



ED ILGEN

directeur OBS de Horizon, Rembrandt van Rijn en De Achtsprong, e.ilgen@stichtingklasse.nl

Als schoolleider komt er veel op je af. Dilemma's en keuzes passeren de hele dag de revue en er wordt continu aandacht van je gevraagd. Als je niet oplet, word je gestuurd door de waan van de dag en acteer je op bestaande en geëigende patronen. Het is belangrijk af en toe stil te staan bij de keuzes die je maakt. Want als schoolleider heb je vele rollen, maar vergeet vooral niet de belangrijkste: leiderschap. Hoe zorg je ervoor dat je deze rol betekenisvol invult?

AF EN TOE EVEN STILSTAAN BIJ KEUZES

BETEKENISVOL LEIDERSCHAP

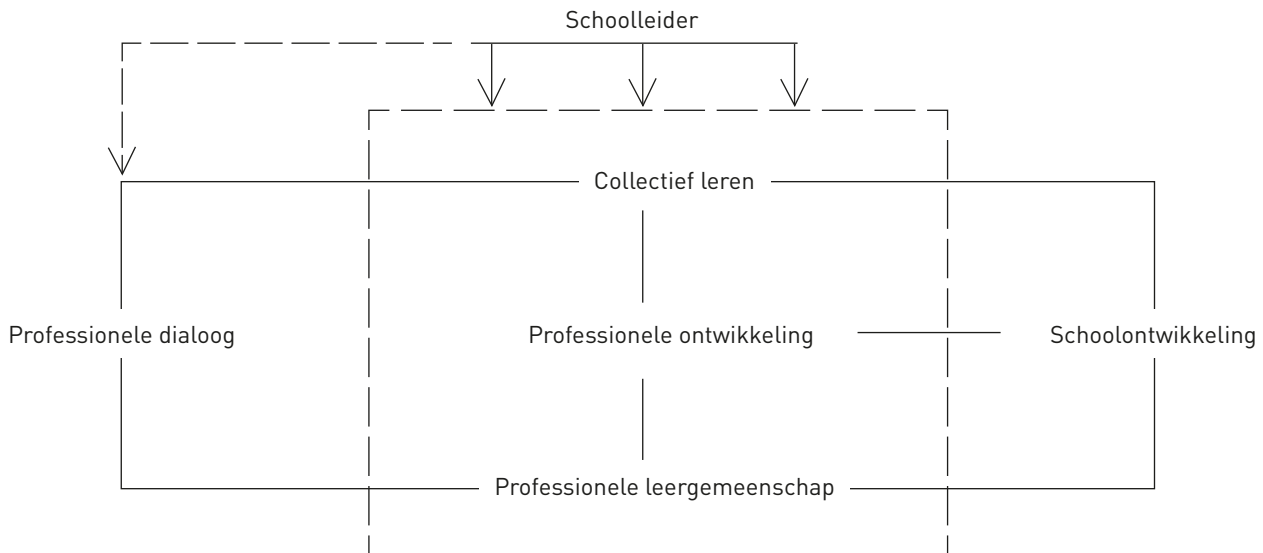
Een fijne school en een goede sfeer. De wind staat in de rug en alles gaat met de stroom mee. De ontwikkelingen in school lijken vanzelf te gaan. Onderling pept iedereen elkaar op en er worden complimenten en waarderingen uitgedeeld. Alles kan gezegd worden en iedereen pakt het productief op. En dan opeens beginnen er kinken in de kabels te komen. De sfeer is nog goed en iedereen doet zich blij voor, maar iets houdt de ontwikkeling tegen. De schwinging lijkt eruit, het is windstil en de stroom is gestopt. Niet alles wordt meer gezegd!

VERBAND TUSSEN COMMUNICATIE EN SCHOOLONTWIKKELING

In 2019 heb ik onderzoek gedaan en een thesis geschreven over de professionele dialoog voor de opleiding Master Educational Leadership. Het onderzoek vond plaats op een relatief kleine school. Iedere leerkracht heeft eerst een vragenlijst ingevuld, waarop vervolgens een gesprek in de vorm van een interview plaatsvond. Als laatste is een gesprek gevoerd in

een focusgroep met het team aan de hand van de opbrengsten. Ik identificeerde een verband tussen de communicatie in het team en de mate van schoolontwikkeling. Derksen (2018) beschreef het volgende: 'Teamontwikkeling is dynamisch. Het ene moment ervaar je veel ruimte met elkaar. Teamleden pakken elkaars ideeën gemakkelijk op en bouwen snel daarop door. In een mum van tijd hebben ze iets veel beters en mooiers dan waarmee ze begonnen. Dat geeft energie, er ontstaat flow. Terwijl het op een ander moment niet lukt om voort te bouwen op elkaars ideeën en er steeds langs elkaar heen wordt gepraat. Teamleden voelen zich niet begrepen of niet gehoord, ervaren weinig ruimte, het kost energie en soms frustreert het zelfs.' (Derksen, 2018, p. 114)

