

Inhoudsopgave

MANAGEMENTSAMENVATTING	3
1. INLEIDING	5
2. HET ONDERZOEK	6
2.1 Onderzoeksvragen	6
2.2 Onderzoeksopzet	6
2.3 Uitvoering	7
2.4 Leeswijzer	8
3. WERVING EN SELECTIE	9
3.1 Beoogde werkwijze werving en selectie	9
3.2 Werving en selectie in de praktijk	9
3.3 Opbrengsten van de wervings- en selectiefase	11
3.4 Waardering van werving en selectie	11
3.5 Verbetersuggesties ten aanzien van werving en selectie	12
4. ASSESSMENT	15
4.1 Beoogde werkwijze assessment	15
4.2 Feitelijke werkwijze assessment	15
4.3 Opbrengsten assessmentfase	15
4.4 Waardering assessment	15
4.5 Verbetersuggesties ten aanzien van assessment	17
5. OPLEIDING	18
5.1 Beoogde werkwijze opleiding	18
5.2 Feitelijke werkwijze opleiding	18
5.3 Opbrengsten opleiding	18
5.4 Waardering opleiding	21
5.5 Verbetersuggesties ten aanzien van opleiding	23
6. DE BAAS VAN BUITEN ALS SCHOOLLEIDER: FUNCTIONEREN EN INZETBAARHEID	25
6.1 Beoogde rol van de Baas van Buiten als schoolleider	25
6.2 Feitelijke invulling van de rol van de Baas van Buiten als schoolleider	25
6.3 Opbrengsten Baas van Buiten als schoolleider	28
6.4 Waardering van de Baas van Buiten als Schoolleider: inzetbaarheid en meerwaarde	30
6.5 Verbetersuggesties	31
7. OPBRENGSTEN VAN DE PILOT	33
7.1 De realisatie van de doelstellingen in de pilot	33
7.2 De verdere ontwikkeling van de Bazen van Buiten	34
7.3 Aandachtspunten voor de vormgeving in de toekomst	35
Bijlage 1 Zelfbeoordeling groei NSA-competenties	38
Bijlage 2 Overzicht van deelnemers aan de ronde-tafelbijeenkomst	41

Managementsamenvatting

In 2002 is op initiatief van de Algemene Vereniging van Schoolleiders (AVS), het Initiatief Lerarentekort Amsterdam (ILA) en de Vereniging Samenwerkende Werkgeversorganisaties Onderwijs (VSWO) het project 'Bazen van Buiten' gestart. In dit project worden mensen met een opleiding op HBO/WO-niveau en managementervaring duaal opgeleid tot schooldirecteur primair onderwijs. Het gaat hierbij om directeuren zonder onderwijsbevoegdheid, die niet belast worden met lesgevende taken.

In september 2003 begon een eerste groep van veertien kandidaten met de opleiding. De ervaringen met deze eerste projectronde zijn in opdracht van het Sectorbestuur Onderwijsarbeidsmarkt (SBO) in kaart gebracht door het SCO-Kohnstamm Instituut.

In de evaluatie staan de vormgeving van de verschillende fasen van het traject en de opbrengsten ervan centraal. In het onderzoek wordt een onderscheid gemaakt naar werving en selectie, assessment en opleiding; ook wordt gekeken naar de onderlinge afstemming tussen deze fasen. Als bronnen zijn gebruikt schriftelijke documenten, elektronische enquêtes en telefonische interviews met de projectleider, de voorzitter van de stuurgroep, schoolbesturen, de instellingen die het assessment respectievelijk de opleiding verzorgden en de Bazen van Buiten, die aan deze eerste ronde hebben deelgenomen. In de bevraging is veel aandacht gegeven aan verbeter suggesties voor knelpunten die door de betrokkenen zijn gesignaleerd. Het evaluatie-onderzoek is afgesloten met een ronde-tafelbijeenkomst waarin vertegenwoordigers van diezelfde actoren zich hebben gebogen over de vraag hoe het project verder vorm zou moeten krijgen: wat moet behouden blijven en wat heeft verbetering? De evaluatie vond plaats in de periode oktober 2004 tot december 2004.

Werving

Ondanks het feit dat er veel openstaande vacatures voor directiefuncties waren, werden maar weinig vacatures spontaan bij het project gemeld. Zowel bij schoolbesturen als ook bij ouders en team bleken weerstanden te bestaan tegen het inzetten van schoolleiders van buiten het onderwijs en zonder onderwijsbevoegdheid. De belangstelling onder managers van buiten het onderwijs voor een baan als schoolleider was beduidend groter; er meldden zich een aanzienlijk aantal potentieel geschikte kandidaten.

Mogelijke invalshoeken voor verbetering van de werving zijn: zorgen voor voldoende, goed gekwalificeerde kandidaten, schoolbesturen interesseren voor het inzetten van deze Bazen van Buiten en het terugdringen van weerstanden bij team en ouders.

Assessment

Het assessment betrof zowel vaardigheden als kennis en was bedoeld als middel voor selectie voor de functie en toelating tot de opleiding. Behalve competenties die afgeleid zijn uit het NSA-profiel, konden scholen of besturen ook specifieke wensen inbrengen. In de praktijk heeft het assesment lang niet altijd als selectie-instrument gefungeerd. Sommige kandidaten waren al benoemd of waren al geplaatst op de opleiding voordat het assessment had plaatsgevonden.

Het assessment vormt in de ogen van alle actoren een cruciaal element in het aantoonbaar maken van leidinggevende kwaliteiten die van belang zijn bij het opzetten van een nieuwe vorm van leidinggeven in het onderwijs. Men vindt echter dat de verslagen meer diepgang zouden moeten hebben om een goede basis te vormen voor het opstellen van POP's die richting kunnen geven aan het verdere professionaliseringstraject. Om de koppeling

assessment-opleidingstraject te verbeteren, wordt in samenwerking met NSA gewerkt aan de ontwikkeling van een gedetailleerder format voor het assessmentverslag.

Opleiding

De assessments en het beroepsprofiel vormden de basis voor het maken van het gedifferentieerde opleidingsprogramma. Het maken van persoonspecifieke trajecten is lastig gebleken. Dit is niet zozeer gedaan door afzonderlijke trajecten maar door de eigen ervaring, op maat, een belangrijke plaats te geven bij: coachingsgesprekken, inbrengen van casuïstiek en het uitwerken van de opdrachten. Er is een groeiboek ontwikkeld om de uitkomsten van het assessment, de leerwensen van deelnemers en het leertraject met elkaar in verband te kunnen brengen.

Het effect van de opleiding is afgemeten aan de mate van groei op de kerncompetenties voor schoolleiders die de NSA onderscheidt. De deelnemers ervaren groei op alle competenties, met name hun onderwijskundige competenties zijn door de opleiding ontwikkeld. Ook vinden de deelnemers de onderscheiden kerncompetenties relevant voor hun werk als schoolleider en willen ze zich daar in de toekomst verder op ontwikkelen.

Functioneren en inzetbaarheid

Het project Bazen van Buiten heeft een kwalitatief en een kwantitatief oogmerk. Het kwantitatieve oogmerk betreft het terugdringen van het tekort aan schoolleiders. Het kwalitatieve oogmerk heeft betrekking op het introduceren van nieuwe vormen van leidinggeven in het onderwijs.

De schoolbesturen zijn positief over de inzetbaarheid van de Bazen van Buiten; in hun huidige functie functioneren ze naar tevredenheid. Belangrijke voorwaarden voor succes zijn een goede introductie op school en een zorgvuldige begeleiding op de werkplek. Voor de toekomst ziet men diverse doorgroeimogelijkheden, zowel intern als extern. Daarbij worden genoemd: rollen op gebied van beleidsvoorbereiding bovenschools, overstappen naar een grotere school, doorstromen naar een functie als bovenschools manager of clustermanager, of een overstap naar een ander schoolbestuur.

Opbrengsten van de pilot

De pilot heeft een discussie op gang gebracht over het leiding geven in het primair onderwijs, en de mogelijke bijdrage die Bazen van Buiten daaraan kunnen leveren. Betrokkenen zien steeds beter de meerwaarde van de Bazen van Buiten; dat wil zeggen dat men hun inbreng van betekenis acht voor het onderwijs. Die meerwaarde heeft te maken met de buitenwereld die wordt binnengehaald en wat het onderwijs daarvan kan leren. Dit krijgt concreet vorm in bijvoorbeeld voortgangsgesprekken van de Baas van Buiten met het bestuur of in directeurenoverleg.

Toekomst

De start van het project is veelbelovend en de betrokkenen zijn van mening dat de mogelijkheden om Bazen van Buiten in te zetten verder moeten worden ontwikkeld. De frisse kijk op leiderschap wordt waardevol gevonden voor het onderwijs. Belangrijke vragen zijn of de Bazen van Buiten zich gewaardeerd voelen en hun eigen stijl kunnen handhaven, wat de effecten zijn op het primair proces en hoe de acceptatie bij besturen, teams en ouders zich ontwikkelt.

Voorgesteld wordt het project meer in de etalage te zetten, bijvoorbeeld in de vorm van een brochure of een website, om de betrokkenen een beter beeld te geven van de meerwaarde van het inzetten van een Baas van Buiten.

1. INLEIDING

De laatste jaren wordt het steeds moeilijker om vacatures voor directeurs in het primair onderwijs te vervullen. Ook zijn schoolorganisaties door fusies in omvang toegenomen, waardoor zij behoefte hebben aan schoolleiders die zich volledig inzetten voor managen en (onderwijskundig) leiderschap. Op initiatief van de Algemene Vereniging van Schoolleiders (AVS), het Initiatief Lerarentekort Amsterdam (ILA) en de Vereniging Samenwerkende Werkgeversorganisaties Onderwijs (VSWO) startte in 2002 het project Bazen van Buiten (BvB). Het ministerie van OCW financiert het project en SBO levert ondersteuning. De Samenwerkende Opleidingen Schoolmanagement (SAMOS) verzorgen het opleidingstraject.

In dit project worden mensen met een opleiding op hbo/wo-niveau en managementervaring duaal opgeleid tot schooldirecteur primair onderwijs. Het gaat hierbij om directeurs zonder onderwijsbevoegdheid, die niet belast worden met lesgevend taken.

Door middel van een assessment wordt bepaald of geïnteresseerde kandidaten over voldoende startbekwaamheden beschikken om in dit project te participeren. Bij voldoende geschiktheid volgen de kandidaten een duaal opleidingstraject van een jaar. In september 2003 begon een eerste groep van veertien kandidaten met de opleiding. Deze kandidaten waren bij de start van de opleiding directeur bij negen verschillende besturen/scholen. Een van hen is voortijdig uit het traject gestapt; de anderen hebben het in juni 2004 afgesloten.

Om optimaal gebruik te maken van de ervaringen die met dit project zijn opgedaan, is besloten het project te laten evalueren. De evaluatie heeft betrekking op de eerste tranche van veertien schoolleiders. SBO is opdrachtgever.

2. HET ONDERZOEK

2.1 Onderzoeksvragen

Op basis van de in de offerte genoemde vragen en aandachtspunten zijn de volgende centrale onderzoeksvragen geformuleerd:

1. *Hoe is vorm gegeven aan de verschillende fasen van het project en wat was de opbrengst per onderdeel?*
2. *Welke knelpunten hebben zich voorgedaan? Welke verbeter suggesties hebben betrokkenen ten aanzien van de gesignaleerde knelpunten?*
3. *Welke mogelijkheden ziet een panel van vertegenwoordigers van de diverse actoren voor verbetering van het traject?*

2.2 Onderzoeksopzet

De eerste fase van het onderzoek is gericht op het beantwoorden van de eerste twee onderzoeksvragen. Het gaat in feite om een proces- en productevaluatie van het project. Dat wil zeggen dat in kaart is gebracht hoe het hele traject is verlopen, welke onderscheiden activiteiten zijn ondernomen en welke instrumenten zijn ontwikkeld. Ook wordt beschreven wat daarvan de opbrengst is geweest en hoe de betrokkenen de opbrengsten beoordelen.

Bij de *beschrijving van het traject* onderscheiden we de volgende onderdelen:

- Werving en selectie
- Assessment
- Opleiding
- Samenhang tussen activiteiten binnen het traject

Voor de onderdelen van het traject is informatie verzameld over: de beoogde werkwijze en de feitelijke gang van zaken bij het ontwikkelen van de activiteiten en instrumenten, de waardering van de activiteiten en instrumenten, de opbrengsten in kwantitatieve en in kwalitatieve zin, de knelpunten die zich voordeden, en verbeter suggesties.

Bij het in kaart brengen van het traject baseren we ons op schriftelijke informatie uit documenten¹ en op informatie uit telefonische interviews en uit email-correspondentie.

Benaderd zijn:

- ManPower (MP),
- Schoolbestuur in rol van werkgever (BG) en mentor (MEN)
- Opleiding (OPL), in de rol van ontwikkelaar, kerndocent en coach (COS)
- Projectleiding (PL)
- Schoolleiders/Bazen van Buiten (BvB).

Wat betreft de *kwantitatieve opbrengsten* gaat het om aantallen kandidaten die aan de verschillende activiteiten ‘deelnamen’. Wat betreft de *kwalitatieve opbrengsten* gaat het om de beoordeling en waardering van de verworven competenties door de betrokkenen. Het NSA-profiel en in hoeverre men daaraan voldoet, is daarbij richtinggevend. Er is gebruik gemaakt van een (zelfbeoordelings)instrument waarmee wordt nagegaan in hoeverre het traject de deelnemers verder heeft gebracht in het verwerven van de voor een schoolleider relevante competenties. Het betreft een aangepaste versie van een instrument dat door ons is

¹ Het gaat om gedurende het project gemaakte documenten zoals nieuwsbrieven, rapportages, opleidingsprogramma.

ontwikkeld en in eerder onderzoek is toegepast, en dat elektronisch is afgenomen (van deze elektronische vragenlijst is een papieren versie toegevoegd als bijlage bij deze rapportage)

Voor het *inventariseren van knelpunten en verbeteringsuggesties* zijn we te rade gegaan bij alle actoren die betrokken waren bij de uitvoering. Het inventariseren van knelpunten en verbeteringsuggesties vormde onderdeel van de telefonische interviews en de e-mail enquêtes.

In schema:

	Werving & selectie	Assessment	Opleiding	Samenhang in traject
Ontwerp/ontwikkeling	MP, BG	MP, BG	OPL	PL
Uitvoering/toepassing	MP, BG	MP, BG	OPL	PL
Kwantitatieve opbrengst	MP, BG	MP, BG	OPL	
Kwalitatieve opbrengst			BvB	
Knelpunten	MP, BG	MP, BG	OPL	PL
Verbetersuggesties	MP, BG	MP, BG	BvB, MEN, COS,	PL

Het onderzoek is afgesloten met een ronde-tafelbijeenkomst waarin de bevindingen uit het onderzoek zijn voorgelegd aan vertegenwoordigers van alle betrokken actoren, te weten: Manpower², schoolbesturen, de opleider, en Bazen van Buiten.

