

**Eindrapportage**  
***Schoolleiders van Buiten***  
**2009-2010**

*Een verantwoording van de stimuleringsbijdrage beschikbaar gesteld door het ministerie van OCW voor een ontwikkelingstraject voor extra schoolleiders 2009-2010*

uitgevoerd door



in samenwerking met



en schoolbesturen uit het primair onderwijs

**M.O. Vrolijk**

**December 2010**

# Inhoudsopgave

Hoofdstuk	Omschrijving	Pagina
	<b>Inleiding</b>	4
	<b>Samenvatting <i>Schoolleiders van Buiten</i> 2009 - 2010</b>	5
<b>1</b>	<b>Partners</b>	7
	1.1 Schoolbesturen	
	1.2 Opleider Magistrum	8
	1.3 UWV	
	1.4 Stichting Personeel en Organisatieontwikkeling in het Onderwijs	9
<b>2</b>	<b>Werving en Selectie</b>	10
	2.1 Werving	
	2.2 Kennismakingsbeurs met participerende besturen	
	2.3 Selectie volgende ronde: assessment	11
	2.4 Samenstelling definitieve groep deelnemers <i>Schoolleiders van Buiten</i>	12
<b>3</b>	<b>De opleiding tot <i>Schoolleider van Buiten</i></b>	13
	3.1 Start van de opleiding: Personal Development Seminar	
	3.2 Onderscheidende opleiding: <i>Schoolleider van Buiten</i>	15
	3.3 Opleiding tot <i>Schoolleider van Buiten</i> – Magistrum	17
	3.4 Stages op de scholen / Stageopdrachten	18

<b>4</b>	<b>Ervaringen gedurende de opleiding</b>	19
	4.1 Ervaringen met de deelnemers	
	4.2 Ervaringen met Schoolbesturen	21
	4.3 Ervaringen met de opleider Magistrum	
	4.4 Ervaringen met het UWV	21
<b>5</b>	<b>Overzicht uren en financiën</b>	22
<b>6</b>	<b>Vervolg Schoolleiders van Buiten</b>	23
<b>7</b>	<b>Aanbevelingen</b>	24
	<b>Bijlage:</b> Accountantsverklaring	

## **Inleiding**

Het ministerie van OCW heeft in 2009 een stimuleringsbijdrage beschikbaar gesteld voor ontwikkelingstrajecten voor extra schoolleiders. Het SBO voert deze regeling uit. De financiële bijdrage dient te worden ingezet voor een tweejarig ontwikkelingstraject, waarin de deelnemers voor de helft van hun aanstelling zijn vrijgesteld voor opleiding, leidinggevende taken, coaching en intervisie.

Assenrode Groep uit Apeldoorn heeft in 2009 een subsidie aangevraagd voor 10 opleidingsplaatsen. Deze subsidie is toegekend voor een bedrag van € 170.000,- voor een traject om leidinggevendenden uit het bedrijfsleven op te leiden tot Schoolleider Primair Onderwijs. Assenrode Groep is een organisatie die resultaten boekt in een school door gericht aandacht te besteden aan het personeel. Aangezien Assenrode Groep geen opleider is, is de samenwerking gezocht met Magistrum. Magistrum is een samenwerking van acht hogescholen in Nederland die allerlei managementopleidingen aanbieden voor onder andere het primair onderwijs.

In december 2009 is in de regio Apeldoorn gestart met een eenjarig traject. Deze eindrapportage geeft zicht op de ontwikkelingen voor, tijdens en na het traject Schoolleiders van Buiten.

M.O. (Mark) Vrolijk

December 2010

## Samenvatting *Schoolleiders van Buiten 2009-2010*

In het afgelopen jaar is het traject Schoolleiders van Buiten van start gegaan. We kijken terug op een zeer geslaagd project. Deze samenvatting geeft naast een opsomming van de feiten ook de resultaten die na afloop van het traject zijn geboekt.

### Kwantitatieve gegevens

<p><u>Oktober 2009</u></p> <p>Toekenning van subsidie € 170 K door SBO voor 10 opleidingsplaatsen Start werving deelnemers opleiding Start werving schoolbesturen die participeren in project</p> <p><u>November 2009</u></p> <p>Eind november 170 reacties 80 selectiegesprekken gevoerd 34 deelnemers door naar beurs op 9 dec. '09 6 schoolbesturen participeren bij de start in dit traject.</p> <p><u>December 2009</u></p> <p>9 december beurs met schoolbesturen, opleider Magistrum, SBO, Assenrode Groep 34 deelnemers voor de opleiding Na de beurs 20 deelnemers in assessment 15 toegelaten tot de opleiding – allen Schoolleiders van Buiten</p> <p><u>Januari 2010</u></p> <p>Start Personal Development Seminar Start opleiding met Magistrum: opleiding tot Directeur Primair Onderwijs Studie belastinguren 562 + 350 uren stage Start stage op de scholen Oprichting Stichting waarin besturen, opleider en Assenrode Groep participeren rond dit traject</p>	<p><u>Maandelijks</u></p> <p>Gedurende traject maandelijks overleg met UWV over alle WW dossiers Overleg met opleider Magistrum Overleg met participerende schoolbesturen, in totaal 16 stuks Veel individueel contact: ondersteuning bij WW, brieven en CV, vacatures, portfoliobegeleiding, projectbegeleiding, contact met de stagescholen, overleg kerndocent en portfoliodocenten, enz.</p> <p><u>Juni 2010</u></p> <p>Alle deelnemers hebben de opleiding succesvol afgerond.</p> <p><u>Oktober 2010</u></p> <p>De deelnemers ontvangen het diploma <i>Directeur Primair Onderwijs</i> van Magistrum.</p> <p><b>Totaaloverzicht</b></p> <p>In januari 2010 is de opleiding van start gegaan. Na 2 maanden hadden 3 deelnemers een baan; na 4 maanden hadden 6 deelnemers een baan; na 9 maanden hebben 11 deelnemers een baan; na 12 maanden hebben 13 deelnemers een baan,</p> <p>waarvan 12 als directeur op een school,</p> <p>1 deelnemer heeft een baan elders aanvaard,</p> <p>2 deelnemers zijn nog zoekende.</p>
---	--

### Kortom:

Een score van 75 % van de deelnemers dat binnen een jaar een baan heeft gevonden als directeur op een school, 11 % van de deelnemers in de opleiding (1 deelnemer) heeft een baan elders aanvaard.

