

A photograph of two women sitting at a table in a meeting. The woman in the foreground is seen from the back, wearing a white t-shirt. The woman in the background is facing forward, wearing a light-colored top. The image is partially obscured by a white curved overlay.

In gesprek over professionalisering



Effectieve sturing op onderwijskwaliteit

vraagt om een continu
gesprek tussen bestuur en
schoolleiding.

Inhoud

Inleiding	2
Onderzoek: Ambitieuze schoolleiders willen ruimte én afspraken	8
Interview met bestuurder Rob Beaumont	18
Interview met coach Marion Haanen	24
Onderzoek: Sturen van onderwijskwaliteit vraagt om continu gesprek ...	32
Interview met bestuurder Wil Ellenbroek	36
Interview met bestuurder Siebrand Konst	44
Interview met schoolleider Frank van Wetten	52
Colofon	60

Inleiding

In gesprek over professionalisering

Schoolleiders hebben een grote invloed op de kwaliteit van het onderwijs. Onderwijs is voortdurend in beweging en dat geldt zeker voor het beroep van schoolleider. Het ontplooiën van professionaliseringsactiviteiten door schoolleiders helpt bij de ontwikkeling van de kwaliteit van het onderwijs.

Aandacht voor professionalisering is van belang en hoe kan deze aandacht nu beter worden getoond dan in de gesprekscyclus tussen bestuur en schoolleider? Het schoolleidersregister PO kan – in alle bescheidenheid! – het gesprek hierover ondersteunen. Met deze publicatie met daarin visies op de gesprekscyclus van enkele wetenschappers en ervaringen van schoolleiders en bestuurders in het primair onderwijs, willen wij u inspireren om het gesprek aan te gaan.

Bestuurder Rob Beaumont: 'Uitgangspunt was dat het goed is om mensen te laten horen waarin ze goed zijn. Dus niet vanuit de negatieve maar vanuit de positieve kant. De ruime meerderheid, 90 tot 95 procent van de mensen werken gewoon prima, die vinden het heel prettig om te horen en te lezen dat ze het goed doen.'

Schoolleider Frank van Wetten: 'Door zo te werken proberen we juist het enthousiasme open te houden en met name nieuwe ideeën die mensen hebben, te delen met elkaar. Er is een open sfeer.'

Coach Marion Haanen: 'Het schoolleidersregister PO kan een grote rol spelen bij de ontwikkeling van de gesprekscyclus van het bestuur met de directeuren. Door het register wordt het noodzakelijk de professionele ontwikkeling van directeuren systematischer vorm te geven.'





En er is meer: aan de ontwikkeling van het register wordt hard gewerkt. Inmiddels zijn de registratiecriteria bekend en kunnen opleidingen opgenomen worden in het register. Als schoolleiders aan de criteria voldoen, kunnen zij zich vanaf 2014 laten registreren als registerdirecteur of registeradjunct-directeur. Om te kunnen registreren moeten zij aantonen te beschikken over de basiskwalificaties die staan beschreven de beroepsstandaard voor schoolleiders in het po. Schoolleiders kunnen op twee verschillende manieren aantonen te beschikken over deze basiskwalificaties.

Eén van de manieren is het beschikken over een afgeronde schoolleidersopleiding die gebaseerd is op de beroepsstandaard voor schoolleiders in het po. De commissie certificering van het Schoolleidersregister PO beoordeelt of de opleidingen hier in voldoende mate aan voldoen. Uiteraard is het ook mogelijk met een relevante, afgeronde Master te registreren. De andere manier om aan te tonen dat voldaan

wordt aan de basiskwalificaties is een positief afgerond toetsend assessment. De commissie certificering beoordeelt of het assessment in voldoende mate vaststelt of schoolleiders aan de beroepstandaard voldoen. Beoordeelde opleidingen en assessments en door NVAO geaccrediteerde relevante Masteropleidingen, worden in het register getoond.

Het opnemen van schoolleidersopleidingen en assessments neemt in verband met de daaraan voorafgaande beoordeling van de kwaliteit ervan enige tijd in beslag. De eerste opleidingen zullen begin 2014 in het register opgenomen worden. Het streven is om voor 2015 alle assessments en schoolleidersopleidingen op te nemen in het register.

Schoolleiders kunnen vervolgens vanaf 2014 op basis van de nu vastgestelde criteria registratie aanvragen. De registratiecommissie, bestaande uit schoolleiders, beoordeelt of daaraan voldaan is. Bestuurders kunnen dan ook in het register

zien wie van hun schoolleiders ingeschreven en geregistreerd staan.

Inmiddels zijn we bezig om samen met de schoolleiders de criteria voor herregistratie vorm te geven. In 2014 zullen deze criteria voor de vierjaarlijkse herregistratie duidelijk worden en zichtbaar worden gemaakt in het register. Op termijn kunnen schoolleiders hun professionaliseringsgegevens zichtbaar maken voor hun bestuur. Als de schoolleider hiervoor kiest dan is dit een mooi aanknopingspunt om zijn of haar professionaliseringsactiviteiten tijdens een van de gesprekken in de gesprekscyclus aan de orde te laten komen. Aan de hand van criteria voor registratie en herregistratie kan zo nu en dan worden besproken wat de voortgang is en welke professionaliseringsactiviteiten ondernomen kunnen worden om te voldoen aan de criteria. Zo kan het register eraan bijdragen om effectief en efficiënt met professionalisering bezig te zijn.

Marja Creemers, directeur Schoolleidersregister PO





Onderzoek: Ambitieuze schoolleiders willen ruimte én afspraken

Door Inge Andersen

Professionalisering van schoolleiders is nooit een doel op zich maar een middel om te komen tot goed onderwijs. Goed onderwijs vraagt om goed leiderschap. Het onderwijs in Nederland is sterk in beweging en de professionaliteit van schoolleiders is dan ook een actueel thema.

Steeds meer schoolleiders willen zich professionaliseren. Er worden binnen en buiten besturen stappen gezet om het schoolleiderschap verder te versterken. In Nederland en daarbuiten stellen overheden ook steeds meer eisen aan leiderschap. Dit wordt zichtbaar in de ontwikkeling van beroepsprofielen, beroepscode's en registers.

Wat gebeurt er ondertussen in de praktijk? De wet BIO heeft veel aandacht gegeneerd voor de competenties van leraren en de gesprekscyclus rondom het functioneren van leraren. Voor schoolleiders is zo'n wet er nooit gekomen. Maar in hoeverre voeren werkgevers gesprekken over het functioneren van schoolleiders? In welke mate worden er concrete professionaliseringsafspraken gemaakt? En in hoeverre lukt het schoolleiders om hun professionaliseringsvragen helder te krijgen? Hier heeft de voorloper van het Schoolleidersregister PO, de NSA, in 2012 onderzoek naar gedaan.

Inventarisatie onder geregistreeerde directeuren

In totaal vulden 1045 schoolleiders een online vragenlijst in. Hieruit kwam naar voren dat er grote verschillen tussen schoolleiders bestaan als het gaat om de frequentie waarin er gesprekken met hen gevoerd worden, de afspraken die uit deze gesprekken voortvloeien, de helderheid van de eigen professionaliseringsvraag en de tijd en middelen die men vrij kan maken voor scholing. Met het merendeel van de directeuren worden wel functioneringsgesprekken gevoerd. Dit gesprek vindt bij tweederde van de schoolleiders eens per jaar plaats. Toch heeft een kleine twintig procent van de schoolleiders slechts af en toe een functioneringsgesprek en bij circa zes procent vinden er zelfs helemaal geen functioneringsgesprekken plaats. Beoordelingsgesprekken zijn duidelijk minder ingeburgerd. Ruim een derde van de directeuren geeft aan nooit een beoordelingsgesprek te

hebben. Bovendien geldt voor ruim een derde van de schoolleiders dat er geen heldere afspraken met hen worden gemaakt over hun professionalisering.

Interviews met schoolleiders

Om meer zicht te krijgen op de verschillende werksituaties van schoolleiders zijn in een vervolgstudie twaalf schoolleiders geïnterviewd. Daarbij werden twee groepen van ieder zes directeuren samengesteld, zodat ze met elkaar vergeleken konden worden. De eerste groep bestond uit directeuren die niet of slechts af en toe functioneringsgesprekken hebben, waarmee nooit een beoordelingsgesprek wordt gevoerd en die aangeven ontevreden te zijn over deze frequenties. De tweede groep bestond uit directeuren die minstens één keer per jaar een functioneringsgesprek hebben, waarmee beoordelingsgesprekken worden gevoerd en die tevreden zijn over de frequenties van de gesprekken.



Aan de directeuren werd gevraagd:

- hoe beslissingen over professionalisering tot stand komen, zowel inhoudelijk als financieel;
- in hoeverre en op welke manier er sprake is van monitoring en een gesprekscyclus rondom het functioneren van de directeur;
- in hoeverre en op welke manier professionele contacten binnen en buiten het bestuur een rol spelen bij de professionele ontwikkeling;
- en welke belemmerende en stimulerende factoren men ervaart als het gaat om professionalisering.

