

VISSEN NAAR TALENT 2: knelpunten en suggesties voor verbetering

Verschenen als:

Verbiest, E. & Vermeulen, M. (2007): Vissen naar talent (2). *Basisschoolmanagement*, (20) nr. 4, januari, blz. 1- 7.

In een vorig artikel beschreven we een aantal belangrijke karakteristieken van kweekvijvers. We gingen ook in op de beoordeling van de kwaliteit van deze kweekvijvers door deelnemers en door leidinggevenden trokken enkele vergelijkingen met de tweejarige opleiding voor schoolleiders p.o. In dit artikel formuleren we enkele knelpunten in kweekvijvers en geven we suggesties ter verbetering van kweekvijvers.

De hieronder beschreven knelpunten in kweekvijvers zijn vooral verzameld in de gesprekken met leidinggevenden, deelnemers en opleiders. Daarnaast hebben we enkele knelpunten geformuleerd op basis van de beoordeling van de verkregen informatie. In de formulering van de knelpunten en in het aangeven van suggesties voor verbetering hanteren we drie perspectieven van betrokken actoren, te weten besturen c.q. management (al dan niet bovenschools), deelnemers en opleiders. Het succesvol oplossen van knelpunten is veelal een combinatie van deze drie perspectieven.

Te weinig verbinding van strategisch beleid met opleidingsbeleid

Hoewel schoolbesturen aangeven invloed te willen hebben op de opleiding, zijn in nogal wat trajecten specifiek bestuursbeleid of specifieke bestuursdoelen weinig of niet herkenbaar. Dat specifieke bestuursbeleid beperkt zich vaak tot enige inbreng over beheersmatige kwesties zoals het financiële beleid van de instelling. Schoolbesturen missen hier de kans om het strategische beleid van de instelling en het opleidingsbeleid met elkaar te verbinden. Deels kan dit te maken hebben met het onvoldoende uitgekristalliseerd zijn van het strategisch beleid zelf.

Besturen:

- Schoolbesturen zouden dit *strategisch beleid*, waar nodig, verder dienen uit te werken. Een aantal werkwijzen daartoe zijn veelvuldig beschreven (zie bv. Vermeulen (2005))
- Van belang is verder *dat beleid van meet af aan een plaats te geven in de programmering* van de kweekvijver. Dit impliceert vaak vroegtijdig overleg met schoolleidersopleidingen om het programma zoveel als mogelijk in lijn te brengen met het bestuursbeleid.

Opleiders:

- Gevoeligheid ontwikkelen voor het contextspecifieke bestuursbeleid en dat vertalen naar het kweekvijvertraject (voldoende maatwerk leveren).

Onduidelijke of tegenstrijdige verwachtingen in de doelgroep

Opleiders signaleren dat ze meermalen worden geconfronteerd met deelnemers die zeer weinig notie hebben van wat het betekent om leiding te geven en die – in ieder geval bij aanvang van de opleiding – nauwelijks gemotiveerd zijn om zich in die richting te willen ontwikkelen. Een opmerking van een deelnemer als *“We konden inschrijven en we kijken wel wat het wordt”* illustreert deze instelling. Opleiders kunnen dan deze deelnemers moeilijk aanspreken op hun toekomstige leidinggevende taak. Het vormt ook een probleem in het leerproces van andere deelnemers die wel de keuze hebben gemaakt voor een leidinggevende functie of serieus willen onderzoeken of een dergelijke functie iets voor hen is. Deze deelnemers worden dan geconfronteerd met bijvoorbeeld discussies in de leergroep over de zinvolheid van opdrachten.

Onduidelijkheid of zelfs tegenstrijdigheid van verwachtingen in de doelgroep ontstaat soms in kweekvijvers die deelnemers hebben uit diverse besturen. Indien sommige deelnemers bepaalde verwachtingen hebben over leiding geven, over leren en over het curriculum van de kweekvijver – soms gevoed door een bepaalde leerfilosofie vanuit het bestuur – die anders of zelfs strijdig zijn met de opvattingen van andere deelnemers, dan kan dat tot problemen leiden. In één van de kweekvijvers leidde een dergelijke situatie tot het verbreken van de samenwerking in kweekvijvers tussen de betrokken besturen.

Besturen:

- Voorzover men in de ontwikkeling en uitvoering van een kweekvijver samenwerkt met andere besturen en of met een opleidingsinstituut is het van belang om overeenstemming te bereiken over die belangrijke inhoudelijke en vormgevingsaspecten van de kweekvijver.
- Het blijft daarnaast van belang om als bestuur en, in voorkomende gevallen, samen met het opleidingsinstituut, goed te *communiceren* over belangrijke aspecten van die kweekvijver.

