



9



VO ACADEMIE

EEN NIEUWE ROL EN EEN NIEUW PERSPECTIEF

De begeleiding van startende leraren,
schoolleiders en bestuurders

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

Eerder verschenen in deze brochurereeks:

- (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) Werk maken van Strategisch HRM - Hoe personeelsbeleid bijdraagt aan goed onderwijs en bevlogen medewerkers - Herzien, juli 2019
- (4) Richting geven aan professionele ontwikkeling – Beroepsstandaard Schoolleiders Voortgezet Onderwijs - Herzien, juni 2021
- (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
- (9) Een nieuwe rol en een nieuw perspectief – De begeleiding van startende leraren, schoolleiders en bestuurders - Herzien, oktober 2023
- (10) Leren door vragen en luisteren – Intervisie als ontwikkelingsmethodiek November 2017
- (11) Goed onderwijs door focus op mensen – Aan de slag met peoplemanagement - Maart 2018
- (12) Een gemeenschappelijke missie – Over het samenspel in de driehoek bestuur, toezicht en medezeggenschap - Mei 2018
- (13) Loopbaanleren – Professionele ontwikkeling en loopbaanoriëntatie van leidinggevenden in het voortgezet onderwijs - November 2018
- (14) Samen sterker – Regionale samenwerking voor bestuurders in het voortgezet onderwijs - November 2019
- (15) Wisselend invloed uitoefenen – Gespreid leiderschap in het onderwijs - Maart 2020
- (16) Luisteren, legitimeren en leren – Verantwoording in een breder perspectief - Maart 2021
- (17) Samen werken – Inclusief werkgeverschap in het onderwijs - september 2021
- (18) Democratie, participatie en identiteit – Over burgerschap in het vo en de rol van schoolleiders en bestuurders - Januari 2022
- (19) Vermogen om te veranderen – De rol van schoolleiders en bestuurders bij veranderingen in de school - Maart 2022
- (20) Werken aan een lerende cultuur - Kennisgedreven leiderschap in het onderwijs - September 2022
- (21) Het verschil maken - De rol van schoolleiders en bestuurders bij kansengelijkheid - juli 2023

VO-academie, oktober 2023

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



VO ACADEMIE

**EEN NIEUWE ROL EN EEN
NIEUW PERSPECTIEF**

De begeleiding van startende leraren,
schoolleiders en bestuurders

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

INHOUD

Voorwoord	4
Over dit katern	6
Hoofdstuk 1 De meerwaarde van een goede start en begeleiding	11
1.1 Steeds meer aandacht voor begeleiding	12
1.2 Inductieprogramma's voor leraren	12
1.3 Begeleidingsprogramma's voor schoolleiders en bestuurders	13
1.4 Tekorten en uitval	14
Interview Femke Geijssel	16
Hoofdstuk 2 Maatwerk en perspectief	21
2.1 Zoveel mensen, zoveel starters	22
2.2 De goede match	23
2.3 Brede beroepsoriëntatie	23
2.4 Maatwerk	24
Interview Arjan Beekman en Leonard Debbaut	25
Hoofdstuk 3 Over strategisch HRM en begeleidingsprogramma's	33
3.1 Wat is strategisch HRM?	34
3.2 Strategisch HRM en begeleiding van starters	38
3.3 Randvoorwaarden	39
Interview Arno Steinhart en Luite Duursma	40

Hoofdstuk 4 Begeleiding van startende leraren	47
4.1 Gedegen begeleiding van groot belang	48
4.2 Waardering vs. tekortkoming	48
4.3 Elementen van een begeleidingsprogramma	49
4.4 Doorlopende professionalisering	53
4.5 De rol van opleidingsscholen en schoolopleiders	53
Interview Marjan Weekhout en Patrick van Haren	55
Hoofdstuk 5 Begeleiding van startende schoolleiders	63
5.1 Wie is de schoolleider?	64
5.2 De middenmanager	65
5.3 De eindverantwoordelijk schoolleider	67
5.4 In de kinderschoenen	69
5.5 Aandachtspunten bij het opstellen en het gebruik van een begeleidingsprogramma	69
5.6 Knelpunten	71
5.7 Kansen	72
Interview Jelle Veerman, Sander Galjaard en Femmy Wolthuis	74
Hoofdstuk 6 Begeleiding van startende bestuurders	79
6.1 Het vak van bestuurder	80
6.2 Heldere bestuurlijke opdracht en in positie komen	83
6.3 Vormgeven aan goede begeleiding	85
Interview Fred Pijls en Arn Bressers	87
Interview Martina Kruif en Muriëlle van der Voort	94
Hoofdstuk 7 Aan de slag	101
Literatuurlijst	108

VOORWOORD

Waar liep jij tegenaan toen je starter was?

Neem even vijf minuten om die vraag op je te laten inwerken. En probeer je in te leven in die tijd. Waarschijnlijk denk je niet aan een bepaald moment, maar aan meerdere momenten. Als schoolleider en bestuurder ben je in je loopbaan vast meerdere keren starter geweest. Bij het begin van je opleiding, je eerste keer voor de klas, het moment dat je een team ging aansturen, of misschien toen je op een andere school of in een andere organisatie werkte of ging werken. En natuurlijk was je ook starter in de eerste periode in je huidige functie.

Wanneer ik terugdenk aan de start van mijn eerste echte baan (daar gingen veel tijdelijke baantjes aan vooraf) dan was ik vooral op zoek naar ervaren collega's die even de moeite namen om me wegwijs te maken in de geschreven en ongeschreven regels van de organisatie. Je komt in een vreemde cultuur en dan helpt het wanneer iemand je introduceert, je vertelt 'hoe we het hier doen' en even vraagt hoe het gaat. Je wilt je welkom voelen en gezien worden.

We moeten zuinig zijn op onze starters, of ze nu net van de lerarenopleiding komen of met heel veel ervaring - in het onderwijs of een andere sector - leiding gaan geven aan een school. Ze zijn hard nodig: er is een tekort aan leraren en leidinggevenden en we zien te veel mensen uitvallen.

Starters moeten goed begeleid worden, het zijn gedreven en talentvolle mensen. Ze staan aan het begin van een nieuwe uitdaging, of dat nu het helpen van leerlingen is in een belangrijke fase van hun leven of het leidinggeven aan onderwijsprofessionals. Zij verdienen niets minder dan onze volle aandacht en ondersteuning, zodat ze de uitdagingen die ze tegenkomen kunnen aangaan.

Ik begrijp dat dit niet altijd even makkelijk is, want er is vaak weinig tijd en het begeleiden van startende leraren en leidinggevendenden is de laatste jaren complexer geworden. Marjan Weekhout, rector van het Twents Carmel College, merkt dat ook op in het interview dat in dit katern staat: de groep is breder en diverser geworden. Je hebt niet alleen te maken met afgestudeerden of leraren die doorgroeien, maar ook met herintreders, zijinstromers en mensen die jarenlang op een school met een ander onderwijsconcept hebben gewerkt. Dit vraagt van scholen om het begeleiden van starters op maat te maken.

Begin daarom, voordat je dit katern gaat lezen, met deze vragen: waar liep jij tegenaan toen je starter was? En wat heeft jou toen geholpen (of zou jou geholpen hebben)? Wat gun jij de starters in jouw organisatie? Waar moet je als schoolleider en bestuurder oog voor hebben, niet alleen voor jezelf, maar ook voor een sterke start van iedereen in de schoolorganisatie?

Dit katern helpt je op weg bij de begeleiding van startende leraren, teamleiders, schoolleiders en bestuurders. De VO-raad en de VO-academie staan klaar om je te ondersteunen.

*Henk Hagoort, voorzitter VO-raad
Oktober 2023*

OVER DIT KATERN

Dit katern is de herziening van het katern ‘Nieuwe inhouden, nieuwe netwerken, nieuwe perspectieven. Inwerkprogramma’s voor beginnend schoolleiders’ van de VO-academie, uit maart 2017. Waar die uitgave echter uitsluitend ging over de begeleiding van startende schoolleiders, staat in deze uitgave de begeleiding van startende leraren, schoolleiders en bestuurders centraal.

De laatste jaren is de aandacht voor het vak van schoolleider en bestuurder toegenomen, waardoor ook de rol van starters steeds meer aandacht krijgt. Bevordering van een goede start in alle lagen in het onderwijs is een belangrijk nieuw thema, van beginnend leraar tot startend bestuurder. Schoolleiders en bestuurders hebben daarbij een dubbele rol: niet alleen moeten zij vormgeven aan hun eigen start, maar ook aan die van alle andere onderwijsprofessionals in de school.

Een goed begeleidingsprogramma, of dat nu gaat over het begeleiden van leraren, schoolleiders of bestuurders, begint bij het strategisch HRM-beleid van de school en het bestuur. Deze programma’s staan niet op zichzelf, maar zijn een onderdeel van de professionalisering en het leren van elke onderwijsprofessional: van aankomend leraar, schoolleider of bestuurder naar startende professional, van startend naar ervaren en van ervaren naar expert.

De rol van schoolleiders en bestuurders bij strategisch HRM en dus ook bij inwerkprogramma’s is veelomvattend. Zij zijn (uiteraard) zelf ook starter geweest, maar zijn daarnaast (mede)ontwikkelaar van het strategisch HRM-beleid van de organisatie en spelen een belangrijke rol bij de uitvoering daarvan. In de school- en/of bestuursorganisatie zijn zij daarom ook van groot belang voor de ondersteuning bij en het uitdragen van de visie op begeleiding.

Dit katern zet de belangrijkste aspecten van programma’s voor de begeleiding van starters op een rij. Schoolleiders en bestuurders krijgen zo handvatten en ideeën over hoe zij startende professionals in hun school/scholen kunnen begeleiden.

Op www.vo-raad.nl is onder het thema ‘Begeleiding starters’ nog veel meer te vinden over de begeleiding van starters in het voortgezet onderwijs. Denk bijvoorbeeld aan instrumenten, onderzoek en diverse publicaties. Ook organiseert de VO-academie elk jaar nieuwe leergangen, -netwerken en -trajecten die voor starters interessant zijn.

Leeswijzer

In dit katern, dat bestaat uit zeven hoofdstukken, bekijken we eerst wat de meerwaarde is van een goede start en begeleiding van elke starter in de school en in een schoolbestuur. Vervolgens beschrijven we wie ‘de’ starter is en wat strategisch HRM en begeleiding precies inhouden. Daarna bekijken we in drie aparte hoofdstukken hoe begeleiding van leraren, schoolleiders en bestuurders vorm zou kunnen krijgen. In interviews tussen de hoofdstukken door geven onderwijsprofessionals en experts op het gebied van inwerken hun visie op inductieprogramma’s voor startende leraren en begeleiding van startende schoolleiders en bestuurders. We sluiten af met een hoofdstuk ‘Aan de slag’, waarin inzichten uit de interviews worden verbonden met de inhoud van de eerdere hoofdstukken.

De hoofdstukken van dit katern zijn:

Hoofdstuk 1: De meerwaarde van een goede start en begeleiding

Hoofdstuk 2: Maatwerk en perspectief

Hoofdstuk 3: Over strategisch HRM en begeleidingsprogramma’s

Hoofdstuk 4: Begeleiding van startende leraren

Hoofdstuk 5: Begeleiding van startende schoolleiders

Hoofdstuk 6: Begeleiding van startende bestuurders

Hoofdstuk 7: Aan de slag

Met dank aan

Voor de totstandkoming van dit katern hebben we met diverse schoolleiders, bestuurders en experts gesproken. Onze hartelijke dank voor hun tijd en moeite gaat uit naar alle geïnterviewden van dit katern, en daarnaast naar Piety Runhaar, Jaco Klink en Marcelle Hobma.

Opmerkingen vooraf:

- Bestuurders en schoolleiders behoren tot een heel diverse groep, met verschillende rollen en verantwoordelijkheden. Sommigen geven leiding aan een enkele school, anderen aan een bestuur waaronder tientallen scholen en duizenden leerlingen vallen. In dit katern proberen we zo veel mogelijk al deze bestuurders en schoolleiders aan te spreken.
- Schoolleiders zijn niet alleen eindverantwoordelijk schoolleiders, zoals rectoren, maar ook bijvoorbeeld sectieleiders, afdelingsleiders en teamleiders. In de Beroepsstandaard voor schoolleiders wordt een schoolleider als volgt gedefinieerd: Een schoolleider in het voortgezet onderwijs geeft onderwijskundig en/of organisatorisch leiding en draagt tevens personele verantwoordelijkheid in school. Deze valt onder de Fuwasys salarisschalen 11 t/m 16.
- In dit katern richten we ons op bestuurders en schoolleiders in het voortgezet onderwijs. Maar behalve voor hen kan dit katern ook interessant zijn voor hun collega's in de school, zoals leraren, en ook voor onderwijsprofessionals in het primair onderwijs.
- In de onderwijssector worden verschillende termen gebruikt voor begeleiding van starters, zoals inductie, onboarden en inwerken. In dit katern wordt voor de begeleiding van leraren de term inductie gebruikt omdat die term is ingeburgerd specifiek voor begeleiding van startende leraren. Voor schoolleiders en bestuurders wordt de overkoepelende term 'begeleiding' aangehouden (die staat voor zowel inwerken als begeleiding van professionele ontwikkeling).
- Omwille van de leesbaarheid duiden we de bestuurder, schoolleider en leraar in dit katern aan met 'hij'. Daar kan uiteraard ook 'zij' worden gelezen.

De VO-academie

De VO-academie ondersteunt - als onderdeel van de VO-raad - schoolleiders en bestuurders bij hun professionele ontwikkeling en groei. Daarvoor ontwikkelt de academie vanuit haar expertise op het gebied van professionalisering steeds nieuwe activiteiten op relevante thema's en met nieuwe leervormen. Zo biedt de VO-academie professionaliseringsactiviteiten voor elke loopbaanstap: leraren met leidinggevende ambities, schoolleiders en bestuurders. Via diverse trajecten, masterclasses en publicaties wordt expertise op basis van onderzoek en inzichten uit de praktijk gedeeld. Benieuwd naar het aanbod? Kijk dan op www.vo-academie.nl.

EEN NIEUWE ROL EN EEN NIEUW PERSPECTIEF



Hoofdstuk 1

De meerwaarde van een goede start en begeleiding

Een goede begeleiding en een effectief begeleidingsprogramma voor starters in het onderwijs dragen bij aan bewustwording van dilemma's in de nieuwe rol én aan inzicht in talenten die in de nieuwe rol kunnen worden ingezet. Dit geldt zowel voor leraren als voor schoolleiders en bestuurders. Een goede begeleiding van starters kan daarnaast helpen bij het bestrijden van de uitval van leraren en schoolleiders.

1.1 Steeds meer aandacht voor begeleiding

De laatste tien jaar is begeleiding van starters, zeker van leraren, steeds meer gemeengoed geworden. Veel scholen bieden tegenwoordig begeleidingsarrangementen aan, maar er bestaat wel een grote diversiteit aan vorm en inhoud. Aandacht voor de begeleiding van starters is vergroot door bijvoorbeeld het Project Begeleiding Startende Leraren (BSL) en door het Platform Samen Opleiden. Ook de VO-academie heeft zich de afgelopen jaren ingespannen om ook een goed begeleide start voor schoolleiders en bestuurders onder de aandacht te brengen.

Dat neemt niet weg dat er nog veel werk aan de winkel is. Niet elke startende leraar, schoolleider of bestuurder krijgt op dit moment passende begeleiding aangeboden, terwijl er wel een grote hoeveelheid en diversiteit aan kennis en vaardigheden van starters wordt verwacht. Het begeleiden van leraren, schoolleiders en bestuurders gebeurt bijvoorbeeld niet altijd binnen een gestructureerd traject en is vaak nog niet ingebed in het strategisch HRM-beleid van het bestuur en/of de school. Ook is de aanwezigheid van een begeleidingsprogramma afhankelijk van de initiatieven van schoolopleiders, eindverantwoordelijk schoolleiders en/of bestuurders, en van de beginnende leraar of schoolleider zelf. De begeleiding van starters is daarnaast vaak de verantwoordelijkheid van een persoon en ook dat maakt het kwetsbaar.

1.2 Inductieprogramma's voor leraren

De onderzoeken naar de effectiviteit van de begeleiding van starters in het onderwijs zijn vooral gericht op leraren. Onderdelen die succesvol zijn gebleken bij de begeleiding van leraren, zijn: een mentor binnen hetzelfde schoolvak, samenwerking met andere leraren op reguliere basis, gemeenschappelijke plantijd met andere leraren en de kans om deel te nemen aan een netwerk met andere leraren (Helms-Lorenz, Slof, & Van De Grift, 2013; Smith & Ingersoll, 2004).

Het percentage startende leraren in het vo dat begeleid wordt, was 92 procent in 2015 en 86 procent in 2019 (OCW in cijfers). De oorzaak van deze lichte afname is niet precies bekend, maar moet vermoedelijk worden gezocht in werkdruk bij begeleiders en bij de starters (Oberon 2020).

1.3 Begeleidingsprogramma's voor schoolleiders en bestuurders

Het is aannemelijk dat schoolleiders en bestuurders ook gebaat zijn bij een goed begeleidingsarrangement, maar onderzoek hierover ontbreekt nog. Wel is bekend hoeveel schoolleiders en bestuurders een begeleidingsprogramma krijgen aangeboden.

Schoolleiders

In de Monitor Professionele ontwikkeling schoolleiders en bestuurders VO 2020-2021 werden schoolleiders met minder dan vijf jaar werkervaring gevraagd of hun een inwerk- en begeleidingsprogramma was aangeboden. Bij meer dan de helft was dit niet het geval. Een derde kreeg begeleiding in beperkte mate. 10 procent kreeg een degelijk aanbod. De inwerk- en begeleidingsprogramma's die werden aangeboden, waren vaak een combinatie van regelmatige gesprekken met collega's of leidinggevend en/of coaching en begeleiding en/of cursussen en scholing. De programma's waren vaak intern opgezet binnen het eigen bestuur, soms in combinatie met externen (Schenke, Stronkhorst, Bomhof & De Jong, A., 2022).

De schoolleiders die een inwerk- of begeleidingsprogramma kregen aangeboden, waren daarover overwegend tevreden tot zeer tevreden (85 procent). 15 procent had graag meer begeleiding ontvangen 'on the job' van een begeleider in de eigen organisatie, en ook begeleiding op het gebied van financiën, bijvoorbeeld ten behoeve van het opstellen van een jaarbegroting (Schenke, Stronkhorst, Bomhof & De Jong, A., 2022).

Bestuurders

In hetzelfde onderzoek werd aan bestuurders met minder dan vijf jaar werkervaring gevraagd naar hoe zij in hun werk een goede start vormgeven. 38% van hen deed dat, en de meeste bestuurders gaven aan dat zij regelmatig gesprekken hadden met een collega of met de RvT. Ook zochten zij coaching, intervisie en begeleiding waar nodig. Daarnaast werden trainingen, cursussen en scholing gevolgd naar behoefte. Andere professionaliseringsactiviteiten gerelateerd aan de start waren overdrachtsactiviteiten met de vorige bestuurder of collega-bestuurders. Begeleiding van beginnend bestuurders vindt vaak intern binnen het eigen bestuur plaats (57%) en soms samen met externen (35%) (Schenke, Stronkhorst, Bomhof & De Jong, A., 2022).

Via de VO-academie wordt voor startende bestuurders al enkele jaren een traject aangeboden waarin bestuurders op dieper niveau kennismaken met aspecten van hun nieuwe rol en waarin ze een netwerk vinden met andere startende bestuurders.

1.4 Tekorten en uitval

Goede begeleidingsprogramma's en een goede start in een nieuwe functie of beroep kunnen een deel van de bestaande tekorten én van de uitval van starters voorkomen, zo blijkt uit meerdere onderzoeken naar tekorten en uitval van leraren (Helms-Lorenz, Van de Grift, & Maulana, 2016; Ingersoll & Strong, 2011; Smith & Ingersoll, 2004).

1.4.1 Lerarentekort

Het funderend onderwijs kampt met grote tekorten aan leraren. Een van de redenen voor de tekorten is vergrijzing: het aantal leraren dat de komende jaren met pensioen gaat, is hoger dan de instroom van nieuwe leraren. De meest recente schattingen van de tekorten (december 2021) gaan uit van een tekort van 2.557 fte's in 2026. In 2031 is het tekort bij ongewijzigd beleid 2.423 fte's. Deze cijfers zijn gebaseerd op de verwachte uitstroom en mogelijke instroom van leraren en gelijkblijvende omstandigheden (Adriaens, Fontein & De Vos 2022).

