

# Job shadowing voor leiderschap in onderwijs

Loth Van Den Ouweland - Hannelore De Greve - Jelle Boeve-De Pauw  
17-09-2021

**KdG** Karel de Grote  
Hogeschool



Expertisecentrum  
Groeikracht in Onderwijs



**Vlaanderen**  
is onderwijs & vorming

# Agenda

## 1 Totstandkoming inspiratiegids

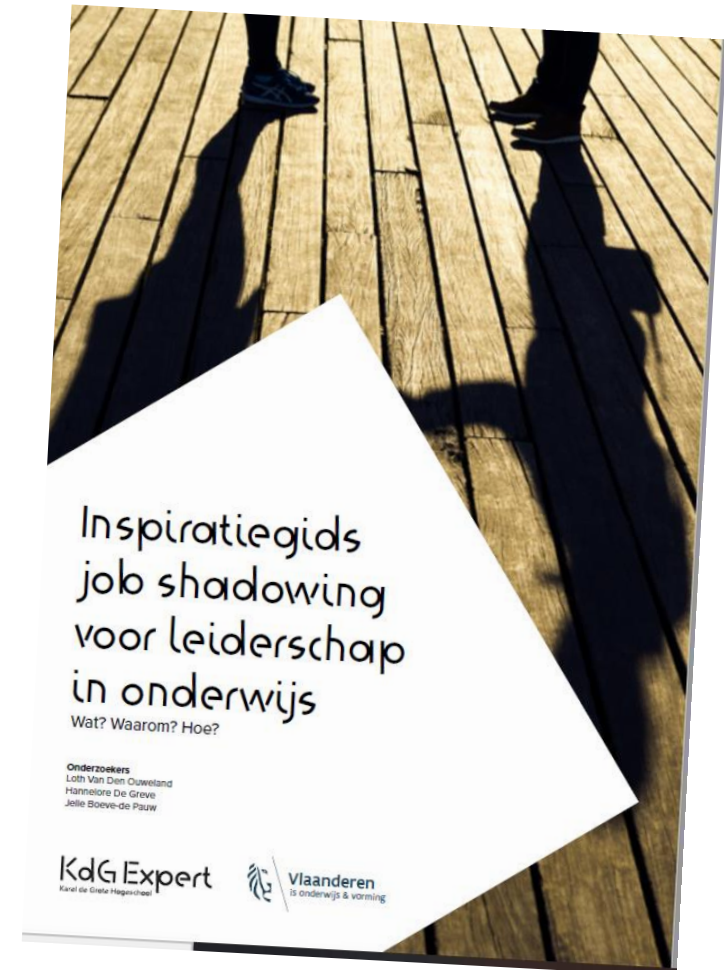
Wetenschappelijk onderzoek i.f.v. huidige meelooptrajecten

## 2 De inspiratiegids

Wat is schaduwen?

Doelen, kenmerken, proces en succesfactoren?

## 3 Afronding



---

# Totstandkoming inspiratiegids

# Probleemstelling

Kwaliteitsvol schoolleiderschap =  
essentieel voor onderwijskwaliteit

Met name in hedendaagse VUCA-context

MAAR: sterke schoolleiders  
aantrekken en behouden  
= uitdaging

Leraren twijfelen aan hun 'willen' en 'kunnen'  
Ze hebben niet altijd een goed beeld van de job  
Kandidaat-directies voelen zich weinig voorbereid  
Uitval van startende directies

DAAROM: meer systematische  
oriëntering en voorbereiding van  
(potentiële) toekomstige  
schoolleiders

Binnen continuüm van professionele ontwikkeling  
O.a. via '**job shadowing**' = **meelooptrajecten** voor  
potentiële schoolleiders en starters

