

Regionale samenwerking **voor sterk leiderschap**

Vier besturen, een kweekvijvertraject in Leiden

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



INLEIDING

Het vak van schoolleider ontwikkelt steeds verder. De toenemende complexiteit van het beroep vraagt om een sterke positionering van de schoolleider; daarnaast is continue professionalisering nodig op het gebied van vaardigheden en competenties zoals onderwijskundig leiderschap en peoplemanagement. Om schoolleiders te ondersteunen in die complexiteit kent de VO-academie een steeds breder palet aan professionaliseringsactiviteiten en wordt de Beroepsstandaard Schoolleiders VO verder ontwikkeld door het Schoolleidersregister VO. Maar er is meer nodig. Daarom worden in de Schoolleidersagenda 'Een vak apart' ¹ drie thema's benoemd om het vak aantrekkelijk en interessant te houden. Ten eerste is dat het investeren in structurele professionalisering; daarnaast het versterken van de kwaliteit en positie van team- en afdelingsleiders.

Het derde thema is het zorgen voor nieuwe aanwas van goede schoolleiders. Steeds meer scholen merken dat het lastiger wordt om teamleiders te vinden en te behouden. Dat betekent onder andere dat we ambitieuze docenten met leiderschapsambities op een goede manier moeten begeleiden. Dat kan door een kweekvijver-traject waarbij de docent niet alleen kan proeven aan het vak maar ook meer over zichzelf als mens en leidinggevende

leert. Op die manier kan de docent een weloverwogen keuze maken.

Alleen, een dergelijk traject is kostbaar en intensief, zeker voor kleinere besturen. Daarom is het interessant om de vraag te vergroten: kunnen meerdere besturen in dezelfde regio gezamenlijk een dergelijk traject aanbieden zodat het regionale aanbod van potentiële leidinggevers groeit?

Om die reden heeft de VO-academie een kweekvijver-traject voor potentiële schoolleiders ondersteund van vier schoolbesturen in Leiden en omgeving. De insteek is om te leren van het traject en die kennis breed te verspreiden. Wat is belangrijk bij de ontwikkeling van een kweekvijver-traject? Hoe ziet een goed kweekvijver-traject eruit? Hoe zet je een dergelijke samenwerking op? Wat is de meerwaarde? Welk proces doorloop je samen? En welke competenties en vaardigheden zijn belangrijk voor een bestuurder?

Deze aanpak staat niet op zichzelf. Voor de VO-raad is het samenwerken van schoolbesturen in hun eigen regio een speerpunt. Door structureel een regionale samenwerking tot stand te brengen kunnen schoolbesturen gezamenlijk actuele

¹ De VO-raad heeft de Schoolleidersagenda in 2017 opgesteld samen met de Stichting Schoolleidersregister VO, het Netwerk van Schoolleiders en in nauwe samenwerking met het Schoolleidersplatform van de VO-raad.

problemen - zoals krimp en lerarentekort - het hoofd bieden. In het najaar 2019 publiceren de VO-raad en de VO-academie over regionale samenwerking een speciaal katern, waarin ook inzichten uit dit regionale kweekvijver-traject worden meegenomen.

Deze publicatie kent twee delen. In het eerste deel beschrijven we het proces van samenwerking vanuit het perspectief van de bestuurder. We laten ook de vier besturen aan het woord. Daarnaast presenteren we een programma van eisen voor een kweekvijver-traject gericht op potentiële schoolleiders: het biedt inzicht in hoe een goed kweekvijver-traject wordt opgebouwd en waar je op moet letten bij de uitvoering ervan. Vier deelnemers vertellen over hun ervaringen en hoe het traject hen heeft geholpen om een helder beeld te krijgen van hun verdere loopbaan.

Waar naar de bestuurder met hij wordt verwezen, bedoelen we hij en zij.

PROCESBESCHRIJVING

A. Waarom een kweekvijver-traject voor docenten met leidinggevende ambities?

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

Een goede start begint al voordat een leidinggevende functie in zicht is. Een kweekvijver-traject geeft ambitieuze docenten inzicht in hun drijfveren en ambities ten aanzien van leiderschap. Zij ontdekken waartoe zij leiding willen geven, wat hun kwaliteiten zijn en wat te doen wanneer het spannend wordt. Tevens krijgen zij zicht op wat een leidinggevende positie in school betekent en ontwikkelen zij een leidinggevend perspectief.

Na een dergelijk traject zijn docenten beter in staat een bewuste keuze te maken ten aanzien van een loopbaanstap naar een leidinggevende positie in het onderwijs. Voor alle partijen is dat positief. De docent kiest het

pad dat bij hem past, de school weet wat de docent voor de organisatie kan betekenen.

B. De noodzaak van regionale samenwerking

Scholen en bestuurders staan voor complexe en intensieve vraagstukken, zoals krimp, lerarentekorten en passend onderwijs. Dat vraagt meer en meer om regionale samenwerking; met collega-scholen, mbo- en hbo-instellingen, maar vaak ook met het bedrijfsleven, maatschappelijke organisaties, lokale en regionale overheden.

In de praktijk blijkt het lastig een dergelijke samenwerking op te zetten en in stand te houden. Immers, het belang van de school en die van de regio kunnen botsen. Daarnaast is regionaal samenwerken een vaardigheid; er is geen overkoepelend orgaan dat alle beslissingen neemt. En het adagio 'de meeste stemmen gelden' werkt hier niet. Je moet dus rekening houden met elkaar: het belang van de regio staat voorop en toch moeten ook ieders belangen worden meegenomen.

Een essentiële rol binnen dit geheel is weggelegd voor onderwijsbestuurders. Zij bevinden zich op de grens van school en omgeving. Niet alleen hebben zij een verantwoordelijkheid voor hun eigen organisatie, maar ook een maatschappelijke opdracht: goed onderwijs in de eigen regio. Zo staat het ook omschreven in de professionaliseringsthema's voor bestuurders in het funderend onderwijs. Omdat scholen

netwerk-organisaties zijn geworden die functioneren in een breed maatschappelijk speelveld, zoekt de bestuurder de samenwerking met andere scholen en organisaties. Daarbij maakt hij altijd de afweging tussen de publieke, private en professionele belangen.²

Uiteraard komt er meer kijken bij zo'n complexe samenwerkingsvorm. Hiervoor zijn verschillende modellen ontwikkeld, zoals die van Common Eye³, BMC⁴ en Andersson Elffers Felix⁵. Centraal bij deze modellen staat hoe je een goede regionale samenwerking opzet, hoe je een gemeenschappelijke visie ontwerpt en aan welke voorwaarden moet worden voldaan. Belangrijke grondgedachte hierbij is dat de samenwerking niet uit de lucht komt vallen; als school en als bestuurder moet je hierin investeren. Met tijd, met financiën, met aandacht. En het betekent water bij de wijn doen.

C. De Leidse bestuurlijke samenwerking

Vier besturen uit Leiden en omgeving werken al een aantal jaren samen om, zoals de voorzitters het verwoordden, 'het Leidse onderwijslandschap op een goede manier vorm te geven'. Om het aanpakken van het samenwerkingsvraagstuk inzichtelijk te maken, beschrijven we in deze publicatie de samenwerking tussen deze besturen, met als focuspunt het gezamenlijke kweekvijvertraject. Daarnaast kijken we naar de bredere context van de samenwerking.

De vier besturen zijn:

- **Scholengroep Leonardo da Vinci, voorzitter college van bestuur Hans Freitag.** De scholengroep bestaat uit drie scholen, die tezamen alle vormen van voortgezet onderwijs aanbieden: vwo, havo, mavo, vmbo beroepsgericht en een internationale schakelklas.
- **Stichting Confessioneel Onderwijs Leiden (SCOL), lid college van bestuur Harry van Alphen.** Onder SCOL vallen twee middelbare scholen en de rooms-katholieke basisscholen in Leiden, Leiderdorp en Zoeterwoude. Vanaf 2017 vallen de protestants-christelijke basisscholen van PCSL ook onder SCOL.
- **Stichting Fioretti Teylingen, voorzitter Kees Vreugdenhil.** De stichting bestaat uit zes scholen voor voortgezet onderwijs in de Duin- en Bollenstreek die samen alle niveaus geven: van vmbo basiskader tot gymnasium.
- **Stichting Stedelijk Gymnasium Leiden, voorzitter/rector Bart Vieveen.** Onder de stichting vallen twee vestigingen van het Stedelijk Gymnasium Leiden.

