

Gratis e-book

Wouter van der Schaaf

# INTERIM

een permanent gegeven

LEIDERSCHAP IN DE ONDERWIJSPRAKTIJK



pica onderwijsmanagement

**Colofon**

Dit gratis e-book is verschenen in de serie *Leiderschap in de onderwijspraktijk*.

Wouter van der Schaaf  
Interim. Een permanent gegeven

Omslag en binnenwerk: Mat-Zet bv, Soest  
Copyright © 2016: Wouter van der Schaaf, Bussum

Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm of op welke manier dan ook, zonder voorafgaande toestemming van de uitgever.

**[www.uitgeverijpica.nl](http://www.uitgeverijpica.nl)**

# Inhoud

## Voorwoord

1. Hans van Dinteren
2. Peter van der Neut
3. Herman Molleman
4. Josine van Ommeren
5. José Mens
6. Femke Arts
7. Henk van Waveren
8. Jan Kiewiet

## Over de auteur



# Voorwoord

Het onderwijs en de interim-directeur zijn geen vreemden meer van elkaar. Sterker, de vraag van het onderwijs naar directeuren, managers, bestuurders en ib'ers neemt toe en het ziet er niet naar uit dat die trend in de komende jaren een neerwaartse daling zal vertonen.

In dit e-book geeft een aantal betrokkenen hun kijk op deze ontwikkeling en delen zij hun ervaring. Dit zijn niet alleen de interim-managers die al jaren in het po, vo en mbo aan de slag zijn, maar ook zij die direct bij de werkzaamheden van de interimmer zijn betrokken. Wat is bijvoorbeeld de opinie en ervaring van de leraren wanneer het bestuur besluit tot het aantrekken van een interim-directeur? Natuurlijk zijn er eveneens de bureaus die 'interimmers' rekruteren en uitzenden. Hoe kijken zij tegen de ontwikkeling aan? Ook de vakbondsvertegenwoordiger, die in steeds meer scholen een interim-directeur tegenover zich ziet, komt aan het woord.

De ontmoetingen met alle gesprekspartners maakten duidelijk dat het fenomeen 'interim' in het onderwijs niet alleen veelzijdig is, maar het ook waard is om binnen onderwijskringen verder aan de orde te stellen. Een gesprekspartner stelde de vraag of het werkelijk altijd noodzakelijk is een 'interimmer' te werven. En waar dat gebeurt, wat zijn dan de mogelijk dieper liggende achtergronden van dat besluit? 'Het beeld van het bestuur bepaalt de keuze,' zei een geïnterviewde en voegde er meteen aan toe dat dat beeld niet altijd recht doet aan de werkelijkheid.

Kortom, met dit e-book wil ik niet pretenderen volledig te zijn, maar wel een beeld geven van wat op dit moment speelt in het onderwijs rondom 'interim'. Dat blijkt meer dan op het eerste gezicht lijkt en alleen al daarom al is het interessant om dit verder onder de loep te nemen. Hopelijk biedt deze uitgave daartoe een aanzet.

*Wouter van der Schaaf*  
*Oktober 2016*

# Gesprek met Hans van Dinteren

Hans van Dinteren kent de onderwijspraktijk vanuit vele posities en functies. In zijn lange carrière werkte hij als leraar, schooldirecteur, bestuurder, interim-directeur, trainer, vakbondsmedewerker en coach. Zijn veelzijdige praktijkervaring biedt de mogelijkheid om het interim-schap in het onderwijs van diverse kanten te belichten.

‘Schoolbestuurders hopen altijd dat het probleem met een sisser zal aflopen. Het is een reflex, maar in veel gevallen had het bestuur het probleem kunnen zien aankomen, maar heeft het nagelaten er voldoende aandacht aan te geven. In plaats van voorkomen moet er dan worden gerepareerd.’

## **Het gaat mis bij directeuren die het lang weten te redden op basis van goodwill bij de medewerkers.**

Maar waar gaat het dan naar zijn mening vooral mis in scholen? Van Dinteren geeft in het kort weer welke omstandigheden vaak leiden tot problemen. ‘Het gaat mis bij directeuren die het lang weten te redden op basis van goodwill bij de medewerkers. Zij rekenen op de loyaliteit van de medewerkers. Zij zijn vaak vriendelijk en aardig, maar dat is niet voldoende. Uiteindelijk komt dan toch naar voren dat zij niet in staat zijn aan de beroepseisen te voldoen. Er is ook een andere omstandigheid waar het misgaat. Dan gaat het om directeuren die zich te zeer vervreemd hebben van het team. Zij sluiten zich af in hun werkkamer, communiceren niet meer met het team, opereren van afstand. In beide gevallen zie je dat het een glijdend proces is. Het gaat langzaam maar zeker.

Maar er is ook een derde situatie die ik ben tegengekomen. Die is anders dan de twee voorgaande. Er zijn scholen waar leden van het team zich uit persoonlijke – en dus niet professionele – redenen tegen de directeur keren. Ze zijn ontevreden. Het is een minderheid die een meerderheid met zich mee probeert te krijgen. Het leidt tot conflictueuze toestanden.’

‘In de eerste twee gevallen moet het bestuur ingrijpen via de directeur. In het derde voorbeeld kan overplaatsing van de “ziekende” leraren de oplossing zijn. Ik heb het een keer moeten doen en het leidde tot veel opluchting. Bij iedereen.’

‘Mijn ervaring heeft me geleerd dat in negen van de tien gevallen de bron van de narigheid niet gezocht moet worden bij schoolresultaten, maar bij zwaar verstoorde verhoudingen.’ En juist die laten zich moeilijk identificeren of zelfs traceren. Daar is als bestuurder moeilijk zicht op te krijgen. Waarom? Omdat de directeur voor het bestuur het eerste – en soms enige – aanspreekpunt is. De directeur filtert het nieuws en dus komt informatie vaak moeizaam door. ‘Bovendien,’ zegt Van Dinteren, ‘zien we dat de leden van het team vrijwel zonder uitzondering zeer loyaal zijn naar de directeur. En ook dat gegeven draagt ertoe bij dat het voor schoolbestuurders lastig is om een helder beeld te krijgen op grond waarvan zij kunnen ingrijpen en bijsturen. Die grote loyaliteit zorgt er voor dat er vaak te lang wordt aangemodderd. Ik heb het hier niet over incidenten. Het zijn ingeslepen patronen in het onderwijs.’

## **De schoolleider moet permanent bereid zijn een kritische blik te hebben op de inhoud, vormgeving en de kwaliteit van het onderwijs.**

Deze opmerkingen brengen het gesprek bij de constatering dat er een toenemende inzet is van interim-leidinggevenden in het onderwijs. Waaraan valt dat toe te schrijven? Is er een houdbaarheidsdatum voor leidinggevenden in een school? Van Dinteren ziet wel degelijk een houdbaarheidsdatum, 'maar die is voor iedereen wel verschillend. De schoolleider moet permanent bereid zijn een kritische blik te hebben op de inhoud, vormgeving en de kwaliteit van het onderwijs. Hij moet altijd bereid zijn te zoeken naar verbetering en verandering. En zelfs dan nog is het goed om regelmatig van plek te wisselen.' Waarmee een gevoelig punt wordt aangeroerd. Hoe is het gesteld met die drang tot verbetering en verandering? Van Dinteren: 'De schoolcultuur is gericht op zekerheid, continuïteit en betrouwbaarheid. Juist vanuit die drie uitgangspunten handelen veel scholen. En de directeur is de exponent van dat handelen. De schoolleider – zeker in het basisonderwijs – is leidend, bepalend en soms zelfs dominant. Met die combinatie van bepalend leiderschap en gerichtheid op zekerheid zie je dat het op veel scholen vastloopt.'

Gedragsverandering en koersverschuiving zijn in zijn ogen niet 'van nature' de sterkste kanten van het onderwijs. 'Sterker,' vult hij aan, 'ze vormen eigenlijk risicofactoren voor het onderwijs. Ze gaan hand in hand met een sterke mate van behoudzucht.' Op een dag moet dat vastlopen en is ingrijpen noodzakelijk. 'Maar het zou zo veel beter zijn wanneer al in een veel eerder stadium de signalen worden onderkend. En hier ligt zeker een grote taak én verantwoordelijkheid voor de schoolbestuurder. Al was het alleen maar omdat het schoolbestuur hierop wordt aangesproken. Door inspectie en ouders. Uiteindelijk ben je als schoolbestuur verantwoordelijk voor de kwaliteit van het onderwijs van de school.'

