

# Inspiratiegids job shadowing voor leiderschap in onderwijs

Wat? Waarom? Hoe?

**Onderzoekers**

Loth Van Den Ouweland  
Hannelore De Greve  
Jelle Boeve-de Pauw

**KdG Expert**  
Karel de Grote Hogeschool



**Vlaanderen**  
is onderwijs & vorming

**Expertisecentrum Groeikracht in Onderwijs**  
Karel de Grote Hogeschool Antwerpen

**Contact**

[loth.vandenouweland@kdg.be](mailto:loth.vandenouweland@kdg.be)

[hannelore.degreve@kdg.be](mailto:hannelore.degreve@kdg.be)

# Inhoud

## 1

### **Doelen en kenmerken van job shadowing**

Wat is job shadowing?	6
Waarom job shadowing?	7
Hoe ziet een meelooptraject er uit?	9
	14

## 2

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

Op zoek naar (een) schaduw(er)	17
Op zoek naar (een) directeur(s)	18
	19

## 3

### **Een succesvol meelooptraject: stap voor stap**

Het traject voorbereiden	20
Tijdens het schaduwen	22
Het traject afronden	24
	25



Achteraan vind je een aantal tools en een inspirerende leeslijst.

# Voorwoord

Deze inspiratiegids werd, in opdracht van het Ministerie van Onderwijs & Vorming, geschreven door onderzoekers van de Karel de Grote Hogeschool (expertisecentrum Groeikracht in Onderwijs), ter ondersteuning van meelooptrajecten voor kandidaat-directeurs in het basisonderwijs, het deeltijds kunst- onderwijs, het secundair onderwijs, het volwassenenonderwijs en de centra voor leerlingenbegeleiding die in de omzendbrief met referentie PERS/2021/03 toegelicht worden.

Deze meelooptrajecten zijn in het leven geroepen als antwoord op enkele prominente uitdagingen in het Vlaamse onderwijs- veld, met name het rekruteren van voldoende potentiële leidinggevenden en het succesvol voorbereiden van starters op het opnemen van deze belangrijke functie, om zo ook leiderschap in het algemeen te versterken in het Vlaamse onderwijs.

Er zullen doorheen deze gids heel wat termen gehanteerd worden, waarvan we hier graag de belangrijkste kort toelichten:

- ‘meelopen’, ‘schaduw’, ‘meelooptraject’, ‘schaduwtraject’ en ‘job shadowing’ gebruiken we als synoniemen
- met de term ‘school’ verwijzen we ook naar academies en centra voor leerlingenbegeleiding, centra voor volwassenen- onderwijs en basiseducatie
- de persoon die geschaduwd wordt (in de literatuur om- schreven als ‘host’ of ‘geschaduwde’) zullen we doorgaans benoemen als ‘directeur’, aangezien deze gids zich richt op job shadowing in functie van schoolleiderschap
- de persoon die schaduw wordt ‘schaduw’ genoemd

We wensen uitdrukkelijk de opdrachtgever en stuurgroep te bedanken voor hun gewaardeerde input en feedback. We zijn ook de respondenten die we mochten interviewen erg dankbaar voor het delen van hun persoonlijk verhaal en ervaringen met job shadowing, alsook de leerkrachten en directeurs die als toekomstige gebruikers op vroegere versies van deze gids feedback gaven.

# Intro

Wil je meer weten over ‘schaduwen’ bij directeurs of wil je een meelooptraject opzetten of ondersteunen? Deze gids geeft je de nodige inspiratie om dat op een doordachte manier aan te pakken en het meeste uit zo’n traject te halen.

Herken je je in onderstaande situaties? Dan is dit de geknipte gids voor jou.

- Ik zou graag kandideren voor een meelooptraject bij één of meerdere directeurs.
- Ik ga binnenkort “meelopen” met een directeur en wil me voorbereiden.
- Ik ben een ervaren directeur bij wie iemand mag of zal komen schaduwen.
- Als schoolbestuur, scholengemeenschap of samenwerkingsverband wensen wij één of meerdere meelooptrajecten aan te bieden (al dan niet met specifieke kandidaten voor ogen).
- Ik ben pedagogisch begeleider en wil ondersteuning bieden bij het organiseren en begeleiden van meelooptrajecten.
- Ik ben een HR-medewerker en wil ondersteuning bieden bij het organiseren en begeleiden van meelooptrajecten.
- Ik ben een aanbieder van professionalisering voor leidinggevendenden in onderwijs of een loopbaanbegeleider en ben benieuwd naar de manier waarop ik meelooptrajecten in mijn professionaliserings- of ondersteuningsaanbod kan opnemen.

## Waar gaat de gids over?

In deze gids nemen we je mee in het waarom, het wat en het hoe van job shadowing bij directeurs. In het eerste deel informeren we je over de doelen waaraan schaduwen tegemoet kan komen, alsook de diverse kenmerken ervan. In het tweede deel bespreken we hoe schaduwens en directeurs geselecteerd kunnen worden voor een meelooptraject. In deel drie helpen we je op weg om een meelooptraject vorm te geven.

We bespreken de verschillende stappen die doorlopen moeten worden met aandacht voor de bijhorende succesfactoren en de ondersteuning die wenselijk is in het traject. Achteraan vind je enkele tools die nuttig zijn bij de verschillende stappen, alsook een inspirerende leeslijst met bronnen voor wie graag zelf in de achtergrondliteratuur duikt.

## Hoe kwam de gids tot stand?

De inhoud van de gids is gebaseerd op een systematische literatuurstudie naar job shadowing en werd geschreven na consultatie van diverse stakeholders bij schaduwtrajecten in het Vlaamse onderwijs. We nodigen jullie als onderwijsprofessionals uit om de suggesties in deze gids bewust te overwegen en met elkaar door te spreken, rekening houdend met jullie eigen context, setting en middelen. Ben je benieuwd naar het achterliggende onderzoeksproces met bijhorende resultaten, dan verwijzen we je graag door naar het [wetenschappelijk rapport](#).



## Hoe verhoudt de gids zich tot het regelgevend kader?

In de gids worden op basis van de inzichten uit de literatuur nu en dan suggesties gedaan die verder gaan dan wat vastligt in het huidige regelgevend kader met betrekking tot de meelooptrajecten en waarvoor je dus geen beroep kan doen op dat specifieke kader. We geven dit doorheen de gids telkens aan met behulp van een uitroepteken.

Het doel van de gids is dan ook om ruimer inspiratie te bieden voor het organiseren van eigen trajecten. Toets daarom je plannen altijd even af binnen de mogelijkheden die voorzien zijn binnen dit kader.

# Doelen en kenmerken van job shadowing



# Wat is job shadowing?

## Definitie

In het kader van deze inspiratiegids definiëren wij job shadowing als een methodiek voor professionele en organisatieontwikkeling, 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.

## Praktijkverhalen

Om je alvast een beeld te geven van wat schaduwen dan precies kan inhouden, inspireren we je graag met de verhalen van drie ervaringsdeskundigen die reeds een meelooptraject zijn aangegaan.

### Meyrem

Meyrem is LO-leerkracht in een basisschool en wordt regelmatig door haar collega's aangesproken: Jij zou echt een goede directeur zijn! Dat zet haar aan het denken: Zou dat iets voor mij zijn? Heb ik de juiste competenties? En zou ik gelukkig kunnen zijn in die job? Na de lancering van de meelooptrajecten door de Vlaamse Regering in maart 2021 besluit Meyrem deze kans te grijpen en polst ze voorzichtig bij haar directeur of ze met haar zou mogen meelopen. Haar directeur staat hiervoor open en zo krijgt Meyrem – in overleg met het schoolbestuur – de kans om gedurende twee maanden deeltijds mee te lopen. Ze volgt haar directeur tijdens haar dagelijkse bezigheden en bespreekt met haar hoe zij in de job terecht is gekomen, hoe ze de job ervaart, wat haar onderweg geholpen heeft, etc. Op die manier kan Meyrem zich **oriënteren** op de job. Door meer zicht te krijgen op de invulling ervan, de uitdagingen, maar ook op de match met haar eigen ambities en kwaliteiten, kan ze een meer gefundeerde loopbaankeuze maken.

## Adam

Adam, werkzaam als zorgcoördinator, volgt een **oriënterings- en ontwikkelingstraject** dat zich richt op potentiële, toekomstige schoolleiders. Naast inhoudelijke, meer theoretische sessies over leiderschap behoren enkele dagen job shadowing ook tot dit traject. Hij krijgt drie diverse scholen (waaronder één school voor buitengewoon onderwijs) en één CLB toegewezen waar hij de directeur telkens enkele dagen mag volgen.

In samenspraak met zijn trajectbegeleider wordt er een planning opgesteld, waarbij gericht gekeken wordt wanneer hij best bij welke directeur meeloopt. Zo dient hij minstens een lesobservatie bij een startende leraar (en bijhorend feedbackgesprek) bij te wonen en zal hij zich tijdens het schaduwen richten op een zelf gekozen leiderschapsuitdaging uit de literatuur. Achteraf wordt er met de andere deelnemers in het traject gereflecteerd op deze ervaringen en observaties.

De verhalen illustreren de diversiteit aan doelen en mogelijkheden van job shadowing voor leiderschap in onderwijs. Deze gids helpt om door de bomen het bos te zien en biedt handvaten om een meelooptraject zo goed mogelijk aan te pakken.

