



**EDITH PIJPERS-STREEFKERK**

werkzaam bij het Marnix Onderwijscentrum en de schoolleidersopleidingen van Penta Nova, e.pijpers@hsmarnix.nl

‘Life isn’t about waiting for the storm to pass, it is about learning to dance in the rain’. Deze quote van Vivian Greene<sup>1</sup> verwoordt op een treffende manier waar leiderschap in lastige tijden over gaat. In dit artikel vertellen drie schoolleiders over dansen in de regen tijdens hun tweejarige Master Educational Leadership. Een periode die werd getekend door leven in de ban van de pandemie.

## SCHOOLLEIDER ALS STUDENT IN HET CORONATIJDPERK

# DANSEN IN DE REGEN

**H**et is april 2022 en vijftien schoolleiders sluiten hun tweejarige Master Educational Leadership (MEL) af. In deze twee jaar hebben ze gewerkt aan hun persoonlijke en professionele kwaliteiten. Ze zijn gegroeid in hun visie en capaciteiten ten aanzien van leiderschap en organisatieontwikkeling. Dat lijkt niets bijzonders, de vele cohorten die hen voorgingen deden niet anders, maar dat is het wel! De opleidingsperiode van deze masterstudenten viel precies samen met de periode waarin COVID-19 de wereld en het leven beheerste.

### LEIDINGGEVEN AAN ONDERWIJS ZOALS NOG NIET IS BEDACHT

Toen de schoolleiders eind januari 2020 hun eerste persoonlijk ontwikkelingsplan (POP) schreven was corona weliswaar al bekend, maar letterlijk en figuurlijk nog ver van het bed. Geen van de studenten kon bevroeden dat deze ziekte binnen korte tijd uitgroeide tot een pandemie die vrijwel iedere ervaring kleurde. Maar als de inkt van hun eerste POP net is opgedroogd volgt de scholensluiting. Daarmee start een periode waarin leiding aan onderwijs moet worden gegeven op een manier zoals nog nooit is gedaan en nog niet is bedacht. In de twee jaar die volgen, doorlopen deze studenten vier semesters. Hun opdrachten en toetsen vragen van hen dat ze ondanks de hectiek in hun scholen aandacht moeten hebben voor de eigen professionele ontwikkeling en voor organisatieontwikkeling. In die twee jaar ontstaan situaties waarop niet meer te anticiperen is. Teamleden zijn ziek of moe. Maatregelen en protocollen wijzigen keer op keer.

### ONUITPUTTELIJKE LIEFDE VOOR ONDERWIJS

De schoolleiders ontdekken dat leiderschap tijdens de pandemie nog meer dan anders vraagt om te kunnen omgaan met belangentegenstellingen. Het vraagt om daadkracht naast sensitiviteit en bovenal om onuitputtelijke liefde voor het onderwijs. Marijke Aarnoutse-Biersteker, Wico Blokland en Sanne Meijrink vertellen hoe zij er in geslaagd zijn aandacht te blijven houden voor organisatieontwikkeling. Ze vertellen over hun drijfveren, teleurstellingen en kansen en beschrijven onverwachte en blijvende effecten. Met hun verhalen laten zij

zien dat het waardevol is altijd te blijven zoeken naar kansen en oog te houden voor de, soms onverwachte, mogelijkheden.

### LEIDINGGEVEN AAN EEN OPEN DIALOOG

**Marijke Aarnoutse-Biersteker, directeur van Sarkonschool De Trimaran, een basisschool in Den Helder**

De opleiding hielp Marijke Aarnoutse-Biersteker om naast alle beperkingen en frustraties toch bezig te zijn met organisatieontwikkeling. ‘Ik ben daarbij onder andere geïnspireerd door de theorie van Thijs Homan. Ook heb ik veel gehad aan m’n literatuurstudie over professionele ruimte. Dit maakte mij bewust van de ruimte die ik onbewust niet altijd gaf. Ondanks de uitdagingen heb ik gedurende de gehele periode een sterke verbinding in het team ervaren. We hebben vorm moeten geven aan een nieuwe situatie, waardoor we allemaal bezig waren met dezelfde zoektocht. We hebben steeds heel open met elkaar gesproken over de verschillen qua beleving, angst, zorgen en onzekerheid door corona. Waar voelen wij ons goed bij? Soms betekende dit dat we een keuze anders invulden, doordat iemand in het team aangaf dat het niet goed voelde.’

