



9

Met
praktische
handreiking
en road-
map

VO ACADEMIE

**NIEUWE INHOUDEN,
NIEUWE NETWERKEN,
NIEUWE PERSPECTIEVEN**

Inwerkprogramma's voor beginnend schoolleiders

In opdracht van de VO-academie van de VO-raad

Eerder verschenen in deze brochurereeks:

- Beroepsprofiel schoolleiders voortgezet onderwijs*
Mei 2013
- (1) *Al Doende Leren – Non- en Informeel leren door schoolleiders*
Maart 2014
- (2) *Samenspel en Dialoog – Financieel leiderschap in het voortgezet onderwijs*
Juni 2014
- (3) *Doelgericht Vertrouwen – Strategisch HRM voor schoolleiders*
November 2014
- (4) *Richting geven aan professionele ontwikkeling – Beroepsstandaard Schoolleiders Voortgezet Onderwijs*
Maart 2015
- (5) *Samen leren in netwerken – Leernetwerken voor en door schoolleiders en bestuurders*
September 2015
- (6) *Ontmoeting en interactie – Coaching als ontwikkelinstrument*
Maart 2016
- (7) *Sturen vanuit visie – Strategisch onderwijskundig leiderschap*
December 2016
- (8) *Een frisse blik – Collegiale visitatie als instrument voor professionele ontwikkeling*
Maart 2017

VO-academie, maart 2017

In opdracht van de VO-academie van de VO-raad

VO ACADEMIE

**NIEUWE INHOUDEN,
NIEUWE NETWERKEN,
NIEUWE PERSPECTIEVEN**

Inwerkprogramma's voor beginnend schoolleiders

In opdracht van de VO-academie van de VO-raad

INHOUD

DEEL 1

1	Wie is de startende schoolleider?	7
1.1	Bevoegdheden en verantwoordelijkheden	7
1.2	Onderwijsachtergrond	8
1.3	Opleidingsbehoefte	9
2	Wat wordt er van een startend schoolleider verwacht?	11
2.1	Beroepsstandaard	11
2.2	Schoolleidersregister	12
2.3	Kennisbasis	13
3	Nut en noodzaak van inwerkprogramma's	15
3.1	Geen of beperkt inwerkprogramma	15
3.2	Inhoud van het inwerkprogramma	16
3.3	Beschikbare middelen	16
	Interview: Sander ter Maat, Manager Business Control bij de NS	17
4	Iedereen aan zet	21
4.1	Afspraken op landelijk niveau en in de sector	21
4.2	Integratie in strategisch HRM van scholen	22
4.3	Gemotiveerde middenmanagers	23
	Interview: Cazimir ten Brink, Water Treating Technologist bij Shell	24
5	De VO-academie stimuleert en ondersteunt	29
5.1	Inwerkimpuls: tweedaagse in najaar 2017	29
5.2	Inwerkimpuls: inwerkadviseurs	30
	Even voorstellen: inwerkadviseur Juul Velvis	31
	Even voorstellen: inwerkadviseur Marita van Dam	33
	Even voorstellen: inwerkadviseur Harry Claessen	36

DEEL 2

6 Handreiking inwerkprogramma beginnend schoolleiders	39
6.1 Over deze handreiking	39
6.2 Voor vertrek	41
6.3 Op weg: het eerste jaar	48
6.4 De weg vervolgen: het tweede jaar	61
Over de auteur	63
Referenties	64

LEESWIJZER

Opzet van dit katern

Dit katern valt uiteen in twee delen. In deel 1 lichten we nader toe wie de startende schoolleider is, wat er van hem wordt verwacht en wat de noodzaak is van inwerkprogramma's in het voortgezet onderwijs.

Deel 2 is een praktische handreiking voor een inwerkprogramma van beginnend schoolleiders. Samen met de bij dit katern bijgesloten 'roadmap inwerkprogramma schoolleiders' vormt de handreiking een hulpmiddel bij het ontwikkelen van een inwerkprogramma op school en binnen uw bestuur. De handreiking volgt de startende schoolleider gedurende de eerste twee jaar van zijn aanstelling en schetst samen met de roadmap de weg die de teamleider aflegt en welke begeleiding hij daarbij nodig heeft.

Dit katern en de roadmap zijn in eerste instantie gericht op de school en de eindverantwoordelijk schoolleider waar de teamleider een aanstelling krijgt, zodat zij zich bewust zijn van de behoeften van de teamleider en van de vraagstukken en uitdagingen die hij onderweg tegenkomt. Met die kennis kunnen zij, bij voorkeur met inbreng van startende teamleiders, een inwerkprogramma opstellen dat past bij de schoolorganisatie en -situatie en bij de kennis en kunde van de beginnend schoolleider. Echter is dit katern ook voor schoolbestuurders relevant. Ook zij zijn immers direct of indirect betrokken bij het inwerken van startende schoolleiders.

In dit katern zijn ook twee interviews opgenomen met middenmanagers uit het Nederlandse bedrijfsleven, werkzaam bij Shell en de NS. Zij waren aanwezig bij de inwerktweedaagse van de VO-academie in oktober 2016 om hun ervaringen met inwerken te delen en vertellen nu ook in deze uitgave hoe hun inwerkperiode werd georganiseerd.

Terminologie

In de tekst wordt gesproken over de beginnend schoolleider. Dit betreft een startende leidinggevende in een middenmanagementpositie. Vaak wordt deze functie aangeduid als teamleider.

We verwijzen naar beginnend schoolleider en leidinggevende als 'hij'.

Uiteraard moet hier zowel hij als zij worden gelezen.

VOORWOORD

Startende teamleiders kunnen getypeerd worden als ambitieuze, ontwikkelgerichte leiders met een groot verantwoordelijkheidsgevoel. Het is van belang dat zij een goede start maken in hun loopbaan als leidinggevend. Want beginnend schoolleiders in het voortgezet onderwijs staan voor een stevige opgave. Ze spelen een steeds belangrijker rol bij de ontwikkeling van het onderwijs, geven veelal nog enkele uren les en sturen daarnaast een groot team docenten aan. Maar vaak wordt er ook van ze verlangd dat ze klaarstaan om allerlei acute problemen in de school van leerlingen en docenten op te lossen.

Deze combinatie van taken en verantwoordelijkheden levert over het algemeen een hectische baan op. Opvallend genoeg worden startende teamleiders op de meeste scholen niet gericht ingewerkt: ze worden geacht bij de start van hun functie meteen de kennis en kunde in huis te hebben om leiding te geven binnen de dynamische organisatie die elke school is.

De VO-academie wil met dit katern bijdragen aan de bewustwording van de noodzaak van een inwerkperiode voor beginnend schoolleiders als onderdeel van het strategisch HRM-beleid binnen de school. Om scholen hierbij zo goed mogelijk te ondersteunen is de aanpak drieledig. U vindt in dit katern een praktische handreiking voor schoolleiders (deel 2) en een bijbehorende roadmap. Daarnaast organiseert de VO-academie een tweedaagse gericht op bewustwording en kennisdeling. Tot slot stellen we drie inwerkadviseurs beschikbaar die eindverantwoordelijk schoolleiders en bestuurders kunnen bijstaan bij het opstellen van een inwerkprogramma. Deze inwerkadviseurs stellen zich in dit katern nader aan u voor.

Ik hoop dat met deze inspanningen beginnend én eindverantwoordelijk schoolleiders, en hun bestuurders, zich bewust worden van de complexe positie die teamleiders in het voortgezet onderwijs innemen en van de noodzaak hen goed toe te rusten en te begeleiden bij hun eerste stappen op het leidinggevende pad. Als wij deze ambitieuze mensen een mooie start willen laten maken als schoolleider, is dat wel het minste wat we kunnen doen.

*Paul Rosenmöller, voorzitter VO-raad
Maart 2017*



1

Wie is de startende schoolleider?

Schoolleiders zijn “functionarissen (...) in het voortgezet onderwijs die een integrale verantwoordelijkheid hebben voor (een deel van) het onderwijs”.¹ Hieronder vallen rectoren en locatiedirecteuren - in de regel aangeduid als eindverantwoordelijk schoolleiders - maar ook teamleiders van onder- en bovenbouw.

De startende schoolleider in het voortgezet onderwijs is iemand die in zijn loopbaan een eerste benoeming krijgt met een personele lijnverantwoordelijkheid over een team van docenten.² Er zijn veel verschillende benamingen voor deze middenmanagers in het vo: teamleider, teamvoorzitter, conrector, enzovoort. De eerste twee jaar na de benoeming wordt over het algemeen beschouwd als de periode waarin de schoolleider ‘startend’ is.

1.1 Bevoegdheden en verantwoordelijkheden

Ook zijn er grote verschillen in bevoegdheden van startende schoolleiders. De verantwoordelijkheden hangen vaak af van het aantal managementlagen dat aanwezig is in een schoolorganisatie. Deze verschillen bestaan onder meer omdat er geen centrale afspraken in de sector zijn over de invulling van de functie van teamleider in het vo, bijvoorbeeld in de cao.³

1 Waslander (2012), p. 9.

2 Burgmans (2013), p. 6.

3 Idem.

De personele verantwoordelijkheid is een van de belangrijkste vaardigheden die een beginnend schoolleider moet leren. Uit onderzoek onder de deelnemers van het intervisie-traject Lead&Learn blijkt dat driekwart van de middenmanagers leiding geeft aan een team van vijftien mensen of meer.⁴ Dit betekent dat de teamleider docenten moet kunnen begeleiden (op dagelijks niveau en in hun loopbaan) en dat hij hen moet beoordelen. Daarnaast wordt er aan teamleiders gevraagd om het beleid van een school te vertalen naar de klaslokalen en hebben zij vaak een onderwijsinhoudelijke taak of opdracht.

Deze combinatie van taken en verantwoordelijkheden levert over het algemeen een hectische baan op. Veel startende schoolleiders beginnen hun functie zonder gerichte opleiding of coaching en voelen zich niet voldoende toegerust voor hun werk. Hun drukke baan maakt het gecompliceerd om dat te veranderen. Veel middenmanagers zijn in hun dagelijks werk een groot deel van de tijd bezig met brandjes blussen: het oplossen van acute problemen met leerlingen en docenten. Ze hebben het gevoel dat ze daardoor niet aan hun 'echte' werk toekomen.⁵

1.2 Onderwijsachtergrond

Het is voor beginnend schoolleiders in het vo gebruikelijk dat ze doorstromen vanuit het docentschap. Zij bezitten dus over het algemeen een onderwijsinhoudelijke achtergrond (en hebben 'krijt aan de vingers'). De overgrote meerderheid van nieuwe teamleiders wordt benoemd op de school waar zij voorheen als docent werkzaam waren.⁶ Vaak blijven zij ook binnen hetzelfde team werken.

De 'traditionele' onderwijs carrière loopt van docent, naar docent met extra verantwoordelijkheden ('docent-plus'), naar leidinggevende zonder personele verantwoordelijkheid (coördinator, projectleider), naar teamleider met personele verantwoordelijkheid (en mogelijk verder tot eindverantwoordelijk schoolleider en/of

4 Visser (2015b).

5 Visser (2015b), p. 10.

6 Burgmans (2013), p. 8.

Veel startende schoolleiders beginnen hun functie zonder gerichte opleiding of coaching

bestuurder).⁷ Dit betekent dat er doorgaans zo'n vijf tot tien jaar zit tussen de instroom van een nieuwe leraar en zijn start als beginnend schoolleider.

Het scouten van nieuwe schoolleiders is veelal een informeel proces: leraren die opvallen omdat zij bijvoorbeeld meer verantwoordelijkheden naar zich toetrekken, worden vaak benaderd met de vraag of zij behoefte hebben aan doorgroeien om hun werk uitdagend en bevredigend te maken en/of te houden. In sommige gevallen betekent dit dat zij middels opleidingen worden voorbereid op hun toekomstige rol, maar dat hoeft niet het geval te zijn.⁸

Uit het bovenstaande vallen enkele algemene karaktertrekken van de beginnend schoolleider af te leiden: hij is ambitieus, betrokken, heeft gevoel voor verantwoordelijkheid en de neiging om dingen 'goed' te willen doen.

1.3 Opleidingsbehoefte

Middenmanagers willen vooral werken aan hun leidinggevende competenties, zo blijkt uit onderzoek.⁹ Ze willen leren om te gaan met tegenstrijdige belangen, draagvlak creëren voor besluiten, ideeën overbrengen en hun team enthousiasmeren, omgaan met kritiek en weerstand, planmatig werken en beleid vertalen naar concrete acties.

