

Een vliegende start

VOOR NIEUWE SCHOOLLEIDERS

Op veel basisscholen vindt momenteel een wisseling van de wacht plaats. Veel directeurs gaan binnenkort met pensioen en worden als het goed is opgevolgd door nieuw talent. Hoe sla je je als startende schoolleider door die spannende, complexe én mooie beginperiode heen? En wat kan AVS voor de start van je onderwijs carrière betekenen?

TEKST LARISSA PANS

FOTOGRAFIE MARISKA DENAYÈRE, RESI VAN DER COER, JELLE EGGING EN SHUTTERSTOCK

Hij was nog geen 30 toen hij directeur werd. De Kameleon zocht een ‘ervaren leidinggevende’ en Jelle Egging had het lef om te solliciteren. Piepjong naar schoolleidersmaatschappen, maar via een bijna klassieke route het schoolleiderschap ingerold: begonnen als inval-leraar op verschillende groepen, vervolgens een vaste groep en daarna als unit-leider ervaring opgedaan. Op zijn 29ste reageerde Egging op de vacature bij Kindcentrum De Kameleon. “In mijn sollicitatiebrief vroeg ik of ze me ten minste op gesprek wilden uitnodigen. Je moet kansen krijgen, maar je moet ze ook pakken. Ik schreef dat ik organisatorisch sterk ben en dat ik goed kan denken in het organisatiebelang.” Hij werd uitgenodigd en verzilverde de gegrepen kans: hij kreeg de baan.

Ik ben jong, maar ik kom niet zomaar aanwaaien: ik heb ideeën en visie.

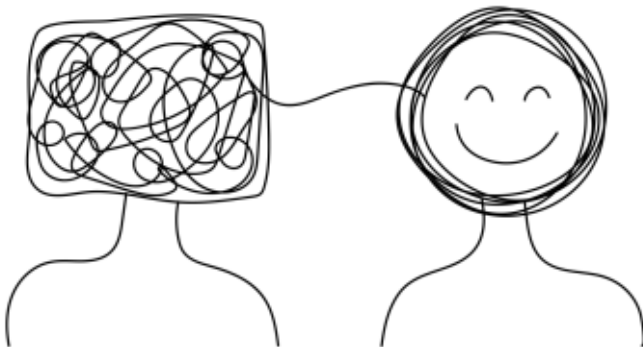


Jelle Egging, schoolleider van Kindcentrum De Kameleon in Driel.

Sinds 1 februari 2021 is Egging schoolleider van Kindcentrum De Kameleon in Driel. “Een school in het dorp, met veel sociale contacten, 200 leerlingen, met een heel gemiddelde mix aan kinderen.” Hij blikt terug op zijn eerste week. “Het was op zijn zachtst gezegd een wonderlijke week om te beginnen. De school ging voor het eerst open na de verlengde kerstvakantie vanwege de coronapandemie. Ik kende nog niemand. Alles was online gegaan en het was voor iedereen nieuw hoe we zouden opstarten.” En dan zit je op die directeursstoel, het eerste directeurenoverleg komt eraan en je hebt net onder de knie hoe de begroting in elkaar steekt. Waar zag Egging het meest tegenop? “Die begroting! Ik moest er meteen mee aan de slag. Er kwamen termen voorbij waarvan ik dacht: oh ja, die ken ik van vroeger bij economieles. Als we een directieoverleg hebben over de begroting en financiën, dan zitten er veel directeuren bij die zo’n vergadering bij wijze van spreken met twee vingers in hun neus doen. Ik moet goed opletten. Ik weet nu dat als ik iets niet helemaal begrijp, ik het altijd kan navragen bij een ervaren collega-schoolleider.”

JONG EN STARTER

Op de dag van het interview is Egging exact 660 dagen schoolleider. “Ik heb het toevallig net geteld.” Hoe de buitenwereld naar hem keek, merkte hij soms aan opmerkingen van collega’s. “Ik kreeg vaak te horen: ‘Je had mijn kind kunnen zijn.’ Ik was 29 toen ik begon, echt het jonkie. Als ik met ouders kennismaak, zijn ze soms nog steeds verrast. In hun hoofd is de schooldirecteur een oude man. Als je jong bent en starter voelt het soms als lastig om ervaren mensen te overtuigen van een verandering, maar ik kom niet zomaar aanwaaien: ik heb ideeën en visie.”