In de tien jaar van zijn bestuurderschap over negentien basisscholen in de omgeving van Arnhem heeft hij zich, wanneer problemen zich aandienen, meer dan eens de vraag gesteld 'waar heb ik stekken laten vallen, wat heb ik nagelaten om goed zicht te houden op wat zich binnen deze school afspeelt?' Waarbij hij aangeeft dat de leerresultaten op zich vrij makkelijk zijn te volgen. 'Nee, waar het echt op aan komt zijn de verhoudingen binnen de school, de persoonlijke verhoudingen, gedoe met ouders, moeilijk te verklaren ziekteverzuim, pesten in school. Het is lastig om daar als bestuurder de vinger achter te krijgen.' Daar komt nog een element bij. 'Veel schoolbestuurders richten zich vrijwel volledig op beheerskwesties. Daar voelen zij zich in thuis. Dat is hanteerbaar. Maar zoals ik al zei: het gaat om onderwijs en personeel en wat daar gebeurt blijft veelal onder de radar.'

### **Als het acute probleem is opgelost moet er iemand anders komen om het onderwijsproces verder op te bouwen.**

Als bestuurder heeft hij meermalen een interim-directeur gerekruteerd. 'Er zijn grosso modo twee redenen om een interimmer aan te trekken: in geval van crisis en in geval van overbrugging. In het eerste geval is het het verstandigst om iemand van buitenaf aan te trekken, bij overbrugging kan ook binnen het team gekeken worden naar iemand die waarneemt en daarbij wordt ondersteund door een ervaren directeur.' Waarbij Van Dinteren aantekent dat voor het oplossen van een crisis een termijn van maximaal zes maanden geldt. 'Als het acute probleem is opgelost moet er iemand anders komen om het onderwijsproces verder op te bouwen. Kortom, je hebt verschillende types van interim-management. Elk met hun eigen specifieke vereisten en kwaliteiten.'

Maar hoe is het dan gesteld met de veranderende rol van de bestuurder? Van Dinteren ziet een verschuiving. 'In de loop der jaren mag een schoolbestuurder veel meer dan voorheen. Maar daar staat wel tegenover dat een schoolbestuurder ook veel meer móet dan vroeger. Er is veel meer te verantwoorden. Het is misschien een gewaagde opmerking, maar ik denk wel dat bestuurders steeds meer moeten gaan denken en handelen vanuit een faciliterend bestuurderschap. Daarbij moeten zij uitgaan van de vraag "school, wat hebben jullie van mij nodig?". Het is een inzicht dat ik mij in de loop der jaren eigen heb gemaakt. Kortom, een bestuur moet zich zeker inspannen een goed inzicht te krijgen, maar dat moet hand in hand gaan met een cultuur waarin fouten maken mogelijk is; waarin samen op een vroegtijdig moment gezocht wordt naar oplossingen en niet toegewerkt wordt naar een situatie waarin alleen nog maar wordt afgerekend. Zo'n inzet zal zeker veel narigheid kunnen voorkomen.'

# Gesprek met Peter van der Neut

Echt verbazingwekkend vindt hij het niet, de toenemende vraag naar interim-directeuren in het basisonderwijs. ‘De taakverzwaring is fiks toegenomen. De hoeveelheid vaardigheden die van een directeur worden gevraagd is groot. Het risico van afbranden is groot.’ Dit is kort gezegd de situatie op veel basisscholen. Maar er is meer aan de hand volgens Peter van der Neut, sinds vijftien jaar interim-directeur in het basisonderwijs.

**Te vaak komt een opdracht van het bestuur binnen die geen recht doet aan wat er werkelijk speelt binnen een school.**

Dezer dagen rijdt Van der Neut vier dagen per week van Elburg naar Enkhuizen. ‘Maar ik heb door heel Nederland gezworven,’ zegt hij met vrolijk enthousiasme. ‘Dat is het mooie van dit werk. Je komt voortdurend in volstrekt verschillende omstandigheden terecht. Steeds weer word ik geconfronteerd met nieuwe vraagstukken.’ Maar valt er te midden van al die verscheidenheid wellicht een gemeenschappelijk startpunt te ontdekken bij veel van de opdrachten? Zijn antwoord is helder. ‘Het beeld van de bestuurder bepaalt de opdracht. En eerlijk gezegd, dat beeld is niet altijd ideaal te noemen. Het is vaak een te rooskleurig beeld. Op zijn minst vertekend en zeker niet compleet. Te vaak komt dan een opdracht van het bestuur binnen die geen recht doet aan wat er werkelijk speelt binnen een school.’

Naar zijn mening is dat te vermijden en te voorkomen. ‘Het bestuur van een school kan de voortgang vrij simpel monitoren door te kijken naar de schoolresultaten. Niet door tot in detail het leerlingvolgsysteem te analyseren, maar wel globaal te bestuderen. En op grond daarvan vragen te stellen en actief op informatie af te gaan. Om van daaruit het gesprek aan te gaan.’ De rol van het bestuur is in zijn ogen cruciaal. ‘Zeker, en het is in mijn ogen juist een goede ontwikkeling dat de inspectie ervoor heeft gekozen om te beginnen met het bestuursgesprek en daarna te besluiten welke scholen het wil bezoeken. Dat is de goede route. Het dwingt het bestuur tot proactief onderzoek.’

De vaak passieve rol van een schoolbestuur is niet verstandig. Maar minstens zo schadelijk voor een school is volgens Van der Neut de ‘ons-kent-ons-cultuur’ op veel scholen. ‘Mijn ervaring is dat wanneer een schoolleider meer dan tien jaar in functie is, dan een cultuur ontstaat van “wij-hebben-het-zo-gezellig-samen”. Dan dreigt al snel de professionaliteit in het gedrang te komen. Dan zie je de kwaliteit wegglijden bij de school als geheel. Dan ontstaat een situatie waarbij essentiële zaken niet meer worden besproken. Onder het mom dat dat niet hoeft omdat ze in een verleden al eerder aan de orde zijn geweest, of met de opmerking dat het “best wel goed” gaat.’ Het is het verhaal van patronen die zijn ingesleten, communicatie die wegzakt en daarmee de kwaliteit van het onderwijs – ‘en daar draait alles om’ – die in het gedrang komt. ‘Ik zie in die omstandigheden dat directeuren te veel in een machtspositie gaan zitten. Directeuren die niet meer de ruimte ervaren om wezenlijke zaken met hun leraren te bespreken. Met als resultaat dat de zaak uiteindelijk vastloopt. En wat je vervolgens ziet is dat zij de externe druk – bijvoorbeeld die van de inspectie – aangrijpen om interne onvolkomenheden geforceerd weg te werken.’

**De taken van de directeur zijn de afgelopen jaren enorm verzwaard.**

Daarmee zijn we via bestuur en cultuur terug bij de rol van de schooldirecteur. ‘De taken van de directeur zijn de afgelopen jaren enorm verzwaaard. De introductie van de lumpsum, de groei van deeltijders, het vervangingsfonds, het taakbeleid, de veranderde rol van de inspectie, de toegenomen focus op kwaliteit, het systeem van beoordelen en verantwoording afleggen, het onderhouden van externe betrekkingen; deze en nog veel meer zaken maken dat een directeur over zeer veel competenties moet beschikken.’ Maar daarvoor zijn er toch de nascholing en het daaraan gekoppelde Schoolleidersregister PO? ‘Dat is een belangrijke stap vooruit, maar zo’n papier is niet alles. Sterker, als ik zie dat er kweekvijverprojecten zijn, dan is dat prima. Maar binnen zo’n traject moet er dan wel de mogelijkheid zijn om het dragen van verantwoordelijkheden te ervaren. Alleen zo kun je de waarde en de zwaarte bepalen. Alleen dan kun je ondervinden welk beroep wordt gedaan op je competenties.’

Van der Neut komt in zijn functie als interim-directeur vaak op scholen waar de kwaliteit en de veerkracht van de school zijn weggeleden. En dan? ‘Dan zie ik dat het bestuur denkt dat vervanging van de schooldirecteur de beste ingreep is. Zoals bij een voetbalclub een coach wordt weggestuurd bij tegenvallende resultaten. Dan komt een interim-directeur in beeld, zoals bij het voetbal een interim-trainer wordt aangetrokken, en zie je dat vooruitgang wordt geboekt op die gebieden waar de interim-directeur greep op kan hebben. Niet op alles. Want daarbuiten opereren nog steeds allerlei krachten waar hij geen greep op heeft, bijvoorbeeld de verhoudingen binnen het bestuur. Dat zou eigenlijk deel moeten uitmaken van de hersteloperatie maar is het vaak niet. Waarmee de kans bestaat dat het proces zich herhaalt.’