# Praktijkonderzoek Schoolleiderspotentieel





# Vlaanderen

is onderwijs & vorming

Organisatie van een meelooptraject voor een kandidaat-directeur in het basisonderwijs, het deeltijds kunstonderwijs, het secundair onderwijs, het volwassenenonderwijs en de centra voor leerlingenbegeleiding

referentie

PERS/2021/03

Inspiratiegids en wetenschappelijk rapport als handvatten

*In deze openendbrief wordt een tijdelijk project toegelicht dat loopt van 1 maart 2021 tot en met 31 september 2022. In dit project kan een inrichtende macht of bestuur onder bepaalde voorwaarden een personeelslid - zowel een reeds geselecteerde kandidaat-directeur als een niet-geselecteerde kandidaat - of aan een externe zijinstromer de mogelijkheid bieden om het volgen van een traject waardoor dat personeelslid gedurende de periode van het traject kan meelopen met een of meerdere ervaren directeurs. Via dit traject kan het betrokken personeelslid kijken, observeren en vragen stellen over de werkwijze van de ervaren directeurs. Het personeelslid kan zo "in het echt" zien wat de job van directeur inhoudt en hoe de ervaren directeur daarmee omgaat.*

# 273 mensen lopen mee met schooldirecteur om stiel te leren

Vandaag om 03:00 door jvde - [Print](#) - [Corrigeer](#)



(FOTO: BART DEWAELE)



Precies 273 mensen lopen momenteel mee met een schooldirecteur om de stiel te leren. Dat betaalde 'meelooptraject' moet het aantrekkelijker maken om voor de job te kiezen.

[https://www.nieuwsblad.be/cnt/dmf20210916\\_96825905?fbclid=IwAR1EOj0OgBrbrNWmtAKEGt8C0kRJ0k4gCQLV9H2nqtbOI7nFV2bsHhAMcTE](https://www.nieuwsblad.be/cnt/dmf20210916_96825905?fbclid=IwAR1EOj0OgBrbrNWmtAKEGt8C0kRJ0k4gCQLV9H2nqtbOI7nFV2bsHhAMcTE)

# Onderzoeksvragen



**OZV1.** Wat is 'job shadowing'? Welke doelstellingen, kenmerken en succesfactoren worden in de literatuur beschreven?



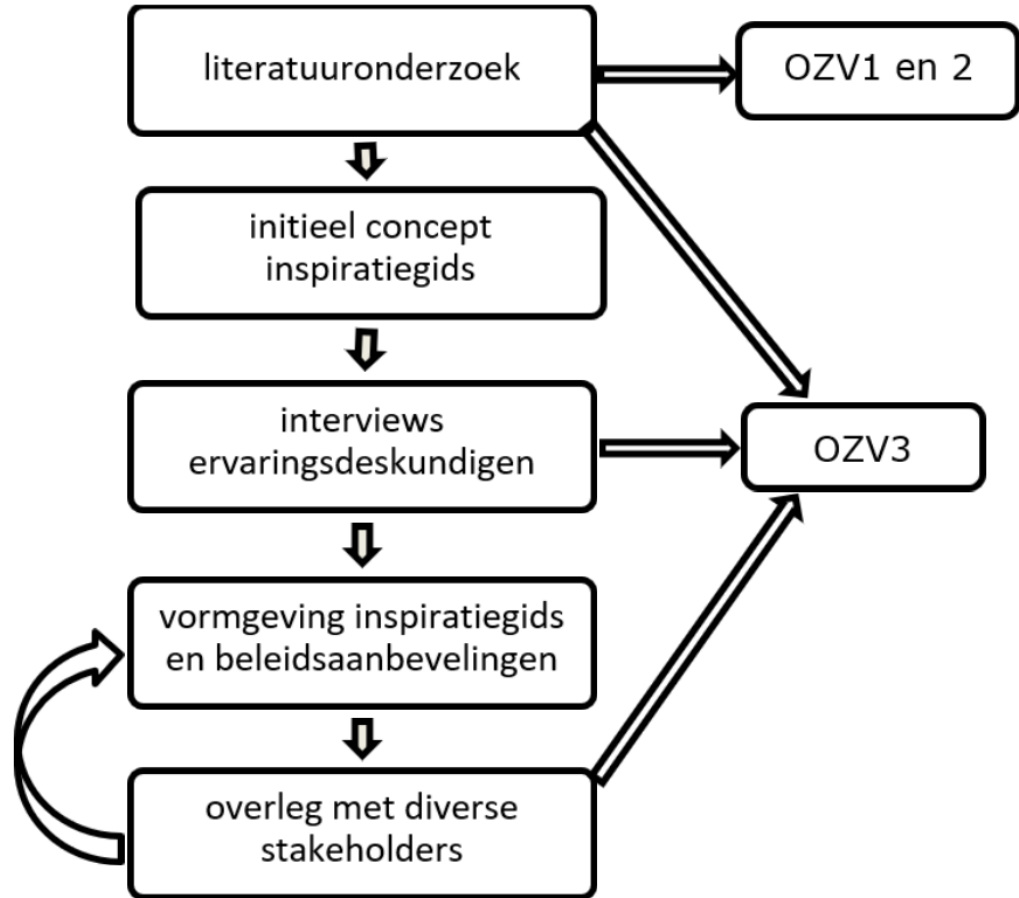
**OZV2.** Op welke manier kan job shadowing bijdragen aan de oriëntering, voorbereiding en professionele ontwikkeling van (potentiële) kandidaat-schoolleiders en startende schoolleiders?