Daarnaast willen zij ook graag ervaringen uitwisselen, liefst met collega's van andere scholen. Gespreksonderwerpen zouden dan zijn: collega's aanspreken op hun functioneren, het ontwikkelen van een aanspreekcultuur in het team en hoe je je niet teveel laat leiden door de hectiek van alledag.¹⁰

7 Burgmans (2013), p. 7.

8 Burgmans (2013), p. 21.

9 De Rooij (2009), Schenke (2016).

10 Idem.



2

Wat wordt er van een startend schoolleider verwacht?

Middenmanagers zijn de spin in het web van een schoolorganisatie en krijgen steeds vaker een belangrijke rol in de onderwijsontwikkeling toebedeeld. Zij moeten het schoolbeleid naar de werkvloer vertalen, sturen rechtstreeks docenten aan en zijn verantwoordelijk voor een professionele cultuur.¹¹ Steeds vaker wordt ook een directe relatie gelegd tussen de kwaliteit van de schoolleider en de kwaliteit van de lessen op een school: hoe beter de schoolleider, des te hoger de kwaliteit van de gegeven lessen.¹²

Om te kunnen voldoen aan deze hoge eisen, heeft de beginnend schoolleider specifieke kennis nodig die hij niet 'zomaar' in huis heeft.

2.1 Beroepsstandaard

Hoe weet een beginnend schoolleider wat er van hem wordt verwacht en wat het beroep van schoolleider precies inhoudt? Het antwoord staat in de Beroepsstandaard Schoolleiders VO, die in 2014 werd vastgesteld. Deze standaard is door de beroepsgroep zelf gedefinieerd en beschrijft wat deze vindt dat een schoolleider moet kennen, kunnen en doen.

¹¹ Visser (2015b), p. 10.

¹² Inspectie voor het Onderwijs (2014), p. 56.

De standaard geeft een antwoord op de volgende vier vragen:

1. Wie is er schoolleider?

De beroepsgroep bevat de definitie van 'de schoolleider' en een eerste afbakening van de functies waarop de beroepsstandaard van toepassing is.

2. Wat zijn relevante competenties voor een schoolleider?

De competenties beschrijven vermogens die schoolleiders kunnen ontwikkelen om adequaat, doelbewust en gemotiveerd te handelen in hun beroepssituatie. Schoolleiders kunnen hiermee in hun eigen context aan specifieke competentieontwikkeling werken.

3. Over welke concrete kennis en bekwaamheden beschikt een schoolleider?

De bekwaamheden zijn een concretisering van de competenties. Ze geven schoolleiders richtlijnen voor de kennis en het zichtbare gedrag dat zij in hun eigen context kunnen invullen.

4. En welk professioneel gedrag mag van een schoolleider worden verwacht?

De professionele normen bieden schoolleiders een handvat voor het professionele gedrag dat wenselijk is bij het uitoefenen van het beroep.^{13 14}

2.2 Schoolleidersregister

De beroepsstandaard vormt de basis voor het Schoolleidersregister VO. In dit register kunnen alle schoolleiders hun kwaliteiten tonen. Het is ook voor beginnend schoolleiders een hulpmiddel waarin zij hun bekwaamheidsonderhoud kunnen bijhouden.¹⁵

Uit onderzoek naar het Schoolleidersregister blijkt dat schoolleiders en teamleiders het (zeer) belangrijk vinden dat een register de kwaliteit en de status van het beroep waarborgt (88%) en dat een register de professionele ontwikkeling bevordert (94%).¹⁶

13 Beroepsstandaard Schoolleiders VO (2014).

14 Lees ook het katern 'Richting geven aan professionele ontwikkeling. Beroepsstandaard Schoolleiders VO' van de VO-academie.

15 Beroepsstandaard Schoolleiders VO (2014).

16 Lockhorst (2014), p. 19.

Schoolleiders vinden het belangrijk dat een register de kwaliteit en de status van het beroep waarborgt

2.3 Kennisbasis

Het vak van schoolleider is divers en de invulling ervan is niet louter op basis van de beroepsstandaard te bepalen. Schoolleiders kiezen zelf, binnen hun eigen context, volgens welke koers zij zich ontwikkelen en hoe zij de elementen van de standaard vertalen naar hun dagelijkse praktijk.

Daarom heeft het Schoolleidersregister VO een kennisbasis ontwikkeld met daarin de kern en de context van het schoolleidersvak. Deze kennisbasis vormt een aanvulling op, en hangt nauw samen met, de beroepsstandaard en het register.¹⁷ De kennisbasis:

- ondersteunt schoolleiders in hun dagelijkse werk bij het onderbouwen (en verantwoorden) van allerlei beslissingen;
- maakt het deskundigheidsterrein van de beroepsgroep als geheel inzichtelijk, wat de profilering, ontwikkeling en erkenning van het beroep ten goede komt;
- biedt schoolleiders inzicht in actuele kennis over de belangrijkste ontwikkelingen die op hun pad (gaan) komen;
- vormt een praktisch handvat voor opleiders die de beroepsstandaard en actuele ontwikkelingen willen afdekken in hun aanbod.

De kennisbasis kent zeven thema's:

- Persoonlijk leiderschap
- Ontwikkeling van kennis en kwaliteit
- Inrichting van (toekomstig) onderwijs
- Verbinding met de omgeving
- Regie en strategie
- Leiding geven aan verandering
- Diversiteit

De kennisbasis en de Beroepsstandaard Schoolleiders VO vormen samen met het register een solide basis voor professionalisering, ook die van startend schoolleiders.

¹⁷ Kemper (2016).



3

Nut en noodzaak van inwerkprogramma's

Anders dan in het bedrijfsleven is in het voortgezet onderwijs een inwerkprogramma voor schoolleiders geen gemeengoed, ondanks de grote hoeveelheid kennis en vaardigheden die er van hen wordt verwacht en de diversiteit daarvan. Dat betekent niet dat er in het onderwijs niets aan inwerken gebeurt. Vaak echter kent het inwerken van schoolleiders geen gestructureerd traject of een inbedding in HRM-beleid en is de aanwezigheid van een inwerkprogramma afhankelijk van de initiatieven van eindverantwoordelijk schoolleiders en/of bestuurders, en van de beginnend schoolleider zelf.

3.1 Geen of beperkt inwerkprogramma

In het jaarlijkse monitoronderzoek van de VO-academie naar de professionalisering van schoolleiders gaf 52 procent van de schoolleiders in het vo aan dat zij geen inwerk- of begeleidingsprogramma kregen aangeboden bij aanvang van hun huidige functie. Bij 28,6 procent was dit in beperkte mate het geval, en bij slechts 19,4 procent was er een degelijk aanbod op dit gebied.¹⁸

¹⁸ Schenke (2016), p. 10.

3.2 Inhoud van het inwerkprogramma

Hetzelfde onderzoek vroeg ook waaruit het inwerk- en begeleidingsprogramma bestond als dat wel werd gevolgd. De antwoorden bleken in te delen in drie verschillende categorieën:

- De eerste categorie bestond uit schoolleiders die aangaven dat ze *coachingsgesprekken* hadden met een ervaren collega of met een externe.
- De tweede categorie schoolleiders had een *cursus, training of een management-ontwikkeltraject* gevolgd. Hiervan had een klein aandeel een managementopleiding op masterniveau gevolgd.
- De derde categorie waren schoolleiders die regelmatig *interne gesprekken* hebben gevoerd met zijn of haar voorganger of met andere schoolleiders in school, waarbij men inging op de kennismaking met de school, actuele schoolzaken en de werkzaamheden die verwacht werden.¹⁹

3.3 Beschikbare middelen

Voor een goed inwerk- en begeleidingsprogramma moeten financiële middelen en ook tijd beschikbaar zijn. 41 procent van de middenmanagers werkt op een school waar afspraken met het bestuur zijn gemaakt op dit gebied.²⁰

¹⁹ Schenke (2016), p. 16.

²⁰ Idem.

Voor een goed inwerk- en begeleidingsprogramma moeten financiële middelen en tijd beschikbaar zijn

Sander ter Maat, Manager Business Control bij de NS



‘Houd regie op je eigen ontwikkeling’

Sander ter Maat is controller bij de Nederlandse Spoorwegen. Tijdens zijn tweejarige traineeship werd hij intensief begeleid door een mentor en een coach en werd hem een veelzijdig opleidingsprogramma aangeboden: ‘Mede dankzij alle begeleiding heb ik de afgelopen jaren grote stappen kunnen zetten.’

“Ik vond het erg leuk om op de inwerktweedaagse in het kader van de Inwerkimpuls van de VO-academie in oktober 2016 in gesprek te gaan met beginnend schoolleiders en mijn ervaringen te delen. Het viel mij op dat zij aan vrij grote groepen leiding geven. Ze willen zo’n team graag als groep benaderen, maar de teamleden zijn niet vaak als team bij elkaar. Dat maakt het wel een uitdaging.



Ik vind het zelf belangrijk om de mensen uit mijn team regelmatig een-op-een te spreken, bijvoorbeeld eens in de twee weken. We bespreken dan werkinhoudelijke zaken, maar ik wil ook weten hoe het privé met iemand gaat. Als je op je werk bent, doe je je rugzakje 'privé' niet af bij de deur. Bovendien heeft het een gunstig effect op je werk als je goed in je vel zit. Ik wil voor hen graag benaderbaar en aanspreekbaar zijn. Daar investeer ik bewust in.

Ik begreep van de teamleiders uit het onderwijs dat het voor hen moeilijk is om tijd vrij te maken voor een-op-een contact. Daar worstelden ze mee. Een teamleider heeft veel docenten in zijn team, en mijn manier van werken wordt dan heel tijdrovend. Bovendien zit je als teamleider in het onderwijs niet de hele dag tussen je mensen, die geven immers les. Het viel me op de tweedaagse op dat teamleiders wel heel *eager* zijn om met hun ontwikkeling als leider te aan de slag te gaan maar dat ze daar over het algemeen niet goed bij geholpen worden door hun school. Dat is een verschil met hoe het bij NS is geregeld, en bij veel andere bedrijven.

Ik ben bij NS binnengekomen in een finance traineeship van twee jaar, waarvoor ik een selectietraject heb doorlopen. Nu ben ik Manager Business Control en geef ik leiding aan een team van zes business controllers. Bij NS is veel aandacht voor talentontwikkeling: ik krijg uitstekende begeleiding van het management. Zo kreeg ik als trainee meteen een mentor toegewezen en werd een van de financieel directeurs mijn coach. Er was ook een intensief opleidingsprogramma tijdens het traineeship, intervisie en er werden allerlei projecten georganiseerd.

Na het traineeship ben ik als controller aan de slag gegaan. Toen ik daarna leiding ging geven, heb ik een programma gevolgd voor startende leidinggevenden om ervaringen uit te wisselen en competenties en vaardigheden te leren. In aanloop naar mijn huidige functie heb ik bovendien een

'Vraag feedback aan de mensen om je heen'

leiderschapsprogramma gevolgd. Mede dankzij alle aandacht voor persoonlijke ontwikkeling en de begeleiding heb ik de afgelopen jaren grote stappen kunnen zetten.

