

# Survivalgids

## voor schoolmanagers

**Meer dan 100 tips voor de middenmanager van nu**



# Survivalgids

## voor schoolmanagers

**Meer dan 100 tips voor de middenmanager van nu**

**Leonie S. Wagenaar**

Leonie S. Wagenaar

2015

Adviezen: Tineke Peerbolte en Lydia van Deelen

Vormgeving: BW grafisch ontwerp

ISBN: 9789402130805

© Leonie S. Wagenaar

# Inhoud

<b>Inleiding</b>	9
<b>1 Jouw keuze.... toch?</b>	13
Situatie 1: Kansen op je eigen school	13
Situatie 2: Groener gras aan de overkant	14
Solliciteren	15
<b>2 De docent</b>	21
De behulpzame collega	23
De lastige docent	25
De kantjesloper	27
De innovator	30
De (eerstegraads) betweter	32
De ambitieuze jongeling	35
De verongelijkte onderwijsslijder	37
De vierentwintiguursdocent	39
De professionele steun en toeverlaat	42
<b>3 Jouw team</b>	44
Onderbouwteam of bovenbouwteam	45
Het mavo-, havo- of vwo-team	50
Profielteam of kernteam	52
Geen team	56
Vergaderen en zo....	58
<i>De teamvergadering</i>	58
<i>De rapportvergadering</i>	61
<i>De sectievergadering</i>	64

<b>4 De leerlingen</b>	66
Pubers in het algemeen	66
Pubers in het bijzonder	69
De meedenkers	69
De lastpakken	71
De onzichtbaren	73
De vluchteling	76
De trots van de school	78
De aparte leerling	80
<b>5 De ouders</b>	82
Startende ouders	82
Doorgewinterde ouders	84
MR-ouders	86
Ouders die óók in het onderwijs zitten	88
Excuusouders	90
Betrokken ouders	92
<b>6 Het managementteam</b>	94
Jij in de schoolleiding	94
Je naaste collega's	96
Hogere bazen	99
Visie en beleid	101
Externen en netwerken	103
<b>7 De chef</b>	105
De lachende chef	106
De ondersteunende chef	108
De jaloerse chef	111
De wantrouwende chef	114
De visionaire chef	116
De buitenchef	118
De echte chef	121

<b>8 Jij en je werk</b>	123
Dagelijkse zaken: werkdruk, mailgeweld en achterstanden	123
<b>Jij als leidinggevende</b>	126
De gedreven strateeg	128
De onverbeterlijke positivo	130
De messiaanse Moeder Teresa	132
De carrièrejagende egotripper	134
De intellectuele dwarsligger	136
De onderhandelende allemansvriend	138
De authentieke eclecticus	140
<b>9 Nog niet afgehaakt? Succes!</b>	141
<b>Who's who?</b>	142





## Inleiding

Voor bijna iedere taak, rol, werkomgeving en maatschappelijke situatie is wel een naslagwerk te vinden of een goede-ideeënboek, een handleiding of typetest. Zo ook in het onderwijs: de meeste managers die serieus aan de slag gaan weten welke De Caluwékleur zij hebben, welke Lifo-stijl, in welke Belbinrol zij zitten en welke denkhoed van De Bono past, waarbij de opsomming niet uitpuittend is en onderlinge verschillen in rollen en testen uiteraard een gegeven zijn.

Daar is niets mis mee: het kan heel goed helpen als je je bewust bent van je stijl, je rol, de valkuil waar je nogal eens intuït en je daarnaast ook nog eens tips en trucs paraat hebt om de daaruit voortkomende opborrelende oerneigingen te stoppen of in juiste banen te leiden.

Het zegt iets over jezelf, en hoe je in teams, in tweegesprekken, in situaties en bij calamiteiten reageert. Hoe je het aan zult pakken, welke keuzes je maakt.

Echter in de praktijk moet je regelmatig schakelen, en heb je vaak niet de luxe om te bedenken dat je volgens de Belbinrol een plant bent en dus liever niet overhaast knopen doorhakt maar het creatieve proces een kans wilt geven, en dat je volgens De Caluwé blauw bent en daardoor moeite hebt uit het ambtelijk patroon te komen. Nee, je moet gewoon iets doen. Nu!