## Stella

Stella (zij-instromer) is geselecteerd om Mark na zijn pensioen **op te volgen** als directeur in een secundaire school. Gedurende zes weken zal ze meelopen met Mark, vooraleer de fakkel definitief wordt overgedragen. Bovendien krijgt ze van de coördinerend directeur de kans om ook met drie andere directeurs van de scholengemeenschap enkele dagen mee te lopen om hen te leren kennen én kennis te maken met hun diverse scholen en leiderschapstijlen.

Naast observatie van de dagelijkse activiteiten bestaat het meelooptraject bij Mark ook uit heel wat gesprekken voorafgaand aan bepaalde activiteiten en gesprekken achteraf. Mark legt Stella tijdens het observeren uit waarom hij bepaalde zaken op een bepaalde manier aanpakt, rekening houdend met de cultuur en de organisatie van de school en de uitdagingen die op hen afkomen. Er wordt dus aan 'joboverdracht' gedaan. Mark introduceert Stella in de school. Dit zorgt ervoor dat ze kan starten met een voorsprong; met zo veel mogelijk kennis, informatie en inzichten in haar rugzak.

Al vrij snel mag Stella bepaalde afgelijnde taken uitproberen, waarbij Mark haar dan raad en feedback geeft. Na zijn pensionering blijft Mark nog even beschikbaar voor Stella. Zo zal hij gedurende een paar maanden enkele voormiddagen aanwezig zijn om samen met Stella bepaalde uitdagingen te bespreken en taken te doorlopen. Ook bij de drie andere directeurs kan ze blijvend terecht voor vragen.



# Waarom job shadowing?

Schaduwens is waardevol voor de schaduwder, maar ook voor de geschaduwde, de school én voor het **Vlaamse onderwijs** in haar breedte. Het aanbieden van kwaliteitsvolle meelooptrajecten bij directeuren kan immers bijdragen aan de kwaliteit van het leiderschap in onze scholen:

- Schaduwders maken kennis met diverse beleids- en leiderschapsthema's, wat kan bijdragen aan het beleidsvoerend vermogen en dus ook het (gedeeld) leiderschap in scholen.
- Schaduwders ontwikkelen een sterkere professionele identiteit en visie op hun verder(e) loopbaan(plan).
- Schaduwden kan er toe bijdragen dat niet enkel meer, maar ook meer geschikte en gemotiveerde kandidaten voor de functie van directeur gevonden worden.
- Wie geschaduwd heeft en nadien directeur wordt, kan met meer zelfvertrouwen en beter voorbereid starten, wat de praktijkschok en eventuele uitval/uitstap uit de functie vermindert.
- Als uit dienst tredende directeuren door hun opvolgers geschaduwd worden, zorgt dat voor meer continuïteit in de leiding van scholen.

Voor **(potentiële) kandidaat-directeuren** helpt een meelooptraject om

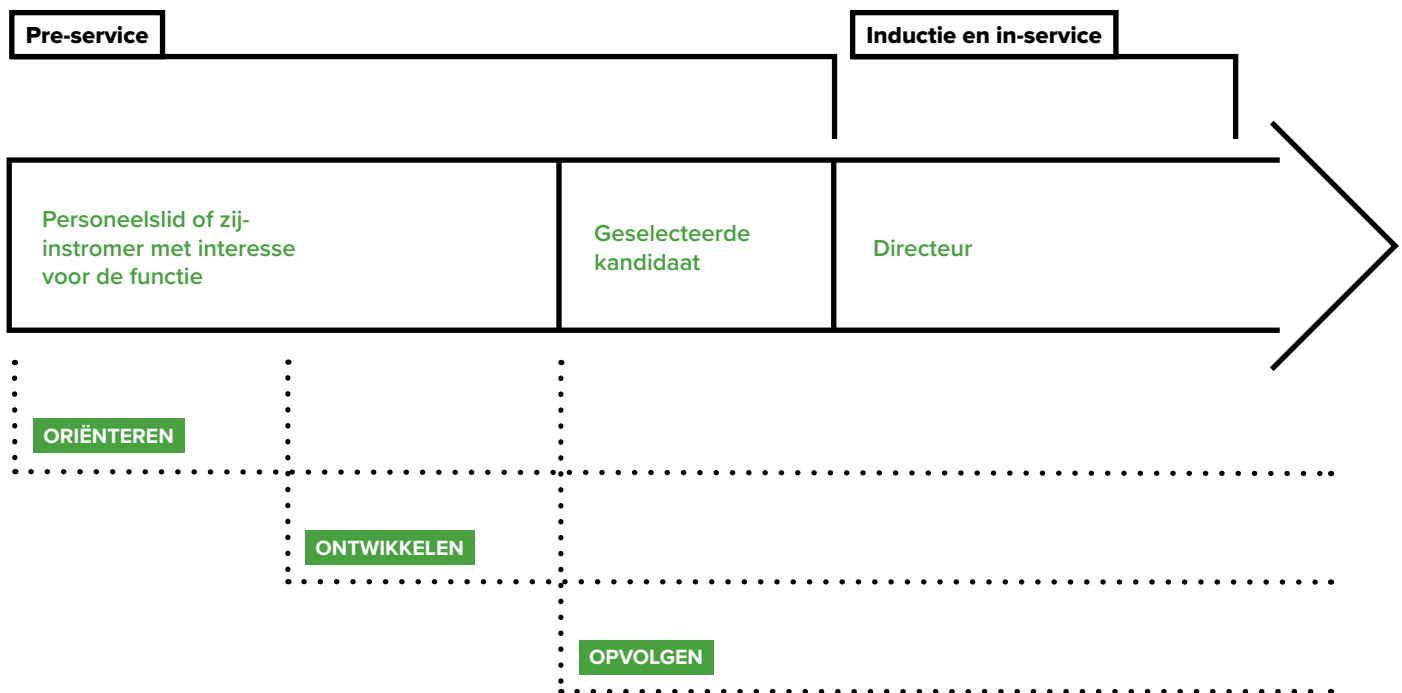
1. zich te oriënteren op de functie,
2. zich te ontwikkelen in bepaalde competenties voor de functie en/of
3. een afscheidnemende directeur op een soepele manier op te volgen.

Schaduwden is slechts één methodiek binnen de professionele ontwikkeling van schoolleiders. Effectieve professionalisering van schoolleiders bestaat uit een samenhangend geheel van leeractiviteiten en -kansen dat zich spreidt over het ruime professionele continuüm: van pre-service oriëntatie en voorbereiding, over de inductiefase, tot in-service opleiding en begeleiding.


De praktijk (vol authentieke, complexe uitdagingen) vormt het vertrek- en eindpunt van professionele ontwikkeling, maar dient actief gecombineerd te worden met theoretische inzichten, reflectie, netwerking, peer-leren en coaching. Bovendien dient de praktijkcomponent naast job shadowing, waarbij geleerd wordt door observatie van en gesprekken met ervaren directeuren, ook leeractiviteiten te omvatten waarbij de leerder zelf actief aan de slag gaat in de praktijk. Het is hierbij belangrijk om deze activiteiten niet naast elkaar te organiseren, maar om ze weldoordacht met elkaar te verbinden.

Wanneer het aanbod afgestemd is op de leer-noden van de deelnemers en ervaren directeuren ingeschakeld worden in de begeleiding van het aanbod, vergroot bovendien de kans op succes.

FIGUUR 1 Professioneel continuüm schoolleiderschap



## Schaduwten om te oriënteren

 Tijdens het schaduwten vertelde mijn directeur dat zij indertijd (toen ze de overstap maakte) onvoldoende tijd had om te onderzoeken of de functie wel iets voor haar was. Ze drukte me op het hart dat ik die tijd zeker moet nemen.

– Meyrem –


### ORIËNTEREN

Net zoals voor Meyrem, kan schaduwten helpen om leiderschap in onderwijs te verkennen en te reflecteren over een mogelijke toekomstige loopbaan als directeur. Je kan als schaduwten immers een realistisch en breder beeld krijgen van wat de job van directeur inhoudt. Je ziet hoe het er voor een directeur dagdagelijks aan toe gaat en krijgt zo aspecten van de job te zien die tot dan toe onzichtbaar bleven. Zo kan je nagaan of je voorafgaande beeld van de job wel klopt. Ook kan je de directeur bevragen over hoe en waarom hij/zij de keuze voor de job heeft gemaakt en hoe hij/zij de job ervaart.


Gaandeweg leer je jezelf 'zien' als directeur en ervaar je of je je kan identificeren met de functie. Je gaat nadenken over waarom je al dan niet directeur zou willen zijn, of je de nodige competenties hebt voor de job en of de job past bij je waarden en wie je bent als persoon. Op deze manier neem je jouw loopbaan (en de bijhorende keuzes) in handen en kan je eventuele twijfels overwinnen.

# Schaduwen om te ontwikkelen

## ONTWIKKELEN

 Tijdens het schaduwen ontdekte ik wat de beste manier is om je dag in te delen als directeur. Wanneer ga ik best in de gang staan, zodat leraren mij kunnen aanspreken? Wanneer neem ik tijd om mijn mailbox door te nemen? Ik heb ook enorm veel opgepikt rond conflicthantering tijdens het bijwonen van een bemiddelingsgesprek tussen twee leraren.