### Een totaal score van 86 % dat binnen een jaar een baan heeft weten te vinden.

Alle 15 deelnemers, allen Schoolleiders van Buiten, hebben de opleiding met succes afgerond en hebben een diploma ontvangen Directeur Primair Onderwijs (Magistrum) (oktober 2010).

### **Werving en Selectie**

Voor de werving van de deelnemers is er gebruik gemaakt van diverse advertenties en zijn er kandidaten aangedragen vanuit het UWV. De Selectie van de deelnemers heeft plaatsgevonden door middel van diverse oriënterende gesprekken, door potentiële werkgevers in te schakelen bij de selectie, een assessment, door het inwinnen van referenties en door het aanvragen van een Verklaring Omtrent Gedrag.

### **De Opleiding *Schoolleiders van Buiten***

De opleiding *Schoolleiders van Buiten* is verzorgd door Magistrum in samenwerking met Assenrode Groep. Zij hebben alle deelnemers opgeleid tot Directeur Primair Onderwijs, gebaseerd op het curriculum dat hoort bij Directeuren van Buiten.

### **Stages**

Alle deelnemers in de opleiding hebben de theorie aan de praktijk gekoppeld door in totaal meer dan 350 uur stage te lopen op diverse scholen. Tijdens de stage zijn er opdrachten uitgevoerd. Alle opdrachten zijn uitgevoerd op het niveau van leidinggevende. Alle deelnemers in de opleiding hadden de mogelijkheid om zich volledig te richten op deze opleiding. Dit betekende in de praktijk dat alle deelnemers vier dagen per week bezig waren met de opleiding.

### **Intervisie en coaching**

Gedurende de opleiding zijn er portfoliogroepen bijeengekomen en is er op deze wijze periodiek intervisie geweest in kleinere groepen. Na de aanstelling als directeur op een school is er gedurende ruim een half jaar coaching on the job geboden, om de start als directeur zo goed mogelijk te maken. Vanwege de drukte en de complexiteit van vraagstukken die op een startend directeur af kan komen, is dit een waardevol onderdeel gebleken in het hele traject.

### **Samenwerking Schoolbesturen**

De participerende besturen kwamen uit de regio Gelderland en Overijssel, allen op geringe reisafstand van Apeldoorn. De contacten die zijn gelegd hebben er toe bijgedragen dat het onderwerp directeuren tekort in het onderwijs, nadrukkelijker is besproken, dat er op diverse platform bijeenkomsten aandacht voor dit onderwerp is geweest. Een ander punt is dat de ervaringen die de besturen met de schoolleiders van buiten hebben opgedaan, zijn gedeeld. Meer besturen hebben zich open opgesteld voor deze groep van directeuren.

### **Vervolg *Schoolleiders van Buiten***

In december 2010 is een nieuwe groep *Schoolleiders van Buiten* gestart met de opleiding.

## Hoofdstuk 1 Partners

In oktober 2009 is aan de Assenrode Groep definitief een subsidie toegekend om leidinggevenden uit het bedrijfsleven op te leiden tot Directeur Primair Onderwijs. Vanaf de toekenning van de subsidie in oktober 2009 zijn er verschillende fasen geweest in het traject. Deze verschillende fasen worden hieronder weergegeven. Voorafgaand aan de subsidieaanvraag is er contact geweest met verschillende partijen die in het traject een nadrukkelijke rol hebben gespeeld.

### 1.1 Schoolbesturen

Zo is aan verschillende schoolbesturen gevraagd of zij wilden participeren in dit traject. Een aantal besturen reageerden enthousiast, een aantal waren terughoudend. De vraag die naar voren kwam is of de participerende besturen verplicht zouden zijn de deelnemers in de opleiding aan te nemen wanneer zij een vacature zouden hebben of krijgen voor de functie van directeur op een van de scholen. Dit was niet het geval.

Veel besturen hebben aangegeven het traject “bazen van buiten” van een aantal jaren geleden te kennen. Wat opvalt is dat de beeldvorming van een dergelijk traject toentertijd veel indruk heeft achtergelaten bij veel besturen. Dit betekent dat op basis van deze ervaringen sommige besturen geen “bazen van buiten” meer willen aannemen, andere besturen staan hier afwachtend tegenover schoolleiders van buiten of juist heel positief.

De vraag die aan de besturen is gesteld, is of zij stageplekken beschikbaar zouden willen stellen voor de opleiding *Schoolleiders van Buiten*. Hierop hebben veel besturen positief gereageerd. Vooraf is afgesproken dat aan de besturen die een deelnemer uit de opleiding aan zouden nemen, een bijdrage van € 6000 zouden betalen ter dekking van de kosten van de opleiding. Dit is in de praktijk geen enkel probleem geweest. De besturen die uiteindelijk een deelnemer in de opleiding hebben aangenomen als directeur, hebben dit bedrag ook betaald.

De participerende besturen waar de subsidie mee is aangevraagd zijn de volgende. : Stichting Cambium te Heerde, de Hervormde Scholen in Nijkerk, Stichting Katholiek Onderwijs Gelderland te Twello, Vrije Scholen Athena te Deventer, Vrije Scholen Noord en Oost Nederland te Zutphen en VPCO Eerbeek.

Gedurende de opleiding hebben meer besturen zich gemeld als participant in de opleiding. Dit houdt in dat ze stageplekken beschikbaar hebben gesteld voor de deelnemers in de opleiding. De besturen die later zijn aangehaakt hebben zich bij de Assenrode Groep gemeld of zijn gedurende de opleiding benaderd door de deelnemers in de opleiding om een stageplek beschikbaar te stellen. De bekendheid met de opleiding *Schoolleiders van Buiten* is gedurende het afgelopen jaar enorm toegenomen. Veel positieve reacties zijn er gegeven. Zowel door de deelnemers, als ook door de besturen uit het werkveld.

