



Daniëlle Verschuren en Berber Vreugdenhil

De kracht van goed bestuur

Eindrapportage

De kracht van goed bestuur

Eindrapportage

Daniëlle Verschuren
Berber Vreugdenhil

Deze publicatie is ontwikkeld door KPC Groep voor ondersteuning van het regulier en speciaal onderwijs in opdracht van het ministerie van OCW. KPC Groep vervult op het gebied van R&D een scharnierfunctie tussen wetenschap en onderwijsveld.



Eindredactie: Jeanet Visser

Illustratie voorzijde: Franssen & Van Iersel grafische producties

Opmaak: Studio Van Elten

Het is toegestaan om in het kader van educatieve doelstellingen (delen van) teksten uit deze publicatie te gebruiken, te verveelvoudigen, op te slaan in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar te maken in enige vorm zodanig dat de intentie en de aard van het werk niet worden aangetast.

Bronvermelding is in alle gevallen vereist en dient als volgt plaats te vinden: Bron: Daniëlle Verschuren en Berber Vreugdenhil, 2012, De kracht van goed bestuur: Eindrapportage, 's-Hertogenbosch: KPC Groep, in opdracht van het ministerie van OCW.

© 2012, KPC Groep, 's-Hertogenbosch

Inhoud

Samenvatting	3
1 Inleiding	7
2 Methode	9
2.1 Onderzoeksvragen en -design	9
2.2 Uitvoering van het onderzoek	10
3 Professionele werkrelatie: effecten van het instrument	11
3.1 Primair onderwijs	11
3.2 Voortgezet onderwijs	12
4 Ervaringen met en toekomst van het instrument	15
4.1 Bestuurders en schoolleiders	15
4.2 Adviseurs	17
5 Conclusies en aanbevelingen	19
Literatuur	23
Bijlagen	25
Bijlage 1: Interviewformat ronde 1	27
Bijlage 2: Interviewformat ronde 2	39

Samenvatting

Besturen en directies in primair en voortgezet onderwijs zijn meer en meer op elkaar aangewezen en van elkaar afhankelijk. Zij hebben in het kader van goed onderwijskundig leiderschap en met het oog op opbrengsten in het onderwijs baat bij een goed ontwikkelde professionele werkrelatie.

In aansluiting op ontwikkelingen in het veld en op verzoek van het ministerie van OCW heeft KPC Groep het analyse- en reflectie-instrument 'De professionele dialoog' ontwikkeld dat beoogt bij te dragen aan versterking van deze professionele werkrelatie. Het ontwikkelde instrument biedt een gestructureerd kader voor het gesprek over de professionele werkrelatie. Het bestaat uit een individueel analysegedeelte en een gezamenlijk reflectiegedeelte.

Doel van projectjaar 2011-2012 is te onderzoeken wat volgens de betrokkenen het effect van het inzetten van het instrument is op de professionele werkrelatie en het vergroten van de opbrengsten van de onderwijsinstellingen. In het begin van het project hebben vier koppels van bestuurders (B's) en schoolleiders (SL's) uit het primair onderwijs en zeven uit het voortgezet onderwijs dit instrument – onder begeleiding en observatie van adviseurs van KPC Groep – ingezet. In een individueel open gesprek is de startsituatie besproken. Vervolgens zijn B's en SL's in dialoog gegaan over de situatie en over wensen en afspraken voor de nabije toekomst. Tot slot is individueel met de adviseurs geëvalueerd welke bijdrage het instrument leverde aan het gesprek en aan welke concrete afspraken B's en SL's het komend half jaar gaan werken.

In de tweede ronde is in een gezamenlijk gesprek tussen adviseurs, B's en SL's teruggekeken op het half jaar na de eerste ronde: wat is de stand van zaken voor wat betreft de professionele werkrelatie, op welke wijze is omgegaan met de gemaakte afspraken en wat was in dit alles de rol en betekenis van het instrument? Door vertrek en ziekte van diverse B's in het primair onderwijs was het in deze sector bij drie van de vier betrokken organisaties niet mogelijk dezelfde gesprekspartners te betrekken in de tweede ronde; daarom is bij deze organisaties in het najaar alleen met de SL's gesproken.

Resultaten primair onderwijs

De bij dit onderzoek betrokken B's en SL's zijn bij aanvang over het algemeen al positief over de professionele werkrelatie. Belangrijkste aandachtspunten voor de toekomst zijn formele afspraken en professionele zakelijkheid. Binnen deze aspecten (en ook gekoppeld aan andere aspecten, zoals ondersteuning) gaat onder andere aandacht uit naar rolverduidelijking. De concrete afspraken waar B's en SL's zich in het eerste halfjaar op willen gaan richten zijn – afgezien van de regelmatig terugkerende rolverduidelijking en -afstemming – schoolspecifiek. Enkele voorbeelden zijn:

- formele afspraken: meer zwart op wit zetten, meer duidelijkheid;
- vergroten van de professionele zakelijkheid, kaders en spiegels zoeken;
- persoonlijke ontwikkeling als SL;
- elkaar meer feedback geven in een open en toegankelijke sfeer.

In de tweede gespreksronde blijken de professionele werkrelaties (met dezelfde of nieuwe B's) sterker te zijn geworden. De betrokken (B's en) SL's zijn aan de slag gegaan met de afspraken uit de eerste ronde en daarnaast hebben andere ontwikkelingen in de organisaties tot versterking van de werkrelaties geleid.

Resultaten voortgezet onderwijs

Ook de aan dit project deelnemende B's en SL's uit het voortgezet onderwijs zijn over het algemeen positief over de startsituatie van hun professionele werkrelatie. Vooral de meer 'zachte' kant van de relatie is over het algemeen goed (de aspecten gezamenlijkheid, openheid, toegankelijkheid en vertrouwen). Binnen enkele organisaties werken de B en SL nog maar kort samen; in die gevallen wordt de relatie meestal gekenschetst als "groeierende", "nog wennen, maar het komt wel goed", et cetera. Opbrengstgericht werken is een belangrijk thema. Vanuit de verbetering van de werkrelatie verwacht men hierop vooral indirect effecten.

Aandachtspunten voor de werkrelatie liggen voornamelijk op het vlak van de formele afspraken en professionele zakelijkheid (onder andere meer vastleggen van afspraken, een rol in de PDCA-cyclus en die ook helemaal afmaken, functioneringsgesprekken beter laten functioneren) en de ondersteuning (meer behoefte aan coaching van de SL door de B). Bij het nadenken over de nabije toekomst willen de B's en SL's dan ook vaak inzetten op ten eerste meer communicatie, feedback en coaching en ten tweede het op orde maken van de formele kant. Daarnaast zijn meer onderscheidende afspraken per organisatie gemaakt. Enkele voorbeelden hiervan zijn:

- werken aan het eigen ongeduld;
- het instrument blijven gebruiken in de onderlinge gesprekken;
- een gesprek aangaan met het college van bestuur over de stijl van 'governance'.

Na een half jaar is sprake van positieve ontwikkelingen in de professionele werkrelaties. B's en SL's zijn vooral meer gegroeid in rolbefef en rolneming, waardoor de formele zaken beter op orde komen en ook de ondersteuning zoals gewenst beter is gaan verlopen. In sommige gevallen zijn deze veranderingen nadrukkelijk tot stand gekomen nadat B's en SL's naar aanleiding van de eerste ronde aan de slag zijn gegaan met de destijds geformuleerde afspraken. Andere gesprekspartners denken dat dit gesprek en de afspraken meer onbewust een rol hebben gespeeld. En evenals in het primair onderwijs hebben naast het instrument ook andere factoren een rol gespeeld: ontwikkelingen in de organisaties, het 'natuurlijke proces' van naar elkaar toegroeien of bijvoorbeeld studiedagen.

Ervaringen met en effecten van het instrument

De gesprekken werden als diepgaand, compleet, natuurlijk, concreet en open ervaren. SL's en B's schreven dit voor een belangrijk deel toe aan de bijdrage van het instrument: dit biedt mogelijkheden voor diepgang, helpt te focussen, geeft goede richting, geeft houvast met het begrippenkader/woordveld, zorgt voor een echte dialoog en draagt bij aan het maken van goede afspraken (overigens niet altijd SMART geformuleerd en tevens vaak breder dan alleen de professionele werkrelatie) en het verbeteren van de professionele werkrelatie.

De wijze van gespreksvoering en keuze van onderwerpen en afspraken verliep verschillend en werd door een aantal SL's achteraf als niet prettig ervaren. Ook was het soms puzzelen bij welk aspect een bepaald onderwerp hoort en bleef het voor sommigen lastig niet te gaan (be)oordelen. Niettemin zijn de ervaringen grotendeels zeer positief en biedt het instrument volgens de gesprekspartners en adviseurs veel mogelijkheden en meerwaarde.

In de tweede ronde bleek deze meerwaarde ook aangetoond in waarneembare effecten van het gebruik van het instrument. Door de bewustwording in de eerste ronde en het maken van concrete afspraken werkt het instrument als katalysator in de ontwikkeling van de professionele werkrelatie. Het instrument vormt een goede aanleiding om eens expliciet stil te staan bij (belangrijke elementen van) de werkrelatie, het draagt in sterke mate bij aan bewustwording en leidt tot (blijvende) openheid in de relatie.

