

Werving- en selectiebureaus samen voor duurzaam schoolleiderschap

VO ACADEMIE · Spijtenburg werving en advies · SCOLIX Voor goed geleid onderwijs · beteor mens en organisatie · www werving van waarde · SCHOOLLEIDERS VO partner van de VO-raad · pool management · LEADERSHIP TALENTS · het onderwijs bureau · b&t · dRo interim, werving en trainingen voor onderwijs

Inhoud

Introductie 3

Een duurzame match van schoolleiders 4
Zeven stappen in het werving- en selectieproces

Hoe vind je de juiste match? (Martinuscollege) 6
Duurzaam werven in het onderwijs

Zorgen voor draagvlak en transparantie (Roncalli Scholengemeenschap) 10
De kracht van de benoemingsadviescommissie

“Zorg voor diversiteit: in functies en in perspectieven” (Het Nieuwe Lyceum) 13
De rol van de benoemingsadviescommissie

Ruimte, vertrouwen en menselijkheid (Nuborgh College) 16
Duurzaam onboarden op het Nuborgh College

INTRODUCTIE

Deze handreiking is opgesteld door meerdere werving- en selectiebureaus in samenwerking met de VO-academie en Schoolleiders VO.

Uit diverse onderzoeken en rapporten, onder andere van de Onderwijsraad[1], blijkt dat schoolleiders een belangrijke rol spelen in het succes van onderwijsorganisaties, het bevorderen van welbevinden en het behoud van personeel. Zij zorgen voor beleid en visie, voor innovatie en kwaliteit en ze brengen leraren in positie om goed met de leerlingen aan het werk te gaan.

Juist nu de onderwijssector te maken heeft met toenemende tekorten, onvervulde vacatures en uitval onder (startende) schoolleiders, is goede begeleiding bij de start, doorgroei en opleiding van groot belang. Een proces van werving en selectie dat zich richt op het vergroten van duurzame inzetbaarheid en het behoud van schoolleiders, kan daaraan bijdragen.

Om gesprekken over duurzame werving en selectie breed tot stand te brengen, werken Werving- en selectiebureaus samen met de VO-academie en Schoolleiders VO aan een gedeelde maatschappelijke opdracht. Het proces van werving en selectie is relevant voor alle partijen die hierbij betrokken zijn: opdrachtgevers, schoolleiders, bestuurders, HR-professionals en andere werving- en selectiebureaus.

Met deze handreiking schetsen we aan de hand van verschillende fasen een duurzame insteek bij het proces van werving en selectie. Je krijgt concrete handvatten mee voor het inrichten van een zorgvuldig proces van werving en selectie dat bijdraagt aan het duurzaam matchen van schoolleiders. Ook komen diverse schoolleiders en bestuurders aan het woord die hun ervaringen delen met het doorlopen én vormgeven van het werving- en selectieproces.

Deze handreiking heeft als doel om het gesprek met diverse stakeholders in de onderwijssector te initiëren. Op die manier wordt via het gesprek bewustwording gecreëerd en betrokkenheid vergroot rond dit thema. Niet alleen het proces van werving en selectie krijg een plek, maar ook de begeleiding erna. Zo kunnen beide processen elkaar versterken en wordt de kans op succes tot een duurzame match voor schoolleiders vergroot.

[1] Een krachtige rol voor schoolleiders
Lees het advies van de Onderwijsraad

Een DUURZAME MATCH van schoolleiders

In deze handreiking beschrijven we stap voor stap de cruciale elementen in de verschillende fasen van het werving- en selectietraject. Elke stap draagt bij aan een duurzame match.

1. Verken de opdracht voor de schoolleider grondig

Verzamel informatie, houd interviews en scherp het wervingsprofiel aan, zodat het aansluit op de daadwerkelijke opdracht en op basis van de Beroepsstandaard Schoolleiders VO[2] en ga op zoek naar het 'echte' verhaal. Ben je als werving- en selectiebureau ingeschakeld? Bezoek dan ook de school en zorg ervoor dat je de school leert kennen.

Een heldere en kloppende opdracht, en een 'eerlijk' verhaal vergroot behoud en voorkomt uitval.

2. Bespreek duidelijk wie welke rol heeft in het proces van werving en selectie

Bespreek wie het uiteindelijke besluit neemt, of er (al) een benoemingsprocedure is, wat de rol is van de benoemings-adviescommissie (BAC) en/of selectiecommissie (SC), of de medezeggenschap goed geborgd is, en bespreek ook de grootte en de samen-stelling van de BAC/SC.

Duidelijkheid in het besluitvormingsproces en een diverse en compacte commissie zorgen voor positieve ervaringen bij kandidaten en voorkomen dat kandidaten zich terugtrekken uit de procedure.

3. Stem verwachtingen af en maak een realistische planning

Bespreek vooraf wanneer de bestuurder of commissie tevreden is en wees eerlijk over de verwachtingen. Deel de planning en informatie ook binnen de organisatie.

Het proces wordt versterkt door een commissie die steeds dezelfde samenstelling heeft. Voorkom agenda-technische problemen en verken goed de beschikbaar-heid van kandidaten en commissie.

4. Zorg voor overeenstemming over het profiel

Maak verwachtingen helder ten aanzien van de kandidaat met betrekking tot ervaring, opleiding en persoonlijkheid. Onderscheid hierbij *'nice to have'* van *'need to have'*. Raadpleeg hierbij de Beroepsstandaard Schoolleiders VO. Wees in het profiel ook duidelijk over de uitdagingen die er zijn binnen de school en/of het bestuur en de mogelijkheden voor begeleiding en het leren in de functie.

Ervaring en bekendheid met het onderwijs staan niet garant voor succes. Zorg ervoor dat ook kandidaten van buiten de sector of kandidaten die nog moeten groeien in de functie, de ruimte krijgen. Zoek niet naar het schaap met vijf poten, zoek naar groeipotentie.