2.3 Uitvoering

In totaal zijn twaalf telefonische interviews gehouden. Deze zijn gehouden met de projectleider, de voorzitter van de stuurgroep, een vertegenwoordiger van Manpower, één van de opleiders, één van de coaches en met vertegenwoordigers van vijf schoolbesturen. Bij de selectie van de schoolbesturen is gestreefd naar zoveel mogelijk variatie wat betreft regio, omvang en denominatie. De geselecteerde schoolbesturen hebben samen negen van de twaalf zittende Bazen van Buiten in dienst.

De veertien schoolleiders zijn benaderd met het verzoek om de elektronische vragenlijst in te vullen. Van de twaalf schoolleiders die momenteel nog als schoolleider werkzaam zijn, hebben negen deze vragenlijst ingevuld teruggestuurd. De Bazen van Buiten zijn na afronding en rapportage van de eerste fase nogmaals benaderd met een overzicht van gevonden knelpunten en oplossingen en de vraag of zij daarop nog aanvullingen hadden.

In de ronde-tafelbijeenkomst hebben de aanwezigen³ zich gebogen over de volgende vragen:

- Wanneer we kijken naar de opbrengsten van de pilot; wat moeten we behouden?
- Welke verbeteracties zijn wenselijk in de verschillende onderdelen van het traject; daarbij is een onderscheid gemaakt naar: werving en selectie, assessment, opleiding, en functioneren als schoolleider?
- Hoe verder met de Bazen van Buiten na de pilot?

De discussie werd steeds voorafgegaan door een korte samenvatting van de onderzoeksresultaten op dat punt. De gevonden clusters van knelpunten en verbeteringsuggesties per onderdeel zijn gebruikt als basis voor de discussie.

² De taken van Manpower zijn inmiddels over twee onderdelen van Manpower verdeeld, Manpower Onderwijs en CCO is verantwoordelijk voor werving en selectie, The Empower Group voor het assessment.

³ Een lijst van deelnemers is opgenomen in bijlage2.

2.4 Leeswijzer

Bij het bespreken van de resultaten hanteren we de volgende opzet. Aan elk van de drie onderdelen van het traject is een hoofdstuk gewijd. Per onderdeel bespreken we eerst de werkwijze zoals voorzien bij de opzet van het project. Vervolgens beschrijven we de feitelijke uitvoering in het eerste pilot-jaar. Daarna gaan we in op de opbrengsten die de verschillende actoren naar voren brachten en hun waardering daarvan. Knelpunten en verbeter suggesties komen op verschillende plaatsen in de tekst naar voren; elk hoofdstuk wordt afgesloten met een bespreking van suggesties voor mogelijke verbeteringen in de toekomst.

Achtereenvolgens komen aan bod:

- Werving en selectie (hoofdstuk 3);
- Assessment (hoofdstuk 4); en
- Opleiding (hoofdstuk 5).

Vervolgens gaan we in hoofdstuk 6 in op het functioneren en de inzetbaarheid van de Baas van Buiten als schoolleider. Daar bespreken we de manier waarop de Bazen van Buiten zijn ingezet in hun eerste jaar als schoolleider, wat daarvan de opbrengst is geweest, en hoe zij als schoolleider worden gewaardeerd. Ook hier inventariseren we knelpunten en suggesties voor verbetering.

Tenslotte wordt in hoofdstuk 7 ingegaan op de ervaringen met de pilot en wat die ons leren voor een toekomstige aanpak op dit terrein.

Afsluitend: Bij de interpretatie van de resultaten dient men rekening te houden met de relatief beperkte opzet van het project; soms betreffen deze het oordeel van een of enkele geïnterviewden.

3. WERVING EN SELECTIE

3.1 Beoogde werkwijze werving en selectie

De term werving wordt in het kader van dit project op twee manieren gebruikt; aan de ene kant moeten leidinggevendenden van buiten het onderwijs worden geworven die geïnteresseerd zijn in een overstap naar het onderwijs. Aan de andere kant moeten besturen en scholen worden geworven, die bereid zijn de mogelijkheden van het inzetten van schoolleiders zonder onderwijsbevoegdheid te onderzoeken. Onderdeel van de werving vormt dus ook het geven van bekendheid aan het project en het enthousiasmeren van de scholen en besturen om het tekort aan schoolleiders op onorthodoxe wijze op te lossen. En ten slotte is het van belang dat schoolbesturen, die enthousiast zijn, ook directievacatures kunnen inbrengen.

Het was de bedoeling de pilot uit te voeren in de vier grote steden en Almere omdat daar de vervulling van directievacatures het meest problematisch was. De initiatiefgroep signaleerde: *“een alsmaar groeiende behoefte aan (kwalitatief goede) managers”* en is de mening toegedaan dat *“vooral in het westen en het centrum van het land bestaande vacatures niet of slechts met extreme inspanningen kunnen worden vervuld”*. Het ministerie van OCW stelde de scholen een bijdrage van €8168,04 beschikbaar per aangestelde zij-instromende directeur voor de kosten van begeleiding, scholing en verlet (Projectplan, 19-06-2002).

Om te kunnen deelnemen moeten de kandidaten voldoen aan twee basiscriteria, te weten een afgeronde HBO- of WO-opleiding en 3 jaar managementervaring, waarbij men grotere groepen moet hebben aangestuurd. Wanneer een kandidaat voldoet aan de selectiecriteria, krijgt deze een portfolio toegestuurd met daarin de competenties van de NSA. De kandidaat wordt gevraagd zo goed mogelijk bij de verschillende competenties te beschrijven welke ervaring hij of zij daarmee heeft en waar de competentie is verworven. Dit portfolio wordt beoordeeld door Manpower.

Als het portfolio voldoende is, wordt de kandidaat uitgenodigd voor een selectiegesprek. In dit gesprek wordt ingegaan op de motivatie, de reden van overstap, het salaris en de inhoud van de portfolio.

3.2 Werving en selectie in de praktijk

Werving van vacatures

Ondanks het feit dat er veel openstaande vacatures voor directiefuncties waren, bleken er maar weinig vacatures spontaan bij Manpower gemeld te worden. Aanvankelijk kwam dit door onbekendheid met het project. Daarnaast bleken veel schoolbesturen huiverig te staan tegenover schoolleiders zonder onderwijsbevoegdheid. Er waren weinig ervaringsgegevens. Ook het feit dat in de meeste scholen ouders en leerkrachten deel uitmaken van de sollicitatiecommissies, bleek een belemmerende factor; deze bleken niet zoveel vertrouwen in de schoolleiderscapaciteiten van managers van buiten het onderwijs te hebben.

Manpower en het Career Center Onderwijs hebben in het kader van werving en selectie formele en informele contacten onderhouden met de schoolbesturen in de vier grote steden en Almere. Daarnaast is gericht geacquireerd via advertenties die vacatures meldden. Bovendien is bekendheid gegeven aan het project in verschillende media: Directief, VB-schrift, AVS Kader Primair, SBM, Uitleg, Trouw, Plein Primair, het Schoolblad, Binnenlands Bestuur en de SBO-nieuwsbrief.

Aanvankelijk zou het project zich beperken tot de vier grote steden en Almere. Op basis van het beperkte aantal aanmeldingen uit die steden heeft de stuurgroep besloten ook daarbuiten vacatures te gaan werven. Het project heeft sindsdien een landelijke reikwijdte. Om het aantal vacatures te vergroten zijn voorlichtingsbijeenkomsten georganiseerd voor schoolbesturen over het project en zijn scholen en besturen met vacatures gericht benaderd en gevolgd. Verder was het de bedoeling dat besturen openstaande vacatures zouden melden; in de praktijk werden ook vacatures gemeld waarvoor al een kandidaat was benoemd.

Eén van de geïnterviewde schoolbesturen heeft bij het creëren van mogelijkheden voor het inzetten van schoolleiders zonder lesbevoegdheid gebruik gemaakt van de positieve ervaringen, die waren opgedaan met zij-instromers. Er is zorgvuldig nagegaan in welke school een BvB mogelijk zou zijn. Daarbij werden twee criteria gehanteerd, voldoende onderwijskundige deskundigheid en voldoende ‘onderwijskundige autonomie in het team’.

Werving van kandidaten

De werving van kandidaten kwam daarentegen snel en gemakkelijk op gang, sommigen meldden zich via informatie in de media. Ook zijn al diegenen die voor een zij-instroomtraject stonden ingeschreven bij het Career Center Onderwijs, op de hoogte gesteld van dit project. Uiteindelijk waren er ruim drie maal zoveel kandidaten die belangstelling toonden voor een schoolleidersfunctie als beschikbare vacatures (521 kandidaten vulden een CV in en er werden 156 vacatures door schoolbesturen gemeld).

Selectie

Bij de selectie is het volgende stappenplan gehanteerd:

- Selectie van kandidaten aan de hand van hun CV
- Selectie van kandidaten aan de hand van hun portfolio
- Eerste selectiegesprek
- Voordracht aan het schoolbestuur
- Selectiegesprekken bij het schoolbestuur
- Assessment
- Contract en start duaal traject: Opleiding en werk.

Slechts bij vijf van de veertien gecontracteerde kandidaten is het hele traject van werving, selectie en assessment door Manpower uitgevoerd. In drie gevallen hebben de schoolbesturen zelf de werving en selectie gedaan en is Manpower pas ingeschakeld voor het afnemen van het assessment. Bij zes kandidaten zijn de werving, selectie en benoeming gedaan door de schoolbesturen zelf, zonder tussenkomst van Manpower. In deze gevallen heeft Manpower wel een assessment afgenomen maar alleen vanwege de toelating tot de opleiding. Het assessment had hier eerder de functie van ontwikkel-assessment dan van selectie-assessment.

Een veel voorkomend knelpunt is dat kandidaten van buiten, vanwege het ontbreken van een onderwijsbevoegdheid, zeer sceptisch worden bekeken en, met name door leden van de MR, nogal eens vanuit een vooringenomen standpunt op hun geschiktheid als schoolleider worden beoordeeld. Enkele bevoegde gezagsorganen hebben werving- en selectieprocedures ontwikkeld om dat probleem het hoofd te bieden. In de gekozen oplossingen hiervoor valt op dat men zoekt naar manieren om de procedure te objectiveren door bijvoorbeeld vooraf afspraken te maken over rollen, methodiek en onderwerpen, door gebruik te maken van de zogenoemde Star-methode in het selectiegesprek, door in het functieprofiel meer het accent te leggen op competenties dan op onderwijsbevoegdheid en het team daarover te informeren, en

door als bestuur bij de finale beslissing aan eventuele scepsis vanuit het team wel aandacht te besteden maar daarin een eigen afweging te maken.

3.3 Opbrengsten van de wervings- en selectiefase

De werving van geïnteresseerde schoolbesturen (en vacatures) hield geen gelijke pas met de werving van geïnteresseerde en geschikte kandidaten. Manpower geeft aan dat er zich in de eerste ronde landelijk 521 potentiële kandidaten aanmelden voor een ‘Baas van Buiten-functie’; zij stuurden een CV in. Het aantal beschikbare vacatures bleef daar sterk bij achter. De publiciteit en wervingsactiviteiten hebben zich in het verlengde daarvan heel expliciet op schoolbesturen gericht. Manpower signaleert dat door het bijzonder onderwijs, zoals Protestants Christelijk of Islamitisch onderwijs, relatief meer vacatures werden aangemeld omdat zij op zoek zijn naar kandidaten die voldoen aan het criterium ‘passende religieuze achtergrond’ en deze moeilijker te vinden zijn.

In eerste instantie is uit de grote groep van 521 belangstellenden op de criteria minimaal HBO-diploma en 3 jaar ervaring in een managementfunctie een selectie gemaakt. Dit resulteerde in een groep van 352 bemiddelbare kandidaten. Zij kregen het verzoek een portfolio in te vullen. Uit de groep van 163 potentiële kandidaten die een portfolio hadden ingevuld, zijn 118 kandidaten geselecteerd voor een eerste selectiegesprek. Kennis van het basisonderwijs, ervaring in een verwante sector als ook ervaring met veranderingstrajecten strekten daarbij tot aanbeveling.

De groep van bemiddelbare kandidaten komt uit alle delen van het land en heeft een brede achtergrond. Opvallend veel kandidaten zijn afkomstig uit het bankwezen of het projectmanagement. Veel kandidaten hebben ook financiële verantwoordelijkheid gedragen. Het meest geschikt bleken kandidaten die naast de vereiste criteria een ruime ervaring hadden in een onderwijscontext, die bijvoorbeeld als ouder in een ouderraad hadden gezeten, een bestuursfunctie hadden (gehad) bij een school, betrokken waren geweest bij de oprichting van een school, e.d., kortom erg actief waren geweest bij de basisschool. Ook ervaring in een werkveld dat dicht bij het onderwijs staat, verhoogde de kans op succes.

3.4 Waardering van werving en selectie

Aan alle actoren is gevraagd naar hun waardering van manier waarop in de pilot werving en selectie vorm hebben gekregen. Ze hebben dit onder meer gedaan door daarvoor een rapportcijfer te geven. In onderstaande tabel is te zien dat de respondenten sterk verschillen in hun waardering van de werving en selectie.

<i>Respondent</i>	<i>Waardering werving & selectie</i>
Schoolbestuur A	4
Schoolbestuur B	nvt
Schoolbestuur C	4/5
Schoolbestuur D	7
Schoolbestuur E	nvt
MP	8
KD	5
VZS	7 à 8
Coach	nvt
PL	-

<i>Respondent</i>	<i>Waardering werving & selectie</i>
BvB	6
BvB	8
BvB	7
BvB	6
BvB	4
BvB	1

De Bazen van Buiten zijn merendeels positief over de wijze waarop werving en selectie hadden plaatsgevonden; dit geldt ook voor de vertegenwoordigers van Manpower en de stuurgroep. De anderen waren minder tevreden, bijvoorbeeld omdat onvoldoende gecheckt zou zijn of de kandidaten een reëel beeld hadden van het werken in deze sector, omdat de kandidaten niet allemaal even geschikt bleken en omdat het slecht zou zijn gelukt om schoolbesturen te interesseren voor de pilot.

Een aantal kanttekeningen:

Een vertegenwoordiger van de bevoegde gezagsorganen stelt dat de inzet van één van de Bazen van Buiten is mislukt omdat onvoldoende was nagegaan of deze wel een juist beeld had van wat het betekent om in het onderwijs leiding te geven.

Een aantal kandidaten gaf in eerste instantie aan op te zien tegen het invullen van het uitgebreide portfolio, maar had al doende het nut ervaren; het dwong hen na te denken en hun keuze voor een baan als leidinggevende in het onderwijs te onderbouwen.

