



# Opsporen en ontwikkelen van schoolleiderstalent op een duurzame wijze

In succesvolle schoolorganisaties wordt geïnvesteerd in mensen, relaties en vertrouwen.

### Nico Eigenhuis

is werkzaam bij Animaz, centrum voor persoonlijk leren en organisatieleren. E-mail: [nico.eigenhuis@planet.nl](mailto:nico.eigenhuis@planet.nl)

In dit artikel schetsen we een traject dat mogelijkheden biedt om het tekort aan schoolleiders in het primair onderwijs op te lossen. Niet door ons te richten op ontbrekende competenties, maar door expliciete gerichtheid op het opsporen en ontwikkelen van aanwezige talenten.



**O**nlangs publiceerde het ministerie van OCW de arbeidsmarktbarometer voor het po, vo en mbo over het 3e kwartaal van 2010. Hierin wordt inzicht gegeven in het aantal vacatures in deze onderwijssectoren en de vacatures die moeilijk te vervullen zijn. In alle sectoren wordt de arbeidsmarkt wat ruimer, dat wil zeggen dat het aantal openstaande vacatures afneemt. Ondanks dat de spanning op de arbeidsmarkt voor schoolleiders iets is gedaald (van 280 fte in 2008 naar 170 fte in 2010) blijft het moeilijk om een goede directeur te benoemen. Illustratief hiervoor is dat 55 procent van deze vacatures moeilijk vervulbaar is.

Een niet te onderschatten probleem, dat de kwaliteit van het primair onderwijs bedreigt. Juist in deze tijd waar de roep om kwaliteitsverbetering sterk is en waar geschreeuwd wordt om opbrengstverhogingen is grote behoefte aan krachtig leiderschap met een duidelijke visie op de verbetering van het onderwijs aan onze kinderen. Onderwijs waarin de leraren en de leerlingen zich wederzijds verbonden voelen en waarin alle kinderen kansen worden geboden, afgestemd op hun onderwijsbehoeften. Vanuit eenzelfde visie zouden we kunnen werken als het gaat om de opleiding en ontwikkeling van directeurs: biedt kansen, geef vertrouwen, maak verbinding, beoordeel en selecteer en volg met belangstelling de ontwikkeling. Dit creëert een cultuur waarin talent voor het vak van schoolleider zich kan aandienen en waarin het probleem van de vacaturevervulling kan worden opgelost.

In dit artikel schetsen we een traject dat mogelijkheden biedt om het tekort aan schoolleiders in het primair onderwijs op te lossen. Niet door ons te richten op ontbrekende competenties, maar

door expliciete gerichtheid op het opsporen en ontwikkelen van aanwezige talenten.

Het beschreven traject wordt gelardeerd met enkele praktijkverhalen van Stichting Flore, een grote interconfessionele schoolorganisatie die resultaat verwacht door verbinding te realiseren. Op elk niveau: tussen leraar en leerling, tussen directeur en leraar en tussen bestuur en schooldirecties. Zij werken 'vanuit de waarden kwaliteit, daadkracht en duurzaamheid. Duurzaamheid raakt daarbij de kern van het onderwijs. Er wordt geïnvesteerd in duurzame relaties en in het duurzaam ontwikkelen van personeel'.

Stichting Flore kan al enkele jaren, voor de vervulling van directievacatures, kiezen uit een groep van gekwalificeerde kandidaten. Men is de afgelopen jaren op een systematische wijze, binnen de eigen organisatie, op zoek gegaan naar de talenten van de mensen met ambitie om schoolleider te worden: mogelijkheden, affiniteiten en motivatie van het personeel worden opgespoord en verder ontwikkeld. Hierbij nemen het assessmentcenter, het gericht opleiden en het bekwamen in de praktijk door het meester-gezel idee een belangrijke plaats in. Er zijn professionals 'gekweekt' die klaar staan om als schoolleider aan de gang te gaan.

Hierna beschrijven we het traject voor het opsporen en ontwikkelen van schoolleiderstalent. Het bestaat uit drie delen:

1. opsporen van motivatie, talent, bevoegdheid en houding
2. inspiratie door assessment van potentiële schoolleiderstalenten
3. ontwikkelen van schoolleiderstalent

Daaraan voorafgaand schetsen we de context waarin een dergelijk traject kan gedijen: in een omgeving waarin oprecht aandacht is voor duurzaam leren en duurzame talentontwikkeling.