– Adam –

 Ik merkte op dat de directeur erg worstelde met het evenwicht tussen vertrouwen en autonomie geven enerzijds en het bewaken van de onderwijskwaliteit anderzijds. Dat een ervaren directeur hier toch nog altijd zijn weg in moet zoeken en elke keer opnieuw bewust afweegt wat en hoe hij communiceert, was voor mij een eye-opener.

– Stella –


Schaduwen is ook een uitstekende manier om kennis en inzichten op te doen over leiderschap en leidinggevende competenties te ontwikkelen, zoals in het voorbeeld van Adam. Wanneer je een directeur-in-actie observeert en met hem/haar in gesprek kan gaan over het geobserveerde, verwerf je inzicht in diens visie op leiderschap, waarom hij/zij de dingen op een bepaalde manier aanpakt en welke (morele, politieke en emotionele) afwegingen hierbij een rol spelen.

Je ontdekt hoe specifieke taken aan te pakken (bijvoorbeeld lessenroosters opstellen, een functioneringsgesprek leiden, overleg met partners in allerlei overlegorganen), je ontvangt tips en tricks (bijvoorbeeld efficiënt agendabeheer, specifieke problemen oplossen), maar verwerft door de bijhorende reflectie ook inzicht in grotere uitdagingen en thema's (bijvoorbeeld leiderschapsstijlen en de effecten daarvan, strategie en communicatie, schoolcultuur en -context).

In combinatie met een meer theoretische opleiding, helpt schaduwen ook om de link te leggen tussen theorie en praktijk en een rijker handelingsrepertoire te ontwikkelen. Zo krijg je als schaduw al een stuk bagage mee om de functie aan te vatten.

De relatie die je opbouwt met de directeur, kan bovendien uitgroeien tot een sterke vertrouwensrelatie en zo de eerste steen leggen voor de uitbouw van een professioneel netwerk als directeur.

Ook voor ervaren directeurs zou dit heel waardevol kunnen zijn<sup>1</sup>. Als zij de kans krijgen om elkaar te schaduwen, kunnen ze elkaar naar een hoger niveau tillen door ideeën en inzichten te delen en samen te reflecteren op complexe uitdagingen en vraagstukken in hun leiderschap. Het stimuleert beide partijen om stil te staan bij de kwaliteit van het eigen werk. Op die manier kan job shadowing dus ook ingezet worden als in-service professionalisering.

 <sup>1</sup> Binnen het huidige regelgevend kader met betrekking tot de meelooptrajecten geldt: Het personeelslid in onderwijs kan tijdelijk aangesteld zijn of vast benoemd zijn in een wervings-, selectie- of bevorderingsambt – uitgezonderd het ambt van directeur - en moet minstens voor een halfzijdse opdracht aangesteld zijn tijdens de duur van het meelooptraject (zie [omzendbrief](#) met referentie PERS/2021/03).

# Schaduwten om op te volgen

 Voor mij is het meelooptraject van Stella vooral gericht op de praktische gang van zaken en het doorgeven van de cultuur hier op school. Ik geef haar mee hoe ik mijn overwegingen maak: Is het wettelijk? Is het gebruikelijk? En is het slim?

– Mark –

 De eerste vergadering (over de proclamatie) hebben we samen gedaan. Toen merkte Mark dat ik misschien toch wat frissere ideeën had en gaf hij aan dat ik dit mocht overnemen<sup>3</sup> van hem. Uiteraard ga ik nog vaak te rade bij hem, brief ik hem over het verloop en toets ik belangrijke beslissingen af.

– Stella –

## OPVOLGEN

Zoals in het voorbeeld van Stella, kan schaduwten ook een meerwaarde betekenen in het kader van de opvolging van een uit dienst tredende directeur. De geselecteerde directeur kan voor een tijdje meelopen met de voorganger om de school, het team en de leerlingen te leren kennen. De afscheidnemende directeur krijgt de kans om de leiding van de school op een zo vlot mogelijke manier over te dragen: het takenpakket, specifieke expertise, netwerkcontacten, etc.

Gaandeweg kan de schaduwten samen met de directeur bepaalde zaken opnemen en/of zelf zaken uitproberen<sup>2</sup> in een veilige context (met de directeur als sparring partner, back-up en/of mentor).

Oriënteren, ontwikkelen en opvolgen zijn de grote noemers waaronder meer concrete doelen voor een schaduwtraject geformuleerd kunnen worden.

Een meelooptraject op zich zal niet altijd voldoende zijn om bovenstaande doelstellingen te realiseren. Zo kan oriënterend schaduwten bijvoorbeeld onderdeel uitmaken van een loopbaantraject waarin een (loopbaan)coach of begeleider samen met de schaduwten, op basis van diens noden en leervragen, een programma van activiteiten opstelt. Naast schaduwten worden bijvoorbeeld ook gesprekken met andere directeurs ingepland over hun keuze voor en ervaringen met de job.

Bij een ontwikkelend traject, waarin ook theoretische kaders kunnen worden aangeboden, kan tijdens het schaduwten bewust ingezet worden op het observeren van leerinhouden in de praktijk of op het zoeken naar antwoorden op een (praktijkgerichte) onderzoeksvraag. Daarnaast kan het traject ook bestaan uit bijvoorbeeld het lezen van vakliteratuur, het deelnemen aan een intervisiegroep en/of het samenwerken aan een praktijkproject.

Tot slot zal het opvolgen van een afscheidnemende directeur ook niet louter uit schaduwten bestaan, maar ook uit gesprekken met teamleden en partners, het doornemen van allerlei documentatie en procedures, etc.



Achteraan vind je een doelenlijst die je kan inspireren om de doelen van jouw meelooptraject te verhelderen.



<sup>2-3</sup> Binnen het huidige regelgevend kader met betrekking tot de meelooptrajecten geldt: Een meelooptraject is niet bedoeld om een inrichtende macht de mogelijkheid te geven om tijdelijk een extra werkkraacht in te schakelen om zo taken van de in dienst zijnde directeur(s) te verlichten of andere taken op te nemen. Tijdens een meelooptraject kan het betrokken personeelslid dus geen taken of opdrachten als directeur uitoefenen (zie omzendbrief met referentie PERS/2021/03).

# Niet enkel een meerwaarde voor de schaduw!



Je leert sowieso bij. Je krijgt zelf een reflectieperiode over wat de taakin-vulling is bijvoorbeeld. Je komt ook weer te weten waar de belangrijke zaken liggen. Je staat niet enkel stil bij 'welk' antwoord je die leerling gaat brengen, maar ook hoe je dat doet.

– Mark –



De directeur vroeg mij ook regelmatig feedback op wat ik geobserveerd had. Dat had ik niet verwacht, maar vond ik wel heel fijn!

– Meyrem –



Toen ik zag hoe ze dit [opvragen van roosterwensen] op die school aanpakten, heb ik meteen die avond nog een e-mail gestuurd naar mijn directeur om dit ook voor onze school te overwegen.

– Adam –



Ik had er eigenlijk weinig benul van hoe complex en lastig de keuzes zijn die onze directeur dag in dag uit moet maken. Wij denken dan soms 'Hoe is het toch mogelijk?' en zijn erg kritisch, maar eigenlijk is het allemaal niet zo simpel.

– Meyrem –

Schaduw helpt niet alleen de schaduw. Het biedt ook een grote meerwaarde voor de **directeur** die geschaduwd wordt en voor de organisaties van beide partijen, wat de motivatie voor het opstarten van een meelooptraject alleen maar kan verhogen.

Als je geschaduwd wordt, dan:

- ✓ word je gestimuleerd om te reflecteren op je eigen handelen en het functioneren van je school
- ✓ krijg je verfrissende input
- ✓ heb je een sparring partner om onzekerheden en uitdagingen mee te bespreken
- ✓ kan je je kennis en inzichten delen en ideeën uitdragen
- ✓ ontwikkel je je als mentor

Omdat beide partijen versterkt worden in hun loopbaan, komt dat uiteraard ook hun **organisaties** ten goede:

- ✓ Schaduwers nemen nieuwe inzichten mee naar hun eigen school of werkplek.
- ✓ Ook directeurs die geschaduwd werden, hebben verfrissende ideeën opgedaan om hun eigen leiderschap en de schoolwerking te optimaliseren.
- ✓ Schaduwers gaan, dankzij hun schaduwervaring, in hun huidige functie vaak al meer leiderschap opnemen en/of een grotere verantwoordelijkheid opnemen in het beleidsvoerend vermogen van hun school.
- ✓ Schaduwers (die in de eigen school schaduwen) leren hun directeur (en diens bezigheden) beter kennen, wat het wederzijdse respect en de toekomstige samenwerking bevordert.

# Hoe ziet een meelooptraject er uit?

Eén succesformule bestaat niet. Hoe het meelooptraject er precies zal uitzien – welke activiteiten deel uitmaken van de agenda, bij wie, hoe lang en intensief je schaduwt – hangt af van een heleboel factoren. Denk hierbij aan de doelen en fase waarin de schaduwder zich bevindt, de voorafgaande kennis en ervaring van de schaduwder, de onmiddellijke carrièreperspectieven en uiteraard praktische overwegingen. In wat volgt presenteren we verschillende verschijningsvormen van job shadowing en geven we bij elk daarvan enkele belangrijke overwegingen mee.