5. Richt werving (inclusief search) op het vinden van de passende kandidaat

Zoek breed en gebruik diverse communicatie-kanalen. Wees hier integer in, vermijd head hunting of actieve benadering van mensen die nog maar kort in een functie zitten. Zorg voor voldoende diversiteit, zodat de commissie echt iets te kiezen heeft. Gebruik verschillende (natuurlijke) momenten (bijvoorbeeld open dagen) voor oriëntatie op de school en om de sfeer in de organisatie te proeven. Ben je als werving- en selectiebureau ingeschakeld? Adviseer scholen dan ook over arbeidsmarktcommunicatie, en organiseer een laag-drempelige kennismaking met de school.

Zorg voor duurzaamheid en vermijd 'wegtrekken' van personeel met beloften. Dit benadeelt andere onderwijsorganisaties. Gezamenlijkheid en loyaliteit draagt bij aan sterke onderwijssector.

6. Selecteer ontwikkelingsgericht

De sleutel voor een duurzame match zit niet alleen in kwaliteiten maar ook in een persoonlijke klik met de school. Blijf hierbij kritisch, juist in een lastige markt. Duurzaamheid staat voorop.

Investeer vooraf in een goede voorbereiding in verwachtingen, houding en rolverdeling van de BAC en zorg zo mogelijk voor informeel contact met de BAC. Heb na het proces aan-dacht voor de behoeften van de kandidaat aan passende ondersteuning. Dat helpt bij het voorkomen van uitval en het succes in de functie.

7. Besteed aandacht aan nazorg voor een duurzame plaatsing

Wijs de opdrachtgever/bestuurder op het belang van een goede start en adviseer over een passend programma. Verbind hierbij met het aanbod voor scholing en ondersteuning voor schoolleiders, bijvoor-beeld via de VO-academie en Schoolleiders VO. Houd zelf contact met zowel de opdrachtgever of bestuurder als de kandidaat om de procedure te evalueren en leerpunten te onderkennen.

Leidinggeven is een vak dat voor een groot deel wordt geleerd in de praktijk. Investeren in het leren draagt bij aan het succes van de schoolleider. Vraag de gekozen kandidaat drie maanden na de start nog eens naar het wervingsprofiel te kijken om te ontdekken in hoeverre dit profiel past bij de praktijk.

[2] Beroepsstandaard voor schoolleiders
Bekijk de Beroepsstandaard Schoolleiders VO



In dit interview staan **stap 1 t/m 4** van de handreiking centraal: verken de opdracht grondig, bespreek duidelijk de rollen, stem verwachtingen af en zorg voor overeenstemming over het profiel.

Hoe vind je de juiste match?

Duurzaam werven in het onderwijs

Hoe zorg je al voorafgaand en tijdens de sollicitatieprocedure voor een duurzame match tussen nieuwe leidinggevenden, de school en het team? Marcel Kemper is directeur-bestuurder van het Martinuscollege. Mara Bakker en Maud Kramer zijn dit schooljaar gestart als schoolleider.

Waarom kozen jullie voor een nieuwe functie?

Mara Bakker: "De afgelopen jaren heb ik het vak Nederlands gegeven op het Martinuscollege. Ik had het naar mijn zin, maar merkte ook dat ik meer wilde dan alleen lesgeven. Ik was altijd al betrokken bij de bredere organisatie. Ik wilde graag meedenken over de hele school, niet alleen mijn eigen klas of afdeling.

Toen de functie van schoolleider vrijkwam, dacht ik: dit is mijn kans. Ik wilde graag een stap zetten en meer verantwoordelijkheid nemen."

Maud Kramer: "Ik was al elf jaar docent Horeca, Bakkerij en Recreatie op het Martinuscollege en had het er ontzettend naar mijn zin. Maar ik merkte dat mijn focus verschoof: ik pakte steeds meer taken op buiten het lesgeven. Drie jaar geleden deed ik een ontwikkelassessment, en daar kwam uit dat ik de kwaliteiten heb om leiding te geven.

Toen de functie van schoolleider vrijkwam, twijfelde ik. Want wat als ik mijn flexibiliteit als docent zou missen? Maar ik dacht ook: als ik het niet nu doe, wanneer dan wel?"

Marcel, hoe is het proces gegaan om de nieuwe schoolleiders te werven?

Marcel Kemper: "Toen ik vorig jaar als directeur-bestuurder begon, was er net een kwaliteits-structuurverandering gaande. Een van de eerste dingen die we deden, was kijken naar de organisatiestructuur. We wilden een platte organisatie met korte lijnen, waarbij eigenaarschap en verantwoordelijkheid zo laag mogelijk in de organisatie liggen. Daarom hebben we besloten om het aantal schoolleiders uit te breiden. Elke schoolleider moet voldoende ruimte en aandacht kunnen besteden aan zijn of haar team. Dat was in de oude situatie lastig.

Vervolgens hebben we gekeken naar de behoeften van de school en de verschillende afdelingen. Uiteindelijk zijn we gekomen tot een model met zeven schoolleiders, elk is verantwoordelijk voor een deel van de school en voor een schoolbrede portefeuille, zoals passend onderwijs of professionalisering van docenten. Daarna hebben we functieprofielen voor de twee nieuwe schoolleiders (onderbouw en bovenbouw vmbo) opgesteld. We wilden profielen die pasten bij onze visie op leiderschap: verbindend, communicatief en gericht op ontwikkeling."

Hoe hebben jullie het proces ingericht?

Marcel: "We hadden een selectiecommissie en een benoemingsadviescommissie. De selectiecommissie maakte op basis van het functieprofiel een shortlist van kandidaten. De benoemingsadviescommissie voerde de gesprekken en heeft advies gegeven over de geschiktheid van de kandidaten. Belangrijk aandachtspunt was dat we interne kandidaten de kans wilden geven om door te groeien en externe kandidaten de mogelijkheid bieden om hun ervaring en kennis in te brengen.