Een aantal B's en SL's is van plan het instrument een vaste plek in de gesprekkencyclus te gaan geven. Afhankelijk van de situatie (beginnende of al langer bestaande werkrelatie, goed of minder goed functionerend) zal het instrument dan vaak worden ingezet dan wel als 'onderhoudsinstrument' worden gehanteerd. Sommige gesprekspartners denken elementen (met name de acht aspecten en het woordveld) te blijven gebruiken, maar verwachten niet structureel 'het hele boek' op tafel te leggen en stap voor stap het instrument te blijven volgen. Het is wel

prettig om het instrument beschikbaar te houden voor situaties waarin frictie ontstaat in de werkrelatie. In deze toepassing zien B's en SL's veel meerwaarde van het instrument. Naast inzet in de eigen werkrelatie zien B's en SL's ook veel mogelijkheden voor bredere toepassing van het instrument: stichtingsbreed gebruik (ook bij andere SL's), binnen het managementteam of de raad van toezicht, bij het nader formaliseren van de eigen rol of toepassing in andere lagen van de organisatie. Hiertoe zal het nodig zijn aanpassingen in het woordmateriaal te maken.

Belangrijkste conclusies

Enkele belangrijke conclusies ten aanzien van de onderzoeksvragen op een rij.

- In de startsituatie van het onderzoek karakteriseren de deelnemende B's en SL's hun professionele werkrelatie over het algemeen als goed. Zeker de meer 'zachte' aspecten van de werkrelatie zijn in de meeste werkrelaties goed. In het primair onderwijs wordt dikwijls geworsteld met de rollen van B's en SL's en is er behoefte aan meer duidelijkheid en afstemming. In het voortgezet onderwijs valt op dat diverse B's en SL's nog niet lang met elkaar samenwerken en daardoor nog 'zoekende' zijn in hun professionele werkrelatie: wat kunnen we van elkaar verwachten qua inhoud, persoonlijkheid, coaching, loyaliteit en dergelijke?
- Gebruik van het instrument 'De professionele dialoog' draagt bij aan groei in de professionele werkrelatie. Het opent de ogen voor zaken die anders impliciet zouden blijven, leidt tot meer openheid en gezamenlijkheid in de relatie en werkt als katalysator voor andere processen die invloed hebben op de werkrelatie. Veelgenoemd effect is groei in rolbesef en rolneming. Daardoor gaan andere aspecten van de werkrelatie ook beter functioneren. Het instrument zal met name effect hebben op professionele werkrelaties waarin verbeteringen wenselijk zijn.
- Bij de betrokken organisaties voor primair en voortgezet onderwijs staat opbrengstgericht werken op de agenda. De mate waarin het instrument bijdraagt aan onderwijskundig leiderschap en het vergroten van opbrengstgerichtheid is afhankelijk van de eigen keuzes die B's en SL's maken op basis van hun gesprekken. De meeste organisaties kiezen voor andere aandachtspunten, maar verwachten dat verbeteringen op deze vlakken indirect (via sterk, goed functionerend leiderschap) zullen bijdragen aan de opbrengstgerichtheid van hun onderwijsinstelling.
- Het instrument wordt positief ontvangen in het werkveld. Aanpassingen in de instructie op de voorbereiding zijn gewenst om deze voorbereiding beter en gemakkelijker te laten verlopen. Daarnaast zullen voor diverse nieuwe toepassingen van het instrument aanpassingen in woordgebruik nodig zijn; dit zullen onderwijsorganisaties voor een groot deel zelf op moeten en kunnen pakken.

1 Inleiding

Veranderende verhoudingen

Veel besturen in Nederland zijn bezig met de professionalisering van directies en van zichzelf (Turkenburg, 2008). Besturen krijgen steeds meer beleidsruimte en moeten zich tegelijkertijd meer en anders gaan verantwoorden over de kwaliteit en prestaties van hun scholen (Janssens & Noorlander, 2010). Vanuit het veld ontstond de behoefte aan een instrument dat behulpzaam is bij de veranderende verhoudingen tussen bestuur en management.

Daarom heeft KPC Groep in opdracht van het ministerie van OCW in 2009-2010 een reflectie-instrument ontwikkeld met betrekking tot de professionele werkrelatie¹ tussen bestuurders (B's) en schoolleiders (SL's). In 2010-2011 is dit concept getest. Daarna is het definitief gemaakt.

Voor projectjaar 2011-2012 is het doel te onderzoeken of het inzetten van het instrument volgens B's en SL's daadwerkelijk het gewenste effect heeft op de verbetering van hun professionele werkrelatie. Tevens wordt nagegaan of de verbeterde werkrelatie volgens hen effecten heeft op de kwaliteit van het onderwijsleiderschap, meer in het bijzonder op het stimuleren van opbrengstgericht werken.

Uit onderzoek van Ten Bruggencate (2010) blijkt namelijk dat (indirect) verband bestaat tussen het gedrag van de SL en het rendement van de school. Wanneer zorgvuldige besluitvorming, betrokkenheid van docenten, samenwerking, professionele ontwikkeling en vernieuwing centraal staan in de schoolorganisatie (en deze dus als ontwikkelingsgericht te karakteriseren is), blijkt de SL indirect het werkklimaat voor leerlingen te kunnen bevorderen. De SL is op zijn/haar beurt afhankelijk van het bestuur, omdat het bestuur de kaders van de organisatie bepaalt en verantwoording moet afleggen (Turkenburg, 2008).

Bestuur en management zijn dus op elkaar aangewezen en hebben, tot op het niveau van leerlingprestaties, baat bij een goede professionele werkrelatie.

“De SL en B die met enige regelmaat hun professionele werkrelatie analyseren, daarop gezamenlijk reflecteren en hierin waar nodig interveniëren, zichzelf en elkaar vragen stellen over zingeving, identiteit, waarden, overtuigingen en normen, capaciteiten en omgeving, werken samen aan een constructieve cultuur en werkwijze die een positief effect heeft op de opbrengsten van de organisatie” (citaat uit het instrument).

Uit de testrondes die in 2010 gehouden zijn, bleek ook dat B's en SL's behoefte hebben aan het expliciet bespreken van issues die betrekking hebben op de professionele werkrelatie. Deze onderwerpen komen dikwijls niet expliciet en/of in voldoende mate aan bod in de reguliere gesprekscyclus. Het door KPC Groep ontwikkelde instrument beoogt in deze behoefte te voorzien.

Analyse- en reflectie-instrument ‘De professionele dialoog’

In 2009 zijn in een eerdere fase van het project ‘De kracht van goed bestuur’ de aspecten gedefinieerd die volgens B's en SL's gezamenlijk de professionele werkrelatie omvatten. Het betreft formele afspraken, gezamenlijkheid, ondersteuning, openheid, professionele zakelijkheid, toegankelijkheid, verantwoordelijkheid en vertrouwen.

¹ Gedefinieerd als een effectieve, aan werk gerelateerde relatie tussen twee professionals. Wordt gekenmerkt door een hoge mate van wederzijds vertrouwen en respect, waarbij de actoren op de hoogte zijn van wederzijdse beelden en verwachtingen ten aanzien van het invullen van taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden (Weggeman, 1992; Verbiest, 2004; Slegers, 1999).

Deze acht aspecten vormen de basis van het analyse- en reflectie-instrument² (Van Velzen & Verschuren, 2011). Het biedt een gestructureerd kader voor het gesprek over de professionele werkrelatie.

Het instrument bestaat uit twee delen: een individuele analyse (op basis van de acht aspecten) en een gezamenlijke reflectie. De reflectie leidt tot het trekken van conclusies en het maken van concrete afspraken. Deze kunnen worden genoteerd, waarna er in een later stadium op teruggegrepen kan worden.

Leeswijzer

Na deze inleiding volgt in hoofdstuk 2 een uitleg over de gebruikte onderzoeksmethode. In interne rapportages van KPC Groep zijn de onderzoeksresultaten uitvoerig beschreven. Deze eindrapportage richt zich op de belangrijkste overkoepelende resultaten. Hoofdstuk 3 gaat in op de effecten van het instrument op de professionele werkrelatie. Hoofdstuk 4 beschrijft – los van de gemeten effecten – ervaringen met het instrument van B's, SL's en adviseurs. In het laatste hoofdstuk staan conclusies en aanbevelingen.

Meer informatie

Mocht u naar aanleiding van deze rapportage vragen hebben over het onderzoek of het instrument, dan kunt u contact opnemen met Daniëlle Verschuren, projectleider en werkzaam bij KPC Groep in 's-Hertogenbosch.

² Dit instrument is te bekijken via <http://www.kpcgroep.nl/Voortgezet-onderwijs/Strategie-en-bedrijfsvoering/Governance/Professionele-dialogoog.aspx>.

2 Methode

Dit hoofdstuk beschrijft de weg die bewandeld is om tot uitspraken over de effecten van het instrument te komen.

2.1 Onderzoeksvragen en -design

Beoogd doel van het instrument is bijdragen aan de professionele werkrelatie tussen B's en SL's en daarmee (indirect) aan het vergroten van de opbrengsten in het onderwijs. Binnen het project is de probleemstelling voor het projectjaar 2011-2012: 'Wat is het effect van het inzetten van het reflectie-instrument op de professionele werkrelatie tussen B en SL volgens de betrokkenen? Levert het instrument volgens de betrokkenen een bijdrage aan het vergroten van de opbrengsten van hun onderwijsinstelling?'

De onderzoeksvragen die hierbij geformuleerd zijn, zijn de volgende.

- 1 Hoe typeren B's en SL's hun professionele werkrelatie voordat zij het reflectie-instrument inzetten?
- 2 Wat zijn de effecten volgens de betrokkenen – gemeten na ongeveer een half jaar – van het inzetten van het reflectie-instrument op de professionele werkrelatie?
- 3 Draagt het reflectie-instrument bij aan het ontwikkelen van het onderwijskundig leiderschap en het vergroten van de opbrengstgerichtheid van de onderwijsinstelling?
- 4 Welke aanpassingen zijn naar aanleiding van het praktisch toepassen nodig om het reflectie-instrument zo effectief mogelijk in te zetten?

Het onderzoek is opgezet in zes stappen.