### Duurzame talentontwikkeling

Duurzaamheid is in dit artikel van centrale betekenis. De basisgedachte is dat het opsporen en

ontwikkelen van schoolleiderstalent alleen succesvol kan worden toegepast indien dit op een duurzame wijze gebeurt. Hieronder een beknopte schets van hoe het begrip duurzaamheid in deze context wordt geïnterpreteerd:

*Duurzaam in de zin van blijvende ontwikkeling.* Aandacht voor het ontwikkelen van schoolleiderstalent is niet een kwestie van mensen een opleiding laten volgen en benoemen. Ontwikkelen van (schoolleiders)talent vereist blijvende aandacht om persoonlijk te leren. Mensen hebben zicht op de eigen talenten waardoor er betekenisvol wordt geleerd, zijn eigenaar van hun eigen leren en zijn daardoor zowel betrokken bij wat men zelf leert als wat de organisatie nodig heeft. Betrokkenheid is een essentiële graadmeter voor de kwaliteit en het resultaat van de organisatie en dat geldt evenzeer voor de mensen die er werken.

*Duurzaam in de zin van verantwoordelijkheid voelen* voor het eigen leren, voor de bijdrage die men kan leveren aan de ontwikkeling van de organisatie als geheel en uiteindelijk ook voor de samenleving van nu en in de toekomst. Dat betekent voor de organisatie dat er ruimte en vertrouwen is, dat mensen

Mijn bestuur geeft me vertrouwen, omdat ze aandacht hebben voor wat ik doe, wel kritisch zijn, maar uiteindelijk accepteren hoe ik het doe: 'We kennen je en we kennen je werk, we weten hoe je het doet; dus vertel maar wat je gaat doen en hoe je het gaat aanpakken'.

Mieke van der Kroon, sinds 2 jaar directeur van basisschool 'De Tweemaster' in Heerhugowaard.

gemotiveerd zijn hun talenten in te zetten en verder te ontwikkelen. Uit recent onderzoek (zie [managersonline.nl](http://managersonline.nl), 2011) blijkt dat ruim 75% van de werknemers vertrouwen als belangrijkste voorwaarde noemen voor het ontwikkelen van het eigen talent.

Gevolgd door het krijgen van eigen verantwoordelijkheid, vrijheid en inspiratie door leidinggevenden.

Duurzame talentontwikkeling is er op gericht dat medewerkers hun eigenschappen en kwaliteiten in beeld krijgen, benutten en ontwikkelen. Door het inzicht in de eigen kwaliteiten kunnen mensen zelf de verantwoordelijkheid nemen voor hun verdere ontwikkeling. Daarbij past een inspirerende rol van het bestuur, waardoor de verbondenheid en betrokkenheid wordt versterkt.

*Duurzaamheid in de zin van onderlinge verbondenheid.* Het eigen leren wordt samen met de werkgever gepland, krijgt een duidelijk plek in het beleid van de organisatie als geheel en het leren gebeurt met collega's die eenzelfde leertraject doorlopen en regelmatig vindt coaching plaats door senior directeuren. Duurzaam leren betekent ook leren in interactie en in verbondenheid met anderen. Marcel van Herpen heeft vanuit ditzelfde uitgangspunt z'n laatste lezing de titel 'Zonder relatie geen prestatie!' meegegeven.

Uitgangspunt van duurzame talentontwikkeling is het vertrouwen in de intrinsieke behoefte van mensen om zichzelf te ontwikkelen. De organisatie moet daarvoor uiteraard wel de goede omstandigheden creëren. Talentontwikkeling van de individuele medewerkers wordt gestimuleerd door echte aandacht en tijd van het bestuur, eerlijke en oprechte feedback vanaf het begin van de aanstelling en openheid voor ideeën van medewerkers om het werk te verbeteren.

