

# Over de taal van de teamleider

*Hrm-gereedschap  
voor teamleiders*

2022

*Leren verbeteren*  
Een project in opdracht van het ministerie van OCW

**B&T**  
verantwoord  
veranderen

# Voorwoord

De teamleider staat dagelijks in contact met een team van samenwerkende collega's en individuele docenten. Zodra er sprake is van ontwikkeling, verandering of een bepaalde problematiek in school is de teamleider of afdelingsleider vaak hét aanspreekpunt voor docenten. Ook als het gaat om individuele professionele ontwikkeling. Er gaat dus veel taal over de tong van de teamleider.

Het gesprek voeren over de ontwikkeling van docenten is een vak apart. In mijn werk als teamleider in verbetertrajecten van scholen heb ik ervaring opgedaan met allerlei soorten gesprekken met docenten. Het verplichtende karakter van een herstelopdracht versnelt de urgentie bij schoolleiding en docententeam om te werken aan verbetering.

Dit document, een beschrijving van de verschillende aspecten van communicatie tussen teamleider en teamleden, is gebaseerd op de dagelijkse onderwijspraktijk van mij en van andere adviseurs van *Leren verbeteren*.

Ik dank alle docenten, teamleiders, directeuren en bestuurders met wie ik de afgelopen jaren in gesprek heb mogen gaan voor de kans die ze me geboden hebben om mij te ontwikkelen op het gebied van professionele gespreksvoering. Speciale dank gaat uit naar mijn collega Geppie Bootsma van *Leren verbeteren* voor haar hulp bij de totstandkoming van deze publicatie.

*Bas Wever, januari 2022*

# Inhoudsopgave

<b>Voorwoord</b>	<b>2</b>
<b>Inhoudsopgave</b>	<b>3</b>
<b>1 Inleiding</b>	<b>4</b>
<b>2 Communicatie tussen teamleider en teamleden</b>	<b>5</b>
2.1 Nabespreking van een lesobservatie	7
2.2 Functioneringsgesprek	8
2.3 Startgesprek	10
2.4 Corrigerend gesprek	11
2.5 Slechtnieuwsgesprek	12
2.6 Sectiegesprek	13
<b>3 Effectief communiceren</b>	<b>16</b>
3.1 De context	16
3.2 Vaardigheden	16
3.3 De teamleider: meningen en gevoelens	19
3.4 De teamleider: (zelf)kennis	20
3.5 Opzet voor een gespreksoefening	28
<b>4 Informatie verzamelen over je team</b>	<b>29</b>
4.1 Informatie over je team en het gesprek over kwaliteit	30
4.2 Groei en stagnatie in beeld brengen	32
4.3 Vlootschauw	32
<b>Bronnen</b>	<b>38</b>
<b>Bijlage 1 Sectiegesprek voorbereiding</b>	<b>39</b>

# 1 Inleiding

Humanresourcesmanagement (hrm) gaat over de ontwikkeling van medewerkers. In de brochure van *Leren verbeteren* over duurzame kwaliteitsverbetering (*Leren verbeteren*, 2014) werd de verbinding beschreven tussen leiderschap, kwaliteitszorg en hrm. Een heldere visie op en aanpak van deze drie elementen versterkt en borgt de integrale ontwikkeling van de schoolorganisatie.

De collectieve koers of langetermijndoelen van de organisatie worden ook in het onderwijs steeds vaker vertaald naar een strategische hrm-benadering. Zo kan er bijvoorbeeld een ‘snapshot’ gemaakt worden van de samenstelling van alle medewerkers in de school om na te gaan wat er nodig is om met dat team de organisatiedoelen te bereiken en de kwaliteit te verhogen en/of te borgen.

Informatie over het welbevinden, het functioneren en de loopbaanontwikkeling van medewerkers komt voor een groot deel tot stand via de teamleider. Ook daarom heeft de teamleider een belangrijke rol: het hrm-werk van de teamleider maakt Strategisch hrm mogelijk. Tijdens de verkenningen over hrm in verbetertrajecten ontdekten we dat tijdens verbetertrajecten op scholen weinig of geen verbinding werd gelegd met het gedachtegoed van hrm. Daar waar dat wel gebeurt, blijkt het van grote waarde. De investering in mensen ondersteunt de duurzaamheid van de kwaliteitsverbetering.

In deze brochure gaan we ervan uit dat in een professionele werkomgeving over de inrichting en uitvoering van het onderwijs altijd een professioneel gesprek gevoerd kan worden. In een groot deel van de scholen in Nederland is de teamleider of afdelingsleider de direct leidinggevende aan een groep docenten. Deze brochure gaat over hoe je communiceert als teamleider en hoe je dat zo goed mogelijk kunt doen. Het doel is het bieden van handvatten die bijdragen aan het functioneren van de teamleider in humanresourcesmanagement. We geven antwoord op de vraag hoe je jezelf in kunt zetten om de ontwikkeling van de docenten in je school te ondersteunen.

In hoofdstuk 2 beschrijven we verschillende gesprekken die je als teamleider voert met docenten. Welke gesprekken zijn voor de ontwikkeling van scholen en docenten ondersteunend en hoe kun je daar als teamleider uitvoering aan geven?

Hoofdstuk 3 brengt in beeld welke vaardigheden van belang zijn bij het ‘bewust communiceren’. We leggen daarnaast uit hoe je die vaardigheden kunt toepassen.

In het laatste hoofdstuk komt de aanpak van het verzamelen van informatie over de ontwikkeling van de docenten in je team aan bod en de manier waarop je die informatie kunt verwerken.

## 2 Communicatie tussen teamleider en teamleden

In *De middenmanager in positie* staat wat Eric Verbiest (2012) in beeld heeft gebracht over de belangrijkste elementen van onderwijskundig leiderschap die het professioneel leren van docenten mogelijk maken. Een van de meest opvallende elementen in dat rijtje is 'het creëren van dissonantie en docenten helpen deze op te lossen'. Dit is het zichtbaar maken van verschillen tussen een huidige en een nieuwe situatie van de docent ten behoeve van professionele ontwikkeling. Het behoeft geen uitleg dat een basis van vertrouwen nodig is om een dergelijk signaal ('dit kan beter') ook daadwerkelijk van een teamleider aan te nemen.

De vraag stellen 'Hoe gaat het met je?', of 'Hoe gaat het met je werk?' levert snel een gesprek op. Als je echt aandachtig wilt luisteren en praten zodat een docent zich serieus genomen voelt, vraagt dat om het onderhouden van de onderlinge verbinding. Dat betekent regelmatig contact maken en het voeren van persoonlijke én professionele gesprekken.

Die minder formele, maar persoonlijke gesprekken zijn geen voorwaarde, maar wel een stevige ondergrond van vertrouwen voor de formele gespreksstructuur tussen leidinggevende en docent in een gesprekkencyclus. De gesprekkencyclus is een kwaliteitscyclus: een manier om periodiek de afstemming over werk, welbevinden en ontwikkeling met alle individuele medewerkers te realiseren en te borgen.

Door periodiek en planmatig individueel met alle medewerkers in gesprek te gaan kan de basiskwaliteit van het functioneren in het werk geborgd worden. Zo werk je bewust aan de gezondheid, bevlogenheid, wendbaarheid en ontwikkelkracht van het gehele team.

### Ontwikkelruimte zichtbaar maken

De kwaliteit van de gespreksvoering tussen docent en leidinggevende is een belangrijke factor in de effectiviteit van de gesprekkencyclus, maar ook in de loopbaan van de docent én in die van de leidinggevende. De teamleider is een soort slijpsteen voor de kwaliteit van het werk van de docent. Het werkelijke ontwikkelperspectief van een professional wordt inzichtelijk aan de hand van de beelden die hij bij anderen ophaalt of die hij van anderen aangereikt krijgt. Hierin is onder andere de teamleider een spiegel, maar deze is ook degene die de formele taak heeft dissonantie zichtbaar te maken tussen de huidige situatie en de wenselijke, toekomstige situatie.

### Goed gesprek

Het dagelijkse werk van de teamleider is terug te brengen tot één specifieke vaardigheid: het gesprek voeren. Een goed gesprek tussen teamleider en docent bereik je door het organiseren van focus in het gesprek. Voor een aandachtig gesprek is het van belang in een overleg de hoeveelheid onderwerpen af te bakenen. Door met de gesprekspartner te bespreken wat het doel van het gesprek is, geven jullie daar meteen richting aan.

Meestal gaat het maar om één specifiek onderwerp waarmee het doel van het gesprek behaald wordt. Zet dat punt op de agenda en organiseer de afstemming over andere onderwerpen op een andere wijze of plan daarvoor een ander gesprek.

De praktijk leert dat bijna elk hrm-gerelateerd gesprek tussen leidinggevende en medewerker neerkomt op drie aspecten. Dit zijn, in deze volgorde:

1. Welzijn: Hoe gaat het met je?
2. Functioneren: Hoe gaat het met je werk? Wat gaat goed? Wat kan beter?
3. Ontwikkeling: Wat ga je doen? Hoe maak je dat inzichtelijk? Wat heb je nodig?

Daarnaast heeft een functioneel gesprek altijd een opbouw, een middenstuk en een afsluiting. Deze standaardstructuur kan bijvoorbeeld zijn:

1. Opening
  - Welkom, plaats, tijd, rollen, doel van het gesprek
2. Opstellen van de agenda
  - Welzijn, functioneren, ontwikkeling; input van beide deelnemers
3. Bespreking van het onderwerp/de onderwerpen
  - Reactie geven en ontvangen
  - Afspraken concretiseren
4. Afsluiting
  - Samenvatten
  - Afspraken herhalen
  - Vervolgafspraken: verslag

## Soorten gesprekken

Als teamleider voer je verschillende soorten gesprekken, allemaal met een eigen doel.

Bij sommige gesprekken spreekt het doel voor zich, bijvoorbeeld als het gaat om een aanstellings- of promotiegesprek. We beperken ons hier tot de gesprekken die gericht zijn op de ontwikkeling van de teamleden en op het gesprek met de sectie.

Door aan de medewerker duidelijk te maken wat voor jou het doel is van het gesprek, vergroot je de afstemming van wederzijdse verwachtingen tussen de deelnemers van dat gesprek. Niet altijd is de leidinggevende degene die het doel en moment van het gesprek bepaalt, maar in de praktijk is het vaak wel de leidinggevende die het initiatief neemt voor een gesprek.

Achtereenvolgens komen aan de orde:

- Nabespreking van een lesobservatie
- Functioneringsgesprek
- Startgesprek
- Corrigerend gesprek
- Slechtnieuwsgeprek
- Sectiegesprek

## 2.1 Nabespreking van een lesobservatie

### Doel van het gesprek

Het doel van het nagesprek is om met de docent te spreken over de pedagogische en didactische kwaliteit van zijn/haar les en feedback te geven. De docent krijgt daardoor van jou aandacht voor zijn dagelijks werk. Dit motiveert en stimuleert om een steeds betere leraar te worden. Als teamleider ondersteun je zo de ontwikkeling van de docent.

Een lesobservatie door een teamleider heeft alleen effect op de ontwikkeling van een docent als er een goede nabespreking plaatsvindt. Dat betekent dat je met de geobserveerde docent een afspraak maakt om de les te bespreken op dezelfde dag of op een dag in dezelfde week.

### Vragen

Afhankelijk van de lesobservatietechniek varieert de voorbereiding en nabespreking. Onderstaande vragen helpen het denkproces over je aanpak van het nagesprek.

- Wat is de voorbereiding van het lesbezoek en de nabespreking?
  - Standaard mail
  - Standaard format lesobservatie/anders
- Wat wil je weten van de docent en wat spreek je af voorafgaand aan het lesbezoek?
  - Waar is de geobserveerde docent mee bezig? Wat is de ontwikkelingsvraag?
  - Kun je rondlopen tijdens de les?
  - Ga je als observant met leerlingen in gesprek?
- Wat is het belang van dit lesbezoek?
  - Is het bepalend voor aanstelling (beoordelend)?
  - Is het ontwikkelingsgericht (feedback)?
  - Is het inventariserend (verzamelen van trends en totaalbeeld)
- Hoe ga je om met het idee van de momentopname (het ging bijvoorbeeld heel goed of heel slecht).
- Je kunt niet alles wat je hebt gezien uitvoerig bespreken. Hoe ga je daarmee om?
- Je hebt soms een sterke mening over iets wat je hebt gezien. Hoe ga je daarmee om vanuit het principe van professionele ruimte innemen en geven?
- Welke vragen zou je na elke lesobservatie willen stellen?
- Wat vind je belangrijk om over lesobservaties en de nabespreking met je collega-teamleiders af te spreken?
- Op welk moment is de structuur van de observatie niet meer functioneel? Hoe ga je daarmee om?
- Wat zijn de grote lijnen voor vervolgspraken naar aanleiding van een lesobservatie?

