

### **Zoë Schreurs**

Zoë Schreurs is Adviseur Onderwijs BMC  
E-mail: zoe.schreurs@bmc.nl

### **Ruth van Ringelesteijn**

Ruth van Ringelesteijn is Managing Consultant BMC  
E-mail: ruth.van.ringelesteijn@bmc.nl

### **Marja Creemers**

Marja Creemers is Directeur-Bestuurder Ascenda  
E-mail: m.creemers@ascenda.nl

### **Peter Slegers**

Peter Slegers is Partner BMC  
E-mail: peter.slegers@bmc.nl

# Schooldirecteuren als connectieve leiders

Op een gewone schooldag belt een schooldirecteur nog even met een medewerker van een wijkteam. Niet omdat er een crisis is, maar om te horen hoe het met een leerling gaat. Even later schuift dezelfde schooldirecteur aan bij een overleg met de gemeente. Tussendoor is er nog een gesprek met een ouder die vastloopt in het zorgsysteem.

Schooldirecteuren zijn allang niet meer alleen verantwoordelijk voor goed onderwijs binnen de school. Ze bewegen zich in een netwerk van ouders, jeugdzorg, gemeenten en samenwerkingsverbanden. Zeker met de ambitie van inclusief onderwijs wordt samenwerken steeds belangrijker – en tegelijk ingewikkelder. En daarmee het belang van samenwerking met andere partijen in een landschap waarin regels, financiering, taal en belangen niet vanzelfsprekend op elkaar aansluiten. Dit vraagt om leiderschap dat verder reikt dan de muren en grenzen van de school: connectief leiderschap. En precies daar ligt voor schooldirecteuren een belangrijke opdracht.

### **Grenzen overbruggen: de spin in het web**

In gesprekken met zes schooldirecteuren uit uiteenlopende contexten wordt duidelijk hoe complex die

opdracht is. De ene directeur werkt in een wijk waar onderwijs, zorg en opvang al jaren nauw samenwerken. De andere probeert in een beginnende samen-

werking rollen en verantwoordelijkheden helder te krijgen. Weer een ander ervaart dat samenwerking vooral van bovenaf wordt opgelegd.

Toch delen de schooldirecteuren die we gesproken hebben allemaal één overtuiging: samenwerking is geen extra taak, maar een essentieel onderdeel van hun werk.

Ze wachten niet tot samenwerking vanzelf ontstaat, maar nemen zelf initiatief, schakelen tussen verschillende werelden en overbruggen bestaande grenzen. Ze leggen verbindingen tussen praktijken, stemmen belangen af en stimuleren gezamenlijke verantwoordelijkheid. Zo voorkomen ze dat kinderen de dupe worden van grenzen tussen systemen en daardoor tussen wal en schip vallen. "Een soort spin in het web", zo omschreef een van de geïnterviewde schooldirecteuren zijn rol. Iemand die "de boel aan elkaar moet knopen".

### **Wat vraagt dat van de schooldirecteur?**

In alle gevallen zien schooldirecteuren samenwerking als essentieel onderdeel van connectief leiderschap. Het gaat om het herkennen van relevante stakeholders,

binnen relaties navigeren, omgaan met dilemma's en ook: kunnen meespelen in de politieke arena. In de praktijk is connectief leiderschap niet één stijl, maar een repertoire aan vaardigheden en houdingen. Uit de verhalen en ervaringen van de schooldirecteuren komen daarbij drie elementen steeds terug.

### **1. Een persoonlijke visie als motor**

Opvallend is dat samenwerking vaak begint bij een persoonlijke drijfveer. Directeuren doen dit werk niet omdat het moet, maar omdat ze ergens in geloven. Een schooldirecteur vertelde hoe hij al twintig tot vijfentwintig jaar geleden begon met inclusief onderwijs, nog voordat het zo genoemd werd: "We zijn hier denk ik 20-25 jaar geleden gestart (...) met dat thema inclusie, terwijl we dat woord niet gebruikten."

**Als je geen visie hebt, word je geleefd door systemen.**



Een sterke persoonlijke visie blijkt een motor om vol te houden, ook als samenwerking stroef verloopt of regelgeving in de weg zit. Zoals een schooldirecteur het scherp zei: “Als je geen visie hebt, word je geleefd door systemen.”

## **2. Investeren in relaties**

Samenwerken betekent omgaan met verschillende soms botsende belangen en ook wantrouwen. Daarom besteden schooldirecteuren veel tijd aan het opbouwen van relaties. Een schooldirecteur zei daar het volgende over: “Ik bedenk aan het einde van de dag: wie ga ik morgen even spreken? Niet omdat het moet, maar om te weten wat voor hem of haar belangrijk is.”

Een andere schooldirecteur ziet dat door te investeren in betrokkenheid en wederkerige uitwisseling het wantrouwen is afgenomen: “Vroeger hoorde je: ‘het buurtteam’ en werd gedacht: ‘mijn kind wordt uit huis geplaatst’. Dat is niet meer zo.”

Door elkaar beter te leren kennen, ontstaat er vertrouwen. En dat blijkt cruciaal om samenwerking duurzaam te maken.

