

Interview Peter Leisink / hoogleraar Universiteit Utrecht

Loopbaanoriëntatie en professionele ontwikkeling: zes tips voor een goed strategisch HRM-beleid

Peter Leisink is hoogleraar bij het departement Bestuurs- en Organisatiewetenschap van de Universiteit Utrecht. In verschillende sectoren (overheid, zorg, onderwijs) doet hij onderzoek naar vraagstukken die te maken hebben met organisatie, management en personeel. Hij geeft zes tips voor hoe je als school goed omgaat met loopbaanoriëntatie en professionele ontwikkeling.

Punt 1 Geef je rekenschap van je SHRM-beleid

“Je zou soms zeggen dat leiding geven op een school van toeval afhankelijk is. Er wordt een teamleider langdurig ziek, en degene met enige projectervaring wordt naar voren geschoven als vervanger. Er zit geen beleid gericht op loopbaanontwikkeling aan vast. Bij opleidingen ‘Oriëntatie op leiderschap’ zoals NSO die geeft, merk je dat een docent zich individueel aanmeldt, zonder dat er een link is met het schoolbeleid.”

In mijn ogen is gericht beleid op loopbaanoriëntatie en professionele ontwikkeling van schoolleiders nog vaak een blinde vlek van scholen, terwijl leiding geven toch echt iets anders is dan voor de klas staan. Ulf onderzoek blijkt ook dat er voor leraren veel ruimte en budget is voor professionele ontwikkeling, maar dat voor schoolleiders op dat vlak minder aandacht is. Met leidinggevenen wordt vaak maar een keer per jaar gesproken over

hun professionele ontwikkeling. Dat is veel te weinig. Ik ken maar een aantal scholen die het loopbaanbeleid voor (aspirant-) schoolleiders echt goed aanpakken, zoals het Comenius College.”

Punt 2 Meer aandacht voor de middenmanagers

“In de praktijk zie je dat aandacht voor de professionalisering van schoolleiders vrij recent is. Dat merk je vooral bij de team- en afdelingsleiders. Ze geven nog veel les, soms zelfs twee dagen in de week. Naast hun docentaak houden ze zich bezig met personeel en leerlingenzaken. Dan kun je je afvragen: hoeveel prioriteit kan leiding geven - inclusief onderwijskundig leiderschap - voor hen hebben? Daarnaast is er een loyaliteitsvraagstuk: teamleiders zitten tussen de docenten en directie in. In hoeverre durf je een moeilijk gesprek aan te gaan, als je ook vriendjes met docenten wilt blijven?”

Om met dit soort kwesties te leren omgaan is niet alleen tijd belangrijk, maar ook opleiding en coaching. Dus: meer aandacht voor de middenmanagers. Alleen, in HRM-beleid gaat de aandacht altijd naar de grootste groep, de docenten dus. Dat zie je ook in



Interview Peter Leisink / vervolg

andere sectoren, zoals de zorg. Verpleegsters en doktoren staan centraal, paramedische beroepen bijvoorbeeld krijgen veel minder aandacht.

Voor schoolleiders en bestuurders is het daarom absoluut noodzakelijk om meer aandacht te geven aan leidinggevendens op alle niveaus binnen de school.”

Punt 3 Koppel individuele leervragen aan schoolontwikkeling

“Leervragen worden als individueel gezien. Dat is legitiem, zeker als het gaat om beginnende schoolleiders. Veel vragen liggen echter op het snijvlak van persoonlijke ontwikkeling en organisatieontwikkeling. Het is belangrijk een verband te maken tussen die twee zaken, bijvoorbeeld door het leerplan te koppelen aan waar school behoefte aan heeft. Dat verhoogt de professionele ontwikkeling, en het leerproces zelf wordt veel effectiever,

Ik zie dat scholen vinden dat een goed HRM-beleid belangrijk is, maar dat het weinig te maken heeft met wat er in de klas gebeurt. Dat is een verkeerde aanname: het zijn twee kanten van dezelfde medaille. Je ziet dat ook terug in de praktijk: grote schoolbesturen maken prachtige plannen voor interne academies, gesprekkencycli, et cetera. Maar omdat het bovenschools is, wordt het te algemeen. De koppeling met onderwijskundige doelen ontbreekt. Stel daarom bij professionele ontwikkeling enkele richtinggevende vragen. Wat stellen onderwijskundige doelen voor eisen aan de professionals? Welk professioneel gedrag van docenten en leidinggevendens is gewenst en wat vraagt dat aan bekwaamheden? Welke HRM-maatregelen ondersteunen die bekwaamheden en professioneel gedrag en stellen je docenten en leidinggevendens in staat om die doelen te halen? Het gaat erom dat je interne samenhang realiseert tussen de gewenste schoolontwikkeling en de professionele ontwikkeling.”

Punt 4 Samen (informeel) leren is effectiever

“Het gaat niet alleen om cognitieve ontwikkeling, essentieel voor je functioneren als leidinggevende is hoe je al die kennis en inzichten toepast in de praktijk. Dat leer je vooral van anderen, in netwerken of met je collega’s. En daar komt nog een ander punt om de hoek kijken: veel mensen doen een leergang of opleiding in hun eentje. Vervolgens moet je dan anderen in je school overtuigen om nieuwe inzichten te gaan gebruiken. Beter is dat je met meerdere mensen een leer- of intervisietraject volgt. Bij de leergang Strategisch HRM die ik geef is de eis dat er per school minimaal twee deelnemers zijn.”

Punt 5 Organiseer de school en het leiderschap naar je onderwijsdoelen

“Een belangrijke belemmering voor onderwijskundig leiderschap zit in de schoolstructuur, het functioneren van teams en secties. Je hebt hen allebei nodig. Teamleiders hebben vaak te maken met docenten in hun teams die versnipperd in verschillende afdelingen les geven. Dat bemoeilijkt het werken aan een gezamenlijke pedagogisch-didactische aanpak. Begin daarom bij de vraag: wat voor leerlingen hebben we en wat zijn onze opvattingen over onderwijs en talentontwikkeling? En welke structuur inclusief teamsamenstelling hebben we nodig om die opvattingen te realiseren? Dat maakt secties niet minder belangrijk. Integendeel. Naarmate gedifferentieerde leerpaden wenselijker worden, worden afdelingen minder belangrijk terwijl leerdomeinen blijven. Sectievoorzitters en teamleiders moeten - vanuit een gemeenschappelijk visie en doelen - samen zorgen voor goed onderwijs.”



Interview Peter Leisink / vervolg

Punt 6 Aandacht voor en van bestuurders

“De situatie in het onderwijs is erg gevarieerd. Je hebt bestuurders die bovenschools opereren, maar je hebt ook aardig wat rector-bestuurders. De bovenschoolse bestuurders hebben de neiging elkaar op te zoeken en samen ideeën te ontwikkelen over SHRM en schoolontwikkeling. Het risico is bij bovenschoolse besturen en bureaus dat er mooie formats worden bedacht die op schoolniveau problematisch worden. Schoolleiders hebben het idee dat ze verplicht worden dit uit te voeren terwijl ze vaak het nut er niet van inzien.

Bestuurders moeten dus de balans vinden in ontwikkeling met elkaar en in ontwikkeling gezamenlijk met hun schoolleiders.” ■