Tijdens de tweedaagse kon ik de aanwezige teamleiders diverse tips geven. De eerste was 'houd regie op je eigen ontwikkeling'. Ook al zijn de budgetten niet zo groot, je kunt ontwikkeling op verschillende manieren organiseren. Misschien is er iemand die een voorbeeld voor je is en kan die je mentor zijn. Verder zouden de teamleiders die elkaar op de tweedaagse hebben ontmoet misschien in een netwerk intervisie kunnen organiseren. Vraag daarnaast feedback aan de mensen om je heen: aan je leidinggevenden, maar ook aan collega's en aan de mensen uit je team. En geef bij je schoolleider aan dat hij of zij tijd voor jouw ontwikkeling moet vrijroosteren. Maar het belangrijkste is denk ik dat je je enthousiasme vasthoudt en je niet laat beperken door kleine budgetten of te weinig tijd." ■





4

Iedereen aan zet

De ontwikkeling en omarming van inwerkprogramma's voor beginnend schoolleiders in het voortgezet onderwijs kan alleen plaatsvinden als op alle niveaus daarop met overtuiging wordt ingezet, middels:

- Afspraken op landelijk niveau en in de sector
- Integratie in strategisch HRM van scholen
- Gemotiveerde middenmanagers

4.1 Afspraken op landelijk niveau en in de sector

In het Sectorakkoord VO 2014-2017 zetten OCW en de VO-raad in op de koppeling van onderwijs- en personeelsontwikkeling (ambitie 6): “Voortdurende en gerichte professionalisering is noodzakelijk om toekomstbestendig onderwijs en de school als inspirerende leeromgeving voor leerlingen adequaat vorm te kunnen geven.”²¹

Voor schoolleiders betekende dit onder meer het vastleggen van de beroepsstandaard. Er werden ook kwaliteitsafspraken vastgelegd op het gebied van begeleiding van startende schoolleiders: “Elke school heeft en gebruikt een degelijk inwerk- en begeleidingsprogramma voor startende schoolleiders dat onderdeel uitmaakt van het strategisch personeelsbeleid.”²²

21 Sectorakkoord VO 2014-2017, p. 20.

22 Sectorakkoord VO 2014-2017, p. 24.

4.2 Integratie in strategisch HRM van scholen

Er zijn bestuurders en schoolleiders nodig die inwerkprogramma's integreren in het strategisch HRM-beleid van hun school en er kwalitatieve uitvoering aan geven. Strategisch HRM-beleid houdt in dat een koppeling wordt gemaakt tussen het HRM-beleid en de doelen en het leiderschap van en binnen de school, waardoor gericht kan worden gewerkt aan de ontwikkeling van de school(organisatie), de medewerkers en de maatschappij als geheel. Versterking van strategisch HRM wordt in het Sectorakkoord 2014-2017 gezien als een noodzakelijke voorwaarde voor het realiseren van toekomstbestendig onderwijs en de zeven ambities die daaruit voortvloeien.²³

In de notitie 'Strategisch HRM voor beter onderwijs: een bijdrage aan de professionalisering van schoolleiders in het voortgezet onderwijs' schrijven Peter Leijnsink en Paul Boselie dat schoolleiders op strategisch en vormgevend niveau verantwoordelijk zijn voor de ondersteuning van teamleiders, inclusief de rol die teamleiders hebben in de uitvoering van peoplemanagement van docenten.

Leijnsink, die voor de VO-academie de leergang Strategisch HRM ontwikkelde, registreerde bij de deelnemers aan de leergang een positief oordeel over hun bekwaamheid en bereidheid om teamleiders te ondersteunen. Zij oordeelden matig positief over de ruimte die zij hebben om teamleiders te ondersteunen, waarbij het gaat om gebrek aan tijd die ze zelf hiervoor hebben maar ook om gebrek aan tijd bij de teamleiders die meestal een volle agenda hebben. Helaas oordelen ze ook matig positief over de ruimte die zij hebben om strategisch HRM-beleid te formuleren op hun school. Met name taakbeleid en de cao beperken hen om het HRM-beleid naar hun eigen inzichten in te richten.²⁴ Hier ligt dus nog een taak voor de sector om schoolleiders te voorzien van de ruimte en tijd die zij nodig hebben om strategisch HRM te kunnen toepassen en teamleiders bij het inwerken te kunnen leiden en ondersteunen.

²³ Lees ook het katern 'Doelgericht vertrouwen. Strategisch HRM voor schoolleiders' van de VO-academie.

²⁴ Leijnsink (2014), p. 27.

Versterking van strategisch HRM is een noodzakelijke voorwaarde voor het realiseren van toekomstbestendig onderwijs

4.3 Gemotiveerde middenmanagers

Inwerkprogramma's voor startende schoolleiders kunnen alleen succesvol zijn als middenmanagers hun eigen professionalisering serieus nemen. Zij zijn degenen die de hun geboden kansen moeten aangrijpen en hun behoefte aan opleiding en begeleiding een stem moeten geven in de school. Alleen als zij als mede-*change agent* (samen met schoolleiders en bestuurders) opereren en bereid zijn mogelijkheden te onderzoeken en kansen te definiëren, zullen inwerkprogramma's voor beginnend schoolleiders een permanente plek in de school kunnen verwerven.

Ook docenten die bij hun oriëntatie op leidinggevende posities hun wensen en behoeftes kenbaar maken, kunnen bijdragen aan de definitieve inbedding van de inwerking van beginnend schoolleiders.

Cazimir ten Brink, Water Treating Technologist bij Shell



‘Ik zie direct resultaat van mijn werk’

Cazimir ten Brink (33) werkt sinds vijf jaar voor Shell Pernis, een grote olieraffinaderij in de buurt van Rotterdam. Daarvoor heeft hij onder meer voor de klas gestaan als docent. Hij kan daardoor goed de vergelijking maken tussen onderwijs en bedrijfsleven. ‘In het onderwijs wordt onderschat hoe belangrijk de voorbeeld-functie van een leidinggevende is.’

“Na mijn studie Moleculaire Wetenschappen in Wageningen ben ik aan de slag gegaan voor Eerst de Klas en heb ik mijn onderwijsbevoegdheid gehaald. Ik kwam terecht op een middelbare school in Arnhem en deed daarnaast een groot project bij Shell. Na Eerst de Klas heb ik besloten om

'Als je wordt binnengehaald, is de verwachting dat je kunt doorgroeien tot directeursniveau'

niet verder te gaan in het onderwijs maar om bij Shell te solliciteren. Dit komt voornamelijk omdat ik het moeilijk vond om te achterhalen wat het effect was van wat ik deed als docent. Als een leerling na hard werken net met een zes overging, kwam dat dan door mij? Of was mijn bijdrage gering?

Ik geef nu leiding aan een groep collega's, vergelijkbaar met de functie van een teamleider op een school. Daaraan ging een heel proces vooraf. Shell selecteert hoogopgeleiden waarvan ze het idee hebben dat ze leiderschapspotentieel hebben. Als je wordt binnengehaald, is de verwachting dat je kunt doorgroeien tot directeursniveau. Je moet wel eerst een assessment doen van anderhalve dag. Vooraf is al gekeken naar je technische vaardigheden, maar op die dagen worden je social skills onder de loep genomen. Je moet immers als leidinggevende snappen hoe alles werkt maar dat ook goed kunnen communiceren.

Word je geselecteerd, dan krijg je een *graduate program* aangeboden. Dat programma duurt drie jaar en bevat een grote set cursussen over vakinhoudelijke zaken én over social skills zoals bijvoorbeeld over leiderschap. In die drie jaar zie je veel verschillende onderdelen van de hele business, bijvoorbeeld door jobrotaties. Ik ben begonnen als energietechnoloog met een onderzoeksopdracht binnen het bedrijf. Omdat de raffinaderij veel energie verbruikt, heb ik onderzocht waar nog inefficiënties zijn en hoe die verbeterd kunnen worden.

Het was echt een sprong in het diepe. Ik werd meteen gezien en behandeld als specialist en moest echt zelf dingen oppakken. Ik vond dat een flinke uitdaging. De leercurve was heel stijl; je wordt geacht om snel nieuwe dingen op te pakken. Toch heb ik er nooit aan gedacht om te stoppen, want het vormt je ook. Je krijgt veel verantwoordelijkheid en bent zelf 'in control'.



Stop je er veel energie in, dan helpt dat je meteen bij je eigen loopbaan binnen Shell. Je ziet directe resultaten.

Toen ik tijdens de inwerktweedaagse sprak met de beginnend schoolleiders, waren sommigen echt verrast door de cultuur in het bedrijfsleven. We hebben bij Shell bijvoorbeeld een strikte *code of conduct*. Ik denk dat dat essentieel is. We zijn bij Shell *inclusief*: je accepteert iedereen op je werk en je dient je allemaal te houden aan de normen en waarden die in de code of conduct staan. Dat is een houvast om te weten waar ik aan toe ben in mijn bedrijf. Het heeft als gevolg dat ik bijvoorbeeld bij Shell geen roddelcultuur ervaar. In het onderwijs heb ik dat anders ervaren. Er was in mijn beleving meer 'gerommel' onder elkaar.

Een ander verschil is het belang van een bedrijfsleider. Hier op Pernis is de voorbeeldcultuur sterk aanwezig: iedereen kijkt naar boven hoe de leider van het bedrijf zich opstelt. In het onderwijs wordt denk ik onderschat hoe belangrijk die voorbeeldfunctie is. Schoolleiders zouden zich daar bewuster van moeten zijn.

Voor mij persoonlijk is ook van belang dat in het bedrijfsleven de waardering voor verantwoordelijkheden ook financiële consequenties heeft. Goede of minder goed prestaties zie je terug in je beloning. Als je een leidinggevende functie hebt in het onderwijs met de bijbehorende verantwoordelijkheden, is dat niet altijd zichtbaar in de vergoeding. Ik vind het aantrekkelijk dat ik word beloond voor de doelen die ik behaal. Het is een erkenning van mijn werkgever. Als docent moest ik mijn motivatie halen uit iets anders dan financiële beloning.

.....

'In het bedrijfsleven heeft de waardering voor verantwoordelijkheden ook financiële consequenties'

.....

Op een school ben je wel meer bij elkaar betrokken dan bij een groot bedrijf. Mijn collega-docenten waren mijn vrienden en we deelden veel. We steunden elkaar en ook leerlingen. Dat zorgde ervoor dat ik me zeker prettig voelde op de school waar ik werkte. In het bedrijfsleven is de cultuur iets harder. Daarom wil ik misschien toch ooit nog wel eens terug naar het lesgeven, of misschien als leidinggevende werken op een school. Wie weet?" ■





5

De VO-academie stimuleert en ondersteunt

De VO-raad en de VO-academie zetten in op een brede ondersteuning van inwerkprogramma's op scholen. De aanpak is drieledig: naast dit katern met daarin opgenomen een handreiking voor schoolleiders (deel 2) en een roadmap, organiseert de VO-academie tevens een inwerkimpuls voor beginnend schoolleiders. Deze bestaat uit een tweedaagse gericht op bewustwording en kennisdeling, en het beschikbaar stellen van drie inwerkadviseurs, die op scholen in gesprek gaan over inwerkprogramma's.

5.1 Inwerkimpuls: tweedaagse in najaar 2017

In najaar 2016 werd een tweedaagse georganiseerd voor beginnend schoolleiders, die in het najaar van 2017 zal worden herhaald. De tweedaagse wordt door de VO-academie georganiseerd in samenwerking met Brigit Verbeek van Learnovate en Marius Bilkes & Kees van der Velden van Hybride Docent.

De tweedaagse is vooral gericht op bewustwording en kennisdeling, en kent drie onderdelen:

- Wat kan en mag ik als beginnend schoolleider verwachten? Zowel de school als de beginnend schoolleider dienen zich bewust te zijn dat schoolleiderschap een vak is. Dat een nieuw vak het aanleren van nieuwe vaardigheden betekent. En dat er noodzakelijkerwijs tijd moet worden vrijgemaakt in de inwerkperiode (eerste twee jaar vanaf de benoeming) om te leren.

- Kennis opdoen over de positie van de schoolleider binnen het onderwijsveld m.b.t. organisatiestructuren, onderwijstrends, beleid en politiek.
- Hoe kan ik mij verder professionaliseren na de tweedaagse door netwerken met andere beginnend schoolleiders te vormen?

5.2 Inwerkimpuls: inwerkadviseurs

Als onderdeel van de inwerkimpuls staan er naast een tweedaagse en dit katern gedurende het hele jaar ook drie inwerkadviseurs tot de beschikking van eindverantwoordelijk schoolleiders, allemaal ervaren in het ondersteunen van scholen op dit thema. Middels één of twee kosteloze gesprekken van ongeveer twee uur kunnen zij als sparringpartner u en de school verder op weg helpen. Hierbij kan de handreiking (deel 2 van dit katern) als leidraad worden gebruikt.

Mocht u in contact met hen willen treden met vragen, of om een afspraak met hen in te plannen, kijk dan op www.vo-academie.nl.

De inwerkadviseurs stellen zich op de komende pagina's nader aan u voor.

.....

'Hoe geef je leiding aan mensen als je niet weet waar je naar toe gaat?'

.....

Even voorstellen: inwerkadviseur Juul Velvis



'Ga vooral het gesprek met elkaar aan'

Juul Velvis heeft vijftien jaar ervaring met het thema leiderschapsontwikkeling als opleider, coach, trainer en adviseur.

"Middenmanager zijn is een interessante, maar ook heel hectische functie. Zeker als een middenmanager begint aan een functie, ligt er ongelooflijk veel op zijn bord. Hoe zorg je ervoor dat hij op de goede plek zit, met een goede opdracht en goede begeleiding? Ik zie veel teamleiders stuklopen en hoop als inwerkcoach een positieve bijdrage te kunnen leveren. Als opleider en trainer houd ik me bezig met leiderschapsontwikkeling in po, vo en hbo. Daarnaast heb ik veel gewerkt als opleider voor startende directieleden en middenmanagers.