1.4.2 Uitval van leraren

Niet alle leraren die starten voor de klas, blijven voor het onderwijs behouden. Hoeveel er uitvallen, is niet precies bekend. De meeste onderzoeken vermelden een percentage van rond 15 procent van de startende leraren die na een jaar het onderwijs weer verlaten. Voor jonge leraren onder de dertig jaar ligt dat percentage hoger: van hen valt in het eerste jaar 23 procent uit. Dat cijfer loopt op tot 31 procent na vijf jaar (Kennisrotonde, 2019 en DUO/Onderwijs in cijfers). Ook zijinstromers vallen vaak snel uit.

Leraren die stoppen, doen dat om verschillende redenen. Genoemd worden onder andere:

- persoonlijke omstandigheden: persoonlijke problemen en gezondheidsproblemen;
- kenmerken van het beroep: werkdruk, ontevredenheid, (emotionele) stress, laag salaris;
- kenmerken van de school: onduidelijke verwachtingen, ontbreken van doorgroeimogelijkheden, ontbreken van communicatie;
- (minder goede) relaties binnen de school: ontbreken van steun en feedback, slechte relatie met het management en collega's, gevoel van isolatie (Den Brok, Wubbels, & Van Tartwijk, 2017).

Goede begeleiding kan niet al deze redenen om te stoppen 'verhelpen' (zoals salaris of gezondheidsproblemen), maar kan wel bijdragen aan het terugdringen van te veel werkdruk of onduidelijke verwachtingen.

1.4.3 Tekorten en uitval van schoolleiders en bestuurders

Behalve een tekort aan leraren is er ook een schoolleiderstekort. Helaas zijn er nog geen exacte cijfers bekend over het aantal schoolleiders dat uitvalt, en ook niet waarom schoolleiders uitvallen. De redenen zouden kunnen samenhangen met de toegenomen complexiteit van het vak. Het is de vraag of de tekorten in de toekomst ook doorzetten naar bestuurdersfuncties.

Interview Femke Geijssel

‘Organiseer het leren op de werkplek’

Femke Geijssel is Academic director & associate professor bij TIAS School for Business & Society in Tilburg. Ze doet veel onderzoek in het primair en voortgezet onderwijs.

“Door onderzoek en vanuit professionele leergemeenschappen in scholen is er steeds meer bekend over de begeleiding van starters in het onderwijs. Over wat ze nodig hebben, maar ook over wat ze allemaal meebrengen, zoals een frisse blik, actuele kennis, creativiteit en enthousiasme. In onderzoek gebruiken we het ‘resource’-perspectief om te bekijken hoe er meer aandacht kan komen voor wat starters meebrengen. Dat perspectief ontbreekt nogal eens in de praktijk op school. Het komt er gewoon niet van, het blijft tussen de regels; de starter moet zich eerst concentreren op wat hij nog beter kan gaan doen. De starter leert zo de school kennen als een werkplek met weinig creatieve ruimte en weinig waardering voor wat je als extra’s meebrengt. Er zijn steeds duidelijkere indicaties dat dit tot uitstroom van starters leidt. En die uitstroom is natuurlijk een probleem.

Dezelfde golflengte

Een van de belangrijkste dingen die een starter nodig heeft, is een collega met wie je op dezelfde golflengte zit. Met wie je de dingen die je meemaakt en ziet, kunt delen. Als je dat niet of onvoldoende kunt, raak je als starter vervreemd van de omgeving waarin je werkt en kan er ook professionele eenzaamheid ontstaan. Gelukkig hebben de meeste starters wel een of meerdere collega’s met wie ze dingen kunnen delen.

Daarnaast is het belangrijk dat er ook een klik is met een van de leidinggevenden – zoals een teamleider, schoolopleider, afdelingsleider of anders wellicht een teacher leader. Dat is lastiger, omdat niet elke leidinggevende evenveel tijd en aandacht heeft voor de starter, en voor wat die allemaal meebrengt de school in.

Het gaat er niet om dat elk contact waardeerend moet zijn, maar over een langere tijd stapelen kleine negatieve ervaringen zich wel op. Dat zien we althans in onderzoek. Het is een opeenstapeling van kleine ervaringen en subtiële signalen die maken of je als starter het gevoel hebt dat je wel of niet wordt gezien en erbij hoort. Dat je behoeften, ervaringen en observaties meetellen in het geheel van de school als werkomgeving; dat die werkomgeving ook een interessante leeromgeving is waarin jij meedoet. Daar krijg je energie van.

Zelfreflectie en feedback

Dit geldt niet alleen voor startende leraren, maar ook voor schoolleiders. Naar startende schoolleiders is veel minder onderzoek gedaan. Wat we wel weten, is dat het belangrijk is dat er oog is voor de transities die je doormaakt als beginnende leidinggevende.

Ook voor schoolleiders moet er ruimte zijn voor zelfreflectie, zowel een-op-een, bijvoorbeeld in de vorm van coaching, maar ook in de werkomgeving met collega's samen. Dat laatste kan bijvoorbeeld intervisie zijn, of een netwerk van collega-schoolleiders van andere scholen.



Femke Geijssel



Interview Femke Geijssel

Ten tweede moet je in de organisatie feedback krijgen op je handelen. Je moet met mensen in je omgeving kunnen praten over wat je dagelijks als schoolleider doet. Komt wat je doet of wilt, goed over? Heeft wat je doet het effect dat je beoogt?

Druk

Helaas is er voor startende schoolleiders op de werkplek vaak weinig tijd voor deze zelfreflectie en feedback. Want zij hebben het flink druk met het leren kennen van de organisatie en de mensen met wie ze werken. Het kan helpen als startende schoolleiders een opleiding gaan volgen.

Met een opleiding organiseer je reflectie buiten je eigen organisatie en ook feedback, bijvoorbeeld door de opdrachten die je doet voor je opleiding. Maar belangrijk is dat er ook op de werkplek zelf expliciete aandacht voor is en tijd voor wordt gemaakt. We merken in gesprek met startende schoolleiders en in het spaarzame onderzoek hiernaar, dat er grote verschillen zijn tussen scholen en besturen in de mate waarin zij hierin voorzien.

Collectieve verantwoordelijkheid

Voor het goed functioneren van mensen is het cruciaal dat ze gezien worden. Dat hun bijdrage aan de organisatie meetelt. Gaat het fout en 'bezwijkt' een starter onder de opeenstapeling van kleine negatieve ervaringen (werkdruk, teleurstelling of eenzaamheid), dan is het vaak te laat om in te grijpen. En dan is niet alleen de starter beschadigd, maar ook de omgeving van de starter: collega's, leerlingen die een leraar minder hebben, maar ook processen in de organisatie. Het uitvallen van een leraar of schoolleider veroorzaakt meestal ellende. Daar nemen we denk ik collectief te weinig verantwoordelijkheid voor. We zijn niet alert genoeg, hebben niet genoeg ingericht om het te voorkomen en laten het veel te vaak gebeuren.

In schoolorganisaties moet niet alleen bij de begeleiding van starters, maar überhaupt meer ruimte zijn voor wat er niet goed gaat. Niet alles kan goed gaan. Wat je lastig vindt, mag er ook zijn. Organiseer dus het leren op de werkplek. Zorg er bijvoorbeeld voor dat coaching of intervisie gebruikelijk is op moment dat iemand aan een nieuwe uitdaging begint, en niet pas als er een probleem is.

Bestuurders

We zagen al dat je met een opleiding tijdens je startperiode de reflectietijd en de feedback organiseert die je nodig hebt. Dat geldt niet alleen voor leraren en schoolleiders, maar ook voor bestuurders. Het lastige van een inwerkperiode in een eindverantwoordelijke positie is echter dat je die eindverantwoordelijkheid vanaf dag één hebt. Dat doet iets met je, maar er is weinig tijd om daaraan te wennen en in positie te komen. Hier is een rol voor de raad van toezicht weggelegd. Die kan vanuit werkgeverschap stimuleren dat ook beginnende bestuurders aan een opleiding kunnen deelnemen.

Samen opleiden

Leraren leiden we samen op: een deel op het instituut en een deel op school. Het zou mooi zijn als iets soortgelijks ook voor schoolleiders en bestuurders meer gewoon zou kunnen worden. Ik zie besturen die zelf opleidingen inrichten, maar de crux is wat mij betreft om het leren in te richten zowel op de werkplek als via opleiding, over langere periodes. Idealiter zouden we ook voor bestuurders een kennisbasis van een opleiding combineren met interne begeleiding, waarin de reflectie en de feedback op de werkplek worden georganiseerd.”

EEN NIEUWE ROL EN EEN NIEUW PERSPECTIEF



Hoofdstuk 2

Maatwerk en perspectief

Dé starter bestaat niet. Hbo-studenten, herintreders, zijinstromers, leraren die teamleider worden: ze zijn allemaal verschillend en hebben allemaal verschillende achtergronden en behoeften. Dé manier om starters te begeleiden bestaat dus ook niet. Als iemand in een nieuwe functie moet ingroeien, is de begeleiding altijd maatwerk. Dat geldt ook voor het carrièreperspectief van de starter.

2.1 Zoveel mensen, zoveel starters

Hoewel het beeld van het loopbaanpad van een onderwijsprofessional vaak die van een leraar is die doorgroeit naar de functie van teamleider en daarna eindverantwoordelijk schoolleider wordt – en wellicht daarna bestuurder - klopt dat zeker niet altijd met de praktijk.

Niet elke leraar komt rechtstreeks van de lerarenopleiding. Een startende leraar in het voortgezet onderwijs kan ook uit het basisonderwijs komen, of kan een zijinstromer zijn met ervaring in het bedrijfsleven of een andere sector. Het kan ook iemand zijn die ooit een lesbevoegdheid heeft gehaald en niet, of slechts kort voor de klas heeft gestaan. Het kan ook een ervaren leraar zijn van een andere school, uit een andere stad of regio of uit een ander land, van een andere onderwijsrichting, of een leraar die al tweedegraads bevoegd was en nu ook een eerstegraadsbevoegdheid heeft gehaald.

Niet elke schoolleider was voorheen leraar. Een teamleider is vaak leraar in het voortgezet onderwijs geweest, maar niet altijd op dezelfde school als waar hij teamleider wordt. Een middenmanager (zoals een teamleider, afdelingsleider of unitleider) kan echter ook een zijinstromer zijn. Een eindverantwoordelijk schoolleider die doorgroeit op dezelfde school, heeft een andere start met een andere inhoud dan iemand die nieuw op een school begint als rector. En een leidinggevende wiens team binnen korte tijd is vernieuwd, maakt óók een nieuwe start in zijn functie.

En niet elke bestuurder heeft een school geleid. Een bestuurder die uit de zorg komt, heeft andere ontwikkelingsbehoeften dan iemand die ooit als leraar is begonnen. Met andere woorden: iedere starter in het onderwijs is anders en heeft verschillende behoeften op het gebied van begeleiding en professionalisering. Eenzelfde aanpak voor iedereen die in eenzelfde functie start, werkt daarom niet; het gaat altijd om maatwerk.

2.2 De goede match

Niet alleen starters verschillen van elkaar, ook scholen en schoolbesturen. Elke school heeft zijn eigen leerling- en lerarenpopulatie en onderwijsmethode, en opereert in zijn eigen regio, met allerlei verschillende uitdagingen. De vormgeving van het begeleidingsprogramma zal dus een match moeten zijn tussen wat de school en de starter elkaar te bieden hebben, van de behoeften die beide partijen hebben en van de context van de school.

Elke starter neemt zijn eigen kennis en ervaring mee en zijn eigen ontwikkelings- en leerbehoeften. Niet alleen heeft elke starter andere dingen die hij nog niet weet of kan, elke starter heeft ook weer andere dingen die hij wél weet. Denk bijvoorbeeld aan studenten die vaak de laatste wetenschappelijke inzichten meenemen van hun opleiding, of zijinstromers die projectmatige ervaring meenemen uit het bedrijfsleven. En leraren die eerder op andere scholen hebben gewerkt, brengen kennis uit die school mee, zowel op pedagogisch-didactisch en vakinhoudelijk als op organisatorisch gebied.

2.3 Brede beroepsoriëntatie

Ook als iemand net begint als leraar, schoolleider of bestuurder is het belangrijk om een doorgroeiperspectief te schetsen, ook al lijkt het misschien alsof je op de zaken vooruitloopt. Hoe kan een starter zich binnen een functie verder ontwikkelen en welke functies liggen mogelijk in het verlengde van de huidige?

Leraren die willen doorgroeien naar een functie van sectie- of schoolleider hebben misschien al een helder carrièrepad voor ogen. Maar ook leraren die geen leidinggevende functie in de school ambiëren, hebben veel verschillende mogelijkheden. Denk bijvoorbeeld aan de ontwikkeling naar docent-expert binnen het eigen vakgebied, een switch naar een ander vak, het uitvoeren van andere taken en rollen in de school (zoals coach, mentor of (leerjaar)coördinator), of het hebben van een flexibele of hybride loopbaan waarbij de leraar een parttimefunctie binnen de school combineert met een eigen bedrijf of een baan bij de overheid (zie voor voorbeelden www.loopbaanleren.nl).

Het bieden van een duurzaam carrièreperspectief aan starters is onderdeel van het strategisch HRM-beleid van de school en het schoolbestuur. Doordacht beleid op het gebied van personeel geeft de starter en de schoolleiding vaste grond onder de voeten en het vertrouwen dat starters nodig hebben om zich binnen de school- of bestuursorganisatie verder te ontwikkelen.

2.4 Maatwerk

Elke starter is verschillend, en elke starter heeft daarmee behoefte aan een ander begeleidingsprogramma. De basis van een inductieprogramma voor leraren of een begeleidingsprogramma voor schoolleiders en bestuurders kan generiek zijn (zoals de vijf elementen van een inductieprogramma voor leraren in paragraaf 4.3), maar die zal door de school (schoolleider, bestuurder) zo ingezet moeten worden dat kan worden ingespeeld op de individuele behoeften en wensen van de starter. Daarnaast kunnen startende leraren elkaar ook vinden in de school, terwijl startende schoolleiders en bestuurders andere startende collega's kunnen zoeken in bovenschoolse en/of landelijke netwerken.

'We hebben een gezamenlijke verantwoordelijkheid en opdracht'

De zeven Zeeuwse bestuurders in het voortgezet onderwijs werken steeds vaker samen, ook op het gebied van professionalisering van medewerkers en begeleiding van starters. Een van de resultaten daarvan is ZeeProf, een professionaliseringsplatform van en voor alle Zeeuwse scholen in het vo, mbo en hbo. Arjan Beekman is de coördinator van het platform. Leonard Debbaut is locatiedirecteur vmbo van Nehalennia SSG in Middelburg.

Vier jaar geleden maakte Leonard Debbaut - na een loopbaan in de zorg en het mbo - de overstap naar het voortgezet onderwijs: "Mijn hele carrière heb ik me ingezet voor kwetsbare groepen. Toen ik de kans kreeg om in het voortgezet onderwijs te werken was ik erg enthousiast, omdat ik geloof in het bieden van kansen aan jonge mensen. Vooral degenen die zich in een kwetsbare positie bevinden, verdienen gemotiveerde en toegewijde leraren. Dat is waar ik me hard voor wil maken."

Tekort

"Een van de uitdagingen in Zeeland is de onderwijsarbeidsmarkt", zegt Leonard.

"Er is een aanzienlijk tekort aan gekwalificeerd personeel. Vaak zie je dat scholen personeel weghalen bij andere scholen, wat leidt tot een soort 'vacatureverschuiving'. We moeten juist onze krachten bundelen om talenten - leraren en leidinggevenden - de kans te geven zich te ontwikkelen. Er is zoveel onbenut potentieel. We moeten hun de kans geven om te groeien en te leren. Soms betekent dat dat ze zichzelf onderweg herontdekken."



Interview Arjan Beekman en Leonard Debbaut

“Het is mooi dat het Zeeuwse voortgezet onderwijs deze uitdagingen gezamenlijk aangaat”, zegt Arjan Beekman. “Het begint eigenlijk bij de visie van de vo-besturen om de onderwijsmarkt als een gezamenlijk verantwoordelijkheid te zien en samen met een oplossing te komen. Ik ben nu een aantal jaar coördinator van ZeeProf en ik zie dat het werkt.”

Startende leraren

Bij de academische opleidingsschool ZAOS nemen studenten deel aan zowel het pedagogische als het vakinhoudelijke deel. “De opleidingsschool biedt dit programma in samenwerking met diverse hogescholen”, vertelt Arjan. “De ZAOS organiseert transferdagen waarbij in workshopverband diverse pedagogisch-didactische onderdelen worden aangeboden in Middelburg. Zodat studenten van verschillende scholen elkaar ontmoeten en op die manier in Zeeland hun lesprogramma kunnen volgen. Hier ontmoeten studenten ook de schoolopleiders en werkplekbegeleiders van verschillende Zeeuwse scholen.

De werkplekbegeleiders fungeren als vakcoaches voor startende leraren en zijn daarmee een waardevolle schakel in de Zeeuwse onderwijsgemeenschap.”

Arjans rol als coördinator ZeeProf komt pas in beeld wanneer leraren volledig bevoegd zijn en al enige tijd in het onderwijs werken. “Op dat moment worden ze doorverwezen naar mij voor nascholing, bijscholing en algemene professionalisering. Als coördinator is het mijn taak om de opleidingsvragen en behoeften te identificeren en deze zo efficiënt mogelijk te bundelen. Opleidingen en activiteiten organiseren we hier in Zeeland, daarvoor moesten leraren ver reizen naar trainingen. Nu is de reistijd aanzienlijk verminderd en zien we de samenwerking tussen leraren van verschillende scholen groeien.”

Uit ervaring weet Arjan dat het niet gebruikelijk is dat leraren van verschillende scholen elkaar ontmoeten. “Als economieleraar had ik bijvoorbeeld weinig contact

met mijn collega's van andere scholen. Samen trainingen volgen verlaagt de drempel om kennis en ervaringen te delen, en dat bevordert de samenwerking tussen scholen." Ook financieel is de samenwerking aantrekkelijk. "Door lokaal trainingen aan te bieden besparen we aanzienlijk op de kosten, zowel voor onze medewerkers als voor de scholen zelf."

Opleiding voor schoolleiders

De inspanningen van ZeeProf beperken zich niet tot alleen leraren. Het Zeeuwse Schoolleiders Platform - waar een afvaardiging van het Zeeuwse vo, mbo en hbo regelmatig overleggen - kwam met de vraag naar getrainde schoolleiders en begeleiding van starters. "Terecht", vindt Arjan. "Schoolleiders zijn essentieel voor de kwaliteit van het onderwijs. Aanvankelijk waren er echter te weinig deelnemers uit het voortgezet onderwijs om een schoolleidersopleiding op te zetten. Gelijkzeitig ontstond in het primair onderwijs dezelfde behoefte. Toen we beide programma's naast elkaar legden, ontdekten we veel overlap.



Arjan Beekman



Interview Arjan Beekman en Leonard Debbaut

Dit bracht ons op het idee om deze opleidingen samen te voegen tot een gezamenlijk programma voor schoolleiders in het voortgezet en primair onderwijs. Dat had niet alleen als voordeel dat collega's van verschillende scholen elkaar ontmoeten, maar ook dat er wederzijds begrip en samenwerking ontstond tussen de sectoren."

Leonard is lid van het Zeeuwse Schoolleiders Platform. Hij is blij met de initiatieven die nu lopen. "Gezamenlijke opleidingen en trajecten voor toekomstige schoolleiders creëren een netwerk van leiderschapstalent. Je kunt elkaar helpen, ook na de opleiding." Het begeleiden van deze groep is van groot belang. "De overgang van leraar naar leidinggevende is een uitdaging, het vraagt om specifieke vaardigheden en competenties. Beginnende leidinggevendenden moeten bijvoorbeeld leren hoe ze draagvlak creëren, verantwoordelijkheid nemen, en democratische processen leiden. Ondersteuning en coaching is daarbij essentieel."

Veilige omgeving

"Organisaties moeten een veilige omgeving creëren waarin leidinggevendenden kunnen groeien en ontwikkelen", zegt Leonard. "Het is belangrijk dat leidinggevendenden steun en ruimte krijgen om te experimenteren en te leren, zelfs als ze fouten maken. Dit proces vereist betrokkenheid van de organisatie en reflectie door de leidinggevendenden zelf." Voor hem is nog iets cruciaal bij het opleiden van nieuwe schoolleiders: "Een leidinggevende richt zich op operationele zaken, maar ook op beleidskwesties en personeelsbeleid. Dat zijn complexe zaken, tijdens de opleiding krijg je daarover theorie en casussen. Ik hecht ook waarde aan opleidingen die praktisch toepasbaar zijn. Het heeft geen zin om aan een opleiding te beginnen als je niet wordt uitgedaagd om in de praktijk te oefenen met leiderschap. Daarom geloof ik dat het hebben van een ervaringswerkplek van onschatbare waarde is. Je moet kunnen ervaren wat het betekent om leiding te geven. Dat hoeft niet per se meteen teamleider te zijn. Sturing geven aan een verbeterproces of taalcoördinator kan ook."