#### Tips

- Zorg dat helder is waar je naar kijkt tijdens een lesbezoek.
- Zorg ervoor dat je tijdens de lesobservatie de les niet stoort, maar je hoeft ook niet onzichtbaar te zijn. Je kunt tussen instructies door best fluisterend in gesprek met één of enkele leerlingen om een vraag te stellen.
- Het is aan te raden om tijdens het bezoek niet alleen te registreren wat je ziet volgens een format, maar ook situaties te noteren. Wat hoor je en wat zie je leerlingen doen? Deze vragen helpen tijdens de nabespreking bij het verdiepen van een onderwerp in didactiek of pedagogiek.

- Bepaal met het managementteam of je wil dat na afloop van de lesobservatie de geobserveerde direct zijn/haar score kan zien, of dat je deze pas deelt bij het gesprek. Het direct delen van een 'score' heeft als groot risico dat een docent de uitslagen gaat interpreteren en daar wellicht een negatief gevoel over krijgt, totdat er een nabespreking heeft plaatsgevonden met jou als teamleider. We bevelen daarom aan om de scores niet te delen voordat het gesprek heeft plaatsgevonden.
- Het betreft een beoordeling van een individuele les. Dit is een momentopname. Als iets heel goed of slecht ging, kun je bespreken of dit vaker zo gaat, of dat het een eenmalige situatie betrof. Laat de docent aangeven in hoeverre de geobserveerde les representatief is voor zijn/haar lessen.
- Bepaal voorafgaand aan de nabespreking welk onderdeel je het belangrijkste vindt om te bespreken met de geobserveerde. Zorg dat je daar tijdens het gesprek dan ook voldoende tijd aan besteedt.
- Het proces van feedback werkt het best als je alleen aangeeft wat je ziet, en wat voor effect dat teweegbracht. Zeg niet wat je ervan vindt. Feedback is definitief en wat je gezegd hebt, blijft de ontvanger bij. Dat heeft effect op jullie relatie in de toekomst. Wees daarom alert op wat je zegt. Alleen zeggen wat je ziet, helpt daarbij.
- Vraag de geobserveerde in welke mate hij/zij tevreden is over de uitvoering van de les. Wat waren beperkende factoren? Is de geobserveerde hierin reflectief?
- Heel soms zie je iets in een les waar je boos om wordt. Geef jezelf de ruimte om die boosheid een plek te geven voordat je de nabespreking doet. Doe je dat niet, dan zal dit je communicatie in de terugkoppeling vertroebelen en hoogstwaarschijnlijk een negatief effect hebben. Bespreek de situatie ook met een collega-teamleider of de directeur onderwijs. Werk je terugkoppeling hierover nauwkeurig uit. Wat heb je gezien en wat was het effect? Welk gedrag van een docent of uitspraak hoort niet hier op school?
- Spreek voorafgaand aan het gesprek af wie de verslaglegging van het gesprek verzorgt.

### Opbrengst van het nagesprek van een lesobservatie

Het nagesprek van een lesobservatie levert een aantal afspraken op die betrekking hebben op de kwaliteit van het lesgeven van de docent. Deze afspraken worden vastgelegd, zodat je er in een volgend gesprek op kunt terugkomen. Het gaat er in dat gesprek om wat er in de tussentijd is veranderd en/of ontwikkeld door de betrokken docent en waar deze eventueel tegenaan is gelopen.

## 2.2 Functioneringsgesprek

### Doel van het gesprek

Het functioneringsgesprek is bedoeld om het (goed) functioneren van de docent te bevorderen en te verbeteren. Het is een dialoog tussen teamleider en docent, waarin het gaat om de persoonlijke ontwikkeling en ambitie van de docent. Ook de samenwerking met de teamleider en met collega's komt aan de orde.

Hoe meer je als teamleider tussentijds interactie hebt met je docenten, des te makkelijker is het gesprek over welzijn, functioneren en ontwikkelen. Het is gemakkelijker om een professioneel gesprek te voeren met elkaar wanneer er een vertrouwensband is ontstaan in de relatie en wanneer je weet wat je aan elkaar hebt en hoe je verbindt en begrenst. Als oplettende teamleider weet je op basis van de dagelijkse praktijk natuurlijk prima welke docenten goed liggen bij leerlingen en welke docenten zichzelf soms in de problemen brengen in de klas of met ouders. Je weet ook welke docenten extravert zijn en welke teruggetrokken. Je weet wie altijd inspringen als je om hulp vraagt, wie gemakkelijk te veel op zijn/haar bord neemt, wie te weinig taakuren hebben en wie mentaal al vol zitten.



## Vaste aanstelling

Docenten met een vaste aanstelling komen gemakkelijk achteraan in het rijtje van functioneringsgesprekken. Dit komt omdat bij de mensen met een tijdelijke aanstelling en docenten in opleiding vaak andere gesprekspartners betrokken zijn. Bovendien betreft het een afgebakend tijdspad, waardoor er meer druk ligt op het afronden van die gesprekken. Vanuit het principe van het borgen van basiskwaliteit en het verkennen van talent is het voor een school toch goed om voor een vaste routine van communicatie te zorgen. Met iedere docent moet je in gesprek willen komen om ontwikkelingsgericht door te blijven bouwen. En als een medewerker aangeeft niet meer verder te kunnen ontwikkelen, dan is dat ook een nieuw vertrekpunt. Het vasthouden aan de planning van functioneringsgesprekken vraagt dus om discipline.

## Tussenvormen

Er ontstaan bij organisaties ook vaak tussenvormen van functioneringsgesprekken, zoals tweejaarlijkse gesprekken, korte gesprekken en informele gesprekken. Het risico hiervan is dat je over minder accurate informatie beschikt op het moment dat je strategische informatie nodig hebt (zie ook hoofdstuk 4). Als je vervolgens achteraf informatie toevoegt, doe je de collega of de organisatie misschien te kort; je levert in op nauwkeurigheid. Een functioneringsgesprek voeren met alle docenten uit je team is van belang voor de betrouwbaarheid van je strategische benadering.

## Format

Een basisformat voor een functioneringsgesprek kan zijn:

- Welzijn
  - Werkgerelateerd:
    - Taakbelasting
    - Werkomstandigheden en sfeer
    - Werkdruk
    - Samenwerking met collega's
    - Samenwerking met leidinggevende
    - Afspraken over ondersteuning t.a.v. welzijn
  - Privégerelateerd:
    - Privésituatie, tijdelijke omstandigheden vs. langdurig
- Functioneren
  - Contact leggen met leerlingen en anderen
  - Groepsmanagement
  - Vakmatige beheersing
  - Onderwijskundige wendbaarheid
  - Plannen en organiseren van eigen werk
  - Samenwerking met collega's
  - Reflectie en ontwikkeling
- Persoonlijke ontwikkeling
  - Ontwikkelbehoefte
  - Ondersteuningsbehoefte
  - Afspraken over uitvoering en facilitering

## Opbrengst van het functioneringsgesprek

Het functioneringsgesprek levert een aantal afspraken op die betrekking hebben op het functioneren en de professionele ontwikkeling van de docent. Dit zijn afspraken over wat de docent gaat bereiken, hoe hij/zij dat wil doen en welke ondersteuning daarbij geboden gaat worden. Deze afspraken worden vastgelegd, zodat je er in een volgend gesprek op kunt terugkomen. Het gaat er dan om wat er in de tussentijd is veranderd en/of ontwikkeld door de betrokken docent en waar deze eventueel tegenaan is gelopen. Op het internet zijn voorbeelden te vinden die je kan gebruiken voor functioneringsgesprekken.

## 2.3 Startgesprek

### Doel van het gesprek

Een startgesprek kan verschillende doelen hebben:

- Een startgesprek dat plaatsvindt aan het begin van het schooljaar is om te onderzoeken of de docent het werkjaar goed is gestart. Dit betreft zowel privé (als de docent hierover afstemming wenselijk vindt met de werkgever) als werk. De teamleider onderzoekt of alle randvoorwaarden voor het werk bij de docent op orde zijn.
- Een startgesprek met een nieuwe docent gaat om de randvoorwaarden voor werk en eventueel mogelijk belemmerende privéomstandigheden. Dit gesprek gaat ook over de werking van het beoordelingstraject dat vanaf het begin van het schooljaar start.
- Een startgesprek kan als doel hebben te inventariseren hoe een docent betrokken is bij een voorgenomen ontwikkeling van de school. De teamleider onderzoekt in zo'n gesprek hoe de docent aankijkt tegen de voorgenomen nieuwe situatie.

#### *Over deze laatste vorm kunnen we nog het volgende zeggen:*

We weten dat een goede frequentie van gespreksvoering met medewerkers een succesbepalende factor is in het onderhouden van de verbinding en het signaleren van stagnatie. Op het moment dat veranderingen in de school prominent worden, is het aan te bevelen om tussentijds verbinding te maken met de betrokken docenten. Door deze gesprekken krijg je een beeld van de verwachtingen en ideeën van individuele docenten. Hierdoor kun je ook belemmerende of onjuiste beelden bespreken, verduidelijken en vaak ook opheffen. Dit soort gesprekken kunnen een positieve invloed hebben op het bereiken van afstemming over de ontwikkeling van de schoolorganisatie. Samen praten over de nieuwe organisatie en over de visie op het leren van leerlingen en van collega's is verhelderend en inspirerend. Je ontdekt elkaars betrokkenheid en focus, of het ontbreken daarvan.

### Opbrengst van het startgesprek

- De opbrengst van startgesprek A is duidelijkheid over het welbevinden en de werkomstandigheden van de docent bij aanvang van het nieuwe schooljaar.
- De opbrengst van startgesprek B is ook duidelijkheid over het welbevinden en de werkomstandigheden van de docent bij aanvang van het nieuwe schooljaar. Daarnaast is er afstemming over de acties en verwachtingen van het beoordelingstraject (contract voor bepaalde tijd).
- De opbrengst van startgesprek C ten slotte is duidelijkheid over de betrokkenheid van de docent op een voorgenomen ontwikkeling in de school en duidelijkheid over de mate waarin een docent kan bijdragen aan de ontwikkeling (of de mate waarin dat niet kan).

## 2.4 Corrigerend gesprek

### Doel van het gesprek

Als teamleider voer je een corrigerend gesprek wanneer een van je docenten ongewenst gedrag vertoont of zich niet aan afgesproken regels houdt. Ook kun je een dialoog aangaan als je signalen krijgt van leerlingen, ouders, of collega's dat er tijdens of buiten de lessen iets niet goed gaat met de betreffende docent. Door middel van zo'n gesprek wil je komen tot een verheldering van de situatie en mogelijk ook tot gedragsverandering van de docent. Denk aan de volgende voorbeelden:

- Een docent registreert geen absentie of registreert onvolledig.
- Een docent beëindigt de lessen te vroeg.
- Een docent neemt consequent niet deel aan werkbijeenkomsten of vaksectievergaderingen.
- Een docent beschadigt het zelfvertrouwen van leerlingen, bijvoorbeeld door sarcasme.

### Tips

- Blijf kalm; corrigeren betekent niet dat je gaat ruziemaken. Soms is er een hele normale verklaring voor het gedrag en weet de docent zelf ook dat het anders hoort. Een docent kan dat prima uitleggen.
- Kies een moment waarop je de docent alleen kan spreken, bijvoorbeeld aan het eind van de lesdag.
- Bereid het gesprek goed voor; weet wat je wilt zeggen. Stem waar nodig eerst af met je collega-teamleiders en/of de directeur.
- Maak duidelijk waar het om gaat, wat het probleem is en waarom dat een probleem is.
- Geef aan dat je toe wilt naar een oplossing of afspraken.
- Stel vragen en luister goed naar de motieven en verklaringen van de docent.
- Stel eisen en bied hulp.
- Geef aan wat de docent van jou als leidinggevende kan verwachten.
- Maak concrete afspraken.
- Als het stellen van eisen, afstemmen van verwachtingen en het maken van concrete afspraken in een eerste gesprek als 'te veel in één keer' wordt ervaren, geef dan aan dat het nodig is hier op een ander moment op terug te komen. Stop het gesprek.
- Controleer of de docent zich aan zijn/haar deel van de afspraak houdt.