Overzicht interviewresultaten

	Beslissingen over professionalisering	Gesprekscyclus/ monitoring	Professionele contacten	Kritische factoren
Groep 1: niet of slechts af en toe functioneringsgesprekken	<p>Over het algemeen veel inhoudelijke vrijheid voor schoolleiders. Vrijheid wordt als valkuil ervaren: je kunt doen wat je wilt of juist helemaal niets doen.</p> <p>In enkele gevallen juist sprake van topdown opgelegde scholing voor alle schoolleiders, dan ervaart men te weinig ruimte.</p> <p>Financieel wordt in veel gevallen door bestuur gekeken of bepaalde scholing financieel haalbaar is. Dit wordt in sommige gevallen versterkt door financiële problemen binnen het bestuur.</p>	<p>Cyclus bestaat alleen in theorie. In praktijk zeer weinig gesprekken, variëteit aan gesprekken is laag en er is geen follow-up. Competenties spelen in gesprekken geen rol.</p> <p>Schoolleiders willen zelf wel gesprekken en beoordeling maar dat lukt om meerdere redenen niet (bv. onkunde vrijwillig bestuur, financiële of organisatorische problemen, op bestuursniveau).</p> <p>Er worden niet of nauwelijks afspraken gemaakt. Als deze worden gemaakt gaan ze niet over professionalisering en er wordt niet op teruggekomen.</p>	<p>Bestuurders redelijk goed bereikbaar, maar gaat over praktische zaken, niet over professionalisering.</p> <p>Schoolleiders nemen deel aan redelijk veel verschillende netwerken, zowel in aantal als in diversiteit. Veelal buiten eigen bestuur.</p> <p>Schoolleiders zoeken dit op om feedback en klankbord te creëren, om niet zelf het wiel te hoeven uitvinden, om hulp te krijgen bij problemen en kennis te delen.</p>	<p><u>Belemmerend:</u> Tijd en financiën meest genoemd als struikelblok.</p> <p>Weinig stimulans vanuit bestuur, gebrek aan beoordeling, vrijblijvendheid.</p> <p>Differentiatie door bestuur ontbreekt, bijvoorbeeld opleggen van scholing voor iedereen.</p> <p><u>Stimulerend:</u> Dialoog met team. Samen steeds beter willen worden.</p>

	Beslissingen over professionalisering	Gesprekscyclus/ monitoring	Professionele contacten	Kritische factoren
Groep 2: minstens 1x per jaar een functioneringsgesprek	<p>Ruimte om eigen keuzes te maken binnen gezamenlijke kaders op bestuursniveau.</p> <p>Financiën vormen geen struikelblok. Bij grote bedragen in overleg met bestuur. Indien binnen scholingsbudget, dan schoolleider autonoom.</p>	<p>Gestructureerde cyclus waaraan men zich over het algemeen houdt. Duur en vormgeving cyclus verschilt, maar POP, FG en BG komen hier over het algemeen systematisch in terug. Competenties onderdeel van gesprek, gekoppeld aan werkafspraken, dit zorgt voor verdieping.</p> <p>Door vrijwillig bestuur bij éénpitter wat minder intensieve cyclus.</p> <p>Uit de gesprekken vloeien afspraken voort, en hier wordt ook op teruggekomen. Schoolleiders zijn ook zelf gericht op afspraken maken.</p> <p>Afspraken veelal betrekking op werk in school, vertaling naar professionaliseringsafspraken is moeilijker.</p>	<p>Bestuurder is wanneer nodig altijd bereikbaar, toegankelijk en functioneert als klankbord</p> <p>Respondenten hechten veel waarde aan contact met collega's/netwerken/van elkaar leren.</p> <p>Bestuur (met uitzondering van éénpitter) stimuleert en faciliteert in veel gevallen netwerken binnen eigen bestuur. Schoolleiders creëren ook op eigen initiatief netwerken.</p> <p>Focus ligt vrij sterk op interne kennisdeling</p>	<p><u>Belemmerend:</u> Tijdgebrek door werkdruk op school, men wil er voor het team zijn. Budgetten lopen niet over en schoolleider zet team vaak op eerste plaats. Persoonlijke ambities komen niet altijd tot hun recht (pad loopt dood, niet de juiste begeleiding). Aandacht gaat te eenzijdig uit naar scholen waar het niet goed gaat.</p> <p><u>Stimulerend:</u> - Afspraken, resultaatmetingen (monitoring) en evaluaties - Ruimte en vertrouwen vanuit bestuur. Bestuur dat focust op ontwikkeling van hun mensen. - Eigen ambities, innerlijke drive, jezelf willen ontwikkelen - dialoog en wisselwerking team - schoolleider - bestuur</p>

Conclusies uit het onderzoek

Schoolleiders hebben behoefte aan feedback en evaluatie

Uit het onderzoek blijkt dat schoolleiders behoefte hebben aan feedback en evaluatie. Concrete afspraken gerelateerd aan het werk zijn hierbij behulpzaam en worden belangrijk gevonden. Die afspraken komen bij voorkeur in dialoog tot stand en bieden richting, een kader. Alleen maar vrijheid, zonder kaders of afspraken is te vrijblijvend. In dit licht is het een gemiste kans dat ongeveer een kwart van de schoolleiders nooit of slechts af en toe een functioneringsgesprek heeft, 38% nooit een beoordelingsgesprek krijgt en voor een even groot deel geldt dat er geen heldere afspraken met hen wordt gemaakt over professionalisering.

Afspraken over professionalisering zijn belangrijk

Het hebben van een goede gesprekscyclus draagt

bij aan het maken van afspraken over werk en professionalisering. Deze afspraken worden belangrijk gevonden door schoolleiders en dragen bij aan de richting die men kan geven aan de eigen professionalisering. De vertaalslag van werkafspraken naar professionaliseringsafspraken wordt wel vaak nog moeilijk gevonden. Het op een goede manier vormgeven van een gesprekscyclus en professionaliseringsafspraken vraagt wellicht nog om een professionaliseringsslag bij veel werkgevers.

Eigen houding en motivatie zijn richtinggevend

Hoewel de gesprekscyclus en monitoring vanuit het bestuur lijken bij te dragen aan de professionalisering van schoolleiders, lijkt de eigen houding en motivatie ook van groot belang voor de richting die men aanbrengt in de eigen



professionalisering. In de tweede groep geïnterviewde schoolleiders, die minstens één keer per jaar een functioneringsgesprek heeft, dringen mensen zelf aan op afspraken en geven zij zelf actief richting aan hun professionele ontwikkeling. Dit doen zij omdat zij hier belang aan hechten en vanuit zichzelf gemotiveerd zijn om dit te doen.

Balans tussen ruimte en sturing

Ruimte om eigen beslissingen te nemen over professionalisering wordt als zeer positief ervaren wanneer die ruimte enigszins wordt afgegrensd door gezamenlijke kaders op bestuursniveau. Een gestructureerde gesprekscyclus lijkt bij te dragen aan het tot stand komen van afspraken en een gezamenlijk ontwikkeld inhoudelijk kader. Het topdown opleggen van professionaliseringsthema's en een gebrek aan differentiatie tussen scholen werkt echter belemmerend doordat het de beslissingsruimte teveel inperkt. De balans moet gevonden worden in dialoog met elkaar.

Hoe kunnen we de professionele ontwikkeling van schoolleiders verder bevorderen?

Koppelen van doelen, werkafspraken en professionele ontwikkeling

Om richting te geven aan professionalisering zonder zaken topdown op te leggen, is het van groot belang een duidelijke koppeling te maken tussen de specifieke opdracht waar een schoolleider in een bepaalde school voor staat, de werkafspraken die daaruit voortvloeien en de professionele ontwikkeling die daaraan kan bijdragen. Iedereen dezelfde scholing aanbieden is vaak niet effectief. De schoolleiders uit het onderzoek geven aan dat een gedifferentieerde aanpak door het bestuur wenselijk is. Een abstract gesprek voeren over competenties, los van de werkafspraken die zijn gemaakt, heeft ook weinig zin. Competentieontwikkeling zou volgens schoolleiders gekoppeld moeten zijn aan gerichte

evaluatie van het werk. Praten over competenties kan dan voor verdieping zorgen. Competenties zijn het middel waarmee werkafspraken worden bereikt. Door het niveau van presteren in verband te brengen met de onderliggende competenties kan een schoolleider nagaan hoe hij of zij, door het realiseren van eigen ontwikkeldoelen een effectievere bijdrage kan leveren aan de belangrijkste doelen van de school. Het leggen van dit verband is een ontwikkelingsgerichte analyse. Op basis hiervan kan een schoolleider de eigen professionaliseringsvraag formuleren en professionaliseringsafspraken maken. Deze analyse wordt vergemakkelijkt als competenties zijn vertaald naar concrete gedragsindicatoren, passend bij de eigen werksituatie. Om schoolleiders en bestuurders te helpen bij

Aanbevelingen op basis van het onderzoek naar professionalisering van schoolleiders

1. Bied schoolleiders ruimte om zelf beslissingen te nemen over professionalisering binnen (in dialoog vastgestelde) inhoudelijke kaders op bestuursniveau.
2. Bied schoolleiders eigen financiële beslissingsruimte m.b.t. professionalisering.
3. Organiseer een gestructureerde gesprekscyclus voor schoolleiders.
4. Maak gebruik van het competentieprofiel voor schoolleiders om de gesprekscyclus te verdiepen.
5. Laat uit de gesprekscyclus heldere werk- en professionaliseringsafspraken voortvloeien.
6. Monitor werk- en professionaliseringsafspraken en kom erop terug in tussentijdse evaluaties.
7. Creëer ruimte voor ambities; laat de aandacht niet eenzijdig uitgaan naar scholen waar het niet goed gaat.
8. Geef tussentijdse contactmomenten tussen schoolleider en leidinggevende een reflectie- en klankbordfunctie (naast praktische regelzaken).
9. Stimuleer en faciliteer vanuit het bestuur professionalisering, onderlinge kennisdeling en klankbordgroepen van schoolleiders.
10. Bevorder de onderlinge dialoog binnen de organisatie over wat goed schoolleiderschap is.

het concretiseren van competenties is een digitaal instrument ontwikkeld waarmee zij de basiscompetenties uit het beroepsprofiel kunnen vertalen naar contextspecifieke gedragsindicatoren en ontwikkeldoelen (www.schoolleidersregisterpo.nl).