Deelnemers:

- Duidelijk terugkoppelen van de eigen verwachtingen inzake het kweekvijvertraject naar de opleiders en het eigen schoolbestuur

Opleiders:

- Het verdient aanbeveling om een *oriëntatie op leidinggeven* als *voortraject* in te richten voor die deelnemers die nog zeer sterk twifelen aan hun ambitie om een leidinggeven taak te vervullen en die verder geen ervaring hebben met leidinggevende taken. Een dergelijk voortraject, van bv. een tweetal dagen, kan aandacht schenken aan zaken als: wat is leiding geven op een school? Wat vraagt dit van de leidinggevende? Welke competenties dien je dan te beheersen? Hoewel een dergelijk oriëntatietraject onvoldoende is om de vraag naar de ambitie te beantwoorden, kan het wel helpen om duidelijk te maken vanuit welk perspectief men kweekvijvers opzet en wat men verwacht van deelnemers aan die kweekvijvertrajecten.
- Verder suggereren we om de *belangrijke inhoudelijke en vormgevingsaspecten* van de kweekvijver (bv. doelen, verwachtingen aan de deelnemers, curriculum en didactiek, studielast, opdrachten enzoverder) zo *duidelijk* mogelijk te *formuleren*.

Onduidelijke selectie

Het hiervoor genoemde knelpunt (onduidelijke of zelfs tegenstrijdige verwachtingen in de deelnemersgroep), wordt uiteraard ook beïnvloed door de selectie van de kandidaten. Een gebrekkige selectie leidt gemakkelijk tot kandidaten die niet geschikt zijn of vage verwachtingen hebben. Dat kan weer leiden tot een grotere uitval wat kostenverhogend is en teleurstelling bij de kandidaten kan geven.

Sommige selectiemethoden zijn niet altijd even betrouwbaar. Eenmalige gesprekken tussen een algemene directeur en een leraar vormen een kwetsbare basis voor selectie. Vaak hebben directeuren een belangrijke rol in de selectie. Maar ook directeuren, die weliswaar meer kijk kunnen hebben op het functioneren van de kandidaten, kunnen inschattingfouten maken en of minder objectief oordelen.

Besturen:

- Gepleit wordt voor een *zorgvuldige selectie*, waarbij een *diversiteit van methoden en actoren* gebruikt wordt, om de betrouwbaarheid te vergroten. Een combinatie van het functioneren op lange termijn (via functionerings- en beoordelingsge-

sprekken), assessment en gesprekken lijkt aanbevolen. In een assessment dient vooral het *ontwikkelingspotentieel* van kandidaten te worden nagegaan. In de toekomst kan ook gebruik gemaakt worden van het bekwaamheidsdossier zoals door de Wet Beroepen in het Onderwijs wordt voorgeschreven. In een dergelijk bekwaamheidsdossier kan men aandacht schenken aan het documenteren van het leidinggevend potentieel van medewerkers en elders verworven competenties.

- Een andere suggestie die kan bijdragen aan het verkrijgen van geschikte kandidaten is het *systematisch opsporen van talenten* in de organisatie¹.

Opleiders en besturen

- Verder is het belangrijk dat adequate *selectiecriteria* worden gebruikt. Men zou bv. gebruik kunnen maken van selectiecriteria, afgeleid van de door de Nederlandse Schoolleidersacademie geformuleerde competenties voor schoolleiders. In de selectiegesprekken kan bekeken worden of kandidaten hier in potentie aan voldoen.

Afstemming werving en selectie op plaatsingsmogelijkheden

Het ligt voor de hand dat een schoolbestuur het aantal deelnemers aan een kweekvijver afstemt op het in de toekomst benodigd aantal leidinggevenden. Zo stoppen enkele onderzochte schoolbesturen voorlopig met het inrichten van een kweekvijver omdat ze reorganiseren en daarom nog onvoldoende zicht hebben op het benodigde leiderschapspotentieel of omdat ze voorlopig voldoende kandidaten hebben opgeleid. Hoewel begrijpelijk, levert dit toch vanuit een tweetal invalshoeken problemen op. Om te beginnen kan het teleurstellend zijn voor talentvolle en ambitieuze leraren die graag een leidinggevende functie willen vervullen. Indien het schoolbestuur waaronder ze werken (voorlopig) geen kweekvijvers meer inricht omdat er (voorlopig) voldoende leidinggevend potentieel is, hebben deze leraren, in ieder geval tijdelijk, minder kans zich verder te ontwikkelen.

