

OP ZOEK NAAR VERBORGEN (MANAGEMENT)TALENT

A man with dark hair and glasses, wearing a dark suit jacket over a light pink shirt, is sitting on a wooden desk in a classroom. He is smiling and looking towards the camera. The classroom has several rows of desks and chairs. In the background, there is a red bulletin board decorated with colorful paper flowers and various papers and charts. The lighting is bright and even.

# *Scholingstraject trekt ook schuchtere leerkracht over de streep*

Bij Stichting Protestants-Christelijk Onderwijs Groene Hart in Woerden kunnen leerkrachten via een speciaal daarvoor bedacht traject talenten ontdekken en ontwikkelen. Het accent ligt op leidinggeven. “Medewerkers zijn zich vaak niet bewust van hun kwaliteiten buiten het lesgeven.”

TEKST DANIËLLA VAN 'T ERVE

‘Een leven lang leren’ is in het primair onderwijs nog lang geen realiteit, zo blijkt uit onderzoek van het Sectorbestuur Onderwijsarbeidsmarkt (SBO, december 2011). Leerkrachten hebben grote moeite hun eigen leervraag en -lijn te benoemen. Bovendien blijkt het aanbod in nascholing fragmentarisch, nauwelijks doordacht en onsamenhangend. Nascholing wordt vaak opgelegd, wat niet bevorderlijk is voor de intrinsieke motivatie om te leren. “Stippel voor de leraar een doorlopende leerlijn uit, op basis van de visie van de school en de leerbehoefte van de leraar”, is een aanbeveling van het SBO (zie kader).

SPCO Groene Hart in Woerden ziet dat dat werkt. Drie jaar geleden besloot dit bestuur van twaalf basisscholen medewerkers te helpen bij het ontdekken en ontwikkelen van hun talenten. Henk Mackloet, lid van het College van Bestuur: “In de gesprekkencyclus gaat het al snel over de tekortkomingen, over wat iemand nog moet verbeteren om een bepaalde competentie te behalen. Dat werkt niet erg motiverend. Als stichting willen we de focus daarom verleggen naar talentontwikkeling. Doen waar je goed in bent, zorgt namelijk niet alleen voor meer plezier in het werk, maar ook voor betere resultaten en een grotere betrokkenheid bij de organisatie.”

**Twee vliegen** Talent Centraal heet het driejarige traject waarin het accent ligt op leidinggevende en coördinerende taken. Daarmee slaat de stichting twee vliegen in één klap. Het traject fungeert als een soort interne kweekvijver voor directeuren. Bovendien werkt de stichting hiermee aan de functiemix, waarvoor vanaf 2014 40 procent van de leerkrachten in de hogere LB-schaal moet zitten. “Medewerkers zijn vaak niet bewust van hun kwaliteiten buiten het lesgeven”, vertelt Mackloet. “Met Talent Centraal willen we ze helpen hun talenten te ontdekken.

Bestuurder Henk Mackloet: “Als mensen zelf kiezen om door te gaan, heeft dat veel meer effect dan dat je iets oplegt.” Foto's: Hans Roggen

We bekijken daarbij welke toegevoegde waarde ze kunnen leveren aan de school. Dat kan gaan over het begeleiden van klassenmanagement, maar ook over de ontwikkeling van lespakketten.”

Adviesbureau Van Beekveld & Terpstra begeleidt het traject dat al werkende weg is ontstaan. De twee bestuursleden, de P&O'er en de opleidingscoördinator fungeren zelf als coach. In totaal staat er 174 uren voor, waarvan vijftig contacturen. “Het kost veel tijd”, erkent Mackloet. “Maar dat wat we nu investeren in talent, betaalt zich terug doordat we talenten binnen de stichting behouden en beter kunnen inzetten.”

Voor Charlotte van Velzen (26) kwam het traject in 2010 op het juiste moment. Ze werkte drie jaar als leerkracht op de Willem Alexanderschool in Woerden. “Behalve dat je een steeds betere juf zou kunnen worden, zag ik geen andere groeimogelijkheden als leerkracht. En ik zag mezelf geen directeur worden. Dus als ik iets anders zou willen, zou dat buiten het onderwijs moeten. Daar werd ik wel zenuwachtig van.” Voor Talent Centraal zou ze zichzelf niet hebben aangemeld, daarvoor voelde ze zich te jong en te onervaren. “Maar bestuurder Harry de Vink belde me om te vragen of ik mee wilde doen. Dat het bestuur weet wie ik ben en vertrouwen toont dat ik dit zou kunnen, was voor mij voldoende reden om mee te doen.”

