

Aan het woord

‘Schooldirecteur zijn, is een enorme verantwoordelijkheid. Dat je die verantwoordelijkheid deelt, is van grote toegevoegde waarde.’

Twee duo-directeuren aan het woord over: zij-instromen en de meerwaarde van duaal leiderschap.



Fotograaf: Tjarda van Loo

Nathalie Koerts en Anne Karelse komen elkaar tegen op de zij-instroomopleiding voor schooldirecteur in het basisonderwijs. Ze hebben een verschillende aanloop en achtergrond, maar het klikt. Over veel dingen denken ze hetzelfde en op ander vlak vullen ze elkaar aan. Een match die ertoe leidt dat ze nu een duo-directeurschap vervullen op zowel Basisschool De Wegwijzer als de Egbertusschool in Vianen.

Anne Karelse studeert psychologie. Ze werkt als gz psycholoog in het speciaal onderwijs, cluster IV en rolt van daaruit de jeugd ggz in waarbinnen ze meer dan vijftien jaar werkt als behandelaar en als leidinggevende op twee poliklinieken. “Op een gegeven moment wilde ik terug naar de reguliere onderwijssetting. Vanuit de visie dat het regulier onderwijs van enorme betekenis is voor kinderen en hun ouders. Je kunt zoveel zorg voorkomen. De preventieve functie is essentieel en een fijne basisschool is heel belangrijk voor de ontwikkeling van kinderen.”

Nathalie Koerts doet de hogere hotelschool en belandt daarna in Frankrijk waar ze jarenlang met haar man een hotel runt en vastgoed ontwikkelt. Ook terug in Nederland werkt ze nog in het Franse vastgoed totdat ze besluit de overstap naar het onderwijs te maken. Na vier jaar deeltijd pabo werkt ze eerst op een daltonschool, daarna in het speciaal onderwijs. “Na een aantal jaar met veel plezier voor de klas te hebben gestaan, merkte ik dat ik steeds vaker nadacht over hoe mijn werk meer impact kon hebben. Ik wilde niet alleen het verschil maken in één klas, maar in het grote geheel.” Na een assessment komen Anne en Nathalie bij elkaar in het leerteam van de opleiding.

Samen op kennismakingsgesprek

Tijdens haar studie werkt Nathalie op een basisschool in Zeist en doet zij binnen diezelfde stichting ook haar stage. Anne wil na haar stage graag nog wat verder kijken om meerdere besturen met elkaar te vergelijken en komt bij scholenstichting Trinamiek terecht. Anne: "Ik heb met verschillende directeuren meegelopen en een eindopdracht gedaan binnen de stichting. Ik stond open voor een functie als schooldirecteur, maar wilde het graag samen met iemand doen. Ik heb Nathalie toen geïntroduceerd." Nathalie: "In het leerteam hadden wij al een klik. We hebben dezelfde normen en waarden, weten waar we voor staan. We zijn samen op kennismakingsgesprek gegaan bij Cornelia Kool, bestuurder van Trinamiek. Na het gesprek vroeg zij: Hoe zouden jullie het vinden samen directeur te worden van twee scholen? Daar moesten we even over nadenken, maar niet lang." Anne: "Ik kwam uit een duaal leidinggevende functie waarbij er een operationeel en een inhoudelijk verantwoordelijke samen het management vormden.

Ik word blij van duaal leidinggeven en gespreid leiderschap. Leidinggeven kan best eenzaam zijn, maar op deze manier is het dat nooit."

Nathalie: "Wij zijn complementair aan elkaar: inhoudelijk en persoonlijk. Operationeel, financieel, maar ook onderwijskundig." Anne: "Maar onze kernwaarden zijn overlappend. Hoe we naar zorg kijken, hoe we het kind zien, hoe we met ouders omgaan en met het team. Vertrouwen en verbinding zijn heel belangrijk. Anders word je als leidinggevend duo misschien onvoorspelbaar voor een team en dat wil je nooit."

