

“Sterke leiders onderscheiden zich als het schuurt”

Tekst – Sara Frederix

Foto – Tine Schoemaker

Een moeilijk feedbackgesprek of afspraken die niet waargemaakt worden in de klas? Als schoolleider kan je je niet wegstoppen. Directeur Mireille Van Craenenbroeck en onderzoeker Hannelore De Greve buigen zich over vier herkenbare situaties.

Wie is Hannelore De Greve?

- onderzoeker en lesgever binnen het postgraduaat Schoolleider in het basis-onderwijs, Karel de Grote Hogeschool
- publiceerde LERAAR+, toolkit rond duurzaam loopbaanbeleid met zelfscan en tools



Wie is Mireille Van Craenenbroeck?

- 20 jaar directeur in het Sint-Ursulalyceum in Lier met 50 leraren en 400 leerlingen
- werd als directeur tot Leraar van het Jaar 2015 verkozen

Een leraar functioneert al langer niet goed. Collega's springen bij. Tegelijk zit de leraar privé in zwaar weer. Hoe blijf je als directeur menselijk zonder professionele verwachtingen los te laten?

Mireille: “Twintig jaar sta ik aan het roer. En eerlijk, in die tijd hadden we hier nauwelijks onderpresterende collega's. Dat komt omdat we moeilijkheden niet laten aanslepen. Als een collega of een leerling vindt dat er iets niet goed loopt, bespreek ik dat meteen met de leraar in kwestie. Moeilijkheden of wrijvingen? Die pakken we onmiddellijk aan.”

“Dat gebeurt vaak in informele gesprekken tussendoor. Ik lunch elke dag mee in de lerarenkamer. Daar onderschep je frustraties vóór ze beginnen te kiemen. Na vakvergaderingen krijg ik korte mondelinge verslagen. En mijn deur staat open voor collega's en leerlingen. Ik wil bereikbaar zijn. Niemand mag drempelvrees voelen om mijn bureau binnen te stappen.”

“Naast die informele gesprekken heeft elke collega de kans op een jaarlijks functioneringsgesprek. Vertrekpunt is een zelfevaluatie via een SWOT-oefening of een 360°-feedbackoefening. De meeste teamleden geven zich daar vrijwillig voor op. Ik trek ook een collega aan de mouw als een diepgaander gesprek nodig is.”

Hannelore: “Een school zonder onderpresterende collega's is uitzonderlijk. Uit onderzoek weten we dat bijna zeven op de tien leraren een recent voorbeeld kunnen geven van een collega die niet voldoet aan de verwachtingen. Ze komen afspraken niet na, werken niet graag samen of laten schoolopdrachten liggen.”

“Idealiter kunnen collega's in een open feedbackcultuur elkaar aanspreken, maar dat blijkt toch heel moeilijk te zijn. De rol van de directeur is cruciaal. Als je weet dat je directeur er toch niets mee doet, dan neem je als leraar ook niet de moeite om het te melden. Als je als schoolleider wil dat teamleden elkaar rechtstreeks aanspreken op onderpresteren, spreek je het best die verwachting uit. Dat zal ervoor zorgen dat het meer gebeurt.”

“Systematische formele en informele gesprekken zijn essentieel. Ze werken in twee richtingen: leraren moeten kunnen zeggen wat ze nodig hebben om goed te functioneren. En directeurs moeten duidelijke verwachtingen stellen en opvolgen. Weet elke leraar wat er verwacht wordt? Maak daar gerust een teamoefening van. Wat vinden wij als team dat je minimaal moet doen in je klas en op school?”

“Dan komt feedback niet als verrassing. Voldoet iemand niet aan de afspraken, dan volgt geen sanctie, maar een open gesprek: wat is haalbaar, tegen wanneer en welke steun heb je nodig? Het is echt belangrijk om als directeur in te grijpen bij onderpresteren, want zo voorkom je frustratie bij collega's die wel volop gaan. Combineer daarbij duidelijke verwachtingen met menselijke warmte.”

“Feedback mag geen verrassing zijn”

Hannelore De Greve – onderzoeker

Een collega legt de zorgvisie naast zich neer. Tegelijk staat die voor een zware klasgroep. Hoe bewaak je als directeur de lijn, zonder voorbij te gaan aan wat leraren nodig hebben om die waar te maken?

Mireille: “In onze school is beleid gedragen door het hele team met een systeem van honderd procent participatie. Onze zorgvisie wordt eerst uitgewerkt door een groepje leerlingenbegeleiders. Dan geeft de beleidsraad van acht verkozen personeelsleden feedback die ze verzamelen bij het hele team. En uiteindelijk lichten we het nieuwe beleid toe op de personeelsvergadering, met ruimte voor vragen.”