- 1 Open gesprek beginsituatie
Individueel voorgesprek met de B en SL. Centrale vragen in dit gesprek zijn: 'Hoe ervaart men de professionele werkrelatie en waar hoopt men voor wat betreft die relatie over een half jaar te staan?'
- 2 Dialoog
B en SL bespreken gezamenlijk hoe zij hun relatie ervaren en wat zij daarin over een half jaar bereikt willen hebben.
- 3 Procesevaluatie
Een individuele evaluatie door een adviseur/onderzoeker met de B en SL. Doel is om de betrokkenen te laten expliciteren op welke aspecten van de professionele werkrelatie zij individueel en/of gezamenlijk de komende maanden zullen inzetten om te komen tot een verbeterde professionele werkrelatie. Daarbij wordt gebruik gemaakt van de STAR-methodiek (Smid & van der Woude, 2006; Kok, 2007): Situatie benoemen, beschrijven van de Ta(a)k(en), vaststellen van Acties en concreet maken van het beoogde Resultaat. Tevens wordt (kort) teruggekeken op de dialoog en de bijdrage van het instrument.
- 4 Tweede dialoog
Na ongeveer een half jaar bespreken de B en SL, na individuele voorbereiding, opnieuw hun professionele werkrelatie aan de hand van het instrument. De balans wordt opgemaakt: op welke aspecten heeft (volgens afspraak?) verbetering plaatsgevonden en wat kunnen B en SL zeggen over de bijdrage van het instrument aan het vergroten van de opbrengstgerichtheid en de ontwikkeling van onderwijskundig leiderschap?

- 5 Nameting
Nagesprekken over de ervaren effecten van het instrument.
- 6 Aanpassing
Aanpassen reflectie-instrument.

Onderzoeksvraag 1 wordt beantwoord in het open gesprek over de beginsituatie (stap 1) en een deel van de dialoog (stap 2). Onderzoeksvragen 2 en 3 worden beantwoord door een vergelijkende analyse van de data van de nulmeting (stap 2 en 3), de tweede dialoog (stap 4) en de nameting (stap 5). Onderzoeksvraag 4 betreft de eventuele aanpassingen die voortkomen uit het geheel (stap 6).

2.2 Uitvoering van het onderzoek

In de maanden april en mei van 2011 hebben adviseurs van KPC Groep de eerste drie stappen uitgevoerd bij B's en SL's van respectievelijk vier organisaties voor primair en zeven voor voortgezet onderwijs. Hiertoe is een interviewhandleiding geconstrueerd (zie bijlage 1), die de adviseurs hebben ingevuld.

Met als data de ingevulde interviewformats zijn vervolgens analyses gedaan om inzicht te krijgen in de startsituatie van de professionele werkrelatie, de wensen voor de toekomst (en daaruit volgende afspraken) en de ervaringen met het instrument. Daarbij is naar de volgende items uit het interviewformat gekeken.

- Startsituatie professionele werkrelatie: 1.1, 1.2, 1.3, 2.1 en 2.2 (met subvragen).
- Blik op de toekomst: 1.4, 1.5, 2.3, 3.3, 3.4 en 3.5 (met subvragen).
- Ervaringen met het instrument: 3.1, 3.2, 3.6 en opmerkingen achteraf door adviseurs.

Analyses zijn gedaan op casusniveau (waarbij elke schoolorganisatie geanonimiseerd is door toekenning van een code) en op meer overkoepelend niveau.

In november 2011 vond de tweede ronde van het onderzoek plaats, waarin de stappen 4, 5 en 6 zijn uitgevoerd bij B's en SL's van respectievelijk twee organisaties voor primair en zeven voor voortgezet onderwijs. In de eerste ronde betrof het nog vier organisaties voor primair onderwijs; door vertrek van B's op twee van deze organisaties en ziekte van de B op één andere organisatie zijn de gesprekken van de tweede ronde hier alleen met de drie betrokken SL's gevoerd.

Voor de gesprekken van de tweede ronde is opnieuw een interviewhandleiding geconstrueerd (zie bijlage 2), die de adviseurs hebben ingevuld. Met als data de ingevulde interviewformats zijn analyses gedaan om inzicht te krijgen in veranderingen in de professionele werkrelatie, de manier waarop met gemaakte afspraken is omgegaan, de rol van het instrument daarbij en de mogelijke bijdrage die het instrument in de toekomst kan (blijven) geven. Daarbij is naar de volgende items uit het interviewformat gekeken.

- Veranderingen professionele werkrelatie: 1.1 - 1.8 (met subvragen) en aanvullingsvraag 2 adviseurs.
- Omgang met gemaakte afspraken: 2.1 - 2.4, 3.1 - 3.4 en aanvullingsvraag 1 adviseurs.
- Rol van het instrument bij nakomen van afspraken: 4.1 - 4.4 en aanvullingsvraag 3 adviseurs.
- Toekomst en rol van het instrument: 5, 6 en 7.

Analyses zijn gedaan op casusniveau (waarbij elke schoolorganisatie geanonimiseerd is door toekenning van een code) en op meer overkoepelend niveau.

3 Professionele werkrelatie: effecten van het instrument

Dit hoofdstuk beschrijft de effecten van het gebruik van het instrument 'Een professionele dialoog' op de professionele werkrelatie tussen B's en SL's. Effecten worden beschreven op basis van vergelijking van de startsituatie en de stand van zaken in de tweede ronde: welke veranderingen zijn opgetreden in de professionele werkrelatie en wat is daarin de rol van (het gebruik van) het instrument geweest? De resultaten worden in dit hoofdstuk per onderwijssector beschreven. Eerst volgt een beschrijving van de startsituaties en wensen in de eerste ronde, vervolgens van de stand van zaken na een half jaar en tot slot volgt een analyse van de effecten van het instrument.

3.1 Primair onderwijs

Startsituatie en aandachtspunten

De B's en SL's van de vier betrokken organisaties voor primair onderwijs zijn in de eerste ronde van het onderzoek alle acht positief over de ervaren professionele werkrelatie tussen B en SL³. In een enkel geval is het nog zoeken naar duidelijkheid over elkaars rollen. Men ziet over het algemeen ook een verband tussen de kwaliteit van de relatie en de mate van opbrengstgericht werken, maar verwoordt niet heel concreet hoe deze invloed tot stand komt. Veruit de meeste aspecten van de professionele werkrelatie worden door zowel B's als SL's als voldoende en in veel gevallen zelfs als goed beoordeeld.

Eén SL deelt een onvoldoende uit aan het aspect formele afspraken. Dit aspect kreeg tevens vier keer een voldoende. In sommige gevallen is er nog geen managementcontract. Een ander geeft aan dat de praktijk niet altijd congruent is met de formele afspraken en weer een ander wijst op het belang van betere integrale planning en aansturing. Ook vier keer een voldoende kregen de aspecten ondersteuning (met name twijfel bij B's: coach ik wel voldoende?) en toegankelijkheid. De aspecten die het best lijken te lopen in de professionele werkrelaties tussen B's en SL's in deze organisaties voor primair onderwijs zijn gezamenlijkheid, verantwoordelijkheid en vertrouwen (elk één keer voldoende, rest goed), gevolgd door openheid (twee keer voldoende) en professionele zakelijkheid (drie keer voldoende).

In de dialoog is gemiddeld genomen het meest, langst en/of meest intensief met elkaar doorgesproken over de formele afspraken en professionele zakelijkheid. Ook de aspecten ondersteuning, gezamenlijkheid en openheid kwamen dikwijls aan de orde. Opvallend is dat op drie van de vier scholen het aspect toegankelijkheid niet is besproken in de dialoog, terwijl dit thema op de vierde school juist heel nadrukkelijk aan de orde kwam.

In het individuele voorgesprek is aan de B's en SL's gevraagd waar ze ten aanzien van elk aspect over een half jaar willen staan. Het voert te ver om alle individuele antwoorden hier weer te geven. Belangrijker is uiteindelijk ook tot welke concrete afspraken dit heeft geleid. Aan het eind van de dialoog bespraken de B en SL gezamenlijk welke afspraken zij maakten over wat zij bereikt willen hebben in hun professionele werkrelatie. Tevens is in het evaluatiegesprek met beide gesprekspartners apart besproken op welke aspecten de komende tijd wordt ingezet. Hierbij is de STAR-methodiek gehanteerd: in welke Situatie; wat is ieders Taak; welke Acties worden ingezet; wat is het beoogde Resultaat?

³ Eén van de adviseurs geeft aan dat bij alle gesprekken die hij bijgewoond heeft, SL en B een prima (uitgangs)relatie hadden. Dat kleurt mogelijk de uitkomst van het onderzoek, zo merkt hij op.

Opvallend is dat op meerdere scholen aandachtspunt voor de komende tijd zal zijn meer inzicht te verkrijgen in elkaars rollen (of één van de twee) met daarbij behorende bevoegdheden, verantwoordelijkheden en taken. Verder zijn de concrete afspraken van de verschillende B's en SL's te divers om 'overkoepelend' uitspraken te kunnen doen.

Stand van zaken tweede ronde

In het algemeen zijn de werkrelaties in het tussenliggende halfjaar sterker en intensiever geworden. De B's en SL's zijn gegroeid in hun rollen en in gezamenlijkheid. De oorzaken hiervan zijn wel verschillend: bij de ene school is er meer gevoel van gezamenlijkheid gekomen doordat de B ziek is geworden en de SL daarom taken heeft overgenomen, op de andere school is – mede door omstandigheden – de relatie geïntensiveerd en orde in de chaos ontstaan en op een derde school is een nieuwe B aangetreden, die goed aansluit bij de wensen die de SL in de eerste ronde (bij de andere B) aangaf.