## 1.2 Opleider Magistrum

Na de zomer van 2009 zijn er ook gesprekken gevoerd met verschillende opleidingsinstellingen die de opleiding zouden kunnen verzorgen tot Directeur Primair Onderwijs. Uiteindelijk heeft de Assenrode Groep gekozen voor Magistrum. Magistrum is in het opleidingstraject een zeer betrouwbare partner gebleken.

De opleiding is verzorgd met het curriculum van *Directeuren van Buiten*, welke reeds in de opleiding van Magistrum werd aangeboden. Om toch verschil in de opleidingen aan te geven, hebben we de opleiding die tot stand is gekomen met de verkregen subsidiegelden, *Schoolleiders van Buiten* genoemd.

## 1.3 UWV

Een andere partner die nadrukkelijk betrokken is geweest in dit traject is het UWV. Het UWV regio Apeldoorn heeft veel potentiële deelnemers gewezen op het traject *Schoolleiders van Buiten*. Uiteindelijk hebben een substantieel deel van de uiteindelijke deelnemers in de opleiding *Schoolleiders van Buiten* een link met het UWV gehad. De reden hiervoor lag in het feit dat de opleiding fulltime moest worden gevolgd, waardoor veel mensen die in een WW situatie zaten, deze opleiding konden aanvragen.

Een centrale rol is hiervoor weggelegd geweest voor Claudia Stucker, consulent bij het UWV in Apeldoorn. Een dergelijk persoon is een absolute voorwaarde om dergelijke trajecten tot een succes te maken. Zij is degene geweest die voortdurend de schakel is geweest tussen de Assenrode Groep en het UWV.

Veel Individuele Re-integratie Overeenkomsten (IRO) van de deelnemers zijn overgenomen door de Assenrode Groep. Dit heeft er toe geleid dat er maandelijks contact was met het UWV. In dit overleg is doorgesproken over de deelnemers in de opleiding, de contacten met de werkcoaches, of deelnemers al een baan hadden gevonden en zo ja wie, enz. Door de korte lijnen is de samenwerking bijzonder goed verlopen, zijn de lijnen kort geweest en is de consulent voortdurend in staat gebleken om processen bij het UWV te begeleiden als dat nodig was. Mede hierdoor zijn de IRO's goed verlopen. Voor de deelnemers in de opleiding die een WW uitkering hadden, is gedurende de opleiding sollicitatievrijstelling gegeven. In de praktijk was dit niet nodig, aangezien de deelnemers in de opleiding zelf al gingen solliciteren.

De vacatures die door de Assenrode Groep werden aangereikt bleken, voor de deelnemers een belangrijke basis te zijn om te solliciteren. En met succes. De eerste deelnemer in de opleiding had binnen 2 maanden een baan als schoolleider primair onderwijs.

#### **1.4 Stichting Personeel en Organisatieontwikkeling in het Onderwijs (SPOO)**

Deze stichting is speciaal voor deze opleiding opgericht. De doelstelling van deze stichting is om verschillende participanten in deze opleiding te verenigen. Zo waren de participerende besturen afgevaardigd in de stichting en de Assenrode Groep. De opleider is door nauw overleg met de kerndocent betrokken geweest bij het verloop en de verdere ontwikkeling van dit traject.

Voor deze stichting is een apart rekeningnummer geopend. De reden hiervoor is geweest om geldstromen inzichtelijk te houden. Hierdoor zijn de mutaties, die gedaan zijn met het verkregen subsidiegeld, inzichtelijk gebleven. Een goedgekeurde accountantsverklaring is dan ook afgegeven.

## **Hoofdstuk 2      Werving en Selectie**

Een belangrijke basis om te komen tot een succesvol traject is gelegen in de selectie van de deelnemers. De Assenrode Groep is een bureau dat werkt met personeel in het onderwijs, bedrijfsleven en de non-profit sector. Een van de diensten die gedaan worden is het werven en selecteren van personeel voor een bepaalde functie.

De reeds aanwezige kennis en expertise van Assenrode Groep om mensen te werven en selecteren is ingezet in dit traject.

### **2.1      Werving**

Na de zomervakantie van 2009 is Assenrode Groep gaan werven voor deze opleiding. De doelstelling was om in het najaar te starten met de opleiding.

In de twee maanden daarna hebben 170 mensen zich gemeld voor de opleiding. De eisen die gesteld zijn aan de potentiële deelnemers zijn, dat zij minimaal een HBO/WO werk en denkniveau en aantoonbare leidinggevende ervaring zouden hebben.

Nadat er ruim 100 mensen zijn gebeld voor een nadere toelichting op het opleidingstraject, zijn er in totaal ca. 80 mensen uitgenodigd voor een oriënterend gesprek. Daar waar twijfel was over de deelnemer, zijn deze uitgenodigd voor een tweede gesprek. Uiteindelijk zijn er 34 potentiële deelnemers uitgenodigd voor de kennismakingsbeurs met de schoolbesturen.

### **2.2      Kennismakingsbeurs met participerende besturen**

Nadat de gesprekken van de selectie zijn geweest is aan de besturen gevraagd kennis te maken met de potentiële deelnemers in de opleiding. De besturen hebben inbreng gehad in het selectieproces van de deelnemers die zijn doorgelaten naar de volgende ronde.

Op 9 december 2009 is het theater Orpheus in Apeldoorn afgehuurd. Op deze dag zijn de 34 overgebleven deelnemers in twee groepen afgereisd naar Apeldoorn. Op deze dag zijn naast de deelnemers in het traject ook de schoolbesturen uitgenodigd, de opleider Magistrum en de SBO, dit alles onder leiding van medewerkers van de Assenrode Groep.

