Handreiking

De professionele dialoog op school

samen leren

samen verbeteren

VCION
Arbeidsmarkt & Opleidingsfonds voortgezet onderwijs

Een sterke schoolcultuur begint bij goede gesprekken. De professionele dialoog is bij uitstek een gespreksmethodiek waarmee leraren, schoolleiders en andere onderwijsprofessionals samen reflecteren, leren en ontwikkelen. Voor een school is het daarom van groot belang aandacht te hebben voor die professionele dialoog. Maar wat houdt het precies in? En wat levert het op?

In deze handreiking:

- Wat is een professionele dialoog?
- Verschil dialoog en discussie
- Effecten
- Randvoorwaarden
- Instrumenten en werkvormen
- Uit de praktijk
- Bronnen en meer informatie

Wat is een professionele dialoog?

Een professionele dialoog is een open en gelijkwaardig gesprek tussen collega's. In dit gesprek wisselen zij vrij gedachten en ervaringen uit. Door de verschillende perspectieven, persoonlijkheden en belangen ontstaan nieuwe inzichten die zonder dit gesprek niet tot stand zouden komen. Het is een bewust moment van:

- kennisdeling;
- reflectie (ook op eigen handelen);
- gezamenlijke besluitvorming.

Het doel is om samen te werken aan het verbeteren van de onderwijskwaliteit en het versterken van de professionele cultuur binnen de school. Écht luisteren ligt aan de basis hiervan.

Waar vindt een professionele dialoog plaats?
Een professionele dialoog kan op verschillende niveaus plaatsvinden:

- **Verticaal:** tussen leidinggevenden en medewerkers binnen de organisatie.
- **Horizontaal:** tussen collega's in dezelfde functiegroep, binnen de school of in bredere netwerken.

In alle gevallen draait het om verbinding, het delen van persoonlijke ervaringen en het ontdekken en benoemen van het gezamenlijke belang binnen de school.

Kenmerken van een professionele dialoog

Een professionele dialoog heeft de volgende kenmerken:

- **Gelijkwaardigheid**
  Iedere deelnemer is gelijkwaardig, ongeacht rol of functie. Iedereen wordt gehoord en serieus genomen. Alle ingebrachte zienswijzen en meningen zijn even belangrijk. Verschillen worden geaccepteerd en ingezet om de organisatie sterker te maken.

- **Concrete aanleiding of doel**
  Het gesprek gaat over een relevant onderwerp uit de praktijk. Dit voorkomt dat het gesprek te abstract blijft en zorgt voor focus.

- **Gezamenlijk (groter) belang**
  De deelnemers delen een hoger doel: de ontwikkeling van leerlingen. Dit gezamenlijke belang vormt de basis van het gesprek.

- **Onderzoekend karakter**
  Het gesprek is gericht op het verkennen van verschillende perspectieven, niet op snelle oplossingen. Zo ontstaan nieuwe inzichten.

- **Persoonlijke dimensie**
  De gespreksdeelnermers bieden ruimte voor en geven aandacht aan de persoonlijke beleving van betrokkenen. Naast cognitieve, rationele argumenten zijn gevoelens belangrijk omdat ze verwijzen naar drijfveren en kernwaarden die een belangrijke rol spelen in professionele afwegingen.

- **Zorgvuldige communicatie**
  Empathie tonen en het uitstellen van een oordeel zijn essentieel. Iedereen voelt zich gehoord en luistert aandachtig naar elkaar. Alle gespreksdeelnemers zijn zich hiervan bewust en zijn hierop aanspreekbaar.

- **Veiligheid**
  Er is een veilige sfeer waarin deelnemers open kunnen spreken en waarbij er ruimte is om twijfels, fouten en successen te delen. Spreek expliciet af dat het gesprek niet is bedoeld om te oordelen, maar om te leren.

- **Onderbouwd met kennis**
  Het gesprek wordt gevoed met data, onderzoek en praktijkervaringen. Dit versterkt de inhoud en draagt bij aan een goed onderbouwde dialoog.

Verschil tussen dialoog en discussie

Wanneer is een gesprek een dialoog en wanneer gaat het om andere soorten gesprekken zoals een discussie of debat?

Een gesprek is een dialoog wanneer deelnemers open en gelijkwaardig met elkaar in gesprek gaan, met aandacht voor elkaars ervaringen en perspectieven. Het doel is niet om te overtuigen, maar om elkaar beter te begrijpen en samen tot nieuwe inzichten te komen. Vooral in professionele contexten is het belangrijk dat ook mensen met verschillende functies of posities zich gelijkwaardig voelen in het gesprek.