In het algemeen hebben de (B's en) SL's van de betrokken organisaties voor primair onderwijs de in de eerste ronde gemaakte afspraken goed opgepakt. Zeker op het vlak van de gewenste groei in rolbesef en rolneming zijn stappen gezet. Maar ook met meer specifieke afspraken (op schoolniveau, bijvoorbeeld ten aanzien van formele afspraken, professionele zakelijkheid, feedback geven en coaching) is men voortvarend aan de slag gegaan.

Effecten van het instrument

De bijdrage van het instrument 'De professionele dialoog' aan de veranderingen in de professionele werkrelatie en de wijze waarop omgegaan is met gemaakte afspraken loopt uiteen. Duidelijk is dat het instrument op diverse scholen een rol heeft gespeeld.

Het instrument geeft volgens de betrokkenen richting bij ontwikkelingsgesprekken en geeft de gelegenheid en mogelijkheid om zaken uit de sfeer van 'persoonlijke' competenties te tillen en daarmee een grotere wederkerigheid en gezamenlijkheid in het gesprek te brengen. Het instrument biedt de meerwaarde dat de kernbegrippen een goed vertrekpunt vormen om de werkrelatie met elkaar te bespreken en expliciteert begrippen die tot een verdieping in de relatie leiden. Het zou een goed onderdeel van een gesprekkencyclus kunnen zijn en, zeker daar waar de professionele werkrelatie minder goed is, van waarde kunnen zijn en blijven.

De gesprekspartners zijn dus op zich positief over (de effecten van) het instrument, maar willen het geen grotere rol toekennen dan realistisch is. De invloed van andere omstandigheden is minstens zo groot.

3.2 Voortgezet onderwijs

Startsituatie en aandachtspunten

Op alle zeven betrokken organisaties voor voortgezet onderwijs zijn de B's en SL's in de eerste ronde positief over hun professionele werkrelatie. Sommige B's en SL's werken nog maar kort met elkaar samen en/of zijn in een nieuwe werkrelatie komen te staan. In die gevallen is het soms nog zoeken naar de onderlinge verhoudingen, maar vrijwel alle gesprekspartners beschrijven in die gevallen de werkrelatie ook als 'groeïende' en in uitgangspunt goed. Goed functionerende werkrelaties dragen bij aan opbrengstgericht werken: als ieder op een goede manier aan zijn/haar werk toekomt, leidt dit tot verbeterde opbrengsten.

Veel aspecten van de professionele werkrelatie worden door zowel B's als SL's als voldoende en in veel gevallen zelfs als goed beoordeeld. De aspecten die het best lijken te lopen in de professionele werkrelaties tussen B's en SL's in deze organisaties voor voortgezet onderwijs zijn toegankelijkheid, openheid, gezamenlijkheid, vertrouwen en verantwoordelijkheid. De eerste vier aspecten betreffen de wat meer 'zachte' kant van de werkrelatie; die is dus over het algemeen sterk ontwikkeld. Het aspect verantwoordelijkheid wordt ook vaak positief beoordeeld, maar is op een paar organisaties punt van aandacht. De aspecten die het minst positief beoordeeld worden zijn respectievelijk formele afspraken, ondersteuning en professionele zakelijkheid. Ditzelfde beeld is terug te zien in de dialoog. Het aspect ondersteuning kwam in vier van de

zeven dialogen aan de orde, maar was in die gesprekken wel meteen van groot belang (meestal betrof dit de wens tot meer (pro)actieve coaching van de SL door de B). In iets mindere mate geldt hetzelfde voor verantwoordelijkheid. Tijdens vrijwel alle dialogen kwamen professionele zakelijkheid en formele afspraken aan de orde en op een aantal scholen werd hier dan ook intensief en veel over doorgesproken. Men wil bijvoorbeeld meer gaan vastleggen, of formele afspraken zijn er wel maar moeten meer gaan 'leven' (en een heldere rol krijgen in de hele PDCA-cyclus), functioneringsgesprekken moeten beter ingezet worden, men is op zoek naar een balans tussen emotionaliteit en zakelijkheid of worstelt met het dilemma van een bestuur op afstand zijn zonder een top-down-cultuur te willen creëren. Toegankelijkheid (het aspect dat het meest positief werd beoordeeld door de gesprekspartners afzonderlijk) is in veel dialogen niet aan de orde geweest.

Zowel in de gesprekken met de B's en SL's afzonderlijk als in de dialoog is gesproken over toekomstwensen. In het individuele voorgesprek is aan de B's en SL's gevraagd waar ze ten aanzien van elk aspect over een half jaar willen staan. Het voert te ver om alle individuele antwoorden hier weer te geven. Aan het eind van de dialoog bespraken de B en SL vervolgens gezamenlijk welke concrete afspraken zij maakten over wat zij bereikt willen hebben in hun professionele werkrelatie. Tevens is in het evaluatiegesprek met beide gesprekspartners apart besproken op welke aspecten de komende tijd wordt ingezet. Hierbij is de STAR-methodiek gehanteerd: in welke Situatie; wat is ieders Taak; welke Acties worden ingezet; wat is het beoogde Resultaat?

Actiepunten die regelmatig terugkomen zijn:

- meer communicatie/overleg tussen B en SL;
- daarbij meer reflecteren op elkaar, directe feedback geven;
- de formele kant van de werkrelatie (en breder) op orde maken, onder andere meer vastleggen.

Verder zijn de afspraken tussen de B's en SL's van de zeven betrokken organisaties te verschillend om 'overkoepelend' uitspraken te kunnen doen.

Stand van zaken tweede ronde

Evenals in het primair onderwijs is in de professionele werkrelaties op de betrokken scholen voor voortgezet onderwijs (daar waar gewenst) sprake van positieve ontwikkelingen. Sommige B's en SL's karakteriseren de verbeteringen als 'aanzienlijk', terwijl andere liever spreken over een 'groeiende' relatie. Veranderingen zijn vooral opgetreden op het gebied van rolopvatting en rolname: B's en SL's zijn meer en meer in hun rol gegroeid. Deze groei is in meer of mindere mate toe te schrijven aan het gebruik van het instrument, maar ook andere factoren hebben een rol gespeeld: ontwikkelingen in de organisaties, het 'natuurlijke proces' van naar elkaar toegroeien of bijvoorbeeld studiedagen vanuit KPC Groep.

Doordat rolbesef en rolname zijn verbeterd, is er ook groei in vertrouwen, gezamenlijkheid, formele afspraken (bijvoorbeeld meer resultaatgerichtheid), professionele zakelijkheid, ondersteuning en verantwoordelijkheid. Zo komen SL's op één van de betrokken organisaties meer toe aan tactische zaken en loopt de ondersteuning beter omdat de rollen en verantwoordelijkheden helderder zijn geworden en beter in de praktijk zijn gaan functioneren. Sommige B's en SL's hebben de in de eerste ronde gedefinieerde afspraken heel bewust en nadrukkelijk op de agenda gezet, terwijl andere denken dat het eerste gesprek en de daar voorgenomen plannen met name onbewust hebben bijgedragen aan de veranderingen.

Effecten van het instrument

Naast een natuurlijk proces waardoor de professionele werkrelatie zich ontwikkelt, en naast interne en externe ontwikkelingen bij de scholen, heeft het instrument volgens de betrokken B's en SL's een belangrijke bijdrage geleverd aan de groei van de professionele werkrelatie. Het werkt als katalysator van de andere processen: deze worden versneld door gebruik van het instrument. Termen die hierbij steeds terugkeren zijn 'trigger', bewustwording en openheid. Het instrument werkt als 'trigger': het is een aanleiding om stil te staan bij de werkrelatie. Verder draagt het in sterke mate bij aan bewustwording: het expliciet maken van zaken die anders niet zo snel op de

agenda komen te staan. Het helpt om expliciet na te denken over de relatie en wat je van elkaar verwacht, zowel formeel als informeel. En het leidt tot openheid in de relatie. Vooral de acht aspecten werken prettig: dit zijn echt de zaken waar het om draait.

Ook de begrippen rolgeving en rolomschrijving hebben geholpen, zo geven gesprekspartners aan. Zeker in minder goed functionerende werkrelaties kan het instrument volgens hen zeer bruikbaar zijn.

4 Ervaringen met en toekomst van het instrument

Tijdens de gesprekken in de eerste ronde tussen adviseurs en B's en SL's afzonderlijk is gevraagd naar de eerste indruk van het gesprek en de bijdrage van het instrument aan het verloop en de inhoud van het gesprek. Ook zijn evaluerende opmerkingen van de adviseurs meegenomen in deze analyse. In de tweede ronde is samen met de B's en SL's vooruitgekeken naar de mogelijke toekomstige rol van het instrument en eventuele andere mogelijkheden die men ziet voor het instrument. Omdat de ervaringen met het gesprek en het instrument niet wezenlijk anders waren in primair en voortgezet onderwijs, zijn de resultaten van beide sectoren in dit hoofdstuk samengevoegd.

4.1 Bestuurders en schoolleiders

Mening

De B's en SL's zijn over het algemeen positief over de gevoerde gesprekken en ook over de bijdrage van het instrument daaraan. Hieronder staan enkele opmerkingen van de gesprekspartners.

Over het gesprek

- Goed gesprek in goede sfeer.
- Zaken zijn concreet benoemd.
- Het gesprek gaat over waar het over moet gaan.
- Een natuurlijk gesprek (ondanks aanwezigheid van adviseurs).
- Dit heeft iets opgeleverd, het vraagt wat anders van mij dan bij andere gesprekken.
- Een open, vertrouwd en goed gesprek dat dieper ging dan gebruikelijk.
- Raar dat er adviseurs meekeken.