D. De samenwerking in een aantal aspecten

De hierboven genoemde modellen beschrijven een aantal factoren en voorwaarden om een regionale bestuurlijke samenwerking te laten slagen. Hieronder lichten we de belangrijkste eruit om de samenwerking te beschrijven.

Eerst volgt kort een beschrijving van de regio:

- Leiden is geen krimpregio. De regio Duin- en Bollenstreek - waar de scholen van Fioretti Teylingen in zijn gevestigd - is dat wel.

² Onderwijsbestuurder: een uitdagende professie. Een set professionaliseringsthema's voor bestuurders in het funderend onderwijs. VO-academie, maart 2109.

³ Edwin Kaats en Wilfrid Opheij, *Leren samenwerken tussen organisaties*. September 2011.

⁴ Zie onder andere het artikel 'Regionale samenwerking in tijden van krimp', interview met Klaas Pit van BMC (20 november 2017), website VO-raad.

⁵ Zie onder andere de tekst van masterclass 18 juni 2019 'Bestuurlijke samenwerking in een complex netwerk', door Pieterjan van Delden (Andersson Elffers Felix), site VO-raad. Of de publicatie 'Sterke netwerken. Ketensamenwerking in de publieke dienstverlening' van Pieterjan van Delden.

A close-up portrait of Hans Freitag, a middle-aged man with short, graying hair, smiling warmly at the camera. He is wearing a dark blue pinstriped suit jacket over a light blue button-down shirt. The background is a soft, out-of-focus indoor setting.

**Hans Freitag,
voorzitter college
van bestuur
Scholengroep
Leonardo da Vinci**

Voor mij zijn er twee kernpunten in de samenwerking: een gedeelde visie op onderwijs in de regio en professionaliteit. Dat vind ik in de andere bestuurders. Toen ik hier begon als bestuurder heb ik een rondje gemaakt langs alle voorzitters in de regio. Dan merk je snel genoeg of er een klik is. Het is belangrijk dat we dit soort activiteiten samen doen. We kunnen het alleen samen. Het gaat dan niet alleen om het kostenaspect, maar bijvoorbeeld ook de meerwaarde van bij elkaar over de muur kijken. De combinatie van verschillende scholen en verschillende besturen is een echte verrijking.

Dat geldt voor de deelnemende docenten maar ook voor ons. Besturen is soms best eenzaam. Dan is het belangrijk dat je mensen om je heen hebt met wie je kunt sparren, met wie je dilemma's kunt bespreken. Dat is ook de reden dat we samen in intervisie- en visitatiegroepjes zitten. Daar leer ik erg veel van, het scherpt mijn eigen denken.

- In totaal zijn er in Leiden negen scholen onder zes besturen. In de regio Duin- en Bollenstreek zijn er tien scholen onder vier besturen.
- Leiden kent alle soorten onderwijs: primair en voortgezet onderwijs, mbo, hbo en universiteit.
- De gemeente faciliteert de ontmoeting van besturen onder andere door de Leidse onderwijstafels en een onderwijsfestival.

Een gedeelde visie op de regio en op samenwerking

Samenwerken vergt een gedeelde stip op de horizon, in dit geval: wat is het gezamenlijke perspectief op de regio? Het betekent dat je als samenwerkende besturen de urgentie van de samenwerking ziet en ambities formuleert. Om een goede visie te kunnen ontwikkelen moet je ook de regio goed in kaart hebben.

Vreugdenhil ziet een aantal uitdagingen voor de scholen en de regio. “Arbeidsmarkt is zeker een issue, het is lastig om aan geschikt personeel te komen. Dat geldt voor zowel docenten als leidinggevend. Door veel samen te overleggen, elkaar regelmatig te spreken, ontstaat een gezamenlijk perspectief op de regio.”

“We hebben als schoolbesturen de opdracht om goed en gevarieerd onderwijs te bieden”, vertelt Van Alphen. “Dat zijn we verplicht aan de leerlingen en hun ouders. Dat betekent dat je op een objectieve manier moet kijken naar het aanbod, en niet moet reageren uit angst. Wat mij betreft zijn er drie redenen om samen te werken: omdat de wetgeving dat verlangt, uit noodzaak en vanuit je maatschappelijke opdracht. De derde is voor mij, en de anderen, leidend. Ik denk niet in wij/zij, maar in wij/wij.

Een voorbeeld is het vmbo. Dat bieden wij en Leonardo da Vinci. Met Hans Freitag maak ik afspraken welke opleidingen hij biedt en welke wij doen, zodat er iets te kiezen valt. Samen bied je een volledig aanbod. Je moet uitgaan van eigen kracht. Maak sterker waar je goed in bent en ga niet nieuwe activiteiten opzetten waar de anderen al lang mee bezig zijn, zoals TTO en Technasium. We zijn alle vier van mening dat je regionaal goed onderwijs kunt bieden als je samen afspraken kunt maken.”

Het kweekvijver-traject is een mooi voorbeeld van deze manier van samenwerken. In dit geval was het Freitag die het initiatief nam. “We hebben de komende jaren allemaal behoefte aan nieuwe, goede leidinggevend. Wat je wilt is dat je docenten de kans biedt om zich goed voor te bereiden, goed over zichzelf en hun loopbaan te laten nadenken, voordat ze een keuze voor leidinggeven maken. Nu kun je zo’n traject als bestuur inkopen, maar je kunt makkelijker voor continuïteit zorgen als je het samen doet. De pool aan mogelijke deelnemers is groter. Uiteraard is het kostenaspect ook belangrijk. En de deelnemers kunnen buiten hun eigen school kijken. Hoe is bijvoorbeeld het onderwijs en de organisatie op een school van een ander bestuur? Natuurlijk kan zo’n docent er voor kiezen over te stappen naar een andere school. Ik zie dat niet als verlies, het is beter voor het onderwijs in onze regio. Zo kijken we er alle vier naar. Dat is overigens wel de vrijheid, en de taak, die je als bestuurder hebt. Je moet anderen iets gunnen. Alleen ga je sneller, samen kom je verder.”

De relatie tussen bestuurders

Onderwijsbestuurders vormen de spil in de regionale samenwerking, dat betekent dat een

A portrait of Harry van Alphen, a middle-aged man with short, light brown hair, wearing black-rimmed glasses and a dark blue blazer over a light blue collared shirt. He is smiling and looking directly at the camera. The background is a blurred outdoor setting with greenery.

**Harry van Alphen,
lid college van
bestuur Stichting
Confessioneel
Onderwijs Leiden**

Het geheim van de goede samenwerking zijn de mensen. We kunnen elkaar makkelijk vinden en we denken in wij/wij. In wat van belang is voor de regio. Dat is een voorwaarde. Samen hebben we een klus te klaren. Dat betekent ook dat je accepteert dat je als stichting niet alles hoeft aan te bieden, dat andere stichtingen onderwijs bieden dat wij niet hebben. Gezonde concurrentie noem ik dat. In het geval van vmbo stemmen Hans en ik af welke opleidingen we wel of niet geven, zodat er een mooi en gezond aanbod ontstaat. We maken ook gebruik van elkaars faciliteiten. Ik vind het vooral mooi om te zien hoe ontspannen we kunnen overleggen.

Dat is mijn opdracht: dat er een evenwichtig en gevarieerd onderwijslandschap is, dat leerlingen iets te kiezen hebben. Daarom moeten we blijven investeren in onze onderlinge relatie, we leren meer als we over de schouder van een ander mogen meekijken. Er is veel contact tussen ons als bestuurders. Als er een kwestie speelt, bellen we elkaar om de lucht te klaren. Dat betekent ook dat je je kwetsbaar opstelt. We geven elkaar feedback op hoe we functioneren in de regio, als strateeg en als bestuurder. Door de samenwerking en de nauwe band ontstaat respect en een stevige basis om samen te werken.

goede onderlinge relatie van wezenlijk belang is. Vertrouwen hebben in elkaar, je kwetsbaar durven opstellen, als team functioneren. Je gaat het immers over vertrouwelijke en gevoelige zaken hebben. Als bestuurders moet je blijven investeren in die relatie.