“Dat herken ik”, zegt Arjan. “We hebben twee trajecten voor schoolleiders: de startopleiding ‘basisbekwaam’ en het nieuwe vervolgtraject ‘vakbekwaam’. Wat me opvalt, is dat vakbekwaam leiderschap vereist dat je eerst basisbekwaamheid opbouwt en dan aanzienlijke praktijkervaring opdoet over meerdere jaren. Dat betekent dat je niet zomaar met de opleiding kunt starten; je moet een plek hebben waar je het geleerde in de praktijk kunt brengen. En zelf kunt ontdekken wat voor soort leidinggevende je bent. Dat heeft tijd nodig.”

Binnen de school van Leonard volgen drie (beginnende) leidinggevendenden een traject. “Zij verdienen een werkomgeving waar ze met de praktijk aan de slag gaan, maar ook veilig met nieuw gedrag en kennis kunnen experimenteren. Een coach is dan belangrijk om op terug kunnen vallen. Met een coach kunnen ze samen reflecteren op hun handelen en ervaringen.”

Sterke persoonlijkheden

Basisbekwame deelnemers stellen vooral vragen over teamontwikkeling en het leidinggeven aan onderwijsprofessionals, merkt Arjan. “In het onderwijs werken



Leonard Debbaut



Interview Arjan Beekman en Leonard Debbaut

veel mensen met sterke persoonlijkheden en een eigen visie. Dat vraagt om specifieke leiderschapsvaardigheden. Zelfstandigheid in de klaslokalen is de norm, daarom vragen onderwijsinnovaties een andere aanpak dan bijvoorbeeld in het bedrijfsleven.”

Het traject ‘vakbekwaam’ start dit schooljaar. “De deelnemers vinden het allemaal belangrijk om aan hun eigen professionele ontwikkeling te blijven werken. Ze geven aan dat ze veel hebben gehad aan de trajecten die we hun geboden hebben. Niet alleen vanwege de theorie en de praktijkcasussen, maar ook omdat ze in een fijne en veilige groep zaten. En omdat ze elkaar konden bellen om te sparren. Het is mooi dat ze nu terugkomen voor de volgende stap.”

De situatie in Zeeland: DCO Platform, ZeeProf en ZAOS

Zeeland heeft zeven - relatief kleine - besturen voor voortgezet onderwijs. Per bestuur zijn er ongeveer 2.500 leerlingen. De geografische spreiding van de scholen over de provincie is groot. De vo-besturen nemen deel aan het DienstenCentrum Onderwijs Platform, een netwerk van vijftien onderwijsinstellingen gericht op kennisuitwisseling en efficiency. Binnen dit platform zijn kennisnetwerken actief op het terrein van Bedrijfsvoering, Personeel & Organisatie, Kwaliteitszorg en Inkoop. Onder het DienstenCentrum Onderwijs valt ZeeProf, een professionaliseringsplatform van en voor alle Zeeuwse scholen in het vo, mbo en hbo. ZeeProf richt zich op leraren, onderwijsondersteunende medewerkers, schoolleiders en schoolbestuurders. Daarnaast participeren de besturen in de Zeeuwse Academische Opleidingsschool (ZAOS).



EEN NIEUWE ROL EN EEN NIEUW PERSPECTIEF



Hoofdstuk 3

Over strategisch HRM en begeleidingsprogramma's

Begeleidingsprogramma's voor startende onderwijsprofessionals en strategisch HRM-beleid zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden. In dit hoofdstuk bekijken we wat strategisch HRM is, hoe het AMO-model eruitziet en wat strategisch personeelsbeleid kan betekenen voor het maken van beleid op het gebied van begeleiding voor starters.

3.1 Wat is strategisch HRM?

Om aan de slag te kunnen gaan met een begeleidingsprogramma voor leraren, schoolleiders of bestuurders is het van belang dat het strategisch HRM-beleid aansluit op de doelen van de schoolorganisatie, waarbij de eigen koers, kernwaarden en gewenste opbrengsten van de school leidend zijn. Die aansluiting is noodzakelijk omdat strategisch HRM gaat om het koppelen van persoonlijke doelen van medewerkers (en dus ook van starters) aan de ontwikkeldoelen van de school (Leisink et al. 2016).

Voordat we kijken naar hoe begeleidingsprogramma's voor starters zijn verbonden met strategisch HRM, kijken we eerst naar wat strategisch HRM precies is. In het kader 'Werk maken van strategisch HRM – Hoe personeelsbeleid bijdraagt aan goed onderwijs en bevlogen medewerkers' van Peter Leisink en Eva Knies (2019) gebruiken de auteurs de volgende definitie van strategisch HRM van Boselie:

'... het beleid en de concrete activiteiten ten aanzien van management van arbeid en personeel gericht op het behalen van organisatiedoelstellingen, maatschappelijke doelstellingen en doelstellingen van medewerkers. In het onderwijs wordt dit vaak aangeduid met 'strategisch personeelsbeleid' in plaats van 'strategisch HRM' (Boselie, 2014).

Voorwaarde voor toekomstbestendig onderwijs

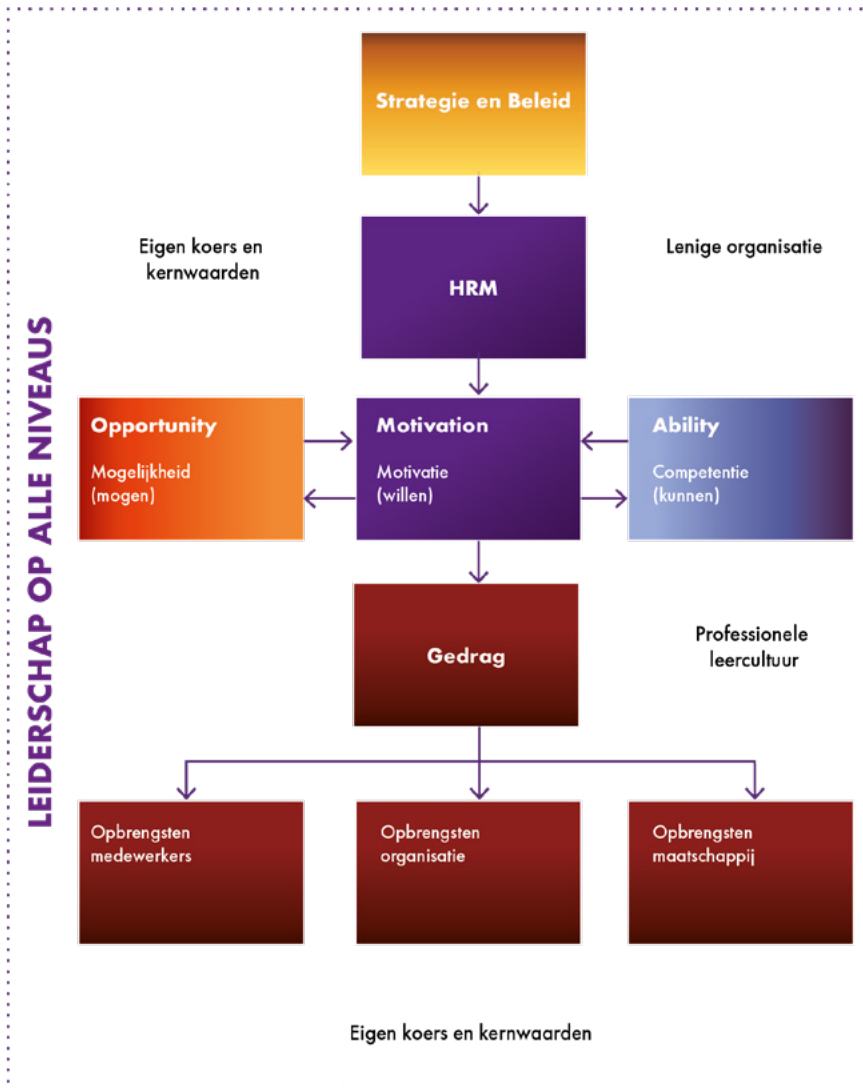
Versterking van strategisch HRM wordt al sinds het Sectorakkoord 2014-2017 van de vo-sector met het kabinet (en daarna in de actualisatie van dat akkoord) gezien als een noodzakelijke voorwaarde voor het realiseren van toekomstbestendig onderwijs. In het sectorakkoord is de doelstelling van de ambitie over strategisch personeelsbeleid als volgt omschreven: "Schoolbesturen stemmen hun personeelsbeleid af op onderwijskundige doelen en daaraan gekoppeld de professionele ontwikkeling en duurzame inzetbaarheid van leraren en schoolleiders" (geactualiseerd sectorakkoord 2018).

Kenmerkend voor strategisch HRM is dat het personeelsbeleid wordt afgestemd op de strategische doelen van de organisatie en op de ontwikkelingen in de omgeving van de organisatie (Leisink & Knies, 2019). Hoewel strategisch HRM in het verleden vooral werd gebruikt in het bedrijfsleven, heeft onderzoek inmiddels aangetoond dat het ook in een onderwijscontext werkt: het draagt bij aan de realisatie van strategische onderwijsdoelen. Leisink en Knies beschrijven een voorbeeld van een Amerikaans onderzoek onder 1.100 scholen in het primair en voortgezet onderwijs in New York: “De onderzoekers keken drie jaar lang naar de resultaten van bepaalde activiteiten van schoolleiders, met name het stellen van uitdagende maar haalbare doelen, het bouwen aan vertrouwen, het stimuleren van betrokkenheid en medezeggenschap bij medewerkers en het geven van feedback aan medewerkers. Scholen waar schoolleiders meer werk maakten van deze HRM-activiteiten en hun leiderschap, hadden hogere slagingspercentages, meer tevreden ouders, meer sociale veiligheid in school en minder verloop onder medewerkers” (Favero, Meier & O’Toole, 2014).

3.1.1 De HRM-waardeketen

Hóe strategisch HRM precies werkt, kan goed worden geïllustreerd door de HRM-waardeketen in figuur 1 (Leisink & Knies, 2019), waar de HRM-waardeketen is weergegeven als onderdeel van een professionele schoolorganisatie.

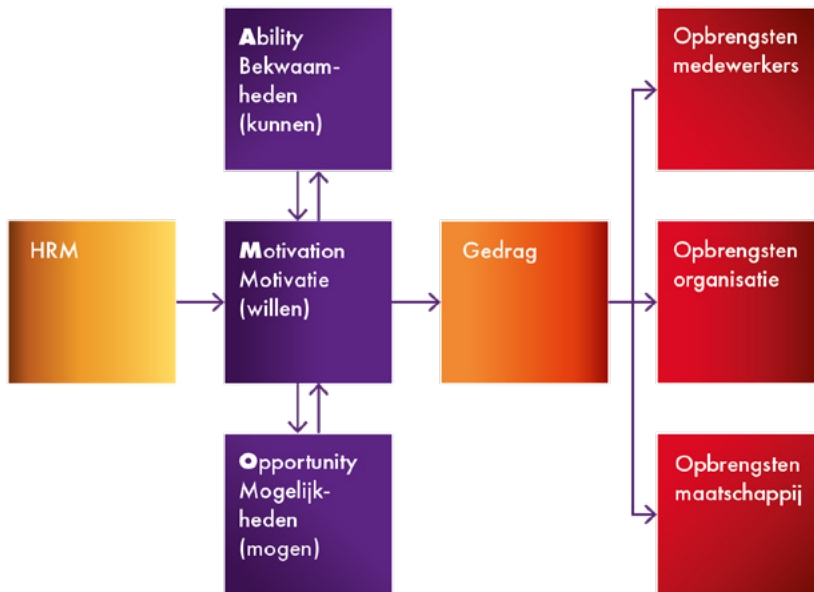
Figuur 1 De HRM-waardeketen in een professionele schoolorganisatie



De HRM-waardeketen brengt in beeld hoe de bijdrage van HRM in de professionele schoolorganisatie vorm krijgt. Leisink en Knies beschrijven deze waardeketen als volgt:

“In de ontwikkeling van een professionele schoolorganisatie zijn de eigen koers, kernwaarden en gewenste opbrengsten leidend. Strategie en beleid hangen daar direct mee samen. Maar ook in de externe omgeving vinden voortdurend veranderingen plaats die om een antwoord vragen. Een professionele schoolorganisatie is daarom altijd ‘lenig’, gericht op het in beweging brengen en houden van de organisatie en de mensen (leerlingen, medewerkers, leidinggevend). Een ander kenmerk is een professionele leercultuur. Op alle niveaus leren mensen van en met elkaar: binnen en tussen teams, binnen en tussen scholen behorend tot hetzelfde bestuur en tussen scholen van verschillende besturen. Leraren en andere betrokkenen werken samen vanuit een onderzoekende houding, gedreven door nieuwsgierigheid, inspiratie en de drang het onderwijs te verbeteren.”

Figuur 2 Het AMO-model, hart van de HRM-waardeketen



3.1.2 Het AMO-model

Centraal in de HRM-waardeketen staat het AMO-model (figuur 2). Het AMO-model wordt veel gebruikt om vast te kunnen stellen hoe HRM bijdraagt aan doelen en opbrengsten van de school (Leisink & Knies, 2019). Het AMO-model laat zien dat dit gebeurt via het gedrag van medewerkers. Dat gedrag is afhankelijk van drie factoren: de A van *abilities* (hoe bekwaam zijn de medewerkers?), de M van *motivation* (hoe gemotiveerd zijn de medewerkers?) en de O van *opportunity to perform* (welke ruimte en hulpmiddelen krijgen de medewerkers om hun werk goed te doen?).

Het HRM-beleid van de school en de toepassing daarvan door leidinggevendenden kunnen bijdragen aan de A, de M en de O, zo schrijven Leisink en Knies: “Het volgen van een opleiding of intervisie vergroot bijvoorbeeld de bekwaamheid van medewerkers (A), wat kan leiden tot betere individuele en teamprestaties. De motivatie (M) krijgt een impuls als medewerkers zich gezien voelen of als ze autonomie krijgen die hun intrinsieke motivatie stimuleert. De aanwezigheid van voldoende ruimte en hulpmiddelen (O) is een voorwaarde voor professioneel gedrag. HRM-activiteiten kunnen bijvoorbeeld de professionele ruimte van leraren vergroten of de werkdruk verlagen.”

Zie voor meer toelichting op de HRM-waardeketen, het AMO-model en de toepassing ervan in scholen het katern ‘Werk maken van strategisch HRM – Hoe personeelsbeleid bijdraagt aan goed onderwijs en bevlogen medewerkers’ op de website van de VO-academie.

3.2 Strategisch HRM en begeleiding van starters

Het begeleidingsprogramma van starters draagt idealiter bij aan alle drie de factoren uit het AMO-model (zie paragraaf 3.1). Het vergroot de bekwaamheid van een startende medewerker (ability/kunnen), zorgt ervoor dat hij gemotiveerd is om op de school aan de slag te gaan (motivation/willen) en verzorgt de hulpmiddelen die een starter nodig heeft om het werk te kunnen doen (opportunity/mogen).

Een goed strategisch HRM-beleid biedt veel handvatten voor het opstellen van een begeleidingsprogramma: het geeft inzicht in wie geschikte mentoren zouden kunnen zijn voor starters (wie is er ervaren en bekwaam in het begeleiden van nieuwe medewerkers en het delen van kennis en ervaring?), het biedt de structuur om ondersteuning en

begeleiding van starters gestructureerd op te zetten (denk aan regelmatige feedback- en evaluatiegesprekken en in het geval van leraren het observeren van lessen) en biedt alle ingrediënten voor professionalisering en ontwikkeling (denk bijvoorbeeld aan workshops over lesmethoden en klassenmanagement).

De begeleiding van starters wordt binnen een schoolorganisatie regelmatig als losstaande activiteit gezien (en georganiseerd), maar is dat dus zeker niet. Het bovenstaande maakt duidelijk dat een begeleidingsprogramma niet iets extra's is wat een schoolorganisatie moet organiseren, maar een basiselement binnen een schoolorganisatie, omdat het bijdraagt aan het behalen van de doelen en aan opbrengsten ervan. Het maakt ook duidelijk dat het ontbreken van een inwerkprogramma of het te laat opstarten ervan een gemiste kans is omdat het onderdeel is van de doorlopende professionalisering van een student, starter en ervaren professional (Schellings, Helms-Lorenz & Runhaar, 2019).

3.3 Randvoorwaarden

Voor het succesvol opstellen en uitvoeren van een begeleidingsprogramma voor starters moet aan de volgende randvoorwaarden worden voldaan (naast de zaken genoemd in paragrafen 3.1 en 3.2):

- Tijd en middelen: Voor een goed begeleidingsprogramma moeten financiële middelen beschikbaar zijn. Medewerkers moeten gefaciliteerd worden in tijd; zowel de starters die een programma volgen, als de medewerkers die begeleidende taken op zich nemen als de leidinggevenden die ervoor zorgen dat schooldoelen en strategisch HRM op elkaar aansluiten (dit staat ook in de CAO VO).
- Communicatie: Bij alle medewerkers binnen een school moeten de onderwijsdoelen van de school helder zijn, zodat zij hun wensen en behoeften ten aanzien van hun professionele ontwikkeling daarop kunnen afstemmen.
- Kennis van personeelsmanagement: zowel de eindverantwoordelijk schoolleider (richting teamleiders) als de middenmanager (richting leraren) spelen een belangrijke rol bij de uitvoering van strategisch HRM. Zij moeten hiervoor worden gefaciliteerd in tijd en geld, maar moeten hiervoor tevens de kennis en vaardigheden in huis hebben. Vaak blijft de HR-rol van schoolleiders onderbelicht (Schellings, Helms-Lorenz & Runhaar, 2019).

Interview Arno Steinhart en Luite Duursma

‘Er zijn veel meer verschillende vormen van begeleiding nodig’

Arno Steinhart is afdelingsleider mavo/havo van De Meergronden in Almere. Zijn collega Luite Duursma is schoolopleider en tevens programmaleider van de Almeerse Academische Opleidingschool (AAOS). Dat is een samenwerking van de acht scholen van de Almeerse Scholengroep (ASG) en de Hogeschool van Amsterdam, Hogeschool Windesheim en de Hogeschool Utrecht, de Universiteit van Amsterdam en de Vrije Universiteit.

Luite: “We geven binnen de AAOS samen de opleiding van nieuwe leraren vorm. Het is een unieke samenwerking, want we hebben een eigen manier van begeleiding ontwikkeld en ook een eigen beoordelingscriterium. Inductie valt inmiddels ook onder de opleidingsscholen en daar zijn we het afgelopen jaar heel druk mee geweest op alle scholen van de ASG. Het resultaat is een nieuw inductieprogramma.”

Arno: “Ook vanuit het MT van De Meergronden wilden we graag dat de inductie van nieuwe leraren beter zou worden vormgegeven. We merkten namelijk dat er veel meer verschillende vormen van begeleiding nodig zijn. We hebben hier startende leraren van de opleidingsschool, maar ook steeds meer leraren die vanuit een andere onderwijssector instromen, of vanuit het bedrijfsleven. Die hebben een heel andere begeleiding nodig.”

Lerarentekort

Luite: “Voorheen was het merendeel van de leraren die in opleiding zijn voltijds student. Heel af en toe kwam er een zijinstromer bij. Dat is nu compleet veranderd. Er zijn veel meer zijinstromers en sommige studenten staan in hun eerste, tweede of

derde jaar al voor de klas. Dat heeft alles te maken met het enorme lerarentekort. We weten allemaal hoe het idealiter zou moeten gaan, maar moeten tegelijkertijd pragmatisch zijn. Onze leerlingen moeten wel les krijgen.

Het is bekend dat veel startende leraren in de eerste vijf jaar afhaken. Maar de laatste tijd haken ook steeds meer leraren in opleiding al af. Omdat ze nog voor de inductiefase al overvraagd raken, met te veel lessen en soms ook mentortaken. Dat is zo zonde! En dat probleem speelt niet alleen in Almere, maar in heel Nederland. Ook buiten de grote steden.”

Beschermd

Luite: “Om dat op te lossen, moeten we kijken hoe we de opleidings- en inductiejaren voor de student zo beschermd mogelijk kunnen maken. Dat betekent ook dat we goed moeten kijken naar de taken van een student en startende leraar. Met de AAOS hebben we nu een inductieprogramma van drie jaar gemaakt waarin iemand in een veilige en rustige omgeving kan groeien.



Arno Steinhart



Interview Arno Steinhart en Luite Duursma

Het grote verschil met voorheen is dat we er rekening mee houden dat de groep heel gedifferentieerd is. In het eerste jaar is er veel begeleiding en draait het veelal om enculturatie binnen de school, maar in de volgende jaren krijgt de leraar steeds meer autonomie in zijn professionalisering. Er is een heel palet aan opties waar een leraar uit kan kiezen. Een deel daarvan valt onder de ASG academie, en een deel is binnen de school.”