### Opbrengst van het corrigerend gesprek

Aan het eind van het gesprek stellen jullie samen vast wat de oplossing is en welke afspraken er zijn gemaakt.

## 2.5 Slechtnieuwsgesprek

### Doel van het gesprek

Het doel van een slechtnieuwsgesprek is het overbrengen van slecht nieuws. Het is noodzakelijk dat het bericht zo duidelijk mogelijk wordt verteld aan de ontvanger, zodat duidelijk is dat de uitkomst onomkeerbaar is. Voorbeelden van slecht nieuws zijn het opheffen van een vak uit de lessentabel, een negatieve beoordeling van een promotietraject, minder formatie van docent nodig dan gewenst, of een jaartaak die niet overeenkomt met de ambitie van de docent. De onderstaande tips helpen bij het voeren van een slechtnieuwsgesprek. Met de tips zorg je voor een succesvolle overdracht van je boodschap en voor het gewenste effect na afloop van het gesprek.

#### Tips

- Bepaal zelf het tijdstip en de omstandigheden waarbinnen het gesprek plaatsvindt. Als je signaleert dat de gesprekspartner erg boos of opgewonden is op het moment dat je in gesprek wilt gaan, kun je beter een ander moment kiezen.
- Begin het gesprek pas als je in een afgesloten, beschermde gespreksruimte bent.
- Begin het gesprek pas als de juiste betrokkenen in de ruimte zijn.
- Zorg dat er zitplaats is voor alle betrokkenen in de ruimte.
- Geef bij aanvang van het gesprek kort aan waarom je het initiatief hebt genomen voor het gesprek. Benoem het onderwerp, bijvoorbeeld: 'Ik heb je uitgenodigd voor een gesprek vanwege de situatie in klas x.'
- Laat je niet onderbreken tussen bovenstaande aankondiging en de boodschap. Laat de gesprekspartner ook niet het woord nemen. Als deze dat wel doet, reageer daar dan niet op. Dat leidt af van de scherpte van je boodschap. Geef aan dat je een boodschap hebt en dat de gesprekspartner daar na afloop op kan reageren.
- Breng de boodschap kort en bondig. Wees niet wollig en zeg het meteen.
- Geef de gesprekspartner de ruimte om het bericht te verwerken en creëer bewust een stilte die gesprekspartner kan doorbreken.
- Geef de gesprekspartner de ruimte om te reageren en kap dat niet af. Laat de gesprekspartner uitpraten.
  - Als er tijdens het gesprek boosheid ontstaat, houd dan in de gaten dat de collega zich niet afreageert op jou. Dat hoeft je niet te accepteren.
  - Als er sprake is van verdriet, wees dan menselijk en begripvol in het gevoel van de ander. De boodschap wordt er echter niet anders van.
- Wanneer de gesprekspartner uitgepraat is en je ervaart weerstand aan de ontvangende kant, breng dan weer kort en bondig op dezelfde manier je boodschap zoals je dat de eerste keer deed.
- Laat de gesprekspartner nogmaals reageren, maar doe geen concessies in de boodschap.
- Houd het gesprek kort en geef afhankelijk van de situatie de ruimte aan de collega om op een ander moment de voortgang van de situatie te bespreken.
- Houd er rekening mee dat je een reactie krijgt zodra je iemand tijdens een gesprek confronteert met het effect van de situatie op zijn/haar arbeidscontract. Je komt dan heel dicht bij wat belangrijk voor mensen is, namelijk inkomen en beroepstrots. Dat kan tijdens, maar ook na afloop van het gesprek gebeuren. Vermijd daarom altijd onnodig 'schermen' met of het verwijzen naar een contract zonder dat dat nodig is, tenzij je dit expliciet van plan bent. Het is van belang dat je geen uitspraken doet die niet in lijn zijn met het personeelsbeleid, dus die afspraken moet je scherp voor ogen hebben. Als er een situatie dreigt waarbij goed functioneren ter discussie staat, is het van belang dat je dit altijd eerst bespreekt met de directeur of de rector. Het is mogelijk dat deze besluit P&O te betrekken bij de voorbereiding van je gesprek. Personeelsmedewerkers zijn meestal uitstekend op de hoogte van de wetgeving en van rechten en plichten van het werknemer- en werkgeverschap. Zij kunnen je helpen om de regels scherp te krijgen. Vervolgens is het aan de schoolleiding om de inschatting te maken van de situatie en om aan te geven hoe je moet handelen.

- Als je niet voorzichtig omgaat met slechtnieuwsgesprekken kunnen er vervelende situaties ontstaan waarbij mensen, inclusief jijzelf, beschadigd kunnen raken.

### Opbrengst van het slechtnieuwsgesprek

De opbrengst van een slechtnieuwsgesprek moet zijn dat de zender van de boodschap voldoende zekerheid heeft dat de ontvanger van het slechte nieuws dit nieuws heeft ontvangen en begrijpt. Ook moet het voor de ontvanger duidelijk zijn dat het bericht onomkeerbaar is.

## 2.6 Sectiegesprek

### Doel van het gesprek

Een jaarlijks gesprek met de gehele sectie, waarvan jij als teamleider de contactpersoon vanuit de schoolleiding bent, heeft als doel de sectie te motiveren en te stimuleren om zich te ontwikkelen. Het gesprek is bedoeld om de kwaliteit van de vaksectie als geheel te borgen en zo mogelijk te verhogen. Het gesprek past in de kwaliteitscyclus van de school.

### Opzet van het gesprek

Het sectiegesprek wordt gehouden in de eerste periode van het schooljaar (september of oktober). Een sectiegesprek kan in 45 minuten tot een uur plaatsvinden, mits er een goede voorbereiding was. Tijdens het sectiegesprek bespreekt (bij voorkeur) de gehele sectie samen met de teamleider en/of directeur de sectieplanning voor het komende schooljaar. Het gesprek sluit aan op het vorige gesprek met de schoolleiding.

Als een sectie in rustig vaarwater verkeert, kan worden volstaan met één gesprek.

Een tweede sectiegesprek kan worden ingepland op basis van urgentie. Als er kortetermijnacties zijn uitgezet, dan is het goed om de tussentijdse periode niet langer dan twee à drie maanden te laten zijn (dus december of januari).

Voorafgaand aan het sectieoverleg is het goed om de sectie te vragen om vragen op papier te zetten en toe te sturen. De uitwerking van de voorbereidende vragen is de basis van de sectieplanning voor het schooljaar.

### Agendapunten

Tijdens het sectiegesprek komen verschillende onderwerpen aan bod (zie hiervoor de paragraaf met voorbereidende vragen). Tijdens het gesprek worden er concrete acties besproken ten aanzien van de sectieplanning voor dit schooljaar. Ook maken de deelnemers aan het gesprek met elkaar afspraken ten aanzien van de monitoring van deze acties.

### Verslag

Het verslag van het sectiegesprek is het dynamische deel van de kwaliteitscyclus, want hier staan de voorgenomen ontwikkeldoelen beschreven. Het is een handvat voor een volgend overleg van de sectie zelf om (middels de systematiek van de kwaliteitscirkel van Deming - PDCA) de 'check' te doen, zodat de opvolgende 'act' kan worden ingezet.

Dit verslag is een aanvulling op of concretisering/aanpassing van het al bestaande vakwerkplan. Het vakwerkplan bevat de beschrijving van de wijze waarop de sectie uitvoering geeft aan het vak, welk programma wordt aangeboden, enzovoort. Dit document is het houvast tijdens het werk, het 'niet-dynamische deel'. Op basis van kwaliteitsontwikkeling worden hierin bijstellingen van de werkwijze of programma vastgelegd.

Na afloop van het startgesprek levert de sectie de sectieplanning voor het schooljaar bij de schoolleiding aan, aangevuld met de afgesproken acties en de wijze van monitoring.

### Vorbereidende vragen

Vorbereidende vragen voor het sectiegesprek en de sectieplanning zijn:

Naam vakgroep:		
1.	Beschrijf de ontwikkelactiviteiten van de sectie van het afgelopen jaar. Wat is hiervan het resultaat? Hoe ver is de uitvoering gevorderd?	
2.	Wat zie je in de aangeleverde cijferoverzichten en wat valt op? Zoek naar oorzaken en verklaringen.	
3.	Hoe kunnen de resultaten van leerlingen binnen de grenzen van de sectie en vakdocenten verbeteren?	
4.	Welke activiteit(en) gaat de sectie ondernemen om de resultaatgebieden van punt 3 aan te pakken?	
5.	Wanneer is de sectie tevreden met het resultaat van de activiteit(en) van punt 4?	
6.	Opmerkingen/ toevoegingen	

Een uitgewerkt voorbeeld van een voorbereiding op een sectiegesprek staat in [bijlage 1](#).

### Data als bron

Er zijn veel data beschikbaar voor sectiegesprekken. Denk bijvoorbeeld aan de periodecijfers uit het leerlingvolgsysteem, percentielscores en gemiddelde SE- en CE-scores uit Vensters VO, cijfers van genormeerde toetsen (Ne, En, wi) en Wolf (examenscores via Cito).

In een sectiegesprek kun je tijd inruimen om in te zoomen op de leerresultaten. Kijk bijvoorbeeld eens naar de Wolf-scores van een vak. Op welke examenonderdelen scoren leerlingen relatief laag? Op welke toetsmomenten wordt dit onderdeel getoetst? Hoe scoorden leerlingen op dit onderdeel in voorgaande leerjaren? Als dit ook lagere scores zijn, wat is dan de oorzaak daarvan? Door deze doorlopende toetslijn na te lopen, kun je achterhalen op welke onderdelen in het programma verbeteringen mogelijk zijn.

Bereid je eventueel samen met de kwaliteitszorgmedewerker voor op het 'lezen' van de data. Stel de sectie vragen en laat de sectieleden verklaringen en oorzaken benoemen. Laat de sectie de vakinhoudelijke deskundigen zijn en vermijd de valkuil om je uit te spreken over de inhoud van het vak.

### **Opbrengst van het sectiegesprek**

De opbrengst van het sectiegesprek is afstemming tussen de leden van de sectie en de teamleider (als lid van de schoolleiding) over de activiteiten die de sectie in een schooljaar gaat ondernemen en welk doel ze daarmee wil bereiken. Ook is duidelijk welke randvoorwaarden nodig zijn om dit te kunnen bereiken. De opbrengst van een sectiegesprek kan ook aanleiding zijn voor een nieuw gesprek met een deel van de vaksectie of met een individueel vaksectielid, bijvoorbeeld als er haperingen zijn in het functioneren of professioneel handelen, maar ook als iemand excelleert.

# 3 Effectief communiceren

In de interactie tussen docent en teamleider zal de teamleider zich altijd bewust moeten zijn van zijn communicatie. Immers, de docent rekent er altijd op dat de teamleider zegt wat hij bedoelt. Als de communicatie van de teamleider niet goed verloopt, kan deze er niet vanuit gaan dat na het gesprek het beoogde doel wordt bereikt. Het gedrag en de communicatie van de teamleider in een gesprek bepaalt dus voor een belangrijk deel of het gesprek het gewenste resultaat oplevert. In dit hoofdstuk behandelen we communicatievaardigheden die een teamleider helpen bij het voeren van gesprekken met docenten.

## 3.1 De context

### De omgeving

Om een goed gesprek te kunnen voeren met een docent is het van belang dat het gesprek plaatsvindt in een rustige omgeving. Zorg ervoor dat er geen afleiding is en dat je niet gestoord wordt door binnenlopende collega's of leerlingen. Zet je telefoon bij voorkeur uit en in ieder geval op 'stil'.

Voorkom misverstanden over de aan- of afwezigheid van personen. Neem daarnaast de tijd om je boodschap goed over te brengen en voorkom tijdsdruk. Verzet desnoods een afspraak als je inschatting is dat er te weinig tijd voor het gesprek is.

### Positioneren tijdens het gesprek

Als je een beoordelingsgesprek voert, kun je het beste recht tegenover elkaar zitten met een tafel ertussen. Hiermee laat je merken dat er op dat moment een formele afstand is tussen jou en de ander.

Voer je een functioneringsgesprek of feedbackgesprek, dan kun je schuin tegenover elkaar zitten. Daarmee geef je een vorm van verbinding aan.

