

Introductie nieuwe directeur: praten, praten en nog eens praten

De nieuwe directeur(-bestuurder) is al een paar weken aan de slag. Hij heeft het team, de bestuursleden, toezichthouder, MR en enkele ouders ontmoet. Ook heeft hij zich voorgesteld aan de leerlingen en eenmaal achter zijn bureau weet hij relevante documenten te vinden. Maar hoe dan verder? ‘Een actieve houding, is belangrijk’, vertelt VBS-directeur Edward Moolenburgh. ‘En dat geldt zeker niet alleen voor de nieuwe directeur(-bestuurder).’

Tekst
Steffie Bom

Beeld
I-stock



emoolenburgh@vbs.nl

Moolenburgh is regelmatig betrokken bij introducties voor nieuwe directeuren en/of (vrijwilliger) bestuurders binnen de school. Hij weet hoe cruciaal het kan zijn en hoort niet zelden ‘o, dat had ik mij niet gerealiseerd’ of ‘goed om te weten’. Een goede introductie is volgens hem belangrijk. Die moet meer behelzen dan een voorstelronde, het laten zien waar relevante documenten staan en vertellen wat wachtwoorden zijn. ‘Afhankelijk van de positie en ervaring van de starter is een uitgebreid of beknopt introductieprogramma wenselijk. Van belang hierbij is dat je de nieuwe directeur niet alleen zijn of haar weg laat vinden, maar dat je (als bestuur, toezichthoudend orgaan en medezeggenschapsraad) iemand actief welkom heet.’ Hiervoor heeft Moolenburgh wel een paar handvatten.

Zoom samen in op beleid

‘Door samen rond de tafel te gaan zitten en belangrijke beleidsdocumenten door te nemen, weet een schooldirecteur sneller hoe



‘Een actieve houding van alle betrokkenen is belangrijk’

het ervoor staat’, aldus Moolenburgh. ‘Wat staat er precies in het Inspectierapport over de school? Wat gaat goed en wat zijn verbeterpunten? En wat is hier, sinds het onderzoek van de Inspectie heeft plaatsgevonden, aan gedaan? Kijk ook naar wat er aan beleid is op school en wat de stand van zaken daarin is. Onder meer op het gebied van onderwijs, HR, zorg, IT, financiën en ouderbetrokkenheid. Het schoolplan en het jaarplan zijn daar uitgelezen documenten voor. Misschien is er wel geen beleid op een bepaald gebied. Wat is daar dan de reden voor en is die nog valide? Kijk ook buiten de school, naar de relatie met de gemeente, het samenwerkingsverband, andere scholen, kinderdagverblijven of het IKC. Hoe is de verstandhouding en wat zijn belangrijke thema’s?’ Door zo samen naar het beleid te kijken, krijgt de nieuwe directeur volgens Moolenburgh sneller inzicht in welke issues er spelen en welke dossiers minder goed orde zijn. ‘Ga hier niet meteen oplossingen voor verzinnen, maar maak een actielijst waarbij je aangeeft wat wel en geen prioriteit heeft.’

Investeer in gesprek over rolverdeling

Het bestuursmodel ziet er op papier doorgaans gestroomlijnd uit, al is de praktijk vaak grilliger. Dat hoeft geen probleem te zijn zolang het voor iedereen duidelijk is wat zijn of haar rol is. ‘Dit is ook zo’n punt waar samen met de nieuwe directeur over gesproken moet worden. Het moet duidelijk zijn waar de directeur wel en



niet over gaat, wat zijn verantwoordelijkheden zijn, wat van hem wordt verwacht en wat hij nodig heeft om dit in te vullen. De rol van de (andere) bestuursleden, toezichthouder en MR moet voor iedereen helder zijn. Tijdens het sollicitatiegesprek is dit wellicht al besproken, al is dat vaak summierlijk en eventuele conflicten zullen daar niet uitgebreid aan de orde zijn geweest. Door samen informeel te praten, kan de rolverdeling in de praktijk meer inzichtelijk worden gemaakt. Daarnaast krijgt de nieuwe directeur een gevoel bij de 'cultuur' op school: hoe de gesprekken worden gevoerd, wat de verstandhouding is en of in de praktijk gebeurt wat op papier is vastgelegd. Plan daarom uitgebreide en aparte kennismakingsgesprekken in met het bestuur, de toezichthouders en MR. Maak er eventueel twee of meer gesprekken van, zodat informatie kan bezinken en er later aanvullende vragen over kunnen worden gesteld of dieper op in kan worden gegaan. Een goede start scheelt later het halve werk.'

Maak plannen en evalueer

Zodra de directeur meer inzicht heeft gekregen in het beleid en in wat zijn verantwoordelijkheden zijn, kunnen plannen en afspraken voor het eerste schooljaar worden gemaakt. Over wat van eenieder wordt verwacht. 'Komt de directeur in een redelijk gespreid bedje terecht, dan kun je afspreken dat de directeur een visie en plan ontwikkelt voor de verdere ontwikkeling van bijvoorbeeld het team of het onderwijs. Staat de school er minder goed voor en moet er snel actie worden ondernomen, dan zou je kunnen denken aan een '100-dagen plan'. Hierin is dan opgenomen wat prioriteit heeft, om vanuit daar met nieuwe doelen te komen om de school verder te brengen. Vergeet vervolgens niet om regelmatig te evalueren. Om de voortgang te bewaken en ervoor te zorgen dat de neuzen dezelfde kant op blijven staan.'



Breder vlak

Moolenburgh laat weten dat het voorgaande niet alleen voor nieuwe directeuren geldt, maar min of meer voor alle nieuwe functionarissen: bestuursleden, interne toezichthouders en MR-leden. 'Ook voor hen geldt dat alleen 'welkom' niet voldoende is en dat een actieve houding van beiden kanten nodig is om er goed in te kunnen komen.'

VBS organiseert (op maat) diverse introductie activiteiten

VBS organiseert (op maat) diverse introductie activiteiten waarin onder andere wordt ingegaan op de verantwoordelijkheden die wel en niet bij een specifieke rol horen. Ook de actuele stand van zaken ten aanzien van wet- en regelgeving op de verschillende beleidsterreinen komt aan bod. Interesse? Stuur een mail naar emoolenburgh@vbs.nl.