



Directeur Antoinette Gillet van samenwerkingschool Balans in Den Haag

Onboarding: hoe komen beginnende schoolleiders goed aan boord?

Zorg voor een inwerkplan en een ondersteunend team

Robert Mentink

is managing partner en docent bij de Thomas More Leiderschapsacademie en BeteoR & Mentink, e-mail: mentink@epsedean.nl

Antoinette Gillet is directeur van samenwerkingschool Balans in Den Haag, een school met zo'n 700 leerlingen. Zij deed voor haar bestuur van Lucas Onderwijs onderzoek naar de begeleiding van beginnende schoolleiders. Doel van het onderzoek: 'Hoe zorgen we ervoor dat beginnende schoolleiders goed aan boord komen?' Robert Mentink sprak met haar.

Het college van bestuur van Lucas onderwijs is in het voorgezet onderwijs verantwoordelijk voor vier scholengroepen met in totaal 26 vestigingen. In het primair onderwijs zijn er 54 scholen. In het po is er een bestuursmanagementteam waarin naast het CvB drie clusterdirecteuren participeren. De scholen hebben een directeur en een flink aantal heeft één of meer adjunct-directeuren.

Je adviesrapport gaat over 'onboarding', wat betekent dat? 'Letterlijk vertaald betekent het 'instappen' of 'aan boord gaan'. Onboarding, in het Nederlands vaak aangeduid met inwerkprogramma, is een veelgebruikte term in het bedrijfsleven. Er zijn boeken over geschreven en trainingen voor gemaakt. Bij Shell weet iedereen wat die term betekent. In het onderwijs is die term niet bekend. Mensen hebben geen associatie met het woord en met de filosofie erachter. Onboarding gaat over afstemmen, kennismaken en ook over de geschiktheidsvraag. Het is investeren in het verkrijgen en behouden van goede mensen in je organisatie. In mijn onderzoek gaat het om goede schoolleiders. Zittende directeuren vinden het trouwens vaak mooi om beginnende schoolleiders te begeleiden. Ze leren er zelf ook weer van.'

Van wie en waarom deze opdracht?

'Ik coach sinds 2010 nieuwe en ervaren directeuren en begeleidt samen met een collega twee groepen "high potentials" binnen het bestuur. Tijdens het coachen van de nieuwe collega's merkte ik dat ze steeds tegen dezelfde dingen aanliepen. Er was op dat moment geen inwerkplan. Ik vroeg mij af of dat gemis alleen mijn gevoel was. In overleg met mijn clusterdirecteur is toen besloten een onderzoek te doen of dit breder ervaren werd en of er behoefte aan was. Ik kreeg toestemming om door een 'sabbatical-regeling' mijn werkzaamheden op school gedeeltelijk over te dragen en kon zo drie maanden lang ook aan dit onderzoek werken. Het onderzoek paste goed bij het strategisch beleid van het bestuur waarin een van de speerpunten "100 procent professionele schoolleiders" is. Hierbij is onder andere aandacht voor een competentieprofiel, de ontwikkeling van schoolleiders en een gesprekscyclus.'

Dit was een mooi initiatief voor het bestuur en je werd gefaciliteerd om een onderzoek te doen. Wat deed je als eerste?

'Het waren eigenlijk twee zoektochten die bij elkaar kwamen. Ik had als aanspreekpunt een bestuursadviseur HRM en ik had een klankbordgroep met een clusterdirecteur, een ervaren directeur en een beginnend directeur. Mijn eerste vraag was: "Is er een probleem en, zo ja, wat is dan het probleem?" Ik kon wel direct oplossingen verzinnen - daar zijn we in het onderwijs toch al goed in - maar voor welk probleem moest er een oplossing komen?

