

'Het is een fantastisch mooi vak'

Schooldirecteuren over hun baan

Een directeur hoort bij de school zoals de bel, de leerkrachten en de leerlingen. Maar weet je waar jouw directeur zich de hele dag mee bezighoudt? En is het management misschien iets voor jou? Juf & Meester dook in de wereld van de schoolleiders en sprak drie directeuren.

- Ronald Akkerboom is directeur van CBS De Ark in Den Haag, een school met 470 leerlingen in de binnenstad. Hij begon zijn carrière achttien jaar geleden als leerkracht.

- Charline Fijnaut is directeur van OJBS de Regenboog in Noordwijkerhout, een jenaplanschool met 340 leerlingen. Ze begon als leerkracht en werd zes jaar geleden locatieleider en daarna directeur.

- Maarten Langezaal is directeur van OBS Woutertje Pieterse in Leiden. Hij werkte als facilitair manager bij de Rabobank en de overheid, deed als zij-instroomer de pabo, maar stond nooit voor de klas. Een half jaar geleden maakte hij toch de overstap naar het onderwijs, van een team van 400 mensen naar een school met 400 leerlingen.

De tijd dat een hoofdmeester de school leidde, ligt achter ons. De afgelopen decennia veranderde het takenpakket van de schooldirecteur flink. Steeds minder directeuren staan zelf ook voor de klas. Tegenwoordig zijn ze druk met het ontwikkelen van een onderwijsvisie, kwaliteitsverbetering en het 'in de markt zetten' van de school. En het is geen exclusief mannenberoep meer. In een laatste peiling van het Schoolleidersregister PO blijkt dat 47 procent van de schooldirecteuren en locatieleiders vrouw is. Hoewel je steeds meer schooldirecteuren van buiten het onderwijs ziet, was het grootste deel ooit zelf leerkracht.

Een dag uit het leven van...

De dag van Charline begint heel vroeg: 'Om half 7 ben ik al op school. In dat uur dat ik alleen ben, werk ik efficiënt van alles weg, zoals mails en verlofaanvragen. Ik vind het belangrijk om er te zijn als mijn collega's de school binnendruppelen, voor vragen en om te zien hoe het met ze gaat. Om tien voor half 9 sta ik bij de deur om ouders en kinderen gedag te zeggen. Ik geniet ervan als een kleuter trots haar nieuwe jas laat zien. Ik vind dat een directeur een buffer moet zijn voor de leerkrachten. Dat is ook een reden waarom ik bij de deur sta. Een directeur moet ervoor zorgen dat leerkrachten hun werk zo goed mogelijk kunnen doen.' Charline staat hiernaast regelmatig als vervanger voor de klas. Ook Maarten staat 's ochtends op het schoolplein. 'Ik heet iedereen welkom. Ik vind het belangrijk dat de directeur zichtbaar en toegankelijk is.' Daarna



Ronald Akkerboom



Charline Fijnaut



Maarten Langezaal

vult de dag zich voor beide directeuren met overleg. Met de ib'er, de ICT-coördinator, de conciërge... Ondertussen wordt er aan nieuwe plannen gewerkt. Zo werkt Charline aan wereldoriëntatie en het levend-taalonderwijsprogramma binnen het jenaplanonderwijs. Maarten richt zich onder andere op het efficiënter maken van de organisatie: 'Zeker in mijn eerste jaar op deze school steek ik veel tijd in het verbeteren van de organisatie en de communicatie, bijvoorbeeld rondom het inschrijven van nieuwe leerlingen. Nu belt een

ouder en gaat het telefoontje de hele school rond. Dat kan ook digitaal. Als we minder brandjes hoeven te blussen, kunnen we meer tijd steken in onderwijsontwikkeling, zoals het meerjarentraject coöperatief leren. Daarnaast staan er vaste dingen op de jaarkalender, zoals de informatieavonden aan het begin, de begroting halverwege en de formatie tegen het eind van het schooljaar.' Ronald besteedt het gros van zijn tijd aan het maken en uitvoeren van plannen, zoals de invoer van een sociaal-emotionele methode en bijbehorend leerlingvolgsysteem: 'Zo'n plan begint met onderzoek: Wat is er aan de hand? Hoe doen andere scholen het? Hoe creëer ik draagvlak? Ik hoeft niet alles zelf te doen, maar voer de regie. Ik deel complimenten uit en stuur bij waar nodig. Ik ga op klassenbezoek en praat met de collega's. Leren de kinderen de goede dingen? Leren ze genoeg? Mijn voornaamste taak is om ervoor te zorgen dat de waan van de dag ons niet inhaalt en dat we op koers blijven. Niet: we hebben straks schoolreisje, dus het komt niet uit. Ik heb het geluk dat ik een goed managementteam heb.'

'Ik vind dat een directeur een buffer moet zijn voor de leerkrachten'



Beginnersfouten

Ronald en Charline waren beiden eerst leerkracht. De nieuwe functie van directeur was behoorlijk wennen. Ronald: 'Ik heb alle beginnersfouten gemaakt die je kunt maken. Te veel overnemen van leerkrachten, te aardig willen zijn, te weinig delegeren.' Charline herkent dit: 'Ik had en heb nog steeds de neiging om alle vragen die ik krijg, te beantwoorden. Tot aan: waar staat het schoonmaakmiddel?'