De groep van 34 is in twee groepen verdeeld, de ochtend en de middag. Door middel van het concept van speed daten konden de kandidaten in de eerste ronde zes minuten kennismaken met de besturen die participeerden in het traject. Na zes minuten werd er doorgedraaid. In 10 rondes kwamen zo alle besturen, de opleider, de SBO en Assenrode Groep aan de beurt om kennis mee te maken. In de tweede ronde kregen alle deelnemers de kans om een bestuur te kiezen waar ze nog graag verder kennis mee wilden maken. Was de eerste ronde erg strak georganiseerd, in de tweede

ronde konden de deelnemers zelf kiezen waar ze voor maximaal 45 minuten mee wilden doorspreken.

### **2.2.1 Informatie vooraf**

Aan de besturen is vooraf informatie gegeven over de kandidaten: CV, foto, achtergrond informatie. Dit konden de besturen doornemen. Aan hen is gevraagd om na de speed dating de deelnemers te scoren op hun voorkomen, leiderschap, algemene indruk en of zij deze deelnemer mogelijk als schoolleider zouden aannemen op een van hun scholen. Al deze informatie hoefden de besturen niet voor elke deelnemer in te vullen, maar er is wel gevraagd om een top 3 samen te stellen.

Aan de deelnemers is gevraagd om een top 3 in te vullen van de besturen waar zij het liefste wilden werken en er was een mogelijkheid om een algemene indruk af te geven over de wijze van presenteren van de besturen.



*Foto gemaakt tijdens kennismakingsbeurs met deelnemers en schoolbesturen – december 2009*

### **2.3 Selectie volgende ronde: assessment**

De gegevens die door de besturen en deelnemers zijn ingevuld, zijn uiteindelijk gebruikt door de Assenrode Groep om een volgende selectie te maken van de deelnemers. Van de 34 deelnemers zijn er uiteindelijk 20 doorgegaan voor een assessment. De volgende onderdelen zijn in het assessment getest: persoonskenmerken van de deelnemer, capaciteiten, drijfveren en een uitgebreid criteriumgericht interview.

#### **2.4 Samenstelling definitieve groep deelnemers Schoolleiders van Buiten**

Nadat alle 20 assessments zijn afgenomen zijn er uiteindelijk 15 mensen toegelaten tot de opleiding. Dit in tegenstelling tot de subsidie die verkregen is voor maar 10 opleidingsplaatsen. De potentie die de deelnemers meebrachten was erg hoog. De deelnemers waren ook erg gemotiveerd om de opleiding tot een succes te maken.

De achtergrond van de deelnemers was erg divers. Alle 15 deelnemers betroffen mensen die van buiten het onderwijs kwamen. Zo kwamen de deelnemers uit de zorg, uit het bankwezen, logistiek of uit de detailhandel.

Het voordeel van een dergelijke samenstelling is dat deelnemers vanuit verschillende expertises dezelfde opleiding zijn gaan volgen: *Schoolleiders van Buiten*. De deelnemers hebben allen minimaal een HBO of WO werk en denkniveau en aantoonbaar leidinggevende ervaring vanuit hun verleden. De focus in de opleiding is voor iedere deelnemer geweest om kennis te maken met het onderwijs en hierin hun onderwijskundig leiderschap verder te ontwikkelen.

## Hoofdstuk 3 De opleiding tot Schoolleider van Buiten

### 3.1 Start van de opleiding: Personal Development Seminar

Voordat de opleiding tot Schoolleider van Buiten is gestart, hebben de deelnemers in de opleiding deelgenomen aan een Personal Development Seminar (PDS).

PDS is een vierdaags seminar persoonlijke ontwikkeling waarbij de deelnemers zijn uitgedaagd (opnieuw) naar zichzelf te kijken en op zoek te gaan naar wat hen drijft of blokkeert. Het is een no-nonsense training waarin de deelnemer zich bewust wordt van zijn of haar specifieke mogelijkheden en vaardigheden en waar hij of zij op zoek gaat naar antwoorden op vragen als: Wie ben ik? Waar ben ik sterk in en waar minder? Wat wil ik echt? Welke keuzes maak ik - zowel zakelijk als privé? Wie is er verantwoordelijk voor mijn leven?

#### Inhoud

In vier verrassende en boeiende fasen hebben de deelnemers een proces doorlopen van steeds grotere bewustwording van hun eigen potentieel en van de enorme mogelijkheden in zijn of haar omgeving. Hierbij zijn de volgende onderdelen aan de orde gekomen:

Introductie: doelstelling van PDS, praktische afspraken om de effectiviteit van PDS te verhogen en gemeenschappelijke referentiekaders.

Oriëntatie: dominante hindernissen op de weg naar het persoonlijk succes, het elimineren van remmende factoren in de persoonlijke ontplooiing, conditionering begrijpen en erop ingrijpen, resultaten-energie verloop (hoe kom ik naar meer resultaat met minder energie?).

Opbouwen mentale groeimogelijkheden: structuur en werking van de menselijke geest, meerpotentieel en toepassingsgebieden zoals persoonlijke doelstelling, planning en organisatie, optimaliseren van het geheugen, mentale instelling (veel betere resultaten boeken), ontspanning.

Motivatie en zelfontplooiing: het beste uit jezelf halen, hoe doe ik dat en wat levert het op.

Persoonlijke profilering: automatisch mensen voor mijzelf winnen, optimaliseren van communicatieve vaardigheden (zowel verbaal als non-verbaal).

Mentale weerbaarheid: basisvaardigheid van de emotionele intelligentie.

Assertiviteit: begrijpen en toepassen.

Probleemoplossend vermogen: elke 'probleemsituatie' tot een goed einde brengen, o.a. door het gebruik van creativiteit en innovatie, het aanboren van de gigantische creatieve reserve in ieder van ons.

Fundamentele succesprincipes: verlangen en enthousiasme, geloof en zelfvertrouwen, doorzettingsvermogen en discipline, persoonlijke gezondheid.