Tijdens het proces moesten de kandidaten een goed beeld krijgen van onze school, de cultuur en de uitdagingen. Daarom hebben we in de gesprekken niet alleen gekeken naar de vaardigheden en ervaring van de kandidaten, maar ook naar hun visie op onderwijs en leiderschap. Door het gebruik van casussen konden we zien hoe kandidaten omgaan met praktische situaties. Uiteindelijk hebben we Maud en Mara aangenomen als nieuwe schoolleiders. Ze passen goed bij onze visie en cultuur, en hebben de capaciteiten om de functie goed uit te oefenen."

Jullie hebben dit proces zelf als school gedaan. Hoe zie jij de rol van werving- en selectiebureaus?

Marcel: "Ik zie zeker meerwaarde in het inschakelen van werving- en selectiebureaus. Ze kunnen een neutrale blik van buitenaf bieden, wat soms lastig is als je het intern probeert op te lossen. Daarmee geven ze een objectiever beeld van zowel de organisatie als de kandidaten. Ze kunnen dieper ingaan op de behoeften en uitdagingen van de school, en dat meenemen in het selectieproces.
Toch is het belangrijk om als school zelf ook betrokken te blijven. Uiteindelijk ken je je eigen organisatie, cultuur en behoeften het beste. Een bureau kan ondersteunen, maar de uiteindelijke keuze moet wel bij de school zelf liggen."

Maud, Mara, hoe hebben jullie het sollicitatieproces ervaren?

Mara: "Het profiel was duidelijk geschreven. Het was mooi dat de functie was vormgegeven als schoolleider in opleiding: dat gaf meteen aan dat ik niet alles al hoefde te kunnen en dat er



Mara Bakker

ruimte was om te groeien. Dat nam veel druk weg. Ik ben nog niet zo lang bezig, maar ik merk wel dat de functie uitdagend is. Je hebt veel verantwoordelijkheid, je neemt besluiten waar collega's direct mee te maken krijgen. Dat vind ik soms nog spannend.
Uit het profiel werd ook duidelijk dat we een platte organisatie hebben. Dat sprak me aan, omdat ik al jaren op de school werkte en die cultuur herkende."

Maud: "Dat herken ik. Daarom vond ik het fijn dat tijdens het sollicitatiegesprek verschillende casussen aan mij werden voorgelegd die gingen over de uitdagingen die bij de functie komen kijken.
Overigens herkende ik veel van wat er in de profielomschrijving stond, ik werk al elf jaar op deze school. En net als Mara ben ik blij dat ik schoolleider-in-opleiding ben. Daardoor wist ik dat ik de ruimte zou krijgen om te leren in plaats van dat ik vanaf dag één alles moest beheersen.

Mara: "De gesprekken met de BAC waren ontspannen en goed georganiseerd. Wat ik vooral waardeerde, was dat er aandacht was voor groeikansen en de uitdagingen van het schoolleiderschap. Ook was het spannend, omdat er collega's in de commissies zaten. Daar zijn ze professioneel mee omgegaan. Ik had wel het gevoel dat ik een voorsprong had, omdat ik de school en het team al kende."


Maud Kramer

Maud: "Ik kende ook de mensen in de commissie, wat zowel een voor- als nadeel was. De gesprekken waren in ieder geval goed. Tijdens het ontwikkelassessment kreeg ik inzicht in waar ik nog aan moest werken. Dat was even een schok, maar ook een waardevolle les.
Wat ik opvallend vond, was dat het proces heel kort op de zomervakantie zat. Daardoor was het soms moeilijk om tussendoor vragen te stellen. Toch was ik uiteindelijk tevreden met hoe het is verlopen."

Mara: "De sollicitatieprocedure werd vlak voor de zomervakantie afgerond. Dat had een groot voordeel: ik kon de zomer goed gebruiken om alvast na te denken over mijn nieuwe rol. Het nadeel was dat het proces stil viel. Ik miste in die periode de mogelijkheid om vragen te stellen. Als er iets onduidelijk was of als ik praktische dingen wilde weten over de functie, was er even niemand die ik kon bereiken. Dat vond ik soms lastig."

Maud: "Dat gevoel had ik ook. De verbinding tussen het sollicitatietraject en de start van mijn nieuwe functie werd onderbroken. Voordeel was dat ik de vakantie kon gebruiken om mentaal alvast de overstap van docent naar schoolleider te maken. Maar het nadeel was dat vragen die tussendoor opkwamen, pas na de vakantie beantwoord konden worden."

Hoe zorgen jullie ervoor dat beginnende schoolleiders goed kunnen starten?

Marcel: "We wilden in het sollicitatieproces ruimte bieden aan mensen die de potentie hadden om door te groeien. Daarom hebben we besloten om twee van de functies in te vullen als 'schoolleider in opleiding'. Dat betekent dat Maud en Mara niet meteen de volledige verantwoordelijkheid van een schoolleider krijgen, maar de kans krijgen om geleidelijk in de rol te groeien. Ze hebben bijvoorbeeld nu nog geen schoolbrede portefeuille. En als ze die krijgen zal dat nog geen complex thema zoals passend onderwijs zijn.
We hebben bewust gekozen voor deze aanpak, omdat we weten dat de markt voor schoolleiders krap is. Tegelijkertijd zitten er binnen onze eigen organisatie mensen met veel talent en potentie."

Mara: "Het is fijn dat je in opleiding bent, en geholpen wordt. Vooral omdat de functie verantwoordelijkheid en mandaat met zich meebrengt. We kunnen meelopen met een ervaren schoolleider en we gaan binnenkort beginnen aan een opleiding tot schoolleider. Ik ben dus nog steeds aan het leren, het is fijn om te merken dat dat helemaal oké is."