Over (de rol van) het instrument

- Het begrippenkader (met subbegrippen) helpt.
- Het functioneert als kapstok en is goed voor de bewustwording.
- Instrument biedt mogelijkheden voor meer diepgang.
- Het dwingt tot het innemen van een meta-positie, waardoor niet vanzelfsprekende zaken aan de orde komen.
- Alle aspecten die van belang zijn komen aan de orde, ze dekken de lading van de kern van de werkrelatie.
- Ook eventuele onontgonnen gebieden komen voor het voetlicht.
- Sommige begrippen spreken elkaar tegen (binnen één aspect).
- Het volgen van het instrument voelt natuurlijk aan en het geeft goede richting, zonder beperkend te werken.
- Het voelt niet als een beoordelingsinstrument, maar als een instrument voor een goede dialoog.
- Het is een goede aanvulling op de reguliere gesprekscyclus.
- Het instrument heeft er ook aan bijgedragen dat we goede afspraken hebben gemaakt.
- Het helpt om gesprekken uit de 'schoolbetrokkenheid' te halen en tegelijkertijd is het niet bedreigend, omdat het niet over persoonlijke competenties gaat.
- Het helpt goed in de verbeterslag van de relatie.

- Het werkt als katalysator voor andere ontwikkelingen in de relatie en organisatie.
- Is er een digitale versie beschikbaar?

Specifiek over de voorbereiding

- Het instrument helpt focus te bieden, vooral bij de voorbereiding, het benoemen van prioriteiten ging daarna snel en goed.
- Een goede voorbereiding is essentieel.
- De instructie voor de voorbereiding moet duidelijker, ook ten aanzien van de reflectie op de vier begrippen.

Enkele gesprekspartners in de eerste ronde zijn achteraf niet helemaal tevreden over de gang van zaken of plaatsen kanttekeningen bij het instrument. Zo geeft één SL aan dat beter begonnen had kunnen worden met het uitwisselen van elkaars individuele toegekende scores aan de aspecten en op basis daarvan verder gesproken had kunnen worden. Nu werden meteen de items voor de bespreking vastgesteld. De SL heeft wel alles kunnen zeggen wat hij wilde zeggen. Ook ervoer hij het gesprek af en toe als beoordelend, maar hij vond dat niet vervelend: "Ik vraag er af en toe ook wel om." Ook een andere SL voelde zich wat ongemakkelijk bij het gesprek. In dit gesprek nam de B de leiding en was de SL volgend. Weer een andere SL geeft aan dat je tijdens het gesprek wel moet blijven checken of je dezelfde taal spreekt.

Toekomst van het instrument

Het instrument 'De professionele dialoog' heeft toekomst, zo geven gesprekspartners aan. Bij een aantal van de betrokken B's en SL's zal het instrument een blijvende rol krijgen om de professionele werkrelatie onderwerp van gesprek te houden. Sommige B's willen het structureel gaan inzetten in de gesprekkencyclus (ook met andere SL's). Een andere B ziet ook een functie als 'onderhoudsinstrument' bij meer ervaren SL's; daar wil hij het instrument dan bijvoorbeeld eens per twee of drie jaar gaan inzetten. Weer een andere B verwacht niet het hele instrument te blijven gebruiken, maar de elementen die er in staan wel aan te snijden in volgende gesprekken. Vooral het begrippenkader kan namelijk volgens hem zeer bruikbaar zijn om gesprekken op het gewenste niveau te krijgen.

De meeste B's en SL's zien echter vooral mogelijkheden voor het breder inzetten van het instrument. In hun eigen werkrelatie zal het (behalve dus in enkele gevallen) geen grote rol meer spelen, maar ze zien wel andere mogelijkheden: stichtingsbreed inzetten of het 'achter de hand houden' voor situaties waarin spanning in de werkrelatie ontstaat. De gesprekspartners geven aan dat het instrument namelijk vooral goed ingezet kan worden bij minder goede professionele werkrelaties. Stichtingsbreed ziet men mogelijkheden voor toepassing bij andere SL's, in het managementteam (bijvoorbeeld in het kader van 360 graden feedback), binnen de raad van toezicht, bij het nader formaliseren van de eigen rol of toepassing in andere lagen in de organisatie. Voor diverse van deze toepassingen moeten wel aanpassingen in het woordmateriaal gemaakt worden.

In één organisatie ziet men niet direct mogelijkheden om het instrument verder in te zetten. Er zal meer nodig moeten zijn om het instrument daadwerkelijk te blijven gebruiken, zo geven B en SL aan. Het sluit niet aan bij de gesprekscyclus die nu gehanteerd wordt, maar biedt wel de diepgang waarnaar B en SL soms op zoek zijn. Er is niks mis met het instrument, maar B en SL zien niet zo snel gebeuren dat 'het hele boek' op tafel komt. Zoals aangegeven kiezen andere gesprekspartners er daarom voor om bijvoorbeeld alleen de elementen, de acht aspecten te blijven hanteren in de gesprekken.

4.2 Adviseurs

Na afloop van de gesprekken hebben de betrokken adviseurs van KPC Groep kort beschreven welke indruk zij van het gesprek hadden en hoe het instrument is gebruikt. Ook plaatsten zij soms tussentijds opmerkingen in het format. Een overzicht van enkele opvallende analyses van de adviseurs staat hieronder.

Over het gesprek

- Er worden zaken uitgesproken die wezenlijk zijn, bijvoorbeeld: "Ik was zo blij toen je dat zei", "Dat had ik eigenlijk eerder tegen je moeten zeggen, dat had een hoop gescheeld" of "Als je iets belooft, dan ga ik er van uit dat het gebeurt; we hebben een afspraak."
- Door op een gestructureerde manier tijd voor elkaar te nemen, kunnen B's en SL's een verbeterslag maken in hun professionele werkrelatie. Heel bijzonder om dat snel te zien in zo'n korte tijd. Gesprekspartners hebben vaak al goed door waar de schoen wringt; door het samen reflecteren wordt dat nog eens helder benoemd en wordt het bewust ervan zijn pregnanter en manifester.
- Het gesprek wordt dikwijls breder getrokken dan alleen de professionele werkrelatie tussen B en deze specifieke SL; dan komt de hele organisatie in het vizier.
- Het instrument doet geen uitspraken over de manier waarop (met name) de dialoog tot stand komt: wie neemt het initiatief, hoe wordt bepaald over welke aspecten met name doorgesproken wordt, et cetera. Zo constateert een SL dat de B het initiatief nam tijdens de dialoog; hij dacht dat dat de bedoeling was, maar vraagt zich achteraf af of dat logisch is.
- Veel van de gemaakte afspraken zijn niet echt SMART geformuleerd, meer in algemene termen.

Over het instrument

- Het gesprek gaat maar deels in termen zoals genoemd in het woordveld.
- Soms is het lastig om een thema dat speelt onder te brengen bij één van de acht aspecten; dan zijn er meerdere aspecten waar het onder zou kunnen vallen.
- In sommige gesprekken wordt niet echt gewerkt met de stappen in het instrument, alleen met het schrijfblok en de acht aspecten.
- Op zich is duidelijk dat een gesprek naar aanleiding van dit instrument zich onderscheidt van functionerings- en beoordelingsgesprekken. Soms sijpelen echter toch elementen daarvan door in het gesprek. Bij de voorbereiding gaf een B bijvoorbeeld meer oordelen over de SL dan over de relatie tussen hem en de SL. Het is lastig om de focus op de relatie te houden, zonder oordelen over (het functioneren van) de ander te geven. (Met name) B's moeten er soms expliciet op gewezen worden ook hun eigen aandeel in de relatie te beschouwen.
- De vier rolbegrippen in het instrument (stap 2: per thema bepalen waardoor verschillen in rolopvatting worden bepaald: roldefinitie, -besef, -neming of -vastheid) zijn in de eerste ronde nauwelijks expliciet aan de orde gekomen in de gesprekken. Het onderwerp rollen en de invulling daarvan is wel dikwijls onderwerp van gesprek, maar niet zozeer aan de hand van de rolbegrippen. Tijdens een nagesprek geven een B en SL aan dat het instrument hier niet toe uitnodigt. Bij één organisatie voor voortgezet onderwijs hebben B en SL samen gereflecteerd op de rolopvatting. Opvallend is dat in de tweede ronde de termen rolbesef en rolneming juist vaak genoemd werden; zeker in het voortgezet onderwijs is men hier expliciet mee aan de slag gegaan.
- Zou het instrument ook kunnen worden ingezet in crisissituaties?
- Gebruik van casuïstiek: wisselend in mate waarin en in kwaliteit van de bijdrage aan het gesprek. Soms positief, verhelderend, soms verloor men de essentie uit het oog door te diep op de casuïstiek in te gaan.
- Veranderingen in de professionele werkrelatie zijn eerder het gevolg van veranderende omstandigheden dan een uitvloeisel van de gemaakte afspraken.
- Het instrument geeft de gelegenheid en de mogelijkheid om zaken uit de sfeer van de 'persoonlijke' competenties te tillen en daarmee een grotere wederkerigheid in het gesprek te brengen.

- Het instrument heeft als 'trigger' gewerkt om een aantal zaken bespreekbaar te maken.
- Het instrument kwam op het goede moment. De SL en B hebben hun verwachtingen en beelden van elkaar geëxpliciteerd. Omdat ze elkaar nog niet goed kenden, konden ze zich daarna gaan richten op wat nodig was. Ze hebben elkaar door middel van het instrument uitgenodigd om feedback te geven en de deur naar elkaar open gezet. Dat heeft goed gewerkt in deze situatie.
- De vorm van het instrument en de stappen die daarin gezet worden zijn op zich niet van groot belang. Het gaat er meer om dat de onderwerpen de juiste onderwerpen zijn en dat het gesprek over de relatie gevoerd wordt.
- Bij één organisatie werkt (de vormgeving van) het instrument mogelijk als blokkade, omdat het erg groot is en een prominente plek heeft op tafel. Een kaartje met de acht aspecten en een achterkant met de vier perspectieven op de rol van eenieder zou hier wel eens effectiever kunnen zijn.