Naast elkaar zitten vergemakkelijkt het voeren van een verdiepend gesprek over inhoud (net als bij wandelen). Je kijkt elkaar niet de hele tijd aan en dat geeft minder prikkels en minder afleiding. Deze vorm is niet geschikt voor een feedbackgesprek van een leidinggevende.

## 3.2 Vaardigheden

### Waarnemen en interpreteren

Waarnemings- en interpretatiefouten zijn snel gemaakt, zowel bij de zender als bij de ontvanger. Je kunt deze fouten voorkomen als je er alert op bent dat ze gemaakt kunnen worden. Je moet dus goed kijken, goed luisteren en informatie verzamelen om tot de juiste interpretatie te komen. Met goede waarneming voorkom je het hanteren van onvolledige of foutieve informatie.



Dit is een vaardigheid die oefening vraagt. De volgende stappen bieden houvast:

- Luister open en nieuwsgierig.
- Houd je oordeel in.
- Vraag door; stel verhelderende en verdiepende vragen.
- Check of je goed begrepen hebt wat je gesprekspartner zegt. Vat zo nu en dan in eigen woorden samen wat je hebt gehoord.
- Wees ontvankelijk voor nieuwe inzichten.
- Deel in een later stadium je eigen gedachten, kort en bondig.

### Over luisteren

Je kunt je luistergedrag positief beïnvloeden door te zorgen voor oogcontact. Laat de ander uitspreken en begin niet meteen je eigen verhaal te vertellen. Probeer niet te snel te reageren of je te positief dan wel te negatief te uiten. Tot slot is het overnemen van een gesprek en invulling geven aan het vervolg op basis van een veronderstelling geen goede uiting van goed luistergedrag.

### Non-verbaal gedrag

In een gesprek wissel je niet alleen taal uit. Gevoelens en emoties worden zichtbaar in lichaamstaal. Vooral de onderlinge betrekking van de gesprekspartners wordt zichtbaar in de lichaamstaal. Ook ondersteunen non-verbale signalen de betekenis van wat gezegd wordt. Daarbij kun je denken aan signalen als 'niet aankijken' en 'armen over elkaar tijdens het gesprek'. Non-verbale signalen kunnen je snel informatie geven over instemming of afkeuring. Het is mogelijk dat een medewerker verbaal een ander signaal afgeeft dan non-verbaal zichtbaar is. Het is dan aan jou als teamleider om erachter te komen of, en zo ja waarom deze tegenstrijdige signalen plaatsvinden. Benoem wat je ziet en check of je interpretatie klopt.

### Feedback geven en ontvangen

Over feedback geven is al veel geschreven. We benoemen hier kort de regels voor feedback en gaan dan in op het effect van feedback van een leidinggevende.

#### Feedback geven aan een teamlid

- Beschrijf het gedrag dat je observeert.
- Vertel wat het met jou doet, wat het effect is van wat je hoort en ziet.
- Voorkom uitstel van feedback.
- Geef kort en bondig je feedback.
- Wees ook positief.
- Doe suggesties voor verbetering.
- Geef de kans te reageren, nodig hiertoe uit.
- Geef feedback op dingen die waar de ontvanger invloed op heeft.
- Doseer je feedback, houd rekening met de verwerking.
- Haal de reactie op. Als je in eerste instantie geen reactie krijgt, vraag daar dan om.
- Wat zie je non-verbaal?

#### Feedback ontvangen als teamleider

- Luister zo objectief mogelijk.
- Benoem wat jij denkt dat de kern is van de feedback die je krijgt.
- Vraag door op onderdelen die je verhelderd wilt hebben.
- Onderzoek wat je gedrag voor de ander betekent.
- Accepteer de mening van de ander, ook als je het er niet mee eens bent.
- Laat zien wat de feedback met je doet.
- Haal zo nodig ook de mening van een ander (een derde) op.
- Bepaal zelf of je je gedrag wilt wijzigen.

### Feedback van een leidinggevende

Feedback van een leidinggevende heeft een andere lading dan die van een directe collega (peer-feedback). De wijze waarop een medewerker omgaat met de feedback van een leidinggevende wordt mede beïnvloed door de persoonlijke interpretatie van wat onder het werkgever- en werknemerschap wordt verstaan. Sommige medewerkers handelen op basis van 'de baas staat boven je', en 'doe wat je wordt gezegd', zonder aan de inhoud van de opdracht te twijfelen. Het risico van deze situatie is dat acceptatie in een feedbackmoment te snel plaatsvindt zonder gezamenlijk het effect van geobserveerd gedrag voldoende te verkennen.

Anderen zien de aanwezigheid van een leidinggevende als een noodzakelijk kwaad. Op die interpretatie van werkgever- en werknemerschap heb je als middenmanager invloed door de mate van professionaliteit die je laat zien. Als je heel goed kun uitleggen wat je observeert en welk effect het gedrag van een docent heeft, zal de ontvanger van je feedback je beter kunnen begrijpen en de feedback makkelijker ontvangen.

### Afspraken maken

Het vastleggen van afspraken is vanzelfsprekend onderdeel van je gesprek. Als het gaat om afspraken rondom ontwikkeling, is het goed hierin SMART te denken. Het SMART-principe wordt veelal bij projectmanagement gebruikt bij het stellen van doelen. Deze benadering kan je helpen om scherp te aan te brengen in de afspraken bij de afronding van een gesprek. Onderstaande vragen kun je stapsgewijs doordenken en doorspreken, waarna je concrete afspraken formuleert.

- Specifiek** – Is de doelstelling eenduidig?
- Meetbaar** – Onder welke (meetbare/observeerbare) voorwaarden of vorm is het doel bereikt?
- Acceptabel** – Zijn deze doelen acceptabel voor de doelgroep en/of het management?
- Realistisch** – Is het doel haalbaar?
- Tijdsgebonden** – Wanneer (in de tijd) moet het doel bereikt zijn?

In plaats van **Acceptabel** (of het synoniem **Aanvaardbaar**) worden ook vaak **Ambitueus** (bewerkstelligt het doel wel echt verandering), **Actiegericht** (moet er echt iets voor worden gedaan) of **Aanwijsbaar** gebruikt (wie wijs je aan die het doel nastreeft).

Vervolgens kun je de volgende stappen hanteren bij het formuleren van concrete afspraken over ontwikkeling:

- Op welk element van het werk heeft deze afspraak betrekking?
- Welk doel wordt in deze ontwikkeling nagestreefd?
- Hoe past deze afspraak in de ontwikkeling van de school of het team (teamdoelstelling)?
- Hoe ga je werken aan deze afspraak?
- Hoe wordt het resultaat van de ontwikkeling meetbaar, zichtbaar of merkbaar?
- Wanneer ben je tevreden over het resultaat?
- Wanneer evalueer je de ontwikkeling?
- Wanneer is deze afspraak afgerond?
- Wat heb je nodig van de schoolorganisatie?
- Wat heb je nodig van collega's en/of leidinggevende?

## Reflectievragen voor evaluatie van een gesprek

Na afloop van een gesprek is het goed erop terug te kijken om ervan te leren. Daarvoor kun je deze vragen gebruiken:

1. Wat is het resultaat van het gesprek?
2. In welke mate ben je tevreden over het gesprek?
3. In hoeverre kon je inhoud, procedure, interactie en gevoel onderscheiden?
4. Hoe sturend waren je interventies?
5. In hoeverre was de structuur van de agenda behulpzaam voor het behalen van het doel van het gesprek?
6. Wat deed je, dacht je en voelde je tijdens het gesprek?
7. In welke positie bevond jij je het meest? Aanklager, redder, of slachtoffer?
8. Wat hield je het meest bezig? Je begrip voor de ander, het denk- of leerproces van de ander, de interactie tussen jullie of iets anders?
9. Wie was het hardst aan het werk?
10. In hoeverre was je acceptierend, empathisch, of echt? Was je open en veilig?

## 3.3 De teamleider: meningen en gevoelens

### Omgaan met meningen

Als teamleider is het belangrijk dat je je eigen standpunt helder kunt overbrengen. Wanneer collega's je goed begrijpen, houden zij waarschijnlijk meer rekening met jouw standpunt. Van een teamleider wordt verwacht dat hij zijn mening snel kan vormen en geven. Maar als je jouw mening goed voor het voetlicht wilt brengen, moet je er eerst voor zorgen dat je een onderbouwde mening hebt gevormd. Heb je die (nog) niet, maak dat dan meteen duidelijk. Soms heb je meer tijd nodig om een totaalbeeld te vormen.

Vervolgens is het van belang dat je duidelijk formuleert wat je mening is en waarom dat je mening is. In die uitleg kun je ook zwaarwegende argumenten meenemen om duidelijk te maken hoe je mening tot stand is gekomen.

Tot slot is de overdracht van je mening van belang:

- Spreek in de ik-vorm: 'ik vind'.
- Orden je gedachten en argumenten eerst en spreek ze dan pas uit.
- Denk aan je lichaamshouding: wat zeg je non-verbaal?

Bij het geven van je mening als teamleider is regelmatig tact nodig. Het is niet altijd handig om je mening te geven als die stevig afwijkt van de mening van je docenten. Je kunt er in dat geval voor kiezen om je mening even voor je te houden. Het nadeel daarvan is dat het geven van je mening ook iets duidelijk maakt over waar je voor staat in de organisatie en dat kun je beter niet voor je uit schuiven. Uitstel roept vaak de vraag op waarom je niet eerder je mening hebt gegeven - zeker als die zo afwijkt van de omgeving.

De manier waarop je jouw mening overbrengt, kan verschillend worden ontvangen. Sommige collega's zijn snel geëmotioneerd, anderen laten niks merken en weer anderen merken er bijna niks van. Je mening heeft als leidinggevende een verschillende waarde die afhankelijk is van het soort gesprek dat je voert. Het is dus handig om over je benadering na te denken. Een benadering die je kunt kiezen, is eerst je observatie delen en vervolgens bewust je mening of oordeel uitspreken. Het voordeel daarvan is dat de ontvanger objectiever kan nadenken over de gebeurtenis, waardoor de verwerking van die informatie niet wordt vertroebeld door mogelijke emotie en afleiding die wordt opgeroepen door de beoordeling die volgt.

## Doorvragen

Meningen en overtuigingen van docenten kunnen elkaar versterken, waarbij niet altijd duidelijk is of de meningen die daaraan ten grondslag liggen wel goed zijn doordacht. Daarom is het nodig om door te vragen naar het waarom van een mening. Als teamleider help je zo ook je gesprekspartner om zijn gedachten te ordenen en een scherper beeld van de situatie te krijgen. Net als in het begin van dit hoofdstuk bieden de volgende stappen houvast:

1. Luister.
2. Houd je oordeel in.
3. Vraag door.
4. Wees ontvankelijk voor nieuwe inzichten.
5. Deel dan pas je eigen gedachte kort en bondig.

## Omgaan met gevoelens

Net als met het geven van je mening vraagt het tonen van je gevoel als leidinggevende om tact. Als leidinggevende heb je ook gevoel en dat maakt deel uit van je werkstijl. Het is raadzaam dat je (in meer of mindere mate) laat zien wanneer je blij, boos of verdrietig bent. Zo ben je voor je omgeving een 'echt mens' en kan je omgeving ook rekening houden met jou.

De mate waarin je je gevoelens uit, kun je qua taal vaak wel beheersen, maar non-verbaal kun je het meestal niet verbergen, ook als je dat wellicht zou willen. Als een onderwerp je emotioneel raakt en je dat benoemt, zullen de collega's beter begrijpen dat dit onderwerp betekenisvol voor je is.

Als leidinggevende word je regelmatig geconfronteerd met gevoelens van je collega's. Het signaleren van meespelende gevoelens doe je met name door het observeren van non-verbaal gedrag en door goed te letten op het woordgebruik van docenten. Het bespreekbaar maken van non-verbaal gedrag met een docent kan onuitgesproken gevoelens naar boven halen. Doel van het bespreekbaar maken van gevoelens is het begrijpen ervan. Als belemmerende gevoelens bij collega's kunnen worden opgeheven door een gesprek met jou als teamleider, is dat zeer waardevol voor je relatie met je docenten. In hoofdstuk 2 over interventieniveaus gaan we hier verder op in.