Een bijzonder fenomeen, maar zo herkenbaar. Iedereen vindt er wat van, maar toch vinden we het moeilijk om er iets aan te doen. Wat is de rol als schoolleider hierin en wat kan je doen om de professionele dialoog op gang te houden en te stimuleren wanneer dat nodig is? Het gaat er niet om dat leerkrachten leuk met elkaar kunnen praten, maar dat er een goede samen-



Figuur 1 Conceptueel model: Van professionele dialoog naar schoolontwikkeling (Ilgen, 2019)



werking is tussen leerkrachten ten behoeve van de schoolontwikkeling ten gunste van alle leerlingen in de school.

DE PROFESSIONELE DIALOOG

De term 'professionele dialoog' komt veel voor in de literatuur over organisaties. De betekenis staat daarentegen maar weinig beschreven. Het belang van de professionele dialoog komt in veel onderzoeken in meer en mindere mate wel duidelijk naar

PRAAT MET COLLEGA'S OVER DE EIGEN PROFESSIONEEL EN OVER HOE ZE HET VAK NOG BETER UIT KUNNEN VOEREN

voren. Vaak in samenhang met andere termen, zoals collectief leren, lerende organisaties, professionele leergemeenschappen en professionalisering. Vanuit het leiderschaps perspectief heb

ik onderzoek gedaan naar de professionele dialoog tussen leerkrachten en hoe de schoolleider dit kan stimuleren. Voor dit onderzoek wordt de betekenis van de professionele dialoog van Barneveld (2017) geadopteerd: het praten met collega's over de eigen professie en over hoe ze het vak nog beter uit kunnen voeren.

In navolging op de definitie van de professionele dialoog in combinatie met de termen die uit mijn literatuuronderzoek aan bod kwamen, is een conceptueel model (zie figuur 1 op pagina 26) tot stand gekomen. Het model is een kader waarbinnen de schoolleider een rol kan spelen of invloed kan uitoefenen om de professionele dialoog te stimuleren.

CENTRAAL THEMA

Een belangrijk element van de professionele dialoog in een schoolteam is het erover hebben. Wat betekent de professionele dialoog voor ons? Je kunt hier met het team betekenis aan geven. Door het beter te definiëren, komen punten naar voren. Ook punten die wrijving en spanningen geven. Onderlinge verschillen worden duidelijk en je kunt spanningen weg nemen. Bij het definiëren gaat het niet alleen om de woorden, ►

Welke interventies kan de schoolleider plegen om de professionele dialoog te stimuleren ten behoeve van de schoolontwikkeling?