Als inwerkadviseurs hebben we gezamenlijk bekeken wat wij belangrijk vinden voor onze rol. Scholen en eindverantwoordelijk schoolleiders kunnen uit eigen beweging een beroep op ons doen waarna wij graag in gesprek gaan. We willen graag een goed beeld kunnen krijgen van de context waarin een teamleider start, wat zijn of haar opdracht is en welke inwerkactiviteiten al worden ondernomen.



Wat ik met regelmaat tegenkom, is dat teamleiders een onduidelijke opdracht hebben, waardoor het moeilijk is om te weten waar je op moet sturen. Hoe geef je leiding aan mensen als je niet weet waar je naar toe gaat? Daar valt nog veel winst te halen. Ik zie ook dat de verwachtingen bij de start van een nieuwe schoolleider hoog zijn. Dat is irreëel. Je kunt niet al meteen een expert zijn en alles al kunnen. Dit verhoogt de druk op startende schoolleiders. Daar komt nog eens bij dat als je uit het team komt waar je leiding aan gaat geven, je een beetje afscheid moet nemen van dat team. Je wilt misschien nog steeds een van hen zijn, maar dat ben je niet meer.

Het zou beginnend schoolleiders helpen als er intern en extern mensen zijn die hen kunnen begeleiden. Intern bijvoorbeeld een buddy, iemand met ervaring die een praktische vraagbaak kan zijn, en extern een coach, iemand bij wie je je twijfels op tafel kunt leggen. Monitoring in een gesprekkencyclus helpt daarbij. Ook intervisie kan de startende schoolleider helpen. Met horizontale begeleiding kunnen teamleiders leren van en met elkaar en elkaars ontwikkeling versterken.

Een ander belangrijk aandachtspunt is de professionalisering van de beginnend schoolleider. Wanneer start je met een opleiding? Ga je eerst een opleiding tot leidinggevende doen, of start je in de praktijk om de functie beter te leren kennen en uit te vinden waar je opleidingsbehoefte ligt? Het is de kunst om het punt te vinden waarop de praktijk en een opleiding hand in hand kunnen gaan, zodat de opleiding niet een extra belasting is. Bij de inwerktweedaagse viel me op dat beginnend schoolleiders zelf goed kunnen aangeven wat ze nodig hebben en wanneer. We moeten er dus voor zorgen dat zij de ruimte krijgen om hun stem te laten horen.

Ik zou beginnend schoolleiders, en ook eindverantwoordelijken op scholen graag willen meegeven dat ze vooral het gesprek met elkaar aangaan. Onderzoek wat de mogelijkheden en wensen zijn en probeer samen een beeld te krijgen van wat je kunt doen om een startende schoolleider goed in positie te brengen." ■

.....

'Goede schoolleiders heb je niet zomaar.
Die moet je opleiden en trainen'

.....

Even voorstellen: inwerkadviseur Marita van Dam



'Maak meteen een start met onderwijskundig leiderschap'

Marita van Dam is sinds 1995 werkzaam in het onderwijs: eerst als docent en conrector in het vo, daarna als organisatieadviseur in het po en vo.

"Als organisatieadviseur houd ik me bezig met het verbeteren van de kwaliteit van het onderwijs in de breedste zin van het woord. Ik heb me toegelegd op onderwijsbeleid en onderwijsontwikkeling. Daarnaast ben ik ook trainer. De afgelopen vier jaar was ik als expert verbonden aan het project School aan Zet, waar ik het netwerk Teach & Learn heb begeleid, waarin ambitieuze docenten leiderschapsvaardigheden leerden.

Van huis uit ben ik historicus en bestuurskundige en ik heb ook lesgegeven als docent geschiedenis. Mijn missie is om een brug te slaan tussen theorie en praktijk. Wat zie je van onderwijsbeleid terug in de praktijk en hoe verbind je die twee? Iets toepassen in de praktijk blijkt vaak moeilijker dan mensen denken. Mijn werk als inwerkcoach sluit hier goed bij aan, denk ik. De hoe-



vraag houd mij altijd bezig: hoe kom je van A naar B? En dus ook: hoe maak je goede schoolleiders en hoe ondersteun je ze het beste?

Het moeilijkste voor beginnend schoolleiders is volgens mij om een start te maken met onderwijskundig leiderschap, dus hoe je met elkaar de kwaliteit van het onderwijs kunt verbeteren. Daarmee onderscheiden ze zich immers van docenten. Als startend schoolleider ben je snel geneigd om brandjes te gaan blussen. Er komt van alles op je af: leraren vallen uit, roosters kloppen niet, ouders zijn boos: dat willen nieuwe schoolleiders graag allemaal oplossen. Daarmee creëer je echter geen onderwijskundig leiderschap. Als je brandjes gaat blussen heb je daar ook helemaal geen tijd meer voor. Dat is een enorme valkuil.

Beginnend schoolleiders die uit eigen geleding komen, vinden het daarnaast ook heel ingewikkeld dat ze ineens beoordelingsgesprekken moeten voeren met een voormalig collega. Je hebt tijd nodig om dat te kunnen doen, en ervaring. En je moet weten wat je kunt vragen van mensen als leidinggevende.

Het is lastig dat wanneer een schoolleider wordt aangesteld, hij of zij nog niet meteen een masteropleiding tot schoolleider kan gaan doen. Er is dus een inhoudelijk vacuüm. Daarom moet een eindverantwoordelijk schoolleider aan een startend schoolleider een inhoudelijke opdracht meegeven en zo verdieping in het werk creëren. Zo'n opdracht kan formeel, door middel van cursussen, of informeel met coaching bijvoorbeeld. Als er maar een duidelijke opdracht aan ten grond ligt. Doe je dat niet en laat je iemand los, dan hangt het bijna van karakter of ambitie af of een schoolleider onderwijskundig leiderschap ontwikkelt. En ja, dit vergt natuurlijk van de eindverantwoordelijk schoolleider een investering, voornamelijk in tijd.

Zelf heb ik vroeger als startend schoolleider helemaal geen begeleiding gehad, helaas. Ook om mij heen zie ik heel weinig goede voorbeelden.

'Gek genoeg is het opleiden van beginnend schoolleiders nog onontgonnen terrein'

Er heerst een soort idee in het onderwijs dat je 'schoolleider zijn' meteen moet kunnen. Alsof schoolleider zijn een soort bekroning is op je werk als docent. Dat is natuurlijk raar. Tegelijkertijd lijken schoolleiders die het gered hebben zonder begeleiding daar ook trots op te zijn. Alsof het gaat om karakter of doorzettingsvermogen. Dat is denk ik een verkeerde drive. Ik vind dat je ruimte mag krijgen om een vak te leren. En je mag het ook moeilijk vinden in het begin.

Goede schoolleiders heb je niet zomaar. Die moet je opleiden en trainen en dat vergt een investering in tijd en geld. Gek genoeg is het opleiden van beginnend schoolleiders nog onontgonnen terrein. Waar vroeger docenten 'zomaar' voor de klas werden gezet, worden nu schoolleiders 'zomaar' voor een team gezet. Langzaam maar zeker begint het onderwijs zich te realiseren dat teamleiders net als docenten begeleiding nodig hebben om het vak te kunnen leren. Op de inwerktweedaagse trof me echt de honger van de startend schoolleiders om begeleid te worden. Er is zoveel behoefte! Het is moeilijk voor te stellen dat dat niet eerder is opgepikt. Ik hoop dan ook dat inwerkprogramma's in de sector geborgd kunnen worden.

Als inwerkcoach ben ik op afroep beschikbaar voor scholen, en dan met name voor de eindverantwoordelijk schoolleider die een beginnend schoolleider heeft aangesteld. Met hem of haar bespreek ik graag hoe een inwerktraject van een nieuwe schoolleider eruit kan zien. Ik houd een spiegel voor: wat kun jij doen? En hoe doe je die dingen goed? Het creëren van bewustwording is het belangrijkste.

Ik hoop dat er in het onderwijs veel meer gedeeld leiderschap kan komen: de bewustwording van wie wat kan binnen een organisatie en het afstemmen van de taken daarop. Dan hangt wat iemand doet niet alleen af van de functie die iemand heeft, maar ook van de taakverantwoordelijkheid." ■

Even voorstellen: inwerkadviseur Harry Claessen



‘De eindverantwoordelijk schoolleider heeft een sleutelrol’

Harry Claessen was 38 jaar werkzaam in het onderwijs, onder meer als rector van het Twents Carmel College in Oldenzaal. Momenteel is hij actief op het gebied van advies en support in het onderwijs, waaronder werving & selectie van schoolleiders.

“Leidinggeven is een beroep waarvoor je moet worden opgeleid. Daarom was ik als rector op het Twents Carmel College nauw betrokken bij het managementdevelopmentprogramma voor leidinggevendenden. Daarnaast heb je voor startende leidinggevendenden een adequaat inwerkprogramma nodig, onder meer met een buddy die de beginnend schoolleider wegwijst in de schoolorganisatie en liefst ook met een externe coach.

Teamleiders moeten weten wat hun opdracht is, welke instrumenten ze daarvoor tot hun beschikking hebben en hoe die werken. Dat is allemaal niet zo moeilijk, maar als je iemand niet wegwijst, wordt het wel een probleem. Want verwacht wordt dat je vanaf dag 1 leidinggevendende bent en dus deze instrumenten kunt inzetten. Ook moeten beginnend schoolleiders training krijgen in het voeren van adequate gesprekken. Aan die gespreksvaardigheid hebben veel startend schoolleiders behoefte, weet ik uit ervaring.

Ondersteuning bij de opdracht die je hebt meegekregen als teamleider is zeer gewenst. De direct leidinggevendende schoolleider heeft een sleutelrol, die moet het mogelijk maken. Hij moet de teamleider schetsen hoe de eerste twee jaar eruit gaan zien en bespreken wat diens opdracht is, zodat niemand voor verrassingen komt te staan. Onderschat hierbij het belang

‘Een externe coach kan echt van grote waarde zijn’

van de gesprekscyclus niet. Hoe helderder de opdracht aan het begin, hoe logischer de gesprekken die plaatsvinden. Zorg dat iemand niet pas bij een beoordelingsgesprek hoort op welke criteria hij wordt afgerekend. Dat is heel zonde, voor de teamleider én voor de school.

Met de juiste begeleiding kunnen beginnend schoolleiders steviger in hun functie starten en komen ze minder voor verrassingen te staan. Het is een vreemde vanzelfsprekendheid dat we denken dat docenten met ambitie vanaf dag één bekwaam zijn om schoolleider te zijn. Ze worden helaas daarom nog te vaak aan hun lot overgelaten. Met name de positieverandering kan heel ingrijpend zijn. Dat vond ik zelf ook toen ik begon als schoolleider. Op woensdag werd bekend dat ik conrector werd en toen ik op donderdag op mijn gebruikelijke plek in de personeelskamer ging zitten, viel er een stilte. Toen besepte ik dat ik vanaf dat moment ‘aan de andere kant’ stond. Als je kunt delen dat mensen anders tegen je aankijken en daarover met iemand buiten de school kunt praten, helpt dat al heel veel.

Gelukkig verandert langzaam maar zeker de visie op inwerken. Dat heeft ook te maken met veranderend beleid van de overheid. Onder minister Plasterk was professionalisering van leidinggevenden vloeken in de kerk, terwijl de huidige bewindvoerders nadrukkelijk hebben uitgesproken dat er bekwame leidinggevenden nodig zijn om ervoor te zorgen dat docenten hun vak goed kunnen uitoefenen en kwaliteit kunnen leveren.

Als inwerkadviseur hoop ik de (eindverantwoordelijk) schoolleider te kunnen helpen bij de begeleiding van een startende teamleider. Weten wat je zou moeten doen is één, maar dat omzetten in daden is twee. Soms word je zo in beslag genomen door de dagelijkse dingen dat bijvoorbeeld het toewijzen van een buddy of externe coach erbij inschiet. Ik weet zelf uit ervaring dat dat soms zo werkt. Misschien dat ik daarbij kan helpen. Ik kan suggesties doen en bemiddelen bij het zoeken naar een coach. Via VO-managementcoach van de VO-academie bijvoorbeeld kan elke leidinggevende een passende coach vinden. Zo’n externe coach kan echt van grote waarde zijn. Je kunt daar als teamleider stoom bij afblazen, je kunt je twijfels bespreken en je kunt je meer blootgeven dan bij iemand die op dezelfde school werkt en verantwoordelijk is voor je eindbeoordeling. De inwerkadviseur kan de stok achter de deur zijn om de begeleiding daadwerkelijk vorm te geven en zaken concreet te maken.” ■



6 Handreiking inwerkprogramma beginnend schoolleiders

6.1 Over deze handreiking

Deze Handreiking is bedoeld als hulpmiddel bij het ontwikkelen van een inwerkprogramma voor beginnend schoolleiders. Het is geen blauwdruk, maar een tool, waarbij u zelf de vertaalslag maakt naar de specifieke context van uw school en de beginnend schoolleider.