**OZV3.** Hoe kunnen we deze methodiek in Vlaanderen implementeren?

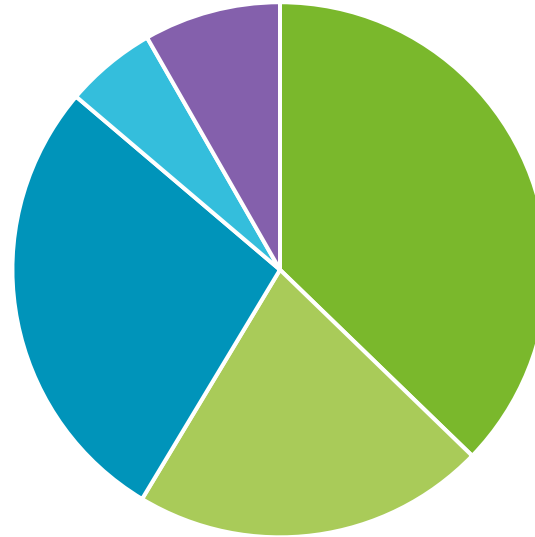


# Methodologie



# Literatuuronderzoek

147 wetenschappelijke bronnen  
gecodeerd in Nvivo



- schoolleiderschap (54)
- medewerkers diverse sectoren (31)
- studenten diverse sectoren (40)
- methodiek algemeen (8)
- onderzoek (12)

6 praktijkbrochures

# Interviews ervaringsdeskundigen

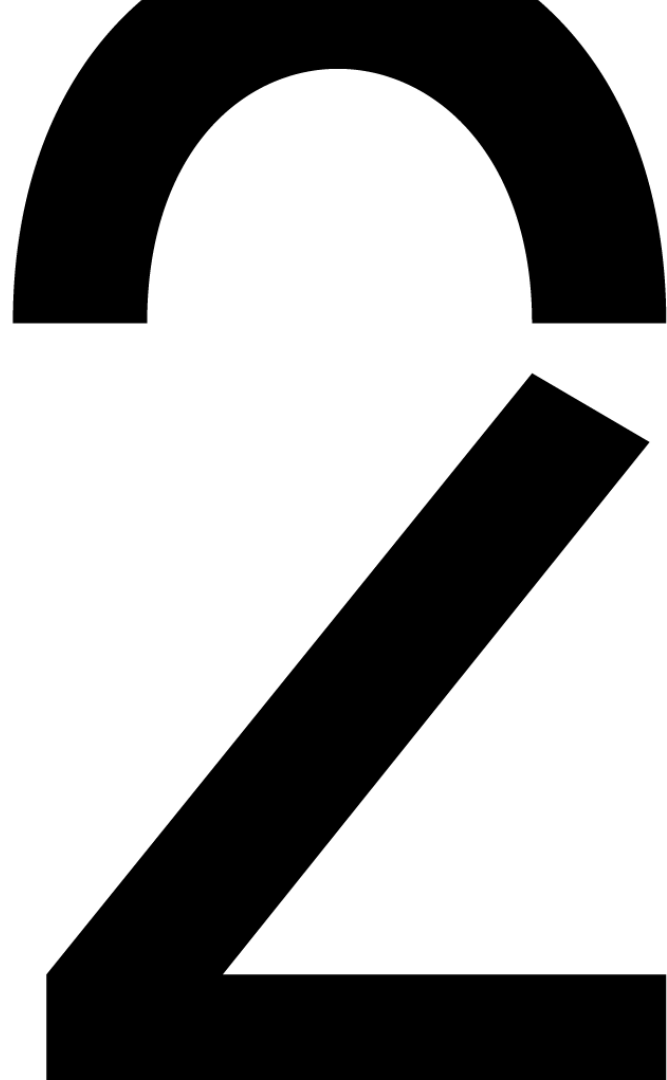
8 video-gesprekken (6 praktijkcases)