De professionele dialoog	
De schoolleider:	<ul style="list-style-type: none"> • houdt de professionele dialoog op de agenda en bespreekt met het team wat het betekent. • geeft vorm aan deze agenda. • richt zich op het verbeteren van het geven en ontvangen van feedback in het team. • faciliteert tijd om hier met het team over te praten en mee te oefenen. • bekleedt een voorbeeldrol, waarin hij uitnodigt om feedback te geven, vragen stelt, tips geeft en zelf ook gevraagd en ongevraagd feedback geeft. • biedt handvatten om de scheidslijn tussen professioneel en persoonlijk helder te maken en te houden. • stelt hier samen met het team collectieve doelen in en maakt team brede afspraken.
Professionele ontwikkeling	
De schoolleider:	<ul style="list-style-type: none"> • creëert een productief klimaat en professionaliseringsruimte. • geeft ruimte aan initiatieven en ideeën om vorm aan eigen ontwikkeling én aan die van de school te geven. • houdt de balans tussen de verschillende professionele ontwikkelingen in de gaten. • geeft vorm aan en faciliteert tijd tijdens vergaderingen of overlegmomenten om te bespreken waar eenieder mee bezig is en expertise en kennis worden gedeeld. • stimuleert collega's om met elkaar in gesprek te gaan over bepaalde ontwikkelingen. • zet de hoofdpijlers om in collectieve doelen en bespreekt deze met het team. Uit collectieve doelen kunnen individuele doelen voortvloeden. • komt hier regelmatig op terug en evalueert dit met het team.
Collectief leren	
De schoolleider:	<ul style="list-style-type: none"> • maakt relaties en emoties een onderwerp van gesprek. • signaleert spanningen en maakt deze bespreekbaar. • helpt teamleden door gesprekken samen te doen, te oefenen en door handvatten te bieden. • heeft een luisterend oor en geeft advies. • gaat met het team in gesprek over hoe vorm te geven aan de ruimte voor emotie en relatie en het bespreekbaar maken van spanningen en maakt daar afspraken over: wat kan wel en wat kan niet? • faciliteert en begeleidt groepsreflecties. Het is op de groep gericht en op teamontwikkeling.
Professionele leergemeenschap	
De schoolleider:	<ul style="list-style-type: none"> • gaat met het team in gesprek hoe er op een juiste manier het professionele geparkeerd kan worden om het persoonlijke op te lossen. En daarna als dat is opgelost, hoe verder gegaan kan worden met het professionele. • monitort, bespreekt en houdt in de gaten of er spanningen zijn. • spreekt verwachtingen uit en geeft ruimte aan leerkrachten om zich over onderwijs te uiten. • creëert momenten om openhartig te praten over verschillen. • benoemt regelmatig wat hij ziet. • haalt op het niveau van het team de hete angels eruit door mensen met elkaar in gesprek te laten gaan.

Tabel 1 Interventies voor het stimuleren van de professionele dialoog per thema

maar ook om de handelingen. Dit vergt tijd, inspanning, oefening en veel gesprekken. Het is aan de schoolleider hier vorm aan te geven.

Met het centraal stellen van dit thema, komt het gesprek over 'het gesprek' tot gang. Ervan uitgaande dat je als schoolleider de ruimte, veiligheid en andere nodige voorwaarden kunt scheppen die nodig zijn om een open gesprek in het team te kunnen voeren. Wanneer het gesprek over de dialoog op gang komt, komen er subthema's en onderwerpen naar voren.

Subthema's vallen onder 'de wijze waarop wij de professionele dialoog voeren' (het hoe) en onderwerpen vallen onder 'hiervoor is het belangrijk dat de professionele dialoog goed wordt gevoerd' (het waarom). Of je interventies doet vanuit het hoe naar het waarom of vanuit het waarom naar het hoe is om het even. Beide interventieroutes kunnen goed werken, zolang de verbinding wordt gemaakt.

Hierna bespreek ik drie onderwerpen waar vanuit je interven-

ties kunt doen om de professionele dialoog te stimuleren.

1. PROFESSIONELE ONTWIKKELING

Professionele ontwikkeling is mogelijk wanneer leerkrachten beschikken over een zekere mate van professionaliseringsruimte (Kuijpers, Evers, Kreijns, Klaijns & Kessels, 2014). De schoolleider creëert een productief klimaat, geeft ruimte aan initiatieven en ideeën en houdt de balans tussen de verschillende professionele ontwikkelingen in de gaten. Hij of zij monitort regelmatig hoe de verschillende ontwikkelingen zich verhouden tot de collectieve doelen en of alle neuzen nog steeds dezelfde kant op staan. De schoolleider geeft vorm aan het bespreken van waar iedereen mee bezig is. Hij of zij stimuleert collega's om met elkaar in gesprek te gaan over een bepaalde ontwikkelingen, zet de hoofdpijlers om in collectieve doelen en bespreekt deze met het team.

2. COLLECTIEF LEREN

Als er spanningen zijn, maakt de schoolleider relaties en emoties tot onderwerp van gesprek. Ook kan de schoolleider teamleden helpen door gesprekken samen te doen, te oefenen in teamverband en door handvatten te bieden. Hij of zij heeft een luisterend oor, geeft advies, gaat met het team in gesprek over hoe vorm te geven aan de ruimte voor emotie en relatie en het bespreekbaar maken van spanningen en maakt daar afspraken over. De schoolleider faciliteert en begeleidt groepsreflecties.