Over de kwaliteit van de kandidaten die in dit kader aangeven geïnteresseerd te zijn in een managementfunctie in het onderwijs, zegt een respondent: *“De kwaliteit van de kandidaten die belangstelling hebben, is wisselend. Ongeveer driekwart is zeer gemotiveerd en op de hoogte van het onderwijs en in staat een goede inschatting te maken van hetgeen je in een dergelijke functie te wachten staat. Ongeveer een kwart heeft geen belangstelling vanuit inhoudelijke motieven, maar is op zoek naar zekerheid/een baan ongeacht de inhoud”*.

En een ander signaleert dat de kwaliteit van de mensen die door Manpower werden aangeleverd, gaandeweg minder werd.

Een punt van kritiek van de opleider is dat het slecht lukt schoolbesturen te interesseren voor het inzetten van schoolleiders zonder onderwijsbevoegdheid. Dit standpunt wordt niet gedeeld door een andere respondent: *“De bekendheid van besturen met andere manieren van zoeken naar potentiële kandidaten is toegenomen. Ze beperken zich niet langer tot de bevoegde kandidaten”*. Ook uit de interviews met de bevoegde gezagsorganen komt naar voren dat zij, los van deelname aan de pilot, hun werkwijze bij werving en selectie hebben aangepast naar aanleiding van het loslaten in april/mei 2003 van de bevoegdheidseis door de overheid, daar waar de schoolsituatie het aantrekken van een Baas van Buiten mogelijk maakte.

3.5 Verbetersuggesties ten aanzien van werving en selectie

Uit het voorgaande komen drie invalshoeken naar voren voor het verbeteren van werving en selectie. In de eerste plaats is het van belang te zorgen dat er voldoende, goed gekwalificeerde kandidaten beschikbaar zijn, in de tweede plaats is het belangrijk schoolbesturen te interesseren voor het inzetten van deze Bazen van Buiten. En ten derde dienen weerstanden bij team en ouders te worden teruggedrongen. In deze laatste paragraaf bespreken we tips en suggesties voor een aanpak langs deze drie lijnen.

Zorgen voor een bestand van goed gekwalificeerde kandidaten met een goed beeld van het werkveld

- Zorgen voor een wervings- en selectieprocedure met aandacht voor CV en zelfanalyse als basis voor het opzetten van een POP;
- Ook aandacht geven aan buiten het werk verworven competenties; een ruime ervaring als ouder in een ouderraad, of in een bestuursfunctie op school vergroten de succeskans;
- Meer aandacht geven aan oriëntatie op werken in het onderwijs in de selectieprocedure; een andere ingang is een fase van oriëntatie op het onderwijs in te lassen bijvoorbeeld in de vorm van een snuffelstage van twee á drie weken;
- Een goed assessment en een goede opleiding bieden;
- In de opleiding op korte en op langere termijn aandacht besteden aan onderwijskundig management.

Schoolbesturen interesseren voor het inzetten van Bazen van Buiten

- Voorlichting en presentaties geven;
- Scholen en besturen met vacatures gericht benaderen met informatie over het project 'Bazen van Buiten';
- Een goed opleidingstraject bieden, dat wil zeggen met NSA-erkenning; dit vergroot de bereidheid van besturen om Bazen van Buiten aan te trekken;
- Voortbouwen op positieve ervaringen met zij-instromers;
- Kandidaten die door selectiefase van BvB heen zijn, zouden dat bij hun sollicitatie moeten melden; besturen kunnen dan immers profiteren van een gesubsidieerd assessment en scholingstraject (deze suggestie is alleen van toepassing tijdens de duur van het project);
- Workshops organiseren waarin succesverhalen belicht worden. Daarbij met nadruk aandacht besteden aan de randvoorwaarden waarbinnen een Baas van Buiten succesvol kan worden aangesteld;
- Besturen stimuleren om leden van de sollicitatiecommissie in contact te brengen met een Baas van Buiten zodat ze een reëel beeld krijgen kandidaten en verkeerde beelden kunnen worden bijgesteld.

Weerstand wegnemen bij team en ouders tegen een schoolleider zonder lesbevoegdheid

- In de wervings- en selectieprocedure vooraf afspraken maken over rollen, methodiek en onderwerpen tijdens de gesprekken;
- Als bestuur werken met een functieprofiel, en daarin meer accent leggen op de competenties dan op de bevoegdheid;
- Bij onvoldoende draagvlak zorgen voor verbreding van het draagvlak of er niet aan beginnen;
- Om draagvlak te creëren kennismakingsgesprekken organiseren;
- Andere verdeling van taken in de school realiseren, bijvoorbeeld de inhoudelijke begeleiding van leerkrachten bij de IB-er leggen;
- Extra zorg aan de begeleiding besteden van de nieuwe schoolleider zodat deze geleidelijk kan ingroeien in onderwijskundig management;
- Profiel opstellen met vereiste competenties. Competenties van sollicitanten, onder wie ook BvB, matchen met het profiel. Indien profiel van BvB (het beste) past, is er ook draagvlak voor benoeming.

In alle drie de perspectieven is het belangrijk te zorgen dat succesverhalen worden opgetekend en verspreid, en dat mislukkingen geen eigen leven gaan leiden en worden gegeneraliseerd, maar zorgvuldig worden geanalyseerd. In de ronde-tafelbijeenkomst stond ter discussie wie

voor die 'vitrinekast' het initiatief zou moeten nemen en op welke doelgroepen deze gericht moet zijn. Men vond dat primair een taak voor de werkgevers.

4. ASSESSMENT

4.1 Beoogde werkwijze assessment

Doel van het assessment is in de eerste plaats om na te gaan of er bij een kandidaat voldoende leidinggevende competenties aanwezig zijn om onder begeleiding van een coach als schoolleider te kunnen functioneren. Het competentieprofiel van de NSA diende daarbij als uitgangspunt. Verder werd ervan uitgegaan dat het scholingstraject maximaal een jaar mocht duren en zich vooral zou richten op de ontwikkeling van competenties op het gebied van onderwijskundig leiderschap.

De functie van het assessment was dus driedig:

- selectie-instrument bij het aannemen door schoolbesturen
- selectie-instrument voor deelname aan de opleiding
- middel om de beginsituatie voor de opleiding in kaart te brengen.

4.2 Feitelijke werkwijze assessment

Het assessment betreft zowel vaardigheden als kennis. Behalve competenties die afgeleid zijn uit het NSA-profiel, kunnen scholen of besturen ook specifieke eisen inbrengen. Zoals al in hoofdstuk 3 werd gesignaleerd heeft het assessment in de praktijk lang niet altijd als selectie-instrument gefungeerd. Sommige kandidaten waren al benoemd en het is zelfs voorgekomen dat de kandidaat al deelnam aan de opleiding voordat het assessment had plaatsgevonden.

4.3 Opbrengsten assessmentfase

In de opleiding zijn de resultaten/verslagen van de assessments gebruikt bij de vormgeving van de opdrachten, zodat iedereen er mee uit de voeten zou kunnen. Of dit ook zo heeft gewerkt, wordt door sommigen betwijfeld. Een van de respondenten vraagt zich af of het wel gelukt is de assessments te gebruiken om de opleiding goed af te stemmen op de verschillende uitgangspunten van de deelnemers. Er zijn signalen van de deelnemers dat de hele groep in hetzelfde tempo met dezelfde insteek is opgeleid. Men vraagt zich af of er voldoende rekening is gehouden met het assessment om het persoonlijke aspect een goede plek te geven.

Door een van de besturen worden bedenkingen geuit over de afstemming assessment-opleiding: *“Het is moeilijk om de terminologie uit het assessment om te zetten naar opleidingsactiviteiten. Uit vrij abstracte begrippen moet een opleiding worden gededuceerd”*.

4.4 Waardering assessment

Over het belang van een assessment zijn de actoren dezelfde mening toegedaan; het assessment vormt een cruciaal element in het aantoonbaar maken van leidinggevende kwaliteiten die van belang zijn bij het opzetten van een nieuwe vorm van leidinggeven in het onderwijs.

De meningen over de opbrengsten van de assessment en de functie in het traject zijn wisselend. Er zijn zowel positieve als negatieve geluiden. Dit is onder meer te zien in onderstaande tabel met de rapportcijfers; de oordelen lopen uiteen van een 1 tot een 8. De schoolbesturen zijn gemiddeld positief, vooral omdat het assessment in samenwerking met de NSA is opgezet en goed competenties meet en omdat het een goed beeld zou geven van de

professionaliseringsbehoefte van de kandidaten. Van de Bazen van Buiten vindt de helft de kwaliteit van het assessment onder de maat.

<i>Respondenten</i>	<i>Waardering assessment</i>
Schoolbestuur A	4
Schoolbestuur B	nvt
Schoolbestuur C	8
Schoolbestuur D	7
Schoolbestuur E	7
MP	8
KD	5
VZS	8
Coach	nvt
PL	-
BvB	7
BvB	2
BvB	6
BvB	7
BvB	3
BvB	1

Ook in de interviews komen de plussen en minnen van het assessment aan de orde. Aan de ene kant wordt gesteld dat het assessment een goed beeld gaf van de te ontwikkelen competenties en het benoemen van leervragen. De inhoudelijke informatie vormde een goede basis voor het begeleidingscontract.

Anderzijds wordt geklaagd over het ontbreken van diepgang in de verslagen en de POP's. Ook waren de procedures in het project niet altijd helder en goed op elkaar afgestemd. Ten slotte signaleert een respondent dat het assessment verwachtingen ten aanzien van maatwerk oproept die daarna niet konden worden waargemaakt.

Een van de vertegenwoordigers van een schoolbestuur heeft twijfels bij de kwaliteit van de assessmentprocedure omdat een zwaar accent wordt gelegd op de bestaande ervaringen, die stammen uit een ander context en omdat met name managementkwaliteiten worden getoetst. Dit bestuur betwijfelt of in het assessment wel een (adequate) transformatie wordt gemaakt van het ene naar het andere werkveld en of dat überhaupt mogelijk is. In elk geval zou in het assessment een oriëntatie op het werkveld niet mogen ontbreken. De voorzitter van de stuurgroep waardeert de bundeling van de expertise van Manpower en die van de NSA. Een dergelijke samenwerking past in zijn visie ook goed in de nieuwe wet BIO (beroepen in het onderwijs).

In een aantal gevallen bleken kandidaten, die al door schoolbesturen waren benoemd, niet te voldoen aan de criteria die voor het assessment waren geformuleerd. De benoemingseisen die schoolbesturen aan kandidaten stellen, bleken dus niet altijd overeen te komen met de eisen die Manpower in het assessment hanteerde. Overigens zijn de betreffende kandidaten wel toegelaten.

Het gegeven dat schoolbesturen soms al benoemde kandidaten voor het project en dus voor het assessment aanmeldde, leidde ertoe dat de selectiefunctie van het assessment ter discussie kwam te staan. Het assessment is als selectie-instrument gebruikt om de toelating tot

de opleiding te regelen maar schoolbesturen kunnen niet verplicht worden om het te gebruiken in hun selectieprocedure; de benoeming is immers een autonome beslissing van het schoolbestuur. In de praktijk kreeg het assessment behalve een selectie- ook een ontwikkelfunctie. De resultaten van het assessment zijn gebruikt om de kandidaten een opleiding 'op maat' te bieden.

4.5 Verbetersuggesties ten aanzien van assessment

De betrokkenen signaleren een aantal knelpunten ten aanzien van het assessment en de plaats daarvan in het traject en geven suggesties voor verbetering.

In de eerste plaats zou in het assessment meer ruimte moeten worden ingeruimd voor contextgerelateerde elementen; nu blijken besturen soms andere criteria te hanteren dan het assessment. Daarnaast zou oriëntatie op het werkveld een duidelijker plaats moeten krijgen. Verder zou de functie van het assessment eenduidiger moeten worden; is sprake van een selectie- of van een ontwikkelfunctie of van allebei.

Om te zorgen dat het verslag van het assessment adequate aanknopingspunten voor het opstellen van een POP en afstemming van het opleidingstraject biedt, wordt in samenwerking met NSA gewerkt aan de ontwikkeling van een gedetailleerder format. Overigens zijn de betrokkenen het er over eens dat de mogelijkheden voor maatwerk in de opleiding beperkt zijn en dat op dit punt bij de cursisten niet te hoge verwachtingen moeten worden gewekt.

5. OPLEIDING

5.1 Beoogde werkwijze opleiding

De assessments en het beroepsprofiel vormen de basis voor het maken van het opleidingsprogramma. Het was de bedoeling dat de thema's die op grond van het competentieprofiel aan de orde zouden moeten komen, op basis van het assessment op maat worden aangeboden. De opleider gaat uit van de visie dat je competenties niet geïsoleerd kunt aanbieden; *“die komen voortdurend terug en fungeren als onderlegger; ze hebben te maken met de manier waarop je kijkt, maar de werkelijkheid laat zich niet in mootjes hakken of malletjes gieten”*. Het uitgangspunt is geweest: welke bagage heeft een schoolleider nodig, wat vraagt de beroepspraktijk en hoe kunnen we deze schoolleiders het beste ondersteunen bij het benutten van hun eigen kracht en hen tegelijkertijd ook bewust maken van het feit dat scholen veel van hen kunnen leren.

Een ander uitgangspunt van de opleiding was dat de aansluiting tussen assessment en de opleiding en de differentiatie juist gezocht zouden worden in de koppeling tussen de eigen (praktijk)vragen en de opleiding. Daarom is gekozen voor een groeiboek. Het zogenoemde 'Groeiboek' vervult een centrale rol in de opleiding; het is opgezet als middel om een verbinding te leggen tussen het assessment en het leertraject en te bevorderen dat de deelnemers zich ontwikkelen op punten die voor hen in hun werksituatie nodig zijn. In het groeiboek zit het maatwerk.

Met de NSA is afgesproken dat het certificaat dat bij succesvolle afronding van het opleidingstraject wordt uitgereikt, toegang geeft tot het register, mits voldaan wordt aan een aantal overige criteria zoals

- Criterium van leiding geven
- Opleidingscriterium
- Professionaliseringscriterium
- Het onderschrijven van de gedragscode.

Uitgangspunt is ook dat er geen contacten met het schoolbestuur zijn vanuit de opleiding; deelnemers moeten in vrijheid kunnen leren.

5.2 Feitelijke werkwijze opleiding

De organisatie van de opleiding heeft veel tijd gekost. De opleiding werd ontwikkeld en verzorgd onder de vlag van Samos, die een eigen projectleider had aangesteld. Verder waren er twee kerndocenten en twee coaches (vanuit een andere instantie, namelijk de AVS) bij betrokken. Er waren dus meerdere uitvoerenden binnen Samos. Daarnaast moest afstemming plaatsvinden met actoren in andere delen van het traject; dit verliep niet altijd probleemloos.

Het maken van *persoonlijke trajecten* is lastig gebleken. Dit is niet zozeer gedaan door afzonderlijke trajecten te ontwikkelen, maar door de eigen ervaring, op maat, een belangrijke plaats te geven bij: coachingsgesprekken, inbrengen van casuïstiek en het uitwerken van de opdrachten

Wat betreft het *opleiden on the job/duale* karakter wordt er in de opleiding ingespeeld op de ervaringen en de vragen die uit de werksituatie voortkomen.

