

MENTORINGPROGRAMMA AVS

“We leren zoveel van en met elkaar”

Startende schoolleiders hebben het niet gemakkelijk. Er ligt heel wat werk op hun bord en hoe bepaal je dan wat goed is voor je school én jezelf? Om beginnende directeuren een goede start te geven koppelt AVS nieuwelingen aan ervaren collega's, die als coach en sparringpartner dienen. En dát bevalt heel goed.

TEKST WINNIE LAFEBER FOTOGRAFIE AVS

Een *match made in heaven*. Zo blij zijn mentee Chantal Oosterhuis en mentor Lydia Ootjers die op basis van een intake door AVS aan elkaar gekoppeld zijn. Ze nemen deel aan het mentoringprogramma waarbij ervaren schoolleiders startende directeuren met hun expertise en ervaring op weg helpen. Doel? Behoud van schoolleiders. Want met een tekort aan directeuren van ruim vijftien procent is behoud van elke schoolleider essentieel. Beginners kunnen terugvallen op de senior-directeuren, doorgewinterde schoolleiders halen zingeving uit het delen van hun vakkennis.

Januari 2024 beleefde het mentoringprogramma zijn vuurdoop. “Via LinkedIn heb ik het mentoringprogramma van AVS ontdekt. Ik vind het een schot in de roos”, vertelt Oosterhuis, die 4,5 jaar directeur is en sinds ruim een jaar werkt bij de Brede Vuurvogel in Helmond. “Als starter ben ik vaak zoekend. In het begin keek ik echt op naar collega's met (veel) meer ervaring. Natuurlijk heb ik mijn eigen ideeën, maar zijn die ook goed? Ik kom immers net kijken. Het is fijn dat er dan iemand met me meekijkt die me niet veroordeelt, maar mijn ideeën bekrachtigt



Mentor Lydia Ootjers: "Wat Chantal meemaakt herken ik vanuit mijn eigen begintijd."

of ze zonder oordeel verder finetunet. Ik wil niet het gevoel hebben dat ik steeds opnieuw het wiel aan het uitvinden ben. Sinds ik op de ervaring en expertise van Lydia kan terugvallen, heb ik dat niet meer.”

“Als starter ben ik vaak zoekend. In het begin keek ik echt op naar collega’s met (veel) meer ervaring.”

KANSEN EN UITDAGINGEN

Ootjers is tegenwoordig meerscholendirecteur in Blaricum en bovenschools coördinator professionalisering bij Stichting Talent Primair, maar zit al 35 jaar in het onderwijs, waarvan 21 jaar als schoolleider. Hiervoor was ze meerscholendirecteur van vijf scholen in de Vechtstreek en Venen. Zij kwam het mentoringprogramma tegen op de website van AVS en was meteen enthousiast. “Ik wil mijn expertise verder uitdragen en me blijven ontwikkelen. Dat ik jonge collega’s verder kan helpen, sprak me enorm aan. Ik zie dit in het verlengde van mijn functie als meerscholendirecteur. In die functie werk ik nauw samen met verschillende collega-schoolleiders die ik ook verder help in hun ontwikkeling. Mijn doel daarbij is mezelf ‘misbaar’ te maken en de verantwoordelijkheid te houden waar die thuishoort: op de werkvloer. Met die instelling ben ik ook het mentoringprogramma van AVS ingestapt.”

Bij de eerste kennismaking hadden de twee schoolleiders meteen al een goede klik. “Chantal en ik zijn uit hetzelfde hout gesneden”, stelt Ootjers. “We zijn echte aanpakkers. We gaan niets uit de weg, we zijn nuchter en kunnen goed relativeren. Wat zij meemaakt, herken ik vanuit mijn eigen begintijd. Wat er dan allemaal op je afkomt. Je hebt veel ballen hoog te houden. Prioriteren is dan niet altijd even gemakkelijk. Dit zie ik soms ook terug bij Chantal.”

“Als startende schoolleider weet ik nog niet alles”, vertelt Oosterhuis. “Met Lydia spar ik over mijn persoonlijke ontwikkeling en de vragen die ik heb: *Doe ik het wel goed? Hoe krijg ik mijn team mee?* Daarnaast hebben we het over trajecten die we schoolbreed uitvoeren. In Lydia heb ik een echte sparringpartner gevonden.

We leren zoveel van en met elkaar. We hebben een prachtig vak, zij en ik. Het is enorm veelzijdig. En je moet goed met kinderen, ouders en het team kunnen omgaan. Zo’n job gun ik eigenlijk meer mensen.”

