

Word ook jij een maatschappelijk leider?



# Niet meer soleren, maar regisseren

Je ontkomt er anno 2024 niet aan. Als schooldirecteur moet je je ook de rol van netwerker en visionair toe-eigenen om samen met externe partijen het optimale onderwijs voor elke leerling te kunnen ontwikkelen. Maar hoe word je zo'n ultieme verbinder? Schud kwaliteiten in jezelf wakker waarvan je nog niet wist dat je ze had. TEKST IRENE HEMELS

**E**EN school is geen eilandje. Als je met leerlingen te maken hebt, dan heb je automatisch ook te maken met externe partijen als welzijn, gemeente, jeugdzorg en gezondheidsinstanties. "Schooldirecteuren zijn publieke leiders, omdat ze werken in een bredere maatschappelijke context", stelt Iselien Nabben vast, adviseur leiderschapontwikkeling in het onderwijs bij Kennisland. "En die rol wordt steeds pregnanter. Maatschappelijke vraagstukken komen de klas in, maar ook wettelijk wordt er steeds meer van scholen gevraagd. Neem alleen al passend onderwijs en burgerschapsonderwijs. Dit vraagt van schoolleiders dat ze zich breed oriënteren op ontwikkelingen in de samenleving."

Een schooldirecteur is bij uitstek de netwerkbouwer in een sterk polariserende samenleving, vindt Roel Hoogendoorn, die tegenwoordig voorzitter is van het college van bestuur Talent Primair en voorheen werkte als leerkracht en directeur. "Samenwerken en over je grenzen heen kijken zie ik als een antwoord op de polarisering. Als alle organisaties rondom het kind elkaar kennen en versterken, dan hebben je leerlingen hier enorm veel voordeel van."

#### Het algemeen belang op één

Het begint met de mindset dat we allemaal hetzelfde belang dienen, dat we kinderen willen opleiden tot duurzame burgers die kunnen bijdragen aan de

maatschappij, stelt Hoogendoorn. "Als je die basisinstelling hebt, dan kun je over je eigen organisatie heen denken en handelen." Een directeur dient, net als een bestuurder, het belang van de eigen schoolorganisatie ondergeschikt te maken aan het algemeen belang, benadrukt hij. "Een remmende factor zit 'm niet alleen in het feit dat directeuren onvoldoende dat algemeen belang vooropstellen, maar dat raden van toezicht

en besturen dit zo mogelijk nóg minder doen. Wij leven eerder in hevige concurrentie met elkaar. We zijn allemaal geneigd te denken: 'ik moet ervoor zorgen dat het bij mij goed geregeld is.'"

Die hevige concurrentie in het onderwijs rondom het leerlingenaantal is giftig voor de netwerkgedachte, stelt Hoogendoorn. "Het vraagt in feite om een aanpassing van de professi-



## NIEUW! DE BRUGFUNCTIONARIS SNELT JE TE HULP

Om de verbinding met ouders en leerlingen te versterken en het schoolteam hierin te ondersteunen, kunnen scholen sinds kort een brugfunctionaris aanstellen die de verbinding legt tussen het gezin thuis en het kind op school. De brugfunctionaris werkt buiten de omgeving van de school en is er voor alle vragen die niet direct te maken hebben met onderwijs. Voor de subsidieregeling 'brugfunctionaris' is jaarlijks 51,8 miljoen euro beschikbaar voor de komende drie schooljaren (2024-2025 tot en met 2026-2027). Deze brugfunctionaris kan de directeur of intern begeleider inderdaad helpen, denkt bestuurder Roel Hoogendoorn. "Wij komen nooit

verder dan de voordeur. Jeugdzorg wel, maar deze hulpverleners lopen tegen capaciteitsproblemen of stigma's op. Ik geloof er wel in dat zo'n brugfunctionaris een leemte vervult en dat het kind hiermee geholpen kan worden. Achter de deuren komen, is inderdaad essentieel in deze verbindende rol, zegt ook schoolleider Frank Groot. "Dat kan leiden tot megakorte lijnen als er opvoedkundige hulp thuis nodig is of als er andere zorgen zijn." Beiden wijzen wel op de noodzaak van structurele financiering voor deze rol.