Ik heb eerst verkend welke mensen betrokken zijn bij het inwerken van directeuren. Dit zijn clusterdirecteuren, mensen van het stichtingsbureau en interim-directeuren. Vervolgens heb ik verschillende groepen en ervaringsdeskundigen bevraagd aan de hand van een gestandaardiseerde vragen-

'Mensen hebben behoefte aan een sparringpartner, iemand die met ze meedenkt'

lijst. Ook heb ik de nodige literatuur bestudeerd. De conclusie was dat de start van een schoolleider zwaar is.'

Dat gaat toch op voor meer banen? Wat maakt dat juist de start als schoolleider in het begin zo zwaar is?

'Er zijn vier hoofdoorzaken uit het onderzoek naar voren gekomen. Er is sprake van onduidelijke procedures, de overdracht is onvolledig, mensen kunnen niet terugvallen op een vertrouwd netwerk en de beginnende schoolleider is bewust onbekwaam. Overigens heb ik ook gesprekken gehad met mensen van andere besturen en de hoofdoorzaken zijn vrij algemeen en gelden niet alleen voor Lucas Onderwijs.'

Kun je meer vertellen over deze hoofdoorzaken?

'Bij onduidelijke procedures kun je denken aan het ontbreken van inwerkprocedures en het ontbreken van een goed overzicht van de taken en verantwoordelijkheden van een integraal schoolleider. Er is wel een functiebeschrijving, maar die is behoorlijk algemeen. Bij een onvolledige overdracht kun je denken aan praktische zaken, zoals inzicht in de personeelsgeschiedenis en ook zaken als wachtwoorden en "bij wie moet ik zijn als ik een bepaalde vraag heb". Lucas Onderwijs is groot en het beleid is gericht op integrale verantwoordelijkheid en autonomie van de schoolleider. Het duurt dus wel even voor je de collega's kent. Dit werd mij ook duidelijk toen een beginnend directeur tijdens een studiedag bij een ander gezelschap aan tafel ging zitten. Hij had ons niet herkend en gelukkig wist ik toevallig dat het een nieuwe collega was. Bij bewust onbekwaam zijn, kun je denken aan jouw artikel uit Basisschoolmanagement over "de eerste 100 dagen van de schoolleider". De schoolleider is vanaf dag één integraal verantwoordelijk. Je komt binnen en er worden vragen gesteld en dan mag je direct antwoord geven en een beslissing nemen. Mensen hebben heel erg behoefte aan een sparringpartner, iemand die met ze meedenkt.'

Hoe ben je tot je adviezen gekomen?

'Ik heb dat heel gestructureerd gedaan. Dat heb ik van de Lean-methodiek en het kwaliteitsdenken geleerd. Voor elke oorzaak en sub-oorzaak is er een advies en dat in samenhang. Ik heb dus niet iets heel nieuws bedacht. Ik heb aangeven welke aspecten belangrijk zijn om voor een goede begeleiding te zorgen. Een aantal dingen lag er al, maar is nooit als één op elkaar afgestemd pakket aangeboden. Het belangrijkste onderdeel is dat er een begeleidingsdocument wordt geschreven en dan niet zozeer het instrument, maar vooral het proces om tot zo'n document te komen.'



Figuur 1 Oorzaken en adviezen Boarding@lucasonderwijs, juni 2015

Waaruit bestaat het begeleidingsdocument en hoe komt het dan tot stand?

'Ik heb gekeken hoe ik het meervoudig kan maken, zodat er een win-win situatie ontstaat. De nieuwe directeur en de lijnmanager - de clusterdirecteur- gaan samen afspraken maken. Die afspraken zijn op maat. Wat heeft deze persoon op deze plek in deze tijd nodig? Ze zijn er ook beiden vanuit de eigen rol verantwoordelijk voor. Er worden afspraken gemaakt over het coachen, begeleiden en ondersteunen vanuit het stichtingsbureau en door collega schoolleiders. Zo hebben collega's bijvoorbeeld een belangrijke rol bij het kennismaken met de cultuur van de organisatie en bij de helderheid geven over praktische zaken.'

Vorm je een team rond de beginnende schoolleider?