Feedback en reflectie

Met het formuleren van doelen en van werken en professionaliseringsafspraken ben je er nog niet. Uit de interviews komt duidelijk naar voren dat schoolleiders behoefte hebben aan follow up, betrokkenheid, constructief-kritische feedback en reflectie. Dit vraagt om tussentijdse evaluatiemomenten en dus om (tussentijdse) informatieverzameling over de kwaliteit van processen. Daarbij moeten we ons realiseren dat ook schoolleiders die uitstekend functioneren en behoefte hebben aan feedback en reflectie. Schoolleiders kunnen niet altijd hun ambitie en innerlijke drive kwijt, terwijl die op zichzelf sterk bijdraagt aan professionalisering, verbetering

en vernieuwing. Die drive kan ook worden benut om andere schoolleiders te inspireren en ondersteunen. Bestuurders kunnen dit bevorderen door schoolleiders te verbinden en door het bevorderen van een betekenisgerichte dialoog in de organisatie over wat goed schoolleiderschap is.

Inge Andersen is onderzoeker en adviseur bij M&O-groep in 's-Hertogenbosch en was eerder als wetenschappelijk medewerker verbonden aan de Nederlandse Schoolleiders Academie (NSA).

Literatuur:

Andersen, I., Koning, R., Zevering, W. & de Brabander, C.J. (2012). Professionalisering van schoolleiders. Utrecht, Nederlandse Schoolleiders Academie (tegenwoordig Schoolleidersregister PO).
Andersen, I. (2012). Professionele Ruimte. Ruimte geven, ruimte laten, ruimte nemen. Utrecht, Nederlandse Schoolleiders Academie (tegenwoordig Schoolleidersregister PO).



Interview met bestuurder Rob Beaumont

'Het is een heel waardevol instrument om met mensen over het vak te praten'

Rob Beaumont is directeur van de stichting jong leren in Maastricht waarbij veertien scholen aangesloten zijn. De stichting biedt werk aan circa 225 personeelsleden en onderwijs aan ongeveer 2500 leerlingen. Op de veertien scholen worden verschillende onderwijssystemen aangeboden: Montessori, Jenaplan en traditioneel onderwijs. In 2004 begon men met het ontwikkelen van de gesprekscyclus voor functioneringsgesprekken omdat er voor die tijd niet echt een systeem zat in die gesprekken.

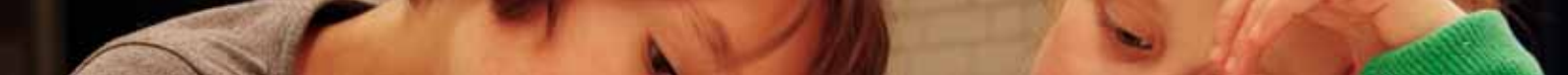


Beaumont: 'Het ging zo van, o ja we hebben straks om kwart over drie nog een functioneringsgesprek daar moeten we wel even allebei aan denken. Die gesprekken werden gevoerd zonder agenda en er werd geen rapport van gemaakt. Het waren ook eenzijdige gesprekken. Wij hebben toen aangegeven dat het functioneringsgesprek op gelijke voet met elkaar moest worden gevoerd. Zowel tussen mij en de directeuren als tussen directeuren en leerkrachten. Binnen de stichting wordt met iedereen een functioneringsgesprek gevoerd voor alle functies die we hebben. We hebben toen een stuk geschreven met de titel Communiceren over functioneren. Daarin stonden ongeveer twintig verschillende manieren om een functioneringsgesprek te voeren. We wilden de talenten van mensen zichtbaar maken en zorgen dat men daarmee ging werken, want dan heeft iemand veel meer lol in zijn werk. De volgende stap was dat we wilden weten of mensen goed functioneren. We zijn in 2006 de beoordelingsgesprekken gaan introduceren. Uitgangspunt was dat het goed is

om mensen te laten horen waarín ze goed zijn. Dus niet vanuit de negatieve maar vanuit de positieve kant. De ruime meerderheid, 90 tot 95 procent van de mensen werken gewoon prima, die vinden het heel prettig om te horen en te lezen dat ze het goed doen. We hebben een cyclus van drie jaar, waarin één beoordelingsgesprek plaatsvindt en twee functioneringsgesprekken.'

Waarop is de beoordeling gebaseerd?

'Op niveau van de directeuren maken we gebruik van de competenties die zijn ontwikkeld door de Nederlandse Schoolleidersacademie. Ik vraag ze ook om een 360 graden feedback te doen. Met die informatie gecombineerd met wat ik zie en oppik, kan ik een beoordelingsgesprek doen. Bij de leerkrachten maken we gebruik van de SBL-competenties, ontwikkeld door Stichting Beroep Leraren. In die competentielijsten worden in zeven verschillende categorieën 51 competenties beschreven waarbij scores worden ingevuld van 1 (zeer slecht) tot 4 (zeer goed).




Wat is het startpunt van de volgende cyclus?

'De 95 procent van de mensen die het prima hebben gedaan, krijgen de complimenten en de veren die ze verdienen. Dan gaan we kijken naar de ontwikkelkanten, wat zou iemand de komende periode kunnen oppakken? Daar kunnen we het dan een jaar later bij het functioneringsgesprek over hebben. Dat kan een persoonlijk ontwikkelplan (POP) zijn, het kunnen ook wat algemenere zaken zijn zoals, hoe ga ik met mijn collega's om. We proberen een lijstje te formuleren van dingen die iemand mee kan nemen in de periode die voor hem of haar ligt. Voor de mensen die niet goed functioneren mag het negatieve beoordelingsgesprek geen verrassing zijn, ze moeten al weten dat ze niet goed functioneren. Als de persoon in kwestie niet ontkent wat er staat, gaan we een traject in om te proberen een verbeterslag te maken. Daar bieden we intern én extern ondersteuning voor aan. Er zit wel een tijdlimiet aan de investering in zo'n verbeterslag.

Na een vooraf vastgestelde periode willen we resultaat zien. Mocht dat niet het geval zijn dan nemen we afscheid van elkaar. Dat komt gelukkig weinig voor.'

Wat zijn de positieve effecten van de gesprekscyclus?

'Ik merk dat al die gesprekken een positief effect hebben op mensen. Je hebt vaak in de waan van de dag te weinig tijd om eens rustig met mensen te praten en dingen op een rij te zetten. Met nieuwe directeuren heb ik het eerste jaar iedere maand een gesprek. Zowel over begrotingen als over hoe het loopt op die school en of er ondersteuning nodig is. Het gaat over de invulling van het werk en het leidinggeven maar ook over het persoonlijke, over het welbevinden. Dat geldt ook voor de gesprekken met de leraren. We willen erachter komen wat mensen nodig hebben. Dat is maatwerk. Het kan iets kleins zijn maar ook een stevige scholing. Zo kan iemand zichzelf verbeteren en die verbeterde kwaliteit inzetten



voor de school. Dat zijn waardevolle investeringen voor de totale organisatie.'

Was iedereen meteen enthousiast over de gesprekscyclus?

'In het begin was het personeel nog huiverig voor de beoordelingsgesprekken, maar nu we zo'n zeven jaar bezig zijn, zie ik dat mensen heel consequent hun cyclus draaien. De weerstand is helemaal weggegaan. Mensen vinden het nu prettig en zijn blij dat ze op papier kunnen lezen dat ze gewaardeerd worden in het werk. Dat waren we in het onderwijs een beetje vergeten. Door waardering staan mensen veel steviger in hun vak en vinden ze het werk veel leuker. Dat geeft een positieve flow. We moesten de gesprekscyclus invoeren want het stond rond 2004 in de CAO, maar het gaat om de kwaliteit van mensen, het behoud en de toename van die kwaliteit. Mensen hebben nu door dat het ertoe doet. En hoe vaker je het doet, hoe gewoner het wordt. Het is een heel waardevol instrument om met mensen over het vak te praten.'