Doelgroep

In deze handreiking verstaan we onder beginnend schoolleider de schoolleider zonder eindverantwoordelijkheid in de eerste twee jaar van zijn leidinggevende carrière. Dit is bijvoorbeeld een teamleider of een afdelingsleider. Deze doelgroep met een eerste benoeming als leidinggevende op zak is gebaat bij een inwerkprogramma op maat dat voorziet in een aansluitende leeromgeving.

Delen van de handreiking zijn ook te gebruiken bij het inwerken van ervaren schoolleiders in dezelfde positie op een nieuwe school of voor beginnend schoolleiders met eindverantwoordelijkheid.

Doel

Het doel van deze handreiking is bewustwording van de belangrijkste aspecten die bij een inwerkperiode horen. Wat is in deze specifieke fase belangrijk?

Op deze manier willen we ondersteuning bieden aan eindverantwoordelijk leidinggevend bij het ontwikkelen van een programma, met oog voor de diversiteit in het onderwijs. De handreiking ondersteunt scholen waar nog geen inwerkprogramma bestaat in de eerste gedachtegang hierover en helpt met de concretisering ervan. Voor scholen met een bestaand inwerkprogramma kan de handreiking als checklist dienen.

Inwerken en professionaliseren

Een inwerkprogramma gaat uiteraard om inwerken: het vertrouwd maken van de nieuwe werkplek. Anderzijds draait een dergelijk programma om professionalisering: het inzetten van een bewust leerproces van de leidinggevende in de eerste periode van zijn loopbaan.

Deze handreiking helpt derhalve bij:

- bewustwording van het proces van inwerken;
- het geven van inhoud aan het proces van professionalisering van de beginnend schoolleider.

Opzet

In de opzet van deze handreiking volgen we de eerste twee jaar van een beginnend schoolleider. Deze twee jaar zijn gevisualiseerd in een avontuurlijke bergtocht, waarbij af en toe flink moet worden geklommen maar waarbij er ook momenten zijn om terug te kijken op de route die tot dan toe is afgelegd. Deze 'Roadmap inwerkprogramma schoolleiders' heeft als leidend principe de gesprekkencyclus en is aangevuld met elementen uit een inwerkprogramma. De Roadmap is als poster bij dit katern bijgesloten.

Hoewel de meeste organisaties buiten het onderwijs een inwerkperiode van drie maanden kennen, houden we bij het inwerken van schoolleiders de cyclus van een schooljaar aan. Een schooljaar kent immers een opeenvolging van telkens nieuwe werkzaamheden. Na het eerste jaar vindt in de meeste gevallen de beoordeling plaats. Het tweede jaar is een follow-upjaar. Er zijn ook scholen die na twee jaar de leidinggevende beoordelen.

6.2 Voor vertrek

6.2.1 Checklist vooraf

De nieuwe omgeving waarin een beginnend schoolleider zijn reis start, is voor hem als leidinggevende nog onbekend terrein. Tegelijkertijd is deze omgeving zeer bepalend voor de route die een beginnend leidinggevende zal gaan volgen. Zo maakt het uit of leidinggeven als vak apart wordt gezien op de school waar de schoolleider start, of het een taak is of een functie en hoe tegen het leren van dat vak wordt aangekeken. Met andere woorden: de visie op schoolleiderschap is zeer bepalend.

Visie op leiderschap: is schoolleider zijn een vak?

De reden waarom er momenteel nauwelijks inwerkprogramma's zijn voor beginnend schoolleiders, is waarschijnlijk omdat de invloed van de schoolleider op het leerproces pas de laatste jaren wordt erkend. Mede door de komst van het Schoolleidersregister VO en de Beroepsstandaard Schoolleiders VO wordt steeds meer zichtbaar wat schoolleiderschap inhoudt en aan welke eisen en standaarden moet worden voldaan.

Schoolleiderschap verdient het ook om als vak te worden gezien. Het vereist vakmanschap om in de veelzijdigheid en complexiteit van een onderwijsorganisatie leiding te kunnen geven. Schoolleiderschap als slechts een taak definiëren, leidt (onbewust) tot gebrek aan erkenning en onduidelijke rolidentificatie, met een zwakke sturingskracht tot gevolg.

TIP Sta bewust stil bij de structuur van de schoolorganisatie. Is teamleiderschap een taak of een functie? In veel gevallen waarin het schoolleiderschap als taak is geformuleerd, moet de beginnend schoolleider relatief veel lesuren geven. In de dagelijkse praktijk betekent dat veel schakelen tussen docentschap en schoolleiderschap. Hier komen soms nog ambitieuze onderwijskundige doelstellingen en/of belangrijke teamontwikkelingen bij, waardoor de variatie tussen operationele en tactische taken groot is en het werk daardoor fragmentarisch.

Jesse Bos, teamleider bovenbouw havo bij Lyceum aan Zee

'Ik breng mijn kennis terug de school in'

"Ik heb tot mijn 28ste gewerkt als docent scheikunde en natuurkunde. Toen realiseerde ik me dat het lesgeven na een aantal jaren routine werd en dat ik graag breder met onderwijs bezig wilde zijn. Ik ben toen uit het onderwijs gestapt en heb voor meerdere bedrijven gewerkt, waaronder een chemisch lab en voor adviesbureau APS, als consultant op het gebied van bèta-onderwijs en onderwijsinnovatie. Toen ik zag hoe buiten het onderwijs wordt

gewerkt met trainingen en opleidingen dacht ik:

'Dat wil ik graag teruggeven.' Ik wil graag dat er veel meer over onderwijs wordt nagedacht. Ik ben als teamleider aan de slag gegaan, dat leek me een logische stap.

Op dit moment worstel ik met het bepalen van mijn eigen agenda. Ik geef ook les, en mijn taken op het gebied van

onderwijskundige ontwikkeling raken wel eens ondergesneeuwd. Bovendien zijn er op school veel procedures waar je als teamleider bij betrokken bent. Dat probeer ik nu te verminderen, want de verbetering van het onderwijs is echt belangrijk.

Ik leidt een team van 25 mensen en de afdeling heeft meer dan 300 leerlingen, dat is soms echt een mammoettanker. Gelukkig ben ik een vrolijk en positief mens en heb ik al een aantal succesjes geboekt. Vertrouwen creëren in het team heeft nu mijn prioriteit. Andere dingen komen later." ■



Om de beginnend leidinggevende een goede start te geven, dient hij goed gepositioneerd te worden

Wordt er voldoende (reflectie)tijd vrijgemaakt om het vak te leren?

Wanneer schoolleiderschap als een vak wordt gezien, heeft dat consequenties voor de invulling ervan. Voor een vak moet je leren en moet je je een nieuwe set aan competenties eigen maken. En daar moet tijd voor vrijgemaakt worden. Bij de start van een nieuwe schoolleider zou dit betekenen dat moet worden vastgesteld hoeveel inwerktijd nodig is om deze competenties te ontwikkelen en hoe daaraan invulling wordt gegeven. Ook betekent het leren van een vak dat de inwerktijd geen vrijblijvende keuze is, maar een verplicht en noodzakelijk onderdeel.

Wordt de beginnend schoolleider vanaf het begin goed gepositioneerd?

De positie van een startende schoolleider kan niet los worden gezien van het systeem waarin hij zich bevindt. Om de beginnend leidinggevende een goede start te geven, dient hij goed gepositioneerd te worden door zijn omgeving en in het bijzonder zijn leidinggevende. De positie en bijbehorende verwachtingen zijn niet alleen in het begin van belang, maar blijven – als het goed is - een structureel onderwerp van gesprek.

Inbedding in het strategisch HRM-beleid

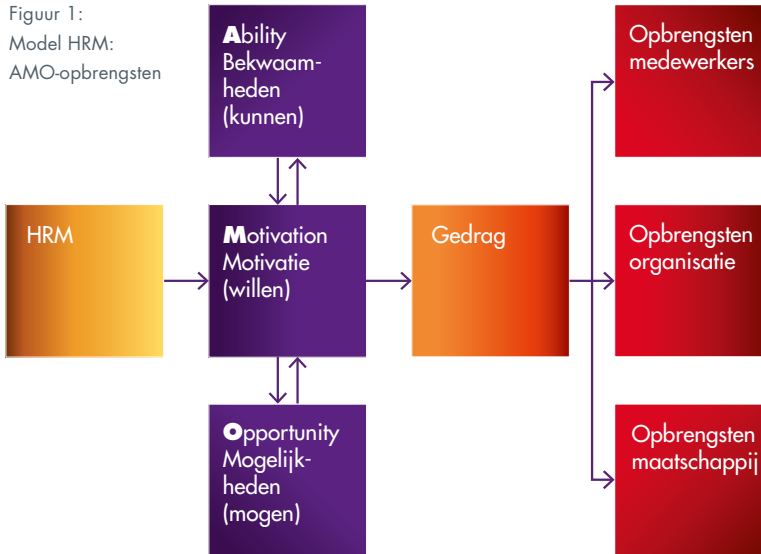
Bestuurders en eindverantwoordelijk schoolleiders zijn verantwoordelijk voor de inbedding van een inwerkprogramma in het strategisch HRM-beleid van de school. Zij dienen te zorgen voor een vormgeving die past bij de doelen en het leiderschap van en binnen de school, waardoor een beginnend schoolleider gericht kan werken aan onderwijsontwikkeling en zijn eigen ontwikkeling.

Een essentieel uitgangspunt voor een effectief strategisch HRM-beleid is de HRM-waardeketen. Deze beschrijft wat de verbindende schakels zijn die maken dat HRM waarde toevoegt aan de opbrengsten van de organisatie. Het hart van de waardeketen wordt gevormd door het AMO-model (zie volgende bladzijde).

Dit model maakt professioneel gedrag afhankelijk van drie factoren:

- De A van abilities: hoe bekwaam zijn de medewerkers?
- De M van motivation: hoe gemotiveerd zijn de medewerkers?
- De O van opportunity to perform: welke ruimte en hulpmiddelen krijgen de medewerkers om hun werk goed te doen?

Figuur 1:
Model HRM:
AMO-opbrengsten



HRM-activiteiten kunnen aan de A, de M en de O bijdragen. Een opleiding bijvoorbeeld vergroot de bekwaamheid van medewerkers (A), wat kan leiden tot betere individuele en teamprestaties. De motivatie (M) krijgt een impuls doordat de inzet van HRM maakt dat medewerkers zich gezien voelen. De aanwezigheid van voldoende ruimte en hulpmiddelen (O) is wel een voorwaarde. HRM-activiteiten kunnen daaraan bijdragen door bijvoorbeeld professionele ruimte van leraren te vergroten of werkdruk aan te pakken.²⁵

Regie op het eigen leerproces

Vaak is leiderschapspotentie al te herkennen in informele leiderschapsrollen tijdens de docentfunctie. Hierin laat een potentiële leidinggevende al zien ontwikkelingsgericht, inhoudelijk ambitieus, leergierig en misschien zelfs grensverleggend te zijn. Toch kan een beginnend schoolleider een steuntje in de rug nodig hebben om, eenmaal in formele positie, regie te nemen over zijn eigen leerproces. Door bewust en in overleg met de beginnend leidinggevende een inwerkprogramma vorm te geven, stimuleert u de nieuwe leidinggevende ook leiderschap te tonen met betrekking tot zijn eigen leerproces.

25 Visser (2014), p. 12-13.

In de eerste fase gaat het vooral om het vertrouwd raken in de nieuwe werkomgeving

6.2.2 Drie begeleidingsroutes

Zoals gezegd kent een inwerkprogramma een inwerkdeel en een professionaliseringsdeel.

Inwerken

In de eerste fase van inwerken, doorgaans de eerste negentig dagen, gaat het vooral om het vertrouwd raken in de nieuwe werkomgeving: welkom heten, wegwijs maken, verwachtingen delen en doelen stellen. Hierbij zijn drie aspecten belangrijk:

- een goede start maken (welkom zijn en in positie komen);
- bekend en vertrouwd raken met de organisatie (procedures, geschreven en ongeschreven regels, werkprocessen);
- managen van verwachtingen (opdracht en positie).