Bovendien hebben degenen aan wie je leiding geeft niet zoveel consideratie met alle rollen en stijlen van leiderschap, die willen gewoon een goede leidinggevende. Het feit dat je als leider of aanstormend talent op dit gebied deze survivalgids ter hand neemt geeft aan dat je in ieder geval alles doet om je optimaal te oriënteren op datgene wat je als middenmanager tegen kunt komen.

Laten we vooral eerlijk zijn: het is mooi werk. Je hebt als middenmanager te maken met een directieteam, met docenten, met leerlingen, met ouders - het werk is alleen al vanwege deze gelaagdheid een uitdaging. Daarnaast ben je bezig met het leidinggeven aan (een deel van) de school. Je maakt beleid, je zet lijnen uit, je kijkt naar de toekomst... kortom: je hebt een positie waarin je op een andere manier dan voor de klas betekenisvol kunt zijn.

### **Wat is dit boek niet?**

In dit boek staan geen uitgebreide handleidingen voor (toekomstige) managers, daar zijn andere boeken voor. Dit boek pretendeert evenmin algehele oplossingen te bieden voor alle situaties op de werkvloer. Ook is het geen geschrift dat een overtuiging doorgeeft.

### **Wat is dit boek wel?**

Heel eenvoudig: een beschrijving van een aantal situaties die je als leidinggevende regelmatig zult tegenkomen - met leerlingen, met ouders, in je team, etcetera. Iedere school is uniek, ieder mens is uniek en iedere situatie eveneens, er zijn echter bepaalde patronen te ontdekken die voor elke school een gemeenschappelijke factor zijn. Vanuit die gemeenschappelijkheid beschrijven we hier een aantal zaken die voor bijna iedereen herkenbaar zijn, en met de tips en aandachtspunten hopen we dat je je gemakkelijker zult voelen wanneer een soortgelijke aangelegenheid jouw pad kruist. Het zal je in ieder geval helpen om met een kwinkslag lastige situaties te relativiseren. De verhalen komen uit de praktijk, vaak opgedaan in gesprekken, bij netwerkbijeenkomsten, tijdens cursussen, en vooral tijdens overlegmomenten met diverse teams. Het is een greep uit de meest voorkomende situaties en omstandigheden. Hoewel er hiervan veel meer te vinden zijn, leek ons dit een eerste goede start.

De hier gedeelde ervaringen komen uit het onderwijs van de afgelopen circa tien jaar. In het tweede deel gaan we in op toekomstige situaties: daarin is aandacht voor wat je als leidinggevende te wachten staat bij komende onderwijsvernieuwingen, bij reorganisaties of bij crisis- en verandermanagement. Ontdek de verscheidenheid van het werk als middenmanager – je treft situaties aan met je collega's, met ouders, met leerlingen, met je baas, de ondersteuners, en.... met jezelf!

Tussendoor zullen Jurgen en Inez, beiden ervaren middenmanagers, hun licht hierover laten schijnen.

Dit boek is geschreven om er iets van te vinden en bedoeld voor moedige mensen om met de nodige zelfspot te kijken naar organisaties, het eigen functioneren daarin en het leven van alledag als middenmanager. En vooral om tot discussie uit te nodigen!

(Zie daarvoor ook de website en de blog:  
[www.bravenewbooks.nl/survivalgidsvoorschoolmanagers](http://www.bravenewbooks.nl/survivalgidsvoorschoolmanagers)  
of ga naar facebook of LinkedIn)

#### TIP

Aan het eind van ieder hoofdstuk staan een paar tips om valkuilen of missers te voorkomen – we hebben ervaring genoeg! Voor de een zullen de tips eyeopeners zijn en voor een ander weer open deuren; het gaat in ieder geval om handelingen en acties die bij anderen gewerkt hebben.

#### Koffiecode

Wat zijn wij zonder ons kopje koffie, ons bakkie troost of onze cafeïne-shot: het leven is welhaast ondenkbaar! (Geldt overigens ook voor de thee-adepten; deze groep hangt eveneens zeer aan het regelmatig nuttigen van hun gekoesterde aromadrink).