**Maar al te vaak komt een school in de problemen wanneer de directeur zijn focus op onderwijszaken heeft verloren.**

Zijn kijk op de rol van de directeur is helder. ‘Een directeur moet zich niet de hele dag een slag in de rondte werken met zijn ogen op het computerscherm. Hij is dan te veel bezig met onderhoud en beheer. Met eindeloos veel administratie en externe contacten. Het is een sluipend proces. Daar komt bij dat steeds meer administratie “naar beneden is gegooid”. Zijn primaire focus moet zijn op het onderwijs en de kwaliteit van het onderwijs.’ Met die laatste opmerking gaat Van der Neut in tegen een toenemende trend dat de intern begeleider, de ib’er, de taak op zich neemt zorg te dragen voor de onderwijsinhoud. ‘Ik wil dat de directeur die verantwoordelijkheid neemt en draagt. De ib’er staat naast de groepsleerkrachten en niet erboven. Dat is voor mij een vrij fundamentele zaak. Ik ben er zeer op tegen dat in de scholen een situatie ontstaat met een financieel directeur en een onderwijsdirecteur. Maar al te vaak komt een school in de problemen wanneer de directeur zijn focus op onderwijszaken heeft verloren. Als interim-directeur was dat vaak mijn primaire opdracht: terug naar de kwaliteit van het onderwijs’.

Van der Neut heeft op meer dan twaalf scholen gewerkt als interim-directeur. ‘Elke keer leerde ook ik weer bij. Over mijn rol, mijn relatie tot het team, mijn aanpak. En elke keer weer hanteerde ik daarbij het motto dat leidend is voor mij: “Kijk eens anders naar je werk”. Heb de moed en stel jezelf de verplichting om stil te staan en op een andere manier te kijken naar wat je doet en hoe je werkt. Dat motto heeft mij veel geholpen, als leerkracht, schoolleider en interim-directeur.’



# Gesprek met Herman Molleman

‘Een interim-manager kom ik meestal tegen als het binnen de school een puinhoop is. Dan is er veel misgegaan. Grote vraag is dan natuurlijk of het met een interim-manager vervolgens beter gaat. Daarover is nooit zekerheid. Maar de verwachtingen zijn bij alle betrokken partijen behoorlijk hooggespannen.’

Herman Molleman werkt voor de Algemene Onderwijsbond, AOb. Voor zijn werk bij de bond rijdt hij per jaar zo’n 40.000 kilometer. ‘Heel veel naar vo-scholen en -instellingen, waar zich een probleem voordoet. Kan van alles zijn, maar meestal gaat het om grote zaken.’ Vaak onderhandelt hij over de herinrichting van ondersteunende instellingen die in de knel zijn gekomen. Maar ook komt hij veel over de vloer bij grote werkgevers in het voortgezet onderwijs. Molleman ziet een toenemende groei van het aantal interim-managers in het onderwijs. Steeds vaker krijgt hij bij zijn werk met hen te maken. ‘Vroeger kwam je ze nauwelijks tegen. Tegenwoordig zeer frequent.’

Hij maakt een onderscheid tussen de omstandigheden waarin hij interim-managers ontmoet. ‘In de eerste plaats wanneer er puin moet worden geruimd. En dat puin – laten we wel wezen – is meestal ontstaan omdat te lang grote problemen naar voren zijn geschoven in plaats van aangepakt. Heel vaak zie ik dat er sprake is van bestuurlijk onvermogen en gebrek aan durf om duidelijke lijnen uit te zetten en besluiten te nemen. In iets mildere vorm kom ik ook wel tegen dat er sprake is van achterstallig onderhoud. Maar in beide gevallen merk ik dan dat het bevoegd gezag niet in staat is of niet in staat wil zijn om zaken aan te pakken en op te lossen. Soms laat het bestuur het vuile werk over aan een interim-manager, om dan vervolgens diens conclusies af te zwakken en op die manier toch weer als de “good guy” naar voren te komen.’

Molleman ziet als specifieke eigenschap binnen het onderwijs dat er te vaak te moeizaam besluiten worden genomen. ‘Dat zit blijkbaar in het dna van het onderwijs. Het is misschien wel een cultuurprobleem in het onderwijs.’ Besluiteloosheid en uitstel komen te vaak voor, ook als de omstandigheden om duidelijkheid vragen. Veranderingen gaan op sommige scholen zo langzaam dat het uiteindelijk te laat is en de school in zwaar weer terechtkomt. En dan moet het beleid meteen ‘über-drastisch’ worden aangepast, wat ook veel spanningen oproept. ‘Hoe dan ook, tekortschietend management ligt aan de basis van veel van de problemen.’

**Ik kom in mijn werk interim-managers tegen voor heel specifieke werkzaamheden, waarvoor binnen het team van leidinggevenden geen expertise in huis is.**

Maar er zijn ook andere omstandigheden – minder dramatisch – die leiden tot het invoeren van een manager die tijdelijk in dienst wordt genomen. ‘Het kan ook gaan om een zoektocht naar een nieuwe directie. Dat is geen eenvoudige opgave. Tussen de vertrekkende schoolleider en de komst van de nieuwe schoolleider is het dan mogelijk om een tijdelijke kracht aan te trekken. Al dan niet met de opdracht om wegbereider te zijn, om op die manier bepaalde aspecten aan te pakken en recht te zetten,’ zo zegt Molleman. ‘Ten slotte zou ik ook willen noemen dat ik in mijn werk interim-managers tegenkom voor heel specifieke werkzaamheden, waarvoor binnen het team van leidinggevenden geen expertise in huis is. Bijvoorbeeld bij de ICT. Eigenlijk is dat het op tijdelijke basis inhuren van een specialist zonder de rol van “trouble-shooter”.’

Maar zonder uitzondering gaat het bij interim-functies over managementtaken. Waarbij het woord ‘management’ allerlei invullingen kan krijgen. Molleman vertelt over een recente zaak waarbij hij betrokken was. ‘Een grote instelling. De twee leidinggevenden in de top moesten weg. Daar was iedereen het wel over eens. Zowel de werknemers als het bestuur en de raad van toezicht. De beide leidinggevenden waren vast komen te zitten in oude patronen. Ze communiceerden steeds dat het “best wel goed” ging met de instelling, keken niet naar veranderingen om zich heen, groeiden niet mee, namen geen initiatieven. Sterker nog, zij stonden ook niet open voor initiatieven van medewerkers, die zagen dat de instelling aan wervingskracht verloor. Gevolg? Gemor bij het personeel, en gemor bij de raad van toezicht.’ Het vertrek van beide heren in de top werd algemeen gezien als noodzakelijk en onvermijdelijk. ‘Maar voordat het zo ver was, deed zich allereerst de vraag voor op welke manier beide leidinggevenden zonder al te veel gezichtsverlies konden vertrekken. Dat bleek eigenlijk hun voornaamste zorg.’ Toen dat afdoende was geregeld werd een interim-manager aangetrokken. ‘Een zeer capabele vrouw die aangaf een jaar de tijd nodig te hebben om noodzakelijke veranderingen door te voeren. Zij kreeg vertrouwen van de raad van toezicht en werknemers, ook al zagen zij dat haar komst ook voor hen ingrijpend zou zijn.’

### **Een school die denkt dat alles kan gaan zoals tien jaar geleden, maakt een denkfout.**

Maar wat is toch de achtergrond van de toename van interim-managers in het onderwijs? ‘Voor een groot deel is dat het gevolg van de marktwerking in het onderwijs. Niet alleen bij Cito, SLO en de voormalige onderwijsbegeleidingsdiensten. Ik zie het ook bij vo-scholen. Marktdenken in het onderwijs is dominant geworden. Dat kunnen we vervelend vinden, maar een feit blijft dat vooral vo-scholen zich willen onderscheiden, profileren. Een school die denkt dat alles kan gaan zoals tien jaar geleden, maakt een denkfout. Je kunt niet net doen als de V&D. Voor elk wat wils en voor niemand aantrekkelijk. Dan ben je dezer dagen als school verzekerd van terugloop van leerlingen. Je moet als school denken in termen van “positioneren”. Maar dan niet zo dat het een aftroeven wordt met allerlei flauwekul die met de eigenlijke kwaliteit van het onderwijs weinig van doen heeft. En aftroeven zie ik te vaak gebeuren, via het neerzetten van prachtige gebouwen. Dat is allemaal uiterlijk vertoon. Daar gaat veel te veel geld in zitten.’

### **Ik wil ervoor pleiten dat een interim-manager in de eerste plaats schoolleider is.**

Wat heeft dit nu van doen met interim-managers? ‘Vrij veel. Want ik zie dat in die omstandigheden de balans doorslaat in de richting van een interim-manager die alleen kijkt naar de bedrijfsmatige aspecten. Ik wil ervoor pleiten dat een interim-manager in de eerste plaats schoolleider is. Iemand die kijkt door een onderwijsinhoudelijke bril. Het is zeker vaak nodig om in financieel opzicht zaken op orde te stellen, maar voorop staat de onderwijskundige visie die een school wil uitdragen. Dat spreekt ook aan bij de leraren. Wat ik te vaak zie is dat het gedrag van een interim-manager haaks staat op het sociale en professionele gedrag van de schoolgemeenschap.’