Arno: “Het eerste jaar was eigenlijk altijd al goed georganiseerd, maar de leraren in leerjaar twee en drie krijgen nu veel meer maatwerk dan voorheen. En dat wilden we graag. We organiseren nu bijvoorbeeld intervisie in het tweede en derde jaar. We hopen dat leraren daardoor meer van elkaar kunnen leren en zich prettiger en competentier gaan voelen in hun werk. En dat er minder uitvallen.”

Waardering

Luite: “Het draait allemaal om een andere manier van kijken naar startende leraren. Niet alleen naar wat ze niet weten, maar ook naar wat ze allemaal aan expertise meebrengen. Het is een rare situatie waarin sommige startende zijinstromers zich bevinden: ze zijn expert op een gebied en misschien zelfs wel senior, maar als leraar zijn ze nog een groentje. Dat doet wat met je als mens. Om die groep aan te spreken op hun expertise, kijken we nu bijvoorbeeld goed naar welke extra taken een leraar op zich kan nemen. Dan voelt een zijinstromer zich meer gewaardeerd.”

Arno: “Ik ben heel blij dat we binnen de ASG er met elkaar voor kiezen om onze leraren intensief te begeleiden. We zien hier met elkaar de absolute noodzaak om dat te doen en maken daar tijd en energie voor vrij. Als schoolleiding faciliteren we het: door een schoolopleider, maar ook bijvoorbeeld door het aanstellen van coaches. Elke startende leraar krijgt bij ons een coach. Niet alleen in het eerste, maar desgewenst ook in het tweede en derde jaar. Die coach kan een starter op maat begeleiden en écht zien, bijvoorbeeld door in een les te komen kijken. Want de realiteit is dat ik daar als afdelingsleider te weinig tijd voor heb. Onze coaches zijn leraren die daar een post-hbo-opleiding voor coaching hebben gevolgd. Ze hebben nadrukkelijk geen beoordelende rol.”

Leidinggevenden

Luite: "Binnen de ASG hebben we ook een eigen opleiding voor leidinggevenden, een voor basisbekwaam en een expertopleiding. Voor basisbekwaam heb je nog geen leidinggevende functie nodig, voor expert wel. Daar rollen vaak mooie leergemeenschappen uit, die elkaar blijven opzoeken."

Arno: "De begeleiding van leidinggevenden is wel minder vastomlijnd dan die van leraren. Toen ik hier zelf meer dan acht jaar geleden startte als teamleider heb ik ook een begeleidingstraject aangeboden gekregen. Ik had onder meer een coach. Die kunnen schoolleiders bij de ASG overigens altijd aanvragen, of je nu ervaren bent of niet. De coach voor leidinggevenden is extern. En je wordt ook altijd aan een buddy gekoppeld die je wegwijst in de organisatie."

Investing

Arno: "We hopen echt dat het hele onderwijsveld meer aandacht aan de begeleiding van starters zal gaan geven. Ik wil heel graag dat leerlingen niet alleen nu, maar ook over tien jaar goed onderwijs krijgen."



Luite Duursma



Interview Arno Steinhart en Luite Duursma

Luite: “Daar hebben we iedereen voor nodig. Niet alleen scholen en schoolbesturen, maar ook de lerarenopleidingen. We moeten bijvoorbeeld in gesprek over het curriculum, over wanneer je wat aanbiedt, en aan welke student. Ik kijk daarom ook uit naar de start van de onderwijsregio’s, waar we voorloper in zijn.

Goede begeleiding en leraren langzaam laten landen is een investering in de lange termijn. En niet alleen voor onze school, of voor Almere. 20% van de leraren van de AAOS blijft in Almere, maar de anderen gaan elders aan de slag. Dat zie ik niet als een verlies. Ik ben blij dat zo iemand een goede begeleiding heeft gehad en hoop dat andere scholen daar de vruchten van kunnen plukken.”



EEN NIEUWE ROL EN EEN NIEUW PERSPECTIEF



Hoofdstuk 4

Begeleiding van startende leraren

Dit hoofdstuk over de begeleiding van startende leraren is bedoeld voor degenen die zich in de school bezighouden met het inductiebeleid en met de uitvoering van de begeleiding. We bespreken verschillende visies op begeleiding en de elementen die in een inductieprogramma kunnen worden opgenomen.

4.1 Gedegen begeleiding van groot belang

De wetenschap is het er al jaren over eens: het is van groot belang dat leraren in de eerste jaren van hun carrière op een (nieuwe) school een gedegen begeleidingsprogramma krijgen aangeboden. Dat werd nog eens benadrukt door het landelijke project en onderzoek Begeleiding van Startende Leraren (BSL), naar de effectiviteit van begeleidingsprogramma's (Helms-Lorenz e.a., 2020). Ook steeds meer schoolleiders en bestuurders zijn zich bewust van het belang van een goede begeleiding. Er zijn dan ook steeds meer scholen die begeleiding van startende leraren structureel organiseren.

De komende jaren zullen scholen wel nog meer tijd moeten besteden aan de kwaliteit en de inhoud van de begeleidingsprogramma's, omdat die nog niet altijd voldoende zijn ontwikkeld. Dat komt mede doordat een dergelijk programma afgestemd moet zijn op schoolspecifieke kenmerken, zowel structureel als cultureel, maar ook doordat starters nu eenmaal veel verschillende dingen moeten leren (Geijsel e.a., 2020). Daarnaast heeft het ontbreken van goede begeleiding ook te maken met gebrek aan tijd, gebrek aan (kwalitatief goede) begeleiders, de afhankelijkheid van een schoolleider die begeleiding van startende leraren belangrijk vindt, de waan van de dag op een school en het lerarentekort.

4.2 Waardering vs. tekortkoming

Een begeleidingsprogramma is niet alleen onderdeel van het strategisch HRM-beleid van de school (zie hoofdstuk 3), maar ook van de doorlopende professionele ontwikkeling van de leraar zelf. Het gaat niet alleen om wat je een leraar wilt meegeven (over het vak van leraar, over de school en over de schoolorganisatie), maar ook om wat voor de leraar op dat moment en in de nabije toekomst in zijn professionele ontwikkeling van belang is. Dit 'andere' perspectief kan worden omschreven als het 'waarderingperspectief', een perspectief op de begeleiding van starters dat positief en ontwikkelingsgericht is (Geijsel e.a., 2020).

Het is een alternatief voor het tekortkomingsperspectief, dat vaak overheerst bij het denken over het begeleiden van starters, waarbij dilemma's centraal staan. Bij het tekortkomingsperspectief ligt de nadruk op het oplossen van problemen, zodat de startende leraar zo snel mogelijk 'zonder problemen' een goede les kan geven en in de school kan meedraaien (Geijsel e.a., 2020).

Het tekortkomingsperspectief van een inwerkprogramma kan een aantal (onbedoelde) negatieve bijeffecten hebben (Geijsel e.a., 2020), zoals een focus op wat niet goed gaat of een keuze voor onderwijsvormen die makkelijker eigen te maken zijn (efficiëntie in plaats van vernieuwing of creativiteit). Hoewel het goed is om aandacht te hebben voor de tekorten van startende leraren in begeleidingsarrangementen, is het verstandig om een programma daarnaast ook in te steken op de waardering van startende leraren en dat wat zij meebrengen de school in. Op die manier zal de nieuwe leraar zich meer gewaardeerd voelen op de nieuwe school en zal ook de school profiteren van wat de starter meebrengt (Schaap, red., 2020).

We lichten dit in de volgende paragrafen nader toe.

4.3 Elementen van een begeleidingsprogramma

Een begeleidingsprogramma voor leraren duurt bij voorkeur drie jaar. Ook na de eerste twee jaar is aandacht voor persoonlijke groei en dilemma's van belang, mede om het risico op uitval te verkleinen. In deze paragraaf bekijken we de elementen waaraan een begeleidingsprogramma aandacht zou moeten besteden. Deze kunnen opgenomen worden in een inductieprogramma voor startende leraren.

Startende leraren, ook degenen die een inductieprogramma volgen, kunnen te maken krijgen met diverse knelpunten in hun werk, waardoor de werkdruk snel kan oplopen. Een inductieprogramma voor startende leraren zou daarom moeten voldoen aan de volgende criteria, die inmiddels zijn opgenomen in de CAO-VO (deze zijn afkomstig uit de BSL-ontwerptool en zijn gebaseerd op landelijk onderzoek naar effectieve criteria voor begeleidingsprogramma's voor startende leraren):

→ **Werkdrukvermindering: zorgdragen voor een gezond en uitdagend werkklimaat met voldoende tijd en ruimte om te leren**

Uit verschillende onderzoeken komt naar voren dat startende leraren vaak een hoge werkdruk ervaren (Helms-Lorentz, Van de Grift & Maulana, 2016). Het helpt startende leraren als de werkdruk niet te hoog is en als het werk zo is ingericht, dat zij voldoende mogelijkheden hebben om zich professioneel te ontwikkelen. Factoren die de werkdruk verhogen, zijn bijvoorbeeld te veel taken, tijdsdruk en piekbelastingen,

contacten met lastige leerlingen en ouders en/of moeizame contacten met collega's, en het gevoel weinig greep te hebben op het eigen werk en op het beleid van de school/ de overheid. Ook gebrek aan ontwikkelmogelijkheden en/of loopbaanperspectief en het gevoel dat de eigen expertise onvoldoende of niet aangesproken/benut wordt, dragen bij aan een hoge werkdruk.

→ **Enculturatie: startende leraren ondersteunen en wegwijs maken binnen de school(cultuur)**

Om bij starters te zorgen voor een goede start in de nieuwe baan, is het belangrijk aandacht te besteden aan enculturatie. Enculturatie is geen passief ingroeiproces van de starter, maar een kennismaking waarbij alle partijen een rol spelen. De starter leert de school in al haar facetten kennen, en collega's en leidinggevenden leren de starter kennen met zijn/haar specifieke wensen, kwaliteiten en ontwikkelpunten.

Activiteiten die de ontwikkeling kunnen versnellen en de betrokkenheid vergroten zijn:

- deelname aan een startersdag;
- een informatiepakket;
- samen met collega's onderwijs ontwikkelen (bijvoorbeeld via Lesson Study);
- het toewijzen van buddy (uit de vakgroep/team).

→ **Professionele ontwikkeling: een aanpak voor doorgaande professionalisering van (startende) leraren die aansluit bij de ambities van de leraar en de school**

In de eerste jaren zijn startende leraren bezig met de verdere ontwikkeling van hun pedagogisch-didactische vaardigheden. Een goede begeleiding hierbij kan vroegtijdige uitval uit het beroep voorkomen. Daarom is doorgaande professionalisering van groot belang. Inzicht in het huidige én gewenste niveau is een voorwaarde om doelgericht aan de professionele ontwikkeling te kunnen werken. Dit vereist een aanpak op maat die rekening houdt met de context waarin de starter werkt, de onderwijsvisie en ambities van de school, én met de kwaliteiten en wensen van de starter. Het gaat erom de juiste balans te vinden tussen de verwachtingen en ambities van de school en die van de starter.

→ **Observatie en begeleiding in de school: startende leraren in de school ondersteunen in de vorm van feedback over vakdidactische en pedagogische competenties**

In de begeleiding van starters bij hun professionele groei zijn lesobservaties en observatie-instrumenten, zoals een kijkwijzer, belangrijke hulpmiddelen. Zulke instrumenten bieden starters houvast bij de voorbereiding en de uitvoering van het onderwijs, bij het reflecteren daarop en bij het vaststellen van ontwikkelprioriteiten. In de school leidt het gebruik van een kijkwijzer tot meer focus, eenduidigheid en tot een effectievere communicatie: wat willen we zien in de les en welke taal gebruiken we daarvoor? Er zijn vele manieren om de begeleiding in de school (in de klas, op leerpleinen) vorm te geven, bijvoorbeeld beeldcoaching en samen lessen voorbereiden, uitvoeren en evalueren. Je kunt natuurlijk verschillende methoden combineren.

→ **Intervisie en gerichte begeleiding: startende leraren ondersteunen in het leren van ervaringen door de ervaringen te delen met andere starters en individuele begeleiding**

In de praktijk blijkt dat startende leraren tegen meer probleemsituaties en spanningen aanlopen dan ervaren leraren. Als starters deze ervaringen met elkaar delen, kunnen ze van elkaar leren, tot nieuwe inzichten komen, zich bewust worden van eventuele belemmerende overtuigingen en samen concrete oplossingen bedenken. Intervisie draagt zo bij aan professionele groei en helpt starters bij het leren kennen van zichzelf in een nieuwe rol en bij het vormen van nieuwe netwerken. Het mes snijdt aan meerdere kanten: door intervisie te organiseren geeft de schoolleiding aan dat ze waarde hecht aan van elkaar leren en dat draagt bij aan een lerende cultuur op de school. Door individuele begeleiding kan een starter samen met een coach gericht aan de slag gaan met de in de intervisie opgedane inzichten.

Het is belangrijk op te merken dat een goed begeleidingsprogramma op maat moet worden gemaakt voor de specifieke behoeften van de startende leraar en de context van de school. Een school- of bestuursbreed begeleidingsprogramma voor leraren of een begeleidingsprogramma met diverse (bestuurlijke) partners kan als raamwerk fungeren, waarbij sommige onderdelen van het programma op schoolniveau kunnen worden ingezet (zoals observatie en begeleiding in de klas) en andere op bestuursniveau (zoals intervisie). De opbrengst van de begeleiding kan vervolgens worden gebruikt als input voor de functioneringsgesprekken en dienen als basis voor een persoonlijk plan voor doorgaande professionele ontwikkeling, ook na de eerste startfase.

Voor het opzetten van een inwerkprogramma voor startende leraren kun je de volgende tools inzetten:

BSL-Ontwerptool

Het landelijke BSL-project (begeleiding startende leraren) heeft de BSL-Ontwerptool ontworpen. Hiermee krijgen scholen inzicht in de stand van zaken rond begeleidingsarrangementen op hun school en handvatten op maat om een volgende stap te kunnen zetten in de verdere ontwikkeling van de begeleiding aan startende leraren. Met deze tool kan elke school een effectief driejarig inductiearrangement voor startende leraren inrichten. De vijf criteria voor een goed inductieprogramma uit deze paragraaf zijn afkomstig uit de BSL-Ontwerptool.

Startwijzer VO

De Startwijzer VO is een online scan waarmee je snel kunt zien waar knelpunten zitten in je schoolorganisatie op het gebied van HRM-beleid. De scan brengt in beeld hoe startende leraren op school begeleid worden en op welke onderdelen er winst te behalen valt. Met de uitkomsten kun je vervolgens het gesprek over de begeleiding van startende leraren in je eigen organisatie op gang brengen en ideeën over mogelijke verbeteringen opdoen.

4.4 Doorlopende professionalisering

Het leren van een leraar stopt uiteraard niet na de inductieperiode. Niet alleen is drie jaar onvoldoende om het complexe vak van leraar volledig te kunnen beheersen, ook is de inductieperiode slechts een fase in de doorlopende professionalisering van de leraar. Na de begeleidingsperiode voor startende leraren is het nog steeds belangrijk dat schoolleiders in gesprek blijven met leraren over hun verdere professionele ontwikkeling, om welke manier van leren het ook gaat: formele opleidingen als trainingen en workshops, leren in leernetwerken of leren middels bijvoorbeeld intervisie met collega's van binnen of buiten de school en/of het bestuur (zie ook paragraaf 2.3).

Het *Beroepsbeeld voor de leraar* (2019) is een van de beroepsbeelden waarin de professionele ontwikkeling van de leraar wordt beschreven. Het Beroepsbeeld draagt bij aan een breder beeld van het lerarenberoep en onderscheidt vier domeinen: het ondersteunen van het leren van leerlingen; het ontwikkelen van onderwijs; het organiseren van onderwijs; en het ondersteunen van het leren van collega's. In elk van de domeinen kunnen leraren zich gedurende hun loopbaan verdiepen, en leraren kunnen zich daarnaast verbreden naar de andere domeinen. Het Beroepsbeeld schetst daarmee een breed scala aan ontwikkelingsmogelijkheden voor leraren. Ook voor startende leraren ontstaat door het Beroepsbeeld een breed perspectief op het beroep.

4.5 De rol van opleidingscholen en schoolopleiders

De begeleiding van startende leraren is onderdeel van de partnerschappen Samen Opleiden, die een doorlopende lijn creëren van de fase van het opleiden van studenten aan lerarenopleidingen naar de fase van inductie.

In de praktijk zijn studenten aan de lerarenopleiding steeds vaker student en starter tegelijk (of bestaat er een vorm van overlap), bijvoorbeeld doordat derde- en vierdejaars al aanstellingen hebben voor 0,2 of 0,3 fte. Dat betekent dat je als partnerschap en scholen/ besturen beleid maakt en activiteiten organiseert voor beide doelgroepen en dat op elkaar laat aansluiten. In veel partnerschappen is intervisie aan studenten (derde- en vierdejaars) bijvoorbeeld samen met starters georganiseerd. Vanwege de verdergaande flexibilisering van opleidingen, het lerarentekort en aanstellingen gedurende de studentfase, zal

steeds meer een grijs gebied ontstaan tussen student en starter. Daar zal een bestuur of partnerschap op moeten anticiperen bij het ontwikkelen van een samenhangend professionaliseringsbeleid.

Opleiders in de scholen zijn ook steeds vaker betrokken bij het begeleiden van zowel studenten aan de lerarenopleidingen als startende leraren. En soms ook bij de begeleiding van meer ervaren leraren, in het kader van doorlopende professionele ontwikkeling. Deze opleiders, starterscoaches en werkplekbegeleiders worden in partnerschappen opgeleid voor deze taak. Ook de professionalisering van de opleiders, starterscoaches en werkplekbegeleiders is vaak ondergebracht bij huisacademies van besturen of scholen.

Wil je meer weten over de rol van opleidingscholen? In het Kwaliteitskader Samen Opleiden & Inductie staan vier waarborgen voor kwaliteit uitgewerkt, zowel voor het samen opleiden als voor inductie.

De rol van de Onderwijsregio's

De recente ontwikkeling van Onderwijsregio's in Nederland, ten behoeve van een samenhangende aanpak van het lerarentekort, betekent meer samenwerking tussen schoolbesturen, lerarenopleidingen en andere partners op het gebied van werven, matchen, opleiden, begeleiden en professionaliseren. Als het gaat om het begeleiden van startende leraren is bijvoorbeeld de verbinding tussen opleiden en begeleiden interessant: hoe kan de starter verder uitbouwen wat hij in de opleiding heeft geleerd? Hoe kunnen startersactiviteiten breder dan in de eigen school of bestuur in de regio worden georganiseerd? En hoe kun je het beste omgaan met starters die op meerdere scholen kleine aanstellingen hebben?

‘Het gaat ons om het leren van en met elkaar’

Hoe baken je je werk zodanig af dat je de goede dingen doet en je je daarbij prettig voelt? Dat is een van de centrale vragen bij de begeleiding van starters op het Twents Carmel College. Marjan Weekhout is rector, Patrick van Haren is directeur van een van de locaties in Oldenzaal en tevens voorzitter van het team Opleiden in School.

Marjan ziet twee belangrijke verschuivingen als het gaat om starters die invloed hebben op het beleid en de aanpak. “Een belangrijke verschuiving in de afgelopen jaren is dat studenten meer en meer op school worden opgeleid. Het is een samenwerking geworden tussen opleiding en middelbare school. Dat heeft veel voordelen, bijvoorbeeld dat de student veel meer dan vroeger de school van binnen ziet. Niet alleen hoe het in een klas toegaat, maar ook hoe een schoolorganisatie werkt. Nog een voordeel is dat je gecertificeerde lerarenopleiders in je school hebt.”

De tweede verschuiving is dat de groep starters breder en diverser is geworden. “Vroeger was het grootste deel afgestudeerde of studerende jongeren, nu heb je bijvoorbeeld zijinstromers of mensen die eerst een andere studie hebben gedaan en daarna toch kiezen voor het onderwijs. Dat betekent dat de schoolopleiders een hele brede groep studenten binnenkrijgen.”

Inductie

“Dat is een behoorlijke uitdaging”, vertelt Patrick. “We stemmen af met de opleidingen hoe we studies en stages zo goed mogelijk kunnen invullen. Ook na het behalen van het diploma gaat het leren van nieuwe medewerkers in school door. Om hen daarbij te ondersteunen, kent het Twents Carmel een meerjarig inductie-arrangement. In dit arrangement leren de collega’s, onder andere met elkaar, in werk- en



Interview Marjan Weekhout en Patrick van Haren

intervisiebijeenkomsten actuele gebeurtenissen met elkaar te bespreken. Zeker in het eerste jaar, maar veel starters volgen het ook in hun tweede en derde jaar. Natuurlijk krijgen studenten genoeg kennis en vaardigheden tijdens hun opleiding, alleen komen sommige onderwerpen (of de specifieke werkwijze daarbij van onze school) niet of nauwelijks uitvoerig aan bod, zoals inclusief onderwijs.”

