

Directeur Eddy: “Zowel in een kmo als een school leid je ménsen”



3625

De school depanneren. Dat was het enige wat Eddy Marchand zou doen toen ze hem vroegen of hij even op de stoel van de directeur wilde gaan zitten. 3 jaar later zit hij er nog. Waarom? “Ik amuseer me in mijn job”, zegt de voormalige consultant.

Eddy is master toegepaste economie. Hij ondersteunde 4 jaar lang multinationals bij productontwikkeling en marketing. Daarna runde hij 15 jaar lang zelfstandig een kantoor voor begeleiding van startende en fuserende ondernemingen. En dan zit er een gat in zijn cv.

“Ik ben een periode uit roulatie geweest nadat ik wat veel projecten had aangenomen. **Een burn-out dus.** Ik wilde iets totaal anders doen, maar wel mijn ervaring kunnen inzetten. Ik werd halftijds beleidsondersteuner/halftijds leraar in Atheneum MXM in Merksem. Tegelijk startte daar een nieuwe directeur. Als duo hadden we meteen een klik. We verdeelden de taken en dachten samen na over waar we met de school naartoe wilden. Maar na 4 jaar, in het schooljaar 2015-2016, werd hij in een andere school ‘opgevorderd’.”

En toen was het jouw beurt?

Eddy: “Ze hebben het mij op dinsdag gevraagd en ik ben op donderdag gestart. Het was toen al paasvakantie, en het plan was om de school tot het einde van het schooljaar te depanneren. Ik speelde immers te graag de rol van ‘rechterhand’. **Plots als directeur in de spotlight staan, daar was ik niet naar op zoek.** Maar na enkele maanden besepte ik dat ik me heel erg amuseerde.”

Was je niet bang om er weer onderdoor te gaan?

Eddy: “Ik was extreem veel uren gewoon in de privé. Met 10 à 12 uur per dag werk ik nog altijd hard. Maar op vrijdagavond zet ik mijn knop af. En ik gebruik de vakanties om op adem te komen. In vergelijking met de privé is dat echt een plus. **De balans werk-thuis is belangrijk**, want je verantwoordelijkheid is groot en het stopt nooit. Daar moet je heel bewust mee omgaan, ook voor je team. Elk schooljaar zijn er wel collega's die eventjes op de rand komen te staan. Die mensen adviseren, impliceert dat je die raad ook zelf ter harte neemt.”

Welke parallellen zie je met de privésector?

Eddy: “Dat je het **menselijke aspect nooit mag vergeten als leidinggevende**. De motiverende slogans aan mijn muur zijn geen holle woorden. Ze maken deel uit van de open schoolcultuur die ik wil realiseren, waarin hulp vragen en falen mogen. Ik hecht veel belang aan informeel contact. En ik schakel mensen in voor de dingen waar ze plezier uit halen. Alleen als je mensen laat groeien, kan ook je organisatie dat. Al heb je nog zo'n sterke pedagogische visie of doe je grote investeringen om 'mee' te blijven.”

Is zo'n coachend leiderschap vooral belangrijk voor starters?

Eddy: “Voor hen zetten we extra in op aanvangsbegeleiding. Je hoort vaak: 'daar zijn geen uren voor', maar met wat goede wil vind je best mogelijkheden om starters te laten bijstaan. **Ik maak daarvoor enkele collega's gedeeltelijk lesvrij**. Maar je moet ál je personeel coachen. En professionaliseren. Op dat vlak was ik verbaasd dat leraren blijkaar nascholing volgen zonder die kennis achteraf te delen met collega's. In de privé is dat ondenkbaar.”

Was dat frustrerend voor je?

Eddy: “Ik zag het vooral als een kans om kennisdeling structureel op de rails te zetten. En kwaliteitszorg. Wat dat betreft zat de context mee. Er waren op korte tijd een paar directiewissels – met zelfs een directieloze periode, en toch draaide de school, want er was een actief team: collega's leerden informeel van elkaar, er was veel aandacht voor individuele remediëring ... **Alleen waren ze te veel in het wilde weg aan het schieten**, zonder visie, zonder dingen te meten of in kaart te brengen.”

Hoe kreeg je de neuzen in dezelfde richting?

Eddy: “We startten met een pedagogische studiedag rond: welke koers willen we varen? We landden met onze 'MAX-methode', een 2-sporenvisie rond competentiegericht onderwijs en een zorgvangnet op maat. **Nee, we waren niet meteen eensgezind**. In onderwijs wordt vaak lang overlegd om 100% draagvlak te creëren, maar als de meerderheid mee is en een aantal kijkt vanop de zijlijn toe, dan kan je snelheid maken. Er zijn fases in ieders leven waarin nieuwe projecten even niet hoeven – ik spreek uit ondervinding – en waarin je gewoon goed wil lesgeven.”

Ik voelde mij geïsoleerd. Dat aparte bureau. Of twijfelen: ga ik de lerarenkamer in of niet?

Met lesgeven had jij weinig ervaring. Werd je als zij-instromer aanvaard?

Eddy: “Je krijgt altijd wel een tijdje krediet van een team. Ik stelde ze ook gerust door te beginnen met een consolidatieperiode: **wat al goed liep, wilde ik zo veel mogelijk behouden**. Zo pasten de flexibele leertrajecten perfect in de MAX-methode. Ik hanteerde ook vanaf dag 1 een open stijl. Mijn eerste teamvergadering was een 'roep-sessie' waarin alle grieven op tafel mochten. En ik stel me ook kwetsbaar op, durf terugkomen op beslissingen: 'Dit had ik verkeerd ingeschat'.”

Dat verwachten mensen niet van een 'hiërarchische meerdere'.