De opleiding bestaat uit:

- Vier modules: de lerende school; de kwaliteit van de school, de leider en het team; visiegestuurd werken; de professionele schoolorganisatie;

- Werkplekopdrachten;
- Werkplekbegeleiding; De veertien deelnemers waren verdeeld over twee coaches. Tussen elk van de vier opleidingsblokken was een coach-gesprek gepland van een uur met elk van de deelnemers. Deze waren vraaggestuurd en de gespreksstof was gebaseerd op ervaringen in de praktijk en reflectievragen vanuit de werkopdrachten. De coachingsgesprekken vonden plaats op het kantoor van AVS of op een andere locatie in Nederland. Een belangrijke insteek in de coaching vormt het zogenoemde triple-loop-leren. Dit is erop gericht om te reflecteren op het eigen aandeel in situaties/problemen/praktijkopdrachten, je van daaruit te positioneren en te komen tot een nieuw kader van waarden en normen;
- In januari een 'tweedaagse' gehouden waarin de stand van zaken werd besproken: hoeveel is gedaan en wat wil je nog gaan doen. Op basis daarvan is men verder gegaan met het portfolio.
- Eindgesprek: twee collega's lezen het portfolio, nemen deel aan het eindgesprek met de twee kerndocenten. De coaches hadden ook een rol in het eindgesprek. Inzet van het gesprek was de eindopdracht. In het eindgesprek wordt op basis van het portfolio de kern van het leiderschap besproken en vindt reflectie plaats op het eigen leiderschap in samenhang met de situatie op school. Ook wordt aan de orde gesteld: hoe ga je verder met je professionele ontwikkeling?

Getracht is op de eerste bijeenkomst de basis te leggen voor een digitale leeromgeving. De Bazen van Buiten bleken daar echter weinig voor te voelen. Ze gaven de voorkeur aan interactief leren, de ontmoeting en leren vanuit de ervaring/casussen. Omdat de docenten vanaf het begin de Bazen van Buiten hebben uitgenodigd kritisch te zijn, leidde deze reactie ertoe dat de digitale leeromgeving in de eerste ronde van de pilot niet is ontwikkeld.

De deelnemers hebben de opleiders voortdurend feedback gegeven. De opzet van de cursus, een losse opbouw van vier modules, maakte bijsturing en aanpassing gemakkelijk; het werd belangrijk gevonden dat er ruimte was voor de actualiteit en flexibiliteit en voor het kunnen inspelen op wat zich voordoet.

5.3 Opbrengsten opleiding

In de eerste ronde van de pilot zijn veertien Bazen van Buiten gestart met de opleiding. Daaraan waren verschillende voortrajecten vooraf gegaan. Een van hen heeft de opleiding niet afgemaakt omdat hij had besloten te stoppen met zijn baan als schoolleider. De dertien anderen hebben de opleiding in juni 2004 met goed gevolg afgesloten.

Voor het beantwoorden van de vraag naar de opbrengsten van de opleiding is de schoolleiders gevraagd om een digitale zelfbeoordelingslijst in te vullen. Centraal in deze lijst stond de vraag naar de bijdrage van de opleiding aan de ontwikkeling van de schoolleiderscompetenties van de Bazen van Buiten: in hoeverre voldoen ze aan de NSA-kerncompetenties en wat is de bijdrage van deelname aan de pilot aan de ontwikkeling van die competenties. Daarnaast is gevraagd naar aspecten waarop de schoolleiders verdere ontwikkeling wensen.

De NSA onderscheidt de volgende kerncompetenties⁴:

⁴ Een overzicht van de kerncompetenties en de uitwerking in deelcompetenties is zichtbaar in het competenties-instrument dat is opgenomen in de bijlagen.

1. Onderwijskundig leiderschap en het primaire proces
2. Aansturen van professionals
3. Organisatiebeleid en –beheer
4. Omgevingsmanagement
5. Beroepsidentiteit
6. Visiegericht leiderschap
7. Doelgericht leiderschap

Per kerncompetentie laten we zien hoe de schoolleider zichzelf op de betreffende competentie beoordeelt voorafgaand aan het project en daarna, en of er in zijn/haar eigen ogen sprake is van groei. Verder geven we het oordeel van de schoolleiders over de relevantie van deze competentie voor hun werk en hun antwoord op de vraag of zij zich op deze competentie de komende tijd verder willen gaan ontwikkelen. Ten slotte gaan we in op de vraag welke scholingsactiviteiten in de ogen van de schoolleiders hebben bijgedragen aan de ontwikkeling van de betreffende competentie. Daarbij maken we een onderscheid naar:

- Algemeen basispakket
- Het persoonlijke leertraject
- Begeleiding vanuit de opleiding
- Begeleiding vanuit de werkplek
- Learning by doing

In onderstaande tabel vatten we de bevindingen ten aanzien van de competentie-ontwikkeling samen.

Tabel 5.1 Zelfbeoordeling op de NSA-kerncompetenties

1	2	3	4	5	6	7	Beoordeling competenties
2.2*	3.4	3.1	3.5	3.9	3.1	3.5	Ontwikkeling voor deelname BvB-pilot
3.4	3.9	3.4	4.1	4.6	4.0	4.2	Ontwikkeling na deelname BvB-pilot
100.0	44.4	22.2	44.4	44.4	66.7	44.4	% groei
							Relevantie voor werk
66.7	77.8	88.9	88.9	77.8	77.8	66.7	Ja
22.2	11.1	-	-	-	-	-	Enigszins
							Verdere ontwikkeling gepland?
88.9	77.8	77.8	55.6	44.4	66.7	44.4	Ja
-	-	-	11.1	33.3	11.1	-	Misschien
							In hoeverre heeft bijgedragen tot groei?
2.9	3.0	2.5	3.7	3.0	3.5	3.5	Algemeen basispakket
2.9	4.0	2.5	3.0	4.0	3.5	4.0	Persoonlijk leertraject
2.9	4.3	3.0	3.7	4.0	3.8	4.0	Begeleiding vanuit de opleiding
3.6	3.0	3.0	3.7	4.0	3.7	3.0	Begeleiding vanuit de werkplek
3.8	4.0	3.5	3.7	4.0	4.5	3.5	Learning by doing

* De gemiddelden zijn berekend op basis van een vijfpuntsschaal; 1= helemaal niet van toepassing/sta aan het begin van de ontwikkeling- 5= in sterke mate van toepassing/volledig ontwikkeld

1. Onderwijskundig leiderschap en het primaire proces
2. Aansturen van professionals
3. Organisatiebeleid en –beheer
4. Omgevingsmanagement
5. Beroepsidentiteit
6. Visiegericht leiderschap
7. Doelgericht leiderschap

De Bazen van Buiten beoordelen zich zelf voorafgaand aan deelname aan de pilot in het algemeen boven het schaalgemiddelde, d.w.z. dat die competenties al redelijk zijn ontwikkeld. Een uitzondering vormt, zoals te verwachten, onderwijskundig leiderschap; die kerncompetentie heeft de laagste gemiddelde score, 2.2.

Deelname aan de pilot heeft geleid tot groei op alle competenties. Vier competenties scoren nu boven de 4, die zijn al ver ontwikkeld, te weten omgevingsmanagement, beroepsidentiteit, visiegericht leiderschap en doelgericht leiderschap. Organisatiebeleid en –beheer is een competentie die nog weinig ontwikkeld is, het opleidingstraject heeft ook maar weinig bijgedragen tot groei. De groei op onderwijskundig management onder invloed van het traject is het grootst.

Over de relevantie van de competenties voor het werk zijn weinig meningsverschillen, men vindt ze relevant.

Bijna alle respondenten willen hun onderwijskundig leiderschap in de toekomst verder ontwikkelen; dit geldt ook voor ‘aansturen van professionals’ en ‘organisatiebeleid en –beheer’, twee kerncompetenties waarop men gemiddeld relatief laag heeft gescoord. De overige competenties staan wat lager op de prioriteitenlijst.

Ten slotte de vraag naar de bijdrage die de verschillende onderdelen van het opleidingstraject hebben geleverd aan de ontwikkeling van de verschillende competenties.

Learning by doing wordt door deze managers beschouwd als de belangrijkste bron van leren; het gemiddelde over alle competenties is 3.9. Daarnaast krijgt de begeleiding vanuit de opleiding een hoge score op dit punt (3.7). Het algemene basispakket wordt minder belangrijk gevonden in relatie tot de ontwikkeling van competenties (3.2) en het persoonlijke leertraject en begeleiding vanuit de werkplek zitten daar tussenin (3.4).

Het is opmerkelijk dat men bij de ontwikkeling van onderwijskundig leiderschap relatief weinig leereffecten toeschrijft aan de opleiding in engere zin en relatief veel aan werken in de praktijk. Ook aan de ontwikkeling van competenties op het gebied van organisatiebeleid en –beheer, een competentie die nog relatief minder ontwikkeld is, levert de opleiding maar een beperkte bijdrage in de ogen van de Bazen van Buiten.

5.4 Waardering opleiding

De laatste alinea's van de vorige paragraaf geven al een eerste beschrijving van de waardering door de deelnemers van de leereffecten van de opleiding en de rol die de verschillende onderdelen daarbij hebben gespeeld.

Aan de rapportcijfers hieronder is te zien dat de verschillende actoren veelal positief tot zeer positief zijn over de kwaliteit van het opleidingstraject. Een uitzondering vormt de vertegenwoordiger van Manpower, deze baseert zijn oordeel op zijn contacten met schoolbesturen.

<i>Respondenten</i>	<i>Waardering opleiding</i>
Schoolbestuur A	8
Schoolbestuur B	7
Schoolbestuur C	8 á 9
Schoolbestuur D	6 á 7
Schoolbestuur E	8
Manpower	5

<i>Respondenten</i>	<i>Waardering opleiding</i>
Kerndocent	7
Voorzitter Stuurgroep	7
Coach	8 á 9
Projectleider	-
BvB	7
BvB	6
BvB	7
BvB	8
BvB	8
BvB	6

Ook uit de interviews en de projectdocumenten komt informatie over de waardering van de opleiding naar voren.

Op een bijeenkomst op 28 november 2003 hebben de cursisten, de cursusleiding, de vertegenwoordigers van CCO en Manpower en de projectleider van de stuurgroep met elkaar gesproken over de kwaliteit van de opleiding tot dan toe. Er bleek grote waardering voor de praktijkgerichtheid en de kwaliteit van de opleiding en de coaching van het leren op de werkplek. De opleiding werd, in combinatie met het werk, als zinvol, maar wel als zwaar ervaren.

De beoordeling van de inhoud van de cursusedagen was goed. De cursusedagen hebben aan de verwachtingen van de Bazen van Buiten voldaan; het spectrum is volledig aan bod geweest. Ook de waardering van de coaching vanuit de opleiding is hoog; er wordt een goede aanpak gehanteerd, er wordt goed gebruik gemaakt van de inbreng en kennis van de deelnemers die op deze manier persoonlijk en op maat gelegenheid krijgen om te reflecteren op ervaringen in de onderwijspraktijk. Wel was er kritiek op de organisatie van de coaching. Die komt voort uit het verplichtend karakter van de coaching in combinatie met lange reistijden. Voor een aantal schoolleiders was de verhouding tussen reistijd-coachingstijd onevenredig groot, 3 uur reizen en 1 uur gesprek. Verder twijfelde een van de geïnterviewden aan de toegevoegde waarde van coaching als de begeleiding op de werkplek goed is geregeld.

Een Baas van Buiten gaf te kennen met name zeer tevreden te zijn over de contacten met collega's. Het was erg boeiend en leerzaam om te horen waar collega's tegenaan liepen; er ontstonden intervisieachtige bijeenkomsten.

Andere opmerkingen over de kwaliteit van de opleiding:

- De opleiding is door NSA gecertificeerd en daardoor een erkende kwalitatief goede opleiding.
- De combinatie van deze opleiding (NSA-gecertificeerd) met de verantwoordelijkheid als schoolleider maakt het traject tot een adequate toeleiding naar en kwalificatie voor het schoolleiderschap. Dit is beter dan in de meer 'kweekvijver'-achtige opleidingen waarin weliswaar stage wordt gelopen maar geen echte verantwoordelijkheid als schoolleider aan de orde is.
- Het duale karakter van de opleiding werd gewaardeerd; de inbedding in de organisatie en de begeleiding-on-the-job spelen een belangrijke rol.
- Men is enthousiast over de docent, de coaching-on-the-job en de aansluiting bij de praktijkervaring. Het beeld was en is: de interactie is plezierig geweest, we hebben veel geleerd, het koffertje is goed gevuld en we kunnen daar verder mee.

Maar er was ook kritiek. Een van de respondenten vanuit de schoolbesturen is van mening dat de opleiding alleen zinvol is vanuit onderwijskundig perspectief. Het bestuur heeft vier Bazen van Buiten aangetrokken van wie maar één aan de opleiding heeft meegedaan. De andere drie kwamen uit het VO of hadden lang geleden in het onderwijs gezeten: *“Voor deze mensen had de opleiding geen toegevoegde waarde: ze waren al gericht op onderwijskundig management”*.

Verder hadden enkele deelnemers kritiek op de vakinhoudelijke kant van de opleiding. De deelnemers zouden vooral veel over praktische zaken hebben geleerd maar de onderwijskundige kant van het schoolleiderschap bleef onderbelicht. Men doelde dan op de gevolgen van onderwijsinhoudelijke keuzes voor het personeelsbeleid, de methodes, de inrichting van lokalen, de inrichting van het leerproces etc.

Een van de geïnterviewden heeft het signaal gekregen dat de opleiding in de oorspronkelijke opzet te kort zou zijn en dat dit voor een aantal schoolbesturen aanleiding is geweest om ‘hun’ Bazen van Buiten een eigen scholingstraject te laten volgen.

Het gebruik van andere professionaliseringstrajecten speelt op vrij grote schaal; er zijn schoolbesturen met Bazen van Buiten in zee gegaan buiten de pilot om⁵. Deze hebben een eigen opleidingstraject gekozen en gefinancierd. Een respondent meldt dat een groot schoolbestuur in Eindhoven zich niet zou hebben aangemeld voor het project omdat ze het opleidingstraject te minimaal vonden. Als alternatief wordt genoemd het opleidingstraject voor locatieleider van de Theo Thijssen-Academie. In deze opleiding voor zij-instromers wordt het halen van een bevoegdheid gecombineerd met de opleiding tot schoolleider. Een respondent suggereert om geen aparte opleiding voor de Bazen van Buiten te maken maar ze te laten deelnemen aan bestaande schoolleidersopleidingen. Daarbij moet dan wel gezorgd worden voor de juiste randvoorwaarden zoals: niet teveel en niet te weinig Bazen van Buiten (deze respondent denkt aan een verhouding van zes Bazen van Buiten in een groep van twintig).

