Stop met vissen

Start je eigen kweekvijver

(voor nieuwe schoolleiders)

Vacatures voor schoolleiders zijn in het onderwijs lastig te vullen. Bij schoolkoepel Alberdingk Thijm Scholen in het Gooi hebben ze daar geen problemen mee. Ze hebben hun eigen kweekvijvertraject om leraren op te leiden tot leidinggevenden. Wat kunnen andere scholen hiervan leren?

TEKST LARISSA PANS
FOTOGRAFIE JOSHUA ROOD

"Het gaat om kinderen kansen bieden en geloven in wat wél kan."

Saskia Makker-Velthuis, bestuursvoorzitter

Vlak voor de zomer studeerden ze af: Vincent Blokker en Kirsten van Broekhoven. Beiden begonnen ze als docent en rondden de interne opleiding voor schoolleider af. Blokker is nu directeur van de Hilversumse Augustinusschool (primair onderwijs), Van Broekhoven is afdelingscoördinator havo 3, 4 en 5 op het St. Aloysius College (voortgezet onderwijs, eveneens in Hilversum). Beide scholen maken deel uit van de koepel Alberdingk Thijm Scholen, die in totaal achttien basisscholen en acht middelbare scholen telt met ruim achtduizend leerlingen in de leeftijd tussen 4-18 jaar.
In 2012 startte deze koepel het kweekvijvertraject voor leidinggevenden. In eerste instantie alleen bedoeld voor 'eigen' mensen, maar nu zijn er ook af en toe cursisten. Er is geen garantie op een functie als schoolleider daarna, wel zijn deze 'kweekvijver-leerlingen' in het vizier gekomen van hun leidinggevenden, het bestuur én hebben ze nu natuurlijk het juiste papiertje. Saskia Makker-Velthuis is lid van het tweekoppig college van bestuur en zij was als bestuursvoorzitter nauw betrokken bij het opzetten van de opleiding: "In eerste instantie wilden we van het kweekvijvertraject een masteropleiding maken, maar dat bleek te hoog gegrepen. Dat was zo veel organisatorisch gedoe en daarvoor waren we als scholenkoepel toch te klein. Het heeft nu het post-HBO-stempel gekregen, daar zijn we blij mee."

"Wij gaan er vanuit dat er genoeg mensen bij ons werken, die schoolleider willen en kunnen worden

Saskia Makker-Velthuis, bestuursvoorzitter

Aan de opleiding gaat een voortraject vooraf, in die periode kunnen cursisten uitvinden of het doel - op termijn een leidinggevende functie hebben - bij ze past.

Speeddate met coach

Makker-Velthuis vertelt over de coach, die aan iedere kweekvijver-docent gekoppeld wordt: "Dat zijn ervaren schoolleiders die met leraren in gesprek gaan over wat het inhoudt om leiding te geven en die met hen aftasten of ze daarvoor geschikt zijn."
Blokker: "Er werd een soort speeddate georganiseerd om je coach te kiezen en om te bekijken of je bij elkaar past. De mijne komt uit het voortgezet onderwijs en ik heb er veel aan gehad."
De twee voormalige leraren volgden ruim twee jaar vijf modules van twaalf weken. Er zijn ongeveer zeven leerlingen per cohort, twee klassen volgen gezamenlijk het traject. De school stelde hen vrij voor 0,1 fte, zelf investeerden ze ook 0,1 fte in hun studie. En? Was het een zwaar traject? "Het was een kwestie van goed plannen", blikt Van Broekhoven terug. "Elke dinsdagavond had ik studie en ik reserveerde één dag in het weekend voor het lezen van de stof en het maken van opdrachten." Blokker: "Ik vond het pittig maar goed te doen, die studie naast mijn werk als leerkracht. Ik zit nog in een appgroepje met medestudenten. De eerste dinsdag dat we geen studie meer hadden, appten we elkaar grappend: wat moeten we nu met al die vrije tijd?"