Deze aanpak geldt ook voor ervaren docenten die op een andere school hebben lesgegeven. Patrick: “Leren blijft doorgaan, of je nu een opleiding volgt of ‘meester’ bent in je vak. Het gaat ons om het leren van en met elkaar.” Voor Marjan is de balans werk-privé een belangrijk onderdeel van de begeleiding. “Je ziet dat een aantal mensen na een paar jaar het onderwijs uitstapt. Waarom is dat? En wat kunnen we daaraan doen? Je wilt dat nieuwe leraren goed worden in hun vak én dat ze tijd kunnen besteden aan andere zaken. Lesreductie hoort natuurlijk bij onze aanpak, maar je wilt ook dat mensen vaardig zijn in het omgaan met die druk.”

“Er is tijd vrijgemaakt voor intervisie en professionaliseringsbijeenkomsten”, zegt Patrick. “Daar komt die balans ook aan bod. En intervisie vinden starters altijd erg fijn, omdat ze dan merken dat ze tegen dezelfde zaken aanlopen als hun mede-starters. Ze krijgen ook allemaal zogenaamde ‘vierkant’-gesprekken, met de schoolopleider, de vakcoach, de leidinggevende en de starter zelf. De insteek is: hoe gaat het met je, waar loop je tegenaan? Wat heb je - als persoon en als professional - nodig als ondersteuning?”

Wanneer is het genoeg?

Het vinden van de balans werk-privé speelt op alle niveaus, merkt Patrick. “Daar zijn leraren, schoolleiders en bestuurders mee bezig. De maatschappij verandert snel en daarmee de omgevingsfactoren van de school. Maar ook de manier van leren in de school. Je kunt steeds minder terugvallen op bestaande procedures waar je jarenlang mee hebt gewerkt. Dat betekent dat je als school eerst een gemeenschappelijke ambitie hebt te formuleren waar iedereen echt achter kan staan. En waarmee secties



Marjan Weekhout en Patrick van Haren



Interview Marjan Weekhout en Patrick van Haren

ook doelen kunnen stellen met elkaar. Als een nieuwe leraar of teamleider in zo'n sectie komt, heeft het afbakenen van het werk te maken met aan hoeveel doelen je tegelijk werkt."

Wanneer ben je tevreden, wanneer is het genoeg? Die vragen zijn volgens Patrick cruciaal als het gaat om het begeleiden van startende leraren en leidinggevenden. "Hoe baken je je werk zodanig af dat je de goede dingen doet, en je je daarbij prettig voelt? Het geldt ook voor ons als schoolleiding: wanneer zijn wij tevreden? Deze manier van cyclisch werken waren we niet gewend. Door duidelijke ambities en doelen te stellen en door die regelmatig tegen het licht te houden en eventueel bij te stellen, gaat dat goed. Het is een systematische en ontwikkelgerichte manier van werken. En dus ook vooral: afbakenen, niet te veel willen doen."

Kennismaken

"Hoe ga je als leidinggevende om met zo'n organisatie?", zegt Patrick. "Je zit zelf in een hiërarchische positie, en aan de andere kant wil je de onderwijsontwikkeling zo laag mogelijk in de organisatie beleggen. Hoe begeleid je dat soort processen? Dat is een uitdaging voor ervaren teamleiders en schoolleiders, en zeker ook voor starters."

Marjan: "Dat betekent dat je leidinggevenden - op alle niveaus en in alle fasen van hun loopbaan - daarin moet ondersteunen. We hebben een startbekwaamheidstraject dat bestaat uit twee delen. Tijdens het eerste deel maak je kennis met leidinggeven en kun je ervaren of dat iets voor je is. Is dat het geval, dan ga je door naar het tweede deel, de scholing tot startend leidinggevende." Na afronding van het traject is iemand een startbekwaam leidinggevende. Voordat leraren beginnen aan dit traject gaan zij met de leidinggevende in gesprek of het traject op het goede moment komt. "Ik vind dat een zeer belangrijke afweging. Als je namelijk te vroeg aan zo'n leiderschapstraject begint, kan dat uitdraaien op frustratie en teleurstelling."

Binnen het Twents Carmel College kunnen medewerkers ook (soms bovenformatief) ervaring opdoen als leidinggevende. “Je krijgt dan een tijdelijke leidinggevende functie”, vertelt Marjan. “Je wordt ondersteund middels een ontwikkelassessment en kunt gebruikmaken van een (externe) coach.” De school merkt dat hieraan behoefte is, zowel bij medewerkers als de organisatie. “Een medewerker doet de eerste werkervaring op als leidinggevende, dat helpt bij het solliciteren. Voor de organisatie is het ook fijn, want door de vele extra geldstromen is de omvang van het personeelsbestand groter en zijn er meer korte contracten. Dit vraagt wel veel van de schoolleiding, omdat we medewerkers goed willen begeleiden en ondersteunen.”

Stevige leercontext

“Datzelfde geldt voor het teacher leadership-traject”, vervolgt Marjan. “Met dit traject ondersteunen we leraren bij hun rol als primus inter pares bij onderwijsontwikkelingstrajecten. Het geeft hun meer bagage voor de functionele aansturing van een team. Het accent kan liggen op hun rol als trekker binnen een groep collega’s, maar die rol kan ook meer



Marjan Weekhout



Interview Marjan Weekhout en Patrick van Haren

inhoudelijk en onderwijskundig zijn. Dat hangt af van wat op dat moment nodig is binnen een team of locatie." Het traject bestaat uit masterclasses, intervisie, visitaties en reflectie. "Een andere component is de cyclische onderwijsontwikkeling waar Patrick net over sprak. De leidinggevende wordt nadrukkelijk betrokken, omdat het traject naast de theorie voor een groot deel bestaat uit werken aan een eigen praktijkcase. Op die manier kun je de praktijk van het leidinggeven ervaren."

"Dit geldt voor al onze trajecten", zegt Patrick. "Of het nu gaat om een startende teamleider of een directeur, je wilt dat die in het kader van het traject een echte opdracht in de praktijk uitvoert, iets dat onderdeel is van het lopende schooljaar. Je hebt een echte klus te klaren. Dat geeft je een stevige leercontext en erkenning als starter." Uiteindelijk eindigt een traject met een eindrapport en een zelfreflectie. Marjan: "Wat heb je geleerd? En hoe ga je verder? Met je leidinggevende en trainer bespreek je de inzichten en uitkomsten, en maak je afspraken voor een eventueel vervolg."

De school heeft ook twee bekwaamheidstrajecten. Patrick: "De eerste gaat over functionele aansturing van onderwijsontwikkelingen, de andere richting schoolleider, dus een hiërarchische plek in de organisatie. Dit onderscheid hebben we bewust gemaakt, want het is echt een andere rol."

Masteropleiding

Naast een grondige kennismaking en/of inductie vraagt de school aan startende schoolleiders ook om een erkend traject te volgen. Patrick: "Alle schoolleiders op onze school hebben een masteropleiding afgerond. Dat geeft hun een belangrijke basis om hun leidinggevende rol te vervullen. Daarnaast krijgen ze coaching - ook de ervaren schoolleiders - om verder te leren vanaf de 'plek' waar ze zijn als persoon en professional."

“Er is ook een lichter jonge mensen die kort hebben lesgegeven en snel zijn doorgestroomd naar de functie van teamleider. Die missen soms nog wat ervaring en senioriteit. Het is daarom belangrijk om bespreekbaar te maken hoe het gaat en wat zij nodig hebben. Ik denk dat van alle inwerkactiviteiten dat misschien nog het belangrijkste is: reflectie en het gesprek daarover. Deze gesprekken plannen we ook zeer regelmatig in met jonge schoolleiders.”



Patrick van Haren

EEN NIEUWE ROL EN EEN NIEUW PERSPECTIEF



Hoofdstuk 5

Begeleiding van startende schoolleiders

Dit hoofdstuk over de begeleiding van startende schoolleiders is bedoeld voor degenen die zich in de school bezighouden met het beleid op dit gebied en met de uitvoering van de begeleiding. We bespreken onder meer verschillende visies op begeleiding en de aandachtspunten bij het opstellen van een begeleidingsprogramma.

Het is belangrijk om allereerst te benoemen dat de schoolleider zelf op zijn beurt ook een begeleider is, namelijk van startende leraren. Dit kan een positieve invloed hebben op de begeleiding van de schoolleider zelf: door zijn rol als vormgever aan het begeleidingsbeleid heeft hij waarschijnlijk een beter begrip van de noodzaak tot goede begeleiding in de school, en is hij beter op de hoogte van alles wat tijdens die startperiode aan bod zou moeten komen.

5.1 Wie is de schoolleider?

De *Beroepsstandaard Schoolleiders VO* definieert een schoolleider als volgt: ‘Een schoolleider in het voortgezet onderwijs geeft onderwijskundig en/of organisatorisch leiding en draagt tevens personele verantwoordelijkheid in school. Deze valt onder de Fuwasys (Functiewaarderingsysteem, red.) salarisschalen 11 t/m 16.’ Schoolleiders VO, onderdeel van de VO-raad, beschouwt een onderwijsprofessional als schoolleider als hij of zij personele verantwoordelijkheid draagt voor (een deel van) de school, en/of onderwijskundige, en/of organisatorische verantwoordelijkheid voor (een deel van) de school.

Er zijn 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 (Burgmans, 2013).

De Beroepsstandaard omschrijft tevens wat er van een schoolleider wordt verwacht en wat het beroep van schoolleider precies inhoudt. Hij werd in 2014 voor het eerst vastgesteld en in 2021 geactualiseerd. De standaard is door de beroepsgroep zelf gedefinieerd op basis van wetenschappelijk onderzoek en beschrijft wat een schoolleider moet kennen, kunnen en doen. De beroepsstandaard bestaat uit drie onderdelen:

- De definitie van de beroepsgroep.
- Leiderschapspraktijken: de handelingen van een schoolleider; het gaat er bij de leiderschapspraktijken niet alleen om aan welke praktijken je moet voldoen, maar ook om het uitvinden van wat je eigen kwaliteiten zijn. Je eigenheid als schoolleider speelt dus een grote rol.
- Persoonlijke kwaliteiten: eigenschappen van een schoolleider.

De Beroepsstandaard biedt schoolleiders hiermee handvatten om hun eigen professionalisering ter hand te nemen en geeft eindverantwoordelijk schoolleiders en bestuurders de mogelijkheid om met startende schoolleiders hierover het gesprek aan te gaan.

Kijk voor meer informatie over de Beroepsstandaard op www.vo-academie.nl.

5.2 De middenmanager

Er zijn veel verschillende benamingen voor middenmanagers in het vo: teamleider, teamvoorzitter, conrector, unitleider, locatieleider, enzovoort. De eerste twee jaar na de formele benoeming wordt over het algemeen beschouwd als de periode waarin de schoolleider ‘startend’ is.

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 en zijn verantwoordelijk voor een professionele cultuur (Visser, 2015; Wessum, Ros, & Runhaar, 2022). 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 (Onderwijsraad, 2018). Om te kunnen voldoen aan deze hoge eisen, heeft de beginnend schoolleider specifieke kennis nodig die hij niet ‘zomaar’ in huis heeft.

De personele verantwoordelijkheid is een van de belangrijkste onderdelen van het werk van een (beginnend) schoolleider: de middenmanager is een people manager. Uit onderzoek onder de deelnemers van het intervisietraject Lead & Learn van de VO-academie blijkt dat driekwart van de middenmanagers leidinggeeft aan een team van vijftien mensen of meer (Visser, 2015). Dit betekent dat de teamleider docenten moet kunnen begeleiden (op dagelijks niveau en in hun loopbaan) en dat hij hen moet beoordelen. Daarnaast wordt aan teamleiders gevraagd om het beleid van een school te vertalen naar de klaslokalen en hebben zij vaak een onderwijsinhoudelijke taak of opdracht. Sommige middenmanagers geven daarnaast ook nog enkele uren in de week les.

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 (Staat van de Schoolleider, 2023).

5.2.1 Van docent naar teamleider

95 procent van de beginnende middenmanagers in het voortgezet onderwijs heeft een lesbevoegdheid ('krijt aan de vingers') en stroomt dus door vanuit het docentschap (Schenke et al, 2022). De overgrote meerderheid van nieuwe schoolleiders wordt benoemd op de school waar zij voorheen als docent werkzaam waren. Vaak blijven zij ook binnen hetzelfde team werken. Het scouten van nieuwe schoolleiders is veelal een informeel proces: leraren die opvallen omdat zij bijvoorbeeld meer verantwoordelijkheden naar zich toetrekken (in een informele leiderschapsrol), worden vaak benaderd met de vraag of zij behoefte hebben om door te groeien. Zodat hun werk uitdagend en bevredigend blijft (Burgmans, 2013) - en omdat er nu eenmaal vacatures voor schoolleiders te vervullen zijn.

Het is voor leraren niet altijd gemakkelijk om te weten of zij geschikt zijn voor de functie van schoolleider en of die functie hun zal bevallen. Diverse besturen organiseren daarom bijvoorbeeld via huisacademies kweekvijvertrajecten of oriëntatietrajecten voor docenten die geïnteresseerd zijn in het schoolleiderschap. Ook het leertraject 'Oriëntatie op leiderschap' en de inspiratiedag 'Starten voor startende schoolleiders en bestuurders' van de VO-academie richten zich op die behoefte. Daarnaast zijn sommige opleidingen voor Schoolleider Basisbekwaam ook voor docenten toegankelijk.

In sommige gevallen worden startende middenmanagers voorbereid op hun toekomstige rol, maar dat is niet altijd het geval (Bendig e.a., 2021). Dat is jammer, want de stap van docent naar schoolleider is groter dan vaak wordt gedacht. Schoolleider worden betekent het aannemen van een nieuwe rol binnen de school en het leren van een nieuw vak. In die nieuwe rol moet de starter nog groeien: hij moet een netwerk organiseren en zorgen dat hij geschoold wordt: wat kan en weet ik al? Wat moet ik bijleren? Leiderschap is daarvan een van de belangrijkste onderwerpen: de startende schoolleider moet ontdekken wat voor

leider hij wil zijn en zich bewust worden van zijn eigen leiderschap. Vervolgens is het – na de inwerkperiode – van belang dat een schoolleider zich afvraagt hoe hij zich verder wil ontwikkelen: hoe ziet het doorgroeipad eruit? Al deze vragen kunnen de startende schoolleider onzeker maken; hij vraagt zich af of hij wel geschikt is voor de nieuwe rol en of de verwachtingen die men van hem heeft wel haalbaar zijn. Begeleiding bij deze onzekerheden kan hem helpen richting te geven aan de nieuwe rol en vanuit vertrouwen te starten in het beroep.

Schoolleidersbeurs-VO

Vanaf 1 september 2023 kunnen schoolleiders in het voortgezet onderwijs de Schoolleidersbeurs-VO aanvragen. Hiermee kunnen zij een NVAO geaccrediteerde masteropleiding financieren. De beurs is bedoeld om de professionele ontwikkeling van schoolleiders te faciliteren. De regeling Schoolleidersbeurs-VO is samen met schoolleiders, de VO-raad en vakbonden vastgesteld. In de regeling Schoolleidersbeurs-VO staat welke opleidingen in aanmerking komen voor de beurs en de hoogte van de beurs. Er staat ook in beschreven hoe schoolleiders de Schoolleidersbeurs-VO kunnen aanvragen.

5.3 De eindverantwoordelijk schoolleider

De stap van middenmanager naar eindverantwoordelijk schoolleider lijkt misschien klein, maar is dat in veel gevallen niet. Hoewel een startend eindverantwoordelijk schoolleider waarschijnlijk een goed beeld heeft van de functie van schoolleider en van de taken en verantwoordelijkheden die daarbij horen, brengt een eindverantwoordelijke functie weer nieuwe vragen met zich mee. Die gaan minder over hoe je leiding wilt geven en het ontdekken van het eigen leiderschap, en meer over welke positie je als schoolleider wilt innemen in de school en ten opzichte van de bestuurder. En over het koppelen van strategie en visie aan het schoolbeleid. Hierbij komen vragen naar voren als: Hoe ben ik het boegbeeld van de school? En: Pas ik bij de opdracht van de school?. Nieuw in deze rol is ook de gerichtheid op de buitenwereld en de samenwerking met externen, zoals andere scholen in de regio en de gemeente.

Dit alles betekent dat ook de startend eindverantwoordelijk schoolleider wel degelijk behoefte heeft aan begeleiding, bijvoorbeeld via een netwerk met andere eindverantwoordelijk schoolleiders en een goed contact met de bestuurder. Ook is het van belang om te ontdekken welke leervraag de startend eindverantwoordelijk schoolleider heeft om passende scholing te vinden. De bestuurder kan de startend eindverantwoordelijk schoolleider ondersteunen in het leren door open te zijn over successen en verbeterpunten. Daarnaast kan hij de schoolleider coachend ondersteunen op het ontwikkelen van de nieuwe strategische rol en de manier waarop je dat als schoolleider vanuit je eigen persoon kunt invullen.

Wil je meer weten over het beroep van schoolleider? Kijk dan op www.schoolleidersvo.nl. Schoolleiders VO zet zich in voor de versterking van de positie van de schoolleider binnen de school en voor de positie van de schoolleider binnen de sector.

Zijinstromers

Zijinstromers zijn de komende jaren belangrijk voor de aanwas van nieuwe schoolleiders. Omdat zij niet uit het onderwijs afkomstig zijn, is voor hen een goede begeleiding en een gedegen begeleidingsprogramma van groot belang. Daarin moet speciale aandacht zijn voor het onderwijs als sector en voor de taal en de cultuur: het voeren van een gesprek over onderwijs moeten zijinstromers nog leren, evenals leidinggeven aan onderwijsprofessionals en onderwijsontwikkeling. Ook moeten zij nog een netwerk opbouwen binnen het onderwijs. Tegelijkertijd brengen zijinstromers ook veel mee het onderwijs in: ze hebben vaak leidinggevende ervaring en hebben specifieke kennis uit andere sectoren. Het waarderend perspectief op de startende leraar, waarover we spraken in hoofdstuk 4, geldt net zo goed voor (zijinstromende) schoolleiders.

5.4 In de kinderschoenen

In paragraaf 1.3 zagen we al dat slechts 10% van de beginnende schoolleiders een degelijk begeleidingsprogramma kreeg aangeboden. Ondanks het feit dat de begeleidingsprogramma's die werden aangeboden vaak een combinatie zijn van regelmatige gesprekken met collega's of leidinggevenden en/of coaching en begeleiding en/of cursussen en scholing (Schenke, Stronkhorst, Bomhof & De Jong, A., 2022), kunnen er voor een goed en ingebed begeleidingsprogramma voor startende schoolleiders nog belangrijke stappen worden gezet.

Zo kan er in het begeleidingsprogramma rekening mee worden gehouden dat er bij het begeleiden van schoolleiders – uiteraard - een belangrijk verschil is tussen eindverantwoordelijk schoolleiders en schoolleiders die onderdeel zijn van het middenmanagement. En ook tussen een teamleider die start in die functie en iemand die doorgroeit en een groter team gaat aansturen. Startende teamleiders die niet eerder een leidinggevende functie hebben gehad, zullen meer behoefte hebben aan een degelijk begeleidingsprogramma dan schoolleiders die starten in een eindverantwoordelijke functie maar al wel middenmanager zijn geweest. Ook teamleiders die doorgroeien van een klein naar een groter team zullen al meer ervaring en kennis hebben. Ook voor schoolleiders is maatwerk in begeleiding dus heel belangrijk.

5.5 Aandachtspunten bij het opstellen en het gebruik van een begeleidingsprogramma

Een begeleidingsprogramma draait zowel om het vertrouwd maken met de nieuwe werkplek en omgeving (enculturatie) als om professionalisering van de starter (Verbeek, 2018). Het is belangrijk dat de schoolorganisatie voor beide delen een draaiboek, checklist of route heeft klaarliggen die vóór of bij de start van de inwerkperiode met de starter wordt afgestemd. Van dit startdocument kan – of liever: moet – voor elk individueel programma afgeweken kunnen worden. We lichten twee aspecten uit: de ontwikkeling van leiderschap en de uitvoering van het HRM-beleid.

