



Snelle wisseling van de wacht!

René Derksen



Een inwerkplan voor nieuwe directeur

De sollicitatieprocedure is met succes afgerond: je wisselt als directeur van baan, of je start als directeur op een school. Na de euforie volgt een feestelijk afscheid, mogelijk een vakantie...en dan begin je op een voor jou nieuwe school, met andere kinderen, ouders en teamleden. Spannend en uitdagend! Maar...een wisseling van directies kan vaak strubbelingen opleveren. We zien directeuren die na tijdje prima functioneren, we zien directeuren die dat pas na (veel) langere tijd doen en directeuren die al snel weer vertrekken. In het bedrijfsleven gebeurt dat laatste erg veel: in ca. 40% van de overgangssituaties. Er is dan veel verloren door betrokkene en de organisatie.

Harold Jacobs is directeur van basisschool De Ganzebloem uit Geldrop. Toen hij de overstap maakte naar deze school, studeerde hij bij Magistrum en was hij directeur van basisschool Graaf van Ursel in Moergestel. In het kader van zijn opleiding werkte hij een plan uit om in zijn nieuwe baan snel ingewerkt te raken. Daarbij baseerde hij zich op het boek van Watkins. Hij wilde dit 'herschrijven' voor het onderwijs. Als directeur had hij al veel samengewerkt met mij. Hij vroeg mij zijn idee mee uit te werken: hij vanuit zijn praktijkervaringen, ik vanuit mijn expertise als adviseur. In dit artikel beschrijf ik de hoofdlijnen van de aanpak en ervaringen. Harold en ik hebben hierin nauw samengewerkt.

Omslagpunt

Een directeur die op een voor hem of haar, nieuwe school start, wil graag snel aan de slag. Dat zien bestuurders, personeel, ouders, leerlingen en andere partners van de school ook graag. De vraag is hoe dat vlot kan verlopen, immers in aanvang is er een inwerkperiode nodig, een periode waarin hij/zij kennis maakt met de mensen in en om de school en de mensen met hem of haar. Een directeur die op een nieuwe school start, kan niet direct effectief functioneren; in de aanvangsperiode is er nog geen sprake van de 'productiviteit' van een ingewerkte, goed functionerende directeur. Ook niet als hij op de vorige school deze functie al bekleedde. Het moment waarop de directeur wel effectief bijdraagt aan het beheer en de ontwikkeling van de school valt lastig te definiëren. Toch dient er een mijlpaal, een zgn. omslagpunt geformuleerd te worden, dat na een concreet gedefinieerde periode bereikt moet worden. Het begrip omslagpunt komt voort uit de gedachte dat een nieuwe directeur aanvankelijk een investering van de organisatie vraagt die hoger is dan de inbreng van betrokkene; na een inwerkperiode is op een bepaald moment (het omslagpunt) die inbreng wel in verhouding tot de investering.

Een directeur die op een nieuwe school start, kan niet direct effectief functioneren.

De formulering van een concreet meetbaar omslagpunt dient drie doelen:

- Het maakt vooraf duidelijk waar de activiteiten tijdens de inwerkperiode op gericht moeten zijn;
- Het helpt om met betrokkenen een evaluatie uit te voeren;
- Het maakt duidelijk of de directeur de verwachtingen zoals beschreven in het functieprofiel waarmaakt; óf dat er voldoende vertrouwen is bij het bestuur, dat hij/zij die verwachtingen waar zal gaan maken in de nabije toekomst.

Het inwerkplan start met de formulering van het einddoel, het omslagpunt en eindigt met de meting van de doelen en de evaluatie van het traject. Voor basisschool De Ganzebloem kwamen wij, mede op basis van het functieprofiel, tot de volgende prestatie-indicatoren:



Harold Jacobs directeur De Ganzebloem

1. Het plan van aanpak is aantoonbaar uitgevoerd, zichtbaar middels verslaglegging van de activiteiten.
2. De directeur werkt planmatig aan de eigen ontwikkeling.
3. De directeur heeft een of meer "vroegge overwinningen" behaald.
4. Het team, ouders en de algemeen directeur zeggen: de nieuwe directeur is:
 - Geloofwaardig;
 - Enthousiast;
 - Betrokken;
 - Inspirerend;
 - Vertrouwenwekkend.
5. Het team en het bestuur zeggen bijvoorbeeld over de nieuwe directeur:
 - Stelt zich lerend en luisterend op;
 - Weet veel van onze school en ons team;
 - Heeft verwachtingen van ons.
6. De directeur kent de missie en visie, de interne sterkten en zwakten en de externe kansen en bedreigingen van de school.
7. De directeur heeft zicht op eigen gewenste rol in de specifieke schoolcontext. Door specifieke kennis van de doelen en van de mensen in de school enerzijds en zijn kennis van de eigen sterkten en zwakten als leidinggevende anderzijds, weet hij hoe hij de "match" tussen hem en zijn team het best kan realiseren.