Specifiek over de voorbereiding

- De voorbereiding door de B's en SL's was over het algemeen redelijk tot goed. In een enkel geval was meer toelichting (vooraf telefonisch of tijdens het voorgesprek) nodig, omdat uit de stukken niet voldoende duidelijk werd wat de bedoeling was. Bij één van de organisaties in het voortgezet onderwijs is de eerste afspraak door gebrek aan voorbereiding niet doorgegaan. Na toelichting op het instrument en een gedegen voorbereiding is een nieuwe afspraak gemaakt en het gesprek alsnog op beoogde wijze gevoerd.
- Goede voorbereiding blijkt essentieel, dus het is van belang nog eens goed naar de toelichting (op de voorbereiding) te kijken. Een adviseur merkt op: "Het instrument is (nog) niet zonder degelijke toelichting te gebruiken."
- Meer aandacht geven aan de aanleiding en het resultaat van het gesprek: wat is de urgentie, wanneer zet je het in, wat is het verschil met functioneringsgesprekken, wat doe je met afspraken die je hebt gemaakt, et cetera.

5 Conclusies en aanbevelingen

Dit laatste hoofdstuk komt nog een keer terug op de onderzoeksvragen en beschrijft de conclusies ten aanzien van deze vragen. Tevens zullen enkele aanbevelingen voor toekomstig gebruik worden gegeven, met name in aansluiting op de vierde onderzoeksvraag.

- 1 Hoe typeren B's en SL's hun professionele werkrelatie voordat zij het reflectie-instrument inzetten?
- 2 Wat zijn de effecten volgens de betrokkenen, gemeten na ongeveer een half jaar, van het inzetten van het reflectie-instrument op de professionele werkrelatie?
- 3 Draagt het reflectie-instrument bij aan het ontwikkelen van het onderwijskundig leiderschap en het vergroten van de opbrengstgerichtheid van de onderwijsinstelling?
- 4 Welke aanpassingen zijn naar aanleiding van het praktisch toepassen nodig om het reflectie-instrument zo effectief mogelijk in te zetten?

Startsituatie professionele werkrelatie

Zowel in het primair als in het voortgezet onderwijs karakteriseren de deelnemende B's en SL's in de eerste ronde hun professionele werkrelatie over het algemeen als goed. Zeker de meer 'zachte' aspecten van de werkrelatie (gezamenlijkheid, openheid, toegankelijkheid en vertrouwen) zijn in de meeste werkrelaties goed.

In het primair onderwijs wordt dikwijls geworsteld met de rollen van B's en SL's en is er behoefte aan meer duidelijkheid en afstemming. In het voortgezet onderwijs valt op dat diverse B's en SL's nog niet lang met elkaar samenwerken en daardoor nog 'zoekende' zijn in hun professionele werkrelatie: wat kunnen we van elkaar verwachten qua inhoud, persoonlijkheid, coaching, loyaliteit en dergelijke?

Effecten op de professionele werkrelatie: spiegel en katalysator

De meningen over de mate waarin lopen wat uiteen, maar over het algemeen geven de betrokken B's en SL's aan dat het gebruik van het instrument effecten heeft gehad op hun professionele werkrelatie. Het instrument helpt om bepaalde zaken die anders vooral impliciet blijven, expliciet te maken en 'dwingt' je – op een goede manier – om er met elkaar op te reflecteren. Daarbij biedt het tevens handreikingen om er concreet mee aan de slag te gaan en afspraken te maken.

De ervaren effecten op de professionele werkrelatie zijn vooral positief: er is groei merkbaar in de aspecten waarop dat wenselijk was en in het algemeen zijn de relaties sterker en hechter geworden. Aspecten waar vooral – mede door het instrument en het aan de slag gaan met gemaakte afspraken – winst op is geboekt in het afgelopen jaar zijn professionele zakelijkheid, formele afspraken, gezamenlijkheid, ondersteuning en vertrouwen.

Een regelmatig genoemd effect is het groeien in elkaars rollen: betere rolopvatting en rolneming. Daar heeft het gebruik van het instrument de ogen voor geopend en geleid tot verbeteringen. Het instrument maakt je bewust van eventuele aandachtspunten in de relatie, het functioneert als spiegel voor je eigen rol daarin en zaken die gezamenlijk spelen. Vooral de kernbegrippen in het instrument vormen volgens de betrokkenen een goed vertrekpunt voor het gesprek.

Als kanttekening bij de ervaren effecten van het instrument dient gezegd te worden dat veel van de ervaren ontwikkelingen ook veroorzaakt zijn door andere factoren: het 'natuurlijke proces', ontwikkelingen in de eigen organisatie en daarbuiten, het aantreden van een nieuwe B, studiedagen vanuit KPC Groep, et cetera. Het instrument lijkt er echter wel nadrukkelijk aan bij te dragen dat ontwikkelingen versneld plaatsvinden; het is dus een katalysator voor de professionele

werkrelatie. Daarbij dient nog opgemerkt dat effecten vooral te verwachten (en ervaren) zijn in situaties van frictie, binnen minder goed functionerende professionele werkrelaties.

Onderwijskundig leiderschap en opbrengstgerichtheid

Als B's en SL's expliciet gevraagd wordt naar de mate waarin men bezig is met onderwijskundig leiderschap en de opbrengstgerichtheid van het onderwijs, geven zij aan dat dit een onderwerp is dat zeker leeft. Er worden op strategisch niveau afspraken over gemaakt (jaarplannen, schoolplannen, managementcontracten, prestatieafspraken) en op schoolniveau worden steeds meer kengetallen geregistreerd en wordt er over gesproken.

Maar als het geen expliciet gespreksonderwerp is, lijkt het – uitzonderingen daargelaten – geen breed levend onderwerp te zijn. De meeste B's en SL's plaatsen vanuit zichzelf hun professionele werkrelatie in elk geval niet in het kader van de opbrengstgerichtheid. Ze zien meer een indirect effect: als de professionele werkrelatie goed functioneert, is er sprake van sterk leiderschap. Sterk onderwijskundig leiderschap leidt op zijn beurt tot goed onderwijs met de gewenste opbrengsten.

In de eerste ronde formuleerden sommige B's en SL's – na daarnaar gevraagd te hebben – specifieke afspraken ten aanzien van opbrengstgericht werken. Andere deden dit vanwege het indirecte karakter niet. In de tweede ronde is (bewust) open gevraagd waar men de afgelopen periode mee bezig is geweest. Opvallend is dat opbrengstgericht werken op vrijwel geen enkele school hoog op de agenda heeft gestaan, zeker niet in de professionele werkrelatie. Ook de scholen die wel afspraken op dit terrein hadden gemaakt, komen hier niet op terug.

Eén van de gesprekspartners is er wel nadrukkelijk mee bezig. In zijn organisatie heeft dit thema juist hoog op de agenda gestaan de afgelopen periode. Er is gewerkt aan meer resultaatgerichtheid door onder andere een digitale planningstool te ontwikkelen en tevredenheidsenquêtes uit te zetten om op die manier objectieve informatie te verkrijgen. Dit is mede naar aanleiding van het instrument, het eerste gesprek, opgepakt en dat heeft tot verbetering geleid. Toch is hij nog niet tevreden over het nemen van verantwoordelijkheid door de verschillende partijen. De SL van deze organisatie ervaart dit als minder problematisch; hij is zelf naar zijn mening goed op de hoogte van de resultaten van zijn eigen school en vindt dat voldoende.

Omdat het instrument de gesprekspartners zelf de mogelijkheid biedt aspecten en afspraken te kiezen waarmee aan de slag te gaan, is het afhankelijk van hun eigen keuzes daarin in welke mate dit bijdraagt aan het ontwikkelen van onderwijskundig leiderschap en het vergroten van de opbrengstgerichtheid van de onderwijsinstelling. In een enkele organisatie was dit een nadrukkelijk aandachtspunt en heeft het ook tot (enige) verbetering geleid; andere organisaties kozen voor andere aandachtspunten, maar verwachten dat verbeteringen op deze vlakken indirect zullen bijdragen aan de opbrengstgerichtheid van hun onderwijsorganisatie.

Aanpassingen

De laatste en vierde onderzoeksvraag betreft de vraag welke aanpassingen naar aanleiding van het praktisch toepassen nodig zijn om het reflectie-instrument zo effectief mogelijk in te zetten. Het door KPC Groep ontwikkelde analyse- en reflectie-instrument wordt met open armen ontvangen door B's en SL's. Het helpt in de bewustwording, biedt voldoende handvatten (met name door het begrippenkader) om woorden te geven aan min of meer impliciete gedachten of gevoelens en biedt mogelijkheden om daar concreet mee aan de slag te gaan. Over het algemeen is men dus zeer positief over het instrument.

Wel zijn – met name in de eerste ronde – enkele wat meer kritische opmerkingen geplaatst. Zo lijken enkele gehanteerde begrippen elkaar tegen te spreken en vraagt goed gebruik van het instrument best veel voorbereiding. De instructie voor die voorbereiding zou duidelijker mogen, vooral ten aanzien van de reflectie op de vier begrippen (roldefinitie, -besef, -neming en -vastheid). Deze begrippen zijn in de eerste ronde nauwelijks aan de orde geweest in de gesprekken. Opvallend is dat ze in de tweede ronde juist wel vaak genoemd werden, vooral in het voortgezet onderwijs. Juist ten aanzien van met name rolbesef en rolneming zijn grote sprongen gemaakt in diverse organisaties.