Maud: "Dat heb ik ook ervaren, de hoeveelheid werk en de verantwoordelijkheid die bij de functie hoort. Als docent had ik meer flexibiliteit, maar als schoolleider heb ik het gevoel dat ik constant beschikbaar moet zijn. Toch vind ik het ook heel waardevol. Ik merk dat ik een verschil kan maken, niet alleen in mijn eigen klas, maar in de hele school. Wat me ook verraste, was hoeveel steun ik kreeg van mijn collega's. Ze helpen me om in mijn nieuwe rol te groeien."


Marcel Kemper

Marcel: "Naast de opleiding en het buddy-systeem, kunnen ze ook deelnemen aan intervisiemogelijkheden die vanuit de onderwijs-regio worden aangeboden. Het allerbelangrijkste is dat ze de ruimte krijgen om te leren en te groeien. Dit past bij onze visie op leiderschap: we willen dat mensen zich kunnen ontwikkelen en de kans krijgen om te leren. Uiteindelijk hopen we dat Maud en Mara door deze aanpak niet alleen zelf groeien, maar ook een inspiratiebron worden voor andere collega's."

Marcel, je bent zelf vorig jaar op deze school aangenomen. Hoe ging jouw sollicitatieprocedure?

Marcel: "Ik was al tien jaar werkzaam op een gymnasium en had het daar ontzettend naar mijn zin. Toch voelde ik de behoefte om mezelf verder te ontwikkelen. Het was niet dat ik weg moest, maar ik wilde graag een nieuwe uitdaging aangaan. Toen deze vacature voorbijkwam, leek het me een mooie stap. Het sollicitatieproces was prima georganiseerd, er waren twee gespreksrondes met één commissie. Die bestond uit tien mensen. Persoonlijk heb ik geen moeite om met zo'n grote groep in gesprek te gaan, maar daardoor miste ik af en toe wel de diepgang.

Vooraf heb ik me natuurlijk verdiept in het profiel en de school. Het leek me een goede match. En dat vind ik nog steeds. Toen ik een-maal aan de slag was, ontdekte ik wel dat bepaalde onderdelen van de school niet zo goed functioneerden als vooraf was aangegeven.
De leskwaliteit en onderwijsuitvoering zijn uitstekend, achter de schermen is er nog werk aan de winkel. Met name de bedrijfsvoering bleek minder op orde dan ik had aangenomen. Transparantie in het wervingsproces is essentieel: niet alleen de mooie kanten, maar ook de uitdagingen moeten duidelijk op tafel komen. Zo kun je als kandidaat een weloverwogen keuze maken. Of je de uitdaging wilt aangaan, maar ook of jij de persoon bent die de verandering kan brengen."

Wat zou jullie andere scholen adviseren bij het werven van nieuwe schoolleiders?

Mara: "Kijk eerst binnen je eigen organisatie. Er zit vaak veel talent tussen je eigen mensen, geef hen de ruimte om te groeien. Schrijf vacatures met het idee dat mensen in de functie kunnen ontwikkelen. Dat haalt de druk weg en trekt andere kandidaten aan.
En wees transparant: vertel niet alleen de mooie kanten, maar ook de uitdagingen. Zo weet een kandidaat waar hij of zij aan begint. Zorg ook dat er mensen in de selectiecommissie zitten die de school en de cultuur goed kennen."

Maud: "Bied een goed ontwikkeltraject voor nieuwe schoolleiders. Ik ben gestart als school-leider in opleiding, en dat geeft me de ruimte om te leren. Het is een mooi beroep, maar je moet wel durven loslaten. En zorg dat nieuwe schoolleiders de ruimte krijgen om alvast mee te kijken. Dat helpt om een goede start te maken."

Marcel: "Draagvlak in het proces is belangrijk, maar transparantie over de opdracht is minstens zo cruciaal. Als ik had geweten wat ik nu weet, had ik me beter kunnen voorbereiden. Maar ik had de stap toch wel genomen."

Wat betekent dit voor een duurzame match?

- Onderzoek grondig wat er nodig is en wat de behoefte is van de school. Stel daarna pas functieprofielen op, die passen bij de visie op leiderschap en cultuur van de school.
- Maak duidelijke afspraken over de rolverdeling van de selectiecommissie en de benoemingsadviescommissie.
- Geef tijdens het proces een eerlijk beeld en wees transparant over de school, de cultuur en mogelijke uitdagingen.
- Stel een profiel op waaruit blijkt dat er ontwikkelingsgericht wordt geworven.



In dit interview staan **stap 5 en 6** van de handreiking centraal vanuit het perspectief van de opdrachtgever: richt werving op het vinden van de passende kandidaat en selecteer ontwikkelingsgericht. De benoemingsadviescommissie (BAC) is hierbij essentieel.

Zorgen voor draagvlak en transparantie

De kracht van de benoemingsadviescommissie

De aanstelling van een schoolleider is een cruciale taak en kan soms lastig zijn. Niet alleen moet de juiste kandidaat worden gevonden, het proces zelf is bepalend voor draagvlak, transparantie en het uiteindelijke succes. Tom Heijnen (rector Roncalli Scholengemeenschap) deelt zijn ervaringen hiermee.

"De benoemingsadviescommissie (BAC) is een krachtig instrument, omdat je met meerdere mensen en verschillende perspectieven kijkt naar de kandidaten. Als je niet uitkijkt, neem je jezelf als norm. De commissie zorgt ervoor dat je verschillende blikken hebt, dat verrijkt het beeld. Er zijn ook valkuilen. Als je vooraf niet helder hebt wat je zoekt (wat is de opdracht, wat heeft onze organisatie nodig) dan loop je het risico dat mensen hun eigen, soms niet ter zake doende, criteria gaan hanteren."

Hoe heb je de laatste sollicitatieprocedure voor een schoolleider aangepakt?