### **Werkwijze**

Hoewel het concept van PDS is gebaseerd op psychologisch inzichten, is de training vooral praktisch van aard en doelgericht geweest. Tijdens de sessies is gepraat over het eigen functioneren en dat van anderen, de persoonlijke situatie en die van anderen, maar steeds op een concrete manier en in het eigen tempo van de deelnemer en volgens hun eigen wensen. De deelnemers hebben gaandeweg steeds nieuwe mogelijkheden ontdekt en hebben die direct vertaald in kansen voor hun werk- of privésituatie. De theorie is onmiddellijk in praktijk gebracht volgens het principe van 'action learning'.

Alle deelnemers kijken terug op een goede training. Na drie dagen was er een groep ontstaan die nog meer gemotiveerd was met de opleiding aan de slag te gaan.



*Foto gemaakt tijdens PDS training van de groep Schoolleiders van Buiten – januari 2010*

### 3.2 Onderscheidende opleiding: *Schoolleider van Buiten*

De opleiding tot Schoolleider van Buiten is gegeven door de opleider Magistrum. Magistrum is een samenwerking van Hogescholen in Nederland die de opleiding Directeuren van Buiten reeds aanboden. Aangezien de opleiding die samen met de Assenrode Groep vorm werd gegeven op een aantal punten wezenlijk anders is dan de opleiding Directeuren van Buiten, is er gekozen voor een andere naam: *Schoolleiders van Buiten*.

Het grootste verschil in deze opleiding is geweest dat er veel meer zaken omheen zijn georganiseerd. Hieronder worden de onderdelen kort weergegeven.

1. Een uitgebreid Werving en Selectietraject: Bij de werving en selectie van de kandidaten hebben meer partners meegekeken dan alleen de opleider. Veel gesprekken zijn er gevoerd, vooraf zijn er referenties ingewonnen en er is door de deelnemers een Verklaring Omtrent Gedrag (VOG) afgegeven.
2. Assessment: alle deelnemers hebben een assessment ondergaan waarbij de uitspraak is gedaan of de deelnemer potentieel geschikt is voor het vak van Directeur Primair Onderwijs. De uitslag van het assessment is dan ook de start van het POP geweest van iedere deelnemer.
3. Personal Development Seminar: deze driedaagse training is extra aangeboden aan de deelnemers in de opleiding.
4. Samenwerking met het UWV: veel Individuele re-integratie overeenkomsten zijn overgenomen van het UWV door de Assenrode Groep. Hierdoor hebben de deelnemers sollicitatievrijstelling gekregen gedurende de opleiding. In de praktijk bleek dit niet noodzakelijk te zijn, aangezien de deelnemers zelf gingen solliciteren op vacatures gedurende de opleiding. En met succes. De eerste deelnemer had binnen 2 maanden na de start van de opleiding al een baan.
5. Inzet Assenrode Groep: gedurende de opleiding is er nauw contact geweest met de deelnemers. Soms is er extra ondersteuning geweest in samenspraak met de thuissituatie. Gedurende het traject zijn er vacatures aangeboden aan de deelnemers waar zij op hebben kunnen reageren. De deelnemers zijn ondersteund door de Assenrode Groep om hun brief en CV onderwijs proof te maken. Verder zijn er contacten gelegd met verschillende schoolbesturen om stages te kunnen lopen.
6. Portfolio docenten: door Assenrode Groep zijn portfoliodocenten geleverd die gedurende de opleiding de werkplekopdrachten van de deelnemers hebben beoordeeld en voorzien hebben van commentaar.
7. Intervisiebijeenkomsten: gedurende de opleiding zijn er portfoliogroepen gemaakt. Deze groepen zijn periodiek bijeengekomen samen met de portfoliodocent om casussen uit de praktijk te bespreken, om opdrachten door te nemen die vanuit de opleiding moesten

worden gemaakt, de stage-ervaringen te delen of om andere relevante onderwerpen te bespreken.

8. Stages: De deelnemers in de opleiding hebben op 2 scholen stage gelopen om de theorie aan de praktijk te koppelen. Aangezien alle deelnemers in staat waren zich volledig op de opleiding te richten, is er door elke deelnemer minimaal 350 uur stage gelopen op de scholen.
9. Coaching on the job: bij aanstelling in een nieuwe functie is er door Assenrode Groep coaching on the job geboden. Dit houdt concreet in dat met de deelnemers in de opleiding, bij een aanstelling als directeur op een school, vijf coachingsgesprekken zijn gevoerd om een goede start te maken als directeur op een school. Dit bleek in de praktijk van cruciaal belang onderdeel te zijn. Veel startende directeuren komen om in de hoeveelheid werk. Door de coaching is er periodiek extra ondersteuning geboden wat in de praktijk zeer waardevol was.

De praktijk leert dat besturen aan alle startende directeuren coaching hebben aangeboden. Het is niet de vraag of er coaching geboden moet worden, wel de wijze waarop. Grotere besturen hebben interne coaches opgeleid, die meelopen met de nieuwe personeelsleden. Ook zijn er besturen die de coaching van directeuren altijd door externen laten doen, waarbij er een ander persoon vanuit de organisatie meeloopt met de nieuwe directeur als een eerste aanspreekpunt voor voorkomende situaties. Coaching zou een vast onderdeel moeten worden voor startende directeuren in het onderwijs.



*Foto S. Hielema (SBO) en A.J. van den Dool (Assenrode Groep) op de kennismakingsbeurs – december 2009*

### 3.3 Opleiding tot *Schoolleider van Buiten* – Magistrum

De opleiding *Schoolleider van Buiten* is gegeven door Magistrum. De kerndocent van de opleiding Wim Folker is degene geweest die samen met andere gastdocenten het curriculum hebben gegeven gedurende de opleiding.

#### Programma opbouw

Het programma omvat vier blokken. Elk blok opent met relevante theorieën, waarna de verbinding met de praktijk en de deelnemer zelf wordt gemaakt. De blokken werden afgerond met werkplekopdrachten.