## Welke vormen van schaduwen bestaan er?

### HET LEVEN ZOALS HET IS

Deze vorm houdt in dat de schaduwder de dagelijkse gang van zaken of 'het leven zoals het is als directeur' observeert. De agenda is niet op voorhand bepaald en wordt niet of nauwelijks aangepast voor de schaduwder. Deze vorm kunnen we beschouwen als 'schaduwen pur sang', wat maakt dat deze vorm geschikt is voor de verschillende doelstellingen binnen het continuüm; oriënteren, ontwikkelen en opvolgen. Een idee krijgen van wat de job dag in dag uit inhoudt, zien hoe een ervaren directeur zijn of haar school dagdagelijks leidt, voeling krijgen met de schoolcultuur en -organisatie: alles is mogelijk met deze vorm. Dit blijkt ook uit de drie praktijkverhalen, waarbij deze vorm telkens werd ingezet (maar ook soms werd aangevuld met één van de volgende vormen).

Het **voordeel** van deze vorm is dat de planning van het schaduwtraject eenvoudig is en niet aangepast hoeft te worden bij agendawijzigingen van de directeur. Idealiter worden er natuurlijk wel minstens enkele dagen voorzien (zie p.17) om een ruim beeld van de job te kunnen krijgen.

## SPECIFIEKE FOCUS

In deze vorm volgt de schaduwgericht bepaalde activiteiten van de directeur om specifieke leervragen te onderzoeken, specifieke vaardigheden te ontwikkelen, en/of kennis te maken met specifieke aspecten en uitdagingen van de job/school. Zo moest Adam vanuit zijn traject minstens een lesbezoek en bijhorend feedbackgesprek volgen. De inhoud en timing van het schaduwtraject worden hier dus afgestemd op bepaalde noden en doelstellingen. Doorgaans wordt deze vorm ingezet in het kader van doelstellingen binnen 'ontwikkelen'. In combinatie met de andere vormen kan het echter ook doelstellingen dienen binnen 'oriënteren' en 'opvolgen'. Na een paar dagen 'het leven zoals het is' kan er bijvoorbeeld beslist worden om bijkomend specifieke aspecten van leiderschap of van het takenpakket te observeren. Ook in het kader van 'opvolgen' kunnen een aantal specifieke activiteiten worden ingepland die zeker doorgegeven moeten worden.

Het **voordeel** van deze vorm is dat er heel gericht en dus efficiënt te werk gegaan kan worden.

## VAN SCHADUWEN TOT UITPROBEREN

Dit is een uitbreiding op het klassieke schaduwen. Het traject (bestaande uit 'Het leven zoals het is' en/of 'Specifieke focus') evolueert naar 'samen doen' en zelf taken uitproberen, onder de veilige supervisie van de directeur<sup>4</sup>. Zo probeerde Stella tijdens het meelooptraject enkele zaken uit, met als doel stap voor stap verantwoordelijkheden van Mark over te kunnen nemen. Dit is zeker geschikt in het kader van 'opvolgen' en 'ontwikkelen', maar indien er bereidheid is bij alle partijen kan het ook ingezet worden om te 'oriënteren'.

Het **voordeel** van deze vorm is dat je de kans krijgt om taken zelf echt uit te proberen in een veilige context. In combinatie met op voorhand observeren en reflecteren zorgt dit voor een ideale ontwikkelbasis.

# Wie wordt er geschaduwd?


 Het meelopen met verschillende directeurs heeft voor mij ook een zekere rust gegeven. In mijn school heb ik soms de indruk dat het onmogelijk is om als directeur niet kopje onder te gaan terwijl ik in school X echt zag dat de directeur ruimte had om zijn beleid uit te stippelen. In school Y werd ik dan weer erg geïnspireerd door de uitzonderlijke communicatievaardigheden van de directeur.

– Adam –

Een schaduwgericht kan meelopen met één of meerdere directeurs. Wil je het maximale uit job shadowing halen, overweeg dan om **meerdere** directeurs te (laten) schaduwen. Op elk punt in het professioneel continuüm heeft dit een meerwaarde. Doordat je een diversiteit aan visies, stijlen en competenties kan observeren, krijg je een vollediger en meer genuanceerd beeld van de job. Je wordt je ervan bewust dat je de job op verschillende manieren kan uitoefenen. Dit leidt tot reflectie rond welk type leider je wel/niet wil (en kan) zijn en biedt meer garantie op het ontwikkelen van een eigen (vernieuwende) stijl. Bovendien is het observeren van verschillende scholen, met elk hun eigen structuur en cultuur, een enorme verrijking in het traject richting schoolleiderschap. Je leert hierdoor veel over jezelf en ervaart in welke werkomgeving je zelf het best past.

Bij schaduwgerichten die zelf reeds in het onderwijs staan, loont het de moeite om bewust stil te staan bij de vraag of zij (ook) hun **eigen directeur** zullen schaduwen. Welke voor- en nadelen, welke kansen en beperkingen zijn hieraan verbonden? Je eigen directeur schaduwen kan heel comfortabel aanvoelen, of net onwennig zijn, afhankelijk van jullie relatie. Hetzelfde geldt voor de directeur in kwestie. Kan deze zich meer open en kwetsbaar opstellen bij een collega, of net niet? Is 'gevoelige' materie lastiger om te delen met iemand intern dan met iemand extern? Is de relatie tussen schaduwgericht en directeur zo persoonlijk of vriendschappelijk dat hierdoor misschien leer-kansen mislopen worden? De beslissing of je je eigen directeur zal schaduwen dient dus best geval per geval bekeken en besproken te worden.

Het kan zinvol zijn om ook eens mee te lopen met collega's van de directeur(s), zoals bijvoorbeeld een administratief medewerker of een beleids-ondersteuner. Hun werkzaamheden zijn immers ook relevant voor de directeur en bovendien is de omkadering en verdeling van verantwoordelijkheden in elke school anders.

 <sup>4</sup> Binnen het huidig regelgevend kader met betrekking tot de meelooptrajecten geldt: Een meelooptraject is niet bedoeld om een inrichtende macht de mogelijkheid te geven om tijdelijk een extra werkracht in te schakelen om zo taken van de in dienst zijnde directeur(s) te verlichten of andere taken op te nemen. Tijdens een meelooptraject kan het betrokken personeelslid dus geen taken of opdrachten als directeur uitoefenen (zie [omzendbrief](#) met referentie PERS/2021/03).

# Hoe lang en intens is een schaduwtraject?

De duur en intensiteit van een traject zullen uiteraard afhangen van de tijd die nodig is om de doelen te bereiken en de tijd die beschikbaar is.

Idealiter heb je enkele weken de tijd, maar indien dit niet haalbaar is, voorzie dan minstens een vijftal dagen. Het omvangrijke takenpakket van een directeur leren kennen en bepaalde competenties ontwikkelen, kan je immers niet in één dag. Bovendien wordt de agenda van een directeur vaak bepaald door onverwachte gebeurtenissen. Ook is het noodzakelijk tijd in te bouwen voor overleg en voor- en nabespreking en er rekening mee te houden dat dat de gewone agenda enigszins vertraagt.

Denk er ook aan dat het opbouwen van de werkrelatie en het 'gewoon' worden van het schaduwen enige tijd kan vragen. Het schaduwen kan voor beide partijen in het begin wat ongemakkelijk aanvoelen. De directeur kan hierdoor in het slechtste geval minder authentiek zijn of bepaalde zaken te positief voorstellen (ook bijvoorbeeld uit angst om beoordeeld te worden). Ook voor de schaduw kan het aanvankelijk ongemakkelijk aanvoelen om zichzelf een houding te geven en (kritische) vragen te stellen, zeker als hij/zij de directeur niet kent of nog nieuw is in de school. Gun jezelf dus de tijd om je onder te dompelen in de organisatie en gewoon te worden aan de rol van schaduw en geschaduwde. Dit gaat natuurlijk het snelst wanneer je een periode onafgebroken schaduw.

Toch kan het ook interessant zijn om de schaduwmomenten in de tijd te spreiden<sup>5</sup>. Zeker wanneer de doelstelling van het schaduwen 'ontwikkelen' of 'opvolgen' is, zal je samen gericht een agenda moeten samenstellen. Maar ook bij oriënterend schaduwen kan spreiding in de tijd toelaten om een grotere diversiteit aan activiteiten te zien. De agenda en taken van een directeur zijn immers vaak periodegebonden: er staan andere zaken op de planning bij het begin, midden en einde van het schooljaar.

De intensiteit van het meelopen zal uiteraard ook afhangen van wat mogelijk is voor de agenda's en verantwoordelijkheden van beide partijen. De impact op de organisatie van de schaduw moet in rekening worden gebracht: Is het meer aangewezen om deeltijds te schaduwen en nog voldoende aanwezig te zijn in de eigen organisatie? Of maakt een kortere periode van voltijds schaduwen het net makkelijker om bepaalde taken door te geven en een vervanger in te schakelen?



Ik was heel blij dat mijn schaduwdagen verspreid waren over het hele schooljaar. Zo kon ik zowel proeven van het opstellen van uurroosters, het organiseren van opendeurdagen en het voorbereiden van een pedagogische studiedag.

– Adam –



<sup>5</sup> Binnen het huidige regelgevend kader met betrekking tot de meelooptrajecten geldt: De duur van een meelooptraject bedraagt maximum zes opeenvolgende maanden bij toekenning aan een personeelslid dat reeds in onderwijs is aangesteld of maximum drie opeenvolgende maanden bij toekenning aan een externe persoon die niet in onderwijs is aangesteld (zie [omzendbrief](#) met referentie PERS/2021/03).