5.5 Verbetersuggesties ten aanzien van opleiding

Ook het hoofdstuk over de opleidingsfase in het traject sluiten we weer af met een kort overzicht van de suggesties voor verbetering die voren zijn gekomen in de gesprekken met respondenten, de analyse van projectdocumenten en de ronde-tafelbijeenkomst. Deze betreffen achtereenvolgens de afstemming van het opleidingsaanbod op de diverse opleidingsbehoeften, de voorkeur voor fysieke bijeenkomsten ten opzichte van een digitale leeromgeving in de opleiding, de functionele scheiding van opleiders en coaches, en de functie van POP en portfolio in het traject.

Een grote diversiteit in beginsituatie en beoogde eindsituatie van de deelnemers

Een lastig punt in de opleiding voor Bazen van Buiten is dat zij verschillen in beginsituatie en dat ze moeten worden opgeleid voor verschillende functies. Al eerder gaven we aan dat het niet mogelijk is individuele trajecten te leveren. Een mogelijke oplossing die naar voren werd gebracht was, het vormen van subgroepjes die homogener zijn. Anderen vinden dat juist niet aantrekkelijk; zij stellen dat je juist van de diversiteit van de deelnemers zoveel leert. Een andere suggestie was de opleiding modulair op te zetten en de deelnemers zelf –op basis van hun scholingsbehoeften- een pakket te laten samenstellen uit een modulenaanbod. Ook hier kwamen er tegenargumenten; de problematiek waarmee een schoolleider te maken heeft, zou

⁵ In het Beleidsplan Onderwijspersoneel (Ministerie van OCW, juni 2004) wordt dit aantal voor begin 2004 al geschat op 130 Bazen van Buiten, een aantal dat inmiddels al weer flink is toegenomen.

zich moeilijk in delen laten opsplitsen. Andere schoolleidersopleidingen komen daarom juist terug van een modulaire opzet. De matching tussen opleidingsvraag en aanbod blijft een zoektocht, aldus de opleider.

Gesuggereerd wordt verder Bazen van Buiten die de opleiding hebben afgerond, een rol te geven bij het opleiden van Bazen van Buiten in een volgende ronde. Hun ervaring kan de afstemming opleiding-werk versterken.

Fysieke bijeenkomsten in de opleiding worden hoger gewaardeerd dan een digitale leeromgeving

De beoogde digitale leeromgeving is niet van de grond gekomen o.a. omdat Bazen van Buiten daar weinig belangstelling voor bleken te hebben en een uitgesproken voorkeur hadden voor fysieke interactie in de opleiding. De opleiding is wat terughoudender op dit punt, het opzetten van een digitale leeromgeving die meer te bieden heeft dan uitwisseling zoals ook via e-mail en chat mogelijk is, is niet eenvoudig en tijdrovend. Omdat de Bazen de voorkeur geven aan fysieke bijeenkomsten is besloten hieraan voorlopig geen prioriteit te geven.

Functionele scheiding opleiders en coaches

In de eerste ronde van de pilot is gekozen voor functionele scheiding opleiders en coaches; in de tweede ronde zullen opleiders zelf als coaches optreden. Dit heeft als voordeel dat zo coaching en opleiding beter op elkaar afgestemd kunnen worden en dat de individuele situaties van cursisten directer in de opleiding kunnen worden ingebracht.

De functie van POP-portfolio in het traject

Gepleit wordt voor het versterken van de functie van het portfolio en het POP in het hele traject, te beginnen met het zelfonderzoek bij aanmelding voor het traject en het assessment. Bazen van Buiten kunnen zelf een belangrijke rol spelen bij het in kaart brengen van competenties die goed ontwikkeld zijn en competenties die zij verder zouden moeten ontwikkelen. Zelfanalyse en het zoeken van passende scholing moeten geen eenmalige actie zijn, maar maken onderdeel uit van de professionele ontwikkeling van schoolleiders gedurende hun loopbaan, zoals ook voor NSA-registratie als voorwaarde wordt geformuleerd. Het zou zowel voor de schoolleiders als hun besturen nuttig zijn wanneer meer informatie beschikbaar zou komen over het beschikbare opleidingsaanbod, de opzet van die opleidingen en de beoogde effecten.

6. DE BAAS VAN BUITEN ALS SCHOOLLEIDER: FUNCTIONEREN EN INZETBAARHEID

In dit hoofdstuk zal worden ingegaan op de manier waarop de Bazen van Buiten zijn ingezet in hun eerste jaar als schoolleider en wat daarvan de opbrengst is geweest in de ogen van de verschillende actoren (wie hebben het traject succesvol doorlopen en wie niet, wat zijn de randvoorwaarden daarvoor?). Verder wordt besproken hoe zij als schoolleider worden gewaardeerd en welke knelpunten en verbeteruggesties naar voren zijn gebracht.

6.1 Beoogde rol van de Baas van Buiten als schoolleider

Het project Bazen van Buiten heeft een kwalitatief en een kwantitatief oogmerk. Het kwantitatieve oogmerk betreft het terugdringen van het tekort aan schoolleiders. Het kwalitatieve oogmerk heeft betrekking op het introduceren van nieuwe vormen van leidinggeven in het onderwijs of zoals ook wel werd gezegd ‘een andere wind laten waaien’. Van de Baas van Buiten wordt een innovatieve inbreng verwacht. Men vindt het voor de innovatie van het onderwijs wenselijk dat het raam wordt opengezet en het onderwijs de buitenwereld binnen haalt, en dat er een discussie op gang komt over het aansturen van het primair onderwijs, dat niet alleen inhoudelijke kennis zaligmakend is en dat mensen in de scholen erkennen en herkennen dat deze Bazen van Buiten weliswaar niet op de hoogte zijn van alle details maar wel begrijpen waar het over gaat.

6.2 Feitelijke invulling van de rol van de Baas van Buiten als schoolleider

De groep van schoolleiders is tamelijk heterogeen qua functie; er zijn kandidaten die zijn aangesteld als directeur van één school, maar er zijn ook kandidaten aangesteld in een duo-constructie, als bovenschools manager, als locatiemanager, als clustermanager. Er zijn ook grote verschillen in de aantallen personeelsleden en leerlingen waar zij verantwoordelijk voor zijn.

Uit de gesprekken met de schoolbesturen komt een groot aantal creatieve oplossingen naar voren die zijn bedacht bij het aanstellen en benoemen van de Bazen van Buiten. Via de vijf interviews met vertegenwoordigers van de schoolbesturen hebben we op dit punt uitvoeriger informatie gekregen. De beschrijvingen van de verschillende aanpakken die we hiervan hebben gemaakt, vormen de context voor tien van de veertien schoolleiders die in het project hebben geparticipeerd. De aanpakken hebben betrekking op de vormgeving van werving en selectie, aanstelling en benoeming, financiële randvoorwaarden, de afstemming van de inhoud van de functie en de begeleiding bij het uitoefenen ervan. We presenteren ze hieronder in kaders.

Context A.

De eerste context betreft een schoolbestuur in het openbaar onderwijs, waaronder zeventien scholen voor primair onderwijs vallen. Bij dit schoolbestuur zijn vier spontane aanmeldingen binnengekomen van kandidaten zonder onderwijsbevoegdheid die geïnteresseerd waren in een baan als schoolleider. In oriënterende gesprekken bleek hun geschiktheid. Tegelijkertijd was er sprake van beleidsontwikkeling op het gebied van mobiliteit; de behoefte aan mobiliteit was naar voren gekomen uit de loopbaangesprekken met directeuren en adjunct-directeuren. In de mobiliteits-carroussel die naar aanleiding daarvan is opgezet, zijn twee van de externe kandidaten meegenomen. De kandidaten die zichzelf hadden aangemeld, hadden heel bewust voor het onderwijs gekozen en zich goed georiënteerd. Dit bestuur heeft de Bazen van Buiten een voorlopige aanstelling van een jaar gegeven.

Voor de nieuwkomers zijn –in aanvulling op het opleidingstraject- diverse begeleidingsactiviteiten

ondernomen:

- *Aanstelling vond plaats naast een ervaren directeur, elk voor 0,8 en op basis van gelijkwaardigheid, in elk geval voor twee jaar. Voor de (financiële) realisatie van dit duo-directeurschap is creatief gebruik gemaakt van subsidieregelingen; geen adjunct, en inschalingsregelingen voor tweehoofdige schoolleiding. Er is bewust gekozen is voor een tweehoofdige directie om de Bazen van Buiten de gelegenheid te geven geleidelijk in te groeien in het onderwijskundig leiderschap.*
- *Elke zes weken is een plan gemaakt door het duo over de taakverdeling voor de komende periode: zo zijn in de loop van het eerste jaar alle voorkomende taken langsgekomen, besproken en is er verslag van gedaan. In het eerste halfjaar lag voor de Bazen van Buiten het accent op bezig zijn met 'de mensen'. Dit om te voorkomen dat ze datgene zouden gaan doen waar ze al goed in zijn, namelijk beheer en financiën.*
- *Gedurende het eerste jaar zijn voortgangsgesprekken gevoerd met de duo's en met elk afzonderlijk en drie functioneringsgesprekken met de Bazen van Buiten. Daardoor was er zeker 1x per maand een gesprek. In de voortgangsgesprekken lag de nadruk op randvoorwaarden en aanpak en niet zozeer op het functioneren. In de toekomst wil men dit gedifferentieerd toepassen: sommige Bazen van Buiten hebben frequenter gesprekken nodig dan anderen.*
- *De voortgangsgesprekken, functioneringsgesprekken en beoordeling waren in handen van een lid van het Centraal Management.*
- *Er waren ook stages op andere scholen gepland, maar dit bleek te ambitieus voor het eerste jaar. Deze zijn verplaatst naar het tweede jaar.*
- *Er vond coaching vanuit Interstudie plaats in het kader van het project duo-directies; in dit coachingstraject ligt het accent op verschillen tussen de partners en het maximaal benutten van elkaars kwaliteiten.*

Na een jaar voorlopige aanstelling zijn twee Bazen van Buiten vast benoemd. De derde heeft opleiding en schoolleiderschap niet doorgezet.

Context B.

De tweede context betreft een Rooms-Katholiek schoolbestuur van vijftien scholen voor primair onderwijs. Men zocht een schoolleider die de leiding van twee scholen op zich zou gaan nemen en ook andersoortige ervaring zou kunnen inbrengen. De opzet was om breder te werven en de bevoegdheidseis te laten vallen. Er is geadverteerd in een landelijk dagblad. De brievenselectie is gedaan op basis van duidelijke criteria: visie, lijnen kunnen uitzetten, managementkwaliteiten, teamvorming, relatie met moeilijke oudergroep (woonwagencamp). In de selectieprocedure bleek dat de teamleden een voorkeur hadden voor een kandidaat met een lesbevoegdheid; de Baas van Buiten kwam echter als beste uit de selectie. Om tegemoet gekomen aan het belangrijkste bezwaar van het team: "hoe kan iemand van buiten het onderwijs ons begeleiden en beoordelen" is de rol van begeleider van leraren gekregen bij IB-ers gelegd. Begeleiding van leraren is dus uit het takenpakket van de schoolleider gehaald.

Bij werving, selectie en aanstelling was men er van uitgegaan dat deze Baas van Buiten de leiding zou krijgen over twee scholen. Men heeft hiervoor gekozen omdat iemand wilde aantrekken met bepaalde managementkwaliteiten. Door de directie te voeren over twee scholen kan kandidaat een hogere schaal geboden worden, en kunnen dus meer eisen gesteld worden. Bovendien is het dan geen probleem dat de directeur geen lestaken vervult. Het eerste jaar had de kandidaat slechts de verantwoordelijkheid voor één school; dit was bedoeld als inwerkperiode.

Gedurende het eerste jaar zijn verschillende begeleidingsactiviteiten ondernomen:

- *De Baas van Buiten kreeg een directeur van een van de andere scholen die eerder als interim had gewerkt op de betreffende school, als 'maatje' toegewezen. Deze kende de problematiek van de school goed, was op de hoogte van de uitgezette lijn en kon dus fungeren als aanspreekpunt voor de dagelijkse zaken.*
- *De Baas van Buiten onderhield frequent contact met de voorzitter van het schoolbestuur over actuele zaken, om eigen aanpak te toetsen. Dit contact vond plaats in maandelijkse Managementteamvergaderingen en in telefonisch contact tussendoor.*

Gedurende het jaar zijn tweemaandelijks voortgangsgesprekken gevoerd met de voorzitter van het

College van Bestuur met als agendapunten: beleid, wat loopt goed en wat niet, personele zaken, toekomst. Deze begeleiding op maat wordt alle nieuwe directeuren geboden.

Context C.

De derde context betreft een openbaar schoolbestuur van zestig scholen voor primair onderwijs. Dit schoolbestuur had al voor mei 2003 Bazen van Buiten aangetrokken en deze hun bevoegdheid laten halen via een speciaal traject op de Pabo. Toen in mei 2003 door de overheid de bevoegdheidseis werd losgelaten, heeft het schoolbestuur de advertentietekst aangepast daar waar de schoolsituatie het aantrekken van een BvB mogelijk maakte. In tien procedures voor schoolleiders heeft een Baas van Buiten meegedaan. Er zijn vier kandidaten van buiten geselecteerd. Deze zijn in dienst genomen en daarna aangemeld voor een assessment bij Manpower vanwege de toelating tot de opleiding. Van de vier aangetrokken Bazen van Buiten heeft één aan de pilot-opleiding meegedaan. De andere drie hadden weliswaar geen lesbevoegdheid, maar wel een onderwijsachtergrond; voor hen had de opleiding geen toegevoegde waarde.

Daarnaast zijn zeven Bazen van Buiten benoemd als clustermanager. De clustermanagers kwamen na een oriënterend gesprek met Manpower tot de conclusie dat het project niet aansloot bij hun competenties en hun werkzaamheden.

Alle nieuwkomers hebben de volgende ondersteuning gekregen:

- *Dit schoolbestuur heeft 4 interim-managers beschikbaar (ervaren directeuren met een lange staat van dienst) die als coach ingezet worden voor de kandidaten.*
- *Bij de start zijn de Bazen van Buiten ingewerkt door de interim-directeur; deze bleef als mentor op de achtergrond beschikbaar.*
- *Elke Baas van Buiten heeft op werkniveau een maatje binnen het eigen cluster.*

De clustermanagers zijn begeleid vanuit de stafdienst.

Context D

Het vierde schoolbestuur heeft de openbare signatuur en fungeert als bevoegd gezag van vijftig scholen voor primair onderwijs. Dit schoolbestuur was al op de hoogte van het beleidsstreven om meer talent van buiten in het onderwijs aan te trekken. Op het moment dat het project 'Bazen van Buiten' van start ging, waren er drie vacatures. In die procedures niet-bevoegden meegenomen. Interne en externe werving hebben gelijktijdig plaatsgevonden. Intern is sprake van een kweekvijver (van adjuncten en zittend directeuren) waaruit in het kader van het mobiliteitsbeleid de voorrangskandidaten kunnen solliciteren. Dit schoolbestuur heeft inmiddels vier 'externen' aangetrokken.

