

Margriet van der Sluis

Margriet van der Sluis is Assistant Professor bij TIAS School for Business and Society en redacteur van DNM
E-mail: m.vandersluis@tias.edu

Mastermind: Nick Roufs

In de rubriek *Mastermind* gaan we in gesprek met een pas afgestudeerde van de Master of Management in Education (MME) van TIAS School for Business and Society. We spreken onderwijsprofessionals die zich een tijd lang onderdompelen in nieuwe theorieën, perspectieven en onderzoek — en daarbij hun eigen praktijk kritisch onder de loep nemen. Ze vertellen over hun professionele reis, hun belangrijkste inzichten en de lessen die zij het onderwijsveld willen meegeven.

Elke editie levert een frisse blik op leiderschap in het onderwijs — scherp, reflectief en toepasbaar in de dagelijkse praktijk. Deze keer: Nick Roufs, rector van het Sintermeertenscollege in Heerlen.

Wat vind je leuk aan je werk?

In mijn werk heb ik altijd met veel passie willen bijdragen aan de brede ontwikkeling van jongeren, juist in een fase die zo bepalend is voor hun verdere leven. Daarnaast haal ik veel voldoening uit het bijdragen aan de ontwikkeling van onderwijsprofessionals; zij maken immers elke dag het verschil en zijn direct bepalend voor de kwaliteit van het onderwijs.

Die focus op professionele ontwikkeling komt terug in mijn masterthesis. In mijn eigen loopbaan heb ik zelf ervaren hoe intensief de overgang van docent naar teamleider kan zijn: je leert enorm veel in korte tijd, maar er komt ook veel op je af, terwijl duidelijke kaders en gerichte begeleiding vaak ontbreken. Dat “sprong in het diepe” gevoel zag ik ook terug in mijn onderzoek.

Waar gaat je thesis over en wat kunnen de DNM-lezers leren van de uitkomsten?

Mijn thesis gaat over het versterken van de professionele ontwikkeling van startende teamleiders



Nick Roufs

in het voortgezet onderwijs. Ik heb specifiek gekeken naar de inductiefase, grofweg de eerste 1–2 jaar dat iemand teamleider is, en naar de samenhang tussen formeel leren, non-formeel leren en informeel leren.

De inductiefase is voor vrijwel alle startende teamleiders intensief en veeleisend. De rol- en identiteitsverandering van collega naar leidinggevende is groot en gaat vaak samen met onzekerheid en een hoge werkdruk, zeker als de rol onduidelijk is en iemand niet goed is voorbereid en ook niet goed wordt begeleid.

Teamleiders leren in die fase het meest van hun ervaring in de dagelijkse praktijk (informeel leren): door te doen, te experimenteren, fouten te maken en successen op te bouwen. Maar zonder reflectie blijft dat leren al snel trial-and-error en wordt het persoonsafhankelijk. Juist daarom blijken mentor- of buddy-begeleiding, intervisie en coaching (non-formeel leren) zo krachtig. Maar daarvoor moet die begeleiding wel doelgericht zijn en frequent en in een veilige setting worden georganiseerd.

De kernboodschap is: leren moet geen toeval zijn. Het is niet genoeg om te hopen dat iemand het vanzelf oppikt. De organisatie moet het leren ritme, structuur en borging te geven en het onderdeel maken van HR- en kwaliteitsprocessen.

Welke misvatting of aanname in het onderwijs zet jouw thesis op scherp?

Een ernstige misvatting is dat startende teamleiders ‘het wel oppakken’ omdat ze ervoor een goede docent waren, of al ervaring hadden met coördinatie. In de praktijk blijkt de overgang naar leidinggeven echter vaak een abrupte rol- en identiteitstransitie, waarop starters zich regelmatig onvoldoende voorbereid voelen en het moeten hebben van hun improvisatie.

Een tweede misvatting is dat docenten een goed beeld hebben van de functie van schoolleider. Als dit beeld onvolledig, of gekleurd is, start een nieuwe

teamleider met verwachtingen die niet passen bij de realiteit. Het helpt om onduidelijkheden in de rol, verantwoordelijkheden en verwachtingen met een stevig beroepsprofiel te ondervangen. De Beroepsstandaard Schoolleiders VO is een heel bruikbaar referentiekader, omdat het de kern van het vak in herkenbare leiderschapspraktijken beschrijft.

Als een school morgen iets wil doen met jouw bevindingen, wat zou dat dan zijn?

Als een school morgen direct met mijn bevindingen aan de slag wil, zou ik drie heel concrete stappen adviseren:

1. Ontwerp een programmatische inductiefase

Beperk de begeleiding niet tot een introductieweek of losse scholing. Richt een samenhangend inductietraject in van minimaal één tot anderhalf jaar, waarin leren, reflectie en voortgang structureel worden gevolgd. Werk met een duidelijke fasering: oriëntatie op de rol, verdieping in leiderschapspraktijken en borging in professioneel handelen. Zo wordt de inductiefase een bewuste ontwikkelfase in plaats van een overlevingsperiode.