GEEF VERTROUWEN

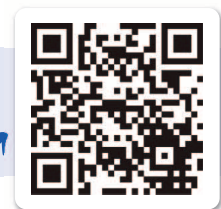
Ootjers weet nog hoe pittig voor haar de start als directeur was. “Ik heb nooit de ambitie gehad om schoolleider te worden. Voor de groep staan en alle zaken daaromheen regelen vond ik al uitdagend genoeg. Op een gegeven moment ben ik gevraagd als adjunct op de school waar ik les gaf. Die kans heb ik aangegrepen.

DRIEDAAGSE TRAINING VOOR MENTOREN



Om van ervaren schoolleiders goede coaches te maken krijgen de mentoren als onderdeel van het AVS-mentoringprogramma een driedaagse training, met een TMA-analyse en 360 graden feedback. Mentor Lydia Ootjers vindt dit “mooie instrumenten die je eigen leerpunten inzichtelijk maken”. “Tijdens deze inspirerende training heb ik, naast theorie, ook veel geleerd over gesprekstechnieken. Vooral het oefenen van een praktijksituatie met een figurant heeft me geholpen. Terwijl ik in gesprek ging met de figurant, werd ik geobserveerd. Na de oefening kreeg ik feedback op mijn manier van vragen stellen en ook op mijn houding en mimiek en wat dat voor reactie uitlokt. Hier was ik mezelf niet van bewust. Maar er werd ook gezegd dat ik in korte tijd het probleem helder kreeg en snel met een oplossing kwam.”

Meer weten?
Je opgeven?
avs.nl/mentortraject



Scan me



Mentee Chantal Oosterhuis: "Van Lydia heb ik geleerd om mezelf te blijven, uit te dragen wie ik ben en welke lijnen ik uitzet."

Uiteindelijk ben ik doorgegroeid tot directeur van diezelfde school. Dat ik de school door en door kende, was fijn, maar uitdagend. Van teamgenoot veranderde ik opeens in leidinggevende. Mijn taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden veranderden, maar ik bleef dezelfde persoon. In de beginperiode had ik een ervaren directeur uit de stichting als coach. Dat heb ik als héél leerzaam ervaren."

En nu wil Ootjers hetzelfde terugdoen voor een nieuwe generatie schoolleiders. "Het is mooi dat ik met Chantal 'mee kan wandelen' tijdens dit mentoringtraject, dat ik zie met wat voor vraagstukken ze zit en hoe ze dat aanpakt. Ik kan haar tips geven en haar iets vaardiger of 'steviger' maken, maar leer zelf ook elke keer als ik met haar in gesprek ga. Chantal heeft een school met een hoge(re) schoolweging. Dit brengt kansen en uitdagingen met zich mee. Van Chantal heb ik geleerd waar je bijvoorbeeld terecht kunt als de ouders geen geld hebben om materialen te kopen."

Welke boodschap wil ze nieuwe schoolleiders meegeven? Ootjers: "Een goede directeur maakt echt verbinding met collega's. Geef

vertrouwen, is consequent en duidelijk in wat ze wil, is transparant en goed volgbaar voor anderen. Een schoolleider staat altijd open voor feedback, is nieuwsgierig en kijkt altijd hoe het *wel* kan. Je moet ook af en toe buiten de lijntjes durven te kleuren. Ik ben en blijf enthousiast over dit mooie vak. Zelf vind ik het prachtig deel uit te maken van de ontplooiing van kinderen."

JEZELF BLIJVEN

De twee schoolleiders hebben bij de start van het mentoringprogramma concreet gemaakt welk vraagstuk ze wilden tackelen en kwamen uit op: Wat zou je anders willen doen en welke belemmeringen moet de mentee overwinnen? Chantal legt uit: "Ik ben in schooljaar 2023-2024 als nieuwe schoolleider gestart op mijn huidige school en de structuur die er al stond, de gewoontes en gebruiken die er al waren en mijn rol daarin, daarin was ik zoekend. Ik sprak met Lydia over mijn visie op de rol van schoolleider en gespreid leiderschap, iets waar ik heel blij van word en waar het team al veel stappen in had gezet, en hoe ik als nieuwe schoolleider mijn weg hierin kon vinden. Onze school heeft best een ingewikkelde structuur met cluster- en ontwerp-teamregisseurs en een zorgteam, naast natuurlijk het lerarenteam. Hoe verhoudt zich dat tot elkaar? Ik wilde weten hoe ik daar een geheel van kan maken en hoe ik ervoor zorg dat het team zich gehoord en gezien voelt. Welke vragen kan ik stellen, zodat bepaalde processen goed lopen? Hoe versterk ik het stafoverleg?"