Hoe reageerden de teams op dit idee?

Nathalie: "Beide scholen moesten ja zeggen tegen deze constructie. We hadden dus ook twee BAC's (benoemingsadviescommissies). Dat was best even spannend, want het is natuurlijk ook voor het team een onbekende, spannende keuze. Onze bestuurder heeft veel voorwerk gedaan. Ze heeft met de MR's gesproken, vragen beantwoord, uitgelegd waarom we het zo willen doen en zij is bij het hele proces nauw betrokken geweest. Wij hoefden het waarom dus niet meer uit te leggen." Anne: "We hebben een plan gemaakt dat we tijdens de gesprekken presenteerden. We houden heel erg van concreet en visueel. Dus we hebben letterlijk uitgetekend: dit zijn onze overlappende waarden, dus wat je sowieso krijgt. En dit zijn onze aanvullende competenties en achtergronden, dus dat krijg je ook! In plaats van dat je 0,8 directeur krijgt, krijg je deze synergie met veel tempo, energie en daadkracht. Na de gesprekken waren beide BAC's enthousiast!"

Duaal leiderschap, hoe gaat dat in de praktijk?

Nathalie: "Hoe je iets echt gaat vormgeven, kun je niet van tevoren dichttimmeren in een plan. Dat leer je al doende. In het begin deed Anne de ene dag de Egbertus en ik De Wegwijzer en de volgende dag andersom. We hadden al heel snel door dat dat niet werkte. We doen nu de ene week op, de andere week af. We krijgen uit de teams terug dat de overdracht nagenoeg vlekkeloos gaat. Dus degene die die week inschuift op school is op de hoogte van alle belangrijke dingen die er de week ervoor zijn gebeurd. Dat is heel belangrijk en daar steken we veel tijd in. We hebben allebei 35 minuten reistijd. Dus om kwart over 7 's ochtend hebben we elkaar een half uur aan de telefoon en 's middags weer. Ons grootste kracht is het sparren, reflecteren en steeds weer feedback geven. Dat helpt ons enorm."

Anne: “We hebben een gedeelde mailbox en inmiddels een beleidsdocument met onze werkwijze, communicatieregels, maar bijvoorbeeld ook: hoe gaan we met ouders om?”

Als ik een zorgtraject ben gestart, maak ik het ook af. Dat dragen we dus niet over, daar kom ik gewoon voor terug.

De scholen staan vlak bij elkaar en we kunnen dus voor de continuïteit afspraken gewoon door laten lopen en even heen en weer gaan.”

Nathalie: “We zijn bewust op dit moment allebei op woensdag vrij. Als je verschillende dagen vrij bent, ga je de ander extra belasten op die dag dat je er niet bent en krijg je nog veel meer overdracht. Je kunt dan ook minder afspraken inplannen waar je samen bij moet zijn. We hebben nu één agenda die parallel loopt. Als ik nu op de ene school een afspraak plan voor volgende week, is die afspraak dus voor Anne.”

Anne: “Het is ook fijn dat we lekker kunnen lachen met elkaar, relativeren. Veel schooldirecteuren hebben het gevoel dat ze overal alleen voor staan. Dat is een grote verantwoordelijkheid. Dat je die verantwoordelijkheid deelt, vind ik een enorme toegevoegde waarde. Vanuit de duurzaamheidsgedachte: hoe maak je het beroep sterker, is dit veel beschermender voor directeuren. Zo ervaren wij het ook echt.”

Hoe was het om als zij-instromend directeur te starten?