<u>Blok 1: de ontmoeting</u> Thema's: <ul style="list-style-type: none"><li>• De ontmoeting</li><li>• Portfolio en werkplekopdrachten</li><li>• Goed leiderschap, goede scholen?</li><li>• Integraal leiderschap</li><li>• Kijken naar de eigen context</li><li>• Lerende organisatie</li></ul>	<u>Blok 2: de kwaliteit van de school, de leider en het team</u> Thema's: <ul style="list-style-type: none"><li>• De leerling is zijn eigen expert</li><li>• Kwaliteitszorgsystematiek</li><li>• Hoe werken we samen</li><li>• Hoe communiceren we binnen en buiten de school</li></ul>
<u>Blok 3: visie gestuurd werken</u> Thema's: <ul style="list-style-type: none"><li>• Belang van visie</li><li>• Wie zijn eigenaar van de visie?</li><li>• Leidende concepten</li><li>• Onderwijsverandering</li></ul>	<u>Blok 4: de professionele schoolorganisatie</u> Thema's: <ul style="list-style-type: none"><li>• Personeelsbeleid in de scholen</li><li>• Verhouding bestuur en management</li><li>• Geld en lumpsum</li><li>• Expertdag</li></ul>

#### Tweedaagse bijeenkomsten

Voorafgaande aan blok 1 heeft er een tweedaagse bijeenkomst plaatsgevonden met als inhoud: kennismaking, leerstijlen, situationeel leiderschap, NSA competenties voor leidinggevendenden, reflectie, interventiecontinuüm en intervisie.

Voorafgaande aan blok 3 heeft er een training plaatsgevonden met als inhoud: Transactionele Analyse, coachen van medewerkers en groepsdynamica.

#### Studiebelasting

De studiebelasting van de opleiding is als volgt opgebouwd.

Contacttijd op basis van aantal bijeenkomsten, trainingen en gesprekken:	152 uur
Vorbereidingstijd m.b.t. bijeenkomsten, trainingen en gesprekken:	160 uur
Werkplekactiviteiten en literatuurstudie:	170 uur
Afstudeerwerkstuk:	80 uur
	----- +
<i>Totaal</i> Dit komt overeen met 20 ECTS (European Credit Transfer System Points).	562 uur

Daarnaast hebben alle deelnemers in de opleiding 350 uur stage gelopen bij een van de participerende schoolbesturen binnen het project *Schoolleiders van Buiten*.  
*Alle deelnemers hebben de opleiding binnen de daarvoor gestelde termijn met succes afgerond.*

### **3.4 Stages op de scholen**

Zoals eerder beschreven is er voorafgaand aan de start van het traject *Schoolleider van Buiten* intensief contact geweest met schoolbesturen. Veel besturen hebben in aanvang een pas op de plaats willen maken om verschillende redenen.

Bij aanvang van de opleiding hebben zes besturen aangegeven mee te willen doen in het traject. De redenen om mee te doen waren verschillende van aard. Zo waren er besturen die maatschappelijk relevant bezig wilden zijn. Door stageplaatsen voor leidinggevenden aan te bieden, hebben zij hier vorm en inhoud aan willen geven. Andere besturen hadden al lange tijd te maken gehad met moeilijk vervulbare vacatures. Door te participeren hebben zij kennis kunnen maken met een nieuwe groep directeurs, zonder een arbeidsovereenkomst te hoeven aanbieden. Weer andere besturen vonden het een goed initiatief en wilden de samenwerking in de regio met andere besturen ook op deze wijze vormgeven.

De stages zijn gelopen in twee blokken van elk 7 onderwijsweken. Gedurende ongeveer 3 dagen per week hebben de deelnemers in de opleiding stage kunnen lopen op de scholen.

#### **3.4.1 Stageopdrachten**

Gedurende de stage zijn er opdrachten uitgevoerd door de deelnemers in de opleiding. Deze opdrachten zijn afgegeven op de opleidingsdagen. Ook zijn er opdrachten vanuit de stagescholen gegeven of heeft de deelnemer in de opleiding opdrachten gedaan voor het persoonlijk portfolio.

De opdrachten vanuit de deelnemer zijn onder andere geweest dat zij kennis hebben gemaakt met de dagelijkse praktijk, observaties hebben kunnen uitvoeren in de klas, teamvergaderingen hebben bijgewoond, mee hebben gedraaid in overlegmomenten zowel intern als extern gericht, op schoolniveau of op bovenschoolsniveau. Verschillende deelnemers hebben ook opdrachten op bestuursniveau uitgevoerd. De opdrachten die zijn uitgevoerd op bovenschoolsniveau, hadden te maken met hun expertise vanuit hun vorige werkomgeving.

Een belangrijke meerwaarde voor de deelnemer is dat hij of zij op deze wijze kennis heeft kunnen maken met de dagelijkse onderwijspraktijk. De opdrachten die zijn gedaan, zijn op het niveau van de directie uitgevoerd. Het meedraaien met de directeur op de school heeft een goed beeld opgeleverd, hoe de dagelijkse schoolpraktijk er uitziet.

De meerwaarde voor de schoolbesturen zit hierin, dat zij kennis hebben kunnen maken met potentieel nieuwe directeurs voor hun organisatie. Verder hebben de scholen gedurende de stage, extra management handen beschikbaar gehad in de school.

## Hoofdstuk 4      Ervaringen gedurende de opleiding

### 4.1      Ervaringen met de deelnemers

Bij de start van de opleiding hebben we gemerkt dat er een grote potentie is aan leidinggevend in het onderwijs. Veel deelnemers die zich hebben gemeld voor de opleiding voldeden aan de gestelde eisen van een minimaal HBO/WO werk- en denkniveau en aantoonbaar leidinggevende ervaring. Binnen twee maanden hebben zich 170 mensen gemeld voor deze opleiding. Uiteindelijk hebben we maar een klein deel kunnen toelaten tot de opleiding, gezien de subsidie die is verstrekt vanuit de SBO.

