

Portret

Een bekende als interim

Hij had de juiste kwaliteiten en kende bovendien de organisatie en het team al. Daarom koos het Esdal College voor het vakcollege Roelof Louwsma als interim-directeur. Matthias Kooistra, lid van de kerndirectie, kende hem als iemand die een verbindende aanpak zo nodig kon combineren met rigoureuze beslissingen. De basis voor een kwaliteitsslag was intussen gelegd.

Toen het Esdal Vakcollege Emmen (Techniek en Zorg & Welzijn) van start ging, bevonden de onder- en bovenbouw zich op verschillende locaties. Elk had een eigen directeur. Dat moest anders, vond het bestuur. Maar in de jaren daarna volgde de ene (interim)directeur de andere op. Het lukte helaas pas na meerdere procedures om iemand te vinden die aan de kwaliteitseisen voldeed. Tekort aan aandacht voor het team en het onderwijsproces was het gevolg en dat had z'n weerslag op de prestaties van de leerlingen. De inspectie constateerde dat de opbrengsten van vmbo basis onder de maat bleven. In december 2011 kreeg die afdeling het predikaat 'zeer zwak'.

Vertrouwen

Matthias Kooistra, lid kerndirectie, draait er niet omheen: "Als bestuur hebben we de situatie te lang laten doorlopen en daarmee hebben we de leerlingen en de medewerkers tekort gedaan." Dat was een van de redenen om na het vertrek van de laatste reguliere directeur bewust te kiezen voor een interim. Kooistra: "Vanwege onze status als zeer zwakke school was het echt 'alle hens aan dek'. We wilden dat een nieuwe directeur kon beginnen vanuit het basisarrangement." De keuze voor Roelof Louwsma was snel gemaakt. Hij was adviseur geweest bij een andere locatie van het Esdal College en verving op het Vakcollege een teamleider die opfrisverlof had. "Door Roelof aan te stellen, hebben we tijd gekocht voor een zorgvuldige werving en selectie", zegt Kooistra. Louwsma's bekendheid met de organisatie was een groot voordeel.

'We wisten dat hij snel kon schakelen en in korte tijd veel in beweging zetten'

“We wisten wat we aan hem hadden. Hij had de situatie van dichtbij meegemaakt, kende het team en zij kenden hem. Naast kennis en kunde had hij het vertrouwen van de medewerkers. We wisten dat hij snel kon schakelen en in korte tijd veel in beweging zetten. We gaven hem alle *tools* en de volle verantwoordelijkheid.”

Borging

‘Ambitieuus’ noemt Kooistra het plan van aanpak dat Louwsma schreef, en dat vervolgens opdracht voor zijn interim-periode werd. “Maar van een interim mag je natuurlijk verwachten dat hij/zij in korte tijd een scherpe analyse van de situatie kan maken.” Kern van Louwsma’s voorstel was de ontwikkeling van het team. Niet door ‘ingewikkelde scholingsprogramma’s’, trainingen of colleges over verschillende onderdelen van kwaliteit, maar door *coaching on the job*. Op zijn advies trok het bestuur een coach/opleider aan, die kijkt wat mensen nodig hebben en bijvoorbeeld een groepje van drie, vier docenten traint in het toepassen van activerende didactiek. Goedkoop is dat niet, verzekert Kooistra. “Maar deze effectieve interventie is een verantwoorde investering. Roelof heeft ons ervan overtuigd: door op deze manier te investeren in de ontwikkeling van je personeel zorg je voor de borging van de verbeteringen.” Over de aanpak vult Louwsma aan: “Naast de mensen die het volgens ons het meest nodig hadden, wilde ik dat een paar andere collega’s geschoold werden. Die hebben dan ook hun inbreng. Zo voorkom je dat het beeld ontstaat dat alleen ‘de club van zwakke docenten’ geschoold wordt.” De scholing bleef bovendien niet beperkt tot vmbo basis, de hele school deed mee.

Flitsbezoeken

Het bestuur kon zich ook vinden in Louwsma’s voorstel om voor het verbetertraject een jaar uit te trekken. “Een snellere weg had ook gekund”, aldus Kooistra. “Je natuurlijke reflex als bestuurder is om zo snel mogelijk je gegevens op orde te krijgen. Je weet waar de inspectie naar kijkt. Maar wij wilden geen cosmetische operatie.”

Als instrument om de kwaliteit van de lessen te toetsen introduceerde Louwsma ‘flitsbezoeken’, onaangekondigde lesbezoeken van korte duur, bij alle docenten en op verschillende momenten in de week. “Je hoeft maar vijf minuten in een les te zijn en je weet hoe het ervoor staat”, zegt Louwsma. “Zo kun je met de teamleiders binnen een uur

de school door en bespreken wat je hebt gezien, waar de vorderingen zijn en wat er moet gebeuren." De flitsbezoeken zijn zo aangeslagen, dat het bestuur ze op alle locaties van het Esdal College heeft ingevoerd.

Onafhankelijk

Wat Louwsma als interim volgens Kooistra waardevol maakt, is dat hij een 'mensenmens' is die in staat is rigoureuze besluiten te nemen. "Wij hebben te weinig aandacht gehad voor de medewerkers en dat mocht niet nog een keer gebeuren. Dus heb je iemand nodig die om kwart voor 8 op school is en tot het laatst blijft. Die mensen het gevoel geeft dat ze bij hem terecht kunnen en bij wie dat ook feitelijk kan. Die eenduidige antwoorden geeft en door wie mensen in beweging komen." Het lijkt tegenstrijdig, verbinden en tegelijkertijd pijnlijke keuzes kunnen maken, maar als interim ben je onafhankelijk, dat helpt. Louwsma: "Je rol is wezenlijk anders dan die van een normale directeur. Omdat je als interim niet blijft, kun je sommige beslissingen makkelijker nemen ook op het personele vlak. Als gewone directeur kun je daar in de relatie nog veel last van hebben."

Toen een nieuwe directeur was gevonden, zijn twee maanden uitgetrokken voor een 'warme overdracht'. Op een nieuwe directeur komt al zoveel af, zeker in de context waarin de school nog niet helemaal van het stempel zeer zwak af is, licht Kooistra die keuze toe. "Het is *a hell of a job* om beide te doen", zegt Louwsma. "De eerste maand heeft hij met mij meegelopen, geluisterd en gekeken. Na de eerste maand hebben we de rollen omgedraaid. Ik denk mee, doe operationele zaken als roosters en mutaties, en wat acties in het verbeteringsproces. Zo heeft hij de gelegenheid om rustig kennis te maken."