Heeft Molleman nog een slotopmerking? ‘Ja, ik kan niet anders dan constateren dat het aantrekken van veel interim-managers voortkomt uit inadequaat besturen van een instelling. Ik besef terdege dat we niet meer leven in de tijd waarin het ministerie van OCW als een grote moeder over alles en iedereen waakte. We leven nu in tijden van grote veranderingen in het onderwijs, zowel onderwijskundig als beheersmatig. Het is een andere wereld geworden, complexer, met enorme begrotingen. En het is in deze wereld van verandering te vaak zo dat welwillend amateurisme kan voortbestaan.’

# Gesprek met Josine van Ommeren<sup>1</sup>

‘De interim-directeur heeft goed werk geleverd. Ze maakte een einde aan de vrijblijvendheid. Dat was absoluut noodzakelijk. Wij als leraren verwelkomden haar inzet om eindelijk te komen tot schoolklimaat van helderheid en naleving van afspraken. Maar toen ze eenmaal was vertrokken heeft haar opvolger het werk van de interimmer tot in het extreme doorgevoerd, waardoor het voordeel van de interimmer in zijn nadeel begon te keren.’

## **De interim-directeur heeft goed werk geleverd. Ze maakte een einde aan de vrijblijvendheid.**

Josine van Ommeren is vijftien jaar werkzaam in het voortgezet onderwijs, als leraar aardrijkskunde op een havo/vwo-school in Zuid-Nederland. ‘Het verhaal speelt een aantal jaren terug. Daardoor heb ik voldoende afstand om te komen tot een afgewogen mening over wat zich in die tijd voltrok.’

‘Op mijn school hadden we een directeur die allervriendelijkst was. Altijd bereid om te luisteren, empathisch en geïnteresseerd in jou als persoon. Hij had één nadeel: hij had geen duidelijk idee over leidinggeven aan onze school. Het kwam er eigenlijk op neer dat iedere leraar en elke sectie op zijn eigen manier werkte. Ieder voor zich en niemand voor ons allen. Zeker, er werd wel gemord en gemopperd dat het anders moest, maar eigenlijk zette niemand zich serieus in voor de noodzakelijke verandering. Waarom dat niet gebeurde? Ik denk omdat dat wel eens zou kunnen leiden tot ingrijpen van bovenaf. Het zou ook wel eens tot gevolg kunnen hebben dat een collega zou worden aangesproken op zijn professioneel handelen, de kwaliteit van zijn werk. En daar zat ook weer niemand op te wachten.’

In die omstandigheden genoten zowel de goede leraren van de school als ook de kwalitatief mindere leraren van hun vrijheid. Van Ommeren beaamt die constatering met ‘Zeker, er waren ook bij ons minder goede leraren, maar die werden daar nooit op aangesproken. Niet door de directie en niet door de collega’s. Er heerste een klimaat waarbij de directie en teamleiders tekortschoten en waarbij de leraren zich ontslagen voelden van de professionele plicht om met hun collega’s in discussie te gaan over de kwaliteit van het onderwijs.’ In de ogen van Van Ommeren een ongezonde situatie.

Het bezoek van de inspectie leidde tot de beoordeling ‘zeer zwak’. Pas op dit moment besloot het bestuur om in te grijpen. Het was duidelijk dat het bestuur de zaak te lang op zijn beloop had gelaten. Maar toch: de directeur werd op non-actief gesteld. Van Ommeren: ‘De meerderheid van de leraren vond dat geen slechte zaak. De man was aardig maar ongeschikt als leidinggevende van een school van meer dan duizend leerlingen en tachtig medewerkers.’ Het was een paar maanden voor het einde van het schooljaar en een oplossing moest per direct worden gevonden. De interim-directeur deed haar intrede. ‘We hebben haar komst eigenlijk tamelijk gelaten over ons heen laten komen. Er was geen juichstemming maar ook geen verzet. Ook de mr – waar ik toentertijd voorzitter van was – nam een afwachtende houding aan.’

## **De interim-directeur verschaftte de helderheid waar we als leraren behoefte aan hadden.**

---

<sup>1</sup> Deze naam is gefingeerd.

De interim-directeur ging voortvarend aan de slag. ‘Ze introduceerde een voor ons nieuw systeem, RGA: Resultaat Gerichte Afspraken. Als onderdeel van een grotere agenda waarbij resultaatgericht werken centraal kwam te staan. Het betekende een einde aan de eilandcultuur en de grote vrijblijvendheid waarin we hadden gewerkt. In de praktijk betekende het overigens wel dat we als leraren voor de invulling en de route naar de afspraken grote vrijheid behielden, en daarmee ook verantwoordelijkheid. Dat vonden we positief. Maar de eindresultaten, die stonden. De interim-directeur verschafte de helderheid waar we als leraren behoefte aan hadden. Er kwam daarmee ook een cultuur om meer met elkaar in overleg te treden.’

De interim-directeur bleef een jaar in functie. Het werd al snel duidelijk met welke opdrachten het bestuur haar op pad stuurde. ‘Zij was als interimmer een voorsorteerder voor haar opvolger. Voor de directeur die permanent in dienst zou komen. Zij had tot taak een pad te banen zodat de opvolger direct in een goed georganiseerde omgeving aan de slag kon. Een van die opdrachten was bijvoorbeeld de invoer van het RGA. Op die manier moest de interimmer proberen om alle leraren in de goede richting te zetten. Zij was niet zozeer een vernieuwer van het onderwijs binnen de school als wel iemand die duidelijkheid moest geven.’

Voor een aantal leraren betekende dat een onaangename confrontatie. Zij hadden niet alleen in opperste vrijheid gehandeld maar behaalden ook nog eens matige resultaten. Daar werden zij nu voor het eerst openhartig op aangesproken. Sommigen konden dat niet waarderen en vertrokken. Een enkeling kreeg ontslag aangezegd of werd overgeplaatst. ‘Maar alles bij elkaar kan ik niet anders zeggen dan dat de meeste leraren positief stonden tegenover de nieuwe aanpak.’

In het jaar van de interim-directeur werd ook een hard zakelijk conflict uitgevochten. ‘Daar zaten we als mr middenin. Het ging over wijzigingen in het taakbeleid. Daarin heeft zij keihard onderhandeld, gesteund door het bestuur. Het was een issue dat zich al jaren had voortgesleept en waar de voormalig directeur maar geen eind aan wist te breien.’ De interim-directeur deed dat wel. ‘Ik denk dat het ook één van haar opdrachten was. Om op die manier in één klap een lastige mr in het gareel te brengen.’ Met de invoering van het RGA, de verwijdering van een aantal onderpresterende leraren en – als derde – het akkoord over het nieuwe taakbeleid was haar taak als interim-directeur voltooid. ‘Vooraf dat laatste leverde het bestuur veel geld op.’

**De interim-directeur was de beste die ik ooit gehad heb. Iemand die vriendelijkheid combineerde met redelijkheid, zakelijkheid met tactisch vermogen.**

Na het jaar van de interimmer kon de benoemingsadviescommissie aan de slag. Van Ommeren maakte hiervan deel uit. De commissie ging op zoek naar de permanente opvolging. ‘Er was van meet af aan consensus dat de nieuwe directeur moest voortgaan op de ingeslagen weg. Als mr waren we teleurgesteld over de uitkomsten van de discussie over het taakbeleid, maar de overige zaken konden onze instemming vinden. We wilden een directeur die energiek leiding wilde geven aan de inhoudelijke vernieuwing. In de stijl van werken die de interimmer was begonnen. Ik was het volledig eens met dat advies. Achteraf gezien was de interim-directeur de beste die ik ooit gehad heb. Iemand die vriendelijkheid combineerde met redelijkheid, zakelijkheid met tactisch vermogen.’

De nieuwe directeur werd geworven, aangesteld en ging van start. ‘Al na een jaar konden we concluderen dat hij niet bracht wat we ervan verwachtten. Het bestuur wilde en kreeg een harde lijn. Het beleid sloeg door naar directief, top-down en slecht luisteren. De balans die onder de voormalig directeur was doorgeslagen in de richting van vrijblijvendheid, sloeg nu door naar de andere kant. Het evenwicht dat de interimmer had gevonden, ging verloren. Een ervaring die ik in mijn verdere carrière in het onderwijs zeker zal meenemen.’