Vieveen is nu 13 jaar voorzitter en rector; hij heeft de relatie zien veranderen. “Toen ik begon was er een afstand tussen de besturen, de concurrentiegedachte speelde een grote rol. Misschien had het ook te maken met de bestuurders die er toen zaten? Met de komst van de samenwerkingsverbanden zijn de onderlinge verhoudingen minder politiek geworden en staat de leerling steeds meer centraal. De urgentie wordt steeds meer gezien. Zoals Kees en Harry aangeven: onze opdracht is het om te zorgen voor goed en gevarieerd onderwijs in de regio. Daarnaast merk ik dat er een chemie is tussen ons als bestuurders. We hebben vertrouwen in elkaar, bespreken steeds meer en werken op steeds meer vlakken samen. Dus toen Hans mij belde met het idee van het kweekvijver-traject was ik meteen positief, ik zag de voordelen van een dergelijke constructie.”

Voor de vier bestuurders is een succesfactor bij samenwerking dat een van hen in de lead is. In dit geval kwam het initiatief van Hans Freitag. “We kennen elkaar nu een aantal jaren, er is vertrouwen en daarom wordt alles net even wat makkelijker. Kernpunten zijn voor mij dat we op dezelfde manier naar de regio en naar onszelf kijken: open minded, niet beschermend, naar buiten kijken. En dat we professionals zijn. Dat zit hem soms in kleine dingen, bijvoorbeeld als ik een mail stuur naar Kees of Bart dan krijg ik dezelfde dag

antwoord. Bij het kweekvijver-traject hebben we alle vier hetzelfde belang: we hebben goede leidinggevenden nodig. En los van elkaar is het lastig dit op te starten. Toen ik dit idee had, heb ik iedereen kort gesproken. Omdat je elkaar vaak ziet is vijf minuten genoeg.”

Het traject is een logisch vervolg na een eerdere samenwerking, geïnitieerd door Harry van Alphen. “We wilden bij SCOL onze leidinggevenden scholen met een intern management development-traject. Dat was erg duur. Daarom hebben we dat met de andere besturen gedaan, ik had de leiding in handen. Dat was uniek, ‘concurrenten’ die samen hun adjunctdirecteuren lieten scholen. Maar het werd enorm gewaardeerd door de deelnemers, vooral het schooloverstijgende deel: je kunt zoveel van elkaar leren. Vervolgens kwam Hans met het idee voor de laag eronder, de potentials. Dit soort trajecten, en andere vormen van samenwerking, kun je alleen doen als je elkaar kent, als er ontspannenheid is tussen elkaar. Zoals ik al zei, je moet niet uitgaan van bedreigingen maar vanuit je eigen kracht. Vanuit die ontspannen houding kun je goede afspraken maken en samen voorzien in een behoefte. In wezen komt het erop neer dat Hans mij belt en vraagt of ik mee wil doen. Als ik ja zeg, gaat het balletje rollen.”

Leiderschap

Nadat de bestuurders zich hebben gecommitteerd is de volgende stap om heldere afspraken te maken, zodat iedereen dezelfde verwachtingen heeft en dat ze van elkaar weten wat ieders belangen zijn. Met het plan kan de eigen organisatie worden

A portrait of Kees Vreugdenhil, a middle-aged man with short, light-colored hair, smiling at the camera. He is wearing a light blue striped shirt under a grey blazer. The background is a blurred orange and yellow wall with a blue circular object.

**Kees Vreugdenhil,
voorzitter Stichting
Fioretti Teylingen**

Het Kweekvijver-traject sloot aan bij behoeftes in onze organisatie. Binnen onze stichting is zoiets lastiger te organiseren, daarom is het mooi dat je dit samen kunt doen. Ik ben erg blij dat we elkaar als bestuurders hebben gevonden in deze samenwerking en hoe we naar de regio kijken. We zien elkaar regelmatig, bij de intervisie of bij reguliere overleggen in de regio. En we bellen en mailen elkaar veel. Voor mij is het belangrijk om andere bestuurders om me heen te hebben, als klankbord en sparringspartner.

Juist door elkaar op te zoeken en door samen te werken, ontstaat een gezamenlijk perspectief op de regio. Niet bij alles gaat dat meteen goed, soms zijn er tegenstrijdige belangen. Op zo'n moment is het mooi dat je elkaar kent, dat je weet hoe de organisatie van een ander werkt. Bekend maakt bemind. Het past ook bij de rol van bestuurder: de crux is de omgeving. Dat je boven de belangen van je eigen organisatie staat. Op die manier kun je regionale samenwerking laten ontstaan.

betrokken. Dat kan een struikelblok zijn, een plan kan ingaan tegen het belang van de organisatie. Gedurfd leiderschap is dan belangrijk.

“Nadat iedereen aan boord was, was de volgende stap om het plan op papier te zetten”, vertelt Freitag. “Doelen, opzet en vooral ook de verwachtingen die iedereen heeft. Dit is een belangrijke stap omdat wij allemaal het idee intern moet verkopen. Door het helder te verwoorden voorkom je ruis op de lijn. Vervolgens hebben we D5 (een bureau voor coaching en training) ingeschakeld; in een eerste sessie met hen en met de bestuurders hebben we de grote lijnen van het programma opgezet: welke doelen hebben we, welke onderdelen kent het traject, wat is de verhouding theorie/praktijk, hoe geven we de praktische kant vorm, et cetera? De andere kant van het verhaal is dat we alle vier de taak hebben om onze organisaties mee te nemen. In dit geval gaat het niet om een gevoelig onderwerp, behalve misschien dat directeuren en rectoren bang zijn goede docenten te verliezen aan andere scholen. Dat is logisch, als bestuurder moet je dan staan voor het belang van de regio. We hebben overigens lastigere projecten samen, zoals de plannen rond techniekonderwijs en lerarentekort.”

Vreugdehil ziet zich ook als ambassadeur van het traject. “Bij de bespreking in mijn directieoverleg leg ik ook uit waarom ik het belangrijk vind voor ons en hoe onze mensen kunnen meedoen. Zoals Hans zegt, in dit geval is het geen halszaak. Ik merk ook dat onze scholen positief reageren en kandidaten hebben aangeleverd.” Ook de SCOL-scholen reageerden positief, Van Alphen laat de

verantwoordelijkheid bij de scholen.

“Wat ik doe is kijken of een initiatief past bij onze strategie. In dit geval was dat zo. Dan verwacht ik van mijn directeuren dat ze dat ook zien en mensen gaan vragen. Er zijn natuurlijk plannen die minder enthousiast worden ontvangen. In het kader van het lerarentekort praten we veel over hybride banen, de regio zit daar om te springen, sommige van mijn directeuren zijn minder blij. Ik ben heel erg voor draagvlak creëren, maar soms moet je als bestuurder regie nemen en ergens voor gaan in plaats van energie steken in iedereen meekrijgen.” Freitag kan zich goed vinden in deze opstelling. “Een idee van bestuurders wordt niet altijd door de organisatie als een goed idee gezien. Dat kan zijn omdat het tegen de belangen van de school in lijkt te gaan. Of omdat er veel werk aan vast zit. Daarom moet je het idee goed verkopen, je moet helder zijn. En voorkomen dat er eindeloos veel vragen worden gesteld, daar zijn we in het onderwijs erg goed in.”

Proces

Bij het kweekvijver-traject hebben de vier bestuurders - door de goede verstandhouding en de positieve ervaringen van de afgelopen jaren - het samenwerkingsproces snel doorlopen: de behoeftes en belangen van eenieder is in kaart gebracht, er is gekozen voor de huidige vorm (zie programma van eisen op pagina 15), waarna gezamenlijk de grote lijnen zijn uitgezet en afspraken zijn gemaakt. Bij de uitvoering is Hans Freitag in de lead geweest en hebben de anderen een stapje terug gedaan.

Volgens Vieveen kan dat omdat er vertrouwen is. “En een gedeelde visie. Op dit moment hebben we op korte termijn geen vacatures



**Bart Vieveen,
voorzitter/rector
Stichting Stedelijk
Gymnasium Leiden**

We wisselen heel veel zaken uit. Er is bijvoorbeeld een gezamenlijk ict-project en een aanpak voor het lerarentekort. We hebben elkaar ook nodig om het aanbod in onze regio goed te houden. Dan is het mooi te zien dat we jaren geleden de omslag hebben gemaakt van concurreren naar samenwerken. Op dit moment hebben we het punt bereikt dat het vertrouwen in elkaar zo groot is dat we een intervisiegroep hebben gestart. Spannend, maar erg leerzaam. Ik denk dat we allemaal behoefte hebben aan feedback en inhoudelijke verdieping. Als directeur-bestuurder is mijn rol anders dan die van bijvoorbeeld Hans en Harry. Mijn besturen is direct gekoppeld aan het klaslokaal. Dat betekent dat een sterker scharnierpunt ben tussen de docenten en de regio. Het voordeel is dat ik vaak de personeelskamer in kan lopen en een goed gevoel heb van wat er leeft.