Het is bovendien niet uitgesloten dat in een dezelfde regio andere schoolbesturen, vaak kleiner, wel een tekort aan leidinggevenden vrezen maar niet in staat zijn om zelf een kweekvijver te organiseren, bijvoorbeeld omdat ze afzonderlijk te weinig kandidaten en toekomstige vacatures hebben.

Opleiders en besturen

- Daarom pleiten we hier voor een *versterking van de regionale samenwerking* met het oog op het inrichten van kweekvijvers. In deze samenwerking zouden ook schoolleidersopleidingen betrokken kunnen worden. Zij zouden daar zelfs het initiatief in kunnen nemen. Die samenwerking zou zich ook kunnen uitstrekken tot andere opleidingstrajecten dan alleen kweekvijvers. Een dergelijke samenwerking heeft een aantal voordelen. Het biedt niet enkel kleine schoolbesturen de kans om te participeren in kweekvijvers. Het versterkt ook het leiderschapspotentieel in de regio, waarvan elke school kan profiteren. Het biedt mogelijkheden – die anders afgesloten zouden zijn – aan leraren zich verder te ontwikkelen. Medewerkers hebben de gelegenheid om te leren samen met collega's uit andere scholen. Ten slotte kan de samenwerking ook de kosten voor de afzonderlijke instellingen drukken.

¹ Mevrouw A. Martens (Schoolbestuur Platoo, Helmond) ontwikkelde een instrument "*Quick scan leiderschapspotentieel primair onderwijs*" voor het detecteren en vervolgens vaststellen van het leiderschapspotentieel in een school.

Te weinig aandacht voor de beheersmatige aspecten van schoolleiderschap.

Een aantal deelnemers alsmede sommige leidinggevendenden merken op dat de aandacht voor de beheersmatige, met name financiële, aspecten ontoereikend was. Een aantal deelnemers merkt op dat ze, wat dit onderwerp betrof, bijna alles uit de praktijk moest leren. En een leidinggevende geeft aan dat wat er ter sprake kwam in de opleiding te algemeen was en niet specifiek genoeg voor dit bestuur.

Men kan natuurlijk meer en vooral specifiekere aandacht aan financiën en beheer geven. Maar men dient zich hierbij te realiseren dat meer aandacht voor dit onderwerp ten koste gaat van aandacht voor andere onderwerpen. Bovendien dient men niet uit te sluiten dat de moeilijkheden die deelnemers ervaren met dit onderwerp, niet eenvoudig op te lossen zijn met meer cursorische aandacht. Pas in de feitelijke toepassing (bijvoorbeeld daadwerkelijk een begroting moeten maken) zal men de noodzakelijke competenties verwerven.

Besturen, opleiders en deelnemers

- Daarom is wellicht van meer belang dan extra cursorische aandacht, het aan de deelnemers de kans geven om vooral in praktische zin de vereiste competenties te verwerven. Deelnemers zouden gedurende een jaar – om zo de hele cyclus van planning tot controle op een school mee te maken – en onder de verantwoordelijkheid van een functionerende directeur, belast kunnen worden met taken zoals het opstellen van een begroting, het opstellen van managementrapportages en het geven van een toelichting op de jaarrekening. Afhankelijk van de reeds aanwezige competenties bij de deelnemers is minder of meer begeleiding noodzakelijk.

Te weinig mogelijkheden voor het opdoen van praktische ervaringen

Aansluitend bij het hiervoor geformuleerde knelpunt, wijzen we ook op een ander, meermalen geformuleerd probleem. Een aantal deelnemers merkt op te weinig gelegenheid te hebben gekregen voor het opdoen van praktische ervaringen en toepassingen. Het in de praktijk leidinggevende taken kunnen uitvoeren is van groot belang, zowel voor het verwerven van inzicht in wat leiding geven betekent, voor het verkrijgen van inzicht in de eigen competenties in leiding geven als voor het ontwikkelen van die competenties. De redenen dat men te weinig praktisch kon werken, waren divers. Soms was het werken aan leidinggevende taken praktisch niet verenigbaar met de hoofdtak (bv. leraar). Er was dan onvoldoende tijd en ruimte om naast de hoofdtak en het volgen van de opleiding, op praktische wijze te leren leiding geven. In een ander geval gaf de directeur van een deelnemer geen leidinggevende taken uit handen. Gezien het belang van het op de werkplek leren leiding geven is een zorgvuldige planning en bewaking van dit werkpleklernen essentieel.