# Gesprek met José Mens

‘Misschien ben ik een atypische interimmer,’ zegt José Mens. ‘Atypisch omdat ik er in mijn opdrachten als interim-directeur ook altijd op gericht ben de organisatie als geheel in beweging te brengen. Het gaat voor mij altijd om het systeem van de school als geheel. Niet alleen om het op orde brengen van een enkel onderdeel.’ Daarmee wil Mens duidelijk afstand nemen van het beeld dat vaak van interim-managers bestaat, namelijk dat ‘interimmers’ vooral saneerders zijn. ‘Daar ben ik niet van. Met de opdrachten die ik doe, ben ik erop gericht mensen in beweging te krijgen zodat zij zelf weer regie gaan voeren over vernieuwing en verandering.’

Mens werkt momenteel als interim-rector bij ‘Het Stedelijk’ in Zutphen. Zij begon in de zomer van 2015, werkt nu in een duo-rectoraat met de nieuwe rector en bouwt haar werkzaamheden in de loop van het schooljaar 16-17 af. ‘De nieuwe rector gaat aan de slag in een school waar het laatste jaar veel is veranderd.’

**Het draait om vertrouwen tussen leidinggevend en professionals. Dat vertrouwen vinden en opbouwen vraagt om een ‘open mind’ en lange adem.**

Verandering is het woord dat veel terugkomt in het gesprek met Mens. Verandering in de cultuur binnen de school. Verandering in de verhoudingen tussen leraren onderling en tussen leraren en schoolleiding. Het is een thema dat haar al lang drijft en boeit. ‘Het draait om vertrouwen tussen leidinggevend en professionals. Dat vertrouwen vinden en opbouwen vraagt om een “open mind” en lange adem.’ Of, zoals zij in een publicatie verwoordde: ‘Professionele ruimte maak je samen. Professionele ruimte, dat zijn wij.’ Zij onderstreept het belang van dialoog. Juist in een tijd waarin het onderwijs zich in een dynamisch speelveld bevindt. Aan de ene kant is er het pleidooi voor professionele ruimte en aan de andere kant het keurslijf van toenemende voorschriften en prestatieafspraken. Hoe breng je – in een periode van toenemende druk vanuit de overheid en negatieve verhalen in de media over onvoldoende onderwijskwaliteit – een cultuur tot stand waarin professionals ruimte krijgen en nemen om hun talenten optimaal in te zetten ten bate van de kwaliteit van het onderwijs? Het antwoord is voor Mens duidelijk: door ruimte aan docenten te bieden om anders te werken. ‘Dat is wat ik probeer te realiseren als interim-directeur.’

Vaak besluit het bestuur van een school een interim-directeur aan te trekken omdat binnen de school te weinig verandering plaatsvindt. Vandaar de vraag aan Mens: wat maakt dat een interim-directeur een proces van verandering wél in gang kan zetten waar een andere leidinggevende dat niet of nauwelijks (meer) lukt? Zij antwoordt: ‘Als interim-directeur kan ik de noodzakelijke afstand bewaren. Het is de afstand die mij effectiever en scherper maakt. Ik ben als interimmer nieuw en iedereen weet dat ik tijdelijk ben. Met een duidelijke en helder gecommuniceerde opdracht. Die afstand is nodig, en gaat wat mij betreft altijd hand in hand met betrokkenheid. Vanuit verbondenheid geef je opnieuw richting, bouw je aan (het herstel van) relaties, versterk je routines en zorg je dat de organisatie een slag maakt. Ik voel me verbonden met de school en ik denk dat het tonen van verbondenheid een interimmer waardevol voor een school maakt.’

**Ik denk dat het tonen van verbondenheid een interimmer waardevol voor een school maakt.**

Maar komt het aantrekken van een interim-directeur niet vaak voort uit een gebrek aan aandacht voor een proces dat langzaam is vastgeroest en te lang ongemoeid is gelaten? ‘Ik weet niet of je dat in zijn algemeenheid zo kunt stellen. Ik zie wel dat op sommige scholen directeuren en rectoren zeer lang aan het roer hebben gestaan. Dat heeft zijn invloed op de verhoudingen binnen een school. Dan gaan zaken vanzelfsprekend, of juist niet meer en is het lastig om tot de noodzakelijke verandering te komen. En dan zie je dat het vertrek van een directeur een logisch moment blijkt om een veranderingsproces in te zetten. Vaak is er dan echter net iets te lang gewacht.’

Het woord ‘interimmer’ is voor velen in het onderwijs een beladen begrip geworden. Er bestaat een beeld van een koele saneerder. Een bedrijvendokter, maar dan voor het onderwijs. Mens betreurt dit: ‘Het is jammer dat het woord “interimmer” die negatieve lading heeft gekregen. Het doet ook tekort aan de omstandigheden waaronder een interim-directeur wordt aangetrokken. Een interimmer wordt om velerlei redenen in huis gehaald en de taken en opdrachten zijn heel divers. Het zou dan ook goed zijn een onderscheid te maken tussen allerlei vormen van tijdelijk leiderschap. Er zijn vervangers van zieken, er zijn waarnemers tussen twee leidinggevendenden in, er zijn er die tijdelijk invallen. Mensen die gedurende een langere of kortere periode zorgen voor een overbrugging, vaak met een speciale opdracht. Zelf heb ik eens tijdelijk gewerkt als coach op de achtergrond om toe te werken naar een nieuw permanent leiderschap op de school. Kortom, allerlei vormen van tijdelijk leiderschap zijn gaan vallen onder de noemer “interimmer”. En het mag duidelijk zijn dat ik niet elke opdracht bij voorbaat op mij neem. Je moet doen wat bij je past.’

Daarmee is de vraag gesteld of het wel zo verstandig is om dit woord nog langer als een soort containerbegrip te hanteren, dan wel dat het beter is onderscheid te maken tussen allerlei vormen van tijdelijk leiderschap binnen een school. ‘Woorden kennen hun eigen lading. Bij mijn huidige baan vroeg de medezeggenschapsraad expliciet om niet meer de letters “a.i.” te gebruiken. De woorden “ad interim” stralen te veel instabiliteit uit, kreeg ik te horen, en dat is niet goed voor de schoolorganisatie.’

### **Ik ben er altijd op gericht de leraar zijn professionele ruimte te geven.**

Maar hoe zou je jezelf dan te midden van al die variëteit willen kenschetsen als interim-directeur? ‘Bij mij passen opdrachten waarin het gaat om organisaties die een slag moeten maken. Niet door top down te dirigeren, maar door samen de koers uit te zetten, ruimte voor initiatieven te creëren, door mensen het stuur weer in eigen handen te laten nemen. Waar nodig ruim ik natuurlijk ook op en focus ik op onderwijskwaliteit en de basale routines. Ik ben er altijd op gericht de leraar zijn professionele ruimte te geven. Het gaat er in mijn benadering voortdurend om de juiste vragen te stellen. Zo begin ik vaak mijn gesprekken met de leraren met de vraag: “Waarom werk je hier, wat maakt dat je aan deze school verbonden wilt zijn?” Een cruciale vraag, want het gaat dan over de onderwijskundige uitgangspunten van de school. En juist dát is het stuk waarin het eigenaarschap van de leraren tot uitdrukking komt. Want van daaruit kom je tot een vertaling naar beloftes die je wilt waarmaken. Beloftes naar leerlingen en naar ouders. En je stuurt er dan als leidinggevende op dat die beloftes kunnen worden waargemaakt.’

‘Ik laat me daarbij graag inspireren door de woorden van de Franse schrijver Saint-Exupéry. Hij schreef: “Als je een schip wilt bouwen, leer mensen dan verlangen naar de eindeloze zee.” Als dat daadwerkelijk gebeurt, kun je samen pionieren en een slag maken.’ Het kost veel inspanning, maar levert volgens Mens wel veel op. Eigenaarschap: daar draait het om. En als leidinggevende in staat zijn initiatieven los te maken.’

Zij ziet haar rol als interim-leider in ‘Het Stedelijk’ zeker als tijdelijk, maar daarom niet minder uitdagend. ‘Alles wat ik in mijn leven heb geleerd op het gebied van onderwijs, leidinggeven en personeel en organisatie kon ik hier in deze baan als interim-rector bijeenbrengen. Dat maakt mijn werk aan “Het Stedelijk” tot een mooie opdracht.’

# Gesprek met Femke Arts

Het is in de regio Utrecht en Amsterdam tegenwoordig niet makkelijk geschikte kandidaten te vinden voor de functie van intern begeleider in het basisonderwijs. ‘Dat alleen al geeft voldoende aan dat de taken van intern begeleider – de ib’er – in het basisonderwijs de laatste jaren zijn uitgebreid en daarmee verdiept en verzaamd. We zien het aantal aanvragen voor een interim-ib’er dan ook sterk toenemen.’ De ib’er vormt in samenwerking met de directie een onmisbaar deel voor een goed functionerende basisschool.