Het inwerkplan

De inwerkactiviteiten worden beschreven in een helder inwerkplan van twintig schoolweken, dat consciëntieus uitgevoerd wordt. Zoals Stephen Covey zegt: "Begin bij het einde." In dit geval is dat het eerder beschreven omslagpunt. Een directeur die "snel op zijn stoel zit" heeft het omslagpunt binnen twintig schoolweken bereikt.

Directeuren functioneren in een complexe context, waarin ze met veel verschillende mensen in verschillende rollen met verschillende belangen te maken hebben. Een nieuwe start als directeur betekent veel mensen leren kennen en tegelijkertijd met die mensen aan het werk gaan.

We kwamen tot een lange lijst: algemeen directeur/bestuurder, adjunct-directeur, intern begeleider, bouwcoördinatoren, leraren, leerlingen, medezeggenschapsraad, ouderraad, ouders, directeuren van dezelfde stichting, directeuren van andere scholen in de wijk of gemeente, WSNS, gemeente, instanties in buurt/wijk/dorp, persmedewerkers, scholings- en begeleidingsinstituten, bedrijven.

Dit naast het gegeven dat een directeur zichtbaar moet zijn voor zijn organisatie en zijn omgeving! Aanvankelijk hebben vooral onderzoeksactiviteiten de prioriteit: kijken, luisteren, analyseren en begrijpen. Geleidelijk aan worden gericht (kleine) acties ondernomen die erop gericht zijn het vertrouwen te vergroten en de rol op de langere termijn te ontwikkelen.

Gesprekken met de algemeen directeur of bestuurder

Om te beginnen speelt de algemeen directeur een belangrijke rol tijdens de inwerkperiode. Mogelijk delegeert hij de begeleiding. Toch blijft hij nadrukkelijk betrokken, door bijvoorbeeld om de vier weken in gesprek te gaan met betrokkene.

Zoals Stephen Covey zegt: "Begin bij het einde."

Thema's die aan de orde komen zijn:

1. De situatie op bestuurs- en schoolniveau
2. De opdracht de algemeen directeur

Tijdens de volgende gesprekken worden beelden en analyses vergeleken en de eerder gemaakte afspraken bevestigd of bijgesteld.

Het beeld van de directeur van de school

De directeur brengt de situatie op bestuurs- en schoolniveau in kaart. Hij gaat systematisch, planmatig gegevens verzamelen middels documentenstudie, onderzoek, gesprekken en observaties. Behalve de reeds genoemde thema's als missie en visie verdiept hij zich in de mensen door met ze in gesprek te gaan en door ze tijdens hun werk te observeren. Uiteindelijk moet dit informatie opleveren zoals:

- De sterkten en zwakten van de adjunct-directeur en het MT; gegevens over kwaliteiten, leiderschapstijl, persoonlijkheidskenmerken, wensen, verwachtingen, de klik met de directeur, omgaan met feedback geven en ontvangen en inzetbaarheid.





- De kenmerken van het team als team: doelen, beelden en verwachtingen dat het team heeft van de nieuwe directeur, kwaliteiten, werkbeleving, taakopvattingen, verantwoordelijkheden, professionaliteit en cultuurkenmerken binnen het team.
- De ontwikkelingsfase van de school als organisatie.
- De kenmerken van de leerlingen en ouders en de omgeving van de school.

Het zelfbeeld van de directeur

Behalve informatie over de anderen is een zo realistisch mogelijk zelfbeeld van belang: wie ben ik in mijn werk, wat zijn mijn opvattingen over leiderschap, welke competenties bezit ik, welke leiderschapstijl (manager, coach, leider) past bij mij, wat zijn mijn valkuilen, etc.

Tijdens een startperiode spelen specifieke vragen een rol zoals:

- Kan ik me mentaal inleven in de nieuwe rol?
- Hoe belev ik deze overgangssituatie, hoe staat het met mijn zelfvertrouwen?
- Kan ik me aanpassen?
- Lukt het me om "vroeg overwinningen" te behalen.
- Kan ik geloofwaardigheid opbouwen bij mensen die ik nog nauwelijks ken en die mij nog niet kennen?
- Leer ik snel over de nieuwe organisatie?
- Kan ik de "oude" werkomgeving loslaten en accepteren dat er veranderingen in relaties plaatsvinden?
- Heb ik een onderzoekende lerende houding; kan ik voorzichtig omgaan met mijn dadendrang?

Indien een assessment is afgenomen kan de uitkomst daarvan hier goed ingezet worden. Tijdens het traject wordt dit zelfbeeld steeds betrokken bij reflecties op eigen gedrag in de werksituatie. Mogelijk wordt dat beeld nog verfijnd.