# Selecteren van schaduwler en directeur(s)

Soms zal de keuze voor de schaduwler(s) en de directeur(s) vaststaan of vanzelfsprekend zijn, maar het kan ook zijn dat je nog op zoek moet naar een geïnteresseerde schaduwler of een bereidwillige directeur. Hieronder bespreken we op welke manier je een keuze en beslissing kan maken met betrekking tot wie er schaduwt en wie er geschaduwd wordt.



# Op zoek naar (een) schaduw(er)s

Een schaduw kan om heel verschillende beweegredenen gekozen worden. Hij/zij dient minstens duidelijke doelstellingen te hebben voor het meelooptraject en bereid te zijn tijd en energie te investeren. Het traject heeft ook meer slaagkansen wanneer de schaduw in kwestie leergierig en assertief genoeg is om vragen te durven stellen, verwachtingen te durven uitdrukken, eventueel kritische feedback te geven, etc.

Wanneer je een schaduwplek rechtstreeks aan een personeelslid of zij-instromer aanbiedt (zonder anderen de kans te geven), doe dit dan in alle transparantie, met een heldere communicatie rond de argumenten voor deze beslissing. Je kan er ook voor kiezen om (van bij de start) 'open' schaduwplekken aan te bieden, waarvoor geïnteresseerden kunnen kandideren. Op die manier krijgt iedereen een faire kans om te genieten van de positieve effecten van schaduwen en ontdek je mogelijk potentiële schoolleiders die tot dan toe onder de radar zijn gebleven.

Je kan kandidaten een motivatiebrief laten schrijven of je kan hen uitnodigen voor een gesprek waarin ze hun motivatie toelichten. Bij het beoordelen van een 'aanvraag' of het selecteren (in geval van meerdere kandidaten) kunnen één of meerdere van volgende **criteria** gehanteerd worden:

- Doelstellingen van de kandidaat: In welke mate passen deze in ons beleid en/of komt dit tegemoet aan onze doelstellingen met betrekking tot het inzetten van meelooptrajecten?
- Engagement van de kandidaat om het meelooptraject te combineren met loopbaanbegeleiding en/of een pre-service professionaliseringsaanbod
- Inschatting van het potentieel en de motivatie van de kandidaat
- First come, first served-principe (wanneer je op geregelde tijdstippen schaduwplekken aanbiedt)
- Eigen selectiecriteria: .....



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.

– Meyrem –

Het is aangeraden om een open debat over deze criteria te voeren. Onderhandel ze minstens met het bevoegde lokale overlegcomité. Zorg ervoor dat iedereen die mogelijk geïnteresseerd is, op de hoogte is van deze criteria en communiceer transparant over de gevolgde selectieprocedure.

Bespreek ten slotte met de huidige werkgever van de schaduw of hij/zij de schaduw (gedeeltelijk) wil en kan vrijmaken. Lukt het om een tijdelijke vervanging te voorzien voor de schaduw? Of kan diens takenpakket tijdelijk verlicht worden? Wat is een haalbare periode en intensiteit (halftijds, voltijds) voor de organisatie? Uiteraard dient dit ook met de geschaduwde besproken te worden, gezien een schaduwtraject heel wat tijd van de geschaduwde vraagt: Wat is voor de geschaduwde en diens school een haalbare periode en regime?

# Op zoek naar (een) directeur(s)

Of een directeur 'geschikt' is om geschaduwd te worden, is deels afhankelijk van de doelstelling(en) van het meelooptraject. Het beschikken over onderstaande (mentor)kwaliteiten is in elk geval belangrijk.

## ✓ Bereidwillig en gastvrij

Je laten schaduwen is intensief. Tegen je zin hosten is dus géén optie. De directeur moet bereid zijn om de schaduw met open armen te ontvangen en moet tijd en ruimte vrij kunnen (en willen) maken in zijn/haar werkdag en werkplek.

## ✓ Open en reflectief

Een succesvol meelooptraject bestaat niet enkel uit observeren, maar ook uit besprekingen voor- en achteraf. De directeur moet de gelaagdheid van leidinggeven kunnen blootleggen en open kunnen spreken over: Waarom deed ik wat ik deed? Waarom pakte ik het op deze manier aan? Welke overwegingen heb ik gemaakt? Zou ik het in de toekomst anders aanpakken? Welke pijnpunten herken ik bij mezelf en in mijn school? Etc.

## ✓ Zelfvertrouwen, ervaren en deskundig

Het meelooptraject heeft baat bij een ervaren directeur die met zeker zelfvertrouwen zijn/haar job uitoefent. Op die manier kan hij/zij inspireren en motiveren, maar durft hij/zij zich ook kwetsbaar op te stellen. Een ideale host is een goed rolmodel (zonder superman of -vrouw te hoeven zijn), die zichzelf en de school goed kent en begrijpt wat de school effectief maakt.

Wanneer meerdere directeurs geschaduwd worden, is het interessant om diversiteit op vlak van loopbaan, werkcontext, leiderschapstijl en -competenties na te streven.

Mogelijk komen meerdere directeurs in aanmerking op basis van bovenstaande kwaliteiten. In dat geval is het belangrijk om met de betrokken directeurs uit het samenwerkingsverband in gesprek te gaan: Wie zou hier de geknipte persoon zijn? Wie heeft hier zin in? Wie kan er tijd voor maken?

Als de schaduw reeds gekend is, kan ook de match tussen schaduw en directeur besproken worden, aangezien dit een belangrijke succesfactor is. Beiden moeten elkaar respecteren, en zich veilig voelen in de interactie met elkaar. Ze moeten erop kunnen vertrouwen dat de andere partij integer en betrouwbaar omgaat met de informatie die tijdens het schaduwen gedeeld wordt.



Het schaduwen verliep zeer aangenaam en vlot omdat er zo'n goeie klik was tussen mij en Stella. Zowel op vlak van persoonlijkheid als op vlak van visie.

– Mark –

Hebben we je interesse gewekt om een traject aan te gaan als schaduw, maar is er niet meteen een aanbod voorhanden? Aarzel dan niet om dit kenbaar te maken aan een directeur in je netwerk, of richt je vraag tot een bestuur om samen de mogelijkheden te verkennen, doelen te formuleren en het plan vorm te geven.

# Een succesvol meelooptraject: stap voor stap

In wat volgt bespreken we welke stappen het schaduwduo doorloopt voor, tijdens en na het meelooptraject. Daarnaast geven we aan welke ondersteuning wenselijk is om van het meelooptraject een succes te maken.



**FIGUUR 2** Stappen in een meelooptraject



# Het traject voorbereiden

Ben je als schaduw en directeur aan elkaar gekoppeld, neem dan vooreerst de tijd om elkaar beter te leren kennen.


Daarnaast bespreken jullie ook een aantal meer formele zaken. Wil je het maximale uit de ervaring halen, dan geldt 'goede afspraken maken goede vrienden'. Je kan hierbij gebruikmaken van een engagementsverklaring.

Onderstaande richtvragen helpen om tot een zinvolle **planning** te komen:

- ✓ Welke doelen stellen we voorop (zie p.9)?
- ✓ Voor welke vorm(en) van schaduwen kiezen we (zie p.14)?
- ✓ Welke focus en relevante activiteiten kunnen/moeten opgenomen worden in het traject?
- ✓ Wanneer plannen we voor- en nabesprekingen (zie p.24)?
- ✓ Hoeveel tijd hebben we (nodig) en hoe intensief kunnen/willlen we het traject maken (zie p.16)?
- ✓ Wanneer plannen we een tussentijdse en eindevaluatie (zie p.24-25)?
- ✓ Indien er meerdere directeurs worden geschaduwd: Hoe wordt de verdeling gemaakt? Plannen we dit parallel of opeenvolgend? Hoe stemmen we de trajecten op elkaar af (zie p. 15)?



Achteraan vind je een voorbeeld van een engagementsverklaring.

 Voor het eigenlijke schaduwen hebben we op een avond afgesproken om elkaar te leren kennen. Gewoon wat onze hobby's zijn, waar we graag uit eten gaan, hoe ons gezin eruit ziet, enzoverder. Dat is misschien stom, hé, maar daar is de klik tussen ons reeds ontstaan.

– Stella –

Bij het bepalen van de focus en inhoud van het traject, houd je steeds een bepaalde visie op leiderschap voor ogen: Wat beschouwen wij als goed leiderschap? Waaruit bestaat de functie van schoolleider? Welke leiderschapsdomeinen en -praktijken willen we observeren en welke vraagstukken of uitdagingen willen we onderzoeken? In de leeslijst achteraan vind je enkele bronnen waarin dergelijke leiderschapskaders aangereikt worden. Uiteraard kan je bij het samenstellen van de schaduwagenda ook de functiebeschrijving van een directeur erbij nemen.

Verder is het zinvol om een aantal wederzijdse verwachtingen op voorhand goed **door te spreken** en hier (indien gewenst) **afspraken** rond te maken. Verken samen wat jullie graag willen formaliseren en wat jullie eerder 'along the way' en/of informeel willen bekijken.