## **De ib’er vormt in samenwerking met de directie een onmisbaar deel voor een goed functionerende basisschool.**

‘Een deel van de aanvragen voor een interim-ib’er komt vanuit scholen waar, na een bezoek van de onderwijsinspectie, fikse hiaten zijn vastgesteld in de zorgstructuur van de school. Het gaat dan om scholen waar de ondersteuningsstructuur niet op orde is; waar leerlingen niet dát onderwijs krijgen waar zij recht op hebben. Dan is ingrijpen noodzakelijk en besluit het bestuur tot het aantrekken van een interim-ib’er om de zorgstructuur in de school op orde te krijgen.’

Aan het woord is Femke Arts. Zij is sinds zes jaar werkzaam bij ‘ZIEN in de Klas’, een snel groeiend onderwijsadviesbureau in Maarssen. De eerste jaren was zij op diverse scholen actief als interim-ib’er. Tegenwoordig opereert zij als manager van de regio Utrecht bij ‘ZIEN in de Klas’. Zij kent de dagelijkse praktijk, maar heeft ook het bredere overzicht van de ontwikkelingen van dit moment.

Wat is de taak en de positie van de intern begeleider binnen de school? Arts benadrukt dat deze taken zich primair richten op de kwaliteit van het onderwijskundig proces binnen de school. ‘De ib’er richt zich op het juiste aanbod voor iedere leerling. Ook al is de groepsleerkracht de eerstverantwoordelijke, de ib’er moet er “overall” voor zorgen dat de leerlingenzorg in zijn totaliteit op orde is.’

De ib’er is daarmee binnen de schoolleiding degene die onderwijsinhoudelijk het voortouw moet nemen. ‘Dit is natuurlijk de taak van de schoolleider, maar in de praktijk zien we dat de interim-ib’er op dit gebied in toenemende mate een belangrijke rol speelt. Steeds meer zie je dat de directeur opgeslokt wordt door allerlei managementtaken en dat de ib’er de feitelijke leerlingenzorg en een deel van het onderwijskundig proces voor zijn of haar rekening neemt. Daar komt nog bij dat steeds vaker een (interim-)directeur niet per se zelf uit het onderwijs afkomstig is. De ib-functie kent zeker de laatste jaren een groei in omvang en belang.’

Dat de toename van de hoeveelheid papierwerk in het onderwijs gelijk oploopt met de druk om opbrengstgericht te werk te gaan, is een proces dat al langer gaande is. Heel vaak wordt een interim-ib’er aangetrokken omdat de ondersteuningsstructuur binnen de school niet op orde is. En daarbij gaat het om een veelheid aan mogelijke problemen binnen de zorg. ‘Het kan zijn dat er geen duidelijke doelen zijn gesteld, of dat de gestelde doelen volkomen onrealistisch blijken. Vaak zie je ook dat er geen duidelijke afspraken zijn gemaakt over taken en taakverdeling. En soms zijn er wel afspraken, maar let niemand erop of die daadwerkelijk worden nagekomen.’ Vanuit haar ervaring geeft Arts aan dat de interim-ib’er vaak begint met het neerzetten van een goede – lees: heldere – interne zorgstructuur. ‘Als die eenmaal op orde is, dan is er al veel gewonnen. Eerst de lijnen en afspraken met elkaar helder hebben. Eerst als interim-ib’er ervoor zorgen dat de basis weer op orde is. Pas daarna kun je gaan variëren en creativiteit inzetten.’

Arts ziet duidelijk het ontstane spanningsveld tussen enerzijds ‘de opbrengsten’ en anderzijds wat zij noemt ‘de andere ontwikkeling’. Met dat laatste bedoelt zij de ontwikkeling van het kind als geheel, datgene wat zich niet of moeilijk laat meten. ‘De meetbare opbrengsten hebben de laatste jaren absoluut een te groot accent gekregen. Maar ik zie dat het nieuwe inspectiekader weer meer ruimte geeft. Dat niet langer het gehele onderwijsproces in de absolute sfeer van het meetbare wordt gegoten. Gelukkig is daarbij het opbrengstgericht werken niet meer allesbepalend.’

Onlosmakelijk verbonden met de ‘opbrengstgerichtheid’ is de administratieve last. ‘Dit is zeker een enorme uitdaging voor iedere ib’er,’ zegt Arts. ‘Er is de gevoelde noodzaak om alles vast te leggen. Maar het gaat er juist om een balans te vinden tussen aan de ene kant noteren wat je doet en gedaan hebt, en aan de andere kant het voeren van het gesprek; dat je niet volgt maar vóór bent. We zien heel vaak dat het fout gaat wanneer ib’ers hun heil zoeken in het schrijven van pagina’s-dikke plannen, die even zo vaak luchtkastelen zijn. Plannen gebaseerd op prognoses en groeicijfers zonder veel inhoud.’ Het grote gevaar is zich te verliezen in cijfers zonder voldoende na te denken over de vraag ‘wat betekent dat voor mijn klas?’ Maar er is ook de andere kant van de medaille: scholen *zonder* een doordachte ondersteuningsstructuur. ‘Scholen waarbij de lesmethode heilig is. Die scholen lopen ook vast.’

### **Een goede interim-ib’er gaat direct het gesprek aan, handelt als coach, is sparringpartner.**

Wanneer een interim-ib’er de school binnen komt, is er volgens Arts zelden sprake van terughoudendheid of reserve bij de leraren. ‘Het is toch anders dan bij het aantrekken van een interim-directeur. De interim-ib’er wordt minder gezien als de beoordelaar van de leraren. Een goede interim-ib’er gaat dan ook direct het gesprek aan, handelt als coach, is sparringpartner. Niet alleen voor de leraren maar ook binnen de directie. Want de ib’er’ – Arts benadrukt het steeds weer – ‘de ib’er is er voor de inhoud, het onderwijsproces.’

Een interim-ib’er moet dus ook meer in huis hebben dan alleen de kwaliteiten van een reguliere ib’er? ‘Ja, een interim-ib’er wordt vrijwel altijd ingeschakeld om zaken op orde te brengen. Om onaangename verrassingen te kunnen opvangen. Om te kunnen herstellen wat fout is gegaan. Een interim-ib’er moet dus niet alleen kennis hebben van onderwijs, maar moet ook sterk zijn in communicatie en in analyse, en moet bovenal doortastend durven zijn. Op basis van kennis en inhoud maakt een interim-ib’er zich waar. Het zijn vaardigheden waar naar verwachting in de toekomst steeds meer een beroep op zal worden gedaan.’



# Gesprek met Henk van Waveren<sup>1</sup>

Henk van Waveren is een optimist. In combinatie met zijn eigenschap geen blad voor de mond te nemen levert dat een prettig gesprek op. Van Waveren is leraar aan een ROC in het oosten van het land. Leraren zijn doorgaans niet de eersten die zich openhartig en publiekelijk uitspreken over leidinggevendenden die als interim-manager op hun school binnenkomen. ‘Maar wij hadden als team zelf gevraagd om een interim-manager aan te stellen. En dat werkte.’

## Wij hadden als team zelf gevraagd om een interim-manager aan te stellen. En dat werkte.

Van Waveren geeft les bij de sectie ‘Welzijn en Zorg’. ‘Het is een afdeling met zo’n 750 deelnemers op niveau twee, drie en vier. Ik werk hier nu zo’n veertien jaar. Net als veel collega-leraren in het mbo kom ik uit de praktijk. Ik had een eigen zaak. Eerst een drogisterij en daarna werkte ik via omwegen in de ICT. Een eigen zaak werd mij te zwaar om te combineren met mijn thuissituatie. Maar ik had steeds meer een “drive” gekregen om in het onderwijs te gaan werken. De gedachte “ik ga die kinderen een vak leren” sprak me aan. En heel wonderlijk: koud van de straat kon ik meteen aan de slag in het ROC waar ik nog steeds werk. Ik had dan wel vakinhoudelijke ervaring, maar geen enkele didactische of pedagogische kennis. Maar dat maakte blijkbaar niet uit. Het was nog de tijd van het competentiegericht leren. Een vreselijke uitvinding. Voor mij ging lesgeven toen alleen maar via *trial and error*. Eigenlijk waren het hoorcolleges die ik zeer gedetailleerd had voorbereid. Eigenlijk is het erg dat zoiets in het mbo mag voorkomen.’ Eenmaal werkzaam bij het ROC behaalde Van Waveren zijn bevoegdheden die hem in staat stelden om – zoals hij het zegt – ‘op een verantwoorde manier’ les te geven.