[rijksoverheid.nl/onderwerpen/passend-onderwijs/idieregeling-brugfunctionaris](https://rijksoverheid.nl/onderwerpen/passend-onderwijs/idieregeling-brugfunctionaris)

onele bestuurscultuur. Door veel met elkaar om tafel te zitten, kun je elkaar versterken en vasthouden in plaats van voor je eigen schoolbelang te gaan."

Wat betekent dat voor de keuzes die je als schoolleider maakt? "Een directeur kan wel zeggen: wij hebben onze eigen

in je team een leerkracht zitten die ook orthopedagoog is. Mogelijk kan je zo wat voor elkaar betekenen. Een maatschappij vorm je met elkaar. Dat betekent dat je elkaar nodig hebt en dat vraagt van de schooldirecteur een visie waarin netwerken een belangrijke rol speelt. Welke positie neemt jouw



**Roel Hoogendoorn**  
bestuurder

## “Samenwerken zie ik als antwoord op polarisering”

schoolbibliotheek, maar je wéét dat de bibliotheek in de wijk jouw leerlingen nodig heeft voor het voortbestaan. Een ander voorbeeld: als jeugdzorg het zwaar heeft, dan kun je stellen dat de kinderen op jouw school daarvan de dupe zijn of je kunt hulpverleners van jeugdzorg vragen: wat heb je nodig? Als het antwoord luidt: een orthopedagoog. Dan heb jij misschien

school in binnen dat hogere doel, dat je kinderen tot ontwikkeling wil laten komen, en hoe doe je dat samen met andere partners?"

### Verrassende oplossingen

"Een gezamenlijke visie is essentieel", erkent Frank Groot van de AVS Ledenraad en schoolleider van Sterrenschool de Ruimte in Almere.

"De schoolleider moet ondernemer zijn en interprofessioneel samenwerken, waarin je samen met andere professionals de visie deelt om kinderen zich optimaal te laten ontwikkelen." Maar hoe doe je dat? Volgens Groot begint het met bewustwording. "Je realiseren dat je die rol kúnt pakken." Stap twee is toch een kwestie van doen. Want negen van de tien keer is samenwerken succesvol, is Groot's ervaring. "Als je met meerdere partijen en mensen samenwerkt, dan groeit jouw school. Het onderwijs krijgt meer invulling, je verstevigt je aanbod, waardoor het onderwijs betekenisvoller wordt."

Initiatief nemen en out-of-the-box-denken zijn daarbij essentieel, zegt Groot. "Als je merkt dat je tegen muren oploopt omdat het niet duidelijk is hoe zaken georganiseerd zijn, ga dan het gesprek aan met partijen en kom met een plan. Zonder eerste stap kom je nergens." Niet mopperen, maar opperen is zijn motto. "Ja, maar' betekent 'nee' en leidt nergens toe. Als je zegt 'dat is niet aan mij', dan kun je je afvragen of je wel zo'n samenwerker bent. Als je als school samen met de



## Schooldirecteuren zijn publieke leiders”

plaatselijke sportvereniging een voetbaltoernooi organiseert, dan ben je multidisciplinair aan het samenwerken. Maar daar blijft het dan vaak bij. Dat is een gemiste kans om tot nog meer verbinding te komen."

