

direct

VAKBLAD VOOR SCHOOLLEIDERS



**Naar krachtige scholen met
een professionele identiteit**

Schoolbesturen halen de broekriem aan

cnv Schoolleiders

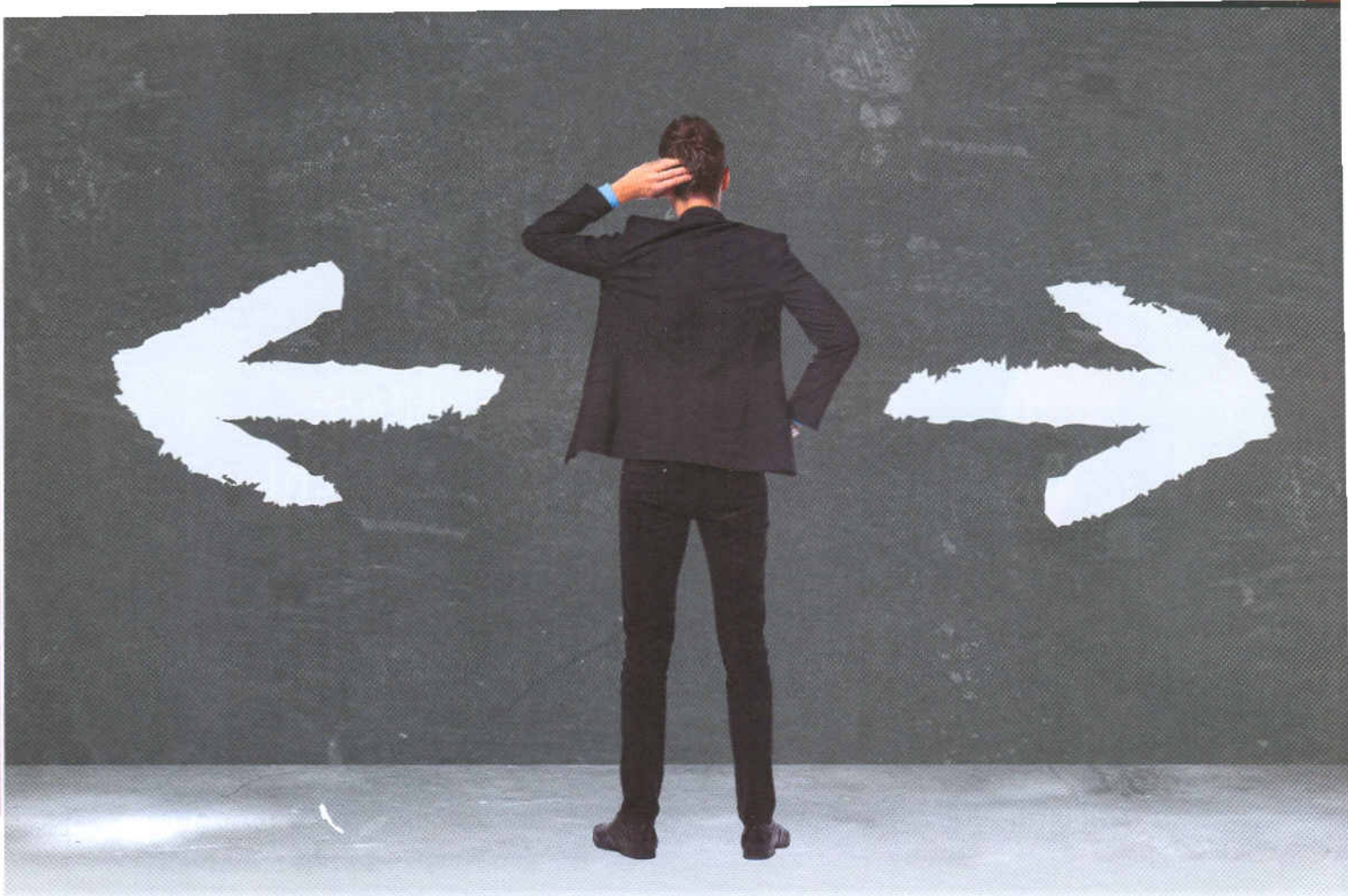
Gevolgen van andere schooltijden

De meerwaarde van leidinggeven

Van schoolleiders naar ondernemers

2

maart 2013, 7^e jaargang



Op weg naar **krachtige scholen** met een **professionele identiteit**

'To be better than the competition, you can't stay always the same'.
Een prikkelende slogan volgens Peter Ottenhoff, directeur van HCE JobCreator, die hem doet denken aan de Carrière Workshops met het adagium 'Are you Ready-2-Move?' die hij samen met de trainers van de CNV Onderwijs Academie organiseerde voor onderwijsmedewerkers. Ottenhoff schetst het belang om de professionele identiteit van medewerkers te stimuleren voor een krachtige school.