Gedurende de opleiding zijn de deelnemers nauw gevolgd in hun ontwikkeling. De vorderingen in de opleiding zijn gemonitord in samenwerking met Magistrum. Door middel van periodiek overleg zijn de resultaten besproken met de kerndocent en de portfoliodocenten. Hierdoor zijn er interventies gepleegd, is er extra begeleiding ingezet, met als doel de deelnemers af te laten studeren met een diploma Directeur Primair Onderwijs. Dit is gelukt. Alle deelnemers hebben het diploma weten te behalen binnen de daarvoor gestelde termijn.

Vanwege de verschillende achtergronden was de start voor iedere deelnemer niet gelijk. Een aantal deelnemers had ooit in het onderwijs al wel eens wat gedaan, voor een aantal was het onderwijs een totaal nieuwe wereld. Voor alle deelnemers geldt dat ze zeer gedreven waren om deze opleiding tot een succes te maken. De weg er naar toe is verschillend verlopen.

Een eerste ontwikkeling die de deelnemers hebben moeten maken is dat zij kennis kregen van het onderwijs. Door het curriculum dat is geboden hebben alle kandidaten veel informatie hierover gekregen. Vervolgens is het aan elke deelnemer geweest om hier in de praktijk mee aan de slag te gaan.

Een andere belangrijke ontwikkeling is die van onderwijskundig leider geweest. Veel managementervaring is bij de deelnemers aanwezig, maar de stap naar wat dit betekent als onderwijskundig leider, was een belangrijke om te nemen. Dit ging voor de ene deelnemer gemakkelijker dan de andere. Belemmeringen die hierin naar voren zijn gekomen zijn de anamnese van de deelnemer, de thuissituatie of beelden over de praktijk die moesten worden bijgesteld. Leiderschapsvaardigheden die je in een bepaalde omgeving jarenlang succesvol hebt toegepast, moeten in een nieuwe omgeving opnieuw worden herijkt. De bereidheid om hier aan te werken heeft tot veel succeservaringen geleid gedurende de opleiding en de stages, maar zeker ook daarna.

Deze ervaringen zijn voortdurend onderling uitgewisseld. Veel persoonlijke ervaringen hebben andere deelnemers verder geholpen om ook die stap te maken die op dat moment noodzakelijk was, wat die ook is geweest.

## **4.2 Ervaringen met Schoolbesturen**

Voor de start van de opleiding zijn er schoolbesturen benaderd om te participeren. Uiteindelijk zijn we van start gegaan met zes besturen. Zij hebben stageplekken beschikbaar gesteld voor de deelnemers in de opleiding. De besturen komen uit de regio Gelderland en Overijssel. Door de besturen vanaf het begin te betrekken bij het project waren zij inhoudelijk op de hoogte van het traject.

Deze ervaring is gedurende de opleiding positief gebleven. Alle besturen hebben voor de tweede stageperiode opnieuw stageplekken beschikbaar gesteld. De bekendheid van het traject was tijdens de eerste stageperiode enorm toegenomen. Door die bekendheid waren voor de tweede stageperiode veel meer stageplekken beschikbaar. Uiteindelijk hebben in dit traject 16 besturen geparticipeerd door beschikbaar stellen van stageplekken. Deze stageplekken zijn gezocht door Assenrode Groep of zijn door de deelnemers zelf aangedragen. Dat er zoveel besturen bereid waren stageplekken beschikbaar te stellen, is door de deelnemers in de opleiding als zeer positief bestempeld.

Besturen hebben ervaringen uit de eerste stageperiode gedeeld met andere besturen. Op de periodieke platformbijeenkomsten is dit traject besproken en zijn ervaringen uitgewisseld. Dit traject heeft dus bijgedragen om het punt van een dreigend schoolleider tekort, nadrukkelijker op de agenda te zetten.

We zien ook dat veel besturen nog erg intern gericht zijn. Veel vrijkomende vacatureruimte wordt, mede door de bezuinigingsmaatregelen van de overheid, door veel besturen eerst intern opgelost door bijvoorbeeld meerschools directeuren in te zetten. Ook zien we dat er een bepaalde schroom is om schoolleiders van buiten aan te nemen, aangezien ze geen krijt aan de vingers hebben. Tegelijkertijd zien we ook dat besturen zich meer open opstellen om deze doelgroep een kans te geven op een van de scholen.

In het algemeen merken we dat besturen in sterk toenemende mate bereid zijn om te kijken of zij vacatures die zij hebben voor de functie van directeur, ook kunnen vervullen met schoolleiders van buiten. Deze schoolleiders blijken in staat te zijn op een andere wijze naar situaties in en om de school te kijken, soms op een hele verfrissende wijze.

## **4.3 Ervaringen met de opleider Magistrum**

De opleider Magistrum is een constante factor geweest in het hele traject. Door de korte lijnen, de vakbekwame docenten en de wijze waarop Magistrum heeft willen meewerken aan ontwikkelingen in de markt, is dit traject tot een succes geworden. Kortom: de ervaringen zijn als zeer positief te bestempelen. De samenwerking is in de opleiding *Schoolleiders van Buiten 2* dan ook gecontinueerd.

#### 4.4 Ervaringen met het UWV

De ervaringen die zijn opgedaan met het UWV regio Apeldoorn waren zeer positief. Door de periodieke overlegmomenten met vaste contactpersonen, zijn veel IRO's goed verlopen. Voor de deelnemer betekende het dat de contacten met de werkcoaches soepel verliepen, er vrijstelling van sollicitatie was gedurende de opleiding.

Het UWV heeft de meerwaarde van de opleiding op waarde geschat. Een belangrijke voorwaarde voor het UWV om positief op dit traject te reageren was, dat de begeleiding die gegeven zou worden aan de deelnemers, vooraf helder was. Ook zijn er afspraken gemaakt over de rol verdeling tussen Assenrode Groep en het UWV.

In de praktijk is dit zeer succesvol gebleken. De medewerkers van Assenrode Groep hebben de begeleiding samen met het UWV vorm gegeven, waardoor dit voor iedereen gedurende de opleiding goed is verlopen. Voor een vervolg is het van wezenlijk belang dat er een vaste contactpersoon is die intern de lijnen kan uitzetten.