- Secundair onderwijs, basisonderwijs, CLB, buitengewoon, internaat
- 5 schaduwars, 2 geschaduwden en 1 voorzitter van bestuursorgaan
- Voornamelijk in het kader van een concrete opvolging
- Variatie in wie, vorm, duurtijd en intensiteit

- ❖ Concretisering van inzichten uit de literatuur
- ❖ stakeholderconsultatie in functie van de inspiratiegids
- ❖ basis voor drie fictieve praktijkverhalen in de inspiratiegids

---

# De inspiratiegids



# Inhoud

- 2.1 Doelen en kenmerken van job shadowing
- 2.2 Selecteren van schaduw(er)s en directeur(s)
- 2.3 Een succesvol meelooptraject: stap voor stap
- 2.4 Uitsmijter: systematisch schaduwplaatsen aanbieden
- 2.5 Tools

## 2.1 Doelen en kenmerken van job shadowing: Waarom job shadowing?

DEFINITIE: Job shadowing is een methodiek voor professionele en organisatie-ontwikkeling, waarbij een persoon meeloopt met één of meerdere ervaren directeurs en deze observeert tijdens diens professionele activiteiten. Er is hierbij ook ruimte voor vragen en overleg.

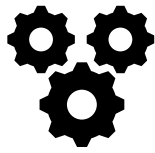
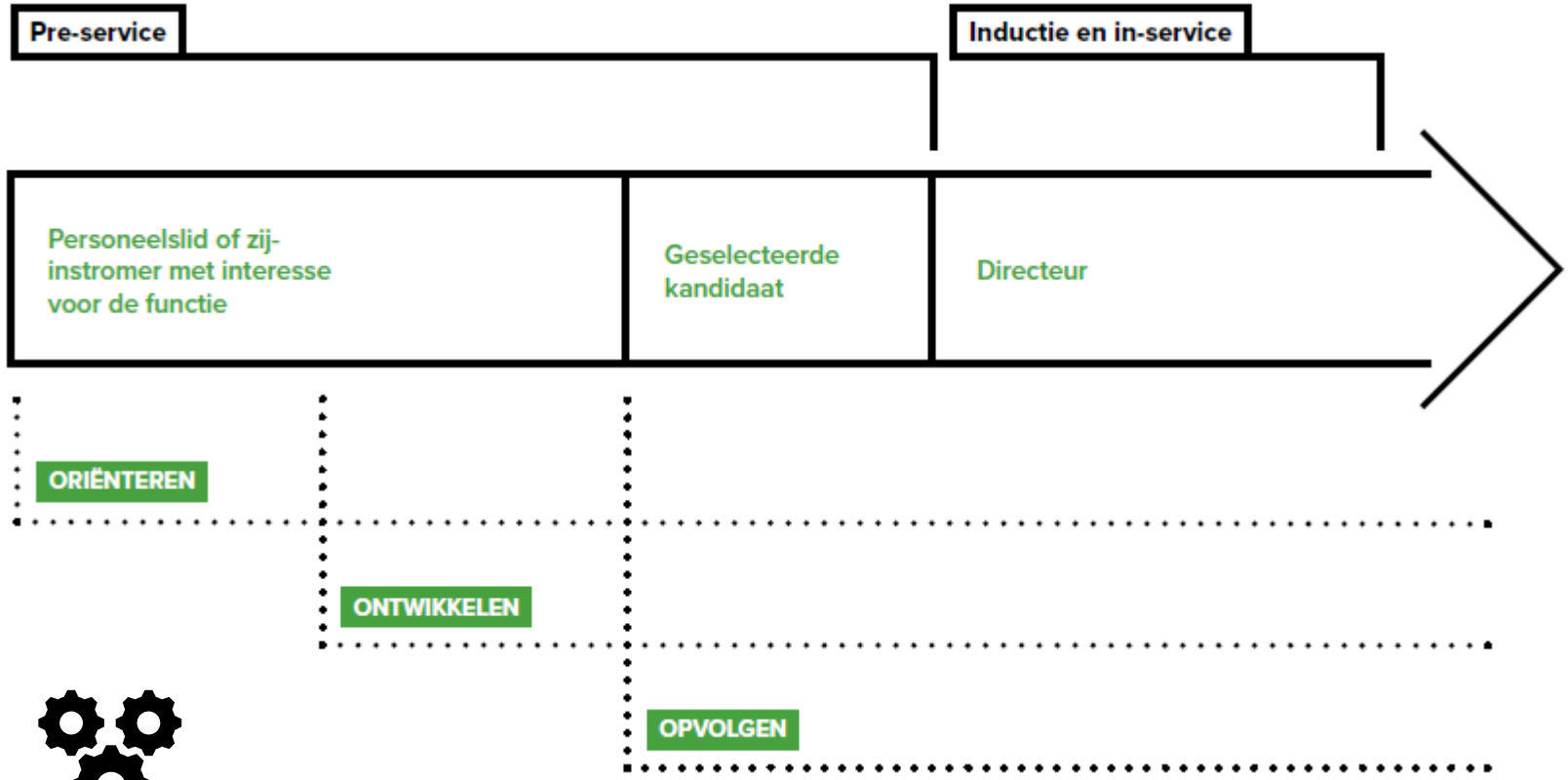