### Puzzels en parels

‘Natuurlijk ervoeren we frustraties. De kinderen niet kunnen ontvangen, terwijl je aan alles voelt dat dat is wat je wilt. We moesten onze mooie plannen om het groepsdoorbrekend werken uit te breiden in de koelkast zetten toen de leerlingen in hun eigen cohort moesten blijven. Ondanks de frustraties bemerkte ik een enorme veerkracht en strijdlust in het team. We wilden er voor de kinderen het beste van te maken en hebben steeds gedacht in oplossingen en mogelijkheden. Zo organiseerde iedere groep met de leerlingen een alternatieve feestdag toen we niet op schoolreisje konden.’

### Kansen blijvend benutten

‘Door de overheidssubsidie Inhaal- en ondersteuningsprogramma’s konden we een verlengde schooltijd aanbieden aan kinderen van groep 6, 7 en 8. In eerste instantie deden we dit in samenwerking met een huiswerk bureau. Later met de NPO-gelden konden we dit project voortzetten en opnemen



Marijke Aarnoutse-Biersteker

in onze eigen personele formatie. Als gevolg daarvan organiseren onze eigen leerkrachtondersteuners nu de verlengde schooldag. Zo zijn er korte lijnen en wordt er effectief gewerkt aan de doelen van de kinderen. Door de eerste positieve ervaringen zijn we ook verlengde schooldagen aan gaan bieden aan kinderen van groep 3 tot en met 5. Met de NPO-gelden konden we ook een vakleerkracht bewegingsonderwijs voor twee uur per week per groep aanstellen. De vrijgekomen uren gebruiken de groepsleerkrachten voor collegiale consultatie. De ervaring met online onderwijs bleek ook een kans te bieden om een tijdelijk personeelstekort op te vangen. In overleg met de medezeggenschapsraad hebben we besloten groep 8 een aantal weken op vrijdag online les te geven. Voor corona hadden we deze oplossing minder snel ingezet.'

#### **In verbinding blijven en gedeeld leiderschap**

'In de afgelopen twee jaar heeft het gedeeld leiderschap op school steviger vorm gekregen. We werkten al langer met vakcoördinatoren. Toen ik startte met de opleiding was ik een dag minder op school. Dat gaf het gedeeld leiderschap een impuls. De opleiding, waaronder mijn literatuurstudie over professionele ruimte, gaf mij de tools om dit samen met mijn team verder uit te bouwen. Een mooi voorbeeld is de Kwaliteitsimpuls Rekenen waar vooral de nieuwe rekencoördinator sturing aan heeft gegeven. Mijn taak was vooral haar te coachen en te begeleiden in haar veranderende rol.

Uiteraard ervoer ik ook dilemma's. Hoeveel kun je eisen van leerkrachten en ondersteuners van wie al veel wordt gevraagd, terwijl je ook oog wilt houden op de kwaliteit van het online onderwijs? Het werkt vaak het beste als je aangeeft dat je een

belangentegenstelling ervaart. De ander voelt zich gehoord én krijgt zicht op de andere kant van het verhaal. Dan kun je met elkaar zoeken naar oplossingen. De open dialoog is belangrijk gebleven. Teamleden hadden ook oog voor elkaar. Ondanks het thuiswerkadvies werkten veel leerkrachten op school, waardoor we makkelijk met elkaar in verbinding bleven.'