## **Als je geen visie hebt, word je geleefd door systemen.**

## **3. Begrijpen hoe besluitvorming werkt**

Samenwerking gaat niet alleen gaat over goede bedoelingen en relaties, maar speelt zich ook af rond bestuurlijke en politieke processen. Een schooldirecteur

gaf aan: “Je hebt te maken met wethouders en beleidsmakers. Als je iets wilt veranderen, moet je begrijpen hoe dat werkt.”

Soms betekent dat meebewegen, soms juist duwen, en altijd weten wie je moet spreken en blijven agenderen. Het leren mee te spelen in de politieke arena is dan ook belangrijk. Of, zoals een andere schooldirecteur het praktisch formuleerde: “Een wethouder moet je munitie geven waarmee hij kan scoren.”

## **Wat leren de schooldirecteuren van de samenwerking?**

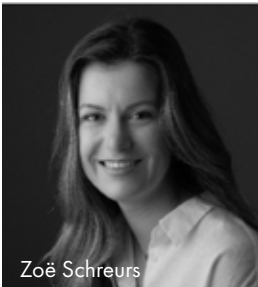
De samenwerking met andere partijen zorgt ook voor ontwikkeling van de professionaliteit van de schooldirecteuren. Connectief leiderschap heeft betekenis voor hun expertise, autonomie en gezag. Zo leren ze van andere praktijken, krijgt autonomie een andere vorm en verweven ze gezag.

## **Leren van andere sectoren**

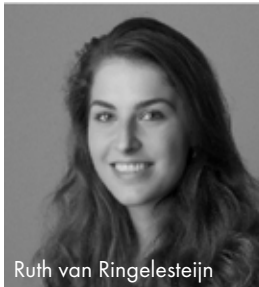
Door intensief samen te werken, ontwikkelen schooldirecteuren nieuwe kennis. Ze verdiepen zich bijvoorbeeld in jeugdzorg of kinderopvang. “Ik weet inmiddels heel veel van opvang, terwijl ik daar nooit voor ben opgeleid,” vertelde een van de schooldirecteuren. Door de samenwerking worden ze zich er veel meer van bewust hoe hun praktijk zich onderscheidt van andere praktijken.

## **Autonomie opnieuw vormgeven**

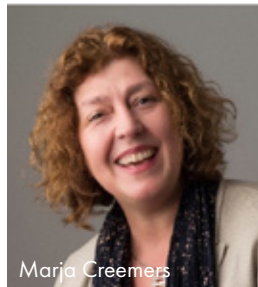
In netwerken is autonomie minder vanzelfsprekend. Anderen praten mee en hebben eigen regels. Toch verdwijnt autonomie niet. Schooldirecteuren geven



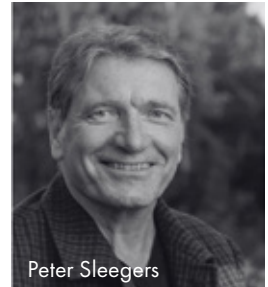
Zoë Schreurs



Ruth van Ringelesteyn



Maria Creemers



Peter Slegers



die opnieuw vorm door die autonomie juist bewust te nemen. Ook omdat wet- en regelgeving of gebruikelijke procedures niet aansluiten bij het tijdig kunnen organiseren van hulp voor een leerling. Een schooldirecteur verwoordde het als volgt: “Ja maar dan moeten we eerst dit of dat...’Ik zeg dan: Dan stuur je mij de rekening maar dan gaan we het doen.” Soms schuurt dat met regels, maar het gebeurt vaak vanuit het belang van het kind.

### **Gezag opbouwen in relaties**

In samenwerking werkt gezag anders dan binnen de school. Het is iets wat je opbouwt. “Je moet eerst credits opbouwen voordat mensen je serieus nemen,” aldus een schooldirecteur.

Door betrouwbaar te zijn en resultaten te laten zien, groeien schooldirecteuren in hun rol binnen het net-

werk. Zij die langdurig investeren in relaties en resultaten boeken, verwerven gezag door te “zeggen wat je doet en te doen wat je zegt”. Dat helpt hen vervolgens in de samenwerking.

Continuïteit blijkt daarnaast essentieel. Een schooldirecteur zei daarover: “Ik denk dat het belangrijk is dat een schoolleider ergens langer zit. ... Als je iets nieuws invoert moet je ook lang genoeg blijven zitten om de consequenties daarvan te voelen en waar nodig bij te sturen.”

### **Tot slot**

Het werk van schooldirecteuren speelt zich niet uitsluitend af binnen de muren van de school. Het gaat juist om wat er in de samenwerking met andere organisaties gebeurt. De schooldirecteur die blijft bellen totdat iedereen aan tafel zit. De schooldirecteur die zich verdiept in andere sectoren. De schooldirecteur die soms buiten de gebaande paden gaat om een leerling te helpen.

Samenwerking begint bij een persoonlijke drijfveer en vraagt investeren in relaties, tijd, vertrouwen en doorzettingsvermogen. Maar het maakt ook dat schooldirecteuren een sleutelrol spelen in het organiseren van goede ondersteuning voor hun leerlingen. Het vraagt niet alleen als leiderschap in een school, maar om connectief leiderschap: leiderschap over de muren en grenzen van de school heen. Dat is waar het in de praktijk om draait. ■