In een professionele dialoog staan persoonlijke ervaringen en professionele dilemma's centraal. Als het gesprek te onpersoonlijk blijft, wordt het lastig om verbinding te maken en samen te werken aan een gedeelde toekomstvisie. Juist door het persoonlijke te delen, ontstaat er ruimte voor vertrouwen, verdieping en gezamenlijke groei.

De verschillen op een rij

Discussie/debat	Dialoog
Strijd met argumenten	Ontmoeting en uitwisseling van ervaringen
Onpersoonlijk	Persoonlijk
Elkaar willen overtuigen	Elkaar willen leren kennen
Gericht op winnen	Gericht op begrip, verdieping, verrijking
Selectief luisteren	Aandachtig luisteren

(Bron: Leerweg Dialoog)

Wat draagt professionele dialoog bij aan het onderwijs?

Een professionele dialoog is geen doel op zich, maar een middel om verschillende doelen binnen de organisatie te bereiken. Hieronder lees je hoe deze vorm van gesprek bijdraagt aan een sterke organisatie, beter onderwijs en meer werkplezier.

- **Samen bouwen aan een professionele arbeidsorganisatie**
  Dialoog kan bijdragen aan een professionele cultuur van samenwerken. In dit type gesprekken worden verschillende zienswijzen meegenomen en is de inbreng van ieder individu gelijkwaardig. Dat leidt tot gedragen resultaten, transparante besluitvorming en het verhoogt de betrokkenheid van werknemers. Professionele dialoog is een methodiek die de aanspreekcultuur op een respectvolle manier kan bevorderen waardoor het werkklimaat beter wordt. Open communicatie, eerlijk en met respect voor ieders mening en inbreng bespreken hoe samen naar het gezamenlijke doel toegewerkt kan worden, illustreert een prettig werkklimaat.

  Professionele dialoog stimuleert een cultuur van samenwerking en gelijkwaardigheid. Door verschillende perspectieven serieus te nemen, ontstaat er:
  - Meer draagvlak voor besluiten
  - Transparantie in besluitvorming
  - Grotere betrokkenheid van medewerkers

  Daarnaast bevordert het een respectvolle aanspreekcultuur. Door open en eerlijk te communiceren over gezamenlijke doelen, ontstaat een prettiger werkklimaat.

- **Verbetering van de onderwijskwaliteit**
  In een professionele dialoog bespreken collega's de kwaliteit van hun werk en de gewenste resultaten. Door persoonlijke ervaringen te delen, ontstaat een gezamenlijke visie op onderwijsontwikkeling. Dit helpt om:
  - Verantwoordelijkheid te nemen voor schoolontwikkeling
  - Autonomie te combineren met afstemming
  - Samenhang te creëren tussen individuele en gezamenlijke doelen

  Structurele dialoog zorgt ervoor dat professionals verbonden blijven, ook als ze zelfstandig werken.

- **Professionele arbeidsrelaties**
  Het belang van goed werkgeverschap en goed werknemerschap komt in een arbeidsrelatie bij elkaar. Goede arbeidsrelaties zijn gebaseerd op wederzijds begrip en respect. In een professionele dialoog:
  - Spreken collega's vanuit gelijkwaardigheid en persoonlijke ervaring
  - Met begrip voor wederzijdse belangen
  - Ontstaat er ruimte voor gelijkwaardige gesprekken

  Ook in ontwikkel- of functioneringsgesprekken (die in de praktijk nog vaak een hiërarchische insteek hebben) kan de dialoog meer plaatsvinden, gericht op het gezamenlijk belang.

- **Meer werkplezier en een sterke schoolcultuur**
  Door afstemming tussen individuele en collectieve professionalisering ontstaat ruimte voor:
  - Het benutten van verschillen tussen collega's
  - Teamontwikkeling op basis van ieders kracht
  - Meer werkplezier en duurzame inzetbaarheid

  Wanneer docenten zich kunnen ontwikkelen en hun talenten inzetten, neemt de motivatie toe en daalt het risico op uitval.

Randvoorwaarden

Een goede professionele dialoog ontstaat niet vanzelf. Het vraagt om een goede voorbereiding, de juiste condities én een vaardige gespreksleider. Hieronder leest u welke randvoorwaarden belangrijk zijn om een dialoog tot een waardevol gesprek te maken.

- **De rol van de gespreksleider**
  Een gespreksleider speelt een cruciale rol in het begeleiden van een professionele dialoog. Deze persoon:
  - Creëert een veilige en open setting;
  - Zorgt dat iedereen wordt gehoord;
  - Houdt het gesprek op koers en voorkomt dat het een discussie of debat wordt;
  - Helpt deelnemers te vertragen, reflecteren en verantwoordelijkheid te nemen.