Overigens speelt de gemeente Leiden een belangrijke rol in de regio. Ze stimuleren de ontmoeting, bijvoorbeeld door onderwijstafels en een onderwijsfestival in de hele stad. Het is mooi dat de gemeente dit doet, het is dan aan de besturen om de samenwerking vorm te geven, om de inhoud te bepalen. Je zou kunnen zeggen dat Leiden een bindende factor is, zou zij niets doen dan zou er tussen vo-scholen wel worden samengewerkt, maar in de keten zou dat een stuk lastiger worden.

voor leidinggevendenden, maar we zien wel dat er een krapte ontstaat. En we vinden dit belangrijk voor de regio. Na paar intensieve bijeenkomsten ben ik meer op afstand gaan staan. Dat heeft ook te maken met het feit dat ik rector-bestuurder ben en mijn tijd moet verdelen tussen verschillende speelvelden. Dat heeft overigens ook voordelen, omdat ik dichter bij de docenten en leidinggevendenden sta weet ik goed wat er speelt. En kan ik dit soort plannen sneller inbrengen.”

“We hebben twee tranches gehad, een derde is bezig”, vertelt Freitag. “Dan merk je dat er veel behoefte aan is. Het is voor mij deze keer redelijk wat werk, maar zoals gezegd: bij een ander project trekt bijvoorbeeld Harry of Bart de kar. Het meeste werk was de organisatie van de sollicitatiegesprekken. Op het einde van het traject schrijven alle deelnemers een sollicitatiebrief voor een teamleidersfunctie. Het gesprek voeren ze met een bestuurder of een eindverantwoordelijk schoolleider. Je moet dan zorgen dat iedereen op een bepaalde dag beschikbaar is en koppelen aan deelnemers. Wat ik terugkrijg is dat dit een van de meest leerzame onderdelen van het traject is. Nu het traject achter de rug is gaan we bij elkaar zitten voor de evaluatie. Ook om te kijken of we hiermee verder gaan. Zelf denk ik van wel, maar niet meteen. Voor de derde tranche hadden we minder aanmeldingen dus ik denk dat voor nu het aantal potentiële deelnemers niet groot is.”

PROGRAMMA VAN EISEN

Het kweekvijver-traject biedt schoolbesturen en scholen de mogelijkheid om docenten en startende leidinggevenden zich te laten ontwikkelen op het gebied van integraal leiderschap. Waarbij de focus ligt op zowel persoonlijk leiderschap als het realiseren van de organisatie doelen op het gebied van inhoud, structuur en cultuur.

Hieronder volgt een programma van eisen voor een dergelijk traject. Het is gebaseerd op het evidence based-leertraject dat in deze pilot is gebruikt, ontwikkeld door Jacqueline Roy van 5D. Het is geen blauwdruk die een-op-een is uit te voeren, het geeft de eisen en wensen weer ten aanzien van het traject en is bedoeld eenieder die met kweekvijver-traject aan de slag wil te inspireren en ondersteunen. Hoe zet je zo'n traject op? Welke randvoorwaarden zijn nodig? Welke onderdelen kan het traject hebben?

I. WAT GAAT ER VOORAF?

Voor de organisatie van een dergelijk traject kan gekozen worden om samen te werken met verschillende besturen binnen een regio. Om een samenwerking tot stand te brengen is een (korte) bijeenkomst nodig (samen met de opleider) om het waarom en de doelen van het traject te bepalen. Vervolgens worden de doelen besproken in de eigen organisaties en definitief gemaakt. Op basis daarvan wordt een programma gemaakt met daarin ook een aantal duidelijke afspraken.

Belangrijk is dat de volgende verplichtingen/afspraken worden benoemd:

- de bedoeling/het waarom van 'ontwikkeling op leiderschap' wordt onderzocht en afgestemd binnen alle scholen die binnen het bestuur vallen;
- de bestuurders stemmen de definitieve doelen af en koppelen dit terug naar de opleider, waarna het programma wordt gemaakt;
- binnen de scholen wordt door de direct leidinggevenden onderzocht wie in aanmerking komt, of belangstelling heeft voor een dergelijk traject;
- de potentiële deelnemer krijgt een gerichte intake/sollicitatiegesprek met de direct leidinggevende;
- tijdens de leergang zijn er minimaal twee gesprekken met de direct leidinggevende;
- de bestuurders komen binnen de directieberaden terug op de leergang en het effect hiervan op de werkvloer;

- een aantal bestuurders of andere leidinggevendenden van de scholen is bereid een bijdrage te leveren bij het voeren van gesimuleerde sollicitatiegesprekken (degene die deze bijdrage leveren, worden geïnformeerd door de opleider);
- aan het einde van het traject is er een evaluatie met de bestuurder en de opleider (en het liefst andere betrokkenen): wat heeft de leergang opgeleverd en welke bijstellingen zijn er voor een eventueel vervolg nodig.

II. VALKUILEN BIJ HET UITVOEREN EN OPZETTEN

Bij dergelijke trajecten kunnen de volgende valkuilen voorkomen:

- te weinig afstemmen van bestuurder met locatieleiders/rectoren, waardoor er geen afstemming op de doelen van de leergang was;
- een te groot verschil tussen de behoeften van deelnemers en traject, omdat tijdens het intakegesprek te weinig over de doelen van de leergang is gesproken;
- deelnemers worden gestuurd met een dubbele agenda (de leidinggevende vindt dat iemand iets moet leren, maar er is geen commitment bij de deelnemer);
- geen gesprek tussendoor met de deelnemer, waardoor er geen verbinding tussen school en de leergang wordt gemaakt;
- geen evaluatie waardoor er niet wordt afgerond;
- geen nieuwe doelensessie als er nieuwe bestuurders komen.

III. DOELEN EN AANPAK VAN HET TRAJECT

Tijdens het traject wordt er gewerkt aan de volgende doelen en inhoud:

- competenties die horen bij de functie van middenmanagement (in aansluiting op de domeinen van Sietske Waslander ⁶);
- voorwaarden voor echte samenwerking (inzicht in jezelf, inzicht in de ander, effectieve communicatie, een gezamenlijk doel, waar met en voor elkaar aan gewerkt wordt);
- inzicht in persoonlijke patronen en die van de ander (b.v. door het werken met het communicatie en persoonlijkheidsmodel (script) van Transactionele Analyse);
- personal branding (wie ben ik als leidinggevende);
- reëel beeld wat de rol van middenmanager inhoudt en wat er van iemand verwacht wordt, in relatie tot de huidige beelden over deze functie;
- theorieën over leiderschapstijlen en bewust worden van de eigen leiderschapstijl;

⁶ Waslander, S., M. Dückers & G. van Dijk (2012). *Professionalisering schoolleiders in het voortgezet onderwijs*. Tilburg/Utrecht: TiasNimbas Business School/VO-raad.

- gespreks- en begeleidingstechnieken in aansluiting op een leidinggevende rol (o.a. coachingsvaardigheden);
- vergadertechnieken;
- beïnvloeden van groepsprocessen (o.a. het beïnvloeden van psychologische Spelen (werken met de onderstroom);
- omgaan met weerstanden;
- feedback geven en ontvangen;
- intervisie;
- ontwikkelen en overbrengen van een visie op onderwijs;
- vertalen van een visie naar doelen.

De didactische aanpak tijdens alle modules bestaat uit:

- theoretische inleidingen;
- coachen;
- trainen van vaardigheden: uitproberen, ervaren, reflecteren, alternatieven ontwikkelen en opnieuw uitproberen;
- opdrachten, oefeningen, en conclusies;
- werken vanuit actuele casuïstiek;
- werken met een acteur;
- diverse werkvormen;
- meelopen met een leidinggevende op een andere school/bestuur;
- solliciteren (simulatie);
- tussentijdse intervisiebijeenkomsten met een leergroep (bestuur doorbrekend);
- werken met een persoonlijk ontwikkelingsplan m.b.t. het eigen leiderschap.