3. DE PROFESSIONELE LEERGEMEENSCHAP

De schoolleider houdt de professionele dialoog op de agenda en bespreekt regelmatig met het team wat het betekent. Hij of zij geeft vorm aan deze agenda, richt zich op het verbeteren van het geven en ontvangen van feedback in het team en neemt de tijd om hier met het team over te praten en mee te oefenen. De schoolleider heeft een voorbeeldrol, waarin hij of zij uitnodigt om feedback te geven, vragen stelt, tips geeft en zelf ook feedback geeft. Ook biedt de schoolleider handvatten om de scheidslijn tussen professioneel en persoonlijk helder te maken en te houden en stelt samen met het team collectieve doelen op en maakt afspraken.

In de tabel 1 op pagina 28 staan interventies die de schoolleider kan plegen om de professionele dialoog per thema te stimuleren.

AANBEVELINGEN

Op basis van mijn onderzoek ben ik gekomen tot vijf aanbevelingen voor schoolleiders om de professionele dialoog in een team te stimuleren ten behoeve van de schoolontwikkeling.

Aanbeveling 1: Houd het gesprek over de professionele dialoog gaande.

Bespreekt regelmatig met het team wat de professionele dialoog betekent. Het is misschien wel een van de belangrijkste aanbevelingen dat de schoolleider het gesprek over de wijze waarop de professionele dialoog verloopt gaande houdt. Door het onderwerp structureel te bespreken wordt afstemming gezocht. Punten komen op tafel of worden uitgesproken.

Aanbeveling 2: Bespreek wat je ziet, merkt, hoort en voelt en geef aan waar spanning zit.

Monitor, bespreek en houd in de gaten of er spanningen zijn. Maak relaties en emoties een onderwerp van gesprek. Signaleer spanningen en maak deze bespreekbaar. Haal de angels eruit door mensen met elkaar in gesprek te laten gaan. Door het gesprek worden problemen helder en transparant. Spanningen en frustraties lopen dan niet verder op. Dat geeft ruimte om punten op een professionele manier op te pakken.

Aanbeveling 3: Stel emotie in de professionele dialoog centraal en maak afspraken.

Ga met je team in gesprek over hoe vorm te geven aan de ruimte voor emotie en relatie en maak daar afspraken over. Creëer momenten om openhartig te praten over verschillen.

Bied handvatten om de scheidslijn tussen professioneel en persoonlijk helder te maken en te houden.

Aanbeveling 4: Help leerkrachten om de professionele dialoog goed te voeren.

Op het niveau van het individu maak je spanningen bespreekbaar en vraag of diegene hulp nodig heeft om iets met een andere collega bespreekbaar te maken. Stel jezelf beschikbaar om gesprekken samen te doen. Het kan net dat duwtje in de rug zijn om een gesprek met die collega aan te gaan. Je bent gespreksleider en leidt het gesprek in goede banen, zodat het gesprek op professioneel niveau wordt gevoerd.

Aanbeveling 5: Faciliteer, oefen en gebruik voorbeelden.

Doe gesprekken samen, oefen in teamverband en biedt handvatten. Richt je op het verbeteren van het geven en ontvangen van feedback. Stel tijd beschikbaar om hier met het team over te praten en mee te oefenen. Begeleid reflecties die op de groep

MAAK RELATIES EN EMOTIES ONDERWERP VAN GESPREK, SIGNALEER SPANNINGEN EN MAAK ZE BESPREEKBAAR

en op teamontwikkeling gericht zijn. Zet het in de jaarkalender, inventariseer onderwerpen en thema's en betrek leerkrachten bij de invulling van bijeenkomsten. Door het structureel en consequent te faciliteren en vaardigheden te oefenen, kan het een systeem worden. Door het veel te doen en het 'gewoon' te gaan vinden, wordt het een cultuur binnen het team. Dit resulteert in schoolontwikkeling. ^{BSM}

LITERATUUR

- Barneveld, S. (2017). Professionele dialoog om tot nieuwe mogelijkheden te komen. *Vantwaalf tot achtien*, 34-35.
- Derksen, K. (2018). Ruimte maken voor gespreid leiderschap in teams. In F. Hulsbos, & S. van Langevelde, *Gespreid leiderschap in het onderwijs. Elkaar invloed gunnen voor vernieuwing* (pp. 110-125). Utrecht: Kessels & Smit Publishers.
- Ilgen, E. (2019). *Betekenisvol leiderschap. Van professionele dialoog naar schoolontwikkeling*. Utrecht: Penta Nova.
- Kuijpers, M., Evers, A., Kreijns, K., Klaijns, A., & Kessels, J. (2014). *Leren (en) innoveren. Onderzoek naar professionaliseringsruimte van docenten in PO, VO en MBO*. Heerlen: Open Universiteit.