## Assertief reageren

Assertief reageren is opkomen voor jezelf zonder dat dit weerstand oproept. In plaats daarvan is de reactie vol begrip en medewerking. Je houdt rekening met de belangen van anderen, maar verwacht ook dat anderen dat naar jou doen. Assertiviteit op de werkvloer toon je door:

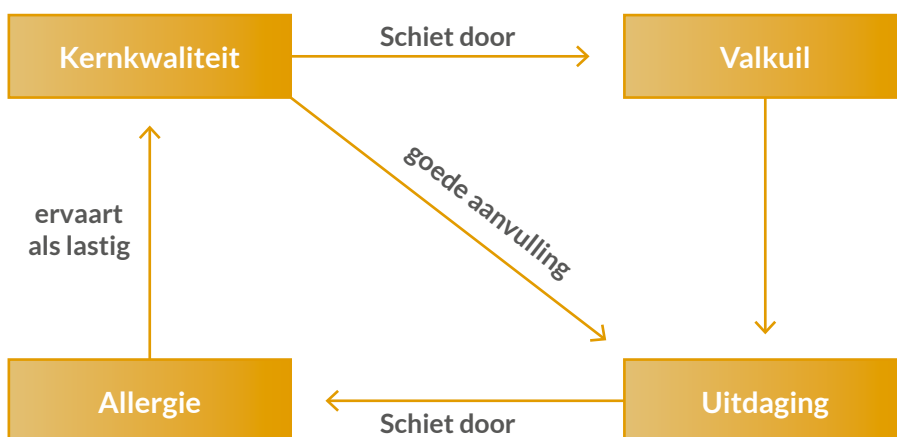
- Nee te zeggen, ook als dat ongewenst is.
- Je gevoel te tonen.
- Je vraag niet uit te stellen.
- Keuzes te maken en de gevolgen daarvan accepteren.
- Niet akkoord gaan met onderpresteren.

## 3.4 De teamleider: (zelf)kennis

Hoe beter je jezelf kent, hoe beter je kunt functioneren in een werkomgeving. Als teamleider is het goed je bewust te zijn van het waarom van je eigen reacties en handelen in je gesprekken. Het helpt je ontwikkeling als je regelmatig terugkijkt naar het waarom van je handelen in een gesprek. In deze paragraaf bekijken we enkele hulpmiddelen voor het ontwikkelen van meer zelfkennis.

## 1 Kernkwaliteiten en kernkwadrant van Daniel Ofman

Kernkwaliteiten zijn je sterkste persoonlijke eigenschappen. Volgens Daniel Ofman zijn deze kernkwaliteiten aangeboren en vormen ze de basis van je persoonlijkheid. Door op zoek te gaan naar jouw kwaliteiten, kun je met je antwoorden het effect van die kwaliteiten verkennen. Met deze werkwijze maak je naast je kwaliteiten ook je ontwikkelpunten en belemmeringen inzichtelijk. Dit persoonlijk onderzoek doe je met behulp van het principe van het kernkwadrant. Het werken met het kernkwadrant helpt je ook om je bewust te zijn van je allergieën, zodat je vanuit je 'uitdaging', het tegenovergestelde gedrag dan je gewend bent, kunt reageren op een collega die gedrag vertoont waar jij allergisch voor bent.



Figuur 1: Het kernkwadrant van Ofman

De elementen van jouw kernkwadrant vind je door jezelf de volgende vragen te stellen:

- Kernkwaliteit: Waarover krijg je regelmatig complimenten? Wat maakt je tot wie jij bent?
- Valkuil: Wat zou je minder moeten doen en uit zich als je gespannen bent? Wat is de kwaliteit waar je soms te ver in doorschiet?
- Uitdaging: Wat zou je eigenlijk meer moeten doen? Wat is het tegenovergestelde van je valkuil?
- Allergie: Welk gedrag van anderen irriteert je mateloos? Wat is het tegenovergestelde van je kernkwaliteit?

## 2 De onder- en bovenlaag van communicatie

Er zijn allerlei niveaus te onderscheiden in de wijze waarop we met elkaar communiceren. Het helpt als je die verschillende manieren van communicatie goed kunt observeren, interpreteren en kunt omzetten in een passende reactie. Voor succesvolle communicatie in die niveaus zal je naast je ratio ook je gevoel moeten kunnen inzetten. Hoe die verschillende lagen naast elkaar kunnen werken, leggen we uit met behulp van een model.

### IPIG-interventieniveaus

In een gesprek kun je verschillende niveaus onderscheiden. De vier communicatieniveaus die het IPIG-model hanteert, zijn een afgeleide van de manier waarop de Amerikaanse psycholoog McClelland ordening bracht in niveaus van bewust-en onbewust zijn.

Inhoud	Dit is het thematisch aspect van het gesprek. Waar gaat het over? Wat is het doel?
Procedure	Het 'hoe' van het gesprek. Hoe verloopt het? Is er een agenda? Is er een volgorde van behandeling?
Interactie	De communicatie tussen de deelnemers. Wie neemt op welke wijze waaraan deel in het gesprek? Reacties op elkaars gedrag.
Emotie	Spelen er gevoelens, onderliggende twijfels of angsten die invloed hebben op (de kwaliteit van) het gesprek?

Figuur 2: IPIG-interventieniveaus

Gewoonlijk luisteren we het meest naar de inhoud. Als we elkaar niet begrijpen, als de inhoud niet wordt 'opgepikt', zijn we geneigd te denken dat we niet helder genoeg communiceren. Vaak wordt de inhoud dan nog eens herhaald. Het communicatieprobleem wordt echter vaak niet door een onduidelijke inhoud veroorzaakt. Het probleem van het gesprek ligt op een ander niveau. Emoties bij je gesprekspartner of bij jezelf, zoals boosheid, kunnen de communicatie blokkeren. Ook kan een onduidelijke procedure belemmeren dat de inhoud 'geplaatst' wordt. Je gesprekspartner denkt bijvoorbeeld dat iets gezegd wordt in verband met agendapunt 2, terwijl jij nog met agendapunt 1 bezig bent. In beide gevallen wordt iets niet begrepen omdat de gesprekspartners zich met verschillende dingen bezighouden.

Wanneer je je bewust bent van de verschillende niveaus in communicatie, kun je op een ander niveau reageren als je gesprek dreigt vast te lopen. Neem bijvoorbeeld de volgende uitwisseling:

**Docent:** *'Ik vind het vervelend om met je te praten, omdat ik niet door de directeur volledig ben ingelicht over de bedoeling van dit gesprek.'*

De verleiding is groot om te reageren op het niveau van de inhoud:

**Teamleider:** *'Maar de directeur zei mij dat ze je zou informeren vóór het gesprek.'*  
*Of: 'Wat is je wel verteld?'*  
*Of: 'Ik zal je daarover dan inlichten.'*

De reacties helpen meestal onvoldoende of helemaal niet. Andere mogelijkheden die in dit geval beter helpen om voortgang te krijgen, zijn wellicht:

Op procedureniveau:

**Teamleider:** *'Laten we de punten eens op een rij zetten waarover je wel vrij voelt met mij te praten zonder instemming van de directeur.'*  
*Of: 'Ik stel voor dat we het gesprek nu stoppen en dat ik de directeur hiervan op de hoogte breng.'*  
*Of: 'Zullen we eens kijken hoe we dit half uur het beste invullen?'*

Op interactieniveau:

**Teamleider:** *'Het schijnt dat we ons in een ongemakkelijke positie gebracht hebben.'*  
*Of: 'Ik overval je dan nogal met dit gesprek.'*  
*Of: 'Hoe kunnen we het beste samenwerken in deze situatie?'*  
*Of: 'Hoe kunnen we nu op één lijn komen?'*  
*Of: 'Je beëindigt het gesprek nog niet, terwijl je dat het liefste zou willen.'*  
*Of: 'Ik zet je dan wel klem, met dit moment.'*  
*Of: 'Je zet me wel klem, ik kan niet doen wat ik me had voorgenomen.'*

Op gevoelsniveau:

**Teamleider:** *'Je voelt je ongemakkelijk om in dit stadium met me te praten.'*  
*Of: 'Ik voel me ook rot in deze situatie.'*  
*Of: 'Je bent boos over de gang van zaken.'*

Elk van de niveaus kan worden beschouwd als een deur waarmee we een relatie met de gesprekspartner kunnen opbouwen. Als we op de ene deur kloppen en die gaat niet open (bijvoorbeeld op inhoudsniveau), dan kunnen we beter niet blijven kloppen, maar een andere deur proberen. Dat doe je door bijvoorbeeld de procedure, de interactie of de gevoelens aan de orde te stellen.

Als leidinggevende ben je effectiever naarmate je beter aanvoelt op welk niveau je gesprekspartner werkelijk communiceert en waarop je vervolgens kunt aansluiten (met 'werkelijk' wordt de 'kern van de boodschap' bedoeld die tot dan toe anders verpakt is). Wat de kernboodschap is, wordt soms duidelijk wanneer je luistert met oren én ogen. Denk bijvoorbeeld aan een situatie waarin iemand met vertrokken gezicht en luide stem zegt: 'Nee hoor, ik ben niet geïrriteerd!'

### Tips voor het bewegen tussen de verschillende niveaus in het IPIG-model

- Naarmate je beter weet aan te sluiten bij het communicatieniveau van je gesprekspartner, wordt je communicatie effectiever. Je zal zelf dus ook helder en precies moeten zijn in wat je bedoelt.
- De voortgang van een gesprek wordt bevorderd als je in staat bent jezelf en je gesprekspartner aan te voelen en vervolgens dit weet om te zetten in een passende reactie op het juiste niveau. In de moeilijker gesprekken kom je sneller tot de kern naarmate je makkelijker tussen deze niveaus kunt schakelen.
- Je psychologische afstand tot je gesprekspartner verkleint naarmate je van niveau 1 naar niveau 4 beweegt. Wees je ervan bewust dat niet elke gesprekspartner dat wenst of daartoe in staat is. Waar je zelf het voorbeeld geeft, kan de ander wellicht volgen in het verkleinen van de 'gespreksafstand'.

## Checklijst interventieniveaus

Welke acties kun je ondernemen op de verschillende interventieniveaus?

### Inhoud:

- Samenvatten wat zojuist gezegd is.
- Iets toevoegen aan het besproken onderwerp.
- Vragen stellen over het onderwerp.
- Om uitleg of om meer gegevens vragen.
- Toetsen of het probleem goed begrepen is.
- Oplossingen aandragen of voorstellen voor actie doen.
- Volgende stappen in het project voorstellen.

### Procedureel:

- Toetsen wat het doel/de gewenste uitkomst van het gesprek is.
- Tijdafspraken voor de bijeenkomst maken.
- Een agenda samenstellen.
- Vragen in welke volgorde de punten moeten worden behandeld.
- De aanpak van het agendapunt (de werkwijze) bespreken.
- Een andere aanpak voorstellen ('laten we eerst brainstormen, daarna afwegen en ten slotte kiezen').

### Interactie:

- Jouw waarneming/perceptie geven van hoe de gesprekspartner en jij nu op elkaar reageren. Vragen op commentaar op je eigen gedrag (van nu).
- Een opmerking maken over de sfeer in de bijeenkomst.
- Een patroon in de discussie aangeven.
- De samenwerking tot op heden (in het gesprek) evalueren.
- Evalueren wat ieder in de wederzijdse bijdragen heeft gewaardeerd.
- Signalen van een mogelijke blokkade in de communicatie benoemen.



#### Gevoelens (van jou of de ander)

- Uitspreken wat je voelt op dat moment, bijvoorbeeld over hoe het gesprek nu loopt ('... stelt me tevreden').
- Vragen hoe de gesprekspartner zich voelt naar aanleiding van wat er zojuist is gebeurd.
- Vertellen hoe je je voelt over de bijeenkomst ('ik vond het prettig, schrok, was gespannen, relaxed, nerveus, onzeker, enthousiast, etc.').
- Zeggen dat de vragen van je gesprekspartner je in verlegenheid brengen.
- Vragen of de laatste opmerking de gesprekspartner boos, nerveus, of tevreden maakt.
- Toetsen of de gesprekspartner zich veilig voelt, ofwel jou al voldoende vertrouwt om het punt te bespreken.