#### **Neem het team mee**

'Het was een pittige periode. Toen we er middenin zaten, hebben we 'gewoon' gehandeld en keuzes gemaakt op basis van wat we het meest belangrijk vinden: het welbevinden en de ontwikkeling van kinderen. Veel plannen konden we laten doorgaan. Alleen als het door de maatregelen niet lukte, stelden

### ***'WE KONDEN IN DEZE TIJD VAAK ÉCHT HET VERSCHIL MAKEN VOOR LEERLINGEN EN HUN OUDERS'***

den we het uit. Van externe trainers kreeg ik terug hoeveel positiviteit en leergierigheid zij in het team zien. Als ik dat hoor ben ik alleen maar ontzettend trots op hen!

Ik werd in deze periode bevestigd hoe belangrijk de interactiekant van leiderschap is. Thijs Homan benadrukt dat leidinggeven bestaat uit het voeren van talloos veel gesprekken. Mijn advies is dan ook vooral het team mee te nemen in je besluiten en overwegingen en je te laten verrijken door hun perspectief.' ▶



Wico Blokland

## HANDEN EN VOETEN GEVEN AAN INCLUSIVITEIT

**Wico Blokland, directeur van School met de Bijbel, éénpitter en de enige basisschool in het dorp Noordeloos**

Juist omdat zijn school een éénpitter is, vond Wico Blokland het heel fijn dat hij de opleiding volgde. ‘Op deze manier sprak ik in de coronaperiode toch heel veel directeuren, ook al ging een deel van de lessen online. We ontdekten dat we allemaal tegen dezelfde problemen aan liepen. De theorie van Manon Ruijters en de intervisie tijdens de ‘Persoonlijke lijn’ van de opleiding waren zeer waardevol. Ik zag de rode draad in mijn ontwikkeling en kreeg zicht op mijn drijfveren. Zo ontdekte ik dat het streven naar inclusief onderwijs een belangrijke drijfveer voor mij is. Dit raakt mij, om met Manon Ruijters te spreken, in mijn professionele identiteit. Ik heb gemerkt dat inclusief onderwijs onvervreemdbaar bij mij past. Het uitgangspunt van onze school is: een inclusieve school zijn voor alle leerlingen in het dorp. Dit werd juist in de coronaperiode belangrijk. En daarnaast maakten ontwikkelingen in samenhang met de coronapandemie dat wij als school handen en voeten konden geven aan ons streven naar inclusiviteit. We konden in deze tijd vaak écht het verschil maken voor deze leerlingen en hun ouders.’

### Samen voor het ideaal

‘In lockdowns hebben we veel opvang geregeld voor leerlingen die het thuis zwaar hadden. Dat was een enorme klus, ook omdat we ruimhartig met de regels omgingen. Maar we wisten dat dit veel betekende voor deze leerlingen. Zij kregen veel extra aandacht en begeleiding en dat gaf hen in veel gevallen een extra stimulans. De NPO-gelden hebben we ingezet om onze combinatiegroep te splitsen in twee groepen. De klassen zijn hierdoor allemaal wat kleiner. Dit is fijn omdat we in de achterliggende jaren meer leerlingen op school hebben gekregen die extra zorg en ondersteuning nodig hebben. Er waren zeker ook teleurstellingen. We hebben net als iedereen ontwikkelingen moeten uitstellen. We stonden op het

punt te starten met het implementeren van een praktijkklas. De pilot was zeer succesvol, maar door de coronamaatregelen konden we leerlingen uit verschillende groepen niet bij elkaar voegen. Voor collega’s was het een zware tijd. Ze werkten extra, werden ziek of hadden last hadden van restverschijnselen. Soms was de school draaiend houden voor mij belangrijker dan nieuwe ontwikkelingen door laten gaan.’