Het is mooi dat ik met Chantal 'mee kan wandelen' tijdens dit mentoringtraject, dat ik zie met wat voor vraagstukken ze zit en hoe ze dat aanpakt.

Chantal vervolgt: "Ook heb ik van Lydia geleerd om daarbij mezelf te blijven, uit te dragen wie je bent en welke lijnen je uitzet. Het is belangrijk dat het team waarin je werkt, weet wie jij als persoon, maar zeker ook als schoolleider bent. Dat neemt een heleboel onzekerheden binnen het team weg. Als ik hierbij dicht bij mezelf blijf en het team begrijpt waarom ik de dingen doe die ik doe, dan ontstaat er meer helderheid."

Na een paar maanden hebben Ootjers en Oosterhuis deze casus geëvalueerd en nieuwe doelen gesteld. Hieruit zijn concrete acties gekomen waarmee Oosterhuis aan de slag is gegaan op haar school, zoals: het in kaart brengen van de taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden van de diverse functies in de school en het instellen van aangepaste bordsessies voor de staf, het werken met een duidelijke agenda met tijdsaanduiding, een tijdbewaker

voor de vergadering en het creëren van een eigen digitale omgeving voor stafleden.

EXTRA TERUGKOMDAG

Hoewel het bestuur van Oosterhuis ook begeleiding voor starters regelt, biedt het mentoringprogramma van AVS nog veel extra's. Dat de scholen van deze twee schoolleiders niet onder hetzelfde bestuur vallen, zien beide schoolleiders als een voordeel. Oosterhuis: "Het is zo fijn als ik met iemand van buiten mijn bestuur kan sparren zonder oordeel, zonder dat ik iets 'goed of fout' doe. Ik kan dan open met Lydia praten over een onderwerp als innovatie, de ontwikkeling van een professionele leergemeenschap op bestuursniveau of de vormgeving van het begrotingsproces, zonder dat het bestuur meteen 'meeluistert'. Het helpt daarnaast ook om ervaring op praktisch vlak uit te wisselen. Hoe staan jullie ervoor op dit gebied, hoe pakken jullie dit aan? Toen ik iets wilde weten over het salaris van een onderwijsassistent, hoorde ik van Lydia welke afspraken zij maken in het functieboek."

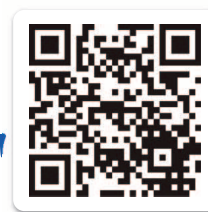
"Je hebt van tevoren geen gekleurd beeld van de andere organisatie, geen dubbele agenda. Je kunt blanco je vragen stellen. Dat is een groot voordeel", vult Ootjers aan. "Daarnaast helpt het mentoringprogramma besturen. Begeleiding van directeuren vraagt veel tijd en ruimte. Als je dit op eigen kracht moet op-tuigen in jouw organisatie, dan is dat niet altijd even gemakkelijk te organiseren. Persoonlijk vind ik het een waardevol traject, omdat ik mijn expertise kan uitdragen en daardoor geïnspireerd en enthousiast raak over mijn eigen vak. Ik krijg er energie van! Dus ja, ik denk zeker dat het mentoringprogramma in die zin helpt bij behoud van schoolleiders."

"Nog een voordeel: in juni hadden we een intervisie met alle mentoren en mentees. Je hoort dan hoe anderen het ervaren en kunt ideeën uitwisselen. Dat vond ik enorm waardevol", stelt Oosterhuis. "De groep heeft zelfs nog gevraagd om een extra terugkomdag," vertelt Ootjers, "om nog meer ervaringen uit te wisselen. Zo enthousiast waren we."



OVER HET AVS-MENTORTRAJECT

Inclusief onderwijs, gelijke kansen, armoedebestrijding, burgerschapsonderwijs, personeelsbeleid en onderwijskwaliteit. Dat en meer ligt op het bordje van de schoolleider en daar heeft zelfs de ervaren directeur een hele kluit aan. Maar als starter heb je ook nog te maken met het krachtenveld van bestuurders, overheid, ouders, je team, de inspectie, de wijk en de leerlingen. Wat is goed voor je school en goed voor jezelf? Hoe maak je de juiste keuzes? Juist die dilemma's kunnen ervoor zorgen dat beginners er het bijltje bij neergooien. Zonde. Want met een schoolleiderstekort van ruim vijftien procent is behoud van elke directeur essentieel. Om starters lekker op weg te helpen en te behouden voor het vak is AVS een mentoringtraject gestart, waarbij ervaren schoolleiders een sparringpartner zijn en hun kennis en ervaring inzetten om beginners te coachen.



Scan me

Meer weten? Je opgeven? avs.nl/mentortraject