- ✓ Tijd en ruimte: Wanneer zijn jullie aanwezig? Welke 'werkplek' krijgt de schaduw?
- ✓ Op welke manier zullen jullie voor- en nabespreken?
- ✓ Hoe 'actief' mag/wil de schaduw zijn: Mag hij/zij tussenkomen in gesprekken, en zijn/haar mening inbrengen in een vergadering? Wanneer wel en wanneer liever niet? Wil de schaduw gaandeweg ook zelf een aantal taken uitvoeren, zoals een vergadering voorzitten of een gesprek voeren? Is het oké dat de schaduw notities neemt tijdens het schaduw of liever niet?
- ✓ Verwachten jullie feedback te krijgen van elkaar? Op welke manier? Waarover?
- ✓ Hoe wordt de schaduw geïntroduceerd in de school (en bij de partners) en hoe wordt diens rol daarbij omschreven? Welke info geven jullie mee?

Ook volgende zaken moeten worden uitgeklaard:

- ✓ Bij welke activiteiten mag de schaduw 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?
- ✓ Welke contractuele/juridische/verzekeringstechnische zaken moeten in orde gebracht worden?
- ✓ Wordt er een tegemoetkoming voor gemaakte kosten voorzien?

Word je geschaduwd, geef dan een voorstelling van de school en/of geef de nodige documentatie mee die de schaduw ter voorbereiding kan doornemen. Informeer ook je team over de komst van de schaduw en de doelstellingen van het schaduw. Het is immers belangrijk dat ook zij achter het schaduwtraject staan en open met de schaduw communiceren.

<sup>6</sup> Zie ook decreten betreffende de rechtspositie: <https://data-onderwijs.vlaanderen.be/edulex/document.aspx?docid=12657#241356> (voor gesubsidieerd onderwijs) en <https://data-onderwijs.vlaanderen.be/edulex/document.aspx?docid=12528#241254> (voor gemeenschapsonderwijs)

<sup>7</sup> Aanvullend op het bewaren van het ambts- of beroepsgeheim zoals omschreven in het decreet betreffende de rechtspositie van 27 maart 1991 <https://onderwijs.vlaanderen.be/ambtsgeheim-en-beroepsgeheim-in-onderwijs#schoolpersoneel-ambtsgeheim>

# Tijdens het schaduwen

Een succesvol meelooptraject bestaat uit meer dan enkel observeren. **Voor- en nabesprekingen** zijn noodzakelijk om het geobserveerde te begrijpen. Een belangrijke taak van de schaduw is met andere woorden actief luisteren, vragen stellen en een onderzoekende houding aannemen. Waarom heeft de directeur iets op een bepaalde manier aangepakt? Hoe heeft hij/zij dit beleefd? Als directeur doe je op dat moment aan 'micro-framing': je kadert jouw acties en (morele, politieke en emotionele) overwegingen bij je beslissingen en legt op die manier stilzwijgende praktijkkennis en de gelaagdheid van leiderschap bloot. Dergelijke besprekingen kunnen plaatsvinden aan het einde van de dag, maar ook doorheen de dag (bijvoorbeeld op weg van en naar een vergadering) of na enkele observatiedagen.

Maak echter niet enkel tijd om specifieke, concrete ervaringen en observaties te bespreken, maar probeer ook het **ruimere plaatje** te bespreken, zoals de visie op onderwijs, leiderschap en bredere structurele, maatschappelijke en culturele aspecten van de school die verband houden met het geobserveerde. Deze 'macro-framing' helpt de schaduw om een dieper inzicht in schoolleiderschap te ontwikkelen. Tussentijds kan de schaduw uiteraard ook vragen stellen die los staan van het geobserveerde, zoals bv. over de loopbaan(keuzes) van de directeur, over de jobinhoud, over leiderschap in deze specifieke school, etc.. Om niets te vergeten, kan je bij de start een lijst met dergelijke vragen opstellen.

Als je dat zelf handig vindt, kan je als schaduw notities nemen tijdens het schaduwen en/of een logboek bijhouden om belangrijke observaties, inzichten en reflecties neer te schrijven. Indien je wil noteren tijdens het schaduwen, bespreek je dit best op voorhand, want dit kan voor sommigen beoordeelend overkomen.

Plan tijdens het schaduwen ook één of meerdere tussentijdse evaluatiemomenten:

- Hoe verloopt het schaduwtraject voor ons? Hoe voelen we ons in onze rol? Wat loopt vlot en aangenaam? Wat vinden we lastig/uitdagend? Hoe verloopt het contact met collega's voor de schaduw? Indien iets moeilijk loopt: Hoe kunnen we elkaar hierin ondersteunen en/of hoe kunnen anderen ons hierin ondersteunen?
- Welke belangrijke leerervaringen en inzichten heeft de schaduw al opgedaan?
- Moeten de doelen, het plan en/of gemaakte afspraken bijgesteld worden?



Achteraan vind je een lijst met mogelijke vragen van de schaduw aan de directeur, een ontwerp voor een logboek en een instrument voor de tussentijdse en eindevaluatie.



# Het traject afronden

Aan het eind van het schaduwtraject zitten de directeur en schaduw samen voor een eindevaluatie. Ze evalueren de vooraf geformuleerde doelstellingen, bespreken opgedane inzichten en blikken vooruit.

- Welke stappen wil je nog zetten in je leiderschapsoriëntatie en/of -ontwikkeling?
- Welke professionaliseringsactiviteiten zouden interessant kunnen zijn?

Eventueel kunnen ook carrièreopties besproken worden.

Het schaduwproces is ook onderdeel van dit gesprek:

- Hoe hebben we het meelooptraject ervaren?
- Hoe voelden we ons in onze rol en onze relatie tot elkaar? Wat zouden we in een volgend meelooptraject anders doen?

Bovendien is dit het moment waarop de directeur (nogmaals) feedback kan vragen aan de schaduw, nu hij/zij het volledige traject in de school heeft afgerond. Voor de school en directeur levert het nieuwe inzichten en ideeën ter optimalisering op.

Tot slot is het interessant om jullie ervaringen en evaluatie te delen met de organisator van het traject (bestuur, scholengemeenschap, samenwerkingsverband, opleider), opdat zij hiervan gebruik kunnen maken om schaduwtrajecten in de toekomst te optimaliseren.



Achteraan vind je een instrument voor de tussentijdse en eindevaluatie.

# Ondersteuning van het meelooptraject

Tijdens het meelooptraject wordt het schaduwduo idealiter zoveel mogelijk ondersteund op praktisch-organisatorisch en inhoudelijk vlak. Dat gebeurt bijvoorbeeld door de begeleider of opleider die het meelooptraject organiseert, bestuursleden, medewerkers van de bovenschoolse structuren en/of van de pedagogische begeleidingsdienst. Literatuur wijst erop dat ondersteuning nodig is bij:



Wie precies welke ondersteuning biedt, zal afhangen van de specifieke context waarin het traject wordt georganiseerd. Idealiter wordt het één en ander gecentraliseerd onder de bevoegdheid van één persoon, zodat het een coherent verhaal wordt en de verschillende stappen op elkaar afgestemd zijn. Of dit mogelijk is, hangt uiteraard van de beschikbaarheid en de agenda van de betreffende personen af.

# Uitsmijter

## Systematisch schaduwplaatsen aanbieden om het leiderschap te versterken

We willen jullie graag uitnodigen te overwegen om systematisch schaduwplaatsen aan te bieden. Op die manier krijgen personeelsleden op regelmatige basis de kans om mee te lopen met een directeur, de job te leren kennen, leiderschapsambities en -talenten te onderzoeken, en/of inzicht en competenties te verwerven in specifieke beleids- en leiderschapsthema's.

Dit biedt volgende **voordelen**:

- Alle personeelsleden krijgen de kans om te schaduwen, waardoor wellicht meerdere (en misschien ook minder 'logische') schaduwders zich aandienen.
- De organisatie verwerft zo een beter beeld van leiderschapsambities en -talenten in de organisatie.
- Als er een vacature is, zullen er meer kandidaten zijn, met minder schroom om te kandideren.
- Als personeelsleden regelmatig leidinggevend schaduwden, faciliteert dit het gedeeld leiderschap, de gedragenheid van het beleid en het beleidsvoerend vermogen in de school. Het creëert bovendien een leercultuur waarin met en van elkaar leren heel normaal is.
- Schaduwders kunnen worden samengebracht om hen gezamenlijk te informeren (over bepaalde leiderschapsthema's en -praktijken of over meer praktische kwesties), alsook om ervaringen met elkaar te delen.
- Ook de directeurs die geschaduwd worden, kunnen samenkomen om ervaringen met elkaar te delen en te reflecteren over hun rol in een schaduwtraject.
- De expertise in de organisatie van dergelijke schaduwtrajecten groeit waardoor de vooropgestelde doelen efficiënter bereikt zullen worden.

Het systematisch aanbieden van schaduwplaatsen kan deel uitmaken van een ruimer **opvolgingsbeleid** (dat linken heeft naar het professionaliserings- en loopbaanbeleid).

Dit houdt in dat de school, het bovenschoolse niveau of het samenwerkingsverband een weloverwogen beleid en bijhorende professionaliseringsmogelijkheden ontwikkelt zodat ze voorbereid zijn op onvermijdelijke en soms onverwachte personeelwissels. Hierbij wordt continu en proactief ingezet op het ontdekken en ontwikkelen van leiderschapspotentieel in diverse fasen van het professioneel continuüm, zodat er als het ware een 'pijplijn voor leidinggevend' ontstaat.

In een dergelijk beleid krijgt iedereen de kans om zijn ambities en potentieel te onderzoeken, worden huidige leiders zoveel mogelijk ondersteund, wordt de overdracht van functies zo transparant en vlot mogelijk behandeld, en wordt gestreefd naar zoveel mogelijk continuïteit in het leiderschap.