Geloven in wat wél kan

We zitten op de werkkamer van Makker-Velthuis, in het gebouw van Alberdingk Thijm Scholen aan het Laapersveld. Lommerrijk is deze Hilversumse buurt te noemen. Aan de rand van het Laapersveld - een groot park met glooiende heuveltjes, sierlijk bewegende zwanen in een vijver en alles met de handtekening van Dudok - huist een van de scholen uit de koepel: het Alberdingk Thijm College (havo, vwo en gymnasium).
De koepel is van oorsprong een katholieke organisatie. Makker-Velthuis: "Al denk ik

dat het overgrote deel van onze leerlingen niet meer katholiek is." Blokker: "Als je bij ons in groep 4 vraagt wie communie doet, zijn dat misschien drie leerlingen." Makker-Velthuis: "We staan open voor elk geloof en elke kleur. Het gaat om kinderen kansen bieden en geloven in wat wél kan."
In de middagzon poseren de drie geïnterviewden op het regenboogzebrapad bij het Alberdingk Thijm College. Groepjes leerlingen blijven nieuwsgierig staan kijken. Er heerst een gemoedelijke sfeer bij de voetbalkooi en picknicktafels. Aan de zijkant van de school staan rijen degelijke tienerfietsen met voorop zo'n onhandig groot kratje.

Weifelaars en de weigeraars

Hoe zouden deze drie het leiderschap-eigen-stijl karakteriseren? "Leidinggeven aan normen- en waardengedreven onderwijs, dat is een belangrijk aspect bij ons", zegt Makker-Velthuis. Blokker en Van Broekhoven knikken. Van Broekhoven: "Er was een module missie en visie, om jezelf weer scherp te krijgen op onze normen en waarden en waar we naartoe willen met het onderwijs. Deze thema's zaten ook verweven in andere modules. Het katholieke komt niet expliciet terug, maar het is wel de basis."
Blokker noemt meteen de samenwerking met het team. "Welke kant we met ons onderwijs opgaan, dat dragen we samen uit. Het liefst moeten ideeën van onderaf komen. Ik kreeg nu het verzoek van enkele leerkrachten om meer nadruk te leggen op wereldoriëntatie, om de inhoud van dat vak te vernieuwen en meer te verweven in het curriculum. 'Ga daar vooral mee aan de slag', zei ik tegen mijn team. Dat soort initiatieven wil ik als directeur ondersteunen."
Van Broekhoven: "Met elkaar zet je iets neer." Blokker: "Als we een vernieuwing doorvoeren, gaan we die met zijn allen aan. Dan wil ik *commitment*, ook als je het er

"Het liefst moeten ideeën van onderaf komen."

Vincent Blokker, schooldirecteur

niet mee eens bent." Makker-Velthuis: "Je moet mensen verleiden om mee te gaan in verandering en ze liever niets opleggen. Dat probeer ik toe te passen als bestuurder. Maar soms kan het niet anders, dan moet je gewoon door en moeten ook de weifelaars en de weigeraars meedoen."