Mariska Denayère begon in januari 2022 als directeur op montessorischool Pallas Athene ‘op de berg in Amersfoort’: het chique gedeelte van de stad. Ruim 300 leerlingen telt de school, vrijwel alle ouders zijn hoogopgeleid. Denayère (48) is zij-instromer. Ze werkte hiervoor als communicatiemanager en vond het vak ‘te



Mariska Denayère, directeur op montessorischool Pallas Athene in Amersfoort.

beperkt’. “Ik merkte in die banen dat ik het heel leuk vond om mensen aan te sturen en om me overal mee te bemoeien: met financiën, HR, missie en visie, beleid maken.” Juist het veelomvattende van het schoolleiderschap spreekt Denayère zo aan: “Ik word er blij van om het allemaal te doen. De basisschool is een minimaatschappij. Je kunt echt wat betekenen en bouwt lange termijnrelaties op met het team, de ouders en de leerlingen.”

“Koester de kunst van het niet-weten, dan ga je open en nieuwsgierig nieuwe situaties in.”

Waar zij tegenaan liep, was dat er voor elke taak een ander systeem is. “Alles is zo gereguleerd en verpakt in een systeem. Ik wilde lekker losgaan in Word met het beleidsplan, maar nee ... Daarvan zit het sjabloon in ParnasSys. De schoolgids wordt weer gemaakt in Vensters. Soms voelt dat als een rem op mijn creatieve brein, maar ja, ik doe het maar braaf.”

EEN KNUFFEL

Dat er op een school 1001 dingen moeten gebeuren en dat de schoolleider zich overall verantwoordelijk voor voelt, die valkuil zag Denayère ook. “Ik was benieuwd hoe de waan van de dag zou zijn en die is complexer dan ik al vermoedde. Toen ik begon, dacht ik: Goed, ik doe eerst een check. Hoe staat het met de financiën, het personeelsbeleid, communicatiebeleid, facilitaire beleid, de onderwijskundige visie en schoolresultaten? Dat zet ik dan allemaal op een rijtje. Vervolgens kijk ik naar de missie en de visie van de school en weet ik waarop ik beleid moet maken. Nou, daar ben ik dus nog steeds mee bezig. Er is altijd wel iets dat geregeld moet worden. Gelukkig sta ik daar niet alleen voor.”

Desondanks bevat het onderwijs en het basisschoolleven deze zijinstromer goed. Vooraf had ze enkele bedenkingen van persoonlijke aard. “Ik had graag kinderen gewild en dat is helaas niet gelukt. Ik wist van tevoren niet zeker hoe ik het zou vinden om de hele dag met kinderen te werken. Op dag één liep er een jongetje voorbij, hij gaf me een knuffel en racete weer weg. Dat was zo mooi. Ik vind de leerlingen echt cadeautjes.”

EEN MOOIE LINE-UP

“Je moet zuinig zijn op je schoolleiders. Zij zijn het kapitaal van de organisatie.” Aan het woord is Resi van der Coer, die namens AVS het netwerk startende schoolleiders coördineert. “Als een beginnende directeur niet goed begeleid en ingewerkt wordt, dan denkt die: ik ga iets anders doen. Elke schoolleider die vertrekt, is er (met het enorme tekort aan directeuren) één te veel.”

De AVS Masterclasses zetten je ontwikkeling in de eerste versnelling.

Met een mix aan activiteiten wil AVS, zowel online als offline, startende collega's een steuntje in de rug bieden. Zo zijn er Masterclasses die je kennis en vaardigheden helpen versterken. “Zie het als korte injecties”, zegt Van der Coer. “Het is een efficiënte manier om kennis op te doen, elkaar te ontmoeten en ervaringen of ideeën uit te wisselen. Het zet je ontwikkeling in de eerste versnelling.”

De Masterclasses kennen een mooie line-up: Marleen de Kleijn – AVS Schoolleider van het Jaar 2022 – deelt haar ervaringen via een online webinar. Paul Baan van Klassewerkplek geeft een



Resi van der Coer, coördinator AVS-netwerk startende schoolleiders.

Masterclass over werkgeeluk. Onderwijsexpert Peter de Vries leert de cursisten hoe ouderbetrokkenheid goed kan worden vormgegeven. Van der Coer: “AVS heeft een groot netwerk, waardoor we starters aan de juiste experts kunnen koppelen. Op die manier groei je in je rol als directeur, waardoor je zelfverzekerder wordt en je meer bekwaam voelt.”

MENTORSCHAP

Denayère heeft zich niet bij het netwerk startende schoolleiders aangesloten, Egging wel. Voor hem was de belangrijkste reden het ontmoeten van andere starters. “Ik vind het fijn om met collega-directeuren casussen uit te wisselen en het met elkaar erover te hebben hoe je iets oplost.” Denayère haalt veel voldoening uit de contacten met de acht directeuren van Stichting Monton, collega-directeuren en adjuncten, met wie ze elke maand vergadert. “Een waardevol netwerk, waarin ik om advies kan vragen aan mensen die in een soortgelijke setting werken.”