Deelnemers en besturen

- Het belang van dit werkpleklernen dient zowel bij deelnemer als bij de andere betrokkenen aanwezig te zijn en gezien te worden als essentieel onderdeel van de opleiding. Daartoe dient de deelnemer ook *gefaciliteerd* te worden. Deze facilitering geschiedt bij voorkeur door het geven van leidinggevende taken. Vermeden dient te worden dat men regelmatig lessen laat vervallen om opdrachten uit te voeren. Dit belast de leerlingen en de organisatie onevenredig zwaar. Verder kan de opdrachtgever (bestuur) aard, belang en verwachtingen rondom dit werkpleklernen duidelijk *communiceren* en bespreken met de betrokkenen zoals met de directeurs op scholen waar deelnemers aan kweekvijvers werken.

Opleiders

- Opleiders dienen bij de ontwikkeling van de kweekvijver voldoende ruimte voor dit werkplekleren in te *plannen*, ondersteund door zorgvuldig geselecteerde opdrachten.

Te laag leerpotentieel op de werkplek

Leren op de werkplek vraagt een werkplek waar men kan leren. Een werkplek kan beoordeeld worden op de mate waarin ze leren mogelijk maakt. Dit “leerpotentieel van arbeidssituaties” wordt bepaald door een wisselwerking tussen objectieve en subjectieve variabelen (Onstenk, 1997). Deze variabelen betreffen de reeds bestaande competenties en leervaardigheden van de werknemer; de leerbereidheid van de werknemer; het leeraanbod op de werkplek en het opleidingsaanbod op de werkplek. Suggesties in dit verband zijn de volgende:

Besturen:

- Het vooraf aan de start van een kweekvijver beoordelen van het leerpotentieel van een werkplek zou systematisch dienen te gebeuren.
- Een voorwaarde voor het kunnen plaatsen van deelnemers op bepaalde scholen is de aanwezigheid van een mobiliteitsbeleid. Dat is in de sector primair onderwijs nog niet ver ontwikkeld.

Besturen en deelnemers:

- Van belang is om de werkplekken van deelnemers aan kweekvijvers zo in te richten dat er voldoende leerpotentieel is. Waar dit niet voldoende mogelijk is, zouden deelnemers op andere plaatsen te werk gesteld kunnen worden. Zeker grote schoolbesturen zouden een aantal scholen kunnen selecteren waarvan het leerpotentieel groot is en die bij voorkeur als werkplek/leerplek in het kader van de kweekvijver gebruikt kunnen worden. Deelnemers moeten dan ook bereid zijn in het kader van hun traject naar een andere school te gaan.

Gebrekkige of onvoldoende begeleiding op de werkplek

Aansluitend bij de voorgaande opmerking kunnen hier ook enkele kanttekeningen gemaakt worden over de begeleiding op de werkplek. De aanwezigheid van een leidinggevende of collega als mentor, facilitator of opleider die feedback geeft, ondersteunt en het uitwisselen van ervaringen stimuleert, draagt in belangrijke mate bij aan het leerpotentieel van de werkplek (Onstenk, 1997)

Deze begeleiding gebeurt vaak door de directeurs van de school waar de deelnemer aan de kweekvijver werkt. De ervaring van de deelnemers met deze begeleiding geeft een wisselend beeld te zien. De competenties en kennis van de begeleiders sloten niet altijd aan op de inhoud van de cursus en de situatie van de deelnemers.

Besturen en opleiders

- Dit vraagt enerzijds *organisatorische* maatregelen, zoals het aanwijzen van begeleiders. Begeleiding op de werkplek zou niet een facultatief deel dienen te zijn van de kweekvijver, maar een vanzelfsprekend onderdeel.
- Minstens even belangrijk is het inzetten van *competente* begeleiders. Dit vraagt een zorgvuldige selectie. Het is niet vanzelfsprekend dat iedere directeur zonder meer een competente begeleider is. In een aantal gevallen zal voorafgaande scholing van de toekomstige begeleiders nodig zijn. Het vraagt ook een zorgvuldige communicatie tussen begeleiders en opleiding over de doelen van het leren op de werkplek, de mogelijk uit te voeren taken en opdrachten en de daarmee samenhangende verwachtingen die men heeft bij de begeleiding.

Opleiders:

- In kweekvijvers wordt – terecht - sterk ingezet op de methodiek van leren op de werkplek. Daarom is het noodzakelijk om de *begeleiding* van dit leren op de werkplek, als één van de belangrijkste variabelen die dit leren positief beïnvloeden, een *essentieel onderdeel* te laten uitmaken van de kweekvijver.