**Vereerd** Deze persoonlijke benadering gaf ook de doorslag voor Janine Bulk (31) om mee te doen. Ze werkt ruim tien jaar in het onderwijs en had ondertussen de master *Special educational needs* gevolgd, omdat ze graag verder wilde in de leerlingenzorg. Ze werkte net op de Timotheusschool in Linschoten als leerkracht en intern opleidingscoördinator, toen Henk Mackloet haar belde. “Ik voelde me vereerd en vond dat ik het op z'n minst moest proberen. Ik had niet gedacht dat management iets voor mij zou zijn.”

## ‘EEN GESPREK OVER TEKORTKOMINGEN WERKT NIET ERG MOTIVEREND’

Het actief benaderen was een bewuste keuze van het bestuur om mensen over de streep te trekken, net als het vrijblijvende en open karakter van de eerste twee bijeenkomsten: iedereen mag in principe meedoen. “Als mensen zelf kiezen om door te gaan, heeft dat veel meer effect dan dat je iets oplegt”, zegt Mackloet.

Tijdens de eerste bijeenkomsten kregen deelnemers inzicht in hun eigen talenten en hoe deze in te zetten.

Janine Bulk: “We kregen vragen als: welke activiteiten vind je leuk, waar word je enthousiast van en op welke







Oud-leerkracht Janine Bulk is inmiddels adjunct-directeur van de Timotheÿschool in Linschoten. “Niet iedereen is zomaar intrinsiek gemotiveerd. Sommigen hebben net als ik een zetje nodig.”

prestatie ben je trots? Daardoor kwam ik erachter dat ik blij word als er nieuwe dingen op stapel staan en van het maken van plannen. Vervolgens vertaalden we dit in concrete taken als het meewerken aan schoolontwikkeling.”

Sterke kanten van Charlotte van Velzen bleken bijvoorbeeld het zien van hoofdlijnen en vooruitdenken. Talenten die passen bij een leidinggevende functie. “Dit traject maakt duidelijk waar je hart ligt. Ik heb nooit durven kiezen voor management, omdat ik bang was om te falen. Doordat dit traject bevestigt dat ik er talent voor heb, durf ik de vervolgstap te zetten.”

### ‘WAT WE NU INVESTEREN, BETAALT ZICH TERUG DOORDAT WE TALENTEN BEHOUDEN EN BETER KUNNEN INZETTEN’

**Succesfactor** Voor deelname aan de derde fase moeten de kandidaten hun portfolio met een motivatie en een beoordeling van hun leidinggevende inleveren. Van de 23 starters haakten er zeven af. “Elke keuze is legitiem”, vertelt Mackloet. “We hopen dat ze doorgaan, maar als ze zich bijvoorbeeld liever richten op leerlingenzorg dan is dat prima.” Het derde deel start met het schrijven van een eigen talentontwikkelingsplan. Het betrekken van de directe leidinggevers is volgens Mackloet een succesfactor. “Zij creëren de mogelijkheden om dit ontwikkelingsplan uit te voeren zodat de deelnemers hun vaardigheden kunnen verbeteren, en geven daarbij gerichte feedback.”

## EEN LEVEN LANG LEREN

De aanbevelingen uit het rapport ‘Een leven lang leren door leerlingen en leraren in Nederland’ van het Sectorbestuur Onderwijsarbeidsmarkt (SBO) in vogelvlucht:

- Benoem het concept van een leven lang leren, en met name de leren te lerencompetenties, en integreer het meer in de lesstof van leerlingen en van studenten aan de lerarenopleidingen.
- Onderzoek de individuele variabiliteit van leerlingen en leraren. Houd bij het leren meer rekening met de individuele verschillen in leerprocessen en leerstrategieën.
- Stippel voor de leraar een doorlopende leerlijn uit, op basis van de visie van de school en de leerbehoefte van de leraar.
- Voer empirisch onderzoek uit naar de effectiviteit van didactische concepten bij nascholing.
- Laat lerarenopleidingen en scholen intensieve samenwerkingsverbanden aangaan. Uit onderzoek blijkt dat dergelijke samenwerkingsverbanden goed werken.
- Zet op scholen een onderzoeksleerlijn in. Dat draagt, evenals de academische school, bij aan de voortdurende kennisontwikkeling van leraren.
- Onderzoek hoe het huidige nascholingsaanbod aansluit bij de wensen van de leraren. Het is relevant om die aansluiting te verbeteren.
- Onderzoek de onderwijsinterventies en mogelijke rollen van oudere leraren in het onderwijs, om optimaal gebruik te kunnen maken van hun ervaring.