**Foto diplomering Schoolleiders van Buiten, Jan Polderman (directeur Magistrum) – oktober 2010**

## Hoofdstuk 5      Overzicht uren en financiën

In het volgende overzicht wordt weergegeven wat de tijdsinvestering is geweest van een aantal onderdelen van dit traject.

Onderdeel	Wat	Uren
Werving	Adverteren, beoordelen CV's	25
Selectie	Oriënterende gesprekken, kennismakingsbeurs, assessments	165
Begeleiding	Intervisie, portfoliobegeleiding, coaching on the job	250
Projectbegeleiding	Voorbereiding, indienen projectplan, contactmomenten partners	100
UWV	Overnemen van IRO, contacten werkcoaches, aanmaken rapportages, periodiek overleg	200

De totale kosten voor het hele project bedragen € 225.000. Dit betreffen alle bovengenoemde onderdelen, alsook de kosten voor de opleider Magistrum, de PDS Training, huur van diverse locaties en de begeleiding voor de deelnemers in de opleiding.

De vergoeding voor het traject bedroeg € 170.000. De overige € 55.000 is bekostigd door aan de besturen die een deelnemer uit de opleiding *Schoolleiders van Buiten* hebben aangenomen, een bijdrage te vragen van € 6000. Dit bedrag is gebaseerd op een assessment, een bijdrage in de opleidingskosten en coaching on the job gedurende de eerste periode.

In de praktijk is gebleken dat besturen, met bovenstaande onderbouwing, bereid zijn gebleken dit bedrag te betalen. Dit zijn namelijk ook kosten geweest die ze anders kwijt waren geweest voor deze onderdelen.

Door de bijdrage van de besturen is het totale traject *Schoolleiders van Buiten* uiteindelijk volledig bekostigd.

Een goedgekeurde accountantsverklaring is afgegeven voor dit traject.

## Hoofdstuk 6      Vervolg Schoolleiders van Buiten

Naar aanleiding van de positieve bevindingen van *Schoolleiders van Buiten 1* is de Assenrode Groep inmiddels van start gegaan met *Schoolleiders van Buiten 2*.

Na de zomer van 2010 is de Assenrode Groep opnieuw gestart met de werving van potentieel nieuwe deelnemers voor de opleiding van *Schoolleiders van Buiten*.

Het aantal mensen dat interesse hebben getoond voor de opleiding is overweldigend te noemen. Het aantal hits op de website van Assenrode Groep voor de informatie over de opleiding Schoolleider van Buiten, is in het laatste kwartaal van 2010 enorm opgelopen. In vier maanden tijd 1500 hits op deze pagina.

Het aantal aanmeldingen is een veelvoud geweest in vergelijking met *Schoolleiders van Buiten 1*. Daar waar de deelnemers in *Schoolleiders van Buiten 1* geen bijdrage hebben betaald voor de opleiding, moeten de deelnemers in *Schoolleiders van Buiten 2* dit wel doen. Veel geschikte kandidaten moeten uiteindelijk afhaken, omdat zij de financiën niet rond krijgen. De opleidingskosten van € 12.500 zouden met een stuk subsidie voor meer mensen toegankelijk worden. Op deze wijze zouden nog meer geschikte deelnemers opgeleid kunnen worden.

Een verschil met het vorige traject is, dat er een efficiency slag is gemaakt in de opleiding, zonder dat er ingeleverd is op de kwaliteit. De onderdelen die worden geboden in *Schoolleiders van Buiten 2* zijn bijna volledig gelijk gebleven in vergelijking met *Schoolleiders van Buiten 1*.

De samenwerking met de partners is gebleven: UWV, Magistrum en de schoolbesturen. Daar waar *Schoolleiders van Buiten 1* vooral vanuit de regio Gelderland en Overijssel werd aangeboden, kent *Schoolleiders van Buiten 2* een landelijke dekking. Deze opleiding is in december 2010 van start gegaan.

Het aantal schoolbesturen dat een stageplek beschikbaar heeft gesteld is in vergelijking met het vorige traject enorm toegenomen. Besturen die gevraagd worden om een stageplek beschikbaar te stellen, stemmen hier bijna allemaal mee in. Zo zijn er voor de deelnemers in de opleiding ruim voldoende stageplekken beschikbaar om de theorie en de praktijk te kunnen koppelen.

Inmiddels komen de aanmeldingen voor *Schoolleiders van Buiten 3* al binnen. Deze opleiding zal, als alles volgens planning verloopt, tegen de zomer van 2011 van start gaan.

## Hoofdstuk 7      Aanbevelingen

De volgende aanbevelingen worden gedaan.

- a. Zorg voor een gedegen opleiding *Schoolleiders van Buiten* waarbij verschillende onderdelen worden aangeboden die aanvullend zijn voor deze specifieke groep directeuren in het onderwijs.
- b. Daar waar de negatieve ervaringen uit het traject “Bazen van Buiten” veel schoolbesturen nog steeds vers in het geheugen liggen, kan het succes van *Schoolleiders van Buiten* als een breekijzer dienen om de beeldvorming om te buigen. Een belangrijk middel hierbij is het succes met deze groep meer bekendheid te geven.
- c. Stel als overheid subsidie beschikbaar om een deel van de opleiding mee te kunnen bekostigen. Dit zal leiden tot meer aanmeldingen, wat een bijdrage levert aan het terugdringen van het directeuren tekort.
- d. Zorg voor symposia, netwerkbijeenkomsten, voorlichting over dit traject bij schoolbesturen op landelijke bijeenkomsten georganiseerd door de PO-raad, door publicaties in vakbladen of door agendering van dit onderwerp op regionale platform bijeenkomsten met schoolbesturen. Een belangrijke rol kan weggelegd zijn voor de PO-raad en de SBO.
- e. Stimuleer de coaching on the job voor startende directeuren. Het is ook in dit traject een zeer belangrijke waarde gebleken om succesvol te starten als *Schoolleider van Buiten*.