  Een goede gespreksleider beschikt over vaardigheden zoals actief luisteren, het stellen van verdiepende vragen en het herkennen van groepsdynamiek.

  Bekijk de informatie over **procesbegeleiding** en **video's** op de website van Voion.

- **Organisatorische randvoorwaarden**
  Om dialoog structureel mogelijk te maken, zijn goede organisatorische afspraken nodig:

  - **Tijd en ruimte:** Plan structureel tijd in voor dialoogmomenten of integreer ze in bestaande structuren zoals teamoverleggen, intervisies of studiedagen;
  - **Duidelijke doelen:** Koppel de dialoog aan schoolbrede ambities of ontwikkelthema's;
  - **Procesbegeleiding:** Zorg voor gespreksleiders of coaches die het proces kunnen begeleiden en bewaken;
  - **Cyclisch karakter:** Integreer de dialoog in bestaande kwaliteitszorg- of PDCA-cycli (Plan-Do-Check-Act cycli).

  Voorbeeld: Een school plant elke zes weken sectiegesprekken over leskwaliteit, gekoppeld aan het schoolplan.

- **Professionele cultuur**
  Een professionele dialoog floreert in een cultuur van vertrouwen en gelijkwaardigheid:
  - **Vertrouwen en veiligheid:** Collega's moeten zich vrij voelen om open te spreken, ook over twijfels of fouten;
  - **Gelijkwaardigheid:** Iedereen wordt erkend als professional met waardevolle inbreng;
  - **Lerende houding:** Er is ruimte voor reflectie, feedback en experimenteren.

  Voorbeeld: In een teamoverleg wordt expliciet ruimte gemaakt voor het delen van 'mislukkingen' als leermoment.

- **Vaardigheden en houding**
  De kwaliteit van een dialoog hangt sterk af van de vaardigheden van de deelnemers:
  - **Gespreksvaardigheden:** Denk aan actief luisteren, doorvragen, samenvatten en feedback geven;
  - **Reflectieve vaardigheden:** Kunnen nadenken over het eigen handelen en dat van anderen;
  - **Analytisch vermogen:** Kunnen werken met data, observaties en feedback als input voor het gesprek.

  Voorbeeld: Docenten volgen een training in gespreksvoering en oefenen met het geven van constructieve feedback.

- **Inhoudelijke en praktische middelen**
  Goede ondersteuning helpt om het gesprek effectief te voeren:
  - **Gespreksformats en werkvormen:** Zoals intervisiemodellen, gesprekskaarten of reflectievragen;
  - **Toegang tot relevante data:** Denk aan toetsresultaten, medewerkerstevredenheidsonderzoeken, enz.;
  - **Digitale ondersteuning:** Gebruik van platforms voor het delen van inzichten en het vastleggen van afspraken.

  Voorbeeld: Een school gebruikt een digitaal portfolio waarin teams reflectieverslagen en actiepunten bijhouden.

Instrumenten en werkvormen voor professionele dialoog op school

Om een professionele dialoog goed te begeleiden, maken gespreksleiders gebruik van verschillende werkvormen en hulpmiddelen. Deze ondersteunen het gesprek in vorm, inhoud en proces. Hieronder vindt u een overzicht van inspirerende werkvormen en instrumenten die u kunt inzetten.

- **Gespreksformats en Gespreksmodellen**
  Deze modellen bieden structuur voor reflectie en samenwerking:
  - **Intervisiemodellen:** Voor het gezamenlijk analyseren van praktijksituaties en het vinden van handelingsalternatieven;
  - **STARR(T)-model:** Structuur voor reflectie op professioneel handelen: Situatie, Taak, Actie, Resultaat, Reflectie (en Transfer);
  - **Critical Friends:** Collega's geven elkaar feedback op basis van observaties of gedeelde documenten;
  - **Lesson Study:** Gezamenlijke lesvoorbereiding, uitvoering en nabespreking met focus op leerlingleren;
  - **Data Team-aanpak:** Gestructureerde methode om op basis van data onderwijsproblemen te analyseren en aan te pakken.

- **Werkvormen voor Teamdialoog**
  Deze werkvormen stimuleren interactie, reflectie en verdieping in teams:
  - **Waarderend interview (Appreciative Inquiry):** Gesprekken over wat goed gaat en hoe dat versterkt kan worden;
  - **World Café:** Grote groep in kleine tafelsessies met wisselende samenstellingen om ideeën te verzamelen;
  - **Dilemmadialoog:** Bespreken van ethische of professionele dilemma's om onderliggende waarden te verkennen;
  - **Gesprekskaarten:** Kaarten met vragen of stellingen die het gesprek op gang brengen en verdiepen;
  - **Check-in/check-out:** Korte reflectieve start- en eindrondes bij bijeenkomsten om betrokkenheid te vergroten.