De ontwikkeling van leiderschap is één van de belangrijkste ontwikkelpunten van startende schoolleiders. Elke startende schoolleider moet zich afvragen wat voor leider hij wil zijn, welke kwaliteiten en kennis je daarvoor nodig hebt en welke individuele ontwikkeling of scholing nodig is. Startende schoolleiders nemen dan ook vaak deel aan activiteiten die gericht zijn op het ontwikkelen van leiderschap en zelfinzicht, zoals inzicht in de eigen waarden en ambities (Bendig e.a., 2021). De Onderwijsraad adviseert in het kader van de ontwikkeling van het schoolleiderschap een verschuiving van focus van management (effectief en efficiënt organiseren van bestaande werkzaamheden) naar leiderschap: persoonlijk invloed uitoefenen op het handelen van anderen om zo gewenste resultaten te bereiken (Onderwijsraad, 2018).

We zagen al in paragraaf 5.2 dat het **uitvoeren van het HRM-beleid** (waaronder bijvoorbeeld het voeren van beoordelingsgesprekken) een belangrijk deel is van de werkzaamheden van (startende) schoolleiders. Hoewel dat werkzaamheden zijn waarin je opgeleid moet worden, blijft dat deel van het takenpakket van de schoolleider op veel scholen onderbelicht. Eén van de belangrijkste elementen in een inwerkprogramma voor startende schoolleiders is dus wat zij moeten kennen en kunnen voor hun rol als uitvoerende van het HRM-beleid van de school.

Voor alle startende schoolleiders geldt dat hun begeleiding niet als een losstaande activiteit kan worden gezien, maar dat het een onderdeel is van het strategisch HRM-beleid van de hele organisatie en van de doorlopende professionalisering van medewerkers. Het is een taak van de leidinggevende van de starter om ervoor te zorgen dat dit ook daadwerkelijk het geval is. Er zijn verschillende mogelijkheden om het begeleiden van startende schoolleiders in het HRM-beleid in te bedden, zoals het opzetten van kweekvijvertrajecten voor leidinggevend (die ervoor zorgen dat ambities van leraren vroeg kunnen worden gesignaleerd) en het structureel inbedden van begeleidingsprogramma's in het schoolbeleid (Bendig e.a., 2021).

5.5.1 De rol van de bestuurder

De bestuurder en schoolleider geven samen sturing en leiding aan een onderwijsorganisatie. Een versterking van het samenspel tussen deze twee is van groot belang voor de afstemming van strategie en beleid op het niveau van bestuur en school/scholen en draagt bij aan de verbetering van de onderwijskwaliteit. Zo is de schoolleider een belangrijke bron van informatie voor de bestuurder als het gaat om hoe het daadwerkelijk reilt en zeilt in de school; hij is een 'verbindingsofficier' (VO-praat met Jesse Segers, 2023).

De combinatie van (te) veel verschillende en complexe taken en (maatschappelijke) verantwoordelijkheden levert over het algemeen een hoge werkdruk op. Voor schoolleiders ligt de prioriteit meestal bij het team waarvoor zij verantwoordelijk zijn. Hierdoor hebben zij vaak minder oog voor hun eigen werkdruk, wat ten koste gaat van eigen welbevinden en werkplezier. In het samenspel met het bestuur is het daarom van belang dat de bestuurder juist daarvoor oog heeft en waar mogelijk de schoolleiders steunt. Investeer daarom in goede bestuurlijke relaties en in participatie in besluitvorming om de schoolleider te binden en te boeien. Gebruik daarnaast het managementstatuut om de positie en verantwoordelijkheden van schoolleiders in relatie tot het bestuur te verhelderen. Het managementstatuut heeft een wettelijke basis.

5.6 Knelpunten

Er zijn diverse knelpunten die een goede opzet en uitvoering van een begeleidingsprogramma voor beginnend schoolleiders in de weg kunnen staan. Dat zijn:

- Het schoolleiderschap wordt in de school niet als een vak gezien, maar als taak. Dat betekent dat de schoolleider doorgaans ook nog een flink aantal uren lesgeeft, wat vaak ten koste gaat van de focus op meer strategische schooldoelen en tot een versnippering van taken leidt.
- Er is onvoldoende tijd om het schoolleidersvak te leren, enerzijds door een veelheid aan andere taken, anderzijds door een onderschatting van de tijd die het kost om het vak van schoolleider te leren.
- Niet iedereen verstaat hetzelfde onder strategisch HRM in de school, en/of niet iedereen kent de visie van de school op strategisch HRM.

- Er is onvoldoende begeleiding in de school voor de starter, bijvoorbeeld door de leidinggevende van de startende teamleider of door een coach en/of buddy. Of de begeleiders worden onvoldoende gefaciliteerd voor deze taak, onder meer in uren.
- Het pad van het inwerktraject is onduidelijk, waardoor de starter en de begeleiders onvoldoende zicht hebben op de voortgang.
- De opdracht van de startende schoolleider is niet expliciet gemaakt.

5.7 Kansen

Waar liggen de kansen als het gaat om de begeleiding van startende schoolleiders? Enkele tips op een rij (Staat van de Schoolleider, 2023):

- Investeer in de aanwas van nieuwe schoolleiders, bijvoorbeeld via kweekvijvertrajecten en het actief aantrekken van zijinstromers.
- Bied schoolleiders aantrekkelijke arbeidsvoorwaarden om hen te werven en te behouden. Benut daarvoor ook de ruimte die de cao biedt.
- Voldoende erkenning, waardering en ondersteuning zijn hard nodig. Maak daarom prioriteit van het aanpakken van de werkdruk en van het verhogen van het werkplezier van schoolleiders. Dat kan bijvoorbeeld door samen een goed werkverdelingsplan te maken.
- Richt een programma voor startende schoolleiders in dat is ingebed in het strategisch HRM-beleid. Schoolbesturen kunnen hierin ook (regionaal) samenwerken.
- Bed (ook) de professionalisering van schoolleiders in via het strategisch HRM-beleid. Schoolleiders willen zich graag professioneel ontwikkelen, maar ervaren door 'de waan van de dag' vaak weinig ruimte om dit te doen.
- Maak ruimte voor professionele ontwikkeling van schoolleiders gericht op het begeleiden en het leren leidinggeven aan onderwijsprofessionals.
- Benut de Beroepsstandaard schoolleiders VO om inzicht te krijgen in leerdoelen voor de eigen professionele ontwikkeling. Leg deze doelen vast in de gesprekscyclus voor een zorgvuldige monitoring.
- Besteed tijd aan informeel leren door aan te sluiten bij een (interview)netwerk van schoolleiders om ervaringen uit te wisselen en van en met elkaar te leren en te reflecteren.
- Investeer in goede bestuurlijke relaties en in participatie in besluitvorming om de schoolleider te binden en te boeien.

-
- Gebruik het managementstatuut om de positie van schoolleiders in relatie tot het bestuur te verhelderen. Dit statuut heeft een wettelijke basis.
 - Een versterking van het samenspel tussen schoolleider en bestuurder is van groot belang voor de afstemming van strategie en beleid op het niveau van bestuur en school/scholen en draagt bij aan de verbetering van de onderwijskwaliteit.

Interview Jelle Veerman, Sander Galjaard en Femmy Wolthuis

‘Vertragen in de waan van de dag’

Jelle Veerman is sinds schooljaar 2022-2023 teamleider mavo 3 en 4 op het Corderius College in Amersfoort. Hij werkte voorheen in het basisonderwijs, eerst als leraar, later als bouwcoördinator en directeur. In zijn eerste jaar als teamleider maakte hij gebruik van het document ‘Versterk jouw schoolleiderschap in de eerste 100 dagen op school’, van Sander Galjaard en Femmy Wolthuis.

Jelle: “Ik vond mijn baan als directeur van een basisschool te solistisch. Ik wilde graag in een team werken en verantwoordelijkheid delen. Het leek me ook leuk om meer inhoudelijk werk te hebben, want mijn baan als basisschooldirecteur bestond vooral uit organiseren. Op het Corderius College regel ik nu ook van alles, maar ik kan ook aan de slag met het onderwijs op onze school en met waar we naartoe willen.”

Systemisch kijken

Jelle: “Ik heb het 100 dagen-document bij mijn start als teamleider gekregen. Het mooie van het document is dat je op een andere manier naar de schoolorganisatie gaat kijken. Veel meer systemisch: waar komt de organisatie vandaan en waar gaan we naar toe? En wie heeft welke rol? Het Corderius College heeft een rijke historie, maar er verandert ook veel. We zijn afgelopen jaar bijvoorbeeld met zeven nieuwe teamleiders begonnen. We moesten dus allemaal een nieuwe start maken.”

Sander: “Scholen besteden tegenwoordig veel aandacht aan de inductiefase bij leraren. Daar is ook veel onderzoek naar gedaan. En terecht. Nieuwe leidinggevenden daarentegen worden vaak nog geacht ‘zomaar’ alles te kunnen wat hun functie van ze vraagt. Ik heb samen met Femmy Wolthuis het 100 dagen-document geschreven, omdat je juist in die periode het meest open en vrij kijkt naar de organisatie waarin je werkt. Daarna word je er zelf onderdeel van. Er is veel geschreven over leiderschap en over hoe je dat als beginnende schoolleider ontwikkelt. Maar er is meer: hoe ga je om

met alles wat je ervaart en voelt als starter in een nieuw team en een nieuwe organisatie? Dat stuurt je dagelijks handelen enorm.”

Zelfbewustzijn

Jelle: “De systemische kijk van het 100 dagen-document vind ik een hele interessante manier om naar een organisatie te kijken. Is er een plek voor iedereen? Hoe is de ordening? Is er een balans in de organisatie tussen geven en nemen? En hoe beweegt de organisatie? Met behulp van die vragen word je je bewuster van hoe dingen werken en welke dingen je zelf creëert. Het helpt je om te vertragen in de waan van de dag. Dat zorgde ervoor dat ik sneller op mijn nieuwe plek kon landen. En het gaat me denk ik de komende jaren ook nog helpen.”

Femmy: “Met het 100 dagen-document kun je als starter patronen in een organisatie ontdekken en zien waar het goed gaat en waar het moeilijk is. Het geeft de starter taal om dat samen met het team of met een leidinggevende te bespreken. Je vergroot ermee je bewustzijn van het systeem waar je in zit en van je eigen rol. Want wíe je bent als schoolleider, doet ertoe. Er wordt voortdurend naar je gekeken als je



Jelle Veerman

Interview Jelle Veerman, Sander Galjaard en Femmy Wolthuis

leidinggevende bent. Je hebt zelfbewustzijn nodig en zelfkennis: door wie en wat word je getriggerd? Als je dat weet, kun je je leiderschap helderder vormgeven en beter vaststellen wat je samen met je team, leerlingen en ouders wilt gaan doen.”

Kritische dialoog

Jelle: “Met mijn conrector heb ik in het begin veel reflectieve gesprekken gevoerd. Zij had vooral een coachende rol, omdat leidinggeven voor mij niet nieuw was, maar het voortgezet onderwijs wel. Ik heb ook een coach gehad. Die hielp me om af en toe even afstand te nemen van mijn werk en te kijken wat er nu eigenlijk gebeurde.

In mijn tweede jaar hoop ik met mijn leidinggevende vooral een goede, kritische dialoog te kunnen voeren. Dat je samen eens in de twee à drie weken bespreekt en onderzoekt waar je aan werkt, wat je doel is en wat je daarvoor nodig hebt. Dat kan ook ondersteuning van een externe expert zijn, bijvoorbeeld als het gaat om teamontwikkeling.

Uitzoomen

Jelle: “Pas nu ik alles een keer heb meegemaakt in een schooljaar op deze school, kan ik samen met collega’s terugkijken op hoe het is gegaan. Wat loopt er goed qua begeleiding van starters, wat kan er beter? En waar moet je alert op zijn? Dat gebruiken we weer om in de toekomst samen nieuwe collega’s nog beter te begeleiden.”

Sander: “Vaak ben je als starter heel druk met ‘doen’, maar neem ook de tijd om af en toe even te ‘zijn’. Om uit te zoomen en te kijken wat er gebeurt in de onderstroom van de organisatie. En om je bewust te worden van hoe het werk jou raakt. Dat geeft vrijheid in hoe je handelt en maakt je zoveel krachtiger.

Je kunt als starter uit het 100 dagen-document de dingen pakken die voor jou van toepassing zijn. Je kunt het ook in andere situaties gebruiken, bijvoorbeeld als je als leidinggevende veel nieuwe mensen in je team krijgt. Dan is het eigenlijk een nieuw



Sander Galjaard en Femmy Wolthuis

team met een andere dynamiek, waardoor je ook als schoolleider weer een nieuwe start maakt. En ook dan kun je de transitiecirkel uit het document gebruiken, die de onder meer de fasen van contact maken, hechten en verbinden beschrijft.”

Het document ‘Versterk jouw schoolleiderschap in de eerste 100 dagen op school’ van Sander Galjaard en Femmy Wolthuis is vrij te gebruiken en kun je downloaden op www.vo-academie.nl (zoek op ‘100 dagen’).

EEN NIEUWE ROL EN EEN NIEUW PERSPECTIEF



Hoofdstuk 6

Begeleiding van startende bestuurders

Dit hoofdstuk over de begeleiding van startende bestuurders is bedoeld voor de bestuurder zelf, maar ook voor HR-professionals of leden van een Raad van Toezicht die zich binnen scholen en besturen bezighouden met de professionalisering en begeleiding van bestuurders. We bespreken onder meer wat het vak van een bestuurder omvat en de aandachtspunten bij het opstellen van een inwerkprogramma.

Scholen ontwikkelen zich steeds meer als professionele schoolorganisaties die in beweging komen en blijven om continu eigentijds onderwijs aan te bieden. Bestuurders hebben daarin de maatschappelijke opdracht om dit (eigentijdse en kwalitatief sterke) onderwijs in stand te houden en te bevorderen. De taken van bestuurders zijn daarmee complex en bestuurders worden kritisch bevraagd op hun rol. Dit betekent dat bestuurders zichzelf moeten blijven ontwikkelen en zich daarover moeten kunnen verantwoorden. Het is daarom van belang dat beginnend bestuurders inzicht krijgen in hun persoonlijke voorkeuren en kwaliteiten, een realistisch beeld vormen van hun beroep en toegang hebben tot een lerend netwerk met andere bestuurders.

Net als schoolleiders hebben bestuurders een dubbele rol bij de begeleiding van starters: de bestuurder is zelf degene die begeleiding van starters binnen het bestuur vormgeeft en uitvoering laat geven aan begeleidingsbeleid. Daarnaast kan hij als bestuurder zelf ook startend zijn. Verder is het goed om te weten dat er al veel bekend is over het begeleiden van startende leraren, maar minder over het begeleiden van bestuurders (en van schoolleiders, zie hoofdstuk 5).

6.1 Het vak van bestuurder

Het vak van schoolbestuurder verschilt wezenlijk van dat van schoolleider. De schoolleider staat midden in de school en de organisatie, terwijl de bestuurder zich meer aan de rand bevindt en de school van enige afstand bekijkt in relatie tot de omgeving (Terpstra, 2019). De bestuurder is het hoofd en de leider van de organisatie en is verantwoordelijk voor en moet zich verantwoorden over de volgende (zeer diverse) zaken:

- Strategisch beleid: Het ontwikkelen en implementeren van een (langetermijn)visie op onderwijs en van strategische plannen en doelen voor de school/het schoolbestuur.
- Financieel beheer: Het beheren van de financiën van het bestuur, inclusief het opstellen en bewaken van de begroting, het regelen van financiering en het beheren van subsidies.

-
- Personeelsbeleid: Het aanstellen en begeleiden van rectoren en eindverantwoordelijk schoolleiders, het voeren van functionerings- en beoordelingsgesprekken en het zorgen voor professionele ontwikkeling en scholing van eindverantwoordelijk schoolleiders.
 - Onderwijskwaliteit: Het monitoren en zo nodig verbeteren van de onderwijskwaliteit.
 - Externe relaties: Het onderhouden van contacten met externe partijen, zoals andere scholen en schoolbesturen in de regio, lokale overheden, toezichthouders, samenwerkingsverbanden en de inspectie, en het samenwerken met deze partijen in het kader van de maatschappelijke opdracht van een schoolbestuur.
 - Wet- en regelgeving: Het volgen en toepassen van wet- en regelgeving op het gebied van onderwijs, arbeidsrecht en andere relevante gebieden.

Ontwikkeling van het beroepsprofiel bestuurders

Welke kwaliteiten en eigenschappen bestuurders in huis moeten hebben om een school of meerdere scholen te kunnen besturen, is in 2019 beschreven in een set professionaliseringsthema's voor bestuurders. Deze werden verzameld in de publicatie 'Onderwijsbestuurder: een uitdagende professie' (Terpstra, 2019). De professionaliseringsthema's zijn geschreven vanuit een ontwikkelingsgericht perspectief en bevatten een nadere beschrijving van de manier waarop de thema's een rol spelen in het werk van de bestuurder:

- Boegbeeld en hoofd
- Maatschappelijke verantwoordelijkheid en maatschappelijke opdracht
- Strategische visie en planning
- Leiderschap
- Verantwoordelijkheid en rekenschap
- Persoonlijke professionaliteit

Deze thema's vormen de basis voor een nieuw beroepsprofiel voor bestuurders en zijn onderdeel van het inhoudelijk, bestuurlijk en persoonlijk leiderschap van de onderwijsbestuurder. Het nieuwe beroepsprofiel wordt eind 2023 vastgesteld.

Omdat zich in het dagelijks werk van bestuurders veel situaties voordoen die niet in regels te vangen zijn, is ook normbesef belangrijk voor een bestuurder. Daar komt bij dat bestuurders in de publieke sector de laatste jaren in toenemende mate onder een vergrootglas liggen als het gaat om normen en waarden. Daarom werd in 'Onderwijsbestuurder: een uitdagende professie' naast de professionaliseringsthema's ook een set 'professionele normen' geformuleerd (Terpstra, 2019):

- De bestuurder staat voor goed onderwijs. Hij heeft het belang van de leerling en het belang van de samenleving daarbij voor ogen.
- De bestuurder is zich bewust van zijn voorbeeldrol.
- De bestuurder reflecteert met regelmaat op zijn/haar eigen functioneren, gedrag en bijdrage aan de doelstellingen van de organisatie.
- De bestuurder werkt vanuit een set van kernwaarden, is in staat deze helder te formuleren en te laten zien hoe deze samenhangen met zijn professionele gedrag.
- De bestuurder is bereid tot verantwoording. Hij is open, benaderbaar en toegankelijk.

Het vak van besturen is dus veel meer dan alleen leidinggeven: als bestuurder moet je weten vanuit welke persoonlijke waarden je werkt en welke drijfveren je hebt. Adviseur en onderzoeker Hartger Wassink verwoordt het als volgt: "Je bent de verpersoonlijking van de gedeelde waarden van de schoolstichting, van hoe je kijkt naar goed onderwijs in relatie tot je visie op de mens en onze maatschappij. Dat klinkt allemaal superzwaar en groot, maar als schoolbestuurder heb je nu eenmaal een belangrijke rol" (Wassink, in VO-academie, 2023). In het leertraject 'Oriëntatie op besturen' van de VO-academie probeert hij bestuurders bewust te maken van hun verantwoordelijkheid: "Durf je die aan te gaan en zie jij jezelf als een boegbeeld van een schoolbestuur? Ik gun bestuurders in het onderwijs echt dat zij nog meer die bestuurlijke rol pakken. Dat ze zich nog meer oriënteren op wat de maatschappelijke omgeving van de school vraagt en hoe dat vertaald moet worden naar de uitgangspunten van het beleid voor de lange termijn."

Code Goed Onderwijsbestuur VO

In de Code Goed Onderwijsbestuur VO hebben de leden van de VO-raad samen vastgelegd hoe zij publieke waarde creëren en hoe zij verantwoording afleggen over de manier waarop zij hun publieke opdracht vervullen. De code is gebaseerd op vier principes: verantwoordelijkheid, professionaliteit, integriteit en openheid.

De afspraken in de code gaan onder meer over het betrekken van belanghebbenden, het samenspel tussen bestuur en intern toezicht en de gezamenlijke maatschappelijke verantwoordelijkheid voor een regionaal dekkend, kwalitatief hoogstaand en zo divers mogelijk onderwijsaanbod. De code kan daarmee worden gezien als een leidraad die bestuurders kunnen gebruiken om de eigen invulling van hun functie te spiegelen aan die van collega's en van de sector als geheel. De code biedt ook twintig handvatten of good practices voor toepassing binnen de eigen onderwijsorganisatie en binnen de regionale context.

6.2 Heldere bestuurlijke opdracht en in positie komen

Al voor de start van een schoolbestuurder in een nieuwe functie is het belangrijk om af te stemmen welke bestuurlijke opdracht de bestuurder meekrijgt. Wat wordt er van de bestuurder gevraagd en welke specifieke zaken spelen er op dat moment binnen het bestuur en de omgeving van het schoolbestuur? En welk profiel past daarbij? Dit is een gesprek dat al tijdens de sollicitatieprocedure moet worden gevoerd met de Raad van Toezicht. Het is belangrijk dat er een match is tussen de bestuurlijke opdracht en de persoon die daarvoor wordt aangesteld. Bezit deze persoon de vereiste kwaliteiten of is hij in staat de kwaliteiten binnen afzienbare tijd te verwerven?