Jaap Jan Brouwer en Jaap Peters spreken in hun boek van vakmanschap, vertrouwen en verbinding als significante waarden die de organisatie bepalen (pagina 95 e.v.). In onze opvatting gelden die waarden in even sterke

mate voor de hier bedoelde talentontwikkeling.

Deze wijze van talentontwikkeling onderscheidt zich van het gebruikelijke competentie-management dat als doel heeft bepaalde kenmerken die de organisatie van de werknemer verlangt bij te spijkeren. Bij talentontwikkeling worden juist vanuit een behoefte (bij zowel de werknemer als bij de organisatie) aanwezige kwaliteiten versterkt. Organisaties en besturen die een werkomgeving bieden waarin professionals de eigen verantwoordelijkheid voor hun talentontwikkeling kunnen vormgeven, zijn aantrekkelijke en dus gewilde werkgevers, omdat zij werknemers de ruimte bieden om duurzaam de eigen talenten te ontwikkelen.

Mijn bestuur ziet de talenten bij medewerkers. Directeuren zien dit ook en het lukt veel van hen om het eigen ego even opzij te schuiven en niet bang te zijn dat iemand misschien 'wel beter kan worden dan ikzelf'.

Sonja Luitjes, sinds 1 ½ jaar directeur van basisschool 'De Zevensprong' in Heerhugowaard.

De angst om te investeren in opleidingen en vervolgens te zien dat je personeel vertrekt naar andere besturen wordt ruimschoots goedge maakt door de aantrekkingskracht die gecreëerd wordt door een dergelijk aantrekkelijk traject voor talentontwikkeling. Daarbij is een van de kenmerken van duurzaamheid dat je breder kunt kijken dan alleen naar de belangen van de eigen organisatie.

Met de hier beschreven uitgangspunten voor een duurzame talentontwikkeling kan een veelbelovend ontwikkeltraject voor (aspirant) schoolleiders worden opgezet.

### **Opsporen van motivatie, talent, bevlogenheid en houding**

In gesprekken met medewerkers worden hun ambities, talenten en

bevlogenheid in kaart gebracht en wordt ze gevraagd in welke situaties hun eigenschappen optimaal tot hun recht komen.

Het vinden van je eigen talenten is soms lastig. Juist als iets je altijd eigenlijk gemakkelijk afaat, is het moeilijk om het als talent te herkennen en vooral te erkennen ... het kostte je immers bijna geen moeite ... misschien lukt het dan iedereen wel. Zelfs wanneer anderen je daarover complimenteerden dacht je nog dat het niets bijzonders was omdat het je zo gemakkelijk afging.

Dat wat je in die situaties deed, met dat mooie resultaat, weerspiegelt mogelijk één van je talenten. Te vergelijken met wat Daniel Ofman 'kernkwaliteiten' noemt.

Hierbij spelen werkervaringen en verhalen van collega's en leidinggevenden in dezelfde werkcontext een rol. Zo kunnen (senior-) directeuren binnen hun team leerkrachten op het spoor komen met aanleg voor leidinggeven. Bijvoorbeeld bij een omvangrijke schoolactiviteit of een onderwijsinhoudelijke vernieuwing in de school.

Om het opsporen van motivatie en talent verder te vergemakkelijken wordt er gebruik gemaakt van een eenvoudige vragenlijst met aandachtspunten om de mensen te helpen hun talenten in beeld te brengen.

De aandachtspunten zijn gericht op motivatie, talenten, bevlogenheid en houding.

Als voorbeeld hieronder enkele van de vragen:

Neem een situatie in beeld waar- )

Mijn bestuur kent mijn kwaliteiten. Dat geldt ook breder. We kennen als directeuren de kwaliteiten van de collega-directeuren. En wij als directeuren willen graag zo goed mogelijk de kwaliteiten van ons personeel in beeld hebben. Datzelfde willen we tot stand brengen in de relatie tussen leraren en kinderen.

Mieke van der Kroon, sinds 2 jaar directeur van basisschool 'De Tweemaster' in Heerhugowaard.

in je uitermate goed presteerde. Volgens je eigen bevindingen en/of volgens de reacties van anderen.

Wat waren toen je gedragingen? Wat waren karakteristieke handelingen?

Wat was de taak die je uitvoerde of waar was je mee bezig toen deze aspecten duidelijk zichtbaar waren?