De werkvormen tijdens de leergang, zijn gericht op actieve participatie, onderlinge inspiraties, leren van en met elkaar en directe toepassing in de eigen werkomgeving.

Belangrijke tips voor de opleider/trainer/coach hierbij zijn:

Sluit vanaf het begin aan op de leervragen van de deelnemers, en koppel wat je aanbiedt steeds aan actuele casuïstiek. Werk als coach en teamcoach, wees congruent als het gaat om je aanbod.

Gesprekken voorafgaand aan, tijdens en na de modules

Voorafgaand aan het traject wordt er met iedere deelnemer, door de direct leidinggevende, een intake/sollicitatiegesprek gevoerd. Gedacht kan worden aan de volgende thema's:

- welke ambities heeft de kandidaat;
- hoe ervaart de kandidaat zijn huidige situatie;

- helderheid over concrete doorgroeimogelijkheden;
- welke talenten en competenties heeft de kandidaat;
- afstemming over inhoud en doelen van de kweekvijver;
- opstellen van persoonlijke leerdoelen in aansluiting op de organisatiedoelen.

Daarnaast voeren direct leidinggevendenden een voortgangsgesprek tijdens het traject van de kweekvijver.

Tussen de bijeenkomsten door wordt er door de deelnemers in een vaste leergroep, zelfstandig vijf intervisiebijeenkomsten georganiseerd. Naast het bespreken van individuele casussen ontstaat ook meer uitwisseling tussen de verschillende besturen en scholen.

IV. DE MODULES

Deze leergang is opgebouwd uit zeven modules, die elkaar opvolgen en dus niet los van elkaar te volgen zijn. Elke module bestaat uit een dagcursus gevolgd door een bijeenkomst met een leergroep of een gerichte opdracht.

MODULE 1

Tijdens deze module komen de deelnemers van diverse besturen en scholen bij elkaar. De *forming fase* zal een belangrijk onderdeel zijn om op deze wijze optimaal leerrendement te creëren.

Tijdens deze module wordt gewerkt aan de volgende onderdelen:

- inzicht in de totale leergang;
- organisatiedoelen in relatie inhoud, structuur en cultuur (hoe kom je van de huidige situatie naar de gewenste situatie?);
- inzicht in de competenties van leiderschap (visie op leiderschap);
- opstellen van persoonlijke doelen;
- opstellen van biografisch perspectief, elkaar ontmoeten en opbouwen van de relatie.

Tijdens deze bijeenkomst worden de vaste leergroepen gevormd, waarin men elkaar ondersteunt in het opzetten van de persoonlijke leerdoelen in relatie tot de competenties van een leidinggevende (afstemmen met de competentieprofielen van de besturen). Na de bijeenkomst is het huiswerk: lezen en eigen maken van de behandelde theorie.

MODULE 2

Deze module is met name gericht op persoonlijk leiderschap. Uitgaande van het gegeven dat wanneer men inzicht heeft in de eigen patronen men deze eerder kan beïnvloeden en vanuit autonomie kan leidinggeven.

Deze module wordt gewerkt met de volgende onderdelen:

- terugkomen op tussentijdse opdrachten en vragen uit de leergroep;
- Transactionele Analyse (persoonlijkheidsmodel, inzicht in script en miniscript);
- inzicht en oefenen met de drivers (onderdeel van het miniscript);
- leidinggeven vanuit menselijke gelijkwaardigheid (ik+jij+wij), werken met eigen casuïstiek;
- inzicht in belemmerende overtuigingen en deze keren (coachen van elkaar);
- korte uitleg aanpakstijlen welke verder worden uitgewerkt in de leergroep.

Na de bijeenkomst komen de leergroepen bij elkaar met de opdracht elkaar te ondersteunen in het uitwerken van het miniscript gekoppeld aan concrete casuïstiek. Daarnaast bespreken ze wat aanpakstijlen voor hen als leidinggevende en voor een team kan betekenen. Individueel werken de deelnemers aan een persoonlijk ontwikkelingsplan, ze lezen en maken de theorie eigen.

MODULE 3

Tijdens deze module wordt gewerkt aan de competentie communicatie, diverse soorten gesprekken en ontwikkelen van een visie op onderwijs.

De onderdelen die aan bod komen zijn:

- terugkomen op tussentijdse opdrachten en vragen uit de leergroep;
- diverse soorten gesprekken die horen bij de functie van middenmanager (aansluiten op eigen casuïstiek);
- gesprekstechnieken, ego-posities en dramadriehoek;
- werken vanuit persoonlijke waarden en drijfveren in de opbouw naar visie;
- deze vanuit de golden cirkel (Sinek) en/of aansluiten op het gedachtegoed van Wouter Hart;
- opstellen van een persoonlijke onderwijsvisie (deze wordt thuis gecompleteerd).

Tijdens de bijeenkomst met de leergroep oefenen de deelnemers met eigen casuïstiek. Intervisie wordt ingezet. Individueel werken de deelnemers de onderwijsvisie uit en bereiden een korte pitch voor, die de volgende module wordt gepresenteerd. Ook werken ze aan een persoonlijk ontwikkelingsplan. Ze lezen en maken de theorie eigen.

MODULE 4

Tijdens deze module wordt gewerkt aan presentatie (spreken voor een groep), aansturen van individuele medewerkers en analyseren en beïnvloeden van systemen (patronen) binnen een team.

Onderdelen die aan bod komen zijn:

- presenteren van de onderwijsvisie;
- de winst van feedback geven en ontvangen;
- situationeel leiderschap;
- systemisch kijken (helicopterview);
- persoonlijke doelen versus organisatiedoelen;
- herkennen en beïnvloeden van psychologische Spelen binnen teams.

Tijdens de bijeenkomst met de leergroep oefenen de deelnemers met eigen casuïstiek. Intervisie wordt ingezet, steeds gekoppeld aan alle aangeboden theorie en inhoud van de leergang. De deelnemers zetten een 360graden-feedback uit, onder andere binnen de eigen school. Ze werken hun persoonlijk ontwikkelplan bij. Ze lezen en maken de theorie eigen. Daarnaast hebben de deelnemers een gesprek met de eigen leidinggevende over de voortgang.

MODULE 5

Tijdens deze module wordt onder andere gewerkt aan inzicht in groepsvorming en hoe het gedrag van de leidinggevende het systeem en ontwikkelingsniveau van het team in stand kan houden en kan keren. Er wordt tevens weer een link gemaakt met persoonlijk leiderschap.

Onderdelen die aan bod komen zijn:

- bespreken van de 360graden-feedbackformulieren;
- aanvullen persoonlijk ontwikkelplan (i.a.o. de bespreking);
- teamvorming en teamcoaching;
- inzicht in het schrijven van een sollicitatiebrief en opstellen van CV.

Na de bijeenkomst schrijven de deelnemers een sollicitatiebrief (op een fictieve advertentie en bereiden ze het sollicitatiegesprek voor dat plaatsvindt tijdens module 6. Ook werken ze aan hun persoonlijk ontwikkelingsplan. Ze lezen en maken de theorie eigen.

MODULE 6

Tijdens deze module wordt er een dagdeel gewerkt aan het voeren van gesimuleerde sollicitatiegesprekken (hierbij kunnen de bestuurders een rol

spelen). Daarnaast wordt er gewerkt aan het inzicht in persoonlijke kwaliteiten van de deelnemers en hoe deze zich kunnen verhouden tot personal branding als leidinggevende.

Onderdelen die aan bod komen zijn:

- sollicitatiegesprekken;
- observatie en geven van feedback;
- kernkwadranten, gekoppeld aan script (persoonlijk leiderschap);
- coachingsvaardigheden.

Tijdens de bijeenkomst met de leergroep wordt gewerkt aan persoonlijke casuïstiek, feedback geven en ontvangen op leiderschapscompetenties. Individueel bereiden de deelnemers een presentatie voor over datgene wat geleerd is binnen de kweekvijver. Ze lezen en maken de theorie eigen. Daarnaast is er een voortgangsgesprek met eigen leidinggevende. En bezoeken zij een schoolleider van een andere school.

MODULE 7

Tijdens deze module brengen we bij elkaar wat de deelnemers hebben gekregen en geleerd tijdens de leergang, gericht op persoonlijke en organisatiedoelen. Ook besteden we aandacht aan vergadertechnieken.