### Winnen aan stevigheid

‘Tijdens mijn opleiding wijdde ik mijn masterthesis ‘Interventies van een schoolleider om te komen tot inclusiever onderwijs’ aan dat wat mij na aan het hart ligt. Ik hield expertinterviews en werkte binnen ons samenwerkingsverband met focusgroepen. Zo kon ik leren van anderen en mijn bevoegdheid en expertise delen buiten de school. Dit was een mooie ervaring, want ik soms ben je als éénpitter beperkt. En daarbij zijn we nog eens de enige basisschool in het dorp. Als ik terugkijk op dit proces zie ik dat ik won aan stevigheid als schoolleider. Tijdens de expertinterviews leerde ik nieuwe dingen, maar zag ook veel overeenkomsten met schoolleiders die als goed voorbeeld genoemd worden. Dat deed me goed. In de contacten met de schoolleiders binnen het samenwerkingsverband kwam ik tot de ontdekking dat er ook in ons grote samenwerkingsverband schoolleiders zijn met dezelfde kleur als ik. De ontdekkingen over mijn leiderschap en professionele identiteit maken dat ik me meer pro-actief opstel om een bijdrage te leveren aan de inclusie-agenda van de gemeente Molenlanden.’

### Blijvend inzetten op kansengelijkheid

‘De omstandigheden die samenhangen met corona maakten dat het denken en handelen vanuit mijn drijfveer als vanzelfsprekend richting kreeg. Juist het verschil willen maken voor speciale leerlingen en het bestrijden van kansengelijkheid heb ik in deze periode nog sterker ontwikkeld. Zo heb ik via een subsidietraject laptops geregeld voor gezinnen die deze zelf niet hadden. Als schoolleider en school weten we nu nog beter waarvoor we staan. Onze missie is ‘Met elkaar voor ieder kind’. Ik ben supertrots op ons team dat we dit op alle manieren zo mooi waar konden maken!’

## LEIDER OP HET RAAKVLAK VAN ONDERWIJS EN ZORG

**Sanne Meijrink, teamleider op Lichtenbeek, een school voor het speciaal onderwijs in Arnhem**

De afgelopen periode gaf ook het leiderschap van Sanne Meijrink een impuls. ‘De opleiding gaf me de tools om te groeien in mijn leiderschap. Door de omstandigheden die samenhangen met de coronapandemie moest ik wel aanpakken en doorpakken. Afwachten was geen optie. Het was een verwarrende en dynamische tijd. Er waren perioden waarin mensen bang waren voor de risico’s. Ze bleven het liefst veilig in hun eigen klas. En er waren ook perioden waar er juist een spirit was van ‘we doen dit met z’n allen!’. Dan kwamen mensen extra werken, ook in andere klassen. In de eerste lockdown bleven we de meivakantie open om noodopvang te bieden. Veel leerlingen gaan in de vakanties normaal naar logeerhuizen, maar die waren



Sanne Meijrink

allemaal gesloten. Mijn collega's stonden er vrijwillig, geweldig om die drive te zien! We hebben geleerd dat we veel meer aankunnen dan we dachten en om snel te schakelen en creatieve oplossingen te verzinnen. Allerlei situaties zijn de revue gepasseerd: geplande halve klassen om het aantal contacten te verminderen, ongeplande halve klassen omdat de helft thuis zat vanwege corona. En volle klassen, maar de klassenleiding ziek.'

### Het gaat niet over ons

'Net als de collega's van het regulier basisonderwijs keken we uit naar de persconferenties. Dan ging het over scholen, maar niet over ons! Het speciaal onderwijs is in veel opzichten anders georganiseerd en daar was weinig aandacht voor. Onze leerlingen snappen echt niet dat ze afstand moeten houden. Bovendien is nabijheid voor onze leerlingen ontzettend belangrijk. Onze medewerkers, met name van de groepen met ernstig meervoudig beperkte leerlingen, konden onderling geen afstand houden. Leerlingen moeten bijvoorbeeld door twee volwassenen in een tillift getild worden. Er werd ook steeds gezegd dat kwetsbare kinderen zoveel mogelijk naar school moesten kunnen komen, wij moesten het maar regelen en veilig houden. Maar wij waren geen prioriteit bij het vaccineren. Het voelde een beetje als wel de lasten, niet de lusten.'