"Vorig jaar zijn we op zoek gegaan naar een nieuwe conrector. De situatie was dat die functie al twee jaar niet was ingevuld. Er kan dan het risico ontstaan dat men denkt dat je het zonder conrector wel redt, terwijl je die functie echt nodig hebt.
Zoals ik al zei, helderheid aan de voorkant is essentieel. Daarom hebben we met de schoolleiding de opdracht en verwachtingen helder in kaart gebracht. Bestaande beelden hebben we gereset en gesproken over autonomie, vrijheid en verantwoordelijkheden. Door dit vooraf te doen, was de procedure veel gerichter. En kun je ook geen onduidelijkheid krijgen binnen de BAC."

Hoe heb je de samenstelling van de BAC bepaald?

"Bij de procedure voor een nieuwe conrector was de hele schoolleiding betrokken, vooral vanwege de geschiedenis van de functie. Daarmee creëer je draagvlak en voorkom je dat mensen zich achteraf kunnen onttrekken aan de keuze. Niet iedereen van de schoolleiding vond het aan de voorkant nodig om zitting te nemen in de commissie. Daar hebben we samen het gesprek over gevoerd, waarom het belangrijk was om ook in dit proces verantwoordelijkheid te nemen. En dat is ook gebeurd.
Daarnaast heb ik de medezeggenschapsraad betrokken. Ik heb aan hen gevraagd om iemand aan te wijzen. Wie dat dan zijn, laat ik aan hen over, dat is het vertrouwen dat je hebt in de MR. Vooraf heeft iedereen in de commissie vragen geformuleerd die voor hen belangrijk waren. Die hebben we ook met elkaar gedeeld. Overigens heb ik iedereen aangemoedigd om niet aan de vragen vast te houden, maar aan te haken op wat je hoort. Zo ontstaat er een echt gesprek, en zie je de mens achter de antwoorden."

Hoe ga je om met de spanning tussen jouw rol als eindverantwoordelijke en in de commissie?

"Ik ben natuurlijk degene die er uiteindelijk 'een klap op geeft'. Dat moet je aan de voorkant helder maken. Maar tijdens de gesprekken probeer ik ervoor te zorgen dat iedereen aan het woord komt. Ik houd in de gaten dat niemand achteraf kan zeggen: 'Ik heb mijn vraag niet kunnen stellen'
Soms grijp ik in als ik merk dat iemand te veel praat of dat het gesprek stokt. Maar ik probeer wel voorzichtig te zijn met mijn eigen stem, omdat die toch meer gewicht heeft dan die van anderen. Wellicht beïnvloed ik mensen daarmee. Soms loopt een gesprek niet goed of krijg je oppervlakkige antwoorden. Dan gooi ik het over een andere boeg: 'Oké, we gaan het even anders doen. Jij bent de conrector, ik ben de boze ouder. Hoe los je dit op?' Dan zie je of iemand snel kan schakelen. Dat vind ik waardevol."

Wat vind je van de betrokkenheid van leerlingen in een BAC?

"Voor onderwijsposities of rollen waar leerlingen direct mee te maken hebben, is het zeker waardevol, bijvoorbeeld als ze input leveren over het profiel of meedenken over wat er in de school speelt. Leerlingen kunnen scherpe observaties doen. Voor de functie van directeur of bestuurder vind ik dat minder nodig."



Tom Heijnen

Wat is voor jou de ideale samenstelling van een BAC?

"Ik heb geen gouden regel voor het aantal mensen. Als het gaat om de kwaliteiten wil ik vooral mensen die goed kunnen luisteren, observeren en scherpe vragen kunnen stellen. Mensen die zichzelf graag horen praten, wil

je liever niet in de commissie. En ik kijk naar complementariteit: mensen die anders zijn dan ik, die andere dingen opmerken. Dat verrijkt het beeld van een kandidaat."

Hoe ga je om met geheimhouding tijdens sollicitatieprocedures?

"Geheimhouding is essentieel. Niet omdat ik zelf slechte ervaringen heb, maar omdat ik het anders niet zuiver vind. Als ik merk dat informatie lekt, grijp ik direct in. Een kandidaat verdient respect, en een organisatie verdient een eerlijk en professioneel proces.
Toen ik hier vijf jaar geleden op deze school kwam, was er niet echt een cultuur van geheim-houding. Soms kon een hele vakgroep de sollicitatiebrieven lezen. We hebben daar als organisatie over gesproken, nu hebben alleen de mensen in de BAC toegang tot de documenten. Transparantie over het proces is erg belangrijk, maar de gesprekken en de kandidaten zelf moeten geheim blijven."

Wat is de grootste les die je hebt geleerd?

"Draagvlak creëren door transparantie en helderheid aan de voorkant. En vertrouw op de inschatting van anderen, maar wees bereid om je eigen stem te laten horen op de momenten die ertoe doen."

Wat betekent dit voor een duurzame match?

- Maak als eindverantwoordelijke vooraf je rol in de BAC helder en wees in het gesprek zuinig met je eigen stem. Zo komt ieder perspectief in de commissie tot zijn recht.
- Leg vooraf een helder profiel vast vanuit de huidige context van de school. Vraag hoe de kandidaat recent echt heeft gehandeld in vergelijkbare situaties. Dat voorspelt het best hoe iemand straks handelt. Laat het profiel ook leidend zijn bij het wegen van de persoonlijke klik met de school.
- Betrokkenheid vanuit de gehele school-leiding, MR en (eventueel) leerlingen zorgt voor meer draagvlak en vergroot de kans op een duurzame match.



In dit interview staan **stap 5 en 6** van de handreiking centraal vanuit het perspectief van de kandidaat: richt werving op het vinden van de passende kandidaat en selecteer ontwikkelingsgericht. De benoemingsadviescommissie (BAC) is hierbij essentieel.

"Zorg voor diversiteit: in functies en in perspectieven"

De rol van de benoemingsadviescommissie

Jeroen van Daalen is teamleider havo/vwo onderbouw op Het Nieuwe Lyceum in Bilthoven. Welke ervaringen heeft hij met sollicitatieprocedures in het onderwijs? Wat zijn uitdagingen en waar liggen kansen?

Vorig jaar ben je aangesteld als teamleider op Het Nieuwe Lyceum, voor jou een nieuwe school. Hoe verliep jouw sollicitatieproces?