# Slot

We hopen je met deze gids geïnspireerd te hebben om van start te gaan met job shadowing bij directeurs, om deze trajecten weloverwogen vorm te geven en om ze kwaliteitsvol te ondersteunen. Op die manier hopen we in het Vlaamse onderwijs de vruchten plukken van deze waardevolle methodiek. Elke context en setting is uiteraard anders, wat betekent dat je hoe dan ook afwegingen moet maken in het vormgeven van het traject. Deze gids is daarbij een inspiratiebron om zelf een kwaliteitsvol traject uit te tekenen, eerder dan een kant-en-klaar recept.

Ben je gebeten om meer achtergrondinformatie te lezen over het wat, waarom en hoe van job shadowing, dan verwijzen we je graag door naar het wetenschappelijk rapport. Hierin kan je, naast een schets van de probleemstelling (waarvoor we in job shadowing één van de ingrediënten tot een oplossing zien), ook de gehanteerde methodologie en de resultaten van de systematische literatuurstudie raadplegen waarop de inspiratiegids gebaseerd is.

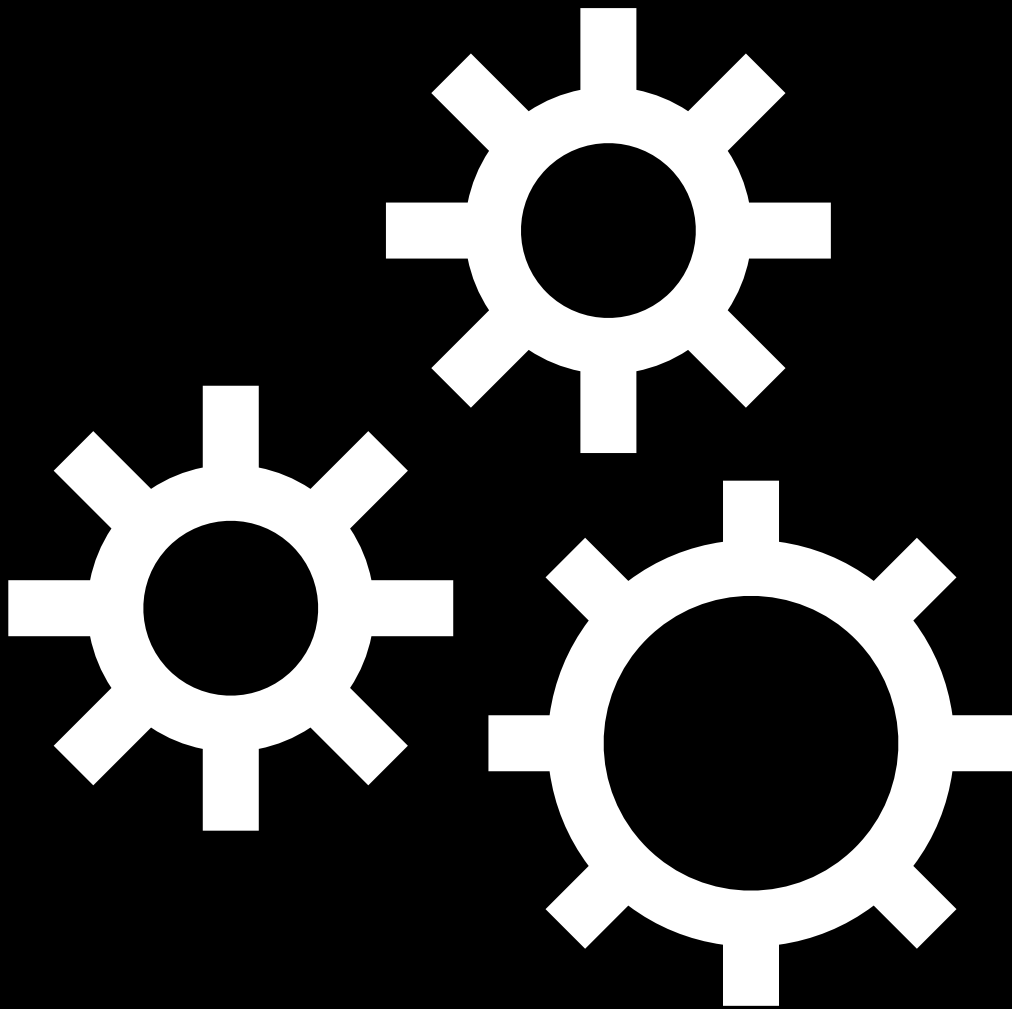
Veel succes!



**Contact**

loth.vandenouweland@kdg.be  
hannelore.degreve@kdg.be

# Tools



# Doelenlijst



Een schaduwtraject start met het bepalen van duidelijke doelen. Hieronder vind je ter inspiratie een lijst met mogelijke doelstellingen. Uiteraard kunnen meerdere doelen voor jouw meelooptraject van toepassing zijn. Bespreek met de directeur(s) die je schaduwet welke doelen je wil realiseren.

## ORIËNTEREN

- Ik wil een goed beeld van de job van directeur krijgen.
- Ik wil zicht krijgen op de dagelijkse agenda van een directeur.
- Ik wil zicht krijgen op het volledige pakket aan verantwoordelijkheden van een directeur.
- Ik wil zicht krijgen op leiderschap in andere schoolcontexten dan die waarmee ik vertrouwd ben.
- Ik wil verschillende stijlen van leidinggeven kunnen observeren.
- Ik wil onderzoeken of ik over de nodige competenties beschik voor deze job.
- Ik wil onderzoeken of deze job matcht met mijn professionele waarden.
- Ik wil onderzoeken in welke mate ik voldoening zou halen uit deze job.
- Ik wil vaststellen of deze job te combineren is met mijn privéleven en/of hoe ik deze job kan combineren met mijn privéleven.
- Ik wil beter begrijpen welk soort leider ik wil zijn of kan zijn.
- ...

## ONTWIKKELEN

- Ik wil inzicht verwerven in effectief/kwaliteitsvol leiderschap in onderwijs.
- Ik wil inzicht verwerven in hoe een ervaren directeur omgaat met bepaalde uitdagingen/spanningsvelden in zijn/haar job. Meer specifiek interesseren de volgende uitdagingen/spanningsvelden mij: .....
- Ik wil bepaalde kennis, nodig om de job te kunnen opnemen/uitoefenen, vergaren. Meer specifiek denk ik aan de volgende kennis: .....
- Ik wil zicht krijgen op hoe bepaalde taken in de job uitgevoerd moeten worden. Meer specifiek interesseren de volgende taken mij: .....
- Ik wil specifieke aspecten van de job zelf inoefenen/samen met de directeur uitvoeren. Hierbij denk ik aan: .....
- Ik wil kennismaken met het ruimere netwerk van een directeur.
- ....

## OPVOLGEN

- We willen zicht krijgen op mijn kwaliteiten en ontwikkelingsnoden in het kader van deze job.
- Ik wil met voorsprong starten aan de job. Ik denk hierbij aan ....
  - het team leren kennen.
  - de schoolcultuur leren kennen.
  - de schoolorganisatie leren kennen.
  - geïntroduceerd worden in bepaalde taken, procedures, regelgeving, .... namelijk: ....
  - het ruimere netwerk/de context rondom de school leren kennen.
  - ...
- Ik wil onder supervisie van de uit dienst tredende directeur al enkele taken uitproberen en daarover feedback ontvangen.
- We willen samen reflecteren over bepaalde uitdagingen van de school. We denken hierbij vooral aan ...
- ...

# Engagementsverklaring



Voorafgaand aan het schaduwtraject maken de schaduwer en geschaduwde goede afspraken. Hieronder vind je een voorbeeld van een engagementsverklaring, dat je kan hanteren om de belangrijkste afspraken te formaliseren.

## Geselecteerde doelstellingen

.....  
.....  
.....  
.....

## Welke vorm(en) zullen we inzetten?

- Het leven zoals het is
- Specifieke focus\*
- Van schaduwen tot uitproberen

## Planning schaduwen

Dagen	Uren	*Specifieke activiteiten (met inbegrip van (tussentijdse) evaluatie)
.....	.....	.....
.....	.....	.....
.....	.....	.....
.....	.....	.....

## Afspraken

✓ We hebben de wederzijdse verwachtingen verkend en uitgesproken. De volgende afspraken willen we graag opnemen in deze engagementsverklaring:

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

✓ Wij bewaren het ambts- of beroepsgeheim zoals omschreven in het decreet betreffende de rechtspositie van 27 maart 1991 (<https://onderwijs.vlaanderen.be/ambtsgeheim-en-beroepsgeheim-in-onderwijs#schoolpersoneel-ambtsgeheim>) en volgen in dit kader eventueel aanvullende regels uit het arbeidsreglement van het schoolbestuur. Daarnaast maken wij, wat privacy en vertrouwelijkheid betreft, de volgende bijkomende afspraken:

.....  
.....  
.....

.....  
Datum

.....  
Handtekening schaduwer

.....  
Handtekening geschaduwde

# Lijst met mogelijke vragen van de schaduwleraar aan de directeur



Tijdens het schaduwen krijg je niet alleen de kans om de directeur te observeren, maar ook om met hem/haar in gesprek te gaan. Het kan helpen een beperkt lijstje bij de hand te hebben met vragen die je zeker aan de directeur wil stellen. Het is niet de bedoeling om deze bij de eerste ontmoeting te overlopen, maar wel om ze doorheen het schaduwtraject aan bod te laten komen. Hieronder vind je de nodige inspiratie, waaruit je de voor jou relevante vragen kan selecteren.