Ook zijn in de vragenlijst items opgenomen die een beeld geven van de mate van *bevolgenheid* van de betreffende persoon. Bevolgenheid wordt door onderzoekers (Schaufeli e.a.) gezien als het tegenovergestelde van burnout en zegt iets over vitaliteit, toewijding en absorptie. Vitaliteit wordt gekenmerkt door bruisen van energie, zich sterk en fit voelen en beschikken over mentale veerkracht en doorzettingsvermogen. Toewijding heeft betrekking op een sterke betrokkenheid bij het werk; het werk wordt als nuttig en zinvol ervaren, is inspirerend en uitdagend en roept gevoelens van trots en enthousiasme op. Absorptie heeft betrekking op het op een plezierige wijze helemaal opgaan in het werk, er als het ware mee versmelten waardoor de tijd stil lijkt te staan en het moeilijk is om er zich los van te maken (dit is wat Csikszentmihaly 'Flow' noemt).

Hier wordt de persoon gevraagd zich uit te spreken en voorbeelden te geven in hoeverre hij of zij 'bruisend van energie zijn werk doet', 'enthousiast is over zijn baan' en 'helemaal kan opgaan in het werk'.

Een ander belangrijk aandachtspunt in deze fase van het opsporen van talent is gericht op de *houding* van de persoon. Er moet een van nature aanwezige bereidheid zijn om feedback te ontvangen. Pas wanneer men een spiegel voorgehouden wil krijgen zal leren gaan plaats vinden. Verderop in het artikel, onder het kopje *Ontwikkelen*

*van schoolleiderstalent*, worden deze houdingsaspecten verder uitgewerkt.

Dit eerste onderzoek door middel van gesprekken en de hierboven beschreven aandachtspunten uit de vragenlijst geeft inzicht in de ambities, talenten, de bevolgenheid en de houding van de betreffende personen. Het helpt om talenten voor de persoon zelf en ook voor de organisatie duidelijk te maken.

Na afloop van deze gesprekken wordt stilgestaan bij de vraag of er bij de persoon en de organisatie wederzijds commitment is om verder te gaan in het ontwikkelen van het eventueel gebleken schoolleiderstalent.

### Inspiratie door assessment van potentiële (schoolleiders) talenten

Talenten en ambities zijn in de beschreven gesprekken aan het licht gekomen.

Om de ontwikkeling daarvan nu verder ter hand te nemen is scherper inzicht in die talenten en ambities noodzakelijk. Dat is van belang voor de persoon zelf ('Kloppen mijn vermoedens en ideeën als er kritisch naar gekeken wordt?') en ook voor de organisatie ('Willen wij investeren in de mogelijkheden die in de gesprekken naar boven zijn gekomen?').

Dit scherper inzicht wordt geboden door de mensen in de gelegenheid te stellen deel te nemen aan een Assessment Center, hierna als AC afgekort, dat een gehele dag in beslag neemt.

*Een eerste kenmerk van het AC is, dat deelnemers in praktijksituaties worden gebracht.*

Deze komen overeen met omstandigheden die in de praktijk van een schoolleider voorkomen. Ze vormen als het ware een steekproef en worden ook wel 'praktijksimulaties' genoemd. Het idee achter het AC is, dat deelnemers kunnen laten zien op welke wijze zij omgaan met situ-

aties, die zij in de dagelijkse praktijk van een schoolleider ook (zullen) tegenkomen.

*Een tweede kenmerk van een AC vormen de zogenaamde assessoren.*

Dat zijn onderwijsmanagementdeskundigen (zowel praktisch als theoretisch) die de prestaties van de deelnemer in de diverse situaties beoordelen en daaraan een score toekennen. Deze scores worden in het eindrapport gerapporteerd.

In de praktijk van het Assessment Center bij Stichting Flore is ervoor gekozen om ook eigen assessoren te leveren (als aanvulling op de professionals die de verantwoordelijkheid hebben voor het Assessment).