"Bijna 20 jaar geleden ben ik begonnen als docent techniek, de sollicitatie was toen redelijk eenvoudig. Je praat met iemand van de sectie en een school-leider. Dat is het dan wel. In mijn sollicitatie vorig jaar zat ik tegenover de benoemingsadvies-commissie (BAC), met zes mensen aan tafel, en de rector via de laptop op afstand. Een BAC heeft iets indrukwekkends, je zit alleen tegen-

over een grotere groep. Dat geeft een bepaalde dynamiek. Iedereen had van te voren een vraag voorbereid. Omdat iedereen een eigen perspectief heeft, bleef het gesprek wel levendig. In het tweede gesprek was een groot deel van de commissie vooral luisterend, ik had een casus voorbereid die ik moest presenteren. Het waren daarna vooral de rector en conrector die dieper ingingen op mijn presentatie. Ze wilden weten hoe ik omga met druk, hoe snel ik denk, en hoe ik me verplaats in verschillende situaties. Dat vond ik een uitdaging, maar ook leerzaam."

Zijn er nog andere zaken bijgebleven van jouw recente sollicitatie-ervaring?

"Ja, de locatie. Het eerste gesprek vond niet op de school zelf plaats, maar op een externe locatie. Volgens mij was dat bewust gedaan, omdat er ook interne kandidaten waren en mogelijk externe kandidaten uit de omgeving van Bilthoven. Doe je de gesprekken op school, dan weet binnen no time iedereen wie er aan het solliciteren is. Dat kan ongemakkelijk voelen. Het was een doordachte keuze, en ik heb dat zeker gewaardeerd."

Wat vond je van de samenstelling van de benoemingsadviescommissie?

"De BAC bestond uit docenten, een vertegenwoordiger van de medezeggenschapsraad, een teamleider, de conrector en een leerling. Iedereen had een eigen inbreng, en dat maakte het gesprek rijk. De leerling stelde bijvoorbeeld vragen over hoe ik als teamleider met leerlingen zou omgaan. Het is goed dat de school ruimte hiervoor maakt, het leerlingperspectief blijft vaak onderbelicht in dergelijke processen.
Je merkt wel dat er in zo'n commissie een verschil is in rollen. Sommigen stellen veel vragen, terwijl anderen meer luisteren. Maar over het algemeen voelde het als een goed gesprek. En er was genoeg ruimte voor mij om ook vragen te stellen."

Na jouw aanstelling is er een procedure gestart om een nieuwe rector te zoeken. Was jij betrokken bij het sollicitatieproces?

"Ik heb meegewerkt aan het maken van de profielschets van de nieuwe rector. De school heeft gekozen voor een interne kandidaat, de conrector. Hij zal vanaf januari 2027 beginnen. Bij de sollicitatieprocedure voor de nieuwe teamleider vwo had ik graag in de BAC plaatsgenomen. Alleen schrijft ons protocol voor dat de commissie bestaat uit collega's met een vast dienstverband. Op zich begrijp ik die keuze, aan de andere kant kan een relatieve nieuwkomer een ander perspectief meebrengen in het proces."

Hoe kijk je aan tegen interne sollicitaties?

"Interne sollicitaties kunnen spannend zijn, zowel voor de kandidaat als voor de organisatie. Als kandidaat steek je je kop boven het maaiveld uit, dan ben je kwetsbaar. Daarom is het belangrijk dat de procedure zo is ingericht dat mensen,


Jeroen van Daalen

als ze niet worden aangenomen, zonder gedoe terug kunnen keren in hun oude rol en nazorg krijgen. Dat de gesprekken voor zowel mijn functie als die van rector op een andere plek plaatsvonden, is daar een mooi voorbeeld van. Een dergelijk proces verloopt niet altijd even soepel. Het kan zijn dat er onderstromen zijn waar je als kandidaat geen weet van hebt. Dat toont aan hoe belangrijk het is om een sollicitatieprocedure transparant en zorgvuldig te laten verlopen."

Wat zijn volgens jou de valkuilen bij het samenstellen van een BAC?

"Een van de grootste valkuilen is dat de BAC te eenzijdig is. Als je steeds dezelfde mensen in zo'n commissie zet, krijg je uiteindelijk dezelfde soorten kandidaten. Als daar telkens geen duurzame mach uit ontstaat is dat niet altijd in het voordeel van de school. Ik heb zelf weinig ervaring met werving- en selectie-bureaus, maar ik kan me voorstellen dat een bureau de onderstromen binnen de organisatie bloot kan leggen door de juiste vragen te stellen. Ze kunnen helpen om een breder perspectief te bieden door ervoor te zorgen dat de commissie niet te eenzijdig is samengesteld. Een andere valkuil is als een BAC erg groot is. Ik hoorde weleens van commissies met negen of tien mensen. Dat is niet handig, omdat het dan moeilijk wordt om een goed gesprek te voeren. Het is belangrijk om een balans te vinden tussen zorgen voor draagvlak en een goed proces."

Wat is jouw advies voor scholen die een BAC willen samenstellen?

"Mijn advies is om bewust te kijken naar de samenstelling van de BAC. Zorg voor diversiteit: niet alleen in termen van functies (docenten, leidinggevenden, leerlingen), maar ook in termen van perspectieven. Kijk ook naar mensen die niet per se de meest voor de hand liggende keuze zijn. En zet niet steeds dezelfde mensen in iedere BAC. Daarnaast vind ik het een meerwaarde om leerlingen te betrekken. Zij hebben een uniek perspectief en kunnen vragen stellen waar volwassenen niet aan denken. Bovendien is het een mooie manier om hen te betrekken bij het schoolbeleid en hen te leren hoe dergelijke processen werken. Dat past perfect in de doelen voor burgerschapsonderwijs.