Het begin van de Carrière Workshop gaat in op de passie van waaruit mensen hebben gekozen voor een baan in het onderwijs. Al gauw werd duidelijk dat veel deelnemers moeite bleken te hebben met het actualiseren van hun oorspronkelijke passie, vanwege tal van interne en externe factoren die invloed hebben op hun arbeidssatisfactie. In de meeste gevallen waarin sprake was van zogenaamde passieremmers, kwam naar voren dat er weinig persoonlijke aandacht was van de zijde van de schoolleiding. Een aantal leerkrachten verwoordde hun gevoel dat zij zich in hun werk nauwelijks konden ontplooiën en er vaak alleen voor stonden, terwijl zij zich wel erg betrokken voelden bij de leerlingen en het onderwijsproces.

Verderop in de workshop kwamen we erachter dat men het heel moeilijk vond om eigen sterk ontwikkelde competenties goed te benoemen. Van doorgroei-mogelijkheden buiten het onderwijs om hadden vrijwel alle deelnemers geen concreet beeld. Hiermee neemt het onderwijs een enigszins geïsoleerde positie in, terwijl het daarentegen wel een vitaal segment vormt van de arbeidsmarkt. De reacties illustreren tevens hoe weinig leerkrachten vanuit hun school worden uitgenodigd tot nadere zelfverkenning, ervan uitgaande dat ze gewoon de 'onderwijsklus' wel klaren in de loop der jaren. Daardoor wordt ook de noodzaak in de kiem gesmoord om mee te gaan met andere omstandigheden in de onderwijsmarkt en pro actief te anticiperen op een wijzigend loopbaanperspectief, onder meer vanwege krimp of beperktere financiële middelen.

HUMAN RESOURCES

Vanuit mijn betrokkenheid als arbeidsmarktspecialist bij het meehelpen oplossen van personele knelpunten binnen onder meer onderwijsinstellingen, heb ik ervaringen opgedaan aan de kant van de dagelijkse praktijk van schoolleiders en schoolbesturen. Vooral wanneer ik hen mocht bijstaan in de uitvoering van outplacementtrajecten 'Van Werk Naar Werk' of bij het herplaatsen van langdurig zieke medewerkers, werd mij duidelijk dat human resource (HR) management en een consistent mobiliteitsbeleid niet op alle scholen even goed ontwikkeld zijn. In het geval van boventaligheid of ziekteverzuim worden bepaalde personele kwesties dikwijls bestempeld als 'heilige huisjes', waarin het lastig opereren is als schoolleider, temeer omdat hij in de meeste gevallen niet is opgeleid tot HR professional.

Vooral kleinere en middelgrote scholen beschikken niet over een eigen P&O-afdeling die voldoende kennis van zaken heeft op het gebied van wet- en regelgeving en daardoor soms belangrijke beslissingen te lang uitstelt. Vanuit goed werkgeverschap is het echter van belang medewerkers professioneel te (laten) coachen tijdens de uitoefening van hun werk, dat er de afgelopen jaren niet eenvoudiger op is geworden.

STIMULEREN

Mijn ervaring is ook dat binnen het onderwijs veranderingsprocessen doorgaans langzaam en moeizaam verlopen. Medewerkers uitnodigen om vaste patronen los te laten en voor veranderingen een goed draagvlak creëren, is voor menig schoolleider allerm minst een sinecure. Gelukkig kom ik ook regelmatig situaties tegen, waarin er een open cultuur heerst binnen de school en waarbij medewerkers goed in hun vel zitten en zich sterk betrokken voelen bij de verbetering van de kwaliteit van het onderwijs. In alle gevallen bespeur ik dan een coachende schoolleider die erin slaagt aan te sluiten bij het emotionele aspect van zijn medewerkers en hen stimuleert zichzelf verder te ontwikkelen binnen een professionele leer- en werkomgeving. Medewerkers worden daardoor gesterkt

in hun gevoel voor eigenwaarde, waardoor zij beter presteren, minder vaak uitvallen en zichzelf beschouwen als een onderwijsprofessional. Ook neemt hierdoor hun beroepstrots enorm toe en identificeren zij zich sterker met de school vanuit de rol van ambassadeur.

ANDERE CULTUURFOCUS

In 2011 en 2012 is er binnen CNV Onderwijs onderzoek gedaan naar zowel de beroepstrots als de professionele identiteit, waaruit de visie is ontwikkeld dat de ontwikkeling van kinderen voorop staat, het van belang is dat er sprake is van een waarderende omgeving en mensen vooral prettig kunnen werken en zich kunnen ontwikkelen binnen een professionele cultuur. Hierdoor ontstaat een waarderend en veilig klimaat op basis van de geleefde visie, hetgeen inhoudt dat binnen de school alle bij het onderwijsproces betrokken medewerkers deze visie in hart en nieren mede vormgeven en naar buiten toe uitdragen. Door het volgen van opleidingen en trainingen wordt hun vakmanschap versterkt en voorkomen dat hun passie aan kracht inboet. Al deze pijlers vormen samen de basis van de krachtige school.