Met veel voorbeelden maakt hij duidelijk dat de persoonlijke instelling van een directeur essentieel is bij de

rol van verbinder en netwerkbouwer. "Wij hebben vier dagen per week een instroomgroep voor vierjarigen. Vandaag kreeg ik de vraag van een alleenstaande, werkende ouder of haar vierjarige zoon de woensdag in een andere groep ondergebracht kan worden, omdat er voor die dag in de reguliere opvang geen plek is. Als ik daaraan begin, is het einde zoek. Wat



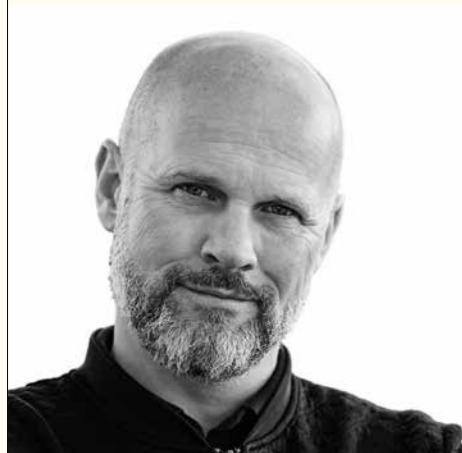
**Iselien Nabben**  
adviseur leiderschapsontwikkeling

ik wél doe, is het WhatsAppgroepje van ouders inschakelen dat ik in het leven heb geroepen om dit soort vragen te tackelen. Daar komen vaak verrassende oplossingen uit.”

#### Manager by walking around

Groot heeft een heel duidelijke visie op het vak van schoolleider. “Als directeur heb ik een soort makelaarsfunctie tussen vraag en aanbod. Dat vraagt

“Ik ben *manager by walking around*. Ik zit nooit op kantoor, ik loop rond, ben altijd buiten, sta bij de deur, mensen weten mij te vinden. Ik ben zichtbaar en transparant en hoor snel wat er speelt. Dat vraagt van mij als directeur een actieve houding binnen mijn *community*. Als ik achter mijn bureau blijf zitten, voelen mensen zich niet serieus genomen en worden problemen alleen maar groter.”



**Frank Groot**  
AVS Ledenraad & schoolleider

## “Als directeur heb ik een soort makelaarsfunctie tussen vraag en aanbod”

van mij geen afwachtende houding, maar dat ik het initiatief en de tijd neem om dit soort gesprekken met ouders aan te gaan. Ik kan niet alles zelf oplossen, maar meedenken kan ik wel. Deze vorm van verbinding vraagt: zie je het, voel je het, proef je het, ruik je het, neem je initiatief en voel je de verantwoordelijkheid?”

Die ondernemerszin blijkt ook uit andere initiatieven. Groot: “Er is hier veel armoede, gezond eten is niet altijd vanzelfsprekend. Dan voel ik een verantwoordelijkheid. We hebben samen met andere partijen een aanbod van drie keer per jaar anderhalf uur een kookles voor alle groepen. In eerste instantie hadden we niet het

## LEREN & ONTWIKKELEN ALS NETWERKER

### – Pimp je communicatieskills

De rol van verbinder en netwerkbouwer vraagt om goede communicatieve vaardigheden en een analytische blik, waarbij je vraagstukken vanuit meerdere perspectieven kunt bekijken en motiverend kunt ontwikkelen. “Een interpersoonlijke vaardigheid als goed contact maken is een kernvaardigheid van elke schoolleider”, vindt bestuurder Roel Hoogendoorn dan ook. “Het multi-perspectief houdt in dat jij je beseft dat jouw waarheid niet dé waarheid hoeft te zijn. Hoe breng je een boodschap en hoe komt die over op de ander? Je kunt er niet vaak genoeg mee oefenen. Als je te weinig reflecteert of feedback ophaalt, dan ga je sterk in je eigen ideeën geloven.”

### – Ga op zoek naar goede voorbeelden

Iselien Nabben, adviseur leiderschapontwikkeling, pleit ervoor dat schoolleiders zich nog meer verenigen. “Zoek elkaar op, leer van elkaar. Weet wat er op andere scholen gebeurt en hoe andere directeuren het doen. Goede voorbeelden helpen enorm.”

### – Je netwerk als spiegel

Zet je professionaliseringsbudget zinvol in, bepleit Hoogendoorn. “Kies niet alleen trainingen of leergangen die je leuk vindt, maar daag jezelf uit. Haal feedback op en dan niet alleen binnen je eigen organisatie, maar ook bij samenwerkingspartners, over wat jij te ontwikkelen hebt en ga daarmee aan de slag. Dat kan heel verrassend werken.