Eddy: "Ze vonden het eerst raar, nu appreciëren ze het. Ik vond op mijn beurt die plotse hiërarchie vreemd. Dat sommige mensen ineens 'u' tegen me zeiden. Of een afspraak vroegen, terwijl ze vroeger zomaar binnen liepen. **Ik voelde mij daardoor de eerste maanden wat geïsoleerd.** Alleen al dat aparte bureau. Of twijfelen: zou ik nu de lerarenkamer binnenstappen of niet? Dat doe ik heel vaak, en mijn deur staat altijd open, maar ik heb aanvaard dat er een logische afstand is. Je staat tussen je team, maar ook weer niet."

Wat doe je om die eenzaamheid te counteren?

Eddy: "Collega's rondom mij verzamelen. Doordat de school groeit, kon ik uren beleidsondersteuning creëren en **mensen in hun kracht zetten.** Zo is er iemand voor cultuur, sport, vergroening, internationalisering, taalbegeleiding van ex-OKAN'ers ... Zalig om die collega's te zien openbloeien. Je kan financieel niets bieden in onderwijs, maar je kan mensen wel ruimte geven om ze dingen te laten doen in de lijn van hun passie. Daarnaast is onze scholengemeenschap een grote steun. Maar uiteindelijk moet je zelf je klankbord creëren."

Jobshadowing en een intensief opleidingsbad. Dat zou beter zijn dan een driejarige directeursopleiding.

In jouw geval is dat ook een echte coach?

Eddy: "Ja, die komt een 8-tal keer per schooljaar casussen met me bespreken ... En hij coacht me rond zelfsturende teams. De directeursopleiding bereidt je te weinig voor op leiderschap in de praktijk. Daar komen wel interessante thema's aan bod, zoals de functionerings- en evaluatiecyclus, regelgeving, administratie ... Maar **een logischer aanloop zou jobshadowing zijn,** een paar weken fulltime meelopen met een directeur. Zoiets kan je perfect zelf organiseren. Dat gecombineerd met een intensief opleidingsbad van enkele weken rond specifieke thema's en met intervisiemomenten, daar geloof ik sterker in dan in een driejarige opleiding."

Wat ervaar je als het moeilijkste in je job?

Eddy: "Een aanwervingsprocedure liep met 1 iemand niet van een leien dakje. En ik heb ook al een leerling moeten buitenzetten. Dat vind ik moeilijk. Consulting doen over hoe je zoiets het beste aanpakt is één ding, maar dat zelf *face to face* doen, is een ander paar mouwen. Gelukkig zijn dat uitzonderlijke situaties, maar **ze kruipen in je kleren.** Net als de soms schrijnende situaties van leerlingen. Ik zou zo'n leerling het liefst van al zelf helpen, maar dat kan natuurlijk niet. Een luisterend oor thuis helpt om dergelijke dingen te plaatsen."

In welke valkuil mogen startende directeurs niet trappen?

Eddy: "Meteen de hemel bestormen. Breng eerst in kaart wat al goed gaat, benoem dat, behoud dat en vier dat, en denk dan pas aan het vervolg. In onderwijs is **tijdens je tweede schooljaar al stappen kunnen zetten best snel.** En je moet beseffen dat context altijd meespeelt: toen ik startte, wist ik dat 40% van het personeel binnen de 3 jaar op pensioen ging. Zo kon ik een groot deel van mijn team zelf rekruteren en dus kon ik zoeken naar matches met onze schoolvisie en -cultuur."

Goed management is belangrijk. Een school is geen vzw die bezig is met een *fluffy* goed doel.

Wat is een goede directeur?

Eddy: “Iemand die oprecht transparant is. Die werklust heeft, want het is geen 9-to-5-job. Een manager ook. **Een school is geen vzw die bezig is met een of ander fluffy goed doel.** Uiteindelijk moet je leerlingen afleveren met een diploma, die ook als totale persoon klaar zijn voor de toekomst. Daarom moet je ook constant je kwaliteitszorg bewaken, zodat de inspectie op om het even welk moment mag binnenwandelen. Als je dát op een empathische manier kan bereiken, ben je goed bezig: de planlast beperken, geregeld temporiseren en peilen of iedereen nog mee is, activiteiten rond welbevinden inlassen ...”

Je moet ook van alle markten thuis zijn.

Eddy: “De meeste directeurs stromen nog altijd in via de klas en hebben dus vooral van het pedagogische aspect kaas gegeten. Maar veel van de zaken waarmee ik bezig ben – financieel beleid, personeelsbeleid, maar ook facilitair beleid zoals infrastructuur, veiligheid, catering – **kom je wel in een kmo tegen**, maar helemaal niet in een onderwijsopleiding. Voor leraren die directeur worden is dat best eng. Op dat vlak is mijn ervaring nuttig, maar het pedagogische is dan weer mijn blinde vlek. Dus leg ik veel gewicht bij de vakgroepen, dat zijn toppers die al jaren lesgeven.”

Komt er nog een carrièreswitch?

Eddy: “Ik word volgend jaar 50, en ben toe aan stabiliteit. Ik zie mezelf dit doen tot aan mijn pensioen. Ik haal voldoening uit deze job en ik zie nog veel braak terrein. Andere directeurs kijken raar op dat ik mij amuseer, maar je moet de positieve kant willen zien. **Ik kan je zo een lijst van 10 dingen geven waarvan ik denk: is dat wel zinvol?** Statistieken van gekende cijfergegevens bevestigen bijvoorbeeld. Maar als dat maar 2 minuten duurt, moet je dat dan uitvergrooten? Je focust beter op de fijne reacties van leerlingen, ouders, collega's. Als je die laat binnenkomen en ervan geniet, helt de balans zonder twijfel over naar de positieve kant.”