Professionaliseren

Gedurende het inwerkprogramma zet de leidinggevende tevens de koers uit voor professionalisering van de beginnend schoolleider. De ontwikkeling die de schoolleider gaat doormaken, gebeurt op bepaalde thema's. Deze thema's vormen samen de inhoud van de te voeren begeleidingsgesprekken.

De ontwikkeling die een beginnend schoolleider doormaakt, is uit te splitsen in de volgende onderdelen:

- **zelfkennis en zelfvertrouwen:** inzicht in eigen sterktes en ontwikkeling, en werken aan vertrouwen in eigen kunnen;
- **veranderen van positie en rolidentificatie:** bewustzijn van de nieuwe positie en 'passend' gedrag;
- **verbeteren van (gespreks)vaardigheden:** met name op het gebied van gesprekstechnieken en coachingsvaardigheden;
- **teamontwikkeling**
- **participeren in visie en cultuur:** in relatie leren staan tot het grotere geheel;
- **onderwijskundig leiderschap:** onderwijszaken, personele aangelegenheden, opbrengsten, administratie, et cetera.
- **netwerken:** afscheid nemen van het oude netwerk en werken aan een nieuw;
- **maatschappelijke en toekomstgerichte focus:** bewustzijn op ontwikkelingen met betrekking tot onderwijs en leiderschap;

Drie begeleidingsroutes

Gedurende het inwerkprogramma zijn drie verschillende begeleidingsroutes te onderscheiden:

- de gesprekkencyclus: begeleiding door de leidinggevende;
- begeleiding op taken en rollen: begeleiding door de buddy;
- begeleiding op persoonlijk ontwikkeling: begeleiding door de coach.

6.2.3 Het reisgezelschap

De leidinggevende, de buddy en de coach vormen samen het reisgezelschap van de beginnend schoolleider.

De leidinggevende

De beginnend schoolleider gaat als eerste op pad met zijn leidinggevende. De leidinggevende is verantwoordelijk voor de gesprekkencyclus. Hij voert in ieder geval het benoemingsgesprek en het beoordelingsgesprek en waarschijnlijk ook verschillende tussentijdse formele en informele voortgangsgesprekken. Gedurende de inwerkperiode van twee jaar kan een ontwikkelgesprek na drie maanden en een doelstellingengesprek na het eerste jaar een belangrijke aanvulling hierop zijn.

Daarnaast is de leidinggevende verantwoordelijk voor het inrichten van een begeleidingsstructuur en tevens voor het monitoren en bijsturen daarvan. Ook heeft de leidinggevende bij de start een cruciale rol als het gaat om het positioneren van een beginnend schoolleider.

De buddy

Vanaf dag één zou voor de beginnend leidinggevende een buddy klaar moeten staan. De buddy is een collega uit hetzelfde gremium die de beginnend leidinggevende begeleidt bij taken en rollen.

De coach

Naast de praktische en inhoudelijke begeleiding is ook begeleiding op het gebied van persoonlijke ontwikkeling belangrijk. Deels zal de leidinggevende met coachend leiderschap en de buddy door collegiale consultatie deze rol vervullen.

Vanaf dag één zou voor de
beginnend leidinggevende een
buddy klaar moeten staan

Arno Steinhart, teamleider mavo bij De Meergronden in Almere

‘Een externe coach houdt mij een spiegel voor’

“Mijn grootste drijfveer om schoolleider te worden is dat ik mensen wil inspireren en motiveren om onderwijs te vernieuwen en verbeteren. Tegelijkertijd wil ik dat we onszelf afvragen hoe vernieuwingen passen in het primaire proces, want dat verliezen we in het onderwijs wel eens een beetje uit het oog. We zouden bijna vergeten dat docenten gewoon moeten lesgeven.

Het is voor mij als beginnend schoolleider cruciaal dat ik ben gekoppeld aan drie verschillende mensen binnen en buiten de school die mij helpen. Ik heb bijvoorbeeld een externe coach die mij continu een spiegel voorhoudt. Hij kent niemand van school en vraagt mij steeds: ‘wat ben je nu eigenlijk aan het doen en wat is het effect van jouw eigen handelen?’. De schoolleiding heeft dat voor mij geregeld, in overleg met mij en rekening houdend met de wensen die ik hierin had. Mijn hele eerste jaar hebben we iedere maand een gesprek, buiten de school. Zo’n coach heb ik echt nodig om naar mijn eigen handelen te kijken. Ik vind het prettig dat ik die heb. De gesprekken zijn op mij gericht, niet op de schoolorganisatie.



Daarnaast ben ik gekoppeld aan een collega-teamleider met ervaring. Met hem bespreek ik de praktijkzaken en kan ik sparren over alles wat in de school gebeurt. Ik ben ook gekoppeld aan een ervaren docent in mijn team. Samen bespreken we bijvoorbeeld vergaderingen door en we overleggen hoe ik bepaalde dingen het beste kan aanpakken. Deze ervaren docent is door de school een uur per week daarvoor vrijgeroosterd. Met hem ben ik ook heel blij, want hij geniet informeel aanzien in het team.” ■

Er zijn echter gedurende de inwerkperiode ook dilemma's en vraagstukken denkbaar waarbij de context van de beginnend leidinggevende met enige afstand onderzocht moet kunnen worden. Dan is een externe coach (of een intervisiegroep) het juiste gezelschap. Kenmerk van deze begeleiding is dat er op professionele wijze en met afstand tot de context persoonlijke thema's kunnen worden bekeken in relatie tot leiderschapsontwikkeling.

6.2.4 De route bepalen

Afhankelijk van het voortraject van de beginnend schoolleider wordt binnen de school een inwerkprogramma ingericht. Hierbij wordt gekeken naar zaken als gevolgde scholing, de uitkomsten van een eventueel assessment en de ontwikkelbehoefte op dat moment.

Het belang van een nulmeting is groot. Hierbij kan een assessment of een zelfscan helpen. Wanneer je weet wat het kader is van waaruit wordt gewerkt en wat de startpositie van de beginnend leidinggevende is, kun je gemakkelijker richting geven aan ontwikkeling.

Vanuit de nulmeting kunnen ook de leerdoelen worden geformuleerd. Deze leerdoelen geven richting aan het leerproces en zijn tegelijkertijd dynamisch: ze kunnen in de maanden die volgen verschuiven.

Gedurende het leerproces kan gekozen worden voor het bijhouden van een portfolio door de beginnend leidinggevende, dat als input dient voor verschillende gesprekken.

6.3 Op weg: het eerste jaar

6.3.1 Startgesprek

Het eerste jaar van de beginnend schoolleider begint met het startgesprek. In dit gesprek staan de wederzijdse verwachtingen en de invulling van het inwerkprogramma centraal.

Wederzijdse verwachtingen

Ter voorbereiding van het startgesprek kan de leidinggevende stilstaan bij onderstaande vragen:

- Welke beelden en verwachtingen zijn er ten aanzien van de beginnend leidinggevende?

Tijdens het startgesprek wordt het inwerkprogramma expliciet genoemd en besproken

- Wanneer doet de beginnend leidinggevende het in uw ogen goed?
- Welke rol en opstelling verwacht u in het MT en in het team?

Ook de beginnend schoolleider heeft verwachtingen. Hier zitten soms ook verkeerde beelden bij die in dit startgesprek relatief eenvoudig bijgestuurd kunnen worden.

Opdracht

Een beginnend schoolleider krijgt impliciet of expliciet een opdracht mee. Dit is meestal een opdracht met betrekking tot teamontwikkeling of onderwijsontwikkeling, zoals het creëren van meer harmonie in het team of het leiden van een onderwijskundige verandering die aanstaande is.

De leidinggevende kan zich de volgende vragen stellen met betrekking tot de positie en opdracht van de beginnend schoolleider:

- Welke geschiedenis heeft de positie die de beginnend leidinggevende inneemt? Wat moet de teamleider daarover weten?
- Wat is de opdracht die de beginnend schoolleider meekrijgt?
- Wat zijn de taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden van de beginnend leidinggevende?
- Wat moet de beginnend leidinggevende laten zien voor een positieve beoordeling aan het einde van het eerste jaar?
- Hoe positioneert u de nieuwe teamleider in de school? Welke rol neemt u daarin?

Inwerkprogramma

De leidinggevende heeft een belangrijke rol met betrekking tot het inwerkprogramma van de beginnend schoolleider. Naast de inrichting heeft de leidinggevende een rol in de beoordeling en in de begeleiding. Tijdens het startgesprek wordt het inwerkprogramma expliciet genoemd en besproken. De volgende vragen kunnen daarbij een leidraad zijn:

- Wie is verantwoordelijk voor het inwerkprogramma van de beginnend schoolleider?
- Hoeveel tijd mag een beginnend schoolleider intern en extern aan zijn leerproces werken en hoe wordt hij daarin gefaciliteerd?
- Welke regie krijgt de beginnend schoolleider in zijn inwerkprogramma?
- Welke begeleiding regelt u (buddy en coach)?
- Wat wordt uw rol met betrekking tot het inwerken van de beginnend schoolleider?

Evert van den Berg, afdelingsleider havo/vwo 1-2 op het Comenius College in Hilversum

'Dit is een functie waarin je je dienstbaar kunt maken'

"Mijn vorige functie was docent levensbeschouwing. Dat combineerde ik met een aantal andere taken in de school: ik was mentor, een van de projectleiders van ons professionaliseringstraject en leercoach. Ook ondersteunde ik als leerjaarcoördinator mijn toenmalige

afdelingsleider. Toen zij vertrok naar een andere afdeling, kwam deze functie voor mij automatisch in beeld. Ik heb er een paar weken goed over nagedacht en heb toen gesolliciteerd. Mijn belangrijkste motivatie om te solliciteren was dat ik als teamleider collega's en leerlingen kan ondersteunen in hun werkzaamheden en ontwikkeling. Dit is een functie waarin je je dienstbaar kunt maken en dat is een belangrijke waarde voor mij. Bovendien biedt deze baan veel afwisseling en uitdaging.



Er is volgens mij niet echt een profiel van een goede teamleider. Je hebt in verschillende contexten verschillende types nodig. Ik ervaar zelf dat het mij helpt dat ik in alle omstandigheden rustig blijf. Oog voor draagvlak vind ik belangrijk, maar in sommige situaties moet je daadkrachtig optreden. Bij de schoolleiding kan ik terecht met mijn vragen, in het bijzonder bij mijn voorganger. Verder heb ik een coach gekregen en de mogelijkheid tot scholing. In het contact met andere afdelingsleiders op andere scholen heb ik gemerkt dat ik het met mijn schoolleiding niet slecht getroffen heb. Wel constateer ik dat het schoolleiderschap een nieuw vak is. Voor nieuwe docenten is er een goed inwerktraject, voor mij lag dit niet klaar." ■

Een goede start betekent ook het voeren van kennismakingsgesprekken

- Waarvoor kan de beginnend schoolleider bij u, de buddy of de coach aankloppen?
- Welke praktische zaken moeten er geregeld worden (zoals de fysieke werkplek, ICT)?

6.3.2 De eerste maanden

De start van de reis van de nieuwe schoolleider heeft vaak een feestelijk karakter. Een bijdrage aan oplossingen verwacht het team nog niet direct van hem. Hij krijgt veel krediet en het voordeel van de twijfel. Er mogen fouten worden gemaakt, maar tegelijkertijd wordt de toon gezet. Juist daarom zijn er bepaalde zaken die in die eerste paar weken aandacht vragen.

Introductie

Bedenk hoe u de nieuwe benoeming bekendmaakt. Dat kan bijvoorbeeld eerst aan het team waaraan de nieuwe schoolleider leiding gaat geven, dan aan de rest van de organisatie en vervolgens aan leerlingen en ouders (bijvoorbeeld via de website en nieuwsbrief).

Een goede start van een beginnend schoolleider betekent ook het voeren van kennismakingsgesprekken. Dit zijn verwachtingengesprekken door de beginnend schoolleider zelf. Naast gesprekken met teamleden, collega's en de leden van het MT zijn dat ook ontmoetingen met de (voorzitters van de) MR, ouderraad, leerlingenraad, stafmedewerkers bovenschools of vertegenwoordigers van een beroepenveld of de zorgstructuur als de beginnend schoolleider daar in zijn werk mee te maken krijgt. De buddy kan hulp bieden bij de voorbereiding van deze gesprekken.