Bij ‘Welzijn en Zorg’ werken zo’n 25 leraren. De afdeling heeft een eigen ruimte in het scholencomplex. ‘Maar het merkwaardige was dat het hoofd van onze afdeling – de opleidingsmanager – in een compleet andere “vleugel” van het gebouw aan de slag was. Hij had eigenlijk 0,0 relatie naar het team en wat daar speelde. Hij communiceerde alleen met de vier coördinatoren van W&Z.’ Dat was een bron van ergernis voor de teamleden. Van Waveren vertelt: ‘Elke week was er bijna drie uur per week overleg van het hoofd en de vier coördinatoren. Waarover? Waarom? Toen we daar onze vragen over stelden, had dat tot gevolg dat het aantal coördinatoren van vier naar vijf werd uitgebreid. Blijkbaar om mogelijke onrust in te dammen.’ Het effect was averechts, ook al omdat al die uren voor de coördinatie leidden tot werkdrukverzwaring in het primaire proces, het lesgeven. Het moet immers uit de lengte of de breedte komen. ‘Dat stond ons steeds meer tegen. We voelden ons als onmondigen behandeld. We voelden geen enkele vorm van eigenaarschap over het proces. Dat riep aversie op. Daar kwam ook nog eens bij dat de tijd aan vergaderingen voornamelijk opging aan top-down mededelingen, waardoor er voor een inhoudelijk gesprek geen tijd meer was.’ In dat systeem van ‘many chiefs and no Indians’ kwam ook nog eens dat de leraren allerlei cursussen kregen aangeboden waarvan zij niet de noodzaak inzagen. ‘Maar de grote vraag was hoe je dat kon doorbreken.’

Voor Van Waveren en zijn collega’s kwam de cao mbo van 2014 als een niet te missen kans. In die cao werd namelijk de verhouding geregeld tussen contacturen en overige werkzaamheden. ‘Dat bood ons de mogelijkheid om via het overleg de verdeling van de uren aan te kaarten. Het vormde voor ons het breekijzer om mee aan de slag te gaan en te komen tot een eerlijke verdeling van de lesuren over de leraren.’ De grote vraag was alleen: Hoe?

---

<sup>1</sup> Deze naam is gefingeerd.

Van Waveren wil bij de beantwoording van die vraag wel een lastige kwestie aankaarten. ‘Het onderwijs is een vrij gesloten omgeving. Ook al lijkt alles heel doorzichtig, het is het niet. Hoe wij werken in het onderwijs en hoe de regelgeving is, is vaak moeilijk te doorgronden. Neem dus dat beroemde onderwerp van “de jaartaak”: het systeem werkt het soort schimmigheden in de hand waarmee wij van doen kregen.’

Van Waveren en zijn collega’s kaartten de taakverdeling en de wijze van management aan bij de directie. Dat leidde tot een verandertraject en de coaching van de opleidingsmanager. Dat leidde niet écht tot verbeteringen. Het toch al wankel vertrouwen raakte zoek en het conflict verdiepte zich. ‘Dat proces duurde ruim een jaar.’ Toen greep de directie in door de opleidingsmanager van zijn taak te ontheffen. Een ingreep die het team ervoer als steun.

### **Wij leraren waren voor de volle 100 procent betrokken bij het aantrekken van de interim-manager.**

Hoe verder? ‘Wij leraren waren degenen die aandrongen op het aanstellen van een interim-manager. Iemand van buitenaf. De directie ging daarmee akkoord. Wij leraren waren voor de volle 100 procent betrokken bij het aantrekken van de interim-manager. Logisch, want het gaat per slot van rekening om een veranderingsproces niet boven, maar bij ons. En om het helder te stellen: het ging ons niet om macht maar om de kwaliteit van het onderwijs. Er was dus geen enkel verlangen om op andermans stoel te gaan zitten. Het ging juist over de overbodigheid van een paar stoelen. Het ging om het opheffen van een onwerkbaar werkwijze. Het coördinatorschap bleek tot dan toe helaas een ideale uitweg om drukvermindering te realiseren voor weinigen die leidde tot een drukvergroting voor velen. De centrale vraag was dus: hoe werken we toe naar een eerlijker verdeling van het taakbeleid?’

Dat was de vraag waarmee de nieuwe interim-manager aan de slag ging. Hij ging met iedere individuele leraar het gesprek aan. ‘Luisteren. Dat was op zich al uniek. Tijd maken voor luisteren.’ Daarna legde hij zijn plan van aanpak voor. Dit had als doel dat het onderwijsproces beter zou verlopen. Bijvoorbeeld door het maken van betere lesroosters, waardoor iedere leraar echt les gaf in zijn eigen vakgebied en niet werd ingeroosterd in allerlei ‘gekke’ vakken.

### **Wij hebben de nieuwe werkwijze op de rails gezet, maar zonder de interimmer was dat niet gelukt.**

‘Wat nog steeds mogelijk is binnen het mbo’ en wat naar de mening van Van Waveren vreselijk is: lesgeven in vakken waarvoor je geen enkele opleiding hebt en waarin je ook geen werkervaring hebt. ‘De interim-manager ging verder. Hij was de animator, het breekijzer, en spoorde het team aan om zelf initiatief te nemen. Hij stuurde, coachte, begeleidde maar liet het eigenaarschap bij ons. Wij hebben de nieuwe werkwijze op de rails gezet, maar zonder de interimmer was dat niet gelukt. Hij maakte ons duidelijk dat verandering echt mogelijk was. Met druk en met massage.’

En nu? ‘We zijn inmiddels twee jaar verder.’ Is alles ten positieve veranderd? ‘Van belang is dat we ons nu echt als saamhorig team kunnen manifesteren. Niet meer werken in de sfeer van wij en zij. De inmiddels nieuw aangestelde opleidingsmanager bracht nieuw elan maar dat nieuwe elan was er inmiddels ook al bij ons, leraren. Nu, bij terugblik op die periode, kan ik zeggen dat ik van tevoren niet echt veel vertrouwen had. Voor mij was het “eerst zien, dan geloven”. En de kern van de verandering? Dat we als leraren eigenaar werden, waren en bleven van de verandering, dat we ons erkend en betrokken wisten bij het veranderingsproces. We zien een werkdrukvermindering, we zien een andere manier van vergaderen; meer inhoudelijk dan een mededelingen-massa.’

### **‘Uiteindelijk heeft de crisis geleid tot een verbetering. En dat is grote winst geweest. De interimmer heeft in dat proces een cruciale rol gespeeld.’**

# Gesprek met Jan Kiewiet

Jan Kiewiet is Groninger. Geboren en getogen. Zijn laatste opdracht als interim-manager in het onderwijs was in Zeeland en zijn voorlaatste in Zuid-Limburg. ‘Zo kom je nog eens ergens’, zegt hij opgewekt in een restaurant aan de Vismarkt in Groningen-stad. Mobiliteit is een van de aspecten van het werk als interim-manager in het onderwijs. ‘Elke volgende opdracht kan waar dan ook in Nederland zijn. Maar dat vind ik juist een van de mooie kanten van dit werk. Telkens een totaal nieuwe omgeving. Nooit werk dat je “op routine” kunt doen. Wel werk waar je je ervaringen van vorige werkzaamheden kunt meenemen, maar nooit via een herhaling van zetten.’

Kiewiet startte tien jaar geleden als interim-manager in het onderwijs. ‘Het was de tijd waarin scholen worstelden met nieuwe vragen die voortkwamen uit veranderende omstandigheden. In die periode nam de omvang van scholen – vooral in het mbo – ontzettend toe. De wettelijke omgeving verschoof. De bedrijfsvoering van scholen stelde andere eisen aan het management. Er kwamen ander toezicht en controle, en er was de opkomst van professionele stafdiensten. Dat alles vereiste een nieuw soort leiding. Bedrijfskundig en onderwijsinhoudelijk.’

Hij zag dat een fikse kloof gaapte tussen de nieuwe eisen en de oude vaardigheden. Vooral op het gebied van expliciet en helder verantwoording afleggen zag hij tekortkomingen ontstaan. In de oude werkwijze kon de leiding nog tamelijk solistisch optreden en was leidinggeven niet per se gericht op samenwerking en overleg. ‘Maar in die nieuwe omstandigheden was een fikse ombuiging vereist richting samenwerking en zich schikken naar het algemene belang. Het kon niet meer zo zijn dat de leiding met een boog om zijn verantwoordelijkheden en bevoegdheden heen liep. Er kon niet meer een permanent uitstel zijn van moeilijke gesprekken.’ Iets wat in zijn ogen te veel kleeft aan de onderwijssector: opschorten en uitstellen.