Onderdelen die aan bod komen zijn:

- bespreken bezoeken aan andere schoolleiders;
- vergadertechnieken;
- presenteren van persoonlijk ontwikkelplan;
- feedback van de cursusleider op ontwikkelproces binnen de leergang;
- plannen van vervolg tussen de leergroepen, om de meerwaarde van werken met meerdere besturen en scholen in stand te houden;
- afronden en evalueren.

V. BIJDRAGE VAN DE LEERGANG AAN HET COMPETENTIE-PROFIEL IN AANSLUITING BIJ DE DOMEINEN VAN WASLANDER

Het programma van de kweekvijver sluit aan bij 5 van de 7 domeinen van Sietske Waslander. Te weten:

- Domein I: Visie & Richting, komt aan bod bij module 1, 3, 4, 6 en 7.
- Domein III: Professionele ontwikkeling stimuleren komt aan bod bij module 3, 4, 5, 6 en 7.

- Domein V: Lerende Organisatie, komt aan bod bij module 3, 4, 5 en 7.
- Domein VI: Strategisch omgaan met omgeving, komt aan bod bij module 1, 3, 4 en 5.
- Domein VII: Persoon als Leider, komt aan bod bij alle modules.

De overige twee domeinen worden binnen de VO-academie bij andere leergangen aangeboden.

VI. BIJDRAGE AAN BEROEPSSTANDAARD SCHOOLLEIDERS VO

Het schoolleiderschap is een stevig beroep dat veel vraagt van leidinggevend en in het voortgezet onderwijs. Het houdt ook in dat schoolleiders zich blijvend ontwikkelen in hun vak. Om die professionele ontwikkeling te ondersteunen en handvatten te bieden voor ontwikkeling, kunnen schoolleiders gebruik maken van de Beroepsstandaard Schoolleiders VO ⁷.

De beroepsstandaard beantwoordt vier vragen:

- Wie is de schoolleider?
- Wat zijn relevante competenties voor een schoolleider?
- Welke concrete kennis en bekwaamheden mogen we van een schoolleider verwachten?
- En welk professioneel gedrag (professionele normen)?

Daarmee beschrijft de beroepsstandaard wat de beroepsgroep zelf vindt dat een schoolleider moet kennen, kunnen en doen. En vormt een goede basis voor de beroepsbeoefening en is een vertrekpunt voor schoolleidersopleidingen. De standaard is bewust geschreven vanuit een ontwikkelingsgericht perspectief, de professionele ontwikkeling van schoolleiders is dan het best gediend. De beroepsstandaard is de basis van de beroepsbeoefening en biedt de schoolleider inzicht in zijn eigen ontwikkelbehoefte. Tijdens het kweekvijvertraject komt de deelnemer bovengenoemde competenties, bekwaamheden en normen tegen. En bereidt hem voor op de praktijk.

⁷ Richting geven aan professionele ontwikkeling. Beroepsstandaard Schoolleiders Voortgezet Onderwijs. VO-academie, maart 2015.

VIER DEELNEMERS AAN HET WOORD

Het Leidse kweekvijver-traject is bedoeld voor docenten om inzicht in zichzelf te krijgen en om ervaringen op te doen met leiding geven. Vier docenten vertellen over hun ervaringen. Hoe gingen zij het traject in? Wat hebben ze geleerd? En wat zijn hun ambities nu?



A close-up portrait of a young man with brown hair and glasses, smiling. He is wearing a white t-shirt. The background is blurred, showing other people and a blue sky with clouds.

WOUTER VAN DEN BRINK

Docent Natuurkunde, Teylingen College sector Leeuwenhorst

VOORAF

“Mijn loopbaan in het onderwijs begon al op jonge leeftijd, ik ben nu 23 jaar en werk al weer vijf jaar als docent. Het contact met de leerlingen is erg belangrijk, ik vind het mooi

om hen elke dag nieuwe kennis te geven, te laten zien hoe de wereld werkt. Natuurkunde is een geweldig vak dat zich daar goed voor leent. Met leidinggeven ben ik altijd bezig geweest: als leerling in verschillende

Centrale vraag: Welke kwaliteiten heb ik al als het gaat om leidinggeven? Waar moet ik nog aan werken?

commissies en nu als docent. Het is erg leuk en interessant om op die manier in de organisatie te staan. Ik ben zelf erg voor het zorgen dat er samenwerking ontstaat, mensen in verbinding brengen, ook als er weerstand is.

DE VRAAG

Vorig jaar heb ik gesolliciteerd als teamleider. Ik ben het niet geworden; dat had ik ook niet verwacht. Het was vooral een mooie kans om te kijken waar ik sta. En om kenbaar te maken dat ik dit wilde. Mijn leidinggevende heeft daarna dit traject onder mijn aandacht gebracht. Ik wilde er vooral achter komen wat ik doe bij leidinggeven, wat anderen goed vinden en waarderen. Dat wist ik niet zo goed. Het was voor mij vanzelfsprekend. Ik ben ook niet met een expliciete leervraag in het traject gestapt.

HET TRAJECT

Wat voor mij erg waardevol is geweest is de realisatie dat ik op zich de kwaliteiten voor leiding geven heb, maar dat ik vooral moet werken aan wat ik vind. Wat is mijn visie op onderwijs, op de organisatie? Er is bijvoorbeeld veel aandacht besteed wat leiderschap voor jezelf betekent, voor het onderwijs en voor de maatschappij. In het verlengde daarvan kwam ik tot het besef dat mijn kijk op onderwijs bepaald is door de context waarin ik werk: mijn school. Door de verhalen van en de gesprekken met de deelnemers van andere scholen krijg je zicht op hoe het anders kan. Een andere manier van het onderwijs inrichten, een andere manier van organiseren. Dat hoeft niet per se beter of slechter te zijn, het scherpt wel je eigen visie.

Sowieso vond ik het prettig dat er geen andere docenten van mijn school in de groep zaten, daardoor praat je vrijer. Naast de groep van ongeveer 15 mensen waren we ingedeeld in intervisie-achtige groepjes van vijf mensen. Erg waardevol, je kunt dieper ingaan op wat je leert en hoe je dat in de praktijk kunt brengen.

Nog een mooi inzicht: we hebben het gehad over waarom je bepaalde keuzes maakt. Veel is terug te leiden naar je opvoeding, naar situaties die je hebben getekend. Dat is verhelderend, maar kan ook confronterend zijn. Er is ontzettend veel voorbij gekomen over verschillend manieren van leidinggeven; hoe je per situatie een andere stijl kunt inbrengen. Net als hoe je iemands reactie op jouw mening kunt lezen en daar iets mee doen, in plaats van je alleen maar te ergeren.

EN NU?

De hele cursus is een traject naar jezelf: wat wil je, wat kun je en hoe zet je dat in? Ik ben erg positief, ik heb er heel veel uit gehaald, bijvoorbeeld dat ik een stuk duidelijker heb wat mijn visie op onderwijs is. Daardoor is mijn ambitie om leidinggevende te worden ook gegroeid: ik wil over een jaar of tien een leidinggevende functie hebben. Overigens moet ik die visie verder blijven ontwikkelen, ik ben nu nog iets te veel een twijfelaar. Dat heeft ook te maken met ervaring: ik moet meer vliegreuen maken.”



Docent Klassieke talen en examensecretaris, Stedelijk Gymnasium Leiden

VOORAF

Les geven was niet mijn ambitie toen ik Klassieke talen studeerde, maar bij een onderwijsstage kwam ik er tot mijn schrik achter dat ik het leuk vond. Omdat ik goed

kon uitleggen en omdat je leerlingen zaken kunt bijbrengen die ze nodig hebben. Ik heb al leiding gegeven, onder andere als conrector. Een van de belangrijkste redenen dat ik weer ben gaan lesgeven zijn de

Centrale vraag: wil ik weer leiding geven of blijf ik docent?

leerlingen. Die miste ik enorm. Dat neemt niet weg dat ik leiding geven altijd erg heb gewaardeerd, vooral dat je kunt zorgen dat iedereen zijn talenten optimaal kan benutten. En meedenken aan welke kant de school zou moeten opgaan. Overigens is leiding geven niet altijd prettig, je maakt bijvoorbeeld geen onderdeel uit van het docententeam. Leiding geven kan ingewikkeld zijn.

DE VRAAG

Na een aantal jaar kwam de vraag: wil ik weer leidinggeven of alleen lesgeven? Voor mij is dat een dilemma. Als teamleider of directeur ga je minder of geen les geven. Wil ik dat? Op dit moment doe ik wel coördinerende klussen, vooral in de bovenbouw, zoals het organiseren van de Rome-reis, PWS-coördinator en examensecretaris.