Effectieve professionalisering van schoolleiders bestaat uit een samenhangend geheel van leeractiviteiten en –kansen dat zich spreidt over het ruime professionele continuüm en waarbij theorie, praktijk, reflectie, netwerking en coaching hand-in-hand gaan (Huber, 2013; O’Brien, 2013; Verbiest, 2014).

## 2.1 Doelen en kenmerken van job shadowing: Waarom job shadowing?

Doelen voor de schaduwer/(potentiële) kandidaat-directeur:

- Je oriënteren op de functie
- Je ontwikkelen in de functie
- Je voorbereiden op een eigenlijke opvolging





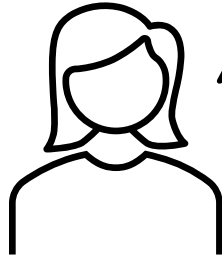
Meyrem, LO-leraar BaO

**Oriënterend**

“Is leiderschap iets voor mij?”

“Wat houdt de job in en past dat bij mijn ambities  
en kwaliteiten?”

“Kan ik dit combineren met mijn gezin?”



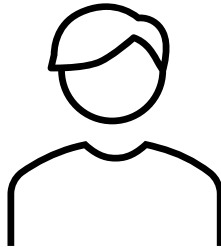
Adam, Zorgcoördinator

**(Oriënterend)-Ontwikkellend**

“Wat is goed schoolleiderschap?”

“Hoe gaan directeurs om met belangrijke  
leiderschapsuitdagingen?”

Deel van oriënterings- en ontwikkelingstraject



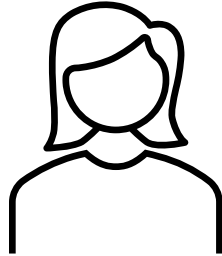
Stella, zij-instromer

**Opvolging**

“In welke school kom ik terecht?”

“Hoe pakt mijn voorganger zaken aan en waarom?”

“Hoe kan ik de overgang voor mezelf én het team zo vlot mogelijk laten verlopen?”



## 2.1 Doelen en kenmerken van job shadowing: niet enkel een meerwaarde voor schaduwder!

Meerwaarde voor de geschaduwde/directeur:

- Je reflecteert op eigen handelen en functioneren van je school
- Je krijgt verfrissende input
- Je hebt een sparring partner om onzekerheden en uitdagingen mee te bespreken
- Je kan je kennis en inzichten delen en je ideeën uitdragen
- Je ontwikkelt je als mentor

## 2.1 Doelen en kenmerken van job shadowing: niet enkel een meerwaarde voor schaduwder!

Meerwaarde voor de organisaties:

- De 'gast'school' profiteert van een directeur die verfrissende ideeën heeft opgedaan om het leiderschap en de schoolwerking te optimaliseren
- Schaduwders nemen nieuwe inzichten mee naar hun eigen organisatie
- Schaduwders gaan in hun eigen functie meer leiderschap opnemen (en zo bijdragen aan het beleidsvoerend vermogen van de organisatie)
- Schaduwders en geschaduwden ontwikkelen meer wederzijds respect en de samenwerking binnen de organisatie verbetert

## 2.1 Doelen en kenmerken van job shadowing: Hoe ziet een meelooptraject er uit?

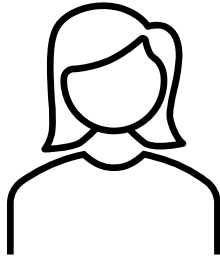


Meyrem, LO-leraar BaO

**Oriënterend**

Het leven zoals het is

Meegelopen met eigen directeur  
2 maanden deeltijds

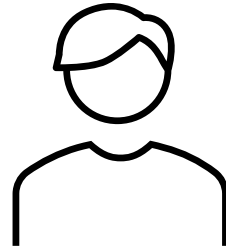


Adam, Zorgcoördinator

**Oriënterend-Ontwikkelend**

Specifieke focus

In oriënterings- en ontwikkelingstraject  
Meegelopen met 4 directeurs  
4 x 3 dagen



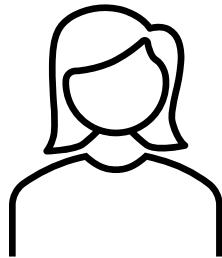


Stella, zij-instromer

**Opvolging**

Van schaduwen tot uitproberen

Meegelopen met voorganger + 3 collega-directeurs  
6 weken voltijds



## 2.2 Selecteren van schaduw(er)s en directeur(s)

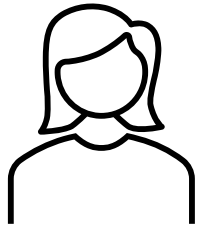
Schaduw(er)s	Directeur(s)
Leergierig	Bereidwillig en gastvrij
Assertief	Open en reflectief
Duidelijke doelen	Zelfvertrouwen
Motivatie en potentieel	Ervaren en deskundig
Match doelen kandidaat - school	Indien meerdere directeurs: diversiteit in stijl, context, kwaliteiten...



## 2.2 Selecteren van schaduwer(s) en directeur(s)

Meyrem

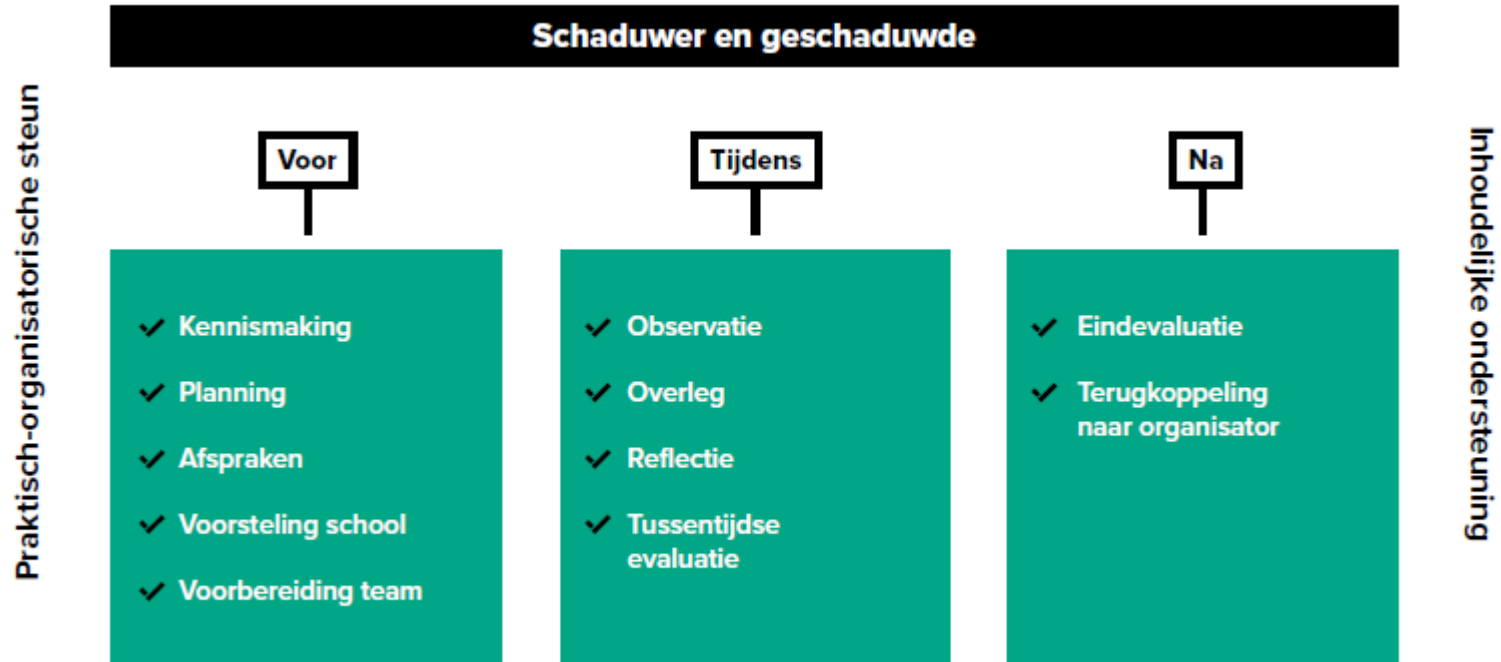
Doordat ik zelf met de vraag kwam en mijn directeur en het schoolbestuur meteen akkoord gingen, hebben we er niet bij stilgestaan om dit open te trekken naar de andere collega's. Toen er achteraf heel wat verontwaardigde reacties kwamen, werd beslist om ook andere geïnteresseerden de kans te bieden in te stappen in een meelooptraject.