Hoewel Nederlanders andere Europeanen in gastvrijheid niet per se naar de kroon steken, mag je toch wel zeggen dat een kopje koffie of thee altijd wel aangeboden wordt.

Inmiddels is de keuze in soorten koffie en thee aanzienlijk gegroeid en hebben gasten een heel scala aan mogelijkheden hun voorkeur verregaand te nuanceren. Dat kun je ook omdraaien. Je kunt met je keuze voor koffie of thee eveneens heel duidelijk laten doorschemeren hoe je in een gesprek staat.

Daar niet alle zaken altijd even eenvoudig zijn, ook niet met betrekking tot het voeren van gesprekken, hebben we hier voor jou, aangepast aan iedere situatie, een koffiecode ingebouwd. Voor de helderheid. Zodat er geen misverstanden bestaan over het doel van het gesprek!



NB: Voor de leesbaarheid en het gemak is iedereen in dit boek mannelijk – dat is uiteraard volkomen in tegenspraak met de werkelijkheid.

Veel leesplezier!

# 1 Jouw keuze.... toch?

## Situatie 1: Kansen op je eigen school

Je staat al een poosje voor de klas en er vallen je steeds meer dingen op. Vooral als het gaat om management: de meest vreemde besluiten worden genomen die geen enkel raakvlak met de werkvloer lijken te hebben en keer op keer denk je: wie verzint dit?

Juist. De schoolleiding. En naarmate je je steeds meer ergert aan alles, de frustratietolerantiegrens van de collega's om je heen bereikt lijkt te zijn, je het lesgeven ook wel zodanig in de vingers meent te hebben dat het weer eens tijd wordt voor iets nieuws denk je: dat kan ik beter!

Aangezien je toch altijd al ofwel een grote mond ofwel gewoon kritiek had weet je dat het tijdstip dat jij verantwoordelijkheid gaat nemen voor alles wat je denkt, zegt en doet is aangebroken. Wie wat te zeuren heeft moet het eerst zelf maar eens beter doen, nietwaar?

Nu er dan toch een positie vrijkomt in de schoolleiding trek je de stoute schoenen aan en ga je solliciteren!

Het voordeel van een interne sollicitatie is dat de mensen je kennen en wel een beetje kunnen inschatten wat je in een andere positie kunt betekenen. Dat is uiteraard alleen een voordeel als je je op verschillende terreinen bewezen hebt - niets zo destructief als zelf het idee hebben een zeer goede kans te maken terwijl je geen of nauwelijks steun hebt van je geachte collega's. Het tegendeel kan echter ook lastig zijn: als jij zelf tot de top van populaire collega's behoort en men ook wel wat ziet in mogelijke leidinggevende capaciteiten moet je je realiseren dat dezelfde collega's waarmee je nu op een gelijkwaardig niveau zit ook de mensen zijn die je straks moet aansturen. Hier zijn wel wat collegiale vriendschappen op stukgelopen. Niet iedere docent kan er even goed mee dealen dat je tegen hem zegt dat hij voort moet maken met zijn correctie terwijl je de maand daarvoor nog laveloos bij hem op de bank gelegen hebt na een avondje stappen.

Het kan ook zomaar zijn dat je écht goed bent: dan heb je namelijk ook als collega al weleens laten vallen dat je er last van hebt als je buurman steeds te laat in zijn lokaal is of als je mentorleerlingen klagen dat het cijfer voor de toets wiskunde nu al vijf weken op zich laat wachten. Leidinggevende of

niet: het is toch geen gek idee om dit gewoon tegen hem te zeggen?

Als je de afweging goed gemaakt hebt, neem dan het besluit je er volledig voor in te zetten en grijp je kans!

## **Situatie 2: groener gras aan de overkant**

Als je het op je eigen school wel een beetje hebt gezien of als je vindt dat je voor een nieuwe stap beter een andere school kunt uitzoeken, richt je dan op externe vacatures.