Krijgt u met dit instrument ook meer regie over de kwaliteit van het onderwijs?

'We zien nu na vier jaar beoordelingsformulieren dat er te weinig kwalitatieve bijscholing was. Dat was aanleiding om in een uitgebreide rapportage van scholen die we twee keer per jaar doen, te eisen dat daarin individuele- en teamscholingsoverzichten staan. Zo kan ik zien wat de ontwikkeling van de leerkrachten is en daarover praten met de directeur van die school. Het gaat erom bewustwording bij scholen te bewerkstelligen dat je niet moet blijven hangen in de waan van de dag, maar dat je moet weten wat je morgen gaat doen. Dan kun je daarop anticiperen. Je kunt dankzij die gesprekken zien waar de kwaliteit van je mensen ligt en welke kwaliteit je er nog eventueel bij nodig hebt als je mensen kunt gaan aannemen. En personeel dat goede beoordelingen krijgt groeit daardoor ook in trots. Trots zijn op je vak, trots omdat het ertoe doet wat je doet en trots op het werken met kinderen. Dat gun ik alle onderwijspersoneel in Nederland,



dat zij weer trots mogen worden en blijven op het mooiste vak dat er ter wereld bestaat.'

Heeft u tips voor besturen die ook met de gesprekscyclus willen gaan werken?

'Je moet in de eerste plaats ervan overtuigd zijn dat het meerwaarde heeft. Doe het niet omdat een ander vindt dat jij dat moet doen. Neem de directeuren mee als je een wat grotere stichting hebt, het moet breed gedragen worden. Ik maak altijd werkgroepen binnen mijn organisatie waarin bijvoorbeeld directeuren zitten, maar er kunnen ook personeelsleden in zitten. Weet ook heel goed waarvóór je het wilt inzetten. Ik zet het in voor die 95 procent die prima werkt. Zorg vervolgens dat je het borgt en monitor wat er gebeurt. Spreek mensen erop aan als ze achterblijven. Ik word zelf ook beoordeeld door mijn bestuur. Ik vind dat je het goede voorbeeld moet geven.'


Kan het schoolleidersregister een rol spelen bij de gesprekscyclus?

'Er is ook een lerarenregister waarin in 2017 alle leraren moeten zijn opgenomen. Dat verplicht leerkrachten om scholing te volgen. Daar draagt onze gesprekscyclus prima aan bij. Datzelfde geldt voor het schoolleidersregister. Het is een stok achter de deur. Wij zijn inmiddels ons eigen scholingsaanbod gaan aanbieden aan ons personeel. Dat zijn trainingen op individueel en op teamniveau. We kijken naar wat leeft in het veld en laten onze leerkrachten elkaar trainingen geven op een gebied van hun expertise. Zo gebruik je de kwaliteit van je eigen mensen voor je eigen mensen binnen de stichting. Dat is ook een vertaalslag uit de gesprekscyclus waarin we verder zijn gaan nadenken over wat de organisatie nodig heeft.'



Interview met coach Marion Haanen

'Een goede gesprekscyclus levert een substantiële bijdrage aan de professionele ontwikkeling van de medewerker'



Marion Haanen is onderwijskundige en directeur van het Centrum voor Organisatie- en Managementontwikkeling (Cormano). Ze geeft training en coaching aan schoolleiders en bestuurders, onder meer op het vorm en inhoud geven aan een goede gesprekscyclus. Haanen biedt deze ondersteuning sinds de jaren negentig en heeft inmiddels op meer dan honderd scholen directeuren en bestuurders begeleid en gecoacht.

Haanen: 'Bij de start van een coachingstraject probeer ik altijd eerst helder te krijgen wat de coachingdoelen zijn, welke stappen een bestuurder of directeur wil gaan zetten om een goede gesprekscyclus vorm te geven en wat hij of zij wil leren om de cyclus goed uit te voeren. Meestal gaat het om een goede gespreksvoering en de inzet van instrumenten. Dat alles wordt vastgelegd in een coachingplan.'

Wat is het kenmerk van een goede gesprekscyclus?

'Een goede gesprekscyclus levert een substantiële bijdrage aan de professionele ontwikkeling van de medewerker. Er zijn twee verschillende cycli: een van de directeur met zijn of haar team en een van de bestuurder met zijn of haar directeuren. De eerste, met het team, is voor iedereen inmiddels wel helder. Die ligt vrijwel overal vast in protocollen. Men werkt op de meeste scholen met een competentieprofiel en POP en is vertrouwd met de uitvoering van het klassenbezoek en het functioneringsgesprek. Het beoordelingsgesprek aan het eind van de cyclus vormt overigens nog wel een aandachtspunt. De cyclus van de bestuurders met de directeuren is in ontwikkeling en wordt nog lang niet overal uitgevoerd.'

Ziet u progressie?

'Ik zie zeker ontwikkeling maar zie ook dat velen nog zoekende zijn. De cyclus wordt nog niet overal volgens plan uitgevoerd. Daarnaast zijn



er ook nog inhoudelijke verbeteringen mogelijk. Directeuren vinden het bijvoorbeeld vaak lastig om leerkrachten concrete opbrengsten te laten formuleren die antwoord moeten geven op de volgende vragen: wat wil jij dit jaar met je groep bereiken en hoe ga jij je professioneel ontwikkelen om dit te realiseren? De opbrengsten moeten zodanig worden geformuleerd dat ze observeerbaar en/of meetbaar zijn. De gesprekscyclus van de bestuurders met hun directeuren krijgt ook langzaam maar zeker vorm. Ik zie dat met name bij de grotere schoolbesturen.'

Wat is het belang van de gesprekscyclus?

'Het nieuwe van de gesprekscyclus is dat de activiteiten systematisch en in samenhang plaats vinden, dat er duidelijke doelen worden geformuleerd en dat opbrengsten worden geëvalueerd met behulp van het beoordelingsgesprek. Op deze manier wordt de professionele ontwikkeling bevorderd en werken we systematisch aan goed onderwijs.'

Welke rol kan het Schoolleidersregister PO hierbij spelen?

'Het Schoolleidersregister kan een grote rol spelen bij de ontwikkeling van de gesprekscyclus van het bestuur met de directeuren. Door het register wordt het noodzakelijk de professionele ontwikkeling van directeuren systematischer vorm te geven. In de bestaande managementcontracten kunnen de schooldoelen eenvoudig worden gecombineerd met professionele ontwikkelingsdoelen.'

Hoe zou dat kunnen?

'Een en ander moet worden vastgelegd in een protocol. De meeste bestuurders gebruiken een gespreksformulier waarop de onderwerpen staan die aan de orde moeten komen, daar zouden ook specifieke onderwerpen op moeten staan die over de professionele ontwikkeling van de schoolleider gaan. Dat gaat vanzelf als de professionele doelen zijn opgenomen in het managementcontract. Naast het formuleren van de schooldoelen moet



het gesprek gaan over de vraag of de schoolleider voldoende is toegerust om die schooldoelen te realiseren en zo niet, wat hij of zij nodig heeft om dat te leren. Op basis daarvan worden de professionele doelen geformuleerd.'

Hebben bestuurders voldoende zicht op de praktijk?

Bestuurders kunnen zich een goed beeld van de onderwijsresultaten vormen die worden behaald. Daarnaast zijn er bijvoorbeeld de uitkomsten van tevredenheidspeilingen. Wanneer het tijd is voor een beoordeling kan de bestuurder onder meer het instrument van de 360 graden feedback inzetten waarmee je goed zicht krijgt op het functioneren van de directeur.'

Wordt er voldoende aandacht gegeven aan de gesprekscyclus?

'Daar is geen eenduidig antwoord op te geven. We zien wel bestuurders die het goed doen. Zoals een schoolleider de prioriteit moet

leggen bij de gesprekkencyclus met het team, zou een bestuurder dat moeten doen bij de gesprekkencyclus met de directeuren. Het zou goed zijn als bestuurders een jaarplanning maken en precies aangeven wanneer welke gesprekken zullen plaatsvinden en welke gegevens directeuren daarvoor moeten aanleveren.'

Wordt de gesprekscyclus gezien als een borging voor kwaliteit?

'Ik geloof niet dat overal het belang ervan wordt ingezien. Als je naar de praktijk kijkt is er zowel qua inhoud als systematiek nog veel werk aan de winkel. Terwijl met een gesprekscyclus een substantiële bijdrage aan de kwaliteit van de scholen wordt geleverd.'

Kunnen scholen hun eigen systematiek gebruiken of zou dat gestandaardiseerd moeten worden?

'De cyclus is al behoorlijk gestandaardiseerd. De meeste scholen werken met een twee- of



driejarige cyclus. In elke cyclus zien we dat het competentieprofiel, het klassenbezoek, het functionerings- of voortgangsgesprek en het beoordelingsgesprek een centrale rol spelen. Dat gaat goed. Het probleem zit hem in een planmatige uitvoering.