- **Tools en Hulpmiddelen**
  Praktische ondersteuning voor het voeren en vastleggen van dialogen:
  - **Reflectieformulieren:** Voor individuele voorbereiding of verwerking van een dialoog;
  - **Feedbackformats:** Hulpmiddelen voor het geven en ontvangen van feedback (bijv. 3xW: Wat ging goed, Wat kan beter, Wat neem je mee?);
  - **Observatie-instrumenten:** Rubrics of kijkwijzers voor lesobservaties als input voor dialoog;
  - **Digitale platforms (zoals Teams, Padlet of Miro):** Voor het verzamelen van input, samenwerken en vastleggen van afspraken.

- **Professionalisering en Begeleiding**
  Voor duurzame ontwikkeling van dialoogvaardigheden:
  - **Training gespreksvaardigheden:** Gericht op luisteren, doorvragen, feedback geven en omgaan met weerstand;
  - **Teamcoaching:** Begeleiding van teams bij het voeren van verdiepende gesprekken;
  - **Professionele Leergemeenschappen (PLG's):** Groepen professionals die samen leren rond een gedeeld thema.

Uit de praktijk

Voion verzamelde voor u verschillende voorbeelden uit de praktijk vanuit de sector voortgezet onderwijs en andere sectoren:

- **Professionele dialoog onderdeel van open cultuur Regius College**
  Op het Regius College heeft de professionele dialoog bijgedragen aan een open cultuur.

- **Professionele ontwikkeling bij het Calandlyceum**
  Stichting Openbaar Voortgezet Onderwijs Progresso (SOVOP) vindt dat professionele ontwikkeling een opdracht is die management en docenten samen ter hand moeten nemen.

- **De seinen op groen om te praten over een ander taakbeleid**
  Op Open Schoolgemeenschap Bijlmer voeren schoolleiding en docenten sinds kort gesprekken over een nieuw taakbeleid. Paul Baartman, adjunct-directeur: "Het gaat om openheid en vertrouwen. De volgende stap is dan ook de gesprekken breder in de school te gaan voeren."

- **Ruimte geven aan de docenten**
  De Scholengroep Spinoza ging middels een professionele dialoog aan de slag met het professioneel statuut.

- **Professionele dialoog om wet onderwijstijd optimaal in te vullen**
  Meer ruimte om de onderwijstijd te spreiden en om het programma aan te passen aan de specifieke onderwijsvisie en behoeften van leerlingen: de wet onderwijstijd biedt tal van kansen om het onderwijs op korte en lange termijn anders in te richten. Vereniging Ons Middelbaar Onderwijs (OMO) koos ervoor om per regio van gedachten te wisselen met leerlingen, ouders en medewerkers.

- **Het goede gesprek: daar draait het om als teamcoach**
  Op het Stedelijk College miste verbinding. Ze besloten met kleine, zelforganiserende, teams te gaan werken met meer verantwoordelijkheid en zeggenschap in alle lagen van de school.

Bronnen en meer informatie

Wilt u zich verder verdiepen in professionele dialoog binnen het onderwijs?

Voor deze handreiking is gebruik gemaakt van informatie van:

- **Professionele dialoog**
- **Leerweg dialoog**
- Nederland in dialoog
- **Leraar 24**
- Center of Expertise Persoonlijk Meesterschap

Ook de volgende artikelen bieden inzichten en handvatten om met dialoog aan de slag te gaan.

- **"Van je woorden kun je leren"**
  (Interview met Tjerk de Blok)
  Waarom is dialoog zo belangrijk als schoolleider? Hoe voer je een productief gesprek, ook over moeilijke onderwerpen? Tjerk de Blok, gepromoveerd op het voeren van gesprekken over complexe en beladen onderwerpen, legt uit wat het belang is van een goede dialoog als schoolleider.

- **7 stappen voor het voeren van een professionele dialoog**
  (Onderwijskennis van het NRO).
  Een handzame waaier met zeven praktische stappen voor het voeren van een professionele dialoog in mbo-teams.

- **App voor teamdialoog docenten over persoonlijke ontwikkeling en teamambities**
  De beroepsvereniging Opleiders MBO BVMBO heeft bij de publicatie van het beroepsbeeld voor de docent MBO een set dialoogkaarten en een app ontwikkeld in samenwerking met het Platform Samen Opleiden en de HvA als ondersteuning voor het gesprek binnen teams over kwaliteiten en (ontwikkel) ambities. De gratis app is in te zetten binnen het po, vo en mbo.