Twee Bazen van Buiten zijn als duo aangesteld; zij hadden beiden als parttimer gesolliciteerd omdat ze werk en een jong gezin wilden kunnen combineren. Ze zijn gestart met het oprichten en vormgeven van een nieuwe school. Om dit te kunnen bekostigen, heeft het bevoegd gezag middelen aangewend uit de regeling duo-banen. Deze extra middelen zijn gebruikt om een ervaren bouwcoördinator vrij te stellen voor de coördinatie van het onderwijskundige proces.

Een andere kandidaat is aangesteld op een bestaande grote school (16 klassen die toegroeit naar 40 klassen); daardoor was het mogelijk een passende salariëring te vinden.

Wat betreft de begeleiding zijn voor de nieuwkomers de volgende maatregelen getroffen:

- *Ze krijgen een ervaren directeur toegewezen als maatje. Deze was de eerste vier weken elke dag beschikbaar voor begeleiding. Deze begeleiding is geleidelijk afgebouwd naar één maal per drie weken tot kerst. Daarna startte de opleiding.*
- *In de nieuw te starten school (met duo BvB) is een ervaren bouwcoördinator vrijgesteld voor de coördinatie van het onderwijskundige proces. De nieuwe Bazen van Buiten kregen daardoor de ruimte om de aandacht niet op alles te hoeven richten en langzaam in te groeien in met name de inhoudelijke/onderwijskundige kant van het schoolleiderschap.*
- *Een andere Baas van Buiten was een herintreder; deze werd aangesteld op een bestaande school met een lopende organisatie en een goed functionerend systeem van bouwcoördinatoren. Deze Baas van Buiten kreeg om de dag begeleiding van de bovenschools manager.*
- *Clusterdirecteuren bezoeken één maal per drie weken elke school. Op de scholen met een BvB is*

dat geïntensiveerd naar één maal per twee weken.

- *De Bazen van Buiten hebben één maal per kwartaal een gesprek met de voorzitter van het CvB over cultuuraspecten, strategische informatie, wijze van besluitvorming, randvoorwaarden en faciliteiten, en de effectiviteit van de begeleiding. Het bevoegd gezag wordt zo geïnformeerd over de visie van de nieuwkomers op hun nieuwe werkomgeving en over hun verwachtingen richting bestuur. Men doet dit soort gesprekken ook met zij-instromers*

Bij dit schoolbestuur is het beleid om directeuren één generatie (acht jaar) aan een school te binden: dit geldt voor alle directeuren.

Context E.

Ten slotte de aanpak van een Protestant Christelijk schoolbestuur waaronder 34 scholen voor primair onderwijs ressorteren. Dit bestuur heeft met twee herintreders deelgenomen aan de pilot. Eén van hen was al een jaar in dienst en bezig met de oprichting van een nieuwe school, de ander was al aangesteld maar kwam als niet geschikt uit het assessment. Deze heeft uiteindelijk wel het opleidingstraject doorlopen maar is als schoolleider gestopt.

Wat betreft de begeleiding:

- *Een van de twee BvB zat er al een jaar en heeft zich laten ondersteunen door collega's van bestaande vergelijkbare scholen.*
- *De andere BvB heeft één maal in de drie weken begeleidingsgesprek gehad met oud-inspecteur. Verder is deze schoolleider ingewerkt door interim-directeur, die de school voor hem/haar had geleid. Het inwerktraject is de eerste 6 weken erg intensief geweest, twee à drie keer per week gesprekken. Het betrof hier met name de overdracht.*
- *Het schoolbestuur voerde maandelijks gesprekken met elk van beide schoolleiders. Aandachtspunten waren: welke problemen kom je tegen en hoe kun je daar een oplossing voor vinden?*

Dit schoolbestuur heeft een handboek waarin alle interne processen, regelingen, verantwoordelijkheden en beleidsstukken zijn opgenomen. Dit fungeert voor nieuwelingen als houvast/naslagwerk.

6.3 Opbrengsten Baas van Buiten als schoolleider

In de ogen van de actoren die we bevroegd hebben, zijn er wat betreft de opbrengsten macro-effecten en micro-effecten te onderscheiden.

De macro-effecten: terugdringen tekort en bereidheid om onbevoegden in te laten stromen

Het project Bazen van Buiten biedt, aldus een van de geïnterviewden, goede garanties om zowel het tekort aan schoolleiders terug te dringen als om nieuwe vormen van leidinggegeven in het onderwijs te introduceren. Deze zegsman is van mening dat de bereidheid van schoolbesturen om een Baas van Buiten aan te nemen, positief zal worden beïnvloed door de BvB goed te kwalificeren voor hun functie; dit is in het project gelukt omdat er sprake was van een goede opleiding die leidt tot erkende kwalificaties.

Hiertegenover staat de zienswijze van een andere respondent die het aantal aangemelde vacatures als graadmeter beschouwt voor de bereidheid van de schoolbesturen om Bazen van Buiten aan te trekken. In het eerste pilotjaar viel het aantal aangemelde vacatures tegen. Daarom is het project dat oorspronkelijk bedoeld was voor de vier grote steden en Almere, verbreed tot een landelijk project.

De vraag in hoeverre het project daadwerkelijk een bijdrage heeft geleverd en in de toekomst zal leveren aan het terugdringen van het tekort aan schoolleiders is op basis van de pilot niet te beantwoorden. Een van de respondenten merkt in dit verband op dat externe deskundigheid meerwaarde kan hebben voor scholen en besturen: *“Door externe deskundigheid erbij te*

betrekken is het mogelijk om meer bronnen aan te boren, nu de vijver van directeuren langzamerhand is leeggevist. Ook in de toekomst zullen we blijvend breed werven. Wel in combinatie met een voorrangbeleid voor zittende directeuren zodat deze een stap kunnen maken naar b.v. een grotere school”.

Een andere aanwijzing die duidt op het toegankelijker worden van de onderwijsarbeidsmarkt voor onbevoegde kandidaten, zijn de initiatieven die potentiële kandidaten zelf nemen. Het aantal mensen dat zich bij Manpower heeft ingeschreven en bemiddelbaar lijkt te zijn voor een functie als schoolleider, is het afgelopen jaar drastisch toegenomen. Ook worden schoolbesturen rechtstreeks door hen benaderd en krijgen de huidige Bazen van Buiten vragen van potentiële kandidaten over de manier waarop zij het verwerven van een functie als schoolleider zouden kunnen aanpakken.

Het is niet ondenkbaar dat het project Bazen van Buiten een positieve uitwerking heeft op schoolbesturen en dat zij zich (door bijvoorbeeld de good practices) zijn gaan bezinnen op de vraag of en zo ja onder welke condities zij kandidaten van buiten het onderwijsveld willen aantrekken als schoolleider. Hoe groot dit effect is weten we niet. Door een van de respondenten is de inschatting gemaakt dat het aantal schoolbesturen dat aan de slag is gegaan met het aantrekken en scholen van Bazen van Buiten buiten het project drie keer zo groot is als binnen het project (zie ook voetnoot 5). Het is niet mogelijk vast te stellen of deze ontwikkelingen in het onderwijsveld opgevat kunnen worden als een uitstralingseffect van het project Bazen van Buiten of als een effect van het verdwijnen van de onderwijsbevoegdheidseis.

Een van de geïnterviewden ziet als waardevolle opbrengst van de pilot dat er een discussie op gang is gekomen over het aansturen van het PO, en de mogelijke bijdrage die Bazen van Buiten daaraan kunnen leveren.

De micro-effecten: uitval, gevolgen voor de schoolorganisatie en invloed op het primaire proces

Van de veertien gestarte Bazen van Buiten zijn er momenteel nog twaalf als leidinggevende in het onderwijs werkzaam. Zij functioneren op verschillende posities en worden op verschillende manieren ingezet. De waardering van hun inzetbaarheid komt in de volgende paragraaf nog aan de orde.

Er zijn dus twee afvallers; een van hen is halverwege het jaar gestopt met de opleiding en met de functie van schoolleider, de ander is gedurende het jaar gestopt met de functie maar heeft de opleiding wel afgemaakt. Knelpunt in het ene geval was dat een Baas van Buiten was aangesteld met een te complexe taakstelling in combinatie met het ontbreken van draagvlak, in het andere geval bleek een onjuist beeld van de inhoud van de betreffende leidinggevende functie aanleiding voor vertrek uit de functie. Beide kandidaten blijken nog steeds geïnteresseerd te zijn in een functie in het onderwijs maar op een andere positie: de één in een schooloverstijgende managementfunctie, de ander in een functie als adjunct. In beide gevallen waren die wensen niet te realiseren. In het ene geval omdat het bestuur op dat moment niet zo'n vacature had, in het andere geval omdat het bestuur geen mogelijk had om een adjunct zonder lesbevoegdheid aan te stellen.

De Bazen van Buiten geven aan geconfronteerd te zijn met een aantal verschillen in leiding geven in het onderwijs in vergelijking met hun eerdere functie. Een belangrijk cultuurverschil wordt als volgt benoemd: scholen zijn niet zozeer resultaatgericht maar veeleer koersgericht.

Ze hebben ervaren dat ze, meer dan hun voorgangers geneigd zijn te delegeren, meer verantwoordelijkheid te leggen bij teamleden en zich door hen te laten adviseren. Een knelpunt dat ze ervaren is de beperkte manoeuvreerruimte die scholen hebben, bijvoorbeeld op financieel gebied; de mogelijkheden die decentralisatie en lumpsum financiering bieden, worden op bovenschools en bestuursniveau weer gereguleerd en ingeperkt.

In een aantal gevallen heeft het binnenhalen van een of meerdere Bazen van Buiten ook geleid tot flankerend personeelsbeleid. Enkele voorbeelden daarvan zijn het organiseren van loopbaanbezuiniging voor directeuren, systematischer coaching en begeleiding van (nieuwe) schoolleiders, het op gang brengen van een mobiliteitscarrousel en het ontwikkelen van een protocol voor de begeleiding en beoordeling van directieleden.

6.4 Waardering van de Baas van Buiten als Schoolleider: inzetbaarheid en meerwaarde

De in het project betrokken actoren is gevraagd hun oordeel te geven over de inzetbaarheid van de Bazen van Buiten en dit uit te drukken in een cijfer van 1 tot 10. Zij hebben zowel hun oordeel gegeven over de inzetbaarheid voor de functie waarvoor de Bazen van Buiten zijn aangetrokken als over hun bredere inzetbaarheid. In onderstaand overzicht is die waardering weergegeven.

<i>Respondent</i>	<i>Waardering inzetbaarheid</i>	
	Huidige functie	Breder
Schoolbestuur A	7	Niet
Schoolbestuur B	8	8
Schoolbestuur C	7	8 á 9
Schoolbestuur D	7/8	7
Schoolbestuur E	7/8	5 of 8
MP	8	8
KD	7	7
VZS	8	8
Coach	8/9	9 á 10
PL	-	-

De ‘*huidige*’ inzetbaarheid wordt door alle respondenten hoog gewaardeerd namelijk met een 7 tot 8.

Ook de schoolbesturen waarderen de inzetbaarheid hoog, maar vier van de vijf maken daarbij een kanttekening zoals bijvoorbeeld dat het eerste jaar moet worden beschouwd als inwerkperiode, dat schoolleiders minimaal twee jaar nodig hebben om helemaal op eigen benen te staan en dat ze zonder een ruime inwerkperiode wellicht toch moeilijk elders aan de bak komen. Een van de schoolbesturen maakt de inschatting dat de Baas van Buiten die zij hebben aangetrokken, niet langer dan twee á drie jaar directeur zal zijn omdat dan zijn ambities verschoven zullen zijn.

Een van de overige actoren merkt wat betreft de inzetbaarheid het volgende op: *“In de loop van het jaar blijkt dat iemand het goed doet. Ze zijn inzetbaar anders was het misgelopen in het eerste jaar. Van belang daarbij zijn: “kan ik me positioneren” en “word ik geaccepteerd”. Als dat zo is, zijn het echt wel de betere schoolleiders, op onderwijsinhoudelijk gebied”*.

In de meeste gevallen blijkt het ontbreken van de lesbevoegdheid naar de achtergrond te verdwijnen en bij de beoordeling aan het eind van het jaar geen enkele rol meer te spelen.

Wat betreft *de bredere inzetbaarheid* komen twee gezichtspunten aan de orde: het perspectief van de Baas van Buiten en het perspectief van het bestuur.

Voor de Baas van Buiten zelf is het traject goed voor hun loopbaanperspectieven; deze worden verbreed en een baan als schoolleider heeft loopbaantechnisch een meerwaarde (op het CV) omdat men nu naast profit- ook non-profitervaring kan laten zien.

De meeste schoolbesturen geven aan dat er voor de Bazen van Buiten doorgroeimogelijkheden zijn, zowel intern als extern. Daarbij worden genoemd: rollen op gebied van beleidsvoorbereiding bovenschools, overstappen naar een grotere school, doorstromen naar een functie als bovenschools manager of clustermanager, of een overstap naar een ander schoolbestuur.

In een aantal gevallen wordt de verbreding van de inzet al op korte termijn gerealiseerd. Het merendeel van de besturen maakt echter de inschatting dat men een jaar of vijf ervaring nodig heeft alvorens een volgende stap kan worden gezet. Twee illustratieve citaten in dit verband zijn: *“Een van onze Bazen van Buiten wordt nu in zijn tweede jaar schoolleider van twee scholen en wordt ingezet in bestuursbrede werkgroepen. De verwachting is bovendien dat deze Baas van Buiten in de loop van de tijd zal worden ingezet op bijvoorbeeld kwaliteitszorg omdat hij daar in het bedrijfsleven ervaring heeft opgedaan”* en *“De geschiktheid moet wel elders worden gezien. Ze komen misschien toch niet zo makkelijk aan de bak. Een BvB moet zich realiseren dat je een jaar of vijf nodig hebt om jezelf te bewijzen en zou hierover bij de start ook geïnformeerd moeten worden. Met name de MR vormt hierbij en struikelblok; men vindt twee tot drie jaar ervaring te kort”*

Alle respondenten zijn van mening dat Bazen van Buiten meerwaarde hebben; dat wil zeggen dat men hun inbreng van betekenis acht voor het onderwijs. Die meerwaarde heeft te maken met de buitenwereld die wordt binnengehaald en wat het onderwijs daarvan kan leren. Ter illustratie een paar opvallende uitspraken die hierover zijn gedaan: *“Vanzelfsprekendheden komen ter discussie te staan: scholen zijn zelden lerende organisaties”*; *“Hun meerwaarde is juist dat ze niet behept zijn met hetzelfde virus”*.