Iemand die start als leidinggevende heeft daarbij een lastiger uitgangspositie dan een al meer ervaren middenmanager. Ben je beginnend in deze functie, dan is het belangrijk dat je kunt aangeven wat je zoal op coördinerend of aansturend gebied gedaan hebt en wat de resultaten daarvan waren. Ben je tot dusver docent geweest zonder specifieke extra taken die verwijzen naar leidinggevende capaciteiten, dan is het niet eenvoudig om de commissie ervan te overtuigen dat jij de meest geschikte kandidaat bent – je hebt immers geen ervaring opgedaan en het aspect leiderschap is niet zo gemakkelijk te ontdekken in je werkverleden. Soms kan het handig zijn om in dat geval zaken te noemen buiten het schoolleven om waaruit blijkt dat je leiderschap kunt en moet tonen: je bent bijvoorbeeld (kandidaat-) wethouder geweest, je hebt trainers voor een sportclub aangestuurd, je bent voorzitter van een kerkenraad of bestuurder in een vrijwilligersorganisatie – dat soort dingen.

Heb je helemaal geen ervaring op welk leidinggevend gebied dan ook, dan is het verstandig eerst even telefonisch contact te hebben: zoeken ze een ervaren persoon of kan iemand met ambitie ook reageren, omdat er bijvoorbeeld al een team van middenmanagers met ervaring zit dat de nieuweling ondersteunt?

Voor de ervaren leidinggevende is het in de voorbereiding goed om te kijken in hoeverre jouw cv aansluit op de situatie in de nieuwe school, en vooral: hoe jij ervoor kunt zorgen dat dat in ieder geval zo is!

## Solliciteren

Vanuit welke situatie je ook solliciteert: de eerste hobbel is de brief. Ja, oké, als intern sollicitant weet je precies waar je het op je eigen school niet mee eens bent, maar wat is nou je visie? Wat wil je bereiken, wat zijn je ideeën en wat heeft de school nu helemaal aan jou? Valt nog niet eens mee. Goed onderwijs is belangrijk, maar wat is goed onderwijs? Wanneer is de kwaliteit goed of tevredenstellend? En wie bepaalt dat eigenlijk? De inspectie? De ouders? De leerlingen? De docenten? Een combinatie daarvan?

Deze vragen zijn ook voor de externe sollicitanten aandachtspunten, hoewel het in de voorbereiding op een gesprek bij een volstrekt nieuwe organisatie moeilijker ligt omdat je niet precies weet wat daar de speerpunten of ontwikkelpunten zijn. Ter oriëntatie kun je meer dan genoeg vinden op de website, via Vensters VO, met behulp van de kwaliteitskaart en misschien ken je wel mensen die op die school werken – ook geen verkeerde bron.

Je krabt je nog eens flink achter de oren en begint te schrijven. Het onderwijs moet anders, we moeten meer doen aan differentiatie - meer maatwerk. Je denkt aan Julia, die zich verveelt bij wiskunde waar zij niet uitgedaagd wordt omdat de stof te eenvoudig is, en aan Mike, die juist wat meer aandacht zou kunnen gebruiken. Hoe dat dan moet in een klas van 32 leerlingen weet je ook niet meteen, maar het is in ieder geval op bijna elke school wel een aandachtspunt. Communicatie, innovatie, nieuwe didactiek, aansluiten op het talent van leerlingen, docenten in hun kracht zetten, goede feedback geven en de doorstroom naar het vervolgonderwijs optimaliseren, er zijn genoeg punten om gericht mee aan de slag te gaan. De werkdruk moet omlaag en iedereen moet meer autonomie hebben - docenten zijn tenslotte professionals.

En ja, zowel docenten als leerlingen moeten uiteraard hun eigen verantwoordelijkheid hebben en nemen. Wat jij als leidinggevende daarin kunt betekenen heeft betrekking op het leggen van verbinding, het geven van vertrouwen en het inspireren.

Je zorgt ervoor dat de brief niet te lang en niet te kort is, dat je een goede motivatie weergeeft en dat je cv er gelikt uitziet. Voor sommigen geldt dat een foto iets toevoegt, maar er zijn ook aanstormend talenten die we ernstig afraden beeldmateriaal mee te sturen. Die kunnen beter gokken