## Over schoolleiderschap

- ✓ Wat is voor jou goed onderwijs en hoe zie jij je rol als directeur daarin?
- ✓ Wat is voor jou een goede directeur? Welke competenties zijn cruciaal?
- ✓ Wat heb je nodig om de job goed te kunnen uitoefenen?
- ✓ Stel dat je een opvolger zou moeten aanwerven: wie zou een goede kandidaat zijn en waarom?

## Over de loopbaan(keuze)

- ✓ Hoe ben je in deze job terechtgekomen?
- ✓ Welke opleidingen heb je gevolgd? Hoe nuttig waren deze in functie van je huidige job?
- ✓ Zijn er andere ervaringen betekenisvol geweest voor jouw loopbaan en job als directeur?
- ✓ Hoe kan je je zoveel mogelijk voorbereiden om te kandideren/te starten?
- ✓ Als je het opnieuw zou kunnen doen, zou je dan iets anders gedaan hebben ter voorbereiding van deze job/loopbaan?
- ✓ Zijn er bepaalde tijdschriften of websites die jij interessant vindt om deze job beter te leren kennen? Professionele netwerken/groepen?
- ✓ Welk advies zou jij geven aan iemand die deze job/loopbaan overweegt?
- ✓ Heb je tips rond solliciteren voor de functie?

## Over de jobinhoud

- ✓ Wat geeft jou het meest voldoening in je job?
- ✓ Wat is het meest uitdagende aan je job?
- ✓ Wat vind je leuk aan je job?
- ✓ Wat vind je minder leuk aan je job?
- ✓ Hoe ziet een gemiddelde werkdag van jou er uit? Waar gaat de meeste tijd naartoe?
- ✓ Zou je mij de job aanraden? Waarom wel/niet?
- ✓ Wat was jouw verwachting ten aanzien van de job en wat blijkt er toch anders te zijn dan je gedacht had?

## Over de school en het team

- ✓ Hoe zou jij de school omschrijven? Welke cultuur heerst hier? Wat is de eigenheid van de school?
- ✓ Wat zie jij als sterktes van de school? Waar ben je trots op?
- ✓ Welke uitdagingen zie jij voor de school?
- ✓ Welke verbeterpunten zie jij voor de school?
- ✓ Wat betekent het om een goede directeur te zijn op deze school?





# Evaluatiedocument



Tussentijds en aan het einde van het meelooptraject staan de schaduw en geschaduwde stil bij de opgedane inzichten en de mate waarin de vooropgestelde doelen (reeds) werden bereikt, en formuleren ze eventuele nieuwe/aangepaste doelen, bijstellingen in het traject en verdere actiepunten. Je kan onderstaande richtvragen en sjabloon gebruiken ter voorbereiding van dit evaluatiegesprek en/of samen invullen.

- Welke belangrijke leerervaringen en inzichten heb je (al) opgedaan?
- Welke doelen heb je (al) bereikt?
- Waarom werden bepaalde doelen (nog) onvoldoende of niet gerealiseerd?
- Moeten de doelen, het plan en/of gemaakte afspraken bijgesteld worden?
- Welke stappen kan je na het schaduwtraject ondernemen om de doelen alsnog te bereiken?

## Doel

.....

.....

.....

## Verworven inzichten

.....

.....

.....

## Doel bereikt?

Ja	Nog onvoldoende	Nee
----	-----------------	-----



**Wat verklaart het feit dat dit doel onvoldoende of niet werd gerealiseerd?**

.....

.....

.....

## Wat kan helpen?

Hoe sturen we op basis hiervan het meelooptraject bij (bij tussentijdse reflectie)?

Welke stappen ga je zetten om dit doel alsnog te bereiken (bij eindreflectie)?

.....	.....
.....	.....
.....	.....

# Inspirerende leeslijst

## Over schoolleiderschapsdomeinen

### en -praktijken

Devos, G. (2019). Kenmerken van sterke scholen: wat leert ons 40 jaar onderzoek? *Impuls Leiderschap in Onderwijs*, 1, 5-16.

Kelchtermans, G., & Piot, L. (2010). *Schoolleiderschap aangekaart en in kaart gebracht*. Leuven/Den Haag: Acco.

Leithwood, K., Harris, A., & Hopkins, D. (2020). Seven strong claims about successful school leadership revisited. *School Leadership & Management*, 40(1), 5-22. Doi: 10.1080/13632434.2019.1596077

Onderwijsinspectie (2019). *Bronnendocument Referentiekader voor Onderwijskwaliteit*. Geraadpleegd via: [https://www.onderwijsinspectie.be/sites/default/files/atoms/files/OK\\_bronnendoc\\_LOW\\_14-10-2019.pdf](https://www.onderwijsinspectie.be/sites/default/files/atoms/files/OK_bronnendoc_LOW_14-10-2019.pdf)

Van Petegem, P., & Vanhoof J. (2017). *Doeltreffend schoolbeleid. Praktijkboek beleidsvoerend vermogen in scholen*. Leuven: Acco.

Verbiest, E. (2014). *Leren leiden op niveau. Onderzoek in opdracht van de Vlaamse overheid naar competenties en professionalisering van leidinggevers in het basis- en secundair onderwijs*. Geraadpleegd via: <https://data-onderwijs.vlaanderen.be/onderwijsonderzoek/project/180>

## Over de ontwikkeling

### van schoolleiders

Anderson, K., Brien, K., McNamara, G., O'Hara, J., & McIsaac, D. (2011). Reluctant leaders: Why are some capable leaders not interested in the principalship?. *International Journal of Management in Education*, 5(4), 384-400. Doi: 10.1504/IJME.2011.042889

Forde, C. (2011). Leadership for learning: Educating educational leaders. In T. Towsand, & J. Macbeath (Eds.), *International Handbook of Leadership for Learning* (pp. 355-374). Dordrecht: Springer.

Huber, S. (2013). Multiple learning approaches in the professional development of school leaders—Theoretical perspectives and empirical findings on self-assessment and feedback. *Educational Management Administration & Leadership*, 41(4), 527-540. Doi: 10.1177/1741143213485469

Rhodes, C., & Brundrett, M. (2005). Leadership succession in schools: A cause for concern. *Management in Education*, 19(5), 15-18. Doi: 10.1177/089202060501900504

Brundrett, M., Rhodes, C., & Gkolia, C. (2006). Planning for leadership succession: Creating a talent pool in primary schools. *International Journal of Primary, Elementary and Early Years Education*, 34(3), 259-268. Doi: 10.1080/03004270600898919

## Over schaduwen bij schoolleiders

### in het onderwijs

Barnett, B. (2005). Me and my shadow: How work shadowing and peer support help improve schools. *Teacher: The National Education Magazine*, 163, 10-16. Geraadpleegd via: <https://search.informit.org/doi/10.3316/ielapa.015129379874824>

Service, B., Dalgic, G.E., & Thornton, K. (2016). Implications of a shadowing/mentoring programme for aspiring principals. *International Journal of Mentoring and Coaching in Education*, 5(3), 253-271. Doi: 10.1108/IJMCE-03-20 16-0031

Service, B., Dalgic, G.E., & Thornton, K. (2018). Benefits of a shadowing/mentoring intervention for New Zealand school principals. *Professional Development in Education*, 44(4), 507-520. Doi: 10.1080/19415257.2017.1378705

Simkins, T., Close, P., & Smith, R. (2009). Work-shadowing as a process for facilitating leadership succession in primary schools. *School Leadership and Management*, 29(3), 239-251. Doi: 10.1080/13632430902793759

## Praktijkgerichte brochures

### over schaduwen

Lawrence, S. (2010). *A brief case for work shadowing: a workforce capability strategy for vocational education and training (VET)*. Brisbane, Australië: Queensland Government - Department of Education, Training and Employment.

Frost, J. D. (2016). "JOB SEEKER" (*Job Shadowing for Employee Engagement through Knowledge and Experience Retention*). Geraadpleegd via: [http://g92018.eos-intl.net/eLibSQL14\\_G92018\\_Documents/13-12.pdf](http://g92018.eos-intl.net/eLibSQL14_G92018_Documents/13-12.pdf)

Manchester Metropolitan University (z.d.). *Job Shadowing Guidelines*. Geraadpleegd via: [https://www.mmu.ac.uk/media/mmuacuk/content/documents/human-resources/a-z/guidance-procedures-and-handbooks/Job\\_Shadowing\\_Guidelines.pdf](https://www.mmu.ac.uk/media/mmuacuk/content/documents/human-resources/a-z/guidance-procedures-and-handbooks/Job_Shadowing_Guidelines.pdf)

University of Cambridge (z.d.). *Job shadowing*. Geraadpleegd via: <https://www.ppd.admin.cam.ac.uk/professional-development/job-shadowing>

University of London (z.d.). *Job Shadowing at SOAS*. Geraadpleegd via: <https://www.soas.ac.uk/staffdevelopment/managementdevelopment/job-shadowing/file110516.pdf>

University of Virginia (z.d.). *Job Shadowing*. Geraadpleegd via: <https://hr.virginia.edu/sites/default/files/PDFs/job-shadow-expectations.pdf>