Onvoldoende communicatie naar de collega's in de school

Uit de reacties van enkele deelnemers bleek ook dat de ondersteuning door de collega's in de school soms als minder goed werd ervaren. Men accepteerde soms moeilijk dat een collega de rol van leidinggevende opnam. Deelnemers ervoeren soms enig wantrouwen tegenover hen. Ambitie hebben en carrière maken worden blijkbaar nog niet door iedereen gewoon gevonden.

Besturen en deelnemers:

- Het is belangrijk dat over kweekvijvers en wat daarmee samenhangt voor deelnemers (redenen, doelstellingen, verwachtingen, taken, perspectieven enzovoort) door het bestuur *goed gecommuniceerd* wordt. Ook leraren die niet aan kweekvijvers deelnemen, dienen goed geïnformeerd te worden. In deze communicatie kan de deelnemer aan de kweekvijver ook een rol spelen.

Besturen en opleiders:

- De betrokkenheid van collega's in de school kan ook vergroot worden als de deelnemer aan de kweekvijver een aantal *taken en opdrachten* kan uitvoeren *die direct en zichtbaar ten goede komen aan de school en aan de leraren*. Het selecteren van werkplekopdrachten in overleg met de school is hierbij een belangrijke stap.

Onduidelijk natraject

Deelnemers aan kweekvijvertrajecten zijn van mening dat ze veel geleerd hebben en ze beoordelen ze die trajecten dan ook positief. Maar dit neemt niet weg dat ze zichzelf meestal nog niet voldoende toegerust achten als leidinggevende. Verdere scholing en begeleiding acht men dan ook noodzakelijk. Een dergelijk natraject is echter niet vanzelfsprekend. Zo laten sommige besturen de begeleiding na afronding van de kweekvijver over aan de directeurs van de scholen. Uitvoering vindt echter niet altijd plaats.

Besturen:

- Het is van belang om in het beleid rondom kweekvijvers *afspraken* op te nemen over het natraject, waardoor het vrijblijvende karakter ervan verdwijnt.
- De aard van het natraject kan variëren en is de verantwoordelijkheid van de besturen. Voorbeelden van aanpakken en werkvormen zijn:
 - intervisie;
 - deelnemers die nog geen leidinggevende functie hebben, wel leidinggevende taken geven op school of bovenscholings niveau;
 - deelnemers laten participeren in managementteams en directievergaderingen, om ze te laten wennen aan het werk en de cultuur van leidinggevers;
 - begeleiding van startende leidinggevers;
 - vervolgopleidingen (waarbij overlapping met de kweekvijvertrajecten vermeden dient te worden).

Literatuur:

Aerts, A. (2003): "Voor mij heeft het een verrassende draai gekregen." *Kader primair*, november.

- OCW (2004) (Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap): *Een goed werkende onderwijsarbeidsmarkt. Beleidsplan Onderwijspersoneel*. Den Haag: O.C.W.
- Onstenk, J. (1997): *Lerend leren werken. Brede vakbekwaamheid en de integratie van leren, werken en innoveren*, Eburon, Delft.
- Teurlings, C. & van der Sanden, J. (1999): De werkplek als leeromgeving: het leren in stages. In: Lodewijks, J. & J. van der Sanden (red.) (1999): *Op de student gericht. Een bundel opstellen over leren en studeren, opgedragen aan Prof. Dr. Len F.W. de Klerk*. TUP, Tilburg, pp 171-187.
- Van der Linde, A (2004): Met kweekvijver investeren in nieuw managementtalent. *Kadernieuws Extra*, september.
- Van Oort, M., Vermeulen, M., Wiersma, H. & Verbiest, E. (2006): *Professionele Kweekvijvers in het primair en voortgezet onderwijs*. Kortlopend Onderwijsonderzoek. Tilburg: IVA,
- Verbiest, E. (2004): *Professionalisering van schoolleiders. Evaluatie Magistrum opleidingen schoolleider p.o.* Intern verslag. Den Bosch: Magistrum.
- Vermeulen, M. (2005): *Werkplaats Onderwijs. Handleiding bij de toekomstverkenning voor onderwijsorganisaties*. Assen: Koninklijke van Gorcum

E. Verbiest is lector *Schoolontwikkeling en Schoolmanagement* bij Fontys Hogescholen en gastprofessor Onderwijsinnovatie aan de Universiteit Antwerpen.

M. Vermeulen is lector verbonden aan het lectoraat *kantelende kennis, integrale ontwikkeling van opleidingen en scholen*, voor het domein: de school als professionele organisatie. Daarnaast is zij als senior onderzoeker binnen de unit organisatieontwikkeling van het IVA, Instituut voor sociaal wetenschappelijk onderzoek te Tilburg.