## 3 TIPS VOOR MAATSCHAPPELIJKE LEIDERS IN DE DOP

- 1 Het begint met het bewustzijn dat je een publieke taak hebt en dat niet alles binnen de muren van je school altijd op rolletjes loopt. Je hebt de buitenwereld nodig.
- 2 Verruim je blik. Je geeft niet alleen onderwijskundige leiding, je bent ook een maatschappelijk leider. Daarom moet je weten wat er speelt, zowel in de samenleving, op beleidsniveau als in de praktijk. In het krachtenveld van politiek, ouders, leerlingen, andere instellingen en professionals ben jij de spin in het web. Formuleer een

visie en doel voor de school in dit krachtenveld.

- 3 Om een netwerker pur sang te zijn is relatiemanagement belangrijk. Zorg ervoor dat je de wethouder kent, ga naar netwerkbijeenkomsten. Wend je invloed aan en zorg ervoor dat je niet verrast wordt door beslissingen die anderen maken. Maak tijd en ruimte om contacten te onderhouden met organisaties buiten het onderwijs. Ga ook met elkaar in gesprek zonder dat er een directe aanleiding of crisis is.

benodigde geld, maar door met alle partijen om de tafel te zitten, gaat iedereen meedenken en kunnen we het uiteindelijk voor een derde van het bedrag goedkoper doen.”

### Energie en overtuigingskracht

Binnen de schoolmuren van De Ruimte heeft de gemeente een laagdrempelig loket en de school wijst de weg naar het Jeugdeducatiefonds als ouders een fiets of bed voor hun kind nodig hebben. Zulke contacten ontstaan niet vanzelf, ziet Groot. “Als directeur moet je zien wat er nodig is om mensen, je team en ouders, te ondersteunen. Wij hebben hier veel scheidingen. Bekend is dat vechtscheidingen zeer schadelijk zijn. We hebben ervoor gezorgd dat we via Humanitas kinderen hulp kunnen bieden als hun papa en mama gaan scheiden.”

Een verbinder is gedreven en bevlogen. “Het zit een beetje in mijn genen”, geeft Groot toe. “Als je merkt dat je tegen muren oploopt, omdat niet duidelijk is hoe zaken georganiseerd zijn, ga ik het gesprek aan. Ik laat het er niet bij zitten. Als je openstaat voor kansen en inzichten, dan zie je meer en bereik je meer. Niet denken in problemen. Als je te veel stilstaat bij hoeveel

moeite iets kost, dan hoeft je er niet aan te beginnen. Het onderwijs van nu vraagt erom dat elke schoolleider denkt in oplossingen. En ja, daar heb je een bepaalde energie en overtuigingskracht voor nodig. Daarmee doe je er als directeur écht toe. Maar de verbinding zit ook in het systeem dat

## “Iedereen denkt al snel: ‘ik moet ervoor zorgen dat het bij mij goed geregeld is’”

**Roel Hoogendoorn**  
bestuurder

je creëert in en rond de school. Je hebt er een initiatiefrijk team voor nodig. Een lerende school waar leerkrachten ambities hebben en je samen zaken kunt oppakken. Daarin speel jij als directeur ook een rol. Goed voorbeeld doet goed volgen.”

Wil jij ontdekken of er een maatschappelijk leider in je schuilt? Volg dan de masterclass maatschappelijk leiderschap via [avs.nl/academie](https://avs.nl/academie)

# Wil je meer lezen?

**Dit artikel is verschenen in KADER, hét vakblad voor schoolleiders in Nederland. Als lid van AVS (Academie en Vakvereniging voor Schoolleiders) bent, ontvang je een eigen exemplaar vanzelf in de bus.**

**Nog geen lid? Kijk dan op [avs.nl/lid-woorden](https://avs.nl/lid-woorden)**