Als directeur wegen je woorden zwaarder. Dat was ook nieuw voor Ronald. 'Als ik mijn frustratie laat gelden, heeft dat een grote impact op het team. Als startende directeur liet ik soms proefballontjes op, maar ik schrok ervan hoe serieus dat genomen werd. Ik kies mijn woorden nu heel zorgvuldig.' Met de nieuwe rol, komt ook een andere verhouding met de collega's. Ronald: 'Soms kan deze functie best eenzaam zijn. Je kunt als leidinggevende te vriendschappelijk met je leerkrachten omgaan. Er moet een klein beetje afstand zijn om moeilijke beslissingen te kunnen nemen. Daarom eet ik nu regelmatig een pizzaatje met een collega-directeur.' Maarten had hiervoor een carrière bij de overheid en in het bedrijfsleven. Hoe was de overgang voor hem? 'Het onderwijs is keihard werken en schipperen met beperkte middelen. Dat is wennen, maar

ook uitdagend. Nieuw is dat ik op veel borden tegelijk moet schaken. Een schooldirecteur is een duizendpoot. Je hebt met verschillende mensen te maken: leerkrachten, ouders, leerlingen, de gemeente, de kring passend onderwijs... In de eerste week leerde ik meteen een belangrijke les. Als er ouders met een probleem kwamen, kwam ik in de verleiding om het meteen op te lossen. Nu plan ik een afspraak met ze, met de leerkracht erbij, en bereid het gesprek goed voor.'

Als directeur van 'buiten' heeft hij soms een andere kijk op dingen. 'Ik stel vragen die anderen misschien niet stellen. En ik vraag door. Bijvoorbeeld over waarom we binnen de stichting soms samenwerken en soms elke school laten kiezen wat hij doet. Ook stel ik vragen aan mijn leerkrachten als ze bij me komen. Ik stimuleer ze om niet te afhankelijk van mij te zijn.'

Dilemma's

Ronald: 'Een groot dilemma vind ik de werkdruk. Ik zie dat mijn collega's zich de blubber werken, maar soms moet er toch een schepje bovenop voor die noodzakelijke verbeterstap.' Charline: 'De zorg voor kinderen vind ik een dilemma. Je wilt voor elk kind de beste plek, maar soms is dat niet op jouw school. We hadden hier ooit een leerling die sociaal en

'Het grootste dilemma vind ik de waan van de dag.

De kunst is om je er niet door te laten leiden'

cognitief niet paste. Pas nadat hij twee weken thuis had gezeten, kwamen andere instanties in actie. Dat gaat me aan het hart.'

Maarten: 'Het grootste dilemma vind ik de waan van de dag. Je moet acute problemen oplossen, maar de kunst is om je er niet door te laten leiden. Je vak gaat ook om visie en schoolontwikkeling. De belangrijkste vraag is: op welke manier draagt dit bij aan de ontwikkeling van het kind?'

Schoolleiders moeten regelmatig lastige beslissingen nemen. Charline: 'Leerkrachten begrijpen niet dat je sommige beslissingen vanuit de begroting, de formatie en het schoolbestuur móet maken.'

Ronald: 'Dat herken ik. Soms sta ik ergens niet achter en doe ik het toch. Omdat we nou eenmaal met elkaar die afspraak in de cao hebben gemaakt. Of om een collega-directeur uit de brand te helpen.'

Voldoening

Alle drie de directeuren hebben geen moment spijt gehad van hun keuze voor dit vak.

Charline: 'Deze baan kost veel energie, maar geeft ook veel energie. Omdat je ziet dat je inspanningen directe gevolgen hebben voor het welzijn van je leerlingen en je team. Het is afwisselend en je hebt veel vrijheid om je werk zelf in te delen.' Ronald is het met haar eens: 'Het is ontzettend hard werken, maar het is zo'n fantastisch mooi vak! Ik ben als directeur twee keer op een school geplaatst waar de onderwijskwaliteit móest verbeteren. Als dat lukt, is het gevoel met geen pen te beschrijven.' Ook Maarten is blij met zijn overstap: 'Ik kwam van een goede plek die fors meer betaalde, maar heb mijn hart gevolgd. Ik doe wat ik wil en mijn werk doet ertoe. Ik voel me heel vrij.'

Zelf in het management

Welk advies hebben de directeuren voor leerkrachten met managementambities? Ronald: 'Ga voor jezelf na: Neem ik makkelijk beslissingen? Heb ik een visie? Als je dat als leerkracht goed kunt

verwoorden, dan kun je het ook als directeur. En verder: ga gewoon een opleiding doen, het ergste wat je kan overkomen is dat je ontdekt dat het niets voor je is. Je leert er altijd van.' Charline voegt daaraan toe: 'Loop eens mee met een directeur en praat over zijn vak. Neem zitting in de MR, laat zien dat je met beleidsmatige zaken meedenkt. Kijk of je een managementpositie onder andermans vleugels kunt krijgen, zoals bouwcoördinator of locatieleider. En een goed netwerk is belangrijk! Dus zorg dat je verder kijkt dan je eigen school.' Maarten vult aan: 'Zie het worden van directeur niet als het doel. Het gaat erom dat je jezelf ontwikkelt en ontdekt wat bij je past. Neem hierin initiatief. Vraag je directeur actief om feedback. En als je eenmaal weet wat je wilt: maak het bekend. Mensen kunnen dan in hun netwerk uitkijken naar kansen voor jou.'

Verplicht registeren

In de onderwijs-cao van het primair onderwijs is afgesproken dat alle schoolleiders uiterlijk 1 januari 2018 geregistreerd moeten staan in het Schoolleidersregister PO. Zij zijn dan Registerdirecteur Onderwijs. Om je te kunnen registreren, moet je werken als schoolleider en een schoolleidersdiploma hebben. Dat kun je aan een hogeschool halen. Je kunt ook, als je al langer in het vak zit, je ervaring en certificaten laten waarderen of kiezen voor een assessment. Een leven lang leren geldt ook voor schoolleiders. Je blijft je continu ontwikkelen op thema's als toekomstgericht werken, omgaan met verschillen en persoonlijk leiderschap.