Om tot een dergelijke cultuurverandering te komen, is aanpassingsbereidheid van alle kanten noodzakelijk. Alle betrokkenen moeten inzien dat veranderingen tal van nieuwe kansen en

'Hierdoor identificeren zij zich met de school vanuit de rol van ambassadeur'

uitdagingen bieden, zoals hun eigen persoonlijke ontwikkeling, het verlagen van de perceptie van een te hoge werkdruk en het toenemen van de beroepstrots. Daarmee ontstaat ook het besef dat het mogelijk is om samen het imago van de school te versterken door betere prestatie-indicatoren die leiden tot een hogere klanttevredenheid. Dit proces voorkomt tevens dat de aandacht voor verandering van binnenuit voortdurend blijft afgeleid door alleen te wijzen op externe factoren, zoals een regulerende overheid die het onderwijsveld onder druk zet.

MEESTERSCHAP IS VAKMANSCHAP

In tal van vakgebieden is het voor beroepsbeoefenaren verplicht om zich op periodieke basis bij te scholen, zoals heel gebruikelijk is in de advocatuur, de financiële dienstverlening en de medische wereld. Het is daarom frappant om te zien dat dit binnen het onderwijs geen gemeengoed is en men vaak eenzijdig focust op het overbrengen van kennis en vaardigheden aan leerlingen. In het kader van het door Europa gestimuleerde beleid rondom *life long learning* zouden schoolleiders hun medewerkers breder moeten inspireren om voortdurend in zichzelf te blijven investeren, niet alleen voor het onderhouden van hun vakkennis en vakbekwaamheid, maar ook om verder te bouwen aan hun rol als professional als het gaat om zaken die verder reiken dan de overdracht van kennis en vaardigheden. Hiertoe behoren het bij- ▶

Pijlers concept 'Krachtige School'



Een HR kwaliteitsfoto van uw school



Krachtige Scholen nu en in de toekomst!

Deze tool helpt bij het bereiken van het concept Krachtige Scholen:



brengen van belangrijke maatschappelijke inzichten en het vervullen van een voorbeeldrol als het gaat om attitude en respectvolle omgangsvormen. Het is zaak dat onderwijsmedewerkers ook werken aan het creëren van een evenwichtige balans tussen werk en privé. Dit vereist van schoolleiders ook een beweging richting coachend leiderschap en een verdieping van hun kennis en inzicht op het gebied van HR management.

KRACHTIGE SCHOOL

Schoolleiders spelen een bepalende rol als het gaat om het formeren van een team dat zich voortdurend gesteund en uitgedaagd voelt om de kwaliteit van het onderwijs hoog te houden dan wel verder te verbeteren. Zij moeten de visie van school vertalen in een werk- en leeromgeving, waarin niet alleen leerlingen zich veilig en geprikkeld voelen om adequaat te presteren, maar waarin ook de onderwijsgeevenden en onderwijs ondersteunende medewerkers zich herkennen en prettig functioneren. De medewerkers vormen immers het *human capital* bij uitstek van de school en zijn in die zin allesbepalend voor het meehelpen realiseren van de beoogde prestatiedoelstellingen

en het mede versterken van de klanttevredenheid. Emotionele waardering, erkenning en uitnodiging tot verdere professionalisering zijn hierbij kernbegrippen, die ertoe leiden dat medewerkers de intrinsieke noodzaak tot verandering gaan voelen en bereid zijn in beweging te komen én te blijven. Hierdoor ontstaan tevens de eerste contouren van de uitstraling van een krachtige school, die populair is in de brede regio en daardoor ouders uitnodigt hun kinderen daar onderwijs te laten volgen. Daarmee vormt het predicaat 'krachtige school' naast een essentiële managementtool tegelijk een belangrijk promotiemiddel.

KWALITEITSSCAN

In samenwerking met CNV Schoolleiders bieden wij schoolleiders de mogelijkheid met ons te sparren over support ten behoeve van hun HR-beleid en op die manier het potentieel van hun medewerkers optimaler te benutten. In dit kader kan een kwaliteitsscan van een school goede diensten bewijzen. HR professionals onderzoeken dan samen met de schoolleiding en eventuele P&O functionaris hoe de samenstelling van de huidige medewerkers zich verhoudt tot de gewenste onderwijsvisie annex beoogde cultuurverandering voor de komende jaren in het licht van het toegroeien naar een krachtige school. Welke medewerkers zitten op de juiste plek, welke medewerkers hebben doorgroeimogelijkheden, op welke terreinen is aanvullende scholing en coaching gewenst en in welke gevallen is het raadzaam medewerkers te begeleiden naar een andere invulling van hun loopbaan, waarbij hun duurzame inzetbaarheid op de arbeidsmarkt gewaarborgd blijft.

DURFT U DE UITDAGING AAN?

Ik nodig u graag uit om na het lezen van dit artikel uw visie en ervaringen met ons te delen. Wanneer u prijs stelt op meer informatie of support of reeds binnen uw school ontwikkelde *good practices* met ons wilt delen, dan kunt u hiervoor contact opnemen met het secretariaat van CNV Schoolleiders. ■

Drs. Peter Ottenhoff, HCE JobCreator