TIP Neem in het inwerkdraaiboek een lijst op van mensen (functies) met wie de beginnend schoolleider een kennismakingsgesprek voert. Vaak is een beginnend schoolleider een interne kandidaat. Voer ook in dat geval kennismakingsgesprekken, want dit kan bijdragen bij aan het goed herpositioneren van de beginnend schoolleider in zijn nieuwe rol. Voor een externe schoolleider is tevens een rondleiding belangrijk.

Praktisch

Voor de effectiviteit van de beginnend schoolleider in de eerste weken maakt het een wereld van verschil als praktische zaken goed geregeld zijn. Denk daarbij aan mail die werkt, toegang en hulp bij systemen en documenten waarin gewerkt moet worden, een inleespakket (met bijvoorbeeld de schoolgids en het meerjarenplan van de school), een aanpassing op de website en een naambordje.

Probeer daarnaast ook in de eerste dagen de mores van de school te benoemen voor de nieuwe schoolleider. Welke ongeschreven (gedrags)regels zijn er?

De buddy kan helpen met het wegwijs maken in de nieuwe omgeving. Hij is gedurende de eerste weken beschikbaar en geeft gevraagd en ongevraagd advies.

TIP Maak samen met de buddy en het secretariaat een draaiboek voor de praktische zaken.

6.3.3 Het eerste voortgangsgesprek

Na vele tussentijdse contactmomenten is het na de eerste negentig dagen tijd voor een wat formeler gesprek. Dit eerste voortgangsgesprek gaat over de ontwikkelingen tot nu toe.

Dit gesprek zal in de meeste gevallen door de leidinggevende worden gevoerd, maar de buddy kan ook de aangewezen persoon zijn. Het doel van dit gesprek is een terugblik op de ervaringen in de eerste drie maanden als leidinggevende, dus op het inwerken tot nu toe. Daarnaast wordt gereflecteerd op de eerste ervaringen in de rol van leidinggevende en de vraagstukken, dilemma's en ontwikkeldoelen die daarbij komen kijken.

Dit gesprek wordt gebruikt om het leerproces in te richten (het professionaliseren vorm te geven). Het geeft antwoord op de vraag of het inwerkprogramma tot nu toe adequaat is en hoe de verdere inrichting eruit kan gaan zien. Koppel de bevindingen aan een assessment als die is afgenomen, formuleer de leerbehoefte en verken passende begeleiding. Het gaat er vooral om de leercontext van de beginnend schoolleider helder te krijgen en in te richten.

Het maakt een wereld van verschil als praktische zaken goed geregeld zijn

Hoewel het gesprek een coachend karakter zal hebben, is dit geen coachgesprek.

6.3.4 Coaching

Vanaf het begin of uiterlijk halverwege het eerste jaar als leidinggevende, helpt begeleiding op het gebied van persoonlijke ontwikkeling bij het verdiepen van het leiderschap.

Het eerste voortgangsgesprek kan hier een aanzet toe geven. Mogelijk is de beginnend schoolleider al in een van de veelvoorkomende valkuilen gestapt, zoals:

- te veel naar zich toetrekken en aannemen/te veel alles zelf willen doen;
- te laat raad en hulp inroepen van leidinggevende of collega's.

Voor deze valkuilen en ook voor de onder 6.3.5 beschreven begeleidingsthema's zal een beginnend schoolleider ondersteuning door een coach kunnen gebruiken.

Naast de persoonlijke thema's kan een beginnend schoolleider ook aanlopen tegen beperkingen binnen de nieuwe werkcontext, zoals een samenwerking die niet lekker loopt. Ook kan het voor een beginnend schoolleider lastig zijn zich in een nieuwe omgeving kwetsbaar op te stellen. Om die reden ligt begeleiding door een externe coach – van buiten de schoolorganisatie – voor de hand.

Behalve coaching zijn ook andere vormen van ondersteuning mogelijk, zoals een intervisietraject met gelijkgestemden, een leernetwerk of een scholingstraject.

6.3.5 Begeleidingsthema's

Uit onderzoek blijkt dat het leren van beginnend schoolleiders op andere thema's is gericht is dan de ontwikkeling van leiderschapscompetenties zoals beschreven in de Beroepsstandaard Schoolleiders VO. Alvorens tot competentieontwikkeling te komen, richt het leren van beginnend schoolleiders zich op wat we hier begeleidingsthema's zullen noemen.

Deze thema's (zie 6.2.2) horen tijdens de begeleiding gedurende de inwerkperiode onderwerp van gesprek te zijn en moeten wanneer nodig in een scholing aan de orde komen.

Zelfkennis en zelfvertrouwen

Leiderschapsontwikkeling start met zelfkennis (kennis over de eigen sterke punten en ontwikkelpunten), zicht op voorkeuren in leiderschapsstrategieën en patronen in gedrag. Theoretische kennis over leiderschap helpt om bewust te worden van leiderschapsgedrag en daarmee te experimenteren.

TIP Geef interessante en relevante literatuur aan de beginnend schoolleider en bespreek dit met elkaar.

Begeleiding van beginnend leidinggevenden is gericht op leren en dient altijd gericht te zijn op het vergroten van het zelfvertrouwen. Er mogen fouten worden gemaakt.

TIP Organiseer voor de beginnend schoolleider een setting waarin daadwerkelijk geleerd kan worden en organiseer tijd voor reflectie.

Veranderen van positie en rolidentificatie

Een van de belangrijkste thema's in de ontwikkeling van het schoolleiderschap wordt rolidentificatie genoemd: het leren dragen van lijnverantwoordelijkheid waardoor je als leidinggevende effectief kunt zijn. Het gaat hier om het leren omgaan met personele verantwoordelijkheid: het aanspreken van docenten, het nemen van beslissingen met (nadelige) personele consequenties en het geven van sturing aan mensen en processen.

Belangrijk voor een beginnend leidinggevende is de bewustwording van de eigen positie en het bijbehorende gedrag. Met name voor leidinggevenden die leiding gaan geven aan het team waar ze uit voortkomen, is dit een belangrijk onderwerp.

Daarnaast is verantwoordelijkheid een belangrijk onderwerp van gesprek. Als leidinggevende ben je verantwoordelijk, maar dat is iets anders dan het oplossen van ieders problemen. Beginnend schoolleiders hebben hier in de meeste gevallen ondersteuning bij nodig.

Als leidinggevende ben je verantwoordelijk,
maar dat is iets anders dan het oplossen
van ieders problemen

Gerrine Lankhaar, teamleider havo 2 en 3 op CSG Het Streek in Ede

‘Na elf jaar voor de klas was het tijd voor iets nieuws’

‘Op mijn vorige school heb ik een aantal jaren in de MR gezeten. Al pratende over schoolbeleid leek het me steeds leuker om daar meer invloed op te kunnen uitoefenen. Tegelijkertijd merkte ik ook dat het na elf jaar voor de klas voor mij wel mooi was geweest. Ik heb dat met veel plezier en passie gedaan, maar het was tijd voor iets nieuws. In het onderwijs zijn er dan niet veel andere opties dan een trapje hoger kijken. Toen ik me oriënteerde, dacht ik dat een teamleiderfunctie wel bij mij zou passen.

Ik ben nu fulltime teamleider en daarvoor ben ik begonnen op een nieuwe school. Na zeven jaar op mijn vorige school leek het me te lastig om daar van rol te wisselen. Ik heb met pijn in mijn hart afscheid genomen want het was een hele leuke school, maar het is wel een goede keuze geweest. Hier ben ik ‘gewoon’ de teamleider en kent iedereen mij zo.

Bij mijn start ben ik aan een ervaren teamleider gekoppeld. Zij heeft me op praktisch niveau wegwijs gemaakt in de school, maar vertelde me ook hoe ik het beste dingen kan aanpakken. De eerste maanden was ze echt mijn sparringpartner. We spraken elkaar soms wel vier uur per week.

Ik heb een heel duidelijk takenpakket gekregen en weet voor wat en wie ik verantwoordelijk ben. Daardoor kan ik me in die taken ook echt verdiepen. Als teamleider leef je altijd wel een beetje bij de waan van de dag - want er is altijd wel iets - maar ik heb daarnaast wel mijn eigen, vaste agenda.” ■



TIP Zorg voor een leersituatie waarin het gesprek kan worden gevoerd op basis van casuïstiek. Dit kan collegiale consultatie zijn, intervisie met het MT of buiten de school.

Verbeteren (gespreks)vaardigheden

Op het niveau van vaardigheden zijn beginnend schoolleiders erg geholpen met het aanleren van gesprekstechnieken. Scholing hierin geeft hun direct concrete handvatten en houvast.

Coachvaardigheden, timemanagement, delegeren en prioriteren zijn andere vaardigheden waar beginnend schoolleiders zich graag snel in willen bekwamen. Belangrijk is dat dit gekoppeld wordt aan oefenen en leren in de praktijk, waardoor gedrag meteen kan worden getest.

TIP Organiseer scholing (eventueel met het hele MT) waarin vaardigheden geoefend kunnen worden. Het werken met rollenspellen en/of een trainingsacteur is hierbij aan te raden. In een lerende situatie wordt het handelen in de praktijk geoefend met een groot effect tot gevolg. Beginnend schoolleiders voelen zich door te oefenen met praktijksituaties in een veilige leeromgeving eerder bekwaam om dat in de praktijk ook toe te passen. Maak daarnaast een koppeling met de praktijk door middel van observaties en dialoog.

Teamontwikkeling

Speciale aandacht moet uitgaan naar teamontwikkeling. Een beginnend schoolleider in het middenmanagement draagt verantwoordelijkheid voor een team met ook personele verantwoordelijkheid. De beginnend schoolleider dient een teamplayer te zijn. Kennis op het gebied van teamontwikkeling en vaardigheden in het omgaan met verschillende belangen en behoeftes van teamleden en collectieve besluitvorming kunnen een beginnend schoolleider helpen om goed te kunnen sturen en coachen op teamprocessen.

De beginnend schoolleider dient een teamplayer te zijn

Tegelijkertijd is het belangrijk om stil te staan bij de grootte van het team. De omvang van het team is bepalend voor de mate waarin een beginnend schoolleider invloed heeft op teamprocessen.

TIP Scholing op het gebied van teamontwikkeling is aan te raden. Vaak wordt dit gekoppeld aan veranderkundige thema's.

Participeren in visie en cultuur

Een beginnend schoolleider moet zijn rol in het grotere geheel van de school gaan begrijpen. Dat betekent visieontwikkeling, leren denken op strategisch niveau en omgaan met de stakeholders in de omgeving.

TIP Tijdens dit deel van zijn reis leert de beginnend schoolleider het meest van rolmodellen. Neem hem daarom mee in strategische processen die u als leidinggevende bezighouden.

Onderwijskundig leiderschap

Met onderwijskundig leiderschap bedoelen we hier het integraal leidinggeven aan processen in de organisatie en aan het leren van leraren en leerlingen, gericht op het primaire proces en op de realisatie van goed onderwijs en goede leerlingprestaties. Een beginnend schoolleider moet zicht krijgen op onderwijszaken, zoals onderwijsresultaten, administratieve gegevens, tevredenheid en andere opbrengsten en personele aangelegenheden. Het is belangrijk om te weten wat belangrijke data zijn en hoe je daarop stuurt.

TIP Maak met de beginnend leidinggevende een dashboard waarop je kunt zien of de zaken goed gaan. Denk daarbij aan onderwijsresultaten per klas-sectie; verzuim van leerlingen en medewerkerstevredenheid van leerlingen.

Netwerken

Een beginnend schoolleider maakt een overgang naar een nieuw sociaal netwerk. Het loslaten van het oude netwerk op basis van het docentschap en het opbouwen van een nieuw netwerk op basis van schoolleiderschap wordt vaak als een lastige omschakeling ervaren. Uit onderzoek blijkt dat beginnend schoolleiders professionele eenzaamheid ervaren. Ze kunnen niet meer terugvallen op hun oude netwerk en hebben nog niet voldoende veiligheid in hun nieuwe netwerk.

TIP Zorg dat beginnend schoolleiders hun zorgen kwijt kunnen en hun leerbehoefte kunnen delen. Dat kan enerzijds door ze te laten participeren in een netwerk van peers; bijvoorbeeld netwerken van beginnend schoolleiders die bovenschools zijn georganiseerd. Ook de inwerktweedaagse van de VO-academie kan hierbij helpen. Anderzijds hebben beginnend schoolleiders baat bij situaties waarbij het managementteam van en met elkaar leert, zoals een gezamenlijke scholing.