Ook bleek dat het instrument dikwijls niet strikt gevolgd wordt; gesprekspartners werken vooral met het schrijfblok en de acht aspecten en volgen niet de 'voorgeschreven' stappen in het instrument. Ook in de tweede ronde bleek dat sommige betrokkenen niet verwachten 'het hele boek' gauw erbij te pakken en in te zetten. Eerder zullen enkele elementen (vooral de acht aspecten) worden meegenomen in gesprekken binnen de organisatie. Eén B was juist heel positief over het boek; ook door de heldere rode kleur is het een boek dat er uitspringt en uitnodigt om uit de kast te worden geplukt en te worden gebruikt. Hier zijn de meningen dus wat over verdeeld.

Voor blijvend gebruik van het instrument zoals initieel bedoeld (de professionele dialoog tussen B en SL) zal het vooral goed zijn de instructie nog eens onder de loep te nemen en te verhelderen.

Uit de tweede ronde blijkt dat ook andere toepassingen mogelijk worden geacht: gebruik binnen managementteams, raden van toezicht en in andere organisatielagen. Daartoe zal het nodig zijn het begrippenkader enigszins aan te passen. Waarschijnlijk zullen de organisaties die deze nieuwe toepassingen willen inzetten, hier zelf goed toe in staat zijn; dat biedt de mogelijkheid het begrippenkader goed aan te laten sluiten bij de eigen context.

Literatuur

Bruggencate, G.C. ten (2010). *Maken schoolleiders het verschil? Onderzoek naar de invloed van schoolleiders op de schoolresultaten*. Proefschrift. Enschede: Universiteit Twente.

Janssens, F.J.G. & Noorlander, C.W. (2010). *Goed onderwijsbestuur. Opstellen over een nieuwe besturingsfilosofie van het onderwijs*. Den Haag: Boom Lemma.

Kok, B. (2007). Wat is een STAR-interview? *Intermediair*, 7 november 2007.

Smid, N. & Woude, M. van der (2006). *Coachen op gedrag en resultaat: praktijkgids voor het ontwikkelen van resultaatgericht gedrag*. Utrecht: PiMedia.

Sleegers, P.J.C. (1999). *Leiding geven aan leren*. Inaugurale rede Katholieke Universiteit Nijmegen. Nijmegen: Benda drukkers.

Turkenburg, M. (2008). *De school bestuurd. Schoolbesturen over goed bestuur en de maatschappelijke opdracht van de school*. Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau.

Velzen, B. van & Verschuren, D. (2011). *De professionele dialoog: een goed gesprek over de werkrelatie tussen bestuurder en schoolleiding*. 's-Hertogenbosch: KPC Groep.

Verbiest, E. (2004). *Samen wijs. Bouwstenen voor professionele leergemeenschappen*. Antwerpen/Apeldoorn: Garant.

Weggeman, M. (1992). *Leidinggeven aan professionals. Het verzilveren van kwaliteit*. Deventer: Kluwer Bedrijfswetenschappen.

Bijlagen

Bijlage 1: Interviewformat ronde 1

Interviewhandleiding Kracht van goed bestuur – voorjaar 2011

Stappen + toelichting	Vragen	Antwoorden		Opmerkingen
		Bestuurder (B)	Schoonleider (SL)	
0 Voorinformatie B en SL zijn via brief vooraf geïnformeerd over noodzakelijke voorbereiding en verloop van gesprek; 1 individueel voorgesprek; 2 eerste dialoog aan de hand van het instrument; 3 evaluatie.	Naam organisatie			
	Namen gesprekspartners			
	Namen adviseurs			
Na een half jaar (november): 1 tweede dialoog aan de hand van het instrument; 2 individuele nameting.	Datum gesprek			
Uiteraard wordt informatie geanonimiseerd verwerkt en geldt vertrouwelijkheid.				

Stappen + toelichting	Vragen	Antwoorden		Opmerkingen	
		Bestuurder (B)	Schoolleider (SL)		
<p>1 Individueel voorgesprek Doel: het in kaart brengen van de afzonderlijke ervaring van de professionele werkkrelatie.</p> <p>Twee parallelle gesprekken door beide adviseurs.</p> <p>Duur: ± 30 minuten</p> <p>Let op: maak even duidelijke afspraken over het verwerken van de antwoorden uit beide afzonderlijke gesprekken in één antwoordformulier!</p>	1.1	Hoe ervaart u de professionele werkkrelatie tussen u en uw B/SL in het algemeen?			
	1.2	Welke invloed heeft uw professionele werkkrelatie op de opbrengsten van uw organisatie?			
	1.2.1	Is opbrengstgericht werken voor u een relevant onderwerp in de professionele werkkrelatie?			
	1.2.2	Zijn er afspraken gemaakt over opbrengstgericht werken?			
	1.2.3	Welke aspecten spelen hierbij een rol?			
	1.2.4	Wat kan er verbeteren in het opbrengstgericht werken?			
	1.3	Welke score heeft u gegeven aan de acht aspecten van uw professionele werkkrelatie?			
	1.3.1	Formele afspraken	Onvoldoende Voldoende Goed	Onvoldoende Voldoende Goed	

Stappen + toelichting	Vragen	Antwoorden		Opmerkingen
		Bestuurder (B)	Schoolleider (SL)	
Met begrippen wordt bedoeld de begrippen die in het woordveld onder de acht aspecten in het instrument genoemd worden.	Welke begrippen zijn met name bepalend voor deze score? 1.3.2 Gezamenlijkheid	Onvoldoende Voldoende Goed	Onvoldoende Voldoende Goed	
	Welke begrippen zijn met name bepalend voor deze score? 1.3.3 Ondersteuning	Onvoldoende Voldoende Goed	Onvoldoende Voldoende Goed	
	Welke begrippen zijn met name bepalend voor deze score? 1.3.4 Openheid	Onvoldoende Voldoende Goed	Onvoldoende Voldoende Goed	
	Welke begrippen zijn met name bepalend voor deze score? 1.3.5 Professionele zakelijkheid	Onvoldoende Voldoende Goed	Onvoldoende Voldoende Goed	
	Welke begrippen zijn met name bepalend voor deze score? 1.3.6 Toegankelijkheid	Onvoldoende Voldoende Goed	Onvoldoende Voldoende Goed	
	Welke begrippen zijn met name bepalend voor deze score? 1.3.7 Verantwoordelijkheid	Onvoldoende Voldoende Goed	Onvoldoende Voldoende Goed	

Stappen + toelichting	Vragen	Antwoorden		Opmerkingen
		Bestuurder (B)	Schoolleider (SL)	
	Welke begrippen zijn met name bepalend voor deze score?			
	1.3.8 Vertrouwen	Onvoldoende Voldoende Goed	Onvoldoende Voldoende Goed	
	Welke begrippen zijn met name bepalend voor deze score?			
	1.4 Waar wilt u over een half jaar staan in uw professionele werkrelatie m.b.t. deze aspecten?			
	1.4.1 Formele afspraken			
	1.4.2 Gezamenlijkheid			
	1.4.3 Ondersteuning			
	1.4.4 Openheid			
	1.4.5 Professionele zakelijkheid			
	1.4.6 Toegankelijkheid			

Stappen + toelichting	Vragen	Antwoorden		Opmerkingen
		Bestuurder (B)	Schoonleider (SL)	
	1.4.7 Verantwoordelijkheid			
	1.4.8 Vertrouwen			
	1.5 Welke effect verwacht u van de ontwikkeling van uw professionele werkwijze op de opbrengsten van uw organisatie?			

Stappen + toelichting	Vragen	Antwoorden		Opmerkingen
		Bestuurder (B)	Schoolleider (SL)	
2 Dialoog B en SL voeren het gesprek over hun professionele werkwijze aan de hand van het instrument. Adviseurs observeren en scoren de mate waarin aspecten worden besproken. Bij aspecten volgorde scoren (1 t/m 8 omcirkelen) van de mate waarin aspecten zijn besproken. Wanneer aspect niet aan de orde is geweest niet omcirkelen. Duur: ± 45 minuten	2.1 Welke aspecten van de professionele werkwijze komen in welke mate aan bod tijdens de dialoog?			
	2.1.1 Formele afspraken	1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 6 – 7 – 8		
	Welk(e) begrip(pen) is/zijn hierbij met name aan de orde?			
	2.1.2 Gezamenlijkheid	1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 6 – 7 – 8		
	Welk(e) begrip(pen) is/zijn hierbij met name aan de orde?			
	2.1.3 Ondersteuning	1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 6 – 7 – 8		
	Welk(e) begrip(pen) is/zijn hierbij met name aan de orde?			
	2.1.4 Openheid	1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 6 – 7 – 8		
	Welk(e) begrip(pen) is/zijn hierbij met name aan de orde?			
	2.1.5 Professionele zakelijkheid	1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 6 – 7 – 8		
	Welk(e) begrip(pen) is/zijn hierbij met name aan de orde?			
	2.1.6 Toegankelijkheid	1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 6 – 7 – 8		
	Welk(e) begrip(pen) is/zijn hierbij met name aan de orde?			
	2.1.7 Verantwoordelijkheid	1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 6 – 7 – 8		
Welk(e) begrip(pen) is/zijn hierbij met name aan de orde?				
2.1.8 Vrouwen	1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 6 – 7 – 8			
Welk(e) begrip(pen) is/zijn hierbij met name aan de orde?				