HET TRAJECT

Dit traject ben ik gaan doen als opfriscursus, bij leiding geven neem je altijd jezelf mee. Dat geldt ook bij coördinerende taken, dan loop ik soms tegen mezelf aan. En ik wilde een antwoord vinden op mijn vraag. Vanuit mijn directie kreeg ik alle ruimte om deel te nemen. Het is fijn dat het losse bijeenkomsten zijn, maar wel verweven met mijn werk. Ook al heb ik ervaring met leiding geven en al andere opleidingen gevolgd, er zaten toch nieuwe inzichten in. Vooral organisatiepsychologie en transactieanalyse vond ik het meest interessant.

Zeer leerzaam was het lopen van een korte stage, ik was gekoppeld aan een locatiedirecteur. Dat was een goede zet, ik kon mijn vragen kwijt. Vooral: waar haal jij je

energie vandaag. Bij mij is dat van lesgeven en de leerlingen, maar in die functie heb je dat veel minder. Met een aantal deelnemers hebben we een intervisiegroepje. Dat is erg waardevol: je ziet iedereen worstelen. We hebben allemaal coördinerende taken, we schuren tegen leiding geven aan. Er is twijfel over welk pad de goede is. Dat is het mooie, ze hebben dezelfde vragen als ik; daardoor kijk je bewuster en anders naar je eigen loopbaan. Ook omdat we op verschillende scholen onder verschillende besturen zitten. Dat scherpt je eigen ideeën.

EN NU?

Het traject heeft me veel inspiratie en inzichten over mezelf gegeven. En mijn vraag is beantwoord: uiteindelijk wil ik weer leiding gaan geven, maar niet op de korte termijn. Doorslaggevend was mijn gesprek met Harry van Alphen, bestuurder bij SCOL, als onderdeel van het traject. Alle deelnemers deden een sollicitatiegesprek met een bestuurder of schoolleider vanuit een ander bestuur. Het gesprek met Van Alphen ging vooral over mijn ambities en twijfels. Hij zei dat leiding geven, net als les geven, gaat over mensen verder helpen, inspiratie geven, helpen met hun struggles.

Mijn aarzelingen zijn nog niet helemaal weg. Het blijft een paradoxale keuze tussen les en leiding geven. Toen ik conector was, vond ik samenwerken met collega's erg fijn, nadenken over hoe de visie en de organisatie. Alleen, het contact met de leerling valt weg. Ik ben nog jong, het kan altijd nog.



NIELS HOOIJMANS

Docent Duits, Bonaventura College

VOORAF

Sinds 2010 geef ik les. Het mooie aan het vak is dat je leerlingen niet alleen kennis kunt bijbrengen, maar ook helpt met hun persoonlijke ontwikkeling. Daarom verbind

ik de literatuur die we behandelen aan hun eigen leven. Enthousiasme is een kernelement van mijn docentschap; dan nemen kinderen makkelijker dingen van je over. Ook de organisatorische aspecten van

Centrale vraag: Past leiding geven bij mij? *En welke vaardigheden en kennis heb ik nodig?*

het docentschap vind ik erg leuk, bijvoorbeeld het regelen van schoolreizen. Mijn ambitie is om de komende jaren door te groeien naar teamleider, niet zozeer vanwege het leidinggevende aspect, maar om bij te dragen aan de onderwijsontwikkeling van de school en verantwoordelijk te zijn voor een leerjaar of -laag.

DE VRAAG

De ambitie om teamleider te worden heb ik altijd gehad. De vraag is: ben ik er geschikt voor? Ik denk van wel, ik ben organisatorisch competent, kan structuur bieden, luister naar mensen en ben rustig. Het traject ben ik gaan doen om meer inzicht te krijgen in mijn ambities, vaardigheden en competenties. Voordat ik aan een volgende stap begin, wil ik handvatten. Bijvoorbeeld: hoe ga je om met de dynamiek in een team of met weerstand?

HET TRAJECT

Ook al ben je tijdens het traject veel bezig met het oriënteren op een leidinggevende functie, je leert misschien nog wel meer over jezelf. Je onderzoekt waarom je de dingen doet zoals je ze doet, bijvoorbeeld door terug te kijken op je jeugd en je eigen schooltijd. Dat heeft mij interessante inzichten opgeleverd en geholpen om bepaalde dingen op een andere manier te benaderen.

Een ander mooi element is dat je in een groep zit met docenten van andere scholen. Daardoor voelde ik me veel vrijer om zaken te bespreken. Als er docenten van mijn school bij zouden zitten, ga je sneller op je woorden letten. Er komen casussen op tafel die persoonlijk zijn. Bijvoorbeeld over

conflicten tussen collega's: welke rol neem je dan aan. Het lijkt logisch om te bemiddelen. Maar de trainer liet ons zien dat elke situatie om een andere aanpak vraagt, soms kan afwachten de beste houding zijn. Dat is het mooie van deze cursus, het verbindt theorie met praktijk. Open deuren worden verbonden aan mogelijke obstakels. De contacten met de andere deelnemers zijn erg waardevol. Het verbreedt je horizon. Doordat we allemaal op andere scholen werken, met andere culturen en andere organisatiestructuren, krijg je meerdere perspectieven op dezelfde vraag. Ook maken ze jouw blinde vlekken zichtbaar. Mede-deelnemers leren je kennen, zien die blinde vlekken en kunnen jou daarop wijzen. Dat heeft me bewuster gemaakt van mijn eigen handelen.

EN NU?

De ambitie om teamleider is nog steeds sterk aanwezig. Aan het begin van de cursus had ik nog niet zo'n goed beeld van de functie. Nu veel beter. En ik mag het ook in de praktijk ervaren, een paar weken na de cursus ben ik aangesteld als teamleider havo bovenbouw, als vervanging van een zieke collega. Dat bevalt tot nu toe erg goed.

In de korte tijd dat ik deze functie heb, heb ik al veel geleerd. Collega's zijn ook blij voor mij, ze kenden mijn ambitie en zagen me dit ook doen. Ondanks het feit dat ik geen leidinggevende ervaring heb, steunen ze me. Als ik ergens tegenaan loop, kan ik altijd bij iemand terecht, bijvoorbeeld bij de andere teamleiders of de directrice. Zij helpen me door geen kant-en-klare oplossingen te geven, maar door de juiste vragen te stellen.



LEA BREMMERS

Docent en gedragsspecialist, Da Vinci College

VOORAF

Het onderwijs was voor mij geen bewuste keuze, voorop stond dat ik met mensen wilde werken. Toen ik een paar keer voor de klas had gestaan, was ik wel erg enthousiast.

Eerst heb ik de pabo gedaan, vervolgens ben ik docent in het vmbo geworden en mijn bevoegdheid gehaald met een specialisatie gedrag. Dat heb ik bewust gedaan. Ik ben pedagogisch sterk, de centrale vraag is steeds

Centrale vraag: Wil ik leidinggeven? En heb ik de benodigde capaciteiten?

bij mij; wat heeft deze vmbo-leerling nodig? Ik zoek steeds een nieuwe uitdagingen. Een paar jaar geleden heb ik bij de directie het voorstel gedaan om de huidige TechPlus-groep op te zetten; dat is voor leerlingen die niet in de normale setting passen, vaak met meer dan drie stoornissen. Het is heel bijzonder om te doen, het heeft ook een enorm positief effect op deze leerlingen. Ze hebben hetzelfde pakket is de 'normale' vmbo'er, alleen extra begeleiding: de nadruk ligt erg op het opbouwen van vertrouwen. Vorige jaar zijn we begonnen in leerjaar 3, nu hebben we ook 1 en 2 erbij.

DE VRAAG

Het moet moeilijk zijn voor mij, ik wil een uitdaging. Ik wil leren en groeien. Nieuwe activiteiten opzetten en mensen meekrijgen, zowel leidinggevenden als docenten. Mijn doel op korte termijn is om de Techplus-groepen te coördineren. Ambities op de langere termijn zijn bijvoorbeeld om hoofd van een lerarenopleiding of directeur te worden. Daarom ben ik dit traject gaan doen: om erachter komen of ik dat echt wil en of ik de benodigde capaciteiten heb. Vorig jaar had ik mijn functioneringsgesprek, ik wist dat dit traject er was. Dat wilde ik graag doen, mijn leidinggevende weet van mijn ambities en heeft ook meteen groen licht gegeven.