Dit om diverse redenen. De belangrijkste twee zijn:

1. Stichting Flore wil zo veel mogelijk de deskundigheid in eigen huis hebben, om zodoende een duurzaam traject te creëren. Duurzaam in alle betekenissen die eerder zijn beschreven: blijvend, de eigen verantwoordelijkheid nemend en het realiseren van onderlinge verbondenheid
2. De eigen assessoren hebben naast de rol van assessor nog een belangrijke taak in het traject van het ontwikkelen van schoolleiderstalent: de coach en begeleider van de deelnemers in het ontwikkeltraject. Meestal loopt deze coaching gedurende 5 jaar: gedurende de 2-jarige opleiding en vervolgens nog 3 jaar op de eigen werkplek.

Deze rol van assessor en coach wordt bij Stichting Flore vervuld door (drie) seniordirecteuren.

Het is een bewuste keus in het personeelsbeleid om deze ervaren mensen een dergelijke sleutelrol te geven. Zij kunnen hun jarenlange ervaring inzetten in de selectie en opleiding van de toekomstige leidinggevenden in de organisatie. Een mooie manier om de eigen opvolging vorm te geven. Aandacht voor opvolging is immers een belangrijk aspect van de wens om een duurzame organisatie te creëren.

Eén van de seniordirecteuren las deze tekst en voegde er aan toe: 'Prettige toekomstigheid is dat dit traject ook leidt tot blijvend leren voor de seniordirecteuren en dat is voor mij een prachtig voorbeeld van duurzaamheid.'

In het AC worden prestaties op basis van vooraf vastgelegde, in het werk van schoolleiders essentiële, criteria beoordeeld. Afhankelijk van de keuze die de organisatie maakt, kan gekozen worden uit meerdere criteria. Het kan bijvoorbeeld gaan om de volgende dimensies:

- leiding en initiatief
- plannen en organiseren
- probleemanalyse
- probleemoplossing
- delegeren en managementcontrole
- persoonlijke omgang en sensitiviteit
- aandacht voor passie en drijfveren
- besluitvaardigheid en standvastigheid
- mondelinge uitdrukkingsvaardigheid
- schriftelijk uitdrukkingsvaardigheid
- effectiviteit

Deelnemers worden beoordeeld en krijgen feedback met behulp van gestandaardiseerde beoordelingsschalen.

Om een idee te krijgen laten we hieronder een voorbeeld zien. Het betreft de dimensie 'Aandacht voor passie en drijfveren' uit de beoordeling van een door de deelnemer gevoerd tweegesprek.

Een derde kenmerk van een AC is dat desgewenst ook onderzoek kan worden gedaan naar persoonlijkheidskenmerken. Dit laatste onderzoeksonderdeel geeft ook extra perspectief achter het onderzoek naar bevlogenheid zoals dat in de vorige paragraaf is beschreven.

Per deelnemer worden de resultaten van het Assessment Center weergegeven in een rapport. Hierin wordt feitelijk weergegeven welke houding en welk gedrag de deelnemer heeft laten zien tijdens de dag van het Assessment Center. Het is van groot belang dat deze rapportage zodanig is dat de deelnemer zichzelf herkent in deze beschrijving. Het rapport mondt uit in een overzicht van gebleken talenten, kansen, valkuilen en aandachtspunten voor verdere ontwikkeling.

Deze aandachtspunten vormen voor elke deelnemer de bouwste-

nen voor het op te stellen persoonlijk leertraject, waarmee men de eigen verdere ontwikkeling kan sturen. Op deze wijze wordt het mogelijk dat men verantwoordelijkheid neemt voor de eigen ontwikkeling. De vorm waarin het beste geleerd kan worden is afhankelijk van de leerstijl, de leervoorkeur van betrokkene. Zie hiervoor ook de volgende paragraaf.

Het Assessment Center blijkt voor de deelnemers een heel leerzame en inspirerende dag te zijn. Vooraf vindt men het spannend, terwijl na afloop het minder een 'examen' bleek en meer een dag vol energie, inspiratie en veel leren. De titel van deze paragraaf is dan ook passend bij de belevingen van de deelnemers.