De gesprekscyclus van de bestuurders met de directeuren vraagt ook om een dergelijke vormgeving, zeker nu het Schoolleidersregister PO naar verwachting een grote rol gaat spelen bij de professionalisering van schoolleiders. Het feit dat het register verplicht en openbaar is zal voor veel besturen een aansporing zijn om de professionalisering van schoolleiders nog serieuzer te nemen en systematischer aan te pakken. Een vorm van standaardisering van de gesprekscyclus zou de ontwikkeling ervan kunnen bevorderen. Die standaardisering zou niet alleen betrekking moeten hebben op de frequentie van gesprekken maar vooral ook op de inzet van instrumenten.'







Onderzoek: Sturen van onderwijskwaliteit vraagt om continu gesprek

Door Edith Hooge & Hans van Dael

Goed onderwijs wordt 'gemaakt' op school door het samenspel van leraren, leerlingen en hun ouders, intern begeleiders en schoolleiders. Schoolleiders spelen hierbij een sleutelrol. Zij geven leiding aan het team om als collectief tot borging, verdieping en continue verbetering van onderwijskwaliteit te komen. Daarmee voorkomen ze dat geïmplementeerde didactische praktijken en vormen van opbrengstgericht werken verworden tot oppervlakkige routines. Daartoe is een sterke focus op de ontwikkeling van het pedagogisch-didactisch repertoire van leraren en een adequate organisatie van het onderwijs nodig: feedback aan leraren vanuit opbrengstgegevens en de geobserveerde pedagogisch-didactische praktijk;

het gebruik van evaluatiedata voor professionele reflectie; zinvolle vormen van samenwerken en 'gedeeld leiderschap'.

Sturen van onderwijskwaliteit door de bestuurder gebeurt voor een groot deel via de schoolleider, door deze zo sterk mogelijk in positie te brengen om die sleutelrol bij onderwijsverbetering en opbrengstgerichtheid te kunnen vervullen. De professionele dialoog tussen bestuurder en schoolleider vormt een belangrijk middel voor de bestuurder om onderwijskwaliteit te beïnvloeden, zeker als het onderwijskundig beleid van de school in de uitwisseling prominent op de agenda staat. Dit gesprek vraagt om een overbrugging

van twee kanten om tot een gedeeld perspectief te komen: de bestuurder kan zich in het gesprek niet beperken tot het bespreken van de algemene beleidslijnen van het bestuur en de schoolleider zal het perspectief van alleen de eigen school moeten ontstijgen.


Bestuurder: 'Mijn directeuren zijn overwegend 'doeners' en hebben soms moeite de zaken op een wat meer abstract en strategisch niveau over het voetlicht te brengen. Als het nodig is, kunnen zij hierbij ondersteuning krijgen.'

Om invloed uit te oefenen op de kwaliteit van onderwijs, helpt het de bestuurder en schoolleider in dat gesprek een perspectief van de discrepantie tussen 'wat is' en 'wat zou moeten zijn' te hanteren. Voorbeelden van deze discrepantie zijn:

- het lerarenteam beschikt over te weinig gedeelde didactische competentie om leerlingen tot

- optimale leerprestaties te brengen;
- organisatorische routines in de school op het gebied van overleg, besluitvorming en de gesprekscyclus zijn te weinig effectief;
- de school slaagt er onvoldoende in om personeelsbeleid en financieel beleid doelmatig in te richten;
- de opbrengsten op de eindtoets blijven in een reeks van jaren onder de norm;
- de inzet van extern aangetrokken experts heeft onvoldoende effect op de kwaliteitsverbetering;
- de school slaagt er onvoldoende in strategische ambities van het bestuur op het gebied van leerlingenzorg te realiseren;
- de school slaagt er onvoldoende in om personeelsbeleid en financieel beleid doelmatig in te richten;
- de opbrengsten van de school voldoen aan de norm maar zij zoekt naar mogelijkheden een hoger niveau te bereiken, gezien de kenmerken van haar populatie.

Daarnaast geven data substantiële voeding aan de



dialogo tussen bestuurder en schoolleider omdat er percepties, beelden en indrukken mee kunnen worden onderbouwd, weerlegd of bijgesteld. Voorbeelden van relevante data met betrekking tot een dialoog over onderwijskwaliteit zijn gegevens over:

- de samenstelling van de leerlingenpopulatie;
- trends in leeropbrengsten;
- gegevens over de feitelijke kwaliteit van onderwijsaspecten zoals aanbod, leertijd, instructie, klassenmanagement, leerlingenzorg en differentiatie;
- gegevens over personele ontwikkeling en bedrijfsvoeringsaspecten van de school zoals de personele ontwikkeling (samenstelling team, leeftijdsopbouw, ervaring, uitstroom/instroom, scholing, ziekteverzuim);
- het financiële beleid;
- de investeringsagenda;
- de huisvesting;
- en informatie over de omgeving (het voedingsgebied) van de school zoals demografische ontwikkeling, en veiligheids-, gezondheids- en welzijnsgegevens.

Naast objectiverende data blijft directe informatie met een meer live karakter cruciaal voor het gesprek tussen bestuurder en schoolleider. Directe real live informatie kan worden opgedaan door schoolbezoek, door gespreksvoering, door het oor te luisteren te leggen en door te observeren.

Bestuurder: 'Ik kom ook aan informatie, ik krijg ook zicht op onderwijskwaliteit door 'erbij te zijn'. Zo woon ik de werksessies bij waar mijn scholen proberen te werken aan hun toegevoegde waarde. Daar wil ik bij zijn. Ik wil de 'ins en outs' weten, op de hoogte zijn, weten hoe de directeur erin staat, hoe hij of zij erover praat, met welke woorden, met het team. Ik wil proeven en voelen. En bovendien (lacht), het interesseert me: ik heb wat met onderwijs!'

Het gesprek tussen bestuurder en schoolleider leidt voor de bestuurder tot aanknopingspunten voor 'sturen op onderwijskwaliteit' of in andere woorden:


tot bestuurlijk handelen op strategisch, facilitair of interveniërend vlak. Een bestuurder kan bijvoorbeeld afwegen of hij zijn relatie met ondersteunende organisaties en partners gaat inzetten om binnen de budgettaire mogelijkheden voor langere tijd sterke trainers of adviseurs aan een school te verbinden (een strategische afweging). Ook kan een bestuurder ingrijpen in de personele samenstelling (interveniërend). Daarnaast bestaat de mogelijkheid om een school vanuit het stafbureau of op een andere manier hulp te bieden bij een adequaat schoolontwikkelingsplan (faciliterend). Echter, bestuurlijk handelen is geen solistische activiteit van het schoolbestuur: de inbreng van schoolleiders bij de afwegingen daaromtrent, en draagvlak op schoolniveau voor uiteindelijke besluitvorming vormen een belangrijke conditie voor effectieve sturing van onderwijskwaliteit. Dat vraagt om een continue gesprek tussen bestuur en schoolleiding.

Bestuurder: 'Ik ben eenhoofdig bestuurder dus ja, ik ben het snel met mijzelf eens. Daarom heb ik het zo georganiseerd dat ik nooit een besluit alleen neem, en ook nooit de afweging en beraadslaging daaraan voorafgaand alleen doe. Er is bij ons hiervoor een geformaliseerde structuur gemaakt waardoor er steeds een aantal directeurs deelneemt aan de bestuurlijke besluitvormingsprocessen. Zij vormen de tegenkracht, het meedenken, de extra ogen. Ik toets in elk geval bij hen wat iets betekent voor een directeur, wat de implicaties zijn voor het team, voor leerlingen of ouders. En ja, ze durven tegengas te geven en ja, ik luister naar ze!'

Edith Hooge is bijzonder hoogleraar Onderwijsbestuur bij het CBMO, Tias Nimbas Business School van de Universiteit van Tilburg en senior adviseur bij de Divisie Onderwijs van BMC Groep.

Hans van Dael is partner bij de Divisie Onderwijs van BMC-Groep en projectleider van het project 'Sturen op Onderwijskwaliteit' in opdracht van de PO-raad.



The background of the slide shows an office setting. On the left, there is a poster with a light blue background and many small, colorful butterflies in various colors (red, yellow, blue, green). To the right, a computer monitor is visible, displaying a dark screen with a faint circular logo in the center. The overall scene is slightly out of focus, emphasizing the text in the foreground.

Interview met bestuurder Wil Ellenbroek

‘Het verder professionaliseren van jezelf is de belangrijkste drijfveer’



Wil Ellenbroek is voorzitter van het College van Bestuur van de stichting voor Katholiek Primair Onderwijs Amersfoort en omstreken (KPOA) waarbij zeventien scholen zijn ondergebracht met circa 6000 leerlingen en ongeveer 550 personeelsleden. Ellenbroek heeft zeventien directeuren onder zijn hoede. De stichting is in 2002 gestart met een conferentie rond Integraal PersoneelsBeleid (IPB). Van daaruit zijn diverse initiatieven ontplooid rond de gesprekscyclus. In 2009 is gestart met het beoordelen.