HET TRAJECT

Het was onwijs gaaf om naar de bijeenkomsten te gaan, het heeft me veel gebracht. Zowel de kennis en inzichten vanuit het traject zelf, als de gesprekken met de andere deelnemers. Dat heeft me bewust gemaakt van mijn sterke en zwakke kanten.

Ik ben een stuk zelfverzekerder geworden, ik heb meer vertrouwen in mijn keuzes en kan die beter onderbouwen. Daarom wil ik meer leren over leidinggeven, bijvoorbeeld over hoe organisaties in elkaar zitten.

Ik heb meer belangrijke inzichten opgedaan. Als coördinator van de TechPlus-groepen hoor ik niet bij een team. Ik neem daarom vaak beslissingen zonder de mensen mee te nemen. Daar moet ik meer rekening mee houden. Dat heeft ook te maken met het soort leidinggevende dat ik ben: ik zie het goede in de mens. Ik ben positief, direct en open. Wel ga ik 200% voor iets; als iemand op 100% werkt, moet ik daar genoeg mee nemen. Dat moet ik leren. Net als dat ik door mijn enthousiasme alles op me wil nemen om het proces zo snel mogelijk te laten verlopen.

EN NU?

Fulltime voor de klas staan is niet mijn toekomst. Dat is leidinggeven wel. Uiteindelijk wil ik teamleider of schoolleider worden, maar nu hoeft dat nog niet. Techplus is een mini-afdeling, dus officieus ben ik teamleider: ik ben degene die alles regelt. De uitdaging blijft om mensen aan te sturen. Dat vind ik het mooie aan leiding geven: met mensen werken. Hen motiveren, blij maken. Inschatten wat voor mens iemand is, wat hij of zij nodig heeft en hoe je hem of haar kunt enthousiasmeren. Soms wringt het tussen je doelen en wat mensen willen: dat vind ik leuk en uitdagend.

NAWOORD

In het voortgezet onderwijs is veel leidinggevend talent aanwezig, van docenten tot en met bestuurders. Talent hebben is een ding: talent ontwikkelen en bijslijpen is iets anders. Het betekent een continue professionalisering. Dat geldt extra voor de overgangsmomenten in een carrière. Van docent naar teamleider, van teamleider naar schoolleider, van schoolleider naar bestuurder. Iedere fase kent andere opgaven, andere dilemma's. Dus zijn er ook andere leervragen. Daarom is het belangrijk dat iemand zich goed kan oriënteren op de volgende stap. Niet alleen op de functie zelf (wat houdt die in?) maar ook op de eigen vaardigheden en kennis.

Het Leidse kweekvijver-traject is daar een erg mooi voorbeeld van. Verschillende elementen van leiding geven komen aan de orde. Ten eerste wat de functie van teamleider precies inhoudt. Daarnaast is er veel aandacht voor de benodigde competenties, de manieren om echt samen te werken en kennis over leiderschapstijlen. Wat het traject 'volledig' maakt is de tijd die wordt besteed aan inzicht krijgen in de eigen persoonlijke patronen, de eigen competenties en vaardigheden, de eigen ambities.

'We hebben de verantwoordelijkheid voor een gevarieerd en kwalitatief goed onderwijs-landschap in de regio'. Dat is de visie die de vier bij het kweekvijver-traject betrokken bestuurders bindt. Een van de aspecten van dat landschap zijn voldoende goede

leidinggevers. Bij alle besturen wordt het naderende tekort herkend en erkend. Ook zien zij de meerwaarde om de docenten van hun scholen zich samen te laten oriënteren op het leidinggeven:

- Een dergelijk traject kan kostbaar zijn om als enkel bestuur in te kopen of op te zetten. Door de kosten te delen wordt het betaalbaar.
- Een probleem kan zijn om voldoende deelnemers te vinden. Doordat meerdere besturen samenwerken maak je de pool groter.
- Het organiseren en coördineren van een traject kan zwaar drukken op een organisatie. Bij een samenwerking kan een bestuur in de lead zijn, de anderen doen mee. Bij een ander samenwerkingsproject is weer een ander bestuur die de leiding heeft. Zo worden de lasten verdeeld.
- Een tekort aan leidinggevers is niet alleen een probleem voor de school, maar ook voor de regio. Het oplossen ervan is voor een individuele school lastig, samenwerkend besturen kunnen het probleem beter aanpakken.
- Voor de deelnemers is de meerwaarde dat zij in aanraking komen met docenten uit andere schoolorganisaties, met andere onderwijsvisies en organisatiestructuren/culturen. Dat verbreedt hun kennis, scherpt hun eigen kennis en visie en versterkt daarmee hun ontwikkeling.

Uit het verhaal van de vier bestuurders kunnen we een aantal aanbevelingen voor samenwerking halen, op drie niveaus:

- **Persoonlijk niveau.** Zorg voor een goede, professionele relatie tussen bestuurders. Je hoeft elkaar niet aardig te vinden, maar wel te respecteren. Investeer in ontmoetingen. Dat kunnen ook bijeenkomsten zijn zonder agenda om elkaar beter te leren kennen. Zeker in het begin is dat aan te bevelen.
- **Organisatieniveau (samenwerkingsproject).** Zorg dat ieders belangen en ambities helder zijn. Schrijf de afspraken op. Zorg voor een duidelijk programma van eisen, waarin is opgenomen wat de doelen zijn, wat de deelnemers gaan doen en hoe de kwaliteit wordt geborgd. Zorg dat de uitvoering goed is belegd, dat er genoeg capaciteit is en dat het helder is wie wat levert.
- **Organisatieniveau (scholen).** Elke bestuurder zal het project intern moeten verkopen. Ook daarom is het belangrijk dat de afspraken helder op papier staan. Neem ook je organisatie mee voordat alles in kannen en kruiken is. Wees als bestuurder ambassadeur van het project, en durf ook een beslissing te nemen die 'tegen de organisatie in gaat', maar belangrijk is voor de regio. Hou een vinger aan de pols als het project loopt.
- **Regio-niveau.** Zorg dat je een gezamenlijke ambitie, een gezamenlijke visie op het thema voor de regio hebt. Als bestuurders ben je geen concurrenten maar een team om het onderwijs in de regio (nog beter) te maken.

Hoe nu verder? We beseffen ons dat een samenwerking tussen besturen in een regio niet zomaar van de grond komt. We hopen dat het Leidse verhaal een voorbeeld kan zijn. Daarnaast geven de genoemde modellen veel kennis, inzichten en ervaringen om met elkaar aan de slag te gaan.

In het najaar van 2019 verschijnt een publicatie van de VO-raad en de VO-academie over regionale bestuurlijke samenwerking. We gaan dan veel dieper in op de verschillende aspecten van een dergelijke samenwerking, waarbij we twee niveaus onderscheiden:

1. Hoe geef je een samenwerking tussen besturen vorm? Aan welke randvoorwaarden moet je denken? Hoe begin je? Hoe zorg je voor continuïteit?
2. Welke vaardigheden en kennis zou een individuele bestuurder moeten hebben? Welke rol(len) zou hij moeten aannemen? Wat voor soort leiderschap hoort hierbij.

Meer weten? U kunt contact opnemen met de VO-academie.

COLOFON

Deze publicatie is een uitgave van de VO-academie (www.vo-academie.nl). De VO-academie is een programma van de VO-raad opgezet om schoolleiders en bestuurders in het voortgezet onderwijs te ondersteunen bij hun (verdere) professionalisering. Deze uitgave verschijnt in een oplage van 6.000 exemplaren.

Projectleiding Leonie Blom

Redactie en teksten Martijn de Graaff Communicatie

Tekst programma van eisen Jacqueline Roy, 5D

Fotografie Dirk Kreijkamp

Vormgeving Rudi Langezaal

Druk Bergdrukkerij, Amersfoort

Postbus 8282 / 3503 RG Utrecht
T 030 232 48 00
www.vo-academie.nl / info@vo-academie.nl

De VO-academie is een programma van de VO-raad opgezet om schoolleiders en bestuurders in het voortgezet onderwijs te ondersteunen bij hun (verdere) professionalisering. Sinds 2012 willen we bereiken dat zij blijven reflecteren op hun eigen effectiviteit en handelen en zich blijven ontwikkelen.