Stappen + toelichting	Vragen	Antwoorden		Opmerkingen
		Bestuurder (B)	Schoolleider (SL)	
	2.2 Waardoor is de volgorde van de mate waarin aspecten besproken zijn vooral bepaald?	Aankruisen (meerdere antwoorden mogelijk)		
	2.3 Welke afspraken maken de gesprekspartners over wat zij bereikt willen hebben in hun professionele werrelatie?	Tijd Belang Intensiteit		

Stappen + toelichting	Vragen	Antwoorden		Opmerkingen
		Bestuurder (B)	Schoolleider (SL)	
3 Evaluatie Doel: expliciteren op welke aspecten van de professionele werkkrelatie in de komende tijd wordt ingezet. Adviseurs doen evaluatie met beide gesprekspartners gezamenlijk. Duur: ± 30 minuten	3.1 Wat is uw eerste indruk van het gesprek?			
	3.2 In welke mate heeft het instrument bijgedragen aan verloop en inhoud van het gesprek?			
	3.3 Op welke afspraak over de professionele werkkrelatie gaat u in het komende half jaar als eerste inzetten?			
	3.3.1 Welk(e) aspect(en) of begrip(pen) is/zijn daarbij met name aan de orde?			
	3.3.2 In welke Situatie gaat u hierop inzetten?			
	3.3.3 Wat wordt daarbij ieders Taak?			
	3.3.4 Welke Acties gaat u daarbij inzetten?			
	3.3.5 Wat is daarbij het beoogde Resultaat?			

Stappen + toelichting	Vragen	Antwoorden		Opmerkingen
		Bestuurder (B)	Schoolleider (SL)	
	3.4 Op welke afspraak over de professionele werkwijze gaat u in het komende half jaar als tweede inzetten?			
	3.4.1 Welk(e) aspect(en) of begrip(pen) is/zijn daarbij met name aan de orde?			
	3.4.2 In welke Situatie gaat u hierop inzetten?			
	3.4.3 Wat wordt daarbij ieders Taak?			
	3.4.4 Welke Acties gaat u daarbij inzetten?			
	3.4.5 Wat is daarbij het beoogde Resultaat?			
	3.5 Welke specifieke afspraak heeft u gemaakt over opbrengstgericht werken?			
	3.5.2 In welke Situatie gaat u hierop inzetten?			
	3.5.3 Wat wordt daarbij ieders Taak?			

	<p>3.5.4 Welke Acties gaat u daarbij inzetten?</p> <p>3.5.5 Wat is daarbij het beoogde Resultaat?</p> <p>3.6 Heeft u nog opmerkingen of vragen?</p>			
<p>Afsluiting In het najaar volgt een tweede ronde, die bestaat uit:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1 tweede dialoog aan de hand van het instrument (voorbereiding); 2 individuele nameting. 	<p>Afspraak van 1,5 uur in november vaststellen.</p>			

Bijlage 2: Interviewformat ronde 2

Interviewhandleiding Kracht van goed bestuur – ronde 2, najaar 2011

Stappen + toelichting	Vragen	Antwoorden bestuurder (B)	Antwoorden schoolleider (SL)	Gezamenlijk antwoord B/SL	Opmerkingen
<p>0 Voorinformatie B's en SL's hebben bij de uitnodigingsbrief een overzicht gekregen van:</p> <p>1 de aan de acht aspecten toegekende scores (onvoldoende, voldoende, goed) in ronde 1;</p> <p>2 de gezamenlijk gemaakte afspraken in het voorjaar;</p> <p>3 de afspraken waarop ieder afzonderlijk de afgelopen periode wilde gaan inzetten</p> <p>Adviseurs hebben dit overzicht ook tot hun beschikking tijdens het gesprek.</p>	<p>Naam organisatie</p> <p>Namen gesprekspartners</p> <p>Namen adviseurs</p> <p>Datum gesprek</p>				

Stappen + toelichting	Vragen	Antwoorden bestuurder (B)	Antwoorden schoolleider (SL)	Gezamenlijk antwoord B/SL	Opmerkingen	
1 Veranderingen in de professionele werkwetrelatie en terugkijken op gemaakte afspraken Vraag 1 = alg. vraag. Hierbij evt. de scores op de acht aspecten van de professionele werkwetrelatie erbij pakken, kijken of er daar iets is veranderd; bij welk aspect, wat is er veranderd, waar is die wijziging door bepaald? (instrument/gesprek/gemaakte afspraken/andere factoren?) Alleen dáár iets invullen waar over gesproken is, rest leeglaten.	1	Hoe gaat het momenteel in uw professionele werkwetrelatie?				
		Wat is er veranderd t.a.v. het aspect...				
		1.1.1 ...formele afspraken?	Score voorjaar:	Score voorjaar:	Score najaar:	
			Toelichting:	Toelichting:		
		1.1.2 Waar is die verandering door bepaald?				
		1.2.1 ...gezamenlijkheid?	Score voorjaar:	Score voorjaar:	Score najaar:	
			Toelichting:	Toelichting:		
		1.2.2 Waardoor bepaald?				
		1.3.1 ...ondersteuning?	Score voorjaar:	Score voorjaar:	Score najaar:	
			Toelichting:	Toelichting:		
	1.3.2 Waardoor bepaald?					

Stappen + toelichting	Vragen	Antwoorden bestuurder (B)		Antwoorden schoolleider (SL)		Gezamenlijk antwoord B/SL	Opmerkingen
		Score voorjaar:	Score najaar:	Score voorjaar:	Score najaar:		
	1.4.1 ...openheid?	Score voorjaar:	Score najaar:	Score voorjaar:	Score najaar:		
		Toelichting:		Toelichting:			
	1.4.2 Waardoor bepaald?						
	1.5.1 ...professionele zakelijkheid?	Score voorjaar:	Score najaar:	Score voorjaar:	Score najaar:		
		Toelichting:		Toelichting:			
	1.5.2 Waardoor bepaald?						
	1.6.1 ...toegankelijkheid?	Score voorjaar:	Score najaar:	Score voorjaar:	Score najaar:		
		Toelichting:		Toelichting:			
	1.6.2 Waardoor bepaald?						
	1.7.1 ... verantwoordelijkheid?	Score voorjaar:	Score najaar:	Score voorjaar:	Score najaar:		
		Toelichting:		Toelichting:			
	1.7.2 Waardoor bepaald?						

Stappen + toelichting	Vragen	Antwoorden bestuurder (B)		Antwoorden schoolleider (SL)		Gezamenlijk antwoord B/SL	Opmerkingen
		Score voorjaar:	Score najaar:	Score voorjaar:	Score najaar:		
Vraag 2: Afhankelijk van het antwoord doorvragen en op de juiste plaats de antwoorden invullen: betreft het: <ul style="list-style-type: none"> - gezamenlijke afspraken; en/of - afzonderlijk/individueel gemaakte afspraken. Vragen 2 - 4 per genoemd punt langslippen, kunnen meerdere afspraken/acties/veranderingen geweest zijn.	1.8.1 ...vertrouwen?	Score voorjaar:	Score najaar:	Score voorjaar:	Score najaar:		
		Toelichting:		Toelichting:			
	1.8.2 Waardoor bepaald?						
	2.1 Waar bent u, individueel en/of gezamenlijk, het laatste halfjaar als eerste mee bezig geweest in het kader van de professionele werkkrelatie?						
	3.1 Wat is nu de stand van zaken op dit punt?						
	4.1 In welke mate heeft het gebruik van het instrument/het eerste gesprek er aan bijgedragen dat er veranderingen in gang zijn gezet? En/of welke andere factoren speelden hierbij een rol?						
Vraag 4 alleen stellen indien veranderingen hebben plaatsgevonden.	2.2 Waar bent u, individueel en/of gezamenlijk, het laatste halfjaar verder/als tweede mee bezig geweest in het kader van de professionele werkkrelatie?						

Stappen + toelichting	Vragen	Antwoorden bestuurder (B)	Antwoorden schoolleider (SL)	Gezamenlijk antwoord B/SL	Opmerkingen
	3.2	Wat is nu de stand van zaken op dit punt?			
	4.2	In welke mate heeft het gebruik van het instrument/ het eerste gesprek er aan bijgedragen dat er veranderingsprocessen in gang zijn gezet? En/ of welke andere factoren speelden hierbij een rol?			
	2.3	Waar bent u, individueel en/ of gezamenlijk, het laatste halfjaar verder/als derde mee bezig geweest in het kader van de professionele werkkrelatie?			
	3.3	Wat is nu de stand van zaken op dit punt?			
	4.3	In welke mate heeft het gebruik van het instrument/ het eerste gesprek er aan bijgedragen dat er veranderingsprocessen in gang zijn gezet? En/ of welke andere factoren speelden hierbij een rol?			

Stappen + toelichting	Vragen	Antwoorden bestuurder (B)	Antwoorden schoolleider (SL)	Gezamenlijk antwoord B/SL	Opmerkingen
	2.4	Waar bent u, individueel en/of gezamenlijk, het laatste halfjaar verder/als vierde mee bezig geweest in het kader van de professionele werkwijze?			
	3.4	Wat is nu de stand van zaken op dit punt?			
	4.4	In welke mate heeft het gebruik van het instrument/het eerste gesprek er aan bijgedragen dat er veranderingsprocessen in gang zijn gezet? En/of welke andere factoren speelden hierbij een rol?			
	5	Hoe denkt u gezamenlijk verder te gaan wat betreft de persoonlijke werkwijze?			
2 De toekomst en de rol van het instrument	6	Welke rol zal het instrument daarin spelen? In welke mate en op welke wijze verwacht u het nog eens te gaan gebruiken?			
	7	Welke eventuele andere (toepassingsmogelijkheden) ziet u voor het instrument?			
Bij 7: bijv. B inzetten bij gesprekken met andere SL's, of op andere niveaus, bijv. SL met middenmanagement					

Aanvulling adviseurs

- 1 Jouw perceptie van de (concrete) afspraken tussen bestuurders en schoolleiders. Wat is er na een half jaar anders geworden?
- 2 Jouw perceptie van de verhoudingen in de relatie bestuurder-schoolleider. Welke veranderingen zie je t.o.v. het voorjaar?
- 3 Jouw perceptie van de rol van het instrument in deze professionele werkrelatie. Welke bijdrage heeft het instrument geleverd?
- 4 Eventuele overige opmerkingen.



KPC Groep

Verstand van leren
Gevoel voor mensen