### 3 De cirkel van invloed en de cirkel van betrokkenheid van Stephen Covey

Tijdens een gesprek kun je erachter komen dat een docent of een vakgroep praat over zaken die niet ter zake doen. Het kan voorkomen dat iemand buiten de kern wil blijven van waar het gesprek eigenlijk om moet gaan. Soms is er een onzichtbare oorzaak voor het vermijdende gedrag. Het is ook mogelijk dat je gesprekspartner het overzicht niet heeft of dat moeilijk verkrijgt. In deze situatie kun je gebruikmaken van de cirkel van invloed en de cirkel van betrokkenheid van Stephen Covey. Met behulp van dit model kun je voor je gesprekspartner inzichtelijk maken waar hij of zij invloed op heeft. Zo help je je gesprekspartner om zich te richten op proactief gedrag.



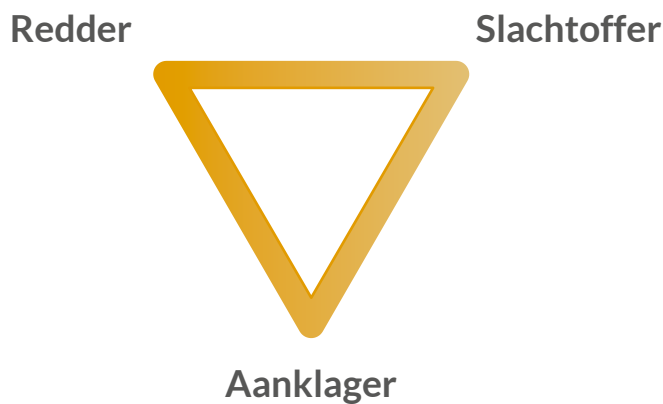
*Figuur 3: De cirkel van invloed en de cirkel van betrokkenheid van Covey*

Uit figuur 3 blijkt dat het gebied van betrokkenheid groter is dan het gebied van zaken waar je invloed op hebt. Als je aan je gesprekspartner vraagt waar hij of zij zelf invloed op heeft, en niet waar hij of zij zich druk om maakt, kan dat helpen om het onderwerp scherper af te bakenen. Bovendien heb je er als teamleider ook belang bij dat een collega bij het werken naar persoonlijke doelen aan de slag gaat met dingen waar hij of zij zelf invloed op heeft. Zie voor een complete uitleg en een handleiding De zeven eigenschappen van effectief leiderschap van Stephen Covey.

## 4 Dramadriehoek van Karpman

Het uitgangspunt van de theorie van de transactionele analyse is dat we posities innemen tegenover elkaar als er een probleem is. Hoe we ons tot elkaar verhouden, bepaalt dan ons gedrag en daarmee onze communicatie. Stephen Karpman is expert in transactionele analyse en ontwikkelde een zogenaamde dramadriehoek, een model voor communicatie en samenwerking waarin drie ineffectieve rollen worden beschreven: de aanklager, de redder en het slachtoffer (zie figuur 4). De mensen in de verschillende rollen reageren op elkaar vanuit de rol die ze hebben aangenomen. Binnen de dramadriehoek hou je elkaar gevangen en als je in deze rollen blijft, los je een probleem moeizaam op. Je blijft dan in het 'drama', het negatieve, hangen. Dit leidt tot een vicieuze cirkel.

### Dramadriehoek (van Karpman)



Figuur 4. De dramadriehoek van Karpman

Door het herkennen van de dramadriehoek in de communicatie met een teamlid kan je voorkomen dat je in deze vicieuze cirkel belandt. Denk bijvoorbeeld aan een stroef functionerende sectie, of een docent die het lastig heeft met een klas en alleen de klas hiervan de schuld geeft. Je kunt je gesprek richten op het doorbreken van het patroon, waardoor de samenwerking kan verbeteren of het probleem functioneel aangepakt kan worden. Zorg in ieder geval dat je niet wordt meegesleurd in de dramadriehoek en bedenk welk gedrag je bij collega's ziet en welke rol ze daarmee aannemen.

### De winnaarsdriehoek

Om effectief te kunnen communiceren of samen te werken moet je uit de dramadriehoek zien te komen. De onbewuste bedoelingen moeten bewust worden en je moet andere rollen aannemen. Dat betekent dat je moet handelen op basis van gelijkwaardigheid en dat je zelf de verantwoordelijkheid voor je eigen gedrag moet nemen (en dat de ander dat ook doet).

De drie rollen van de winnaarsdriehoek zijn 'helper, assertief persoon en kwetsbaar persoon'. Hetzelfde mechanisme als in de dramadriehoek geldt in de winnaarsdriehoek, maar wat elkaar in de dramadriehoek negatief versterkt, werkt in de winnaarsdriehoek andersom: de drie rollen versterken elkaar in positieve zin. Waar je in de dramadriehoek de schuldvraag buiten jezelf legt, moedigt de winnaarsdriehoek je aan je eigen verantwoordelijkheid te nemen.

Concreet betekent het dat je de redder bewust maakt dat redden niet echt helpt, maar dat het wel helpt om na te denken wat constructieve hulp dan wel zou moeten zijn. Zo wordt de redder een 'constructieve helper'. De aanklager zal zich bewust moeten worden dat alleen klagen geen oplossing is en dat het helpt om het probleem goed uit te leggen. Zo wordt de aanklager een 'assertief persoon' die problemen aan de orde stelt. Tot slot zal je de persoon die de slachtofferrol aanneemt duidelijk moeten maken met welke hulp hij of zij geen slachtoffer meer hoeft te zijn en hoe hij of zij kan veranderen naar de rol van een 'kwetsbaar persoon', die anderen duidelijk maakt wat als kwetsbaar wordt ervaren.

## 5 Het socratisch gesprek

Soms is het nodig om met collega's door te praten over een hardnekkig probleem of een uitdagende situatie om de juiste aanpak te vinden. De Griekse filosoof Socrates biedt handvatten voor het voeren van die verdiepende gesprekken. Hij geloofde dat voortdurend vragen stellen de beste en meest duurzame manier is om verborgen kennis bewust te maken.

Het leren voeren van een socratisch gesprek is een waardevolle aanvulling op je vaardigheden als teamleider (en als docent!). Voor een uitgebreide uitleg is het goed om de ruim beschikbare literatuur hierover te raadplegen en te oefenen. Als je besluit tot een socratisch gesprek, spreek dat dan van tevoren af met de deelnemers van het gesprek, zodat iedereen zich bewust is van de werkwijze en de regels.

### Werkwijze

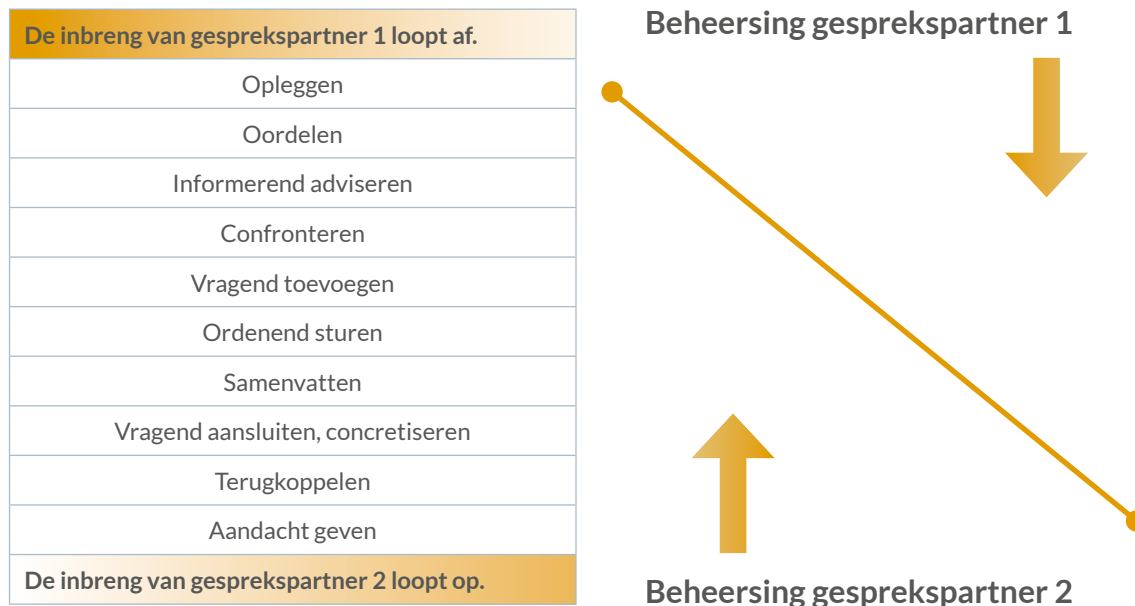
- Kies voor het gesprek het meest interessante voorbeeld van de situatie die aan de orde is.
- De voorbeeldgever legt de situatie zo gedetailleerd mogelijk uit. Vraag naar alle feiten en gevoelens.
- Spits het voorbeeld toe op een speciaal moment: een handeling, ervaring of een oordeel. Wat is volgens de voorbeeldgever de 'kernbewering'?
- Vraag door op 'waarom' dit volgens de voorbeeldgever de kernbewering is.
- Koppel de uitkomst aan wat dat betekent voor de situatie/de vraag die voorligt.
- Vraag de anderen of zij dezelfde gedachten hebben, of dat ze het anders beleven. Alle antwoorden moeten beredeneerd kunnen worden.
- Formuleer waar het in deze situatie om draait en ga na of alle deelnemers aan het gesprek het hiermee eens zijn.
- Evalueer het gesprek.

### Gespreksregels

- Bespreek het onderwerp alleen vanuit je eigen ervaring (niet wat je hebt gelezen of gehoord).
- Spreek twijfel uit en zeg niet achteraf dat je nog twijfelt als alles goed is doorgesproken.
- Spreek kort en bondig, geen monologen.
- Concentreer je op je eigen gedachten én verplaats je in die van je gesprekspartners. Herhaal vooral in je eigen woorden wat je de ander hoort zeggen.
- Alles wat je zegt, moet met een concreet voorbeeld onderbouwd kunnen worden.
- Het gesprek is pas klaar als er consensus is onder alle deelnemers. Er kan dan geen verschil in opvatting meer zijn.
- Leg systematisch uitspraken vast door te benoemen welk soort gesprek op het moment van de uitspraak wordt gevoerd (bijvoorbeeld een metagesprek, een voorbeeld, of een strategie).

## 6 Gespreksinterventies

Wanneer je tijdens een gesprek op elkaar reageert, kun je een bepaalde opbouw van beheersing aanbrenen. Natuurlijk wil je graag vanuit wederzijdse aandacht ontwikkeling bereiken, maar dit is niet altijd mogelijk. In figuur 5 staat weergegeven welke stappen je kunt hanteren (waarbij de beheersing toeneemt).



Figuur 5: De inbreng van de twee gesprekspartners loopt op of af naarmate de beheersing toe-of afneemt

### 3.5 Opzet voor een gespreksoefening

Het oefenen van gesprekken is waardevol, zowel voor docenten met leerlingen als voor teamleiders met docenten. Voor het oefenen met collega's kun je onderstaande vragen gebruiken, die de oefening structuur geven:

1. Stel vast wat je wilt oefenen en wat je wilt bereiken: het doel.
2. Geef de gesprekspartner aan met welk gedrag van de ander je wilt oefenen.
3. Geef de observant aan waar je feedback op wenst.
4. Beschrijf kort de inhoud van de situatie: doel en soort gesprek, gesprekspartner.
5. Voer de oefening uit.
6. Reflecteer eerst zelf op de oefening: hoe vond je het gaan?
7. Vraag gesprekspartner hoe hij/zij het gesprek heeft ervaren.
8. Vraag de observant om feedback.
9. Bespreek wat het je heeft opgeleverd.

# 4 Informatie verzamelen over je team

Het verzamelen van informatie over je team helpt je om te zien waar de kracht en ontwikkelpunten van de leden van je team zitten. Het helpt ook om te signaleren waar aandachtspunten zijn in de samenstelling van het team. Dit raakt aan de kwaliteitszorgsystematiek van de school en aan humanresourcesmanagement.

Met overzicht over je team kun je een inschatting maken over de mate waarin een collectieve ambitie realistisch en haalbaar is, welke expertise of bezetting nodig is om de gestelde doelen te bereiken en hoe het gesteld is met de kwaliteit van het pedagogisch en didactisch handelen van je docenten (kwaliteitszorg).