SCHADUWPLAATS OPENSTELLEN OF GERICHT AANBIEDEN?

- ❖ TRANSPARANTE EN HELDERE COMMUNICATIE
- ❖ CRITERIA IN OVERLEG MET LOC

## 2.3 Een succesvol meelooptraject: stap voor stap



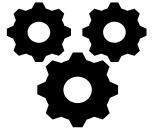
## 2.3 Een succesvol meelooptraject: stap voor stap

### Vorbereiding

#### ✓ Planning

#### ✓ Wederzijdse verwachtingen

- ✓ Welke focus en relevante activiteiten kunnen/moeten opgenomen worden in het traject?
  - ✓ Hoe 'actief' mag/wil de schaduwder zijn: Mag hij/zij tussenkomen in gesprekken, en zijn/haar mening inbrengen in een vergadering? Wanneer wel en wanneer liever niet? Wil de schaduwder gaandeweg ook zelf een aantal taken uitvoeren, zoals een vergadering voorzitten of een gesprek voeren? Is het oké dat de schaduwder notities neemt tijdens het schaduwden of liever niet?
  - ✓ Hoe wordt de schaduwder geïntroduceerd in de school (en bij de partners) en hoe wordt diens rol daarbij omschreven? Welke info geven jullie mee?
- ✓ Bij welke activiteiten mag de schaduwder al dan niet aanwezig zijn (bijv. een gesprek met een personeelslid<sup>6</sup>, bestuursvergadering, oudergesprek), en hoe kunnen betrokken personen al dan niet hun toestemming geven?
- ✓ Zijn er aanvullende<sup>7</sup> regels in het arbeidsreglement van het schoolbestuur m.b.t. privacy en vertrouwelijkheid? Maken jullie, in het kader van het meelooptraject, bijkomende afspraken op dit vlak?



engagementsverklaring

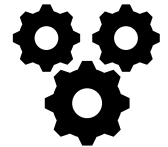
## 2.3 Een succesvol meelooptraject: stap voor stap

Tijdens het schaduwen

- ✓ Meelopen ≠ passieve observatie
- ✓ Reflectie
- ✓ Voor- en nabesprekingen
- ✓ Het ruimere plaatje: micro- en macroframing
- ✓ Tussentijdse evaluatie

voorbereidende vragen

logboek

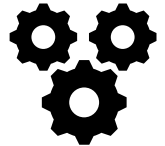


## 2.3 Een succesvol meelooptraject: stap voor stap

### Achteraf

- ✓ Eindevaluatie
- ✓ Procesevaluatie
- ✓ Vooruitblik
- ✓ Wederzijdse feedback
- ✓ Terugkoppeling ervaringen

evaluatietool



# Praktisch-organisatorische en inhoudelijke ondersteuning

## Voor

- het selecteren en samenstellen van het schaduwduo
- het voorzien van tijd, middelen en administratieve ondersteuning
- het informeren en voorbereiden van beide partijen op hun rol als schaduw
- het ontwikkelen van de observatievaardigheden van de schaduw en de coachingsvaardigheden van de geschaduwde
- het formuleren van leerdoelen voor het meelooptraject