Anne: “Onze bestuurder is enorm inspirerend. Hoe zij dingen voor ons faciliteert, kunnen wij kopiëren naar ons team. Bijvoorbeeld dat je er echt bent, vertrouwen geeft en ontwikkeling stimuleert. Toen we startten hebben we allebei een maatjesdirecteur gekregen. Eerst gingen we één keer in de week met z'n vieren zitten, toen één keer in de maand. Maar als er iets was, waren ze altijd bereikbaar voor ons. Dat doen wij nu ook bij het team. Als er nieuwkomers zijn, krijgen ze een maatje toegewezen. En we proberen meer uren te regelen zodat zij-instromers en starters dubbel staan. Je kunt echt veel meer uit die begroting halen dan vaak gedacht wordt.” Nathalie: “De begroting is overigens wel een complex geheel. Het overgrote gedeelte van de begroting gaat naar personele (loon)kosten. Voor het gedeelte dat overblijft betekent dat, dat er keuzes gemaakt dienen te worden. Hier heb je als directeur echt invloed op.”

Waar lopen de zij-instromers uit jullie leerteam die alleen op een school staan tegenaan?

Nathalie: “Vooral dat je als schooldirecteur zoveel verschillende competenties moet hebben. We kennen iemand die een leidinggevende functie had bij een groot bedrijf, met dertig jaar ervaring in die branche. Hij zei: ‘ik heb voor 2.000 mensen in het Engels conferenties voorgezeten, maar schooldirecteur zijn, is echt moeilijker dan dat’. Het is complex. Je bent kwetsbaar in zekere zin. “Anne: Er zijn zoveel stakeholders, dat wordt echt onderschat. We dragen de verantwoordelijkheid voor 40 personeelsleden, ongeveer 500 leerlingen, bijna 1.000 ouders, dat is echt een dynamische en veeleisende klus.”

En waar lopen jullie zelf het meest tegenaan?

Anne: "Timemanagement is echt wel een ding. Dat is misschien inherent aan het vak, maar ook aan onszelf. We zien overal kansen. Een van onze scholen zit in een pand met een andere basisschool, een kinderdagverblijf en een naschoolse opvang. Er ligt in de wijk echt een onderwijsvraagstuk. De kinderen en ouders uit die wijk komen hier allemaal binnen. Dat pakken we samen aan en op. Daar geloven wij enorm in. En dat brengt ook veel extra werk met zich mee."

Nathalie: "Samenwerking kan ook wel weer wat tijdbesparing geven, bijvoorbeeld door bepaalde facilitaire zaken gezamenlijk te regelen. Sowieso zijn wij niet het type directeur dat zich met dingen bezighoudt als: het licht doet het niet, de wc zit verstopt. Dat hoeft ook niet. Vanuit het bestuur wordt er geïnvesteerd in administratieve krachten, conciërges. Zo kunnen wij ons concentreren op het onderwijs en ons leiderschap. Dat kost al tijd genoeg."

Wat wil je meegeven aan directeuren in spe?

Anne: "Soms krijg ik de vraag van oud-collega's uit de zorg of ik blij ben met mijn keuze. Dan voelt het wel eens alsof ik me moet verantwoorden waarom ik dit doe. Terwijl, qua maatschappelijke relevantie en impact kan ik niet iets bedenken waar je zoveel invloed kunt hebben als op een basisschool. Dus dat wil ik niet zozeer meegeven aan directeuren in spe, maar aan iedereen. Het is de leukste baan die ik me kan voorstellen!"

Nathalie: "Ik ben trots op wat wij doen, de thema's die we aangaan, trots op hoe het gaat met de scholen. Je hoort zo vaak de slechte verhalen over het onderwijs. Maar er zit zoveel energie op de meeste scholen en er gebeurt zoveel goeds. Ik zou willen dat schooldirecteuren in spe weten dat het heel betekenisvol is en je zelf je draai kunt geven aan deze functie."

In de interviews in de serie 'Aan het woord' geeft iemand uit het primair onderwijs zijn of haar visie op een bepaald thema. Als je je op [LinkedIn](#) abonneert op 'Aan het woord' verschijnen de interviews (niet meer dan 10 keer per jaar) automatisch in je inbox.