Een aantal schoolbesturen geeft aan ook (meer)waarde toe te kennen aan de voortgangsgesprekken die zij met de Bazen van Buiten voeren. Deze gesprekken die bedoeld zijn ter ondersteuning van de nieuwe schoolleider blijken als neveneffect te hebben dat ze voor de bestuurder een bron van informatie zijn: *“Het is voor mij als voorzitter van het bestuur interessant en leerzaam te horen wat mensen van buiten zien en wat ze verwachten van het bestuur. Onderwerpen die aan de orde komen in deze gesprekken zijn: cultuuraspecten, strategische informatie, wijze van besluitvorming, randvoorwaarden en faciliteiten, werkt de begeleiding. We voeren dit soort gesprekken ook met de zij-instromers.”*

6.5 Verbetersuggesties

De groep van schoolleiders die aan het project heeft deelgenomen, blijkt goed te functioneren in zeer diverse functies.

De praktijkvoorbeelden in dit hoofdstuk laten zien dat schoolbesturen voor het inzetten van een Baas van Buiten hebben gezocht naar ruimte voor een specifieke wijze van invullen van de vacature, afgestemd op de specifieke situatie op een school, de daar al beschikbare competenties en de beschikbare middelen en dat ze daarin succes hebben geboekt.

Uit de aanbevelingen die zijn gedaan blijkt dat het belangrijk is te onderkennen dat cultuurverandering een moeizaam proces is en dat de houding van het bestuur daarbij een belangrijke rol speelt. Het bestuur speelt een cruciale rol bij het realiseren van randvoorwaarden, die het succesvol inzetten van een Baas van Buiten bevorderen. Andere bevorderende factoren zijn een goede introductie op school en een zorgvuldige begeleiding op de werkplek. Uit het onderzoek komen hiervoor de volgende aanbevelingen naar voren.

Randvoorwaarden vooraf

- Duidelijke loyaliteit uitstralen vanuit bestuur en management;
- Inzet van een Baas van Buiten legitimeren vanuit de meerwaarde, de goede kwaliteiten die hij/zij meebrengt, en niet vanuit het tekort;
- Voor de benoeming het team laten zien welke maatregelen worden genomen om onderwijskundige lacunes bij de schoolleider op te vullen;
- Zorgen voor duidelijkheid bij de kandidaat over de verwachtingen van de school en het bestuur;
- Zorgen dat de inhoud van de functie aansluit bij de mogelijkheden en verwachtingen van de Baas van Buiten.

Introductie Baas van Buiten

- Teamleden informeren over het fenomeen Baas van Buiten, hen laten zien wat ze wel en niet kunnen verwachten en aangeven dat ingroeien tijd kost;
- Personeel informeren over de good-practices met Bazen van Buiten bijvoorbeeld in personeelsblad en door bij elkaar in de school te gaan kijken.

Inwerken en begeleiden

- Goed assessment waarin wordt vastgesteld waar verdere professionalisering gewenst is;
- Een Bas van Buiten in een duobaan met een schoolleider met onderwijsbevoegdheid laten starten;
- Er rekening mee houden dat de Baas van Buiten een shock kan veroorzaken vanwege de andere ideeën die hij/zij meebrengt, bijvoorbeeld over commerciële activiteiten;
- Bij inzet heldere afspraken maken over taakverdeling; zorgen dat onderwijskundige taken worden behartigd en de Baas van Buiten de gelegenheid geven zich daar op in te werken;
- Een inwerkprogramma maken waar de Baas van Buiten geleidelijk competenties voor alle aspecten van het schoolleiderschap verder kan ontwikkelen;
- Gebruik maken van coachingsmogelijkheden en begeleiding op maat bieden.

Tenslotte is het van belang te voorkomen dat –bij gebrek aan een alternatief- een Baas van Buiten wordt ingezet op een plaats die niet past bij zijn of haar competenties; ‘mislukkingen’ zijn schadelijk voor betrokkenen en ook voor de verdere ontwikkeling van beleid ten aanzien van de inzet van Bazen van Buiten.

7. OPBRENGSTEN VAN DE PILOT

In dit hoofdstuk gaan we in op een aantal aspecten die de evaluatie van het project in zijn totaliteit betreffen en die samenhangen met het pilot-karakter van het project. We concentreren ons op knelpunten en verbeter suggesties die hierover in de interviews ter sprake zijn gebracht. Het gaat hierbij met name om structurele verbeteringen met het oog op de ontwikkeling van regulier beleid op dit terrein.

7.1 De realisatie van de doelstellingen in de pilot

Terugdringen tekort en inzetbaarheid van Bazen van Buiten in de ogen van overheid schoolbesturen, leraren en ouders.

Volgens de voorzitter van de stuurgroep biedt het project goede garanties om een bijdrage te leveren aan het terugdringen van het tekort aan schoolleiders. Hoe nijpend dit tekort is en in hoeverre schoolbesturen bereid zijn naar onorthodoxe middelen te grijpen om dit tekort terug te dringen, moet nog blijken. De berichten daarover spreken elkaar soms tegen. De volgende signalen zijn waarneembaar:

- De schoolbesturen die hebben geparticipeerd en die we hebben gesproken, zijn over het algemeen tevreden over de inzetbaarheid van de Bazen van Buiten; in hun huidige functie functioneren ze naar tevredenheid en in de toekomst ziet men mogelijkheden voor bredere inzetbaarheid. Ze geven ook aan dat de aanvankelijke scepsis bij MR-leden verdwijnt en bij een oordeel over een vaste aanstelling geen rol meer speelt. Men ziet als toegevoegde waarde van de Baas van Buiten dat deze met ‘een frisse blik’ kijkt en zaken ter discussie stelt.
- In de meeste gevallen blijkt het ontbreken van de lesbevoegdheid naar de achtergrond te verdwijnen en bij de beoordeling aan het eind van het jaar geen enkele rol meer te spelen.
- De docenten en coaches vinden de Bazen van Buiten heel leerbaar en kwalificeren ze als de betere schoolleiders tenminste als het hen lukt om zich in het eerst jaar ‘te positioneren’ en ‘geaccepteerd te raken’.
- De Bazen van Buiten ervaren het volgen van een opleiding in combinatie met het dragen van de verantwoordelijkheid als schoolleider als een prima mix.
- Ook de Bazen van Buiten die gestopt zijn, blijven een functie in het onderwijsmanagement ambiëren omdat ze het onderwijs ervaren als een interessante sector met erg betrokken mensen.
- De projectleider leidt uit het, in de pilot tegenvallende, aantal aangemelde vacatures af dat het tekort niet zo groot is dat schoolbesturen zich genoodzaakt voelen om de vacatures van schoolleiders op onorthodoxe wijze in te vullen. Daar komt bij dat veel schoolbesturen zich nog weinig bewust lijken te zijn van de voorziene problemen op langere termijn op dit punt.
- Vooruitlopend op de inwerkingtreding van de Wet beroepen in het onderwijs heeft OCW ingestemd met subsidiëring van het project Bazen van Buiten. Bij de start van het project had OCW aarzeling ten aanzien van zij-instromende managers zonder lesbevoegdheid in het PO. Inmiddels noemt OCW in het beleidsplan onderwijspersoneel de Bazen van Buiten als doelgroep om een bijdrage te leveren aan het terugdringen van de tekorten aan directeuren in het primair onderwijs.

Overdraagbare opbrengst en eindproducten van het project

Het eerste pilot-jaar heeft een framework opgeleverd voor werving en selectie, assessment en opleiding. De overdraagbare opbrengst omvat twee soorten kennis: organisatorische en inhoudelijke.

- De organisatorische kant betreft overeenkomsten tussen de verschillende actoren (Manpower/Career Center Onderwijs, Samos, AVS en schoolbesturen).
- De inhoudelijke kant betreft modellen voor werving en selectie, assessment, en opleiding en coaching on the job.

Uit de evaluatie komt naar voren dat de voorzitter van de stuurgroep van mening is dat de systematiek klaar is en dat anderen daar hun voordeel mee kunnen doen. Uit de interviews met hem, de projectleider, de kerndocent en de vertegenwoordiger van Manpower blijkt echter ook dat de gezamenlijkheid van het project te lijden heeft gehad van de neiging van verschillende actoren om producten ‘bij zich’ te houden. Desondanks heeft het eerste pilotjaar zeker een aantal waardevolle opbrengsten en overdraagbare producten opgeleverd.

Randvoorwaarden gedurende de pilot; inspraak van schoolbesturen en flexibele toepassing van de ontwikkelde systematiek

Het is inherent aan een pilot-project dat er randvoorwaarden worden geformuleerd en dat de speelruimte wordt ingekaderd. Tegenover de beperkingen van deelname aan een dergelijk project staat evenwel het voordeel van financiële ondersteuning in de vorm van een subsidie. Een aantal schoolbesturen heeft de kaders van het project Bazen van Buiten als knellend ervaren. De evaluatie heeft opgeleverd dat er meerwaarde te behalen is met het flexibel toepassen van de binnen het project Bazen van Buiten ontwikkelde systematiek. Het is zinvol en nodig om bekwaamheidseisen te stellen en daar ook op toe te zien, maar schoolbesturen blijken behoefte te hebben aan ruimte voor een eigen invulling van het werven, selecteren, benoemen, opleiden en begeleiden van Bazen van Buiten. Gebleken is dat schoolbesturen, zowel binnen de pilot als buiten de pilot om, daarvoor creatieve oplossingen bedenken. De flexibiliteit is van belang bij alle genoemde onderdelen van het traject. Voorbeelden van soepele toepassing van de systematiek zijn:

- In het project blijken zowel schoolleiders met integrale verantwoordelijkheid voor een enkele school als schoolleiders in duo-banen en bovenschoolse managers te hebben geparticipeerd.
- Zowel schoolbesturen zelf als Manpower zijn in staat om geschikte kandidaten te werven; inzichten omtrent de criteria daarvoor kunnen worden uitgewisseld.
- Schoolleiders op verschillende soorten functies kunnen profiteren van elkaars kennis en ervaring mits een opleiding een goede mix biedt van maatwerk en mogelijkheden voor intervisie.
- Er zijn drie of vier kandidaten in de tweede pilot-ronde die een assessment hebben gedaan maar besloten hebben de opleiding buiten het project te gaan doen.

Op grond van de bevindingen uit dit evaluatie-onderzoek pleiten we voor meer flexibiliteit in de toepassing van de ontwikkelde systematiek.

7.2 De verdere ontwikkeling van de Bazen van Buiten

Follow up geven aan de opleiding

Van verschillende kanten wordt benadrukt dat wat gedurende de opleiding is geleerd, veel beter beklijft als het wordt ingekaderd in een doorgaand leerproces. Dit is ook het uitgangspunt van de NSA-certificering. Dit vereist van de kant van schoolbesturen oog voor de randvoorwaarden en personeelsbeleid voor de Baas van Buiten en voor de schoolleiders de bereidheid om in hun eigen ontwikkeling te blijven investeren. Mogelijkheden die genoemd worden naast reguliere scholing, zijn: terugkomdagen, ambassadeursfunctie, stagiaires nemen.

Bazen van Buiten volgen in hun ontwikkeling

Het is wenselijk om de Bazen van Buiten te volgen in hun loopbaan-ontwikkeling; welke loopbaanstappen nemen zij en hoe ontwikkelt hun inzetbaarheid zich op de langere termijn. Het zou met het oog op de kwalitatieve doelstelling van het project ook interessant zijn na te gaan of en in hoeverre de Bazen van Buiten de komende jaren in staat zijn een bijdrage te leveren aan innovaties in het onderwijs. Ook is het idee geopperd om na te gaan of Bazen van Buiten een meerwaarde hebben voor het primaire proces.

Vergelijkbare ontwikkelingen buiten het project

Er zijn signalen dat met het verdwijnen van de onderwijsbevoegdheidseisen voor onderwijsmanagers een ontwikkeling in de sector op gang is gekomen. Schoolbesturen zijn zich gaan bezinnen op de voor- en nadelen van het aantrekken van schoolleiders zonder onderwijsbevoegdheid en zijn zelf aan de slag gegaan. Opleidingen en commerciële bureaus blijken in staat en bereid om een passend aanbod te maken en komen met specifieke producten. Potentiële kandidaten melden zich bij schoolbesturen en polsen de huidige Bazen van Buiten hoe ze een en ander kunnen aanpakken.

De informatie over de omvang en vormgeving van vergelijkbare initiatieven is onvolledig. Het zou zinvol zijn om met het oog op verdere beleidsontwikkeling een beter beeld te krijgen van zowel de omvang van deze ontwikkelingen als de aanpakken die erbij worden gehanteerd.

7.3 Aandachtspunten voor de vormgeving in de toekomst

In deze paragraaf clusteren we de knelpunten die in de eerdere hoofdstukken naar voren zijn gebracht en geven we een eerste aanzet voor de discussie over mogelijke oplossingen daarvoor.

Werven en selecteren

Een belangrijk knelpunt bij werving en selectie van onbevoegde schoolleiders vormt de weerstand bij met name ouders en leerkrachten. Ook hebben veel schoolbesturen de neiging om op traditionele manieren kandidaten te werven en bij voorkeur kandidaten met een onderwijsbevoegdheid. Good practices kunnen worden gebruikt om verkeerde beelden en verwachtingen bij te stellen en om randvoorwaarden voor succesvol aanstellen te genereren.

Om weerstand weg te nemen bij diegenen die verantwoordelijk zijn voor werving en selectie, is het van belang om ervoor te zorgen dat feitelijke competenties een belangrijker rol gaan spelen. De mogelijkheden om dat voor elkaar te krijgen zijn velerlei. Ook is het belangrijk om ervoor te zorgen dat teams en ouders Bazen van Buiten leren kennen en geïnformeerd worden over goede ervaringen bij andere scholen en besturen. Verder zou de motivatie van kandidaten een belangrijker plaats in de werving en selectie moeten hebben. De kans van slagen van een Baas van Buiten blijkt nauw samen te hangen met het realiteitsgehalte van zijn of haar verwachtingen over de functie van schoolleider: heeft de kandidaat een juist beeld van wat het betekent om in het onderwijs leiding te geven?

De geneigdheid van schoolbesturen om op traditionele manieren kandidaten te werven en bij voorkeur bevoegde kandidaten kan met de ervaringen van het project Bazen van Buiten wellicht een andere wending gegeven worden. Het feit dat het opleidingstraject door de NSA erkend is en dat er subsidiemogelijkheden⁶ zijn, vergroot wellicht de bereidheid van besturen

⁶ Behalve van de subsidie van het project Bazen van buiten (€8.000), wordt gebruik gemaakt van de subsidieregeling voor duo-banen en vanaf augustus 2004 is daar de subsidieregeling voor startende directeurs bij gekomen (€6.000).

om Bazen van Buiten aan te trekken. De overheid zou streefcijfers kunnen vastleggen gekoppeld aan de stimuleringsregeling. Ook krapte op de arbeidsmarkt kan schoolbesturen over de streep trekken.