Uiteindelijk draait een goede sollicitatieprocedure om openheid, diversiteit en zorgvuldigheid. En: een sollicitatieproces is niet alleen een beoordeling van de kandidaat, maar ook een kans voor de school om zichzelf te presenteren."

Wat betekent dit voor een duurzame match?

- Een diverse samenstelling van de BAC - met verschillende perspectieven en de juiste grootte - zorgt voor positieve ervaringen bij de kandidaat.
- Een diverse samenstelling van de BAC zorgt ervoor dat niet steeds hetzelfde type kandidaat wordt benoemd.
- Door vooraf goed te investeren in de samenstelling, verwachtingen en rolverdeling van de BAC, volgt een rijker gesprek waarbij ontwikkelingsgericht wordt geselecteerd.



In dit interview staat **stap 7** van de handreiking centraal: besteed aandacht aan nazorg voor een duurzame plaatsing. Goede onboarding is hiervoor essentieel.

Ruimte, vertrouwen en menselijkheid

Duurzaam onboarden op het Nuborgh College

Hoe zorg je ervoor dat nieuwe leidinggevenden duurzaam hun plek vinden? Mildred Wijma (teamleider) en Jan Hol (toezichthouder) zijn in een nieuwe functie gestart op het Nuborgh College. Wat zijn hun ervaringen met onboarden? Harry Noppers is de directeur-bestuurder.

Wat zijn voor jullie essentiële aspecten van onboarding?

Mildred Wijma (teamleider vwo bovenbouw): "Voor mij is onboarding niet iets dat je even afvinkt na een paar weken. Het is een proces van ruimte krijgen en nemen. Ruimte om fouten te maken, om vragen te stellen en om te leren. Toen ik hier vorig jaar begon als nieuwe leidinggevende, had ik die ruimte hard nodig. Ik heb tijdens mijn sollicitatie gezegd: ' 'Als jullie mij die leerruimte niet kunnen geven, kan ik niet voldoende ontspannen aan deze klus beginnen. Dan kun je mij beter niet aannemen'. Want ik wist dat ik in een nieuwe rol veel moest ontdekken.
Die ruimte was er gelukkig. Deuren stonden open, mensen gaven aan dat ik vijf keer dezelfde vraag mocht stellen, en ik voelde me comfortabel om te zeggen: 'ik weet het even niet'. Dat is voor mij de kern van goede onboarding: een omgeving die je op een menselijke wijze ontvangt en je de vrijheid geeft om te groeien."

Jan Hol (toezichthouder): "Als toezichthouder is mijn onboarding anders dan die van een directeur of docent, omdat ik niet dagelijks in de school ben. Voor mij is het een langzaam proces van kennismaken en vertrouwen opbouwen.
Ik ben pas sinds kort lid van de Raad van Toezicht, mijn eerste vergadering was eigenlijk het startschot.
Wat ik belangrijk vind, is dat je jezelf aan de school laat kennen in mijn rol als toezichthouder. Dus mijn onboarding gaat meer over: hoe kan ik een goede toezichthouder zijn voor deze organisatie?"

Harry Noppers (directeur-bestuurder): "Onboarding is op onze school geen losstaand blok 'je eerste 100 dagen als leidinggevende'. Het is een onderdeel van een breder leiderschapsontwikkelingstraject dat we hebben ontwikkeld. We werken met transformationeel en dienend leiderschap. Dat betekent dat we kijken naar wat de organisatie en de leerlingen nodig hebben, en welk type mens daarbij past. In de praktijk betekent dat: ruimte geven en kaders bieden.

De eerste drie maanden zijn intensief, met (twee)wekelijkse gesprekken. Hoe zit je erbij? Wat heb je nodig? Het mooie is dat onze aanpak niet star is. Als iemand na een half jaar nog steeds veel vragen heeft, is dat geen probleem. Het gaat erom dat je leert en groeit, niet om een vinkje zetten na 100 dagen."

Wanneer begint onboarding?

Mildred: "Voor mij begon het al tijdens het werving- en selectietraject, door aan te geven dat ik de ruimte nodig had om te leren. In de periode tussen mijn benoeming en mijn start heb ik wel wat gedaan om me voor te bereiden: ik ben een paar keer op locatie geweest om de sfeer te proeven, ik heb gesproken met mijn voorganger en ik heb een assessment gedaan. Maar wat ik vooral heb gedaan, is mijn vorige baan goed afsluiten. Dat was voor mij net zo belangrijk als de voorbereiding op de nieuwe rol. Zo kon ik met een frisse blik beginnen."

Harry: "Mildred benoemt daar iets wezenlijks voor onze visie op onboarding. Dat begint al tijdens het sollicitatiegesprek. We kijken niet alleen naar wat iemand kan, maar ook naar wie iemand is en of die past bij onze visie op leiderschap. Als we iemand aannemen, dan weten we: deze persoon heeft de capaciteiten, maar ook de houding om te groeien.
Voordat iemand zijn eerste werkdag heeft, proberen we al verbinding te maken. Bijvoorbeeld door de nieuwe medewerker alvast kennis te laten maken met het team, of door een gesprek te hebben over wat ze de eerste tijd kunnen verwachten. Maar we willen ook niet te veel druk uitoefenen: een goede start begint met rust."

Jan: "Voor toezichthouders is pre-boarding erg belangrijk, omdat je zelf weinig in de organisatie rondloopt. Ik had al een gesprek met de voorzitter van de Raad van Toezicht, die me vertelde wat voor persoon ze zochten.
Dan weet je al dat die functie bij je past.
Daarna ben ik me gaan oriënteren: waar staat het Nuborgh College voor? Wat zijn hun waarden? En past dat bij mij? Daarbij hoort ook externe oriëntatie, onderwijs is niet los te zien van de omgeving waarin het staat. Uiteindelijk was de drempel laag, omdat ik al wat kende van de organisatie."



Jan Hol

Wat is voor jullie de belangrijkste rol van een werving- en selectiebureau?