Een mismatch

Onder de koepel valt zowel primair als voortgezet onderwijs. Er is een veelheid aan scholen en schooltjes. Makker-Velthuis: "Onze scholen staan in verschillende wijken, hebben hun eigen populatie en hun eigen accenten. Wat we delen, zijn onze speerpunten, zoals innovatieve inzet van ICT. Daar hebben we een uitgebreide afdeling voor met goede mensen. Daarnaast zetten we in op internationalisering en Engelse les voor al onze leerlingen. Met de hashtag #daargaathetom willen we op het niveau van leerlingen uitdragen wat onze identiteit is: dat leerlingen hun talenten ontwikkelen en samen bijdragen aan een betere wereld. Ja, het rentmeesterschap, maar dan op onze manier ingevuld."
Makker-Velthuis ziet dat als een karakteristiek aspect van hun manier van leidinggeven, dat er veel belang wordt gehecht aan *community*. "Samen een gemeenschap vormen vanuit een holistische benadering: de opvoedkundige en onderwijskundige visie vloeien in elkaar over."
Zij ziet het als een teken van geloof in de eigen organisatie dat je geen leidinggevenden van buiten haalt, maar kijkt naar het talent binnen je club. "Wij gaan er vanuit dat er genoeg mensen bij ons werken, die schoolleider willen en kunnen worden. Natuurlijk nemen we soms een directeur of adjunct aan van een andere school. We hebben ook weleens een leraar opgeleid, die naar elders vertrok om leidinggevende te worden. Het is niet per se zo dat iedereen die de opleiding doet meteen een leidinggevende functie krijgt aangeboden." Dat kan een risico zijn, beaamt ze, dat er een *mismatch* bestaat tussen verwachting en aanbod. Of dat de school de kandidaat toch minder geschikt acht en de voorkeur geeft aan iemand anders. "Ja, dat kan pijnlijk zijn."

Een familiebedrijf

Haar advies aan andere scholen die geïnteresseerd zijn in het opzetten van een kweekvijvertraject: doe het alleen als je onderdeel uitmaakt van een grote scholenkoepel. "Omvang hebben, dat is een voorwaarde voor succes. Anders is het teveel gedoe om een eigen opleiding op te zetten."
De kweekvijvertak valt onder een aparte instelling binnen de koepel. Ze vervolgt: "En je moet een beetje een familie vormen met de scholen. Een familiebedrijf, haha."
Een groot netwerk hebben is eveneens een vereiste, connecties met universiteiten en hogescholen. Zo wordt er voor de kweekvijver-docenten samengewerkt met de HAN, de Hogeschool Arnhem en Nijmegen.
Is er niet het gevaar dat iedere schoolleider in wording door dezelfde 'wasstraat' gaat en er één soort leidinggevende uit rolt? Blokker: "Dat zou kunnen omdat we allemaal dezelfde modules volgen en allemaal uit deze organisatie komen, Er is continu vernieuwing." Makker-Velthuis: "Misschien is het juist goed dat we nu mensen van buiten toelaten tot de kweekvijver. Zo breng je onderwijsgevenden met een andere achtergrond in je traject en hoor je hoe het er op andere scholen aan toegaat."

Een hele puzzel

Een bijkomend voordeel van vissen uit de eigen poule is dat de organisatie geen last heeft van het schoolleiderstekort. "We vullen heel gemakkelijk de leidinggevende vacatures in met onze mensen", bevestigt Makker-Velthuis. Blokker: "Er is op de Augustinusschool net een nieuwe adjunct aangenomen, die zat in mijn cohort. Dankzij de kweekvijver ken ik meer mensen van andere scholen en zoek ik sneller contact voor overleg, bij een probleem of een vacature."
Ten slotte, de kennis zit nog vers in het geheugen, maar tussen theorie en praktijk gaapt nog weleens een gat: wat vinden de twee nieuwbakken leidinggevenden moeilijk aan hun nieuwe functie? Van Broekhoven: "Ik vind het lastig om een collega aan te spreken als iets niet goed gaat. Ik kom uit een veilig gezin waar harmonie voorop stond, ik heb bij de opleiding echt moeten leren om kritiek te leveren." Lachend: "Dat was mijn leerpunt. Aangezien de havo-afdeling net is opgezet, zijn er nog wel enkele verbeteringen door te voeren en dat moet ik op de goede manier begeleiden." Blokker: "Ik vond de formatie opstellen een hele puzzel. Had ik het net rond, gebeurde er weer iets waardoor het anders moest." ←

"We vullen heel gemakkelijk de leidinggevende vacatures in met onze mensen
Saskia Makker-Velthuis, bestuursvoorzitter

THEMA
ELKE SCHOOL
EEN DIRECTEUR

"Met elkaar zet je iets neer."

Kirsten van Broekhoven, afdelingshoofd