Naast een heldere bestuurlijke opdracht is ook 'in positie komen' van belang voor een goede start van een bestuurder. Hiervoor zijn gesprekken nodig met de eindverantwoordelijk schoolleider(s), de Raad van Toezicht (en dan met name de voorzitter) en met de medezeggenschapsraden (in ieder geval met de voorzitters). In het katern 'Een gemeenschappelijke missie' van de VO-academie wordt speciale aandacht besteed aan het overleg tussen bestuurder, Raad van Toezicht en MR, dat 'de gouden driehoek' wordt genoemd: "Overleg binnen een organisatie, met alle betrokken partijen, is van cruciaal belang. Het zorgt voor draagvlak voor veranderingen en beleid, draagt

bij aan een prettige werkcultuur en zorgt ervoor dat er minder verloop van personeel is. De gouden driehoek van dit overleg is bestuur-toezicht-medezeggenschap. De driehoek als geheel is er verantwoordelijk voor dat iedereen op de juiste momenten, op een juiste manier wordt betrokken bij de ontwikkeling van de school. De bestuurder vervult daarbinnen de hoofdrol.”

Het goede gesprek tussen schoolbestuur, intern toezicht, schoolleider en medezeggenschapsraad is van belang om ieders rol en positie te expliciteren. Het is cruciaal dat deze vier actoren met elkaar samenwerken en dat iedere actor met de ander in gesprek is om te komen tot beslissingen over de belangrijke besluiten op school, zoals de strategische koers en richtinggevend kaders. In de gesprekken in de driehoek tussen Raad van Toezicht, MR en de schoolbestuurder wordt dus het gesprek met de eindverantwoordelijk schoolleider en/of rector steeds belangrijker.

Als startend bestuurder is het vormgeven aan deze gesprekken een van de opdrachten die bij de start van het werk van belang zijn. Het belangrijkste doel van deze gesprekken, naast kennismaking en vormgeven aan de relatie, is het voorkomen van rolverwarring. In het gesprek bepaal je samen ieders rol en voorkom je dat een schoolleider of de voorzitter van de Raad van Toezicht op de stoel van de bestuurder gaat zitten, en omgekeerd. Als starter is het van belang om expliciet te spreken over waar verantwoordelijkheden beginnen en eindigen.

Daarnaast is het belangrijk voor een startend bestuurder dat hij zich afvraagt wat zijn maatschappelijke rol is en hoe hij in de bredere context van de schoolorganisatie wil opereren. Hoe wil je zijn als bestuurder? Zichtbaar en aanwezig in het maatschappelijke debat? Wil je het voortouw nemen in jouw regio als het gaat om onderwerpen als kansengelijkheid van leerlingen en burgerschapsvorming? En wat vraagt de schoolorganisatie van jou op dit vlak? Deze vragen over rol en verantwoordelijkheden stonden al beschreven in de professionaliseringsthema's voor bestuurders (zie paragraaf 6.1) en zullen ook weer onderdeel uitmaken van het nieuwe beroepsprofiel voor bestuurders.

6.3 Vormgeven aan goede begeleiding

De onderwerpen van paragraaf 6.1 en 6.2 zijn allemaal van belang bij het vormgeven aan een goed begeleide start voor de beginnend bestuurder. Ten eerste moet worden vastgesteld of de bestuurlijke opdracht helder is. Wat wordt er van de beginnend bestuurder verwacht? Het beroepsprofiel voor bestuurders met daarin professionaliseringsthema's en de Code Goed Onderwijsbestuur VO kunnen daarbij helpen. Zij kunnen een startpunt zijn voor de individuele bestuurder om, eventueel in samenspraak met de Raad van Toezicht, de eigen ontwikkelingsbehoefte in kaart te brengen.

Daarnaast is van belang dat de taken en verantwoordelijkheden van de bestuurder en die van de Raad van Toezicht helder zijn en worden besproken voor de bestuurder in de nieuwe functie start. Ten derde moet worden besproken of de startende bestuurder de gewenste en/of vereiste kwaliteiten bezit en zo niet, hoe hij die kan verwerven. Is er scholing beschikbaar of vormen van professionalisering die daarbij kunnen helpen?

Scholing gaat uiteraard niet alleen over formeel leren, zoals bijvoorbeeld een leergang over financiën of een (bij)scholing over het onderzoekskader van de Inspectie van het Onderwijs. Net zo goed gaat het over het organiseren van andere vormen van professionalisering, zoals deelname aan een netwerk voor (beginnend) bestuurders, waarin je leert van elkaars kennis en ervaringen, coaching en/of intervisie. Deelname aan een netwerk is voor veel bestuurders van belang, omdat zij in hun eigen organisatie vaak een eenzame positie hebben. Ook collegiale bestuurlijke visitatie (CBV) biedt gelegenheid om feedback te ontvangen vanuit je schoolorganisatie op je eigen leervraag. Daarbij leer je doordat collega-bestuurders een blik werpen in jouw organisatie en doordat jij op bezoek gaat bij organisaties van collega-bestuurders. CBV levert zo veel inzicht in bestuurlijke vraagstukken vanuit de eigen leervraag van de bestuurder en het vormt een belangrijke bron voor het leren en de professionele ontwikkeling van bestuurders.

De Raad van Toezicht is formeel de werkgever van de bestuurder. De startende bestuurder en de Raad van Toezicht moeten dus samen afspraken maken over de inwerkperiode van de bestuurder en over de persoonlijke ontwikkeling en professionaliseringsactiviteiten die de bestuurder gaat ondernemen. Net als voor startende leraren en schoolleiders geldt ook voor bestuurders dat een begeleidingsprogramma niet als een losstaande activiteit kan worden gezien. Het is een onderdeel van het strategisch HRM-beleid van de hele

organisatie en van de doorlopende professionalisering van alle medewerkers. De bestuurder is dus in dit geval niet alleen onderwerp van het programma voor begeleiding van startende medewerkers op alle niveaus, maar is ook verantwoordelijk voor het opstellen en uitvoeren van begeleiding en een goede verankering van begeleidingsprogramma's in het HRM-beleid (zie hoofdstuk 3).

Tot slot mag bij het vormgeven van begeleiding voor bestuurders en bij het ondernemen van scholings- en professionaliseringsactiviteiten niet worden vergeten dat begeleiding en een degelijk programma een belangrijk voorbeeldeffect heeft op medewerkers in de hele organisatie. Ze geven aan dat niet alleen leraren en schoolleiders, maar ook bestuurders een leven lang leren en dat het ook voor hen belangrijk is om tijd te investeren in hun eigen professionele ontwikkeling. Zij hebben een voorbeeldrol in de organisatie als het gaat om het organiseren van feedback en reflectie op het functioneren.

In paragraaf 1.4 zagen we al dat bestuurders zelf vorm moeten geven aan hun eigen programma voor de start in hun nieuwe rol. Er is nog niet veel ontwikkeld en geschreven op dit gebied. 38 procent van de bestuurders heeft wel gezorgd voor scholing of begeleiding op enige manier. Bestuurders zorgen dat ze regelmatige gesprekken voeren met een collega-bestuurder of met de Raad van Toezicht. Daarnaast maken ze gebruik van coaching en begeleiding of volgen ze op specifieke onderwerpen trainingen, cursussen en scholing. Ook overdrachtsactiviteiten met de vorige bestuurder maken deel uit van het inwerktraject (Schenke, Stronkhorst, Bomhof & De Jong, A., 2022). De VO-academie biedt speciaal voor startende bestuurders elk jaar een leertraject aan waarin bestuurders niet alleen nadenken over de inhoudelijke vormgeving van hun nieuwe rol en de positie die ze innemen in de driehoek met Raad van Toezicht en MR, maar waarin ook met elkaar wordt geleerd door intervisie.

Het begeleiden van nieuwe bestuurders in zorg en onderwijs

Hoe kun je nieuwe bestuurders goed toerusten voor een professie die ook relatief nieuw is? Fred Pijs is bestuursvoorzitter GGZ Oost-Brabant en voorzitter van de kwaliteitscommissie van de NVZD, een vereniging voor zorgbestuurders. Hij vertelt hoe dit in de zorgsector gebeurt. Arn Bressers is voorzitter van de Onderwijsgroep Oost-Brabant en bestuurslid van de Vereniging voor Onderwijsbestuurders.

Fred Pijs: "Het is mijn maatschappelijke opgave als bestuurder om kennis en expertise, met name op het gebied van de psychiatrie, in te zetten voor het mentaal welbevinden van kwetsbare individuen. Deze expertise is niet alleen van onschatbare waarde bij het bieden van de juiste behandeling, maar gebruiken we ook om preventieve maatregelen te nemen. Als GGZ zetten we ons in voor degenen die onze zorg echt nodig hebben, terwijl we proberen te voorkomen dat anderen die zorg nodig zullen hebben.

We hebben een regionale opdracht. Samenwerking met partners op het gebied van wonen, welzijn en zorg is van cruciaal belang om een integrale en effectieve behandeling te bieden. Vroeger was het vooral klinisch, alles werd in instellingen gedaan. Nu is de ambitie om niet alleen zorg te leveren, maar ook een ondersteunend netwerk te creëren om blijvende verandering mogelijk te maken. Dit weerspiegelt ook de visie van de NVZD.



Interview Fred Pijs en Arn Bressers

Een voorbeeld: In de afgelopen jaren hebben we, in samenwerking met scholen, huisartsen en de GGD, een depressiepreventieprogramma voor jongeren ontwikkeld. Het doel is om vooral preventief te werk te gaan en te voorkomen dat jongeren in deze levensfase in de problemen komen. Het is namelijk bekend dat maar liefst 75% van de psychiatrische problematiek ontstaat in de jeugdijaren. Onze jeugdspecialisten brengen hun kennis over aan scholen en andere betrokken partijen, bijvoorbeeld over identificeren van dit soort jongeren.

De rol van de bestuurder

Als bestuurder verbind ik mensen rondom belangrijke sociaal-maatschappelijke thema's. Het is een van mijn taken om inzichten te verzamelen bij teams, om te achterhalen wat ze zien en wat ze nodig hebben om hun werk optimaal uit te voeren. Dit is als het samenstellen van een boodschappenlijstje voor verbetering. Op microniveau, in nauwe samenwerking met professionals en leraren, zorg ik ervoor dat zij hun vakmanschap kunnen uitoefenen zonder onnodige obstakels.

Daarnaast fungeer ik als een soort 'hitteschild' tussen verschillende organisaties, zoals het ministerie, de zorgautoriteiten en inspecties. Mijn rol is om de verbinding te leggen en relevante punten op de agenda te zetten, om naar effectieve samenwerking te groeien en om de maatschappelijke basis, van micro tot macro, te versterken.

Professionalisering van de zorgbestuurders

De NVZD heeft vijf expertisegerieden van zorgbestuurders geformuleerd: Leiderschap, Resultaatgericht sturen, Verbindend samenwerken, Maatschappelijk bijdragen en Continu ontwikkelen. Op basis van deze gebieden heeft de NVZD een accreditatiesysteem opgezet. Hierin beoordelen we elke vijf jaar hoe we onszelf ontwikkelen. Het traject bestaat uit verschillende elementen: 360 graden feedback verzamelen bij alle geledingen van je organisatie, een zelfevaluatie opstellen, een ontwikkelplan maken en een accreditatiegesprek met twee auditoren.

Op basis hiervan geven de auditoren een advies aan de accreditatiecommissie. Deze onafhankelijke commissie besluit over het al dan niet toekennen van accreditatie. Het is belangrijk om te benoemen dat het accreditatiegesprek geen functioneringsgesprek is. Dat is voorbehouden aan de raden van toezicht.

De NVZD organiseert webinars en bijeenkomsten over actuele thema's, zoals de aanpak van arbeidsmarktproblemen, verduurzaming en digitalisering. En we faciliteren intervisiegroepen. Als nieuwe bestuurder wil je ervaringen delen en leren van anderen in een vergelijkbare positie. Je kunt elkaar casussen en dilemma's voorleggen. De input van je collega's kan je nieuwe perspectieven geven of mogelijke oplossingen.

Nieuwe bestuurders

Ik denk dat er zo'n vijftig nieuwe zorgbestuurders per jaar bijkomen. Zij kunnen deelnemen aan de intervisiegroepen, maar we hebben ook een pool van ervaren bestuurders die hun persoonlijke coach kunnen worden. Een thema waar starters vaak mee worstelen, is de dualiteit van de functie. Als bestuurder



Fred Pijs



Interview Fred Pijs en Arn Bressers

ben je niet alleen een intern boegbeeld, maar ook iemand die op regionaal niveau en op specialistische thema's connecties legt. Dat kan lastig zijn. Een coach kan helpen daar je eigen modus in te vinden, een aanpak die bij jouw leiderschapsstijl past.

Een ander thema van starters is het toezicht, een orgaan dat kritisch meekijkt naar de gang van zaken binnen de organisatie. De dynamiek tussen de raad van bestuur en de raad van toezicht is vaak onderwerp van gesprek in onze intervisiesessies. Ook coaches krijgen daar vaak vragen over. Het is een complex samenspel, niet alleen voor starters, maar ook voor ervaren bestuurders.

Het is belangrijk dat je voldoende tijd krijgt om de organisatie te leren kennen. Maak een rondje langs alle betrokkenen, maar wel met een open blik. Vel nog geen oordeel, heb respect voor het verleden en bedenk hoe je eventueel opvallende zaken later kunt agenderen. Vraag tijdens een gesprek: welk advies zou je mij als bestuurder geven? Wat zou ik moeten oppakken? Daarmee stel je je open op en krijg je feedback waar je iets aan hebt."

Arn Bressers: "Sinds vijf jaar ben ik bestuurder in het onderwijs, daarvoor was ik directeur. Mijn ervaring als schoolleider heeft me geholpen om te begrijpen hoe een bestuurder zou moeten functioneren. Voordat ik in het voortgezet onderwijs terecht kwam, werkte ik in het hoger beroepsonderwijs (hbo). Een van de belangrijkste aspecten die ik heb meegenomen uit mijn tijd in het hbo is mijn sterke focus op talentontwikkeling en samenwerking. Dit zijn passies die ik altijd heb gehad en die een rode draad vormen in alles wat ik doe.

Het mooie aan leidinggeven vind ik vooral het moment dat er bij iemand zelfinzicht en initiatief ontstaan. Dat iemand zelf iets gaat oppakken. Daar word ik blij van, dan heb ik mijn rol als motivator goed vervuld. Primair is mijn leidinggevende rol gericht op de zeven directeuren van zeven vestigingen. Als zij hun rol goed kunnen pakken, krijgen we uiteindelijk beter onderwijs. De vijf leiderschapspraktijken van

de Beroepsstandaard Schoolleiders VO gebruiken we als basis. Ook hier is de opdracht weer medebepalend voor de match. Elk jaar bezoek ik iedere school en heb ik gesprekken met de directeur, leerlingen, docenten en andere medewerkers. Ik woon ook lessen bij. Op die manier hou ik voeling met wat er in de scholen gebeurt.

Complexe rol

Mijn werk is steeds complexer geworden, vooral door twee recente fusies. Hierdoor heb ik nu te maken met vier gemeentes, wat een hele uitdaging met zich meebrengt op het gebied van bijvoorbeeld onderwijshuisvesting en samenwerking met (sociale) partners. Het begrijpen van de complexiteit van deze processen en het hebben van interesse in hoe alles daar werkt, is essentieel voor een bestuurder. Het draait allemaal om het kunnen leggen van verbindingen en tonen van begrip voor de verschillende belangen. Je kunt niet simpelweg zeggen 'doe dit' of 'beweeg in die richting'. Je moet begrijpen hoe de betrokken partijen in elkaar zitten. Begrip en samenwerking zijn de sleutelwoorden voor succes.



Arn Bressers



Interview Fred Pijs en Arn Bressers

In mijn leven heb ik altijd geloofd in de kracht van leiderschap, zowel bestuurlijk als persoonlijk. Ik ben ervan overtuigd dat deze twee aspecten onlosmakelijk met elkaar verbonden zijn. Ten eerste bestuurlijk leiderschap: als bestuurder is het belangrijk om te begrijpen wat het daadwerkelijk betekent om te besturen. Dit gaat verder dan slechts leidinggeven. Het vraagt om visie, strategie en het vermogen om te anticiperen op uitdagingen en kansen. Besturen betekent ook het nemen van verantwoordelijkheid en van beslissingen die het welzijn van een organisatie of gemeenschap beïnvloeden. Dit is een vaardigheid die voortkomt uit ervaring en reflectie op het verleden. Het ontwikkelen van bestuurlijke vaardigheden is een doorlopend proces, dat tijd en toewijding vereist.

Aan de andere kant heb je persoonlijk leiderschap. Dat gaat over zelfbewustzijn, zelfontwikkeling en het vermogen om richting te geven aan je eigen leven. Het is een fundament dat je meeneemt in alles wat je doet, zowel op het werk als in je persoonlijke leven. Als nieuwe bestuurder zou je in mijn ogen aan beide moeten werken.

Professionalisering

Wat ik iedereen zou aanraden, vooral wanneer je een nieuwe leiderschapsrol op je neemt, is om toegang te hebben tot een externe coach. Het is buitengewoon waardevol om te sparren met iemand die geen direct belang heeft bij de organisatie en die je kan helpen bij het bespreken van dilemma's en moeilijke beslissingen. Dit is iets wat ik zelf heb ervaren en ik ben ervan overtuigd dat het voor iedereen in een vergelijkbare positie van onschatbare waarde kan zijn.

Bestuurders worden vaak blootgesteld aan publieke kritiek wanneer dingen fout gaan, terwijl positieve prestaties vaak onopgemerkt blijven. In de zorg hebben bestuurders een accreditatiesysteem. Dit wordt erg gewaardeerd vanwege de strategische benadering en de mogelijkheid om professionele gesprekken te voeren. In het onderwijs zijn we nog bezig met een ontwikkelingsproces richting een soortgelijk accreditatiesysteem, waarbij we de bestuurder centraal stellen en er een match is tussen de persoon en de opdracht van de bestuurder. Toezichthouders spelen een belangrijke rol in dit proces.

Het mooie van zo'n systeem is dat je zelf ook helder krijgt wat je sterke punten zijn en op welke vlakken je nog wat werk te doen hebt. Je bent nooit uitgeleerd, zelfs als je een ervaren bestuurder bent. Als nieuwe bestuurder is het goed om je eigen leiderschapstijl te ontwikkelen. Gesprekken met mensen in je organisatie, een coach en leertrajecten over besturen kunnen je daarbij helpen. Ga ook in een netwerk van bestuurders, dan kun je op een informele manier dilemma's en casussen voorleggen.

De VvOB verzorgt zelf geen leertrajecten, dat komt meer van de VO-academie of van commerciële aanbieders. Als straks het accreditatiesysteem duidelijk is, dan heb je iets waarop je het professionaliseringsaanbod kunt baseren, zowel voor starters als voor ervaren bestuurders. Belangrijk blijft in dat aanbod dat er genoeg ruimte is om van elkaar te leren."

Interview Martina Kruif en Muriëlle van der Voort

‘We kunnen het ons niet veroorloven om starters te verliezen’

Martina Kruif is hoofd van de afdeling Mens en Organisatie bij NUOVO in Utrecht. Muriëlle van der Voort is voorzitter van het College van Bestuur van diezelfde organisatie, waaronder vijftien middelbare scholen in de stad Utrecht en omgeving vallen.

Muriëlle: “NUOVO is een groot bestuur in een grote stad, en we groeien al jaren hard. Dat betekent dat we elk jaar flink wat nieuwe leraren nodig hebben. Tegelijkertijd is het lerarentekort in Utrecht groter dan het landelijk gemiddelde, en tot 2041 zal het aantal leerlingen in de stad Utrecht nog 14% groeien. De noodzaak om de starters die bij ons binnenkomen te binden en te boeien is dus ontzettend groot. We kunnen het ons simpelweg niet veroorloven om die te verliezen.”

Kwaliteitsstandaard

Muriëlle: “In Utrecht zetten we ons samen met het basisonderwijs, het mbo, de lerarenopleiding en de gemeente Utrecht in voor een gezamenlijke aanpak van het lerarentekort. Dat doen we in het samenwerkingsverband Utrecht Leert. We hebben met PCOU Willibrord, een ander groot po/vo-bestuur in Utrecht, onderzoek laten doen naar de succesfactoren van begeleidingsarrangementen van startende leraren. Dat hebben we bewust positief ingestoken: wat werkt wél? Wat maakt echt het verschil?”