Ellenbroek: 'In het begin namen wij het initiatief en lieten de uitwerking op schoolniveau. Op enig moment ondervonden we dat het op die manier niet werkte zoals we wensten. Het vrijblijvende moest er een beetje af. We hebben toen een productgroep, bestaande uit onze P&O adviseur en een aantal directeuren, gevraagd de gesprekscyclus verder vorm en inhoud te geven. De opdracht was een systeem te ontwikkelen met formulieren die we zouden kunnen gebruiken voor de verschillende soorten gesprekken. De productgroep heeft toen een plan van aanpak bedacht en gekeken wat voor soort gesprekken er zijn. Daaruit is de definitieve gesprekscyclus voortgekomen die bestaat uit een functioneringsgesprek, een beoordelingsgesprek en een ambitiegesprek. Een deel van de scholen doet dat ieder jaar en een deel van de grotere scholen doet dat in een periode van twee jaar. De cyclus is zowel op schoolniveau als op niveau van de stichting. Ik voer de gesprekken met de directeuren. Daarmee zijn we als pilot begonnen in 2009 - 2010.'



Dat is nog betrekkelijk kort

‘Dat is nog niet zo lang. Functioneringsgesprekken werden al veel langer gevoerd, met name het beoordelen is iets van de laatste jaren. Beoordelen is lastig. Je moet eerst bepalen waarop je beoordeelt en hoe je kunt kwantificeren.’

Hoe heeft u dat opgelost?

‘In het beoordelingsgesprek werken we met een matrix waarin we een aantal doelstellingen en opbrengsten hebben geformuleerd: een kruisjeslijst. Daar staan bijvoorbeeld de financiële resultaten in, de leeropbrengst en of aan bepaalde indicatoren voldaan wordt op gebied van personeelsbeleid. In het verleden hebben we de directeuren een 360 graden feedback laten doen. Daar hebben we een aantal competenties uitgehaald en daar zijn ze op beoordeeld, maar dat doen we niet ieder jaar. Het ambitiegesprek vindt eind mei plaats, in januari/februari is het functioneringsgesprek en in juni het beoordelingsgesprek. Ik merk bij de directeuren

dat het beoordelen lastig is. Ze hebben niet zoveel met de kruisjeslijst. Het spanningsveld ligt in de vraag of men beoordeeld wordt op de juiste dingen. Bijvoorbeeld: mag je de directeur beoordelen op de leeropbrengst? Die discussies blijven altijd een bepaalde spanning geven.’

Zijn er nog andere invalshoeken?

‘Naast de kruisjeslijst werken we met een meer waarderend beoordelingsgesprek. Dan hebben we het meer over de wat zachte kanten en daar kunnen de competenties onder vallen. Dan gaat het over dingen als energie, groei, ontwikkeling, authenticiteit. We hebben die waarderende elementen gekoppeld aan de resultaten van de kruisjeslijst. Die twee samen vormen de beoordeling zoals we die vorig jaar hebben uitgesproken over de directeuren.’



Staat daar ook iets in over de werkverhouding met leerkrachten, ouders en leerlingen?

‘Een van de kritische vragen is in hoeverre je als bestuurder zicht hebt op het dagelijks functioneren van een directeur op school. Als we tevredenheidsonderzoeken onder personeel en ouders laten doen, geeft dat een indicatie. Die doen wij vanaf volgend jaar één keer in de twee jaar in het kader van de kwaliteitscyclus. In 2014 starten wij ook met een leerlingentevredenheidsonderzoek. Daarmee heb je wat meer input om te kijken naar het functioneren van de directeur op school. Daarnaast hebben we natuurlijk onze reguliere contacten met leerkrachten als we op schoolbezoek zijn. Maar ook daar ligt een spanningsveld want we zijn er niet elke dag bij. We denken er nu over om wat meer feedbackgesprekken te gaan voeren met leerkrachten.’

Wat beoogt u met de gesprekscyclus?

‘Het doel van de gesprekscyclus is om mensen in ontwikkeling te houden en de kwaliteit te verhogen van de mensen zelf. Het verder professionaliseren van jezelf is de belangrijkste drijfveer. Dat zie ik bij sommigen terug maar niet bij iedereen. We voeren nu met al onze directeuren opnieuw een 360 graden feedback uit. Vorige keer hebben we dat te veel aan de mensen zelf overgelaten en dan zie je dat sommigen er heel goede dingen mee doen en anderen het laten lopen. We willen nu meer richting geven en de opbrengsten moeten helder zijn. Mensen moeten het vanuit hun intrinsieke motivatie logisch vinden dat ze zich professioneel ontwikkelen. Als kruisjeslijsten daarbij niet helpen moet je ze weggooien. We hebben ook al een managementinformatiesysteem. We moeten toe naar continue ontwikkeling van mensen, mensen inspireren en prikkelen, ze hun blinde vlekken te laten ervaren vanuit het gegeven dat iemand zich steeds wil blijven verbeteren.’

Ziet u dat mensen dat al oppakken?

‘Sommige mensen doen dat, maar of dat door de gesprekscyclus komt of door hun eigen intrinsieke motivatie weet ik niet. Als je goede gesprekken voert met mensen en daar tijd en aandacht aan besteedt, zie je dat mensen door het gesprek en de spiegel die je voorhoudt - en dat is wederzijds - gaan nadenken over hun toekomst en over hoe ze zichzelf verder kunnen helpen.’

Wat wordt er besproken tijdens het ambitiegesprek?

‘Dat gaat over de toekomst van iemand op gebied van werk en de school maar soms ook op gebied van persoonlijke ontwikkeling, ideeën over wat iemand wil met zijn leven. Dat hangt ook van de persoon af. De ambities voor de school leggen we vast in een managementcontract gekoppeld aan het strategisch beleidsplan. Scholing komt ook aan de orde. Ik vind het heel belangrijk dat mensen naar congressen gaan, andere mensen en organisaties ontmoeten om daar hun inspiratie

ook vandaan te halen. Aan het eind van het jaar kijken we wat er van de ambities is verwezenlijkt. Doel is dat uit de 360 graden feedback een POP gedestilleerd wordt en dat bespreken we dan voor het komende functioneringsgesprek.’

Heeft u tips voor collega-bestuurders die de gesprekscyclus willen gaan invoeren?

‘Mijn vraag is of je met kruisjeslijsten moet werken. Maar je moet wel iets hebben waarop je kunt beoordelen. We werken met gestandaardiseerde formulieren die ontwikkeld zijn binnen de organisatie en daarom is het belangrijk om evaluatiemomenten te hebben. De vraag is of je met zo’n gestandaardiseerde lijst uit de voeten kunt. Daar ben ik nog niet uit. Ik vind het waarderende beoordelingsgesprek eigenlijk veel belangrijker. Hoewel het een stuk lastiger is om daar een oordeel over te vellen. De subjectiviteit is daar veel groter. Je merkt dat mensen onzeker worden van het beoordelen. Mensen zitten met het gevoel afgerekend te worden. Dat gevoel



proberen we weg te nemen door consistent te zijn, door ruimte te geven om fouten te maken, maar het belangrijkste criterium is: leer er wat van en doe er iets mee. En dat zie je als het goed is terug in de gesprekscyclus.'

Kan het schoolleidersregister daarin een rol spelen?

'Als het maar niet vrijblijvend is. Er moet een aantal eisen aan het register gesteld worden om het goed te laten functioneren. Er moeten kwalificaties worden geformuleerd waaraan schoolleiders moeten voldoen. De scholingselementen bijvoorbeeld moeten gericht zijn op een continue ontwikkeling en dat moet ook gewaardeerd worden doordat je in het register mag blijven als je daaraan voldoet. Maar ook hiervoor geldt dat de intrinsieke motivatie van mensen het belangrijkste is. De meerwaarde kan zijn dat je kennis kunt delen, dat er een platform ontstaat waar je je voordeel mee kunt doen door bijvoorbeeld informatie en goede scholingsinstituten. Ik vind

dat al onze schoolleiders zich moeten registreren maar ik vind ook dat ze zelf verantwoordelijkheid voor hun ontwikkeling moeten dragen. Als je dit als beroepsgroep gaat doen omdat je het belangrijk vindt dan moet je er ook op toezien dat het gebeurt. Daar mag enige strengheid in zitten. De schoolleiders hebben een cruciale rol in schoolorganisaties. Goede directeuren zorgen dat er in hun school kwaliteit geleverd wordt. Dan zeg ik, als je het doet, doe het dan goed. En zeg ook tegen directeuren, als je niet geregistreerd bent heeft dat gevolgen. Wees professioneel omdat je dat zelf belangrijk vindt.'



Interview met bestuurder Siebrand Konst

'Als je mensen serieus neemt, kom je een stap verder'

Siebrand Konst vormt samen met een collega de algemene directie van de stichting Flore in Heerhugowaard waar 31 scholen ondergebracht zijn. Hij is operationeel verantwoordelijk voor alle scholen met zo'n 8000 leerlingen en circa 800 personeelsleden.