'Ja, waarin iedereen een eigen rol en verantwoordelijkheid heeft. De clusterdirecteur beoordeelt uiteindelijk, de collega begeleider zorgt voor de kennismaking en voor de praktische zaken, de man of vrouw van het stichtingsbureau maakt de schoolleider wegwijs binnen Lucas Onderwijs en dan heb je ook nog de coach. De coach is er voor de per-

Vorm van begeleiding	Tutoring	Mentoring	Coaching
Doel	Vakkenis vergroten	Gezamenlijke beeldvorming op strategische ontwikkeling van de school	Bevordering ontwikkeling en persoonlijke groei
Gespreksonderwerpen	Zeggen hoe zaken werken, bij wie je moet zijn, hoe de procedures zijn, etc.	Structuur brengen in hoofd- en bijzaken, zoeken naar mogelijkheden, strategisch management	Bespreekbaar maken van patronen, overtuigingen, ondersteunen in leren

Figuur 2 Vormen van begeleiding Boarding@lucasonderwijs, juni 2015

soonlijke dilemma's en de persoonlijke ontwikkeling van de beginnende schoolleider. Ik heb het in het stuk naast coaching over tutoring en mentoring. Een tutor is een collega directeur die helpt met allerlei overdrachtzaken, dus vooral praktisch en organisatorisch. De tutor staat met raad en daad terzijde. De mentor is meer voor fase twee, voor als de schoolleider redelijk is ingewerkt en al aan boord is. De mentor vervult dan meer een klankbord voor schoolontwikkeling. Het gaat om sparren over wat je als schoolleider hebt ontdekt wat je wilt veranderen na zo'n eerste periode.'

Heb je ook aandacht besteed aan het selectieproces?

'Niet specifiek, maar ik kan er vanuit mijn eigen ervaring wel wat over zeggen. Voor mij gaat het om de driehoek: omgeving, persoonlijkheid en competenties. Die drie dingen maken of jij de juiste persoon op de juiste plek bent. Ik ben niet zo'n voorstander van verplichte mobiliteit, omdat ik denk dat dit alleen maar mogelijk is als je op al de drie aspecten een match hebt. Dus voordat je een sollicitatieprocedure opstart, moet je weten welke match je zoekt. Het is verstandig een nulmeting te houden om te analyseren of de school er redelijk tot goed voorstaat. Anders is het afbreukrisico voor een beginnende schoolleider erg groot.'

De vraag is dan of het met de school tijdelijk iets minder goed gaat of dat het structureel is.

'Ja, het kan dan ook goed zijn als clusterdirecteur eerst nog te kiezen voor een interim-directeurschap om precies in kaart te brengen wat goed loopt en wat nodig is voor de verdere ontwikkeling van de school. De interim-directeur kan een aantal zaken op orde brengen en weet ook wat er dan nog van een nieuwe directeur wordt gevraagd.'

Hoe is het verder gegaan na het verschijnen van je rapport?

'Alle betrokkenen zijn er enthousiast over en we starten bij Lucas Onderwijs met een pilot. Interessant is dat ik het rapport ook heb gestuurd naar mensen van andere besturen. Ik krijg daar al van terug dat ze het gebruiken. Er zitten in het rapport ook allerlei handige checklists en voorbeelden. Of het goed gaat werken, moet de pilot uitwijzen en uiteraard is er ook ruimte voor bijstellingen.'

Ten slotte: heb je nog tips voor de lezers?

'In het rapport staan ook de tips die de beginnende schoolleiders zelf hebben gegeven. Het is de moeite waard om die te lezen. Een tweede tip is om als leidinggevende niet alleen buiten de grenzen van je eigen bestuur, maar ook buiten de grenzen van je eigen vak te kijken. Dat heeft mij veel inzichten opgeleverd. Bedrijven kunnen veel leren van het onderwijs, maar andersom is dat ook zeker het geval.'

Het rapport en het artikel 'De eerste honderd dagen van de schoolleider' kunt u downloaden via www.epsedean.nl.