Er zijn schoolbesturen die goede ervaringen hebben met het inschakelen van externe deskundigheid op het gebied van werving en selectie bij het aantrekken van schoolleiders. Anderen blijven kritisch tegenover het inschakelen van derden hierbij. Die ervaringen kunnen worden gebruikt bij het nadenken over de betekenis van en de wijze waarop externe deskundigheid in het wervings- en selectieproces kan worden ingezet.

Assessment

De belangrijkste knelpunten m.b.t tot het assessment betreffen aan de ene kant de criteria die worden gehanteerd en aan de andere kant de vertaling van de uitkomsten van het assessment naar een opleidingstraject op maat. De ervaringen uit de pilot leren dat een goed assessment niet een goed functioneren als schoolleider garandeert en ook dat een kandidaat met een 'slecht' assessment uitstekend blijkt te functioneren als schoolleider. Een oriëntatie op de sector zou onderdeel moeten uitmaken van het assessment. Het is belangrijk dat ook het assessment ruimte biedt voor maatwerk, dat schoolbesturen hun specifieke eisen kunnen inbrengen en dat een goede match tot stand komt tussen criteria waar het assessment zich op richt en de aard van de functie en de omstandigheden waarbinnen de kandidaat moet gaan functioneren.

Het 'omzetten' van een assessmentrapport in een POP bleek in de pilot niet zonder problemen. We gaan hier verder op in onder 'opleiding'.

Opleiden

De opleiding heeft te maken met kandidaten die verschillen in beginsituatie en verschillen in de functie die zij uitoefenen. De afstemming op de resultaten van het assessment behoeft specifieke aandacht. Er waren hoge verwachtingen gewekt ten aanzien van de afstemming van het theoretische/vakinhoudelijke deel van de opleiding op verschillen tussen de deelnemers in voorkennis, functie en werkcontext; deze bleken niet te realiseren. Overigens blijken de Bazen van Buiten zeer tevreden te zijn over de wijze waarop zij via interactie en praktijkvragen zijn opgeleid.

Uit de pilot komt een positieve waardering van de rol van coaching naar voren, maar er worden ook kanttekeningen geplaatst bij de wijze van coaching (op welke plaats en door wie), de frequentie en de intensiteit ervan. Het is vooral in het begin pittig om een baan in een nieuwe sector en tegelijkertijd een opleiding te combineren. Wellicht kunnen Bazen van Buiten die een positie hebben verworven in het onderwijs, op regionaal of lokaal niveau een rol spelen bij het inwerken en de begeleiding van toekomstige Bazen van Buiten. Ook wordt voorgesteld ervaren Bazen van Buiten een rol te laten vervullen in de opleiding van nieuwe groepen Bazen van Buiten.

In de pilot is men er van uitgegaan dat het wenselijk was een specifiek aanbod voor deze specifieke groep instromers op te zetten, vanuit de overweging dat zij overeenkomstige opleidingsbehoeften hebben en ervaringen zouden kunnen uitwisselen. Anderen verwachten meer van het opnemen van Bazen van Buiten in bestaande opleidingstrajecten, zowel in trajecten die voorbereiden op een functie als schoolleider (kweekvijvertrajecten) als in trajecten voor zittende schoolleiders.

Functioneren als schoolleider

Een knelpunt dat in de pilot in verschillende fasen van het traject naar voren kwam, was de behoefte aan meer maatwerk bij de schoolbesturen. Er zijn verschillen in de manier waarop schoolbesturen het inzetten van Bazen van Buiten een plaats geven. Om een Baas van Buiten

te kunnen inzetten moet een bestuur een directeur kunnen vrijstellen. Dit is mogelijk wanneer de school een bepaalde omvang heeft of door extra financiële middelen ter beschikking te stellen.

Besturen proberen door verschuiving of herverdeling van taken tussen verschillende functionarissen in de school of binnen het bestuur mogelijkheden te creëren om Bazen van Buiten te kunnen inzetten. Dit maakt dat er sprake is van diversiteit in positie, taken en functie van de Bazen van Buiten en dus ook behoefte aan maatwerk bij werving en selectie, assessment en opleiding.

In een paar gevallen bleek in de pilot een Baas van Buiten te zijn ingezet in probleemsituaties die te complex waren voor een (in dit werkveld) beginnend directeur. De problemen moeten in zo'n geval niet worden gegeneraliseerd naar de inzet van Bazen van Buiten in het algemeen. Nagegaan moet worden aan welke randvoorwaarden moet zijn voldaan om een succesvolle inzet mogelijk te maken. Uit de pilot komen de volgende aspecten als relevant naar voren: draagvlak, aandacht voor de consequenties van het inzetten van een Baas van Buiten voor rol/taakverdeling in de school en/of het bestuur, de aanpak bij ingroeien in onderwijskundige verantwoordelijkheid, en de begeleiding.

De kans dat een Baas van Buiten voortijdig vertrekt, is reëel. Dit kan dus komen omdat de omstandigheden te complex zijn, maar ook omdat de Baas van Buiten zich geen goed beeld heeft gevormd van wat het betekent om leidinggevende in het onderwijs te zijn. Daarnaast kan de samenwerking met het team problemen opleveren. Bazen van Buiten komen uit een andere cultuur en nemen eigen bagage, gewoonten en ideeën mee. Voorkomen moet worden dat Bazen van Buiten zich storten op waar ze goed in zijn en onderwijskundige zaken aan anderen overlaten. Dit kan druk leggen op de schoolorganisatie omdat anderen, b.v. de adjunct of de IB-er dat moeten opvangen. In de pilot hebben we voorbeelden gezien van een gestructureerde aanpak om de ingroei van Bazen van Buiten in het onderwijskundige leiderschap mogelijk te maken.

Bijlage 1

Zelfbeoordeling groei NSA-competenties; papieren versie van de digitale vragenlijst

In deze korte vragenlijst gaan we in op de vraag of u vindt dat het project u verder heeft gebracht in het verwerven van de competenties waarover u als schoolleider zou moeten beschikken volgens de NSA, de Nederlandse SchoolleidersAcademie. We nemen achtereenvolgens de zeven NSA-kerncompetenties onder de loep en vragen u aan te geven hoe u uzelf beoordeelt VOOR en NA het project. De uiterste waarden van de ontwikkelingslijn zijn: 'sta aan het begin van ontwikkeling' tot en met 'deze competentie is bij mij volledig ontwikkeld'. Daarna stellen we een aantal andere vragen over de ontwikkeling van elk van deze competenties.

Wilt u de vragenlijst in één keer invullen: dit kost u maximaal 10 minuten.

1.

NSA kerncompetentie: '**Onderwijskundig leiderschap en het primaire proces**'.

Het gaat hierbij om de competentie van een leidinggevende die direct verband houdt met zijn/haar aandacht voor het feitelijk onderwijsproces in de klas (bijv. kan nieuwe concepten, praktijken en leermiddelen introduceren en borgen).

Kan achterhaalde concepten, praktijken en leermiddelen uitbannen
Kan nieuwe concepten, praktijken, leermiddelen introduceren en borgen
Kan het pedagogisch (school)klimaat bewaken
Kan een uitdagende en stimulerende leer- en werkomgeving organiseren
Kan de balans tussen leerstof- en kindgerichtheid bewaken
Kan de mate waarin het onderwijs tegemoet komt aan verschillen tussen leerlingen bewaken
Kan de (on)mogelijkheden van de school aangeven
Kan behaalde resultaten verantwoorden
Kan de kwaliteit van het systeem van interne leerlingenzorg bewaken
Kan een klassenconsultatie uitvoeren

Hoe beoordeelt u zichzelf op de genoemde competentie VOOR en NA deelname aan het project Bazen van Buiten?

VOOR deelname aan het project Bazen van Buiten

NA deelname aan het project Bazen van Buiten

1=sta aan het begin van ontwikkeling 5=is volledig ontwikkeld

Hoe relevant is deze kerncompetentie voor uw werk?

1=relevant 2=enigszins relevant 3=niet relevant

Wilt u zich op genoemde kerncompetentie de komende periode (nog) verder ontwikkelen?

1=ja 2=weet ik (nog) niet 3=nee

Bij groei:

In hoeverre hebben de volgende professionaliseringsactiviteiten in het project 'Bazen van Buiten' bijgedragen aan uw groei in de genoemde kerncompetentie?

algemeen basispakket van de opleiding

persoonlijk leertraject

begeleiding vanuit de opleiding

begeleiding vanuit de werkplek

learning by doing

1=helemaal niet 5=in sterke mate

Deze vragen worden steeds herhaald voor elk van de volgende kerncompetenties

2

NSA Kerncompetentie '**Aansturen van professionals**'

In uw rol als stimulator en begeleider haalt u het beste in uw medewerkers naar boven (bijv. durft (een groep) medewerkers aan te spreken op het functioneren en de verantwoordelijkheden).

Kan gevoelens, interesses en behoeften van anderen inschatten
Kan een klimaat scheppen waarin medewerkers zich gemotiveerd en gestimuleerd voelen
Durft (een groep) medewerkers aan te spreken op het functioneren en de verantwoordelijkheden
Kan omgaan met kritiek en weerstand
Kan resultaatgericht werken van (een groep) medewerkers bevorderen
Kan teamgeest en samenwerkingsbereidheid bevorderen
Stimuleert een professionele dialoog op basis van beelden, verwachtingen en ervaringen
Moedigt initiatief en experiment aan en faciliteert dit

3

NSA kerncompetentie: **'Organisatiebeleid en –beheer'**

Deze kerncompetentie betreft de managementkant en bevat deelcompetenties op het gebied van personeels- en kwaliteitsbeleid juridische en financieel-economische zaken (bijv. kan taakstellend budgetteren en beheren).

Kan organiseren
Kan een (meerjaren)planning opstellen en bewaken
Kan een passende organisatie- en functiestructuur ontwerpen
Kan de juiste medewerkers werven
Kan competentiegericht werken
Kan de ontwikkeling van personeel en organisatie stimuleren
Koppelt de inzet van middelen aan visie en doelen en verantwoordt deze
Kan hulpbronnen en middelen organiseren (zoals vergoedingen, fondsen, vermogen, subsidies)
Kan taakstellen budgetteren en beheren
Kan een systeem van facilitaire dienstverlening organiseren

4

NSA kerncompetentie: **'Omgevingsmanagement'**

Deze kerncompetentie verwijst naar uw ondernemers- en uw innovatierol: u gaat strategisch om met alle factoren en actoren die uw organisatie beïnvloeden (bijv. kan opereren in het krachtenveld van verschillende opvattingen en belangen).

Kan kansen en bedreigingen voor de organisatie onderscheiden
Kan een marketingstrategie ontwikkelen
Kan opereren in het krachtenveld van verschillende opvattingen en belangen
Kan netwerkrelaties opbouwen en onderhouden
Houdt rekening met de belangen, positie en verantwoordelijkheid van ouders/verzorgers
Kan werken met prognoses en sturen op kengetallen
Kan een managementinformatiesysteem hanteren

5

NSA kerncompetentie: **'Beroepsidentiteit'**

Deze kerncompetentie omvat beroepsethische kwesties, reflectieve vaardigheden, kwaliteitsnoties, prestatiemotivatie en ambitie (bijv. kan moreel verantwoord handelen, werkt voortdurend aan de eigen ontwikkeling).

Kan de grondslag van de organisatie bewaken
Kan moreel verantwoord handelen
Kan anderen met respect behandelen
Is zich bewust van zijn/haar representatieve rol
Kan omgaan met risico's
Kan kwaliteitskader en normen opstellen en/of hanteren
Kan zich aan gemaakte afspraken houden
Kan effect(en) van eigen handelen evalueren
Kan professioneel handelen verantwoorden
Is betrokken bij het werk
Is ambitieus
Werkt voortdurend aan de eigen ontwikkeling

6

NSA kerncompetentie: **'Visiegericht leiderschap'**

Het gaat hier om de competentie die u als leidinggevende nodig hebt om uw medewerkers te kunnen binden aan een gemeenschappelijke visie op onderwijs en opvoeding (bijv. kan op basis van visie organisatieverandering vormgeven).

Ziet visieontwikkeling als een dynamisch cyclisch proces
Kan een visie op onderwijs en opvoeding ontwikkelen en levend houden
Kan op basis van visie organisatieveranderingen vormgeven
Kan een visie of streefbeeld inspirerend overbrengen en/of mee uitdragen
Kan draagvlak voor organisatiedoelen ontwikkelen

7

NSA kerncompetentie: **'Doelgericht leiderschap'**

Deze kerncompetentie betreft uw procesvaardigheden en uw rol als bestuurder en kwaliteitsbewaker (bijv. kan doelen en prioriteiten stellen).

Kan doelen stellen
Kan prioriteiten stellen
Kan de voortgang van processen bewaken
Kan bij (complexe) problemen hoofd- en bijzaken onderscheiden

8

Waardering van de verschillende onderdelen van het hele traject

Welk rapportcijfer zou u terugkijkend de wervings- en selectieprocedure geven?

Welk rapportcijfer zou u terugkijkend de assessmentprocedure geven?

Welk rapportcijfer zou u terugkijkend de opleiding in zijn totaliteit geven?

Ten slotte een aantal algemene vragen:

9

Wat is uw huidige functie?

1=Directeur van een locatie (de school heeft meer locatiedirecteuren)

2=Directeur van 1 school

3=Directeur van meerdere scholen

4=Bovenschools directeur

5=Anders namelijk.....

10

Hoe groot is de school/locatie waaraan u leiding geeft?

... leerlingen

... medewerkers (leraren, assistenten en niet-onderwijzend personeel)

11

In welke sector van de arbeidsmarkt was u voorheen werkzaam?

1=Welzijn of gezondheidszorg

2=overheid

3=bedrijfsleven, welke branche.....

4=anders namelijk.....

12

Wat was de laatste functie die u daar vervulde?

.....

Bijlage 2

Deelnemers aan de ronde-tafelbijeenkomst dd. 13-1-2005

Naam deelnemer	Functie/Hoedanigheid
Mw. I. Sloof	Baas van Buiten
Hr. B. Arons	Baas van Buiten
Hr. H. Wessels	Baas van Buiten
Hr. J. Spitteler	VOS/ABB, docent opleidingstraject BvB
Hr. W. Helfferich	Manpower Onderwijs & CCO/werving en selectie,
Mw P. Pelzer	Manpower; The Empower Group/assessment
Hr. A. Kotte	VBS/voorzitter stuurgroep BvB
Hr. L. van Noort	ministerie van OCW
Mw. E. van Eck	Onderzoeker SCO-Kohnstamm Instituut
Mw. A. Vermeulen	Onderzoeker SCO-Kohnstamm Instituut
Mw. L. Veeken	Sectorbestuur Onderwijsarbeidsmarkt
Mw. J.L. van Solinge	Sectorbestuur Onderwijsarbeidsmarkt