Op grond van zijn brede ervaring als interim-manager – en daaraan voorafgaand via zijn werkzaamheden bij de Algemene Onderwijsbond – ziet Kiewiet verschillen in ontwikkelingen tussen de diverse sectoren. ‘Het primair onderwijs kent nog veel autonomie voor leraar en leiding. Het veranderingsproces startte bij het hoger onderwijs en daar zie je steeds meer een versterking van de professionele diensten binnen de scholen. Die ontwikkeling schoof langzaam maar zeker via het mbo richting het vo.’

**Mijn eerste vraag is altijd: waarom wilt u mij en waarvoor vraagt u mij? Dat blijkt vaak een confronterende vraag.**

Terug naar zijn werk als interim-manager en hoe hij elke keer weer aan een nieuwe opdracht begint. ‘Mijn eerste vraag is altijd: waarom wilt u mij en waarvoor vraagt u mij? Dat blijkt vaak een confronterende vraag.’ De leiding van de school heeft niet altijd helder voor ogen wat ze aan wil met een interim-manager. Er is wel een probleem geconstateerd maar het is niet altijd diepgravend geformuleerd en geanalyseerd. ‘Zonder een heldere vraagstelling kan ik niet goed aan de slag. Dat moet dus eerst worden verduidelijkt. Maar ook in scholen waar een opdrachtgever wél een vraag heeft geformuleerd, blijkt het vrijwel altijd nodig om de vraag te preciseren, weg te raken uit allerlei vaagheden. Dus ook dan kun je zeker niet blindvaren op de gestelde vraag. Mijn beginnersfout was dat ik vervolgens zélf de opdracht ging schrijven en daarmee uiteindelijk in een moeilijke positie terechtkwam. Want de opdrachtgever was daarmee van het probleem af om zelf een analyse te maken, maar had zich tegelijkertijd de vraag ook niet eigen gemaakt. Uiteindelijk is de interim-manager niet meer dan een tijdelijk middel om als schoolorganisatie verder te kunnen.’ Liefst op een

hoger niveau. Niet alle opdrachtgevers zien dat in zijn ogen even helder. Jammer, want ‘cruciaal is het eigenaarschap te borgen bij de organisatie,’ volgens Kiewiet.

Overigens is het wel zo dat bij het aanvaarden van een opdracht om een specifiek probleem aan te pakken, ook allerlei andere zaken en problemen naar boven komen. Dat is een lastige kwestie. ‘Daarom is het van belang om zaken af te bakenen. Anders ben je permanent bezig met die dingen waar je niet voor bent gevraagd.’ Maar alsnog: achter de gestelde vraag blijken vaak veel andere vragen schuil te gaan.

Gedurende zijn meer dan twintig opdrachten is Kiewiet in zeer verschillende situaties terechtgekomen. ‘Meestal wordt een interim-manager gevraagd om ervoor te zorgen dat een stabiele situatie wordt gecreëerd waardoor de opvolger in rustiger water van start kan gaan. Maar ik heb het ook meegemaakt dat een interim-manager wordt gezocht om op te treden als excuus voor het bestuur, zodat zij niet langer zelf de eigenaar van het geconstateerde probleem hoefden te zijn.’

**Het is juist de combinatie van afstand, kennis én betrokkenheid die je de mogelijkheid biedt om de gesprekken aan te gaan.**

Nog een geleerde les: ‘Ik vind dat je als interim-manager niet te lang moet blijven. Ik had onlangs een verzoek om een jaar lang ergens te komen werken. Dat wilde ik niet. Een deel van je kracht is dat je buitenstaander bent en met die blik kan kijken naar de school. Hoe langer je blijft, hoe meer je de kleuren van de organisatie zelf gaat aannemen.’ Zes maanden is voor hem wel de maximale periode. ‘Dan moet je je de vraag gaan stellen of je als buitenboordmotor nog wel van nut bent.’ Kiewiet benadrukt dat afstand niet hetzelfde is als afstandelijkheid. ‘Integendeel, je bent juist heel betrokken bij het onderwijs en bij de mensen van de school. Het is juist de combinatie van afstand, kennis én betrokkenheid die je de mogelijkheid biedt om de gesprekken aan te gaan.’

Bij zijn verhaal gebruikt Kiewiet een drietal ‘kundes’ om zijn eigen invulling van interim-manager te duiden. ‘Bij dit werk vind ik dat een interim-manager de bedrijfskundige aspecten goed moet beheersen. Hier ligt vaak de kern van het probleem. Daarnaast is organisatiekunde een vereiste. Met als derde element de veranderekunde. Het is een driehoek met steeds wisselende verhoudingen tot elkaar.’

En waar is de leraar in dit geheel terug te vinden? ‘Daar zit inderdaad vaak een zwakke schakel in het geheel. Meestal zijn leraren niet betrokken bij een vraagstelling. Daarom ook voer ik de eerste weken veel gesprekken met leraren om een zo breed mogelijk beeld te krijgen. Om de pijnpunten te ontdekken. Het is nodig om vertrouwen te verkrijgen bij de personeelsleden. Alleen zo kan ik goed aan de slag gaan. Maar aan de andere kant zien te veel leraren – terecht of onterecht, dat laat ik even in het midden – een interimmer als een meeuw: luid krijsen, schijten en wegwezen. Dat is een beeld dat schadelijk is voor het aanzien van de interim-manager. En daar is niemand bij gebaat.’



# Over de auteur

Wouter van der Schaaf werkte zijn hele professionele leven in en voor het onderwijs: als leraar aan een basisschool; als beleidsontwikkelaar voor de onderwijsvakbeweging; nationaal (AOB) en internationaal (Education International). Als programmaleider was hij betrokken bij de kwaliteit van het onderwijs en de opbouw van onderwijsbonden in ontwikkelingslanden. Quality Education for All ziet hij als dé maatschappelijke opdracht voor de komende jaren. Wouter van der Schaaf werkt momenteel als zelfstandig publicist en onderzoeker. Zijn bijdragen zijn te volgen via [www.wouterblog.nl](http://www.wouterblog.nl).

Wouter van der Schaaf over de totstandkoming van deze uitgave:

*Is er sprake van een dna-fout in het onderwijs? Een dna-fout die er voor zorgt dat steeds vaker een beroep wordt gedaan op iemand van buitenaf die op interim-basis in een school aan de slag gaat?*

*Dit is de vraag die ik mijzelf stel na een groot aantal gesprekken met leraren, bestuurders, 'interimmers' en betrokkenen, waarvan een achtstal in dit e-book wordt weergegeven. Ik stel de vraag omdat ik te vaak hoorde dat verhoudingen en processen in scholen waren vastgelopen, dat de leiding geen leiding gaf en zich afsloot, dat bestuurders niet bestuurden en noodzakelijke veranderingen niet plaatsvonden. Het lijkt een mix van omstandigheden te zijn die bijna als vanzelfsprekend uitmondt in het aantrekken van een interim-manager. Om lucht te geven, om het gesprek vlot te trekken, om veranderingen mogelijk te maken. Het zo vaak gebruikte beeld van 'kille saneerder' kwam uit geen van de gesprekken naar voren.*

*In vrijwel alle gesprekken kwam aan de orde hoe veranderingen in de scholen worden vormgegeven en wat die wens tot verandering belemmert. Het is een veelzijdige vraag. Het gaat over de vorm van management, het pedagogisch proces en het didactisch klimaat. En vrijwel altijd gaat het dan over de persoonlijke en professionele verhoudingen tussen leraren, leidinggevendenden, bestuurders en buitenstaanders.*

*Uiteindelijk gingen de gesprekken niet primair over het werk van de interimmers. Vrijwel altijd verschoof het gesprek in de richting van het heersende klimaat binnen de school en – breder – de vraag over het dna van het onderwijs, dat blijkbaar leidt tot een steeds grotere vraag naar interimmers. Dat geeft te denken, en moet binnen het onderwijs leiden tot nadenken over de dieper liggende oorzaken. Als deze uitgave daartoe een bijdrage levert is dat winst.*

# Neem een abonnement op Leiderschap in de onderwijspraktijk!

De voordelen voor abonnees:

- 4 keer per jaar ontvangt u automatisch een nieuw deel
- Actuele onderwerpen voor schoolleiders en -bestuurders
- Online toegang tot de samenvattingen van alle delen
- Exclusieve kortingsacties
- 25% goedkoper t.o.v. losse delen
- Welkomstcadeau voor nieuwe abonnees (zie de website)

**NIEUW:**



Noor Dietvorst | paperback | 120 pagina's  
ISBN 9789491806797



Erna Reiken en Sigrid Loenen | paperback  
136 pagina's | ISBN 9789491806834

'Krachtige informatie waar je dagelijks in je onderwijs profijt van hebt.'