## Tijdens

- het opvolgen van het traject en het fungeren als aanspreekpunt en klankbord voor beide partijen, ook wanneer het moeilijk loopt
- het reflecteren op het geobserveerde en het verbinden van de opgedane inzichten met leiderschapskaders en -theorieën
- het samenbrengen van de opgedane inzichten en reflecties uit de diverse schaduwervaringen (indien meer dan één directeur geschaduwd werd)

## Na

- het uitdenken en plannen van verdere acties in de leiderschapsontwikkeling van de schaduw
- het samenbrengen van de ervaringen van verschillende schaduwtrajecten, om zo toekomstige trajecten te optimaliseren



## 2.4 Uitsmijter

Systematisch schaduwplaatsen aanbieden om het leiderschap te versterken

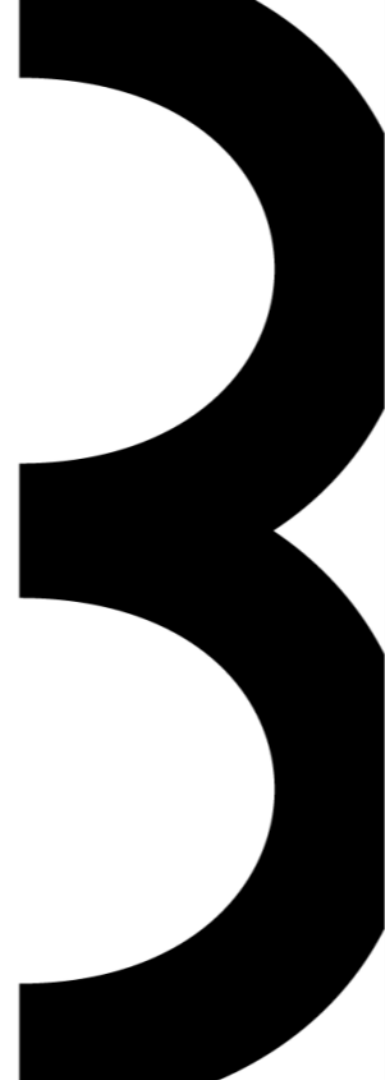
- Heel wat voordelen voor de organisatie(s) en het personeel
- Kan deel uitmaken van een ruimer opvolgingsbeleid (dat linken heeft met het professionaliserings- en loopbaanbeleid)

## 2.5 Tools

- ❖ Doelenlijst (opgesplitst in oriënteren-ontwikkelen-opvolgen)
- ❖ Engagementsverklaring (m.i.v. doelstellingen, planning en afspraken)
- ❖ Lijst met mogelijke vragen van de schaduw aan de directeur (over schoolleiderschap, loopbaan(keuze), jobinhoud en het team/de school)
- ❖ Logboek (observatie-reflectie-actiepunten)
- ❖ Evaluatiedocument (tussentijds en op het eind te gebruiken)

---

# Afronding



# Meer weten?

Omzendbrief:

<https://data-onderwijs.vlaanderen.be/edulex/document.aspx?docid=15831>

Inspiratiegids en wetenschappelijk rapport:

<https://data-onderwijs.vlaanderen.be/onderwijsonderzoek/project/1641>

Expertisecentrum Groeikracht in Onderwijs:

<https://www.kdg.be/onderzoek/expertisecentra/groeikracht-onderwijs>

Onderzoeksteam:

- [Loth.vandenouweland@kdg.be](mailto:Loth.vandenouweland@kdg.be)
- [Hannelore.degreve@kdg.be](mailto:Hannelore.degreve@kdg.be)
- [Jelle.boeve-depauw@kdg.be](mailto:Jelle.boeve-depauw@kdg.be)



**Expertisecentrum  
Groeikracht in Onderwijs**