## Kwaliteitsstandaard SKA2

De Inspectie van het Onderwijs beoordeelt of de schoolleiding een actieve rol speelt bij de ontwikkeling van medewerkers. In kwaliteitsstandaard SKA2 van het Onderzoekskader VO 2021 staat beschreven waar de basiskwaliteit van de uitvoering van de kwaliteitscultuur aan moet voldoen. In die beschrijving staat een aantal specifieke verwijzingen naar de rol van de schoolleiding in de ontwikkeling van de leraren(teams). Deze zijn hieronder vetgedrukt weergegeven.

- De school realiseert de doelen voor goed onderwijs, bevordert een kwaliteitscultuur, zorgt voor randvoorwaarden en stuurt, waar nodig, tussentijds bij.
- Basiskwaliteit: De school realiseert de doelen voor goed onderwijs, die voortkomen uit haar visie en ambities. De schoolleiding zorgt daartoe voor een professionele en veilige leer- en verbetercultuur in de school. **Binnen deze kwaliteitscultuur geven schoolleiding en het (bevoegd) onderwijspersoneel samen uitvoering aan het stelsel van kwaliteitszorg**, zodat de school als geheel gericht werkt aan het bereiken van de onderwijskundige doelen. **Waar nodig stuurt de schoolleiding tussentijds bij.**
- **De schoolleiding zorgt ervoor dat de deskundigheidsbevordering van het personeel binnen de gestelde doelen gestalte krijgt.** Leraren(teams) oefenen daarbij de eigen verantwoordelijkheid bij het inrichten van hun onderwijs uit.

## De rol van de schoolleiding

De schoolleiding moet het gesprek over kwaliteit met leraren(teams) bevorderen, om zo de ambities van het schoolplan te bereiken en de kwaliteit van de lessen en opbrengsten te onderhouden of te verhogen. Daarvoor heeft de schoolleiding een beeld (informatie) nodig van wat goed moet zijn en van hoe de school als geheel ervoor staat.

De schoolleiding werkt vervolgens samen met de lerarenteams aan het bereiken van de gestelde kwaliteitsdoelen. Waar nodig stuurt de schoolleiding bij. Dat betekent dat tussentijds inzichtelijk moet zijn en besproken moet worden wat beter of anders moet. Ook voor dat gesprek is informatie nodig. Tot slot is het aan de schoolleiding om ervoor te zorgen dat het personeel zich ontwikkelt in de richting van wat de school nodig heeft om de doelen te behalen.

## Meetinstrumenten

Om leiding te kunnen geven aan de ontwikkeling van de school en van de docenten heeft de schoolleiding meetinformatie nodig over het lerarenteam en de mate waarin collega's mee kunnen gaan met een ontwikkeling (wat hebben ze dan nodig?). Ook voor het monitoren en bespreekbaar maken van groei of stagnatie is deze informatie nodig. Hiervoor kun je verschillende meetinstrumenten inzetten. We noemen een paar van die instrumenten en bespreken hoe je deze kunt hanteren in het kwaliteitsgesprek met teams.

### 4.1 Informatie over je team en het gesprek over kwaliteit

Het verzamelen van informatie kun je doen met behulp van een aantal standaard informatiebronnen:

#### Foto van de lessen

De 'foto van de lessen' is een verzameling lesobservaties van je team samengevoegd in één overzicht. Met het totaaloverzicht maak je inzichtelijk waar het team gezamenlijk hoog scoort en waar minder hoog. De bespreking hiervan in je team kan een aanknopingspunt zijn om als team een thema te kiezen voor gezamenlijke deskundigheidsbevordering. Denk hierbij aan specifieke didactische vaardigheden als activeren van leerlingen, werken met lesdoelen en het checken daarvan aan het eind van de les, of maatwerk. Bij de bespreking van de foto van de lessen spreek je alleen over het totaaloverzicht, niet over individuele docenten.

Als je na een tijd nogmaals een lesobservatieronde doet, kun je in kaart brengen of er iets is veranderd in het handelen van docenten. Kondig een dergelijke activiteit aan, leg uit wat je gaat doen en welk doel je hiermee voor ogen hebt. Professionals zijn doorgaans zo betrokken bij hun eigen werk dat het niet of laat delen van een dergelijke activiteit kan leiden tot verontwaardiging of ontkenning van de waarde van de meting.

In principe is het wenselijk dat elke docent elk jaar een lesobservatie krijgt van een leidinggevende. Daarmee blijft ook de periodieke bespreking van de les en de kwaliteitscyclus in stand. Maar als het goed is, loop je als teamleider geregeld de klas in en krijg je goed mee hoe een docent voor de klas staat.

#### Tips voor organisatie en planning

- Betrek meerdere lesobservatoren, zodat je in een korte tijd veel lesbezoeken kunt afleggen en het beeld snel kan worden gevormd.
- Plan de lesbezoeken na de herfstvakantie, zodat iedereen de opstart van het jaar achter de rug heeft. Stop voor de meivakantie, want dan zijn er minder lessen te zien in de bovenbouw.
- Neem de opbrengst mee in de vlootschouw (zie onder).
- Neem de opbrengst mee in een totaaloverzicht van al je metingen van dat jaar: de jaarevaluatie.

#### Medewerkertevredenheid

Aan de tevredenheid van medewerkers is te zien hoe het met een team gaat. Het meten van die tevredenheid gebeurt meestal een keer per twee jaar. Het evalueren van medewerkertevredenheid met je afdelings- of schoolteam biedt je als teamleider heel veel mogelijkheden om te zien wat goed gaat volgens het team en wat minder goed loopt. Door die onderwerpen bespreekbaar te maken en te reflecteren op de tevredenheid (wat is de oorzaak van deze score, wat is de kern van deze score) kom je er achter wat je als team nodig hebt. En omdat de thema's binnen het onderzoek vaak over de volle breedte van het werk gaan, krijg je een breed beeld van de situatie. Wanneer je als teamleider het onderzoek serieus neemt en er altijd zorgvuldig aandacht aan besteedt, ondersteun je niet alleen de kwaliteitscultuur, maar ben je ook geloofwaardig als leidinggevende.

#### Tips voor organisatie en planning

- Bespreek de resultaten van een medewerkertevredenheidsonderzoek niet vlak voor een vakantie. Organiseer ruimte voor reacties of nieuwe inzichten die langer op zich laten wachten en dus pas na de bespreking naar buiten komen.
- Geef de gelegenheid aan docenten om eerst zelf de resultaten te lezen en stuur de resultaten voorafgaand aan de bespreking op.
- Neem de tijd om de vraagstelling en de leeswijzer toe te lichten. Raffel dit niet af.
- Neem de tijd om de opbrengst te bespreken met het team, geef de gelegenheid tot het delen van bevindingen en plenaire uitwisseling.
- Probeer naast het bieden van antwoorden op 'incidenten' ook punten te signaleren die je als team kunt oppakken.
- Neem de opbrengst mee in een totaaloverzicht van al je metingen van dat jaar: je jaarevaluatie.

### Leerlingtevredenheid en oudertevredenheid

Leerlingen- en oudertevredenheidsonderzoeken zijn feedbackinstrumenten van de twee belangrijkste doelgroepen van de school. Je haalt ermee op wat de leerlingen en ouders van de school vinden. De tevredenheid van de leerlingen en de ouders geeft informatie over hoe de school functioneert. Het bespreken van deze scores in het team is input voor de kwaliteitscultuur en geeft aanknopingspunten voor de ontwikkeling van het onderwijs en het team dat dit verzorgt.

#### Tips voor organisatie en planning

- Verantwoording naar stakeholders is pas bereikt als je aan de stakeholders terugkoppelt wat je met de feedback gaat doen of hebt gedaan. Laat leerlingen en ouders dus weten wat je met de opgehaalde informatie hebt gedaan en wat dat heeft opgeleverd.
- Neem de opbrengst mee in een totaaloverzicht van al je metingen van dat jaar: je jaarevaluatie.

### Leerlingenenquête

De leerlingenenquête is een enquête die niet geschikt is voor bespreking met het team. Toch is deze het vermelden waard gezien de waarde die een dergelijke enquête heeft voor individuele docenten. Een docent neemt een enquête af bij een of twee klassen over zijn/haar eigen functioneren. De uitkomst kan de docent gebruiken om zich te bekwamen in een specifieke vaardigheid, maar kan ook inzage geven in een gedragsmatige eigenschap waarvoor aandacht nodig is, ter verbetering van het klimaat in de klas of de omgang met specifieke leerlingen. Als teamleider is het heel waardevol om met individuele collega's in gesprek te gaan over zo'n enquête in het functioneringsgesprek.

## 4.2 Groei en stagnatie in beeld brengen

Het gedrag dat medewerkers vertonen op hun werk geeft een indicatie van hoe de medewerker op dat moment in zijn/haar vel zit en op welk professioneel niveau hij/zij zich bevindt. Onderstaande indicatoren helpen je om groei en stagnatie van medewerkers te signaleren:

### Groei-indicator

- Toont goede werkhouding en is breed inzetbaar.
- Toont flexibiliteit indien nodig.
- Uitwisseling van informatie verloopt soepel (communicatie).
- Verlegt eigen grens in het werk.
- Toont visie en inspiratie (passie voor het werk of onderdelen daarvan).
- Is aangesloten op organisatiedoelstellingen, doet mee, draagt bij.
- Toont zelfkennis in handelen.

Bron: Learnworks B.V.

### Stagnatie-indicator

- Klachten van leerlingen en ouders
- Slechte pedagogische sfeer
- Onvoldoende cijfers voor het schoolexamen
- Groot verschil tussen de scores voor centraal examen en schoolexamen
- Problematiek met leerlingen
- Regelmatig wanorde in de les
- Niet werken volgens afspraken
- Geen verantwoordelijkheid nemen voor prestaties van leerlingen
- Weerstandgedrag docent
- Gebrek aan enthousiasme
- Uitstelgedrag
- Ontbreken van zelfreflectie
- Gebrek aan zelfkennis

Bron: Van Drunen en Veltkamp, CPS 2014

## 4.3 Vlootshow

Een vlootshow is het groeten en inspecteren van een ten strijde trekkende vloot door een leidinggevende figuur. Tegenwoordig wordt de term breder gebruikt, bijvoorbeeld bij strategische personeelsplanning. Het betreft dan een manier om aanwezige kennis, talenten en competenties van medewerkers in kaart te brengen en af te zetten tegen de gewenste en benodigde kennis, talenten en competenties.

De vlootshow geeft een beeld van de kwaliteit van het huidige team en gaat tegelijk in op de toekomstige beschikbaarheid en inschaling van het personeelsbestand, vanuit een voorspellende verwachting over het ontwikkelpotentieel van het team.

Het uitvoeren van een vlootshow bestaat uit drie stappen:

- Stap 1: Het invullen een totaalbestand met basisgegevens door de teamleider
- Stap 2: Het vertalen van het totaalbestand van stap 1 naar een kwalitatieve analyse van de afdeling of team door de teamleider
- Stap 3: Bespreking van de opbrengst in het schoolleiding-overleg



De opbrengst van deze drie stappen moet zijn:

- Conclusies over toekomstbestendigheid van het gehele schoolteam
- Geformuleerde ontwikkeldoelen voor de teamsamenstelling in relatie tot de koers van de school
- Conclusies voor de formatie

### Vervolgacties individueel en als team

Voor jou als teamleider levert de afronding van de opbrengst van stap 3 een set van aandachtspunten en activiteiten op. Dit kun je allemaal ondernemen als vervolg op stap 3:

- Formatiegesprekken voeren met docenten
  - Kijk in deze gesprekken of collega's ontvankelijk zijn voor herpositionering (bijvoorbeeld verandering van taken of een verplaatsing naar OB of BB).
- Teamsamenstelling aanpassen
  - Geef invulling aan actief aannamebeleid door je in de vacaturebeschrijvingen te richten op de mensen die je zoekt.
- Herschikken van taken of functies (denk aan betrokkenheid van je team en medezeggenschap)
- Doelgesprekken organiseren met individuele medewerkers
- Het team in de gelegenheid stellen zijn eigen ontwikkeldoel op te stellen
- Collectieve scholing organiseren

#### Tips

- Richt de meeste energie op de mensen die willen.
- Maak stagnatie bespreekbaar.
- Niet iedereen kan alles even goed en iedereen heeft talenten. Benut ze door ze op de juiste plaats in te zetten.

## Stap 1: Individuele scores verzamelen

Nu je een beeld hebt van welke vervolgacties je kunt ondernemen na afloop van de vlootshouw, gaan we terug naar stap 1 en kijken we naar de voorbereiding van het verzamelen van individuele scores.