Konst: 'Wij hebben een jaar of vier geleden onze gesprekscyclus geactualiseerd na een fusie met een andere stichting. De gesprekscyclus vindt sindsdien op alle scholen plaats. Alle personeelsleden hebben ieder jaar een cyclus waar ze inzitten. Het begint met een doelstellingengesprek waarin iemand aangeeft welk doel hij of zij zich in het werk stelt voor het komende jaar. Dat gesprek is met de leidinggevende. Dan volgen één of meerdere voortgangsgesprekken die meestal met collega's zijn en op het eind van het jaar of van de cyclus is er een formele beoordeling. De leidinggevende gaat tussendoor ook in de klas kijken. Eens in de vier jaar is wat wij de 'grote beoordeling' noemen, dan wordt gekeken naar de vijf competenties die voor directeuren gelden en de zeven competenties die voor leerkrachten gelden. We kijken dan naar hoe iemand in zijn competentieprofiel zit ten aanzien van zijn of haar beroep. In de drie tussenliggende jaren kijk je naar de persoonlijke ontwikkeling, waar ligt je affiniteit en je kwaliteiten

of je tekortkomingen en wat ga je eraan doen om dat te versterken.'

Zit u zelf ook in een gesprekscyclus?

'Ja, ik heb een eigen gesprekscyclus met de voorzitter van het College van Bestuur. Ik vind het belangrijk om daar transparant over te zijn. Mensen mogen zien dat ik leerpunten heb, dat ik valkuilen heb en dingen moet ontwikkelen. Ik maak duidelijk dat ik graag feedback krijg en daar wat mee probeer te doen. Het is belangrijk om te laten zien dat de gesprekscyclus voor iedereen belangrijk is, niet alleen voor de ander maar vooral voor mijzelf. Ik merk dat ik vooral veel heb aan de feedback die ik krijg. In het begin kwam dat nogal hard binnen, maar nu ben ik er blij mee. Het wijst mij op mijn blinde vlekken en daar probeer ik echt wat mee te doen.'

De invoering van de gesprekscyclus ging niet zonder slag of stoot. De scholen van stichting Flore verschillen onderling nogal in omvang en niet alle



directeuren stonden meteen te juichen om volgens dit systeem te gaan werken.

Konst: 'Directeuren van grote scholen met een team van soms veertig mensen zeiden dat het een enorme kluit extra werk zou geven. Zij hebben echt moeten zoeken naar een manier om het in hun werk van alledag in te bouwen. Drie jaar geleden hadden we een paar voorlopers die er volop mee aan de gang waren, een grote groep die wat aan het experimenteren was en een kleine groep die zei, dit lukt me nooit. Inmiddels zijn we zover dat de voorlopers en de grote groep de gesprekscyclus in hun systeem ingevoerd hebben. De kleine groep die wat achterbleef heeft nog steeds ondersteuning nodig.'


Werken alle scholen volgens hetzelfde format?

'We hebben een format aangereikt. Het andere beoordelingsgesprek dat ooit ontwikkeld is door de Hogeschool Amsterdam. We zien dat

veel scholen dat format gebruiken. Andere scholen gebruiken een format dat ze zelf uit hun schoolleidersopleiding hebben meegekregen. Maar de scholen zijn vrij om te kiezen. Ze zijn allemaal goed in het in kaart brengen van wat ze zien, het verschil in niveau zit hem in de analyse die men toepast. Dat laatste is echt een ontwikkelpunt: je brengt in kaart hoe jij een leerkracht ziet, maar wat doe je daarmee? Hoe ga jij dat analyseren maar ook, hoe gaat de leerkracht dat analyseren.'

Bent u daar sturend in?

'Het is meer stimulerend dan sturend. Als je naar onze organisatie kijkt kom je tot de conclusie dat we op financieel gebied vanuit de analyses tot meerjarenramingen komen - dus vooruitblikken - maar bij personeelsbeleid doen we dat nog helemaal niet. Dat staat nog in de kinderschoenen. Wij vinden dat we die beweging moeten gaan maken. Dat is een ingewikkelde beweging waarvoor we een jaar of drie, vier nodig hebben om daar slagen in te kunnen maken. Op dit



moment proberen we het echt te stimuleren door feedback te geven op formulieren die binnenkomen.’

Waarom bent u vier jaar geleden begonnen met dit beleid?

‘We zijn een grote stichting en we moesten iets doen met ons personeelsbeleid. We wisten dat we heel veel talent en kwaliteit in huis hadden, maar we wilden daar meer zicht op krijgen. Ook om de behoefte van een school beter in kaart te brengen en de juiste mensen op de juiste plek te krijgen. We kwamen met de directeuren tot de conclusie dat we wilden uitgaan van talentontwikkeling van onze mensen. Je brengt talent in kaart door met mensen het gesprek aan te gaan over hun werk, ambities en hun twijfels. Als je mensen serieus neemt, kom je een stap verder.’

Ziet u al positieve effecten na deze relatief korte periode?

‘Het is nog te kort, maar een effect is dat het

begint te werken. Drie jaar geleden twijfelden we nog of de gesprekscyclus überhaupt gehouden werd of dat men wel braaf zat te knikken maar ondertussen dacht: ik heb er eigenlijk geen tijd voor dus ik doe het niet. Inmiddels durf ik mijn hand ervoor in het vuur te steken dat de gesprekscyclus op al onze scholen loopt. Dat hoor ik wanneer ik met directeuren in gesprek ben, maar zie ook als ik in het kader van mobiliteit mensen moet overplaatsen dat er zicht is op hoe mensen functioneren.’

Heeft u tips voor scholen die de gesprekscyclus ook willen gaan invoeren?

‘Wat aanvankelijk misging is dat we de gesprekscyclus zagen als iets wat we moesten doen omdat het er nou eenmaal bij hoorde, omdat het ook in de CAO’s genoemd wordt. We gebruikten het niet als instrument om te komen tot kwaliteitsverbetering. En nu zien we op niveau van de stichting, maar ook op niveau van de scholen en zelfs op het niveau van de klas dat het HR-beleid




gekoppeld wordt aan het kwaliteitsverhaal van de school en zelfs aan het financiële deel van de organisatie. Je moet vooral in het begin als staf veel investeren in de uitleg van waarom je de gesprekscyclus invoert. Als je wilt veranderen is een gesprek daar een heel goed instrument voor. Vraag mensen wat zij willen gaan veranderen. Er is maar een heel klein deel van het personeel dat onderpresteert, misschien slechts vijf procent van het totaal. Met die kleine groep moet je een ander traject ingaan. Maar de grote groep moet je aanspreken op hun professionaliteit en die mensen moet je stimuleren om ook eens te reflecteren op wat ze doen. Reflectie is een krachtig middel in de gesprekscyclus, vraag feedback en ga zelf kijken naar wat je wilt versterken. Je zoekt naar de sleutel waarmee je het gevoel van moeten kunt wegnemen en dat komt van onderaf. Als de leidinggevende na een bezoek aan de klas meteen feedback geeft dan is het beoordelingsgesprek ook direct minder spannend want mensen weten al wat jij gaat zeggen aan het eind van de rit. We

trainen de leidinggevenden ook in het voeren van die gesprekken. Dat is maatwerk, toegespitst op de behoeften van die specifieke persoon. Als het nodig is halen we er externen bij, daarvoor hebben we budgetten gekregen van het ministerie.'

Kan het Schoolleidersregister PO een rol spelen bij de invoering of begeleiding van de gesprekscyclus?

'Wij zijn als stichting blij dat er een register is, niet alleen voor schoolleiders maar ook voor leerkrachten. We zijn heel benieuwd wat het effect daarvan zal zijn. Wij stimuleren onze mensen om zich aan te melden bij het Schoolleidersregister, maar ik ben heel benieuwd hoe het precies gaat werken. Het moet aan de ene kant helder maken welke zaken ertoe doen voor schoolleiders. Anderzijds geloof ik heel sterk in netwerken. Je kunt via zo'n register in contact komen met mensen buiten je eigen organisatie waarmee een intervisie-achtige groep zou kunnen opzetten. Het is voor ons als werkgever ook handig dat mensen



op deze manier aan nascholing blijven doen. Het mooiste zou zijn als er vanuit het register een stimulans komt voor mensen om goed naar de eigen mogelijkheden te kijken om te komen tot scholing en verdieping. Het register zou ook het onderwijs in het algemeen kunnen monitoren en data kunnen genereren waarmee wij als bestuur of binnen netwerken van besturen ons voordeel kunnen doen.'



Stichting
Flore
interconfessioneel basisonderwijs



Interview met schoolleider Frank van Wetten

'De autonomie van mensen wordt alleen maar vergroot door het te delen'






Frank van Wetten is directeur van OBS de Brinck in Uden. In de gang van zijn school staan borden waarop een oproep is geplakt: 'Waarom is jouw juf een superjuf? Schrijf het op deze muur!!!!'