### Ontwikkelen van schoolleiderstalent

Door de gesprekken waarin eerste aanwijzingen voor motivatie en talent zijn opgespoord (paragraaf 1) en in het assessment waarin men een scherper beeld heeft gekregen van de eigen talenten (paragraaf 2) is duidelijk geworden waar de leerbehoeften van de betreffende persoon liggen. Op dit moment in het proces hebben beide partijen, de werknemer met talent en ambities en de organisatie, alsnog de gelegenheid om vast te stellen of er voldoende perspectief is op resultaat. Het is belangrijk hier bij stil te staan zodat het verdere ontwikkeltraject met goedkeuring van beide partijen start en de accenten daarin met wederzijds commitment kunnen worden uitgewerkt. Het leertraject dat nu volgt is uniek voor elke deelnemer omdat iedereen unieke talenten heeft en een eigen voorkeur voor de wijze waarop het beste geleerd wordt (vergelijkbaar met de persoonlijke onderwijsbehoeften die we bij kinderen serieus willen nemen). Het leren van de (aspirant)schoolleider kan dan op verschillende manieren vorm krijgen. Het kan

#### AANDACHT VOOR PASSIE EN DRIJFVEREN TWEEGESPREK

Onderstreep wat door u geobserveerd is.

Vergeet niet uw eigen opmerkingen toe te voegen.

Omcirkel daarna het cijfer.

7	Is op zoek naar datgene dat de ander inspireert. Vraagt door naar energiebronnen. Verkent samen met de gesprekspartner wat hij/zij persoonlijk nodig heeft om zijn/haar wensen te realiseren (persoonlijke groei). Gaat samen met de gesprekspartner op zoek naar concrete mogelijkheden om zijn/haar passie vorm te geven (organisatorische aanpak). Gaat expliciet op zoek naar stimulerende en belemmerende factoren. Eigen opmerkingen:
6	
5	
4	Is af en toe op zoek naar datgene dat de ander inspireert. Vraagt soms door naar energiebronnen. Verkent een enkele keer samen met de gesprekspartner wat hij/zij persoonlijk nodig heeft om zijn/haar wensen te realiseren. Gaat zo nu en dan samen met de gesprekspartner op zoek naar concrete mogelijkheden om zijn/haar passie vorm te geven. Gaat soms expliciet op zoek naar stimulerende en belemmerende factoren. Eigen opmerkingen:
3	
2	
1	Gaat niet op zoek naar datgene dat de ander inspireert. Vraagt niet door naar energiebronnen. Verkent niet wat de gesprekspartner nodig heeft. Gaat niet op zoek naar concrete mogelijkheden om de passie van de ander vorm te geven. Is niet op zoek naar stimulerende en belemmerende factoren. Eigen opmerkingen:

Voorbeeld van een beoordelingsschaal, zoals die door de assessoren gebruikt wordt.

zijn dat er voldoende deskundigheid binnen de eigen organisatie aanwezig is en daarvan kan gebruik worden gemaakt: coaching door een senior directeur, interview, supervisie, zelfstudie of werken in een leerteam. Het kan ook zijn dat het persoonlijk leren input vereist van buiten de organisatie: coaching door een professional van buiten, een opleiding, een cursus of een training. Het persoonlijk leren zal in de meeste gevallen vorm krijgen door een combinatie van de zojuist genoemde leermogelijkheden.

In een overleg tussen bestuur (CvB) en betrokken werknemer zal op basis van deze overwegingen een vorm van een leercontract worden opgesteld waaraan beiden richting ontleen: de werknemer als inspiratiebron voor het eigen leren en de werkgever heeft een aanknopingspunt om betrokkenheid te tonen. Deze betrokkenheid is voor beiden een middel om de kansen ten volle te benutten en om het leren tot een succesvolle beleving te maken.

Bij de samenstelling van dit leercontract zullen bestuur en betrokkene zich expliciet uitspreken over een aantal voorwaarden en kenmerken van duurzame talentontwikkeling:

- **Leervermogen:** leren vraagt om een lerende houding. Men moet verleid willen worden om kritisch te kijken naar de eigen mening, feedback willen ontvangen en durven twijfelen aan de juistheid van de eigen overtuigingen.
- **Leerbehoefte:** weten wat men wil leren/ontwikkelen om het vak goed te kunnen (gaan) uitoefenen.
- **Leren in interactie:** bijvoorbeeld samen met collega's in eenzelfde functie of met collega's waarmee nauw zou kunnen worden samengewerkt. De gedeelde leerervaring leidt tot gezamenlijke kennis. Dat maakt het in de praktijk experi-

menteren met het geleerde een stuk makkelijker. Het werken in een leerteam biedt dit soort mogelijkheden.