Het rapport is te downloaden op [www.onderwijsarbeidsmarkt.nl](http://www.onderwijsarbeidsmarkt.nl).

‘Een win/winsituatie’ noemt Janine Bulk het. “Want als leerkracht voel ik me vereerd dat ik gevraagd wordt om mee te werken aan het schoolplan, en het is een verlichting voor de directeur dat deze taak wordt opgepakt.”

Een volgend onderdeel is het in bovenschoolse werkgroepen uitwerken van doelen uit het strategisch meerjaren-beleidsplan. “Directeuren werken hierin samen met de leerkrachten, wat het draagvlak en eigenaarschap voor de uitvoering bevordert. Een ander groot voordeel is dat het zorgt voor verbinding met de stichting”, aldus Mackloet.

**Koers bepalen** Inmiddels volgt Janine Bulk een schoolleidersopleiding en is ze adjunct-directeur geworden van de Timotheïsschool. “Hulde aan het team dat mij het vertrouwen heeft gegeven. Mijn focus lag op de zorg, maar door dit traject blijkt dat ik graag invloed wil op de ontwikkeling van een school. Dat vereist een andere betrokkenheid dan die van een intern begeleider. Als leidinggevende kun je de koers bepalen, je verantwoordelijkheid is groter. Dat bevalt me prima.”

Charlotte van Velzen is leerkracht op de Willem Alexanderschool in Woerden en volgt de post hbo-opleiding basisvaardigheden onderwijsmanagement. “Dit traject maakt duidelijk waar je hart ligt.”



Charlotte van Velzen volgt nu naast Talent Centraal de post hbo-opleiding basisvaardigheden onderwijsmanagement. “Ik denk wel dat ik ooit directeur wil worden, maar de opleiding tot schoolleider vond ik nog een stap te ver. En ik wil wel graag de zekerheid van een diploma.”

De stichting zou het eigen traject ook graag afsluiten met een erkend certificaat. Dat is tot nu toe niet gelukt. Mackloet: “Daarvoor zouden we graag samenwerken met andere stichtingen, zodat het reservoir aan deelnemers groter wordt, we meer trainers kunnen inzetten en we de kosten kunnen delen. Iedereen is erg enthousiast, maar een echte samenwerking komt niet van de grond helaas. Met name vanwege andere prioriteiten.”

In augustus start wel een nieuw traject. De huidige deelnemers gaan als ambassadeurs scholen langs om leerkrachten te enthousiasmeren. Janine Bulk doet dat met veel plezier: “Niet iedereen is zomaar intrinsiek gemotiveerd. Sommigen hebben net als ik een zetje nodig.”

Iedere medewerker krijgt de kans zijn of haar talenten te ontwikkelen, maar Talent Centraal is daarmee niet het antwoord op alles, waarschuwt Henk Mackloet. “Sommige leerkrachten hebben geen behoefte aan zo’n traject en dat is prima. Als leerkrachten goed zijn in lesgeven, dan hoeft je daar niet minder over te doen. Sterker, lesgeven blijft *core business*. Daar staat tegenover dat ontwikkeling wel belangrijk is. Als leerkrachten niet gemotiveerd zijn om hun vak bij te houden, zal je daar als directeur het gesprek over moeten aangaan.” |

Voor advies en/of een maatwerktraject op het gebied van het spotten en selecteren van managementtalent onder uw werknemers kunt u ook terecht bij ervaren AVS-adviseurs Tom Roetert ([t.roetert@avs.nl](mailto:t.roetert@avs.nl)) en Bob Ravelli ([b.ravelli@avs.nl](mailto:b.ravelli@avs.nl)), die hiervoor instrumenten en criteria aanreiken. Meer informatie: Ellen de Jong, tel. 030-2361010 of [maatwerk@avs.nl](mailto:maatwerk@avs.nl)

## HENK MACKLOET OP HET AVS-CONGRES 2012...



Samen met Sandra de Kroon (adviseur Van Beekveld & Terpstra) verzorgt Henk Mackloet op 16 maart een workshop over Talent Centraal, het talentontwikkelingstraject voor medewerkers binnen de stichting SPCO Groene Hart in Woerden. Meer informatie en inschrijven: [www.avs.nl/congres2012](http://www.avs.nl/congres2012)