Koppel starters aan een buddy, een ervaren collega (of leidinggevende) met een duidelijke rol, vaste contactmomenten en een doelgerichte aanpak; dus niet alleen ‘bel maar als er iets is’.

2. Borg gestructureerde reflectie op het informele leren

Startende teamleiders leren het meest in de praktijk, maar het rendement zit in de reflectie: samen terugkijken op casuïstiek, dilemma’s en keuzes. Maak daarom reflectie tot een structureel onderdeel van het werk, bijvoorbeeld door er maandelijks expliciet tijd voor te reserveren.

Of richt intervisie in. Die werkt het best als het terugkerend, veilig en praktijkgericht is: inbrengen van echte casussen, methodisch begeleiden, vaste groep. Dit maakt impliciete dilemma’s bespreekbaar en versnelt de ontwikkeling van het professioneel handelen.



Begeleid vooral het informele leren. Dat is waarin je je het meest ontwikkelt, maar ook waarin zonder ondersteuning het grootste risico op overbelasting en 'zoekend werken' zit.

Ontwikkeling ontstaat in dialoog. Faciliteer vaste intervisiegroepen, professionele leergemeenschappen en peerfeedback tussen teamleiders. Creëer een cultuur waarin dilemma's besproken mogen worden en waarin kwetsbaarheid niet wordt afgestraft, maar gezien wordt als voorwaarde voor groei.

3. Werk met een duidelijk ontwikkelkader, zoals de Beroepsstandaard Schoolleiders VO

Een van de grootste uitdagingen in de inductiefase is duidelijkheid bieden over verwachtingen. Startende teamleiders weten vaak niet precies wat er van hen gevraagd wordt: waar ligt hun mandaat, welke verantwoordelijkheden horen bij de rol, en wat betekent 'goed leiderschap' in deze context?

Gebruik daarvoor een helder beroepsprofiel of de Beroepsstandaard Schoolleiders VO als referentiekader. Bespreek bij de start van de functie de verschillende leiderschapspraktijken en vertaal deze naar concrete verwachtingen binnen de school. Koppel hier ontwikkeldoelen aan en leg deze vast in een persoonlijk ontwikkelplan. Zo wordt de standaard niet alleen een beschrijving van het beroep, maar een kompas voor professionele ontwikkeling. Het geeft houvast, maakt verwachtingen transparant en helpt de teamleider gericht te groeien in plaats van reactief te handelen.

Wat was een eye-opener in de masteropleiding die je het onderwijsveld wil meegeven?

Een belangrijke eye-opener voor mij is dat professionele ontwikkeling in essentie geen individueel proces is, maar een sociaal proces dat ontstaat in samenwerking en ontmoeting. We spreken in het onderwijs vaak over

Een van de grootste uitdagingen in de inductiefase is duidelijkheid bieden over verwachtingen.

‘persoonlijke ontwikkeling’, maar mijn masteropleiding en mijn onderzoek hebben mij laten inzien dat leren juist krachtig wordt in interactie met anderen.

Dat betekent ook iets voor hoe wij professionalisering organiseren. Als individu moet je actief de ontmoeting opzoeken: collega’s betrekken, casuïstiek bespreken, feedback vragen, je kwetsbaar durven opstellen. Maar als schoolorganisatie moet je dat ook faciliteren. Ontwikkeling vraagt om een cultuur waarin leren samen gebeurt: via intervisie, coaching, professionele leergemeenschappen en informele ontmoetingen waarin ruimte is voor het echte gesprek.

Wat mij daarin vooral geraakt heeft, is het besef dat je als school veel meer gebruik kunt maken van je eigen omgeving. De expertise is vaak al aanwezig binnen de organisatie. Door bewust verbindingen te leggen tussen startende en ervaren collega’s, tussen secties,

tussen scholen of tussen netwerken van schoolleiders, vergroot je het collectieve leervermogen.

Maar die leeromgeving stopt niet bij de schoolmuren. Ook buiten de eigen organisatie ligt een rijk ecosysteem dat professionele ontwikkeling kan versterken: samenwerkingsverbanden, besturen, opleidingsinstituten, kenniscentra, beroepsverenigingen en regionale netwerken. Door actief deel te nemen aan deze bredere onderwijscontext ontstaat uitwisseling van perspectieven, worden aannames bevestigd en verruimt het professionele referentiekader. Wanneer scholen zich positioneren als onderdeel van zo’n ecosysteem, en niet als op zichzelf staande entiteiten, verschuift de ontwikkeling van een individuele opgave naar een gezamenlijke verantwoordelijkheid. Niet alleen binnen het team of de school, maar binnen het bredere onderwijsveld. Juist in die verbinding tussen binnen en buiten ontstaat duurzame ontwikkeling.

Mijn oproep aan het onderwijsveld zou daarom zijn: organiseer niet alleen scholing, maar organiseer ontmoeting. Creëer structuren waarin mensen samen betekenis geven aan hun ervaringen. Want juist in die gezamenlijke reflectie ontstaat groei, niet alleen van de individuele professional, maar van de school als geheel.