Maatschappelijke en toekomstgerichte focus

Een beginnend schoolleider is ook een leider van de toekomst. Naast vragen over de huidige praktijk van leiderschap in de school, dienen zich ook complexe maatschappelijke vraagstukken aan die invloed hebben op de toekomst van het schoolleiderschap. Enerzijds zijn dat prangende vraagstukken die te maken hebben met de veranderende participatie- en netwerksamenleving die globaliseert en digitaliseert. Daarnaast is de maatschappij zelf ook in beweging en daarmee het onderwijssysteem. Ook de beginnend schoolleider wordt geconfronteerd met vragen over toekomstbestendig onderwijs en onzekerheden in hoeverre de huidige constitutie van het onderwijssysteem nog past bij deze maatschappelijke ontwikkelingen. Moedig daarom anders denken, innovatie en ondernemerschap aan.

TIP Zorg dat de maatschappelijke ontwikkelingen onderwerp van gesprek zijn. Mogelijk heeft een beginnend schoolleider daar frisse ideeën over. Laat hem kennismaken met het brede krachtenveld van het onderwijs, zoals het ministerie van OCW en de VO-raad. Neem de beginnend schoolleider mee naar congressen en laat hem scholen en organisaties bezoeken die hem nieuwe inzichten op onderwijs en leiderschap kunnen geven.

6.3.6 Tussentijds voortgangsgesprek

Halverwege het jaar is het tijd voor een formeel voortgangsgesprek. Dit is een formeel gesprek op basis van gegevens uit de school. Eventueel kan een portfolio dat wordt bijgehouden door de beginnend schoolleider input voor het gesprek zijn.

Dit gesprek geeft een eerste beeld over de potentie van de beginnend leidinggevende. Maak expliciet welke ontwikkeling u bij de beginnend schoolleider verwacht en welke meetlat wordt gebruikt. Wees ervan bewust dat een nulmeting of assessment vaak gebaseerd is op leiderschapscompetenties en dat bovenstaande begeleidingsthema's van een andere orde zijn. Een competentiescan kan om die reden niet het juiste beeld geven.

Dit is ook een moment om te reflecteren op hoe het gaat met het ingezette leertraject. Matcht de leerbehoefte nog met de begeleiding?

Tweede helft van het jaar

In de tweede helft van zijn eerste jaar zal een beginnend schoolleider zich steeds meer bekwamen, waarbij de taakvolwassenheid groeit. Er zal een verschuiving plaatsvinden in leerbehoefte en leernoodzaak.

Dit gebeurt eerder cyclisch dan lineair. Op een zeker moment zal de teamleider een hoge taakvolwassenheid laten zien met betrekking tot de ene taak en een lage met betrekking tot een andere. Zo kunnen teamvergaderingen al soepel verlopen, maar is de beginnend schoolleider mogelijk onzeker over de formatieplannen die gemaakt moeten worden. In de begeleiding van een beginnend schoolleider dient u zich daarvan bewust te zijn en is het belangrijk hierop situationeel te begeleiden.

TIP Wees bewust van de ontwikkeling in leerbehoefte van de beginnend schoolleider. Bij de start is een beginnend schoolleider gebaat bij instructie en begeleiding op taken. Naarmate de taakvolwassenheid groeit, kan coaching en delegeren helpen. Vaak genoeg wordt een beginnend schoolleider echter gecoacht terwijl hij duidelijk instructie nodig heeft.

6.3.7 Beoordelingsgesprek

In de meeste gevallen vindt aan het eind van eerste jaar een formeel beoordelingsgesprek plaats. Er zijn ook scholen die kiezen voor een beoordeling aan het eind van het tweede jaar. Het voordeel daarvan is dat een beginnend leidinggevende meer inductietijd krijgt om zich te ontwikkelen. Het nadeel is dat hij langer moet wachten voordat hij wordt beoordeeld.

360-gradenfeedback

Het is belangrijk om te zorgen voor een heldere procedure op papier bij een formeel beoordelingsgesprek. De input voor dit gesprek zijn schriftelijk data uit de school. In de meeste gevallen wordt gekozen voor een 360-gradenfeedback. Hiervoor worden ongeveer vijf collega's uit verschillende gremia van de school gevraagd een (digitaal) formulier in te vullen, waarin de gewenste gedragsindicatoren of competenties worden gescoord, aangevuld met een toelichting daarop (het liefst met concrete voorbeelden uit de praktijk). Deze 360-gradenfeedback is de input voor het gesprek.

Ook input voor het gesprek zijn de leeractiviteiten die binnen het inwerkprogramma zijn ondernomen, zoals de coaching, intervisie en scholing en de effecten daarvan op het leiderschap.

Als leidinggevende is het belangrijk van tevoren vast te stellen wat voor soort gesprek het is. Bereid een ontwikkelgesprek, feedbackgesprek of slechtnieuwsgesprek als zodanig voor en wees consistent in het doel van het gesprek en de boodschap.

Beschouw het proces van leiderschapsontwikkeling als een inductiefase

TIP Gebruik voor de 360-gradenfeedback hetzelfde kader als bij de nulmeting aan het begin van het jaar. Dan is ontwikkeling het beste te zien. Laat de beginnend schoolleider voorafgaand aan het gesprek zelf schriftelijk reflecteren op de uitkomsten van de 360-gradenfeedback.

6.4 De weg vervolgen: het tweede jaar

Het tweede jaar is voor een beginnend schoolleider een stuk overzichtelijker dan het eerste. Alle werkzaamheden van een schooljaar zijn de revue gepasseerd en er zullen daarom minder verrassingen zijn. Met een positieve beoordeling op zak kan de beginnend schoolleider zich verder ontwikkelen in zijn professionele rol en kunnen ontwikkelvragen meer worden gericht op het team en op het onderwijs. In dit tweede jaar kan ook competentieontwikkeling meer aandacht krijgen.

6.4.1 Doelstellingengesprek

In het tweede jaar wordt de professionalisering van de beginnend schoolleider verder vervolgd. Het is een voortzetting en verdieping van de ontwikkeling in het eerste jaar. De begeleiding zal steeds meer op afstand komen. Daarnaast mag er ten opzichte van het eerste jaar ook meer van een beginnend schoolleider worden gevraagd. Een doelstellingengesprek is daarbij het meest voor de hand liggend.

Het doelstellingengesprek geeft duidelijke verwachtingen aan over verantwoordelijkheid en focus in het tweede jaar. De doelstellingen zullen zowel persoonlijk van aard zijn, maar ook gericht op de taak van de beginnend schoolleider, geformuleerd als team-, onderwijs- of organisatiedoelen. Hiermee verschuift het gesprek van inwerken naar functioneren.

Opnieuw is het belangrijk om de wederzijdse verwachtingen te bespreken binnen deze 'nieuwe' verhouding tussen de niet meer zo beginnend schoolleider en diens leidinggevende. Ook gewenste scholing in het tweede jaar kan nu onderwerp van gesprek zijn.

6.4.2 Voortgangsgesprek aan het eind van het tweede jaar

Dit voortgangsgesprek kan een formeel of informeel karakter hebben. Aan het eind van het tweede jaar kan een overstap worden gemaakt naar de reguliere gesprekkencyclus. Ook kan het gesprek op een informele wijze plaatsvinden. In beide gevallen staan de geformuleerde doelstellingen centraal en in welke mate deze zijn gehaald. Ook onvoorziene ontwikkelingen en natuurlijk het functioneren van de schoolleider zijn onderwerp van gesprek.

Voor dit voortgangsgesprek aan het eind van het tweede jaar kan opnieuw een 360-graden-feedbackinstrument worden ingezet, maar ook een instrument voor 180 graden feedback kan afdoende zijn.

TIP Beschouw het proces van leiderschapsontwikkeling als een inductiefase die een aantal jaren duurt en waarbij nieuwe bekwaamheden worden geïnternaliseerd. Wat volgt is een langere fase van een leven lang leren.

A portrait of Brigit Verbeek, a woman with curly brown hair, wearing a light blue top and a necklace. She is smiling slightly and looking towards the camera. The background is a blurred office or meeting room with several computer monitors.

OVER DE AUTEUR

‘Ik ben sterk gericht op samenwerking’

Brigit Verbeek is de auteur van de handreiking voor schoolleiders (deel 2 van dit katern). Zij stond tevens aan de wieg van de ontwikkeling van het hele inwerkprogramma voor beginnend schoolleiders.

“Van de VO-academie kreeg ik de vraag om mee te werken aan de ontwikkeling van een inwerkprogramma voor schoolleiders. Een belangrijke vraag, waarbij ik eerst input nodig had uit het veld. Met een denktank van beginnend en ervaren teamleiders en schoolleiders, en een aantal adviseurs heb ik met de VO-academie verkend waaraan een inwerkprogramma zou moeten voldoen.

Samen met de denktank kwamen we tot een drieledige aanpak: een tweedaagse voor beginnend schoolleiders, meerdere inwerkadviseurs en een handreiking.

Met alle input ben ik dit gaan vormgeven, waarbij ik sterk gericht ben op samenwerking en input en feedback van schoolleiders zelf. Het programma van de tweedaagse voor zestig beginnend schoolleiders werd erg gewaardeerd, zo merkten we in oktober vorig jaar. Die krijgt dit jaar mede daarom een vervolg. Daarnaast zijn er drie inwerkadviseurs aangesteld die met ons samenwerken, en ligt er nu een praktische handreiking voor u. We hopen met deze drieledige aanpak scholen voldoende te kunnen begeleiden bij het inwerken van hun nieuwe schoolleiders!”

REFERENTIES

- Beroepsstandaard Schoolleiders VO (2014). Utrecht: VO-raad. Beschikbaar op www.vo-academie.nl.
- Burgmans, H. (2013). Inwerken van beginnende schoolleiders. In positie komen, in positie blijven. KPC Groep.
- De Rooij, J., Vink, R. (2009). Commitment van middenmanagers. Onderzoek onder middenmanagers in het vo en mbo. Tilburg: IVA.
- Inspectie voor het Onderwijs (2014). De kwaliteit van schoolleiders. Utrecht.
- Kemper, R., Lindemann, B., (red). (2016). Kern van het vak! Een gedeelde kennisbasis voor schoolleiders in het voortgezet onderwijs. Utrecht: Stichting Schoolleidersregister VO.
- Leijnsink, P., Boselie, P. (2014). Strategisch HRM voor beter onderwijs: een bijdrage aan de professionalisering van schoolleiders in het voortgezet onderwijs. Utrecht: Universiteit Utrecht.
- Lockhorst, D., Hilbink, E., & Geldhof, T. (2014). Veldraadpleging Schoolleidersregister. Oberon, Utrecht.
- Schenke, W. et al. (2016). Monitor Professionele Ontwikkeling Schoolleiders VO. Amsterdam: Kohnstamm Instituut.
- Sectorakkoord VO 2014-2017. Klaar voor de toekomst! Samenwerken aan onderwijskwaliteit.
- Visser, S. (2014). Doelgericht vertrouwen. Strategisch HRM voor schoolleiders. Utrecht: VO-raad. Beschikbaar op www.vo-academie.nl.
- Visser, S. (2015a). Richting geven aan professionele ontwikkeling. Beroepsstandaard Schoolleiders VO. Utrecht: VO-raad. Beschikbaar op www.vo-academie.nl.
- Visser, S. (2015b). Leren van Lead & Learn. Effectieve intervisie voor middenmanagers in het voortgezet onderwijs. School aan Zet, VO-raad.
- Waslander, S., Dückers, M., & Van Dijk, G. (2012). Professionalisering van schoolleiders in het voortgezet onderwijs. Een gedeeld referentiekader voor dialoog en verbetering. Utrecht: VO-raad.

COLOFON

Deze publicatie is een uitgave van de VO-academie,
een programma van de VO-raad.

Teksten Cindy Curré (deel 1 en interviews); Brigit Verbeek
(deel 2, handreiking)

Fotografie Dirk Kreijkamp

Ontwerp en vormgeving OSAGE / Communicatie en ontwerp

Druk Drukkerij Damen, Werkendam

Dit katern kwam tot stand mede dankzij:

Jan Paul Beekman, rector van het Spinoza Lyceum, Amsterdam

Hans Burgmans, vestigingsdirecteur van 2College Durendael,
Oisterwijk

Marij Dings, interim-directeur onderwijs vo-po

Dick Loyee, rector-bestuurder van College de Heemlanden,
Houten en bestuurder van Het Houtens, Houten

Utrecht, maart 2017

VO-RAAD

Postbus 8282 / 3503 RG Utrecht

T 030 232 48 00

www.vo-academie.nl / info@vo-academie.nl