Dit soort mentorschap wordt door beginnende schoolleiders doorgaans erg op prijs gesteld. Van der Coer vergelijkt de beginnende schoolleider met een automobilist die net zijn rijbewijs heeft gehaald. “Je hebt dat rijbewijs *in the pocket* en mag autorijden, maar dan begint het. Je moet veel kilometers maken voor

je daadwerkelijk goed rijdt. Voor een startende directeur is het net zo. Die beginperiode is ontzettend intensief. Je staat continu aan, moet veel schakelen en iedereen kijkt toe.”

Krijgen beginners genoeg begeleiding? “Soms wel, maar dat wisselt per bestuur”, is de ervaring van Van der Coer. “Ik ben zelf schoolleider geweest en ik merkte hoe belangrijk het was om te kunnen sparren en de dingen die je tegenkomt in de praktijk te kunnen delen met een mentor die beschikbaar is en begrijpt waar je het over hebt.”

HET VAK IN DE VINGERS

Heeft Van der Coer verder nog tips die bijdragen aan een mooie start als leidinggevende in het onderwijs? “Het belangrijkste is om je passie te kunnen vasthouden: weet waarom je het doet. En durf keuzes te maken, hoe lastig dat soms ook is. Je weet niet wat de gevolgen zijn als je tegen het één ‘ja’ en het ander ‘nee’ zegt. Dat kun je niet overzien in de beginperiode van je schoolleiderschap. Pas na een jaar of zes, zeven heb je het vak in de vingers. Dan begrijp je pas echt hoe het bijvoorbeeld werkt met de normjaartaken en hoe je je oudercontacten het beste kunt vormgeven.” Egging herkent dat. “Van de lokale sportvereniging tot de andere school uit het dorp: iedereen wil wat van je. En als je pech hebt, dan vindt de Inspectie er ook nog wat van. Je moet niet alles willen oppakken of de hele school op de kop willen gooien.”

HAKKEN VERSUS SNEAKERS

De hamvraag in elke drukke, intense baan en dus ook in die van schoolleider is: hoe zorg je ervoor dat je iedereen tevredenstelt en tegelijkertijd leidinggeeft op jouw manier, passend bij je karakter en je waarden? Hoe voorkom je, zoals Van der Coer het ver-

woordt, dat je naar ieders pijpen loopt te dansen, maar ondertussen je eigen muziek kwijtraakt?



Van der Coer: "Pas na een jaar of zes, zeven heb je het vak van schoolleider in de vingers."

“Als je je eigen muziek niet meer hoort, gaat er iets mis”, onderschrijft Denayère. “Op dat punt moet je zeker waakzaam zijn. Ik sta stevig in mijn schoenen, dat helpt. Ik houd van dynamiek, van allerlei processen die naast elkaar spelen, maar alles is wel nieuw voor me. Tegen andere startende schoolleiders wil ik zeggen: wees moedig, spring erin. Je moet bereid zijn om kopje onder te gaan. En koester de kunst van het niet-weten, want dan ga je open en nieuwsgierig nieuwe situaties in.”

“Als je vertrouwen hebt in je rol, dan ben je het ook”, vult Egging aan. “Op school vinden we het belangrijk dat je jezelf kunt zijn, dan moet ik toch zeker ook mezelf kunnen zijn. Nette schoenen passen niet zo bij mij. Ik ben een directeur die veel op sneakers loopt.” Denayère, lachend: “Ik ben een directeur in pak met hoge hakken. Juist dat past bij mij!”

DIT DOET AVS VOOR NIEUWE SCHOOLDIRECTEUREN

- Heb je behoefte aan een sparringpartner? Als AVS-lid kun je altijd een beroep doen op de Helpdesk: 030 – 236 10 10.
- AVS Academie verzorgt niet alleen opleidingen Schoolleider vak- en basisbekwaam, maar helpt je ook graag verder in je professionalisering. Check avs.nl/academie of mail voor een persoonlijk ontwikkelingsadvies met Dianne Franke of Marieke van Leeuwen: d.franke@avs.nl of m.vanleeuwen@avs.nl.
- Wil je weten welke activiteiten AVS nog meer voor startende schoolleiders organiseert? Kijk op: avs.nl/netwerk/startende-schoolleiders.

Dit artikel is eerder verschenen in Kader 05, januari 2022.