“Ja, dat vraagt een grote tijdsinvestering. Maar je verdient die terug omdat iedereen betrokken wordt. Na een beslissing in consensus verwachten we dat iedereen zich eraan houdt. Verlaat iemand de lijn? Dan kunnen we terugvallen op het participatieproces: ‘We maakten die keuze samen, om die redenen. We verwachten dat je onze afspraken naleeft.’”

Hannelore: “Tijd nemen voor gedragen beleid, is belangrijk. En eenmaal afgeklopt, is het belangrijk dat iedereen zich eraan houdt. Afspraken achter de rug van je collega's en directeur negeren, kan niet. Dan maak je het heel verwarrend voor leerlingen, collega's en vooral startende leraren.”

“Leraren kunnen het ook helemaal eens zijn met de visie, maar er niet in slagen om die waar te maken in de klas. Dan vraag je: wat maakt dat je de afspraken niet haalt? Vaak is er nood aan professionalisering, ondersteuningsmateriaal, co-teaching of een snelle hulplijn naar de directeur.”



“Door in de lerarenkamer te lunchen, onderschep je frustraties vóór ze beginnen te kiemen”

Mireille Van Craenenbroeck – directeur

In de lerarenkamer klinkt vaak geklaag. Hoe laat je ruimte om te ventileren, zonder dat het team in een klaagcultuur terechtkomt?

Mireille: “Als ik in de lerarenkamer geklaag hoor, gebruik ik humor om de sfeer te doen kantelen. Merk ik dat er meer aan de hand is, dan spreek ik de leraar meteen of achteraf aan. Individueel, niet voor de hele groep. Ik speel kort op de bal en we zoeken samen oplossingen. Dan is er ook minder reden of nood om te klagen.”

“Een goede teamsfeer groeit ook uit teamactiviteiten en project-groepen met leerlingen. Die maken onze school een aantrekkelijk werkplek en versterken de band tussen collega’s en leerlingen. Dat vraagt extra werk. Maar collega’s nemen ook taken van elkaar over als het even te veel is. De balans blijft positief.”

Hannelore: “Iedereen heeft al eens nood om te ventileren of te klagen. Maar geef negatieve ervaringen een plek waar je ze kan ombuigen naar actie. In een supervisie of een professionele leergemeenschap heb je de ruimte om je hart te luchten. Maar tegelijkertijd kan je die problemen bespreken en omturnen naar erkenning en oplossingen.”

“Een voorbeeld: ouders die telkens reageren met ‘thuis gaat alles goed’ in tegenstelling tot in de klas. Daarvan denkt een leraar misschien: ze trekken zich er niets van aan. In een supervisie zoekt de groep dieper: wat maakt dat ouders zo reageren? Weten we hierover iets uit onderzoek? Wat doet dit met mij als professional? En wat ligt er nog binnen mijn en onze mogelijkheden om hierin beweging te krijgen?”

“Zo groeit het geloof dat je als team impact hebt op leerlingen. Zoals een leraar hoge verwachtingen heeft voor leerlingen, mag een directeur die ook hebben voor het team: ‘Ik geloof dat jullie dit aankunnen.’ Investeer daarom niet alleen in individuele vormingen, maar ook in procesbegeleiding of professionele leergemeenschappen, het liefst over scholen heen.”

De school werft een zij-instromer aan. Maar het team reageert lauw: collega’s investeerden al vaak in nieuwkomers die snel weer vertrokken. Hoe laat je iemand goed landen, terwijl je ook de vermoeidheid van je team erkent?

Mireille: “Alle nieuwe collega’s krijgen een warm en duidelijk onthaal. Omdat dat veel energie vraagt, verdelen we dat over veel schouders. De mentor neemt de praktische start op, de vakgroep beantwoordt vakspecifieke vragen, het secretariaat staat in voor ICT en administratie. Directie en beleidsmedewerker duiden onze opendeurcultuur.”

Hannelore: “Zij-instromers blijven vaak aan de rand van het teamnetwerk, blijkt uit een onderzoek in Wallonië. Terwijl zij net extra nood hebben aan persoonlijke en professionele collegiale relaties: velen onder hen leren de job immers op de werkvloer. Het kan helpen om (vak-)collega’s te betrekken bij de sollicitatie zodat de band vroeg groeit. En maak onthaal niet afhankelijk van toevallige goodwill. Wie uit een andere sector komt, verandert van expert weer in beginner. Dat vraagt duidelijke rollen, begeleiding en veel zorgzaamheid.”

Vijf essentiële praktijken om een school te leiden? Het kernprofiel schoolleiderschap omschrijft leiderschap in scholen en kan je vertalen naar alle onderwijsniveaus en contexten.