Harry: "Het vinden van de juiste mensen voor onze organisatie. Bij het Nuborgh College werken we bewust samen met bureaus die systemisch kijken naar wat de organisatie en de leerlingen nodig hebben. Het is niet alleen een kwestie van vacatures invullen, maar van het vinden van mensen die passen bij onze visie op leiderschap en onderwijs. In een krappe arbeidsmarkt is dat essentieel. We willen niet zomaar iemand aannemen, we willen iemand die duurzaam bij ons past.


Harry Noppers

Daarnaast kunnen bureaus ook een rol spelen in de onboardingfase. Bijvoorbeeld door al in het selectietraject te kijken naar hoe een kandidaat leert, hoe die omgaat met feedback en of die de ruimte neemt om te groeien."

Jan: "Voor mij is het vooral belangrijk dat een bureau de cultuur van de organisatie begrijpt. Soms leggen bureaus te veel de nadruk op vaardigheden en ervaring. Mijn advies zou zijn: ga dieper dan het cv. Praat met mensen in de organisatie, leer de cultuur kennen en zoek naar kandidaten die daar echt bij passen. Daarmee maak je de onboardingsfase ook makkelijker voor zowel de kandidaat als de school."

Wat zijn de belangrijkste ingrediënten voor een geslaagde onboarding?

Harry: "Visie, kaders en vertrouwen. Om met het eerste te beginnen, we hebben een duidelijke visie op leiderschap, en die deelt iedereen in de organisatie. Dat schept helderheid over wat we verwachten. Vervolgens geven we niet alleen ruimte, maar ook structuur. Bijvoorbeeld door intervisie, coaching en regelmatige gesprekken. En, we vertrouwen erop dat mensen de juiste dingen doen, maar we zijn ook bereid om te helpen als dat nodig is.
Maak daarom onboarden persoonlijk. Niet elke nieuwe medewerker heeft hetzelfde nodig. Sommige mensen willen een strak programma, anderen willen juist veel vrijheid. Dus vraag wat iemand nodig heeft om goed te starten. En pas je aanpak daarop aan."

Jan: "Kennismaken is essentieel, niet alleen met de organisatie, maar ook met de mensen erachter. Ik heb bewust tijd genomen om mijn collega's in de Raad van Toezicht te leren kennen, zowel in als buiten de vergaderingen. Daarmee krijg je ook helder wat de organisatie verwacht van een toezichthouder. En wat ik verwacht van de organisatie."

Mildred: "Een open houding, zowel van de organisatie als van jezelf. Als je niet durft te vragen, of als de organisatie geen ruimte biedt, dan lukt het niet om te leren en te groeien. Zoals Harry zegt, dat geldt eigenlijk voor je hele loopbaan. Er is geen hard eindpunt voor onboarden.
Ik heb veel gehad aan gesprekken met mijn leidinggevende en collega's, waarbij ik kon sparren over hoe ik dingen aanpak. En ik merk dat ik nu, een jaar later, nog steeds dingen leer. Er zijn altijd nieuwe uitdagingen, nieuwe dingen om te ontdekken. Maar ik weet wel wat ik aan het doen ben, vorig jaar had ik dat nog niet scherp."

Wanneer stopt onboarding?

Harry: "Onboarding is wat ons betreft nooit afgelopen. Het is een doorlopend proces van groeien en ontwikkelen. Natuurlijk zijn er formele momenten, zoals het omzetten van een tijdelijk contract in een vast contract. Maar dat is niet het echte eindpunt. De echte uitdagingen komen vaak pas daarna, als de eerste euforie voorbij is en je te maken krijgt met tegenwind. Je moet als organisatie blijven investeren in je mensen.
Aan de andere kant moet je ook niet te lang in de onboarding-fase blijven hangen. Op een gegeven moment moet je als starter ook je verantwoordelijkheid gaan nemen. Maar dat betekent niet dat de ondersteuning stopt."

Jan: "Ik denk dat je pas echt 'onboard' 'bent als de organisatie vertrouwen heeft in jou. En jij vertrouwen hebt in de organisatie en in jezelf. Dat vertrouwen groeit door ervaring. Na een paar vergaderingen, gesprekken en beslissingen weet je: 'oké, ik snap hoe dit werkt, ik kan hier een bijdrage leveren'. Maar ook dan blijf je leren. Onderwijs is dynamisch, de uitdagingen veranderen constant."


Mildred Wijma

Mildred: "Daar ben ik het helemaal mee eens. Onboarding is geen eenmalig iets. Het is een doorlopend proces dat vraagt om aandacht van beide kanten. Dus: geef ruimte en neem ruimte. Durf te zeggen wat je nodig hebt, en wees niet bang om hulp te vragen."

Wat betekent dit voor een duurzame match?

- Onboarding begint al tijdens de sollicitatieprocedure en vóór de eerste werkdag.
- Onboarding is een proces van ruimte krijgen en nemen om te leren en te groeien. Dat geldt voor zowel de nieuwe werknemer als de school. Hierin investeren draagt bij aan het succes van een duurzame match.
- Zorg ervoor dat het onboardings-programma past bij de visie van de school en bij de persoon: maak onboarding persoonlijk, want niet elke medewerker heeft hetzelfde nodig.



Over de VO-academie

De VO-academie is een programma van de VO-raad, opgezet om schoolleiders en bestuurders in het voortgezet onderwijs te ondersteunen bij hun (verdere) professionalisering.
vo-raad.nl/vo-academie

Over Schoolleiders VO

Schoolleiders VO is een programma van, voor en door schoolleiders om de beroepsgroep te versterken en te werken aan toekomstbestendig schoolleiderschap.
schoolleidersvo.nl

Over de werving- en selectiebureaus

De Werving- en selectiebureaus helpen scholen en andere organisaties om geschikte kandidaten te zoeken en selecteren voor vacatures.

Contact | Heb je vragen over deze handreiking of wil je in contact komen met een van de geïnterviewden? Neem dan contact op via ***info@vo-academie.nl.***