Breng van alle docenten de volgende informatie in kaart, bijvoorbeeld in een eenvoudig Excelbestand. Vanaf 'prestatie' is een toelichting nodig, zie daarvoor de legenda.

- Naam
- Leeftijd
- Leslocatie
- Wie is de leidinggevende
- Functieniveau
- Bevoegd voor welk vak(ken)
- Bevoegdheidsgraad
- Ingezet voor aantal fte
  - Fte vast
  - Fte tijdelijk
- In dienst per datum
- Uit dienst per datum
- Prestatie (onvoldoende, kan beter, etc., zie onder)
- Potentieel
  - Medewerker heeft zijn/haar grenzen bereikt
  - Medewerker is promoveerbaar
- Is de medewerker benoembaar
- Is de medewerker verplaatsbaar
- Eindscore (behoeft aandacht, in ontwikkeling, etc.)

### LEGENDA

LEGENDA	
<b>Prestatie</b>	
Onvoldoende	De medewerker behaalt de vooropgestelde objectieven/prestatieniveaus niet.
Kan beter	De medewerker behaalt de vooropgestelde objectieven/prestatieniveaus nipt of net niet.
Voldoende	De medewerker functioneert op het niveau nodig voor het uitoefenen van de functie.
Goed	De medewerker functioneert op het niveau nodig voor het uitoefenen van de functie en overtreft nu en dan de verwachtingen.
Zeer Goed	De medewerker overtreft over de hele lijn de verwachtingen.

<b>Potentieel</b>	
Grenzen bereikt	Een andere taak of functie zijn niet aan de orde.
Groei mogelijkheden binnen huidig domein	Een andere taak of functie van gelijke zwaarte binnen hetzelfde functionele gebied is mogelijk.
Promotie op korte termijn	De medewerker kan op korte termijn doorgroeien naar een functie op hoger niveau en/of in een ander domein.
Nu reeds promotie	De medewerker kan nu reeds doorgroeien naar een functie op hoger niveau of in een ander domein.

<b>Benoembaar</b>	
Ja	De medewerker heeft een tijdelijke aanstelling i.c.m. een positieve beoordeling.
Nee	De medewerker heeft een tijdelijke aanstelling i.c.m. (nog) geen positieve beoordeling.
N.v.t.	De medewerker heeft een vaste aanstelling.

<b>Verplaatsbaar</b>	
Ja	De medewerker voldoet aan geen van onderstaande criteria.
Nee, functioneren	De medewerker heeft een begeleid functioneren-traject.
Nee, pensioen	De medewerker gaat het volgende schooljaar met pensioen.
Nee, ziekte/re-integratie	De medewerker is langdurig ziek of zit in een re-integratietraject na langdurige ziekte.
Nee, onmisbaar	De medewerker is aantoonbaar onmisbaar voor de locatie.
Nee, functioneert alleen op huidige locatie	De medewerker functioneert wel op de huidige locatie, maar niet op een andere locatie.

<b>Score</b>	
BA	Behoeft aandacht
IO	In ontwikkeling
SW	Stabiele werkers
HP	High potentials/toppers

## Stap 2: Kwalitatieve analyse

Met bovenstaande informatie werk je toe naar een eindoverzicht: een soort plan van aanpak voor je teamleden. De inschaling van elk teamlid behoeft een doordachte benadering van jou als teamleider. Je bekijkt alle informatie van stap 1 per medewerker en bepaalt bij welke van de vier categorieën (score) de medewerker het beste past.

Op de volgende pagina zie je hoe die inschaling eruitziet en welke maatregelen je als teamleider kunt overwegen (vaak in overleg met de directeur en met de afdeling personeelszaken). Onderstaand overzicht is na het invullen meteen ook een werkplan waarin staat welke acties je wilt uitzetten om docenten te ondersteunen in hun ontwikkeling (ten behoeve van de schoolorganisatie).

Plan van aanpak teamleden		
Inschaling door leidinggevende	Mogelijke maatregelen	Docent
Behoeft aandacht (probleem)	Functioneringsgesprek	
	Loopbaangesprek	Peter
	Ontwikkelen, begeleidingstraject richting goed	
	Overige medewerkers beschermen tegen demotivatie	
	Coaching	
	Demotie	
	Exitstrategie indien geen wijziging	
In ontwikkeling	Loopbaangesprek	
	Coaching	Sem
	Opleiding/Training	Noah
	Jobrotatie	
	Groeiprogramma	
	Promotie	Simone
Stabiele werker	Behoudstrategie	
	Coaching	
	Opleiding/Training	
	Motiveren	
High potentials (toppers)	Loopbaangesprek	
	Coaching	
	Opleiding/training	Cynthia
	Motiveren	
	Taakverbreding	Beau
	Groeiprogramma	
	Promotie	

### Uitgebreide scores

Met bovenstaand schema heb je een totaaloverzicht waarmee je stappen kunt zetten met individuele collega's. Blijf wel alert op de context waarin een medewerker zich bevindt. Dit schema biedt de gelegenheid om per medewerker een overzicht te maken waar je mee aan de slag kunt:

- Naam
- Talent/potentie
- Welzijn
- Ontwikkel- en scholingswensen
- Houding/gedrag/betrokkenheid
- Toegevoegde waarde
- Bijzonderheden
- Actie

### Stap 3: Keuzes en acties

De bespreking van de opbrengsten van stap 1 en 2 in het schoolleidingsoverleg levert een reflectie op van de huidige stand van zaken. Die reflectie kan vervolgens resulteren in een aantal keuzes, een vaststelling of een bijstelling van de koers van het managementteam. Tegelijkertijd ontstaan ook specifieke actiepunten voor teamleiders richting individuele medewerkers. Hieronder staat een set van ondersteunende vragen om stap 3 vorm te geven:

### Agenda voor het schoolleidingsoverleg over de vlootshow

1. Toekomstbestendigheid
  - a. Is duidelijk hoe toekomstbestendig we zijn met de huidige teamsamenstelling?
  - b. Zijn de benodigde basiscapaciteiten in ons team vertegenwoordigd?
  - c. Met welke personele wisselingen of veranderingen gaan we te maken krijgen?
  - d. Welke effecten verwachten we door deze veranderingen en hoe kunnen we daarop anticiperen?
2. Koers van de school
  - a. Is de koers die we als school hebben gesteld realistisch ten opzichte van onze teamsamenstelling? Zijn de specifieke capaciteiten die nodig zijn om onze doelen te bereiken vertegenwoordigd in het team? Kunnen we indien gewenst toewerken naar die capaciteiten binnen ons huidige team?
3. Formatie
  - a. Zijn er medewerkers die volgend schooljaar meer, minder of niet meer beschikbaar zijn?
  - b. Wat is de leerlingenprognose voor volgend jaar en de opvolgende jaren? Is er sprake van overformatie? Wat moet je als teamleider met deze mensen afspreken voor volgend jaar?
  - c. Zijn er mensen die volgend schooljaar specifieke taken op zich gaan nemen? Wat moet je als teamleider afspreken met deze mensen?

### Sturing door teamleiders

Als teamleider heb je een speciale positie in de school. Aan de ene kant kun je goed zien welk effect strategische keuzes hebben op het dagelijks werk van docenten en leerlingen. Aan de andere kant zit je aan tafel als directie en heb je zicht op de strategische keuzes die de schoolleiding heeft ten aanzien van het voortbestaan en de kwaliteit van de school. Als je vanuit deze twee perspectieven kunt redeneren, ben je van grote waarde voor de school.

Als je een verandering aangaat of anticipeert op verandering, wil je uiteraard dat je inspanningen het juiste effect hebben en het beoogde resultaat opleveren. Als teamleider beschik je over veel cruciale informatie en kun je met een goede voorbereiding die informatie op het juiste moment beschikbaar maken (daar waar knopen worden doorgesneden). Het maakt daarbij niet uit of dat moment plaatsvindt in de vergaderkamer van de directie of in de teamvergadering. Een valkuil in verbetertrajecten of schoolontwikkeling is echter dat je te veel in één keer wilt veranderen en dat je de effecten van een verandering op de rest van de schoolorganisatie niet helemaal uitdenkt of goed blijft volgen. Daarom is het belangrijk om keuzes te maken met het einddoel voor ogen en te faseren in de uitvoering.

# Bronnen

- Beroepsstandaard Schoolleiders VO (2014). Utrecht: VO-raad.
- Beroepsstandaard Schoolleiders VO (2021). Utrecht: SRVO.
- Bolk, T, Smit, C. (2017). *De geest uit de fles. Van bureaucratie naar bezieling*. Amsterdam: B&T.
- Covey, S. R. (1989). *The 7 Habits of Highly Effective People*. New York: Free Press.
- Drunen, R. van, Veltkamp, C. (2014). *Onderpresteren van docenten in VO. Het laatste taboe*. Amersfoort: CPS.
- GIDA-methodiek. *Behoud vitaliteit en inzetbaarheid*. Berlicum: Learnworks.
- McClelland, D.C. (1987). *Human Motivation*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Olthof, A. (2012). *Middenmanagement in positie. Leidinggeven aan opbrengstgericht werken*. Utrecht: *Leren verbeteren*.
- Van Meer, K., Van Neijenhof, J. van, Bouwens, M. (2001). *Elementaire sociale vaardigheden*. Houten: Bohn Stafleu Van Loghum.
- Weijers, F. (2015). *Spelen met ruimte. Samen werken aan professionele cultuur*. Amsterdam: Management Impact.
- Wever, B., Olthof, A. (2014). *Duurzame kwaliteitsverbetering*. Utrecht: *Leren verbeteren*.

# Bijlage 1 Sectiegesprek voorbereiding

Aan alle sectievoorzitters,

Als bijlage bij dit bericht ontvangen jullie de resultaten van de leerlingen voor jullie vak. De peildatum daarbij is X. Jullie ontvangen het volgende:

- De gemiddelde cijfers per klas, inclusief docent  
De gemiddelde cijfers van elk leerjaar totaal voor elk vak
- De Wolf-scores van het afgelopen CE
- Vensters VO met de percentielscores van het afgelopen CE per vak

We vragen jullie om binnen je sectie de cijfers te bestuderen en met elkaar antwoorden te formuleren op de volgende vragen:

1. Hoe tevreden is de sectie over de in dit schooljaar behaalde resultaten door leerlingen, afgezet tegen de twee jaren hiervoor? Waardoor wordt die (on)tevredenheid veroorzaakt?
2. Hoe beoordeelt de sectie (eventuele) verschillen tussen individuele docenten in parallelgroepen? Welke verklaringen hebben jullie hiervoor? Welke stappen worden (indien nodig) gezet om deze verschillen te verkleinen?
3. Hoe beoordeelt de sectie de eigen resultaten afgezet tegen andere vakken in hetzelfde leerjaar? Welke verklaringen hebben jullie hiervoor?
4. Waar gaat de sectie mee door (in geval van tevredenheid), of welke maatregelen wil de sectie nemen om te komen tot meer tevredenheid?

We vragen jullie om de beantwoording deel te laten uitmaken van het reguliere sectieverslag en deze, conform afspraak, te doen toekomen aan de voor de sectie verantwoordelijk teamleider en ondergetekende.

Met hartelijke groet,

*Namens de schoolleiding,*

## Vakgroep cijferanalyse

Naam vakgroep:		
1.	Beschrijf de ontwikkelactiviteiten van de vakgroep van het afgelopen jaar. Wat is hiervan het resultaat? Hoe ver is de uitvoering gevorderd?	
2.	Wat zie je in de aangeleverde cijferoverzichten? Wat valt op? Welke oorzaken en verklaringen hebben jullie voor de resultaten?	
3.	Hoe kunnen de resultaten van leerlingen binnen de grenzen van de vakgroep en vakdocenten verbeteren?	
4.	Welke activiteit(en) gaat de vakgroep ondernemen om de resultaatgebieden van punt 3 aan te pakken?	
5.	Wanneer is de vakgroep tevreden met het resultaat van die activiteit(en)?	
6.	Opmerkingen/toevoegingen	



Krijn Taconiskade 418,  
1087 HW Amsterdam,  
088 20 51 636

[contact@projectlerenverbeteren.nl](mailto:contact@projectlerenverbeteren.nl)  
[www.projectlerenverbeteren.nl](http://www.projectlerenverbeteren.nl)

*Leren verbeteren*  
Een project in opdracht van het ministerie van OCW

**B&T**  
verantwoord  
veranderen