### De golf van de veerkracht

'De belangentegenstelling tussen wat er nodig is op de lange termijn en de waan van de dag was soms groot. Het voelde wel eens als een schip op koers proberen te houden, terwijl je aan alle kanten aangevallen wordt. En dat is vermoeiend. Voor de collega's, maar ook voor jezelf. Ik vond het soms lastig steeds positief te blijven en het moraal van het team hoog te houden. Hele dagen bezig zijn met beslisbomen, de GGD en ziekten, terwijl je veel liever bezig bent met je jaarplan en de lange termijn visie. En toch, ik heb me verbaasd over de veerkracht van de collega's. Ik heb ervaren dat de veerkracht een golfbeweging heeft. Maar iedereen zit op een ander punt in die golf. Daardoor is er altijd wel iemand die de rest weer meetrekt.'

### Blijvend effect: de cirkel doorbroken

'Er zijn mooie dingen gebeurd, ongeplande maar positieve effecten die samenhangen met de coronamaatregelen. Door de maatregelen zagen we het gunstige effect van het werken in kleine groepjes. Dit wilden we behouden. We hebben gezocht naar mogelijkheden om kleine lesruimtes te maken en dat ging eigenlijk heel eenvoudig. Van de nissen in de gang hebben we kamertjes gemaakt. Mijn rol in dit proces was faciliterend: wensen inventariseren en kijken hoe ze te realiseren. Ik denk dat dit wel typeert hoe ik tijdens de opleiding gegroeid ben: het gespreid leiderschap is veel steviger geworden, ik heb veel meer geleerd om los te laten, om minder te sturen en meer te faciliteren.

Met het creëren van deze kleine ruimtes doorbraken we een vicieuze cirkel waarin we waren beland. Dit was zonder corona niet gebeurd. We dachten dat het efficiënt was om met grotere groepen te werken, maar dat betekende meer prikkels, dus meer gedragsproblemen en meer mensen in de klas om bij het gedrag te ondersteunen. En dat zorgde dan weer voor meer prikkels, meer gedragsproblemen enzovoort.'

### De NPO gelden: ontprikkelen

'De NPO-gelden gebruiken we om vaker in kleine groepjes te werken en voor een assistent die individuele leerlingen begeleidt, zoals het maken van een wandeling in het bos naast de school. Leerlingen 'ontprikkelen' hierdoor en komen daarna weer tot leren. Door de positieve effecten als gevolg van de coronamaatregelen zijn we ons bewuster geworden van de functie van rust. Er is nu meer rust in de ochtenden omdat de chauffeur niet meer alle leerlingen naar de klas brengt. En we ontdekten dat het Sinterklaasfeest ook leuk is, leuker misschien wel, met maar twee pieten in plaats van tien. Veel rustiger en dus toegankelijker voor de laagste niveaus.'

### Vier je successen

'In de afgelopen twee jaar is mijn leiderschap beïnvloed door de theorie van Thijs Homan. Het idee dat je dingen wel kunt willen sturen, maar dat veel niet te sturen is, heb ik in de praktijk gezien. Wat ik vast wil houden? Ik heb in deze periode geleerd te doen wat ik altijd roep bij onze leerlingen: vier de kleine succesjes! En ik hoop nog regelmatig te stil te staan bij de gedachte dat er echt niks is dat we niet aankunnen.'

### TOT SLOT

Op de vraag wat ze andere schoolleiders willen meegeven, antwoorden de drie schoolleiders: 'Denk in mogelijkheden en blijf positief, je kunt meer dan je denkt!' Daartoe hopen ze met hun verhalen te inspireren. Zelf werden ze geïnspireerd door de literatuur waarmee ze tijdens hun opleiding kennismaakten: theorie van Manon Ruijters en Thijs Homan. Op pagina 20 in deze uitgave meer over de ideeën van deze bekende denkers over organisatieontwikkeling. <sup>BSM</sup>

### Noten

1 [www.viviangreene.com](http://www.viviangreene.com)