- **Gebruik van feedback van collega's** waarmee dagelijks wordt samengewerkt. Niet afwachten tot men feedback krijgt, maar gericht op zoek gaan levert inzicht in de eigen talenten.
- **Eigenaarschap en eigen verantwoordelijkheid** voor het eigen leerproces. Hiervoor is het zelf laten ontdekken van talenten en leerpunten een noodzakelijke voorwaarde.
- **Blijvend leren:** denken dat na een schoolleidersopleiding het vak wordt beheerst is een illusie. Talentontwikkeling gaat steeds door: herhaling, er mee bezig blijven, is een kenmerk van een professionele houding. Intervisiebijeenkomsten bieden hiertoe goede mogelijkheden.

Voor duurzame talentontwikkeling is het noodzakelijk dat deze kenmerken in ogenschouw worden genomen en het te plannen ontwikkeltraject mede bepalen. In het leercontract worden hierover expliciet afspraken gemaakt.

Verder worden in het leercontract ook afspraken gemaakt over de vorm waarin het leren gaat plaatsvinden. Zowel betrokkene zelf, de werkgever als de eventuele externe instantie die coaching, cursus, training of opleiding vormgeeft, dienen hier hun verantwoordelijkheid te nemen. De betrokkene zelf door goed na te denken over de gewenste vorm van leren, waardoor met gerichte wensen het begeleidings- en scholingsaanbod kan worden beoordeeld.

De werkgever door het hier beschreven traject bewust en systematisch op een eigen wijze vorm te geven en uit te voeren. De externe aanbieder door leerwensen van (aanstaande) deelnemers serieus te nemen en er ruimte aan te geven tijdens de bijeenkomsten.

Vereist is dus inhoudelijke flexibiliteit: kunnen inleven in het persoonlijk ontwikkeltraject van de betrokkene en tegelijkertijd kwaliteitseisen stellen aan datgene dat wordt geleerd (zie Verbiest 2011, pag. 7).

Bovenstaande pleit voor een systematisch en een door duurzaamheid gekenmerkt leertraject voor schoolleiders.

Meer informatie over deze duurzame wijze van professionele ontwikkeling kan worden verkregen bij Animaz (directie@animaz.nl), partner van de Stichting Duurzaam Leren.

### Literatuur

- Brouwer, Jaap Jan en Peters, Jaap (2011). *Nieuw Europees Organiseren*. Culemborg: Van Duuren Management B.V. .
- Csikszentmihaly, Mihaly (2005). *Flow*. Amsterdam: Uitgeverij Boom.
- Dewulf, Luk (2009). *Ik kies voor mijn talent*. Schiedam: Scriptum .
- Eigenhuis, Nico (2010). *Enkele vragen met de blik op je talenten*. Interne uitgave Animaz Inspiratie.
- Eigenhuis, Nico (2008). *Het Animaz Assessment Center*. Interne uitgave Animaz Inspiratie.
- Herpen, Marcel van (2011). *Zonder relatie geen prestatie*. Driebergen: NIVOZ.
- Lee, Richard van der (17-08-2011), *Herkent u latent talent?* Op [managersonline.nl](http://managersonline.nl).
- Mentink, Robert (2011), Succesvol investeren vraagt om goed detecteren (pag. 14 – 18) in *Basis-schoolManagement* jrg. 25, nr. 6.
- Schaufeli, Wilmar e.a. (2010). *Bevlogen aan het werk*. (Universiteit Utrecht) Zaltbommel: Uitgeverij Thema.
- Schenk, Cees (maart 2010). *Talenten benutten & ambities realiseren*. Op [managersonline.nl](http://managersonline.nl).
- Verbiest, Eric (2011). Professionalisering van beginnende schoolleiders (pag. 4-8) in *Basis-schoolManagement* jrg. 25, nr. 6.