

5 valkuilen bij het invoeren van gesprekkencyclus volgens waarderend onderzoek

“Het invoeren van waarderend onderzoek leek eenvoudig, toch heb ik moeite met de daadwerkelijke uitvoering”, een opmerking van een directeur die onlangs is gestart met de training “Gesprekkencyclus volgens waarderend onderzoek”.

Dit is een uitspraak die ik vaker hoor en goed begrijp. Het toepassen van waarderend onderzoek klinkt heel eenvoudig, maar vraagt training, oefening en commitment van de schoolleider.

Vooraf in het onderwijs is er behoefte aan leerkrachten die eigenaarschap ervaren en gemotiveerd zijn zich in te zetten voor doelen die inspireren en zorgen voor persoonlijke ontwikkeling. Dit bereik je met de gesprekkencyclus volgens waarderend onderzoek. Met name het eigenaarschap en de motiverende insteek van de gesprekkencyclus zorgt voor een drive die op termijn werkdrukverlagend zal zijn. Dit spreekt enorm aan, ik merk dat veel leidinggevendenden daarom met de nieuwe gesprekkencyclus beginnen te experimenteren.

Ook al lijkt het eenvoudig, in de praktijk zie ik traditionele valkuilen ontstaan bij de invoering van de gesprekkencyclus. En toegegeven: ook bij mij verliep de invoering van Appreciative Inquiry, de officiële term van waarderend onderzoek, niet meteen goed toen ik hier bijna drie jaar geleden als schooldirecteur mee ben gestart. Toen was deze werkwijze nog volledig nieuw in het onderwijs en moest ik voor mijn gevoel het wiel