Martina: “De resultaten van het onderzoek hebben we vertaald naar een Kwaliteitsstandaard Inductie. Die is vorig jaar opgeleverd en werd gemaakt door alle schoolopleiders van NUOVO. Zij hadden voorheen vaak verschillende ideeën over begeleiding, maar de schotten tussen de scholen zijn nu doorbroken. De schoolopleiders vormen inmiddels samen een professionele leergemeenschap waarin zij hun kennis delen.”

Gedeelde uitgangspunten

Muriëlle: "In de kwaliteitsstandaard staat ook wat we verwachten van de begeleider van de startende leraar en van de schoolleider, en van hun samenwerking. Want de schoolleider heeft een belangrijke rol bij de begeleiding van de startende leraar. Vanuit mijn rol als bestuurder zorg ik ervoor dat er een duidelijke lijn zit in de inductie van leraren op al onze scholen en dat die wordt gehandhaafd. Er waren veel verschillende aanpakken op onze scholen en dat gaat nu veranderen. Het is niet 'one size fits all' vanaf nu, maar er zijn wel gedeelde uitgangspunten en randvoorwaarden die altijd op elke school moeten gelden. Alle schoolleiders en directeurs van NUOVO hebben de Kwaliteitsstandaard Inductie inmiddels onderschreven."

Martina: "De kracht van de kwaliteitsstandaard is dat die is gemaakt door mensen uit de scholen zelf. Zij weten wat er op welke school goed werkt, en waarom. Het was dus geen top-downproces."



Martina Kruif



Interview Martina Kruijff en Muriëlle van der Voort

Zelf opleiden

Muriëlle: “NUOVO zet daarnaast sterk in op het zelf opleiden van leraren, in de school. Opleiden is een co-creatie van onze scholen en van de lerarenopleidingen van de Hogeschool Utrecht en de Universiteit Utrecht. Dat heet bij ons het Opleidingshuis.”

Martina: “Een deel van de startende docenten verlaat het onderwijs omdat het geleerde in de opleiding niet goed aansluit op de eerste ervaringen in de praktijk. En tijdens de opleiding kunnen ervaringen en leervragen die een stagiair opdoet in de praktijk vaak niet direct worden opgepakt binnen de standaard opleiding. Dit leidt tot teleurstellingen en frustratie bij de student. Daarom zijn de NUOVO-scholen en de lerarenopleidingen Instituut Archimedes (Hogeschool Utrecht) en Graduate School of Teaching (UU) in 2019 een samenwerking aangegaan. In het Opleidingshuis, de naam van ons partnerschap Samen Opleiden, zoeken we naar een gelijkwaardige samenwerking tussen de partners en een integratie van theorie en praktijkopleiding. Studenten zijn op een Opleidingshuis-locatie echt onderdeel van de school, collega’s die aan alles meedoen. Dat maakt het vak van leraar overigens ook aantrekkelijker voor zijinstromers, want zij kunnen ook meteen volledig meedraaien en hun eigen ervaringen en expertise inbrengen.”

Dynamische omgeving

Muriëlle: “De begeleiding van de studenten gebeurt dus niet alleen door de opleiders. Dat is bij ons een teamverantwoordelijkheid. Als we kijken naar de cijfers, dan zien we dat onze aanpak daadwerkelijk uitval voorkomt.”

Martina: “De studenten bevragen ons continu over onze kennis en ervaring. Wat dat doet met het leerklimaat in de scholen is ongekend. De scholen vullen zich met leergierige mensen.”

Muriëlle: "Ook onze zittende leraren werken hierdoor in een veel dynamischer omgeving dan voorheen. Leren is bij NUOVO vanzelfsprekend, voor iedereen. De begeleiding voor de startende leraren duurt drie jaar en is uiteraard maatwerk. Maar daarna gaat het verder. Dat is heel anders dan toen ik zelf voor het eerst voor de klas stond. Toen was je opleiding klaar zodra je in je eerste baan ging lesgeven."

Martina: "Je kunt gerust spreken van een paradigmashift. Het vak van leraar is niet meer iets wat je leert op een opleiding waarna je het veertig jaar lang in de klas gaat uitvoeren. In plaats daarvan lijkt het meer op het vak van een arts. Die is eerst basisarts, maar gaat daarna coschappen lopen en zich verder specialiseren. Dat maakt het leraarsvak ook veel interessanter. We zijn nu bezig om loopbaanpaden te schetsen voor leraren, met specialisaties in bijvoorbeeld curriculumontwerp, het opleiden van nieuwe leraren of leerlingenzorg. We willen onze mensen graag uitdagen om een loopbaan lang te blijven leren."



Muriëlle van der Voort



Interview Martina Kruijff en Muriëlle van der Voort

Startende bestuurder

Muriëlle: “En niet alleen leraren, maar ook schoolleiders en bestuurders blijven leren. Ik heb het geluk gehad dat ik ben gestart als ‘inkomend voorzitter’, terwijl ik officieel lid van het college van bestuur was. Zo kon ik een jaar lang meelopen met de voorzitter CvB en geleidelijk in positie komen. Ik heb dus eigenlijk een inwerkprogramma van een jaar gehad. Ik ben blij dat NUOVO er bewust voor heeft gekozen om dit te organiseren. Ik kon zo goed en rustig landen in de organisatie.”



EEN NIEUWE ROL EN EEN NIEUW PERSPECTIEF



Hoofdstuk 7

Aan de slag

In dit katern vertellen schoolleiders, bestuurders, HR-professionals en experts hoe zij het begeleiden van startende leraren en leidinggevenden zien. En delen zij hun ervaringen en kennis. Op basis van hun verhalen en de kennis uit dit katern geven we in dit hoofdstuk enkele handvatten om de begeleiding (nog) beter te maken.

1. Begeleidingsprogramma's sluiten aan op je schoolambities....

Om aan de slag te kunnen gaan met een begeleidingsprogramma voor leraren, schoolleiders of bestuurders is het van belang dat het aansluit op de doelen van de schoolorganisatie. Hierbij zijn de eigen koers, kernwaarden en gewenste opbrengsten van de school leidend. Op die manier kun je persoonlijke doelen van medewerkers koppelen aan de schooldoelen en het juiste begeleidingsaanbod inzetten. Een begeleidingsprogramma is dus niet iets extra's wat een schoolorganisatie moet organiseren, maar een basiselement binnen een schoolorganisatie, omdat het bijdraagt aan het behalen van de doelen en aan opbrengsten ervan.

“Het is belangrijk dat je voldoende tijd krijgt om de organisatie te leren kennen. Maak een rondje langs alle betrokkenen, maar wel met een open blik. Vel nog geen oordeel, heb respect voor het verleden en bedenk hoe je eventueel opvallende zaken later kunt agenderen. Vraag tijdens een gesprek: welk advies zou je mij als bestuurder geven? Wat zou ik moeten oppakken? Daarmee stel je je open op en krijg je feedback waar je iets aan hebt.” – Fred Pijs

2. ...en zijn onderdeel van je strategisch HRM-beleid

Het begeleidingsprogramma van starters draagt idealiter bij aan alle drie de factoren uit het AMO-model uit strategisch HRM (ability/kunnen, motivation/willen, opportunity/mogen). Een goed strategisch HRM-beleid biedt veel handvatten voor het opstellen van een begeleidingsprogramma: het geeft inzicht in wie geschikte mentoren zouden kunnen zijn voor starters (wie is er ervaren en bekwaam in het begeleiden van nieuwe medewerkers en het delen van kennis en ervaring?), het biedt de structuur om ondersteuning en begeleiding van starters gestructureerd op te zetten (denk aan regelmatige feedback- en evaluatiegesprekken en in het geval van leraren het observeren van lessen) en biedt alle ingrediënten voor professionalisering en ontwikkeling (denk bijvoorbeeld aan workshops over lesmethoden en klassenmanagement).

“De begeleiding voor de startende leraren duurt drie jaar en is uiteraard maatwerk. Maar daarna gaat het verder. Dat is heel anders dan toen ik zelf voor het eerst voor de klas stond. Toen was je opleiding klaar zodra je in je eerste baan ging lesgeven.” – Muriëlle van der Voort

3. Begeleiding is maatwerk...

Dé starter bestaat niet. Hbo-studenten, herintreders, zijinstromers, leraren die teamleider worden: ze zijn allemaal verschillend en hebben allemaal verschillende achtergronden. Dé manier om starters te begeleiden bestaat dus ook niet. Begeleiding is altijd maatwerk. Het is belangrijk om de leervragen van de starter te identificeren: wat zijn sterke kanten, waar is groei mogelijk en waar is behoefte aan?

“Ook vanuit het MT van De Meergronden wilden we graag dat de inductie van nieuwe leraren beter zou worden vormgegeven. We merkten namelijk dat er veel meer verschillende vormen van begeleiding nodig zijn. We hebben hier startende leraren van de opleidingschool, maar ook steeds meer leraren die vanuit een andere onderwijssector instromen, of vanuit het bedrijfsleven. Die hebben een heel andere begeleiding nodig” – Arno Steinhart

4. ... maar een begeleidingsprogramma moet wel aan een aantal criteria voldoen

De afgelopen jaren is er veel onderzoek gedaan naar wat werkt als het gaat om de begeleiding van startende leraren. Daarbij is veel gekeken naar de praktijk. Uit deze onderzoeken komen vijf criteria waaraan een goed begeleidingsprogramma zou moeten voldoen: werkdrukvermindering, enculturatie, professionele ontwikkeling, observatie en begeleiding in de school, intervisie en gerichte begeleiding. Voor elke school zal de uitwerking er anders uitzien. En, ook al is daar nog weinig onderzoek naar gedaan, het is aannemelijk dat deze criteria ook van toepassing zijn op het begeleiden van startende leidinggevendenden.

“In het eerste jaar is er veel begeleiding en draait het veelal om enculturatie binnen de school, maar in de volgende jaren krijgt de leraar steeds meer autonomie in zijn professionalisering. Er is een heel palet aan opties waar een leraar uit kan kiezen.” – Luite Duursma

5. Besteed aandacht aan de persoonlijke ontwikkeling van de starter

Bij het begeleiden van starters ligt de nadruk vaak op het praktische en het proces van leidinggeven. Maar er is meer: hoe ga je om met alles wat je ervaart en voelt als starter in een nieuw team en een nieuwe organisatie?

“Wie je bent als schoolleider, doet ertoe. Er wordt voortdurend naar je gekeken als je leidinggevende bent. Je hebt zelfbewustzijn nodig en zelfkennis: door wie en wat word je getriggerd? Als je dat weet, kun je je leiderschap helderder vormgeven en beter vaststellen wat je samen met je team, leerlingen en ouders wilt gaan doen.” – Femmy Wolthuis

6. Zorg voor een ervaringsplek voor startende leidinggevenden

Startende leraren gaan meestal snel de klas in en ervaren het beroep in de praktijk. Dat geldt niet altijd voor startende leidinggevenden: zij lopen geen ‘stage’ om ervaring op te doen, maar starten meestal vanuit het leraarsberoep direct als leidinggevende. Er wordt nog weinig vanuit een opleiding en begeleiding in de praktijk gestart in het vak van schoolleider. Een gedegen oriëntatie op het vak is belangrijk om te kunnen bepalen of leidinggeven iets voor je is. Een goed begeleide start is van belang om erachter te komen wat voor soort leidinggevende je bent en wat voor soort teamleider je wilt worden. Dit betekent niet dat een starter meteen teamleider kan worden; coördinator van een proces binnen je school kan ook een goede ervaring zijn.

.....

“Ik hecht ook waarde aan opleidingen die praktisch toepasbaar zijn. Het heeft geen zin om aan een opleiding te beginnen als je niet wordt uitgedaagd om in de praktijk te oefenen met leiderschap. Daarom geloof ik dat het hebben van een ervaringswerkplek van onschatbare waarde is. Je moet kunnen ervaren wat het betekent om leiding te geven” - Leonard Debbaut

7. Zorg dat de leervraag van een starter duidelijk is

Dit werd al bij punt 1 benoemd, maar is belangrijk om nog een keer onder de aandacht te brengen. In het voortgezet onderwijs werken verschillende soorten leraren en leidinggevenden op verschillende niveaus. Elke groep heeft een andere werkomgeving, andere dilemma's en andere opgaven. Dat betekent dat elke groep ook andere leervragen heeft. Daarnaast moet je rekening houden met ervaring: een beginnend schoolleider heeft andere vragen dan een ervaren directeur die doorstroomt naar de functie van bestuurder. Deze leervragen - in combinatie met schoolambities en -ontwikkeling - vormen de basis van de begeleiding en professionalisering van elke individuele leidinggevende.

“Wat ik iedereen zou aanraden, vooral wanneer je een nieuwe leiderschapsrol op je neemt, is om toegang te hebben tot een externe coach. Het is buitengewoon waardevol om te sparren met iemand die geen direct belang heeft bij de organisatie en die je kan helpen bij het bespreken van dilemma's en moeilijke beslissingen. Dit is iets wat ik zelf heb ervaren en ik ben ervan overtuigd dat het voor iedereen in een vergelijkbare positie van onschatbare waarde kan zijn.”
– Arn Bressers

8. Starten doe je met elkaar

Uit alle gesprekken, onderzoeken en praktijkvoorbeelden komt steeds weer hetzelfde naar voren: starters hebben er heel veel baat bij om met andere starters te praten, elkaar vragen en dilemma's voor te leggen en gewoon stoom af te blazen. Dat kan in allerlei vormen: intervisie, visitaties, koffiedrinken, et cetera. Zorg dat starters elkaar goed leren kennen en elkaar kunnen vinden.

“Intervisie vinden starters altijd erg fijn, omdat ze dan merken dat ze tegen dezelfde zaken aanlopen als hun mede-starters. Ze krijgen ook allemaal zogenaamde ‘vierkant’-gesprekken: met de schoolopleider, de vakcoach, de leidinggevende en de starter zelf. De insteek is: hoe gaat het met je, waar loop je tegenaan? Wat heb je - als persoon en als professional - nodig als ondersteuning?” – Patrick van Haren

“Een van de belangrijkste dingen die een starter nodig heeft, is een collega met wie je op dezelfde golflengte zit. Met wie je de dingen die je meemaakt en ziet, kunt delen. Als je dat niet of onvoldoende kunt, raak je als starter vervreemd van de omgeving waarin je werkt en kan er ook professionele eenzaamheid ontstaan.” – Femke Geijssel



LITERATUURLIJST

- Adriaens, H., Fontein, P., & de Vos, K. (2022). *De toekomstige arbeidsmarkt voor onderwijspersoneel po, vo en mbo en mbo 2021-2031*. Tilburg: Centerdata.
- Bendig e.a. (2021). *Begeleiding startende schoolleiders vo. Eindrapportage*. Rotterdam, Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW).
- Beroepsstandaard Schoolleiders VO (2021). Utrecht: VO-raad. Beschikbaar op www.vo-academie.nl.
- Boselie, P. (2014). *Strategic Human Resource Management: A Balanced Approach*. 2nd Edition. Maidenhead: McGraw-Hill.
- Boselie, P., Noordegraaf, M. & Knies, E. (2017). *Professionele schoolorganisaties: Werken aan goed bestuurd leerculturen*. Utrecht: USBO.
- Den Brok, P., Wubbels, T., & Van Tartwijk, J. (2017). Exploring beginning teachers' attrition in the Netherlands. *Teachers and Teaching: Theory and Practice*, 23(8), 881-895.
- Favero, N., Meier, K., & O'Toole Jr, L. (2014). Goals, trust, participation, and feedback: Linking internal management with performance outcomes. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 26(2), 327-343.
- Geijssel, F., Leeuwen, J. van, März, V., Meijer, P., Oolbakkink, H., en Schaap, H. (2020). *De waarde van startende leraren voor scholen*. Utrecht: VO-raad/Platform Samen Opleiden & Professionaliseren.
- Helms-Lorenz, M., Pers, van der, M., Moorer, P., Lugthart, E., Lans, van der, R., & Maulana, R. (2020). *Begeleiding Starters 2014 2019: Eindrapportage*. Groningen: University of Groningen.

- Helms-Lorenz, H., Slof, B., & Van De Grift, W. (2013). First year effects of induction arrangements on beginning teachers' psychological processes. *European Journal of Psychology of Education*, 28, 1265-1287.
- Helms-Lorenz, M., Van de Grift, W., & Maulana, R. (2016). *Longitudinal effects of induction on teaching skills and attrition rates of beginning teachers. School Effectiveness and School Improvement*.
- Ingersoll, R. M., & Strong, M. (2011). The Impact of Induction and Mentoring Programs for Beginning Teachers: A Critical Review of the Research. *Review of Educational Research*, 81(2), 201-233.
- Kennisrotonde (2019). *Wat zijn (belangrijkste) redenen voor uitval van vo-leraren uit het beroep in de eerste vijf jaren?* (KR.708). Den Haag: Kennisrotonde.
- Leijnsink, P., Boselie, P. (2014). *Strategisch HRM voor beter onderwijs: een bijdrage aan de professionalisering van schoolleiders in het voortgezet onderwijs*. Utrecht: Universiteit Utrecht.
- Leisink, P., Knies, E., Oostvogel, K. & Aalbers, J. (2016) Strategisch HRM in het onderwijs. Beter onderwijs en tevreden(er) medewerkers. *De Nieuwe Meso*, 3(4): 13-18.
- Leisink, P., Knies, E. (2019). *Werk maken van Strategisch HRM - Hoe personeelsbeleid bijdraagt aan goed onderwijs en bevlogen medewerker*. Utrecht: VO-academie. Beschikbaar op www.vo-raad.nl.
- Onderwijsraad (2018). *Een krachtige rol voor schoolleiders*. Den Haag.
- Runhaar, P. [VO-praat]. Zorgen voor een zachte landing voor starters [Video]. YouTube. Geraadpleegd op 14 juni 2023, van <https://www.vo-academie.nl/kennis/vo-praat>.

Samen Opleiden & Professionaliseren (2021). *Kwaliteitskader Samen Opleiden & Inductie en werkwijze peer review*.

Segers, J. [VO-praat]. Het samenspel tussen schoolleiders en bestuurders [Video]. YouTube. Geraadpleegd 2 juli 2023, van <https://www.vo-academie.nl/kennis/vo-praat>.

Schellings, G., Helms-Lorenz, M., Runhaar, P. R. (Reds.) (2019). *Begeleiding Startende Leraren: Praktijk en theorie*. Antwerpen: Garant Uitgevers.

Smith, T. M., & Ingersoll, R. M. (2004). What Are the Effects of Induction and Mentoring on Beginning Teacher Turnover? *American Educational Research Journal*, 41(3), 681-714.

Schenke, W., Stronkhorst, E., Bomhof, M., & De Jong, A. (2022). *Monitor Professionele ontwikkeling schoolleiders en bestuurders VO 2020-2021. Resultaten uit vragenlijstonderzoek*. Amsterdam: Kohnstamm Instituut.

Snoek, M., e.a. (Red.) (2017). *Een beroepsbeeld voor de leraar: over ontwikkelrichtingen en groei van leraren in het onderwijs*. Amsterdam/Utrecht.

Terpstra, S. (2019). *Onderwijsbestuurder: een uitdagende professie. Een set professionaliseringsthema's voor bestuurders in het funderend onderwijs*. Utrecht: VO-academie. Beschikbaar op www.vo-academie.nl.

Visser, S. (2015). *Leren van Lead & Learn. Effectieve intervisie voor middenmanagers in het voortgezet onderwijs*. School aan Zet, VO-raad.

VO-academie (2023). Interview met Hartger Wassink: De bestuurder als boegbeeld. Beschikbaar op www.vo-academie.nl.

VO-raad (2022). *Anders organiseren. Een duurzame blik op startende onderwijsprofessionals*. Beschikbaar op www.vo-raad.nl.

VO-raad (2023). *Inductie van startende leraren*. Beschikbaar op www.vo-raad.nl.

VO-raad, AVS (2023). *De Staat van de Schoolleider 2023*. Beschikbaar op www.vo-raad.nl.

Wessum, L. van, Ros, A., & Runhaar, P. (Eds.) (2022). *De schoolleider in verandering*.
Theorie en praktijk.

COLOFON

Deze publicatie is een uitgave van de VO-academie
(onderdeel van de VO-raad).

Samenstelling en redactie

Cindy Curré en Martijn de Graaff

Tekst

Cindy Curré

Interviews

Cindy Curré en Martijn de Graaff

Fotografie

Dirk Kreijkamp (interviews), Shutterstock (overig)

Ontwerp

OSAGE / Interactie en identiteit, Utrecht

Druk

Berg Drukkerij, Amersfoort

Met dank aan alle geïnterviewden en iedereen die heeft meegedacht
en/of meegelezen tijdens het schrijven van deze publicatie.

Utrecht, oktober 2023

VO-RAAD

Postbus 8282 / 3503 RG Utrecht

T 030 232 48 00

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