Fragmenten van een inwerkplan

Dag 1:

Aan het eind van de dag zullen de volgende zaken gerealiseerd zijn:

- Toelichting geven op het onderstaande plan aan de bovenschouls manager en het bespreken van de te hanteren ijkpunten en 5 gesprekken plannen;
- Oriënterend gesprek met de scheidende directeur;
- Oriënterend gesprek met de adjunct-directeur.

Week 1:

In de eerste week zullen de volgende zaken zijn gedaan:

- Afspraken maken; gedurende de eerste dag zullen al afspraken gemaakt worden voor het houden van gesprekken en klassenbezoeken. Gedurende de rest van de week zullen alle afspraken m.b.t. de diagnostische fase zijn gemaakt;
- Individuele gesprekken met de leden van het managementteam.

Week 2, 3 en 4:

Gedurende de overige weken in de eerste maand komen de volgende zaken aan de orde:

- Afleggen overige klassenbezoeken;
- Gesprekken met leerkrachten in parallelgroepen;
- Bestuderen van overige schooldocumenten;

.....

Behalve informatie over de anderen is een zo realistisch mogelijk zelfbeeld van belang.

De kans op voortijdig vertrek van startende schoolleiders in het primair onderwijs verkleint door coaching door ervaren schoolleiders. Starters raken sneller ingewerkt, zijn professioneler en voelen zich gewaardeerd. Coaching is daarom goed voor de onderwijskwaliteit. Bovendien stimuleert het inzetten ervan de professionele cultuur. Deze resultaten blijken uit het onderzoek 'Coaching voor en door schoolleiders' van het Sectorbestuur Onderwijsarbeidsmarkt (SBO) uit Den Haag.

De praktijk:

Harold Jacobs heeft gewerkt met een programma voor de eerste 90 dagen in zijn nieuwe functie. In de vakliteratuur was weinig te vinden over inwerken in een nieuwe baan. Daarvoor is een boek uit Amerika gehaald. Dit boek van Watkins is de leidraad geweest voor de aanpak, samen met ideeën van Stephen Covey over leiderschap. Voor de eerste vijf weken van zijn inwerkperiode is er een plan opgesteld. Van dag 1 naar week 1 en van week 2 naar week 5.

"Zo'n inwerkperiode werkt alleen als de vorige directeur er nog is en die de lopende zaken zowel binnen als buiten de school regelt. Bij mij was dat het geval en dus kon ik me helemaal wijden aan het plan." Harold wilde met iedereen spreken en daarom groepeerde hij de leerkrachten in clusters, bijv. de kleuterbouw.

In de gesprekken kwamen dezelfde onderwerpen aan de orde, aangevuld met specifieke zaken. "Ik kreeg snel een goed zicht op wat er speelde. Ik wist bijvoorbeeld al hoe mensen samenwerkten. Ik zag welke communicatielijnen er waren of gemist werden. En ik kreeg daardoor ook in kaart aan welke zaken ik als eerste moest gaan werken", aldus Harold. Harold heeft in zijn inwerkperiode gesproken met de bovenschools directeur, leerkrachten, conciërge, ouderraad, MR, bestuursleden en is op klassenbezoek geweest. "Ik heb zo een vliegende start gemaakt. Twee maanden zou te lang zijn geweest, een maand tot vijf weken is lang genoeg. Het is gewoon heel belangrijk voor een nieuwe directeur om zo'n inwerkperiode te hebben. Het lijkt een luxe, maar dat is niet. Het is een investering! Het is van de zotte als je de kans niet zou krijgen." Daarnaast heeft Harold een enquête opgesteld waarin de leerkrachten per item gevraagd werd naar hun ervaring en hoe belangrijk het item voor ze was. Al deze gegevens heeft Harold gebruikt voor het schrijven van het jaarplan 2010-2011.

De inwerkperiode is ook goed bevallen bij het team. De leden vonden de aanpak verfrissend en vinden het fijn om mee te denken en verantwoordelijk te zijn voor vernieuwingen. Met het MT is Harold de heil opgegaan om de visie van de school aan te scherpen. Daarbij is ook gesproken over de keuzes die gemaakt moeten worden in het licht van de bezuiniging op Passend Onderwijs. Advies van Harold: "Ik raad iedereen zo'n inwerkperiode aan, maar doe het niet alleen. Zorg ervoor dat de vorige directeur de dagelijkse gang van zaken regelt. Laat je coachen in de eerste vijf weken. Een coach maakt je scherper en je houdt je focus."

René Derksen is senior adviseur Management Consultancy bij Edux Onderwijsadvies.



Literatuur

- The First 90 Days / Michael Watkins, 2003
- Your First 90 Days in a New Job : how to make an impact / William Robinson, 2004
- De 7 eigenschappen van effectief leiderschap / Stephen R. Covey. – Amsterdam : Business Contact, 2008