De leerlingen hebben gretig gevolg gegeven aan die oproep. Het bord staat vol liefdesbetuigingen aan de leraren: 'Juf Anke is de beste!' en 'Juffen van groep 8 zijn cool' en 'Juf Isabel is de liefste'. Er zijn zelfs juffen 'sexy'. Van Wetten geeft een verklaring voor de loftuitingen terwijl we naar zijn kantoor lopen: 'Het is de dag van de leraar. Leuk hè?' Op deze school werkt men sinds 2000 met gesprekscycli. Van Wetten voerde het in toen hij directeur werd maar hij is al aan deze school verbonden sinds 1992, als adjunct-directeur. Van Wetten: 'Ik signaleerde voor 2000 dat er sprake was van eilandjes, iedereen deed zijn eigen ding. Er was geen cohesie tussen de groepen daardoor zag je heel grote verschillen. Het pedagogische beleid van de school lag ook uit elkaar. Toen ik directeur werd heb ik besloten dat we het anders gingen doen.'

Werkten uw collega's daar meteen aan mee?

'Ze zagen de voordelen ervan in, met name wat betreft de gezamenlijke taak die we hebben.'



We hebben een klus te klaren en dat is goed onderwijs verzorgen aan de kinderen. Dat doe je niet alleen, dat doe je met z'n allen. En je ziet wat de kinderen vanochtend op het superjufbord hebben geschreven. We hebben hier alleen maar superjuffen. Dat vind ik fantastisch en daar werk je met z'n allen aan. Er is hier niet maar eentje die het heel goed doet, nee, we doen het allemaal heel goed en dat draag je dan ook uit. Ik vind die gemeenschapszin heel erg belangrijk. Dat moet je stimuleren. De gesprekscycli zijn een mogelijkheid om daaraan een bijdrage te leveren.'

Ziet u die aanpak ook terug in andere scholen van de stichting?

'We zijn nu zover dat er op het niveau van onze stichting OOG (Openbare Onderwijs Groep) afspraken gemaakt zijn over de gesprekscyclus. Het wordt op alle achttien scholen ingevoerd. Wij waren een van de eersten die ermee gingen werken. We proberen allemaal hetzelfde format te gebruiken. De vragen die bij het

functioneringsgesprek gesteld worden zijn bijvoorbeeld voor alle scholen gelijk.'

Zit u zelf ook in een gesprekscyclus met uw leidinggevende?

'Ja, ik maak een managementcontract voor mijn College van Bestuur met daarin meetbare doelen voor mezelf en de organisatie waaraan ik leiding geef. De onderdelen van het contract zijn onderwijs, personeel, financiën, informatie en communicatie, automatisering en ICT en huisvesting. Ik word daar drie keer per jaar over bevraagd. De manier waarop dat contract is samengesteld neigt naar een POP, met resultaatgerichte doelen. Je bent eigenlijk verplicht om er een POP van te maken vind ik, als je het goed wilt doen. Er komt ook hulp en ondersteuning uit voort als er problemen ontstaan. Ik ben erg tevreden over deze manier van werken omdat het een grote mate van betrokkenheid garandeert van College van Bestuur bij de school!'



Hoe kan het Schoolleidersregister een rol spelen bij de gesprekscyclus?

'De good practises die er zijn kunnen daarop bijvoorbeeld gepubliceerd worden. Mensen die ermee willen beginnen zouden daar uit kunnen putten. Men kan anderen die er al mee werken raadplegen. Netwerken is ontzettend belangrijk, het Schoolleidersregister raadplegen is daar een vorm van.'

Wat zijn de valkuilen bij het invoeren van de gesprekscyclus?

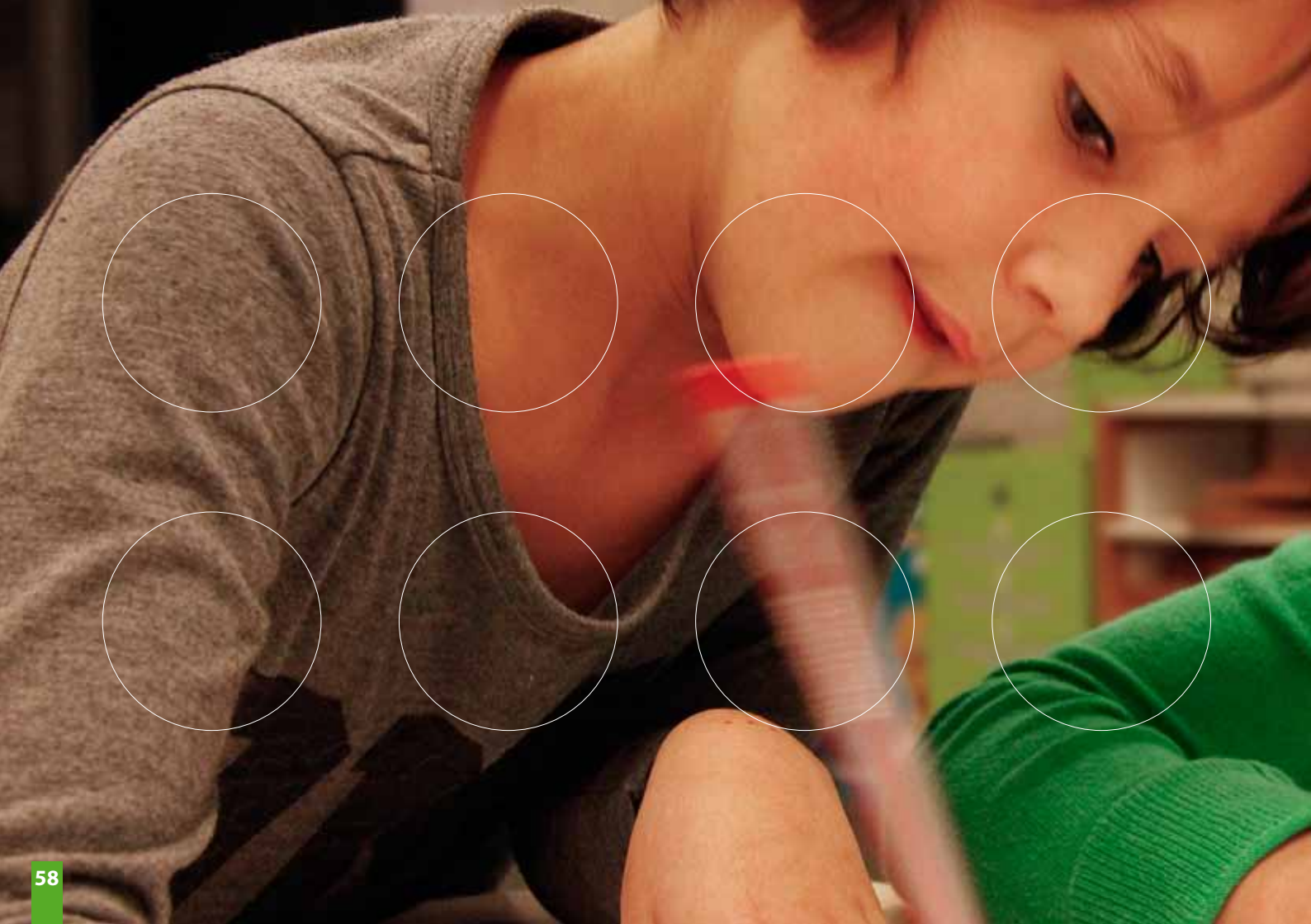
'Er wordt in het onderwijs iets te veel gekeken naar wat niet kan en wat niet mogelijk is. Ik steek in op wat de meerwaarde van die manier van werken is. Als jij als directeur een heel positief verhaal houdt naar je teamleden en voorbeelden geeft van positieve resultaten specifiek voor jouw school dan krijg je je mensen mee. Mensen hebben vaak angst voor het onbekende of zijn bang dat ze erop afgerekend worden. In het onderwijs hebben we gezegd dat we een leven lang willen leren, dan

vind ik dat we daar ook naar moeten leven. De gesprekscycli zijn erop gericht mensen te helpen met waar zij de hele dag mee bezig zijn en te zorgen dat ze nog beter worden. En daar hoeft iemand geen cursussen voor te doen, ik ga uit van de kracht die iemand heeft en wat je daarmee kunt doen. Een enkele keer laten we een buitenschoolse coach komen of we gaan op andere scholen kijken. Dat levert heel boeiende gesprekken op.'

Het klinkt als een systeem dat niet kan falen, is dat zo?

'Het is ook zo. Het zorgt ervoor dat je kwaliteit garandeert en kan laten toenemen. Dan kan het eigenlijk ook niet fout gaan. Je moet wel een open mind houden. De autonomie van mensen wordt alleen maar vergroot door het te delen.'







Colofon

Uitgave: Schoolleidersregister PO

Eindredactie en interviews: Monique Huijdink, De ABC-Fabriek

Concept en ontwerp: CAOP

Fotografie: Gerard Helt Fotografie

Druk: G3M

2013, Schoolleidersregister PO, Utrecht

Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm, geluidsband, elektronisch of op welke andere wijze ook zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Bied schoolleiders ruimte

om zelf beslissingen te nemen
over professionalisering
binnen inhoudelijke kaders
op bestuursniveau.

Wilt u meer informatie? Of wilt u meedoen aan een van de activiteiten van het Schoolleidersregister PO? Kijk dan op

www.schoolleidersregisterpo.nl

Hier vindt u informatie over de activiteiten en projecten. U kunt ook contact met ons opnemen via 030-2347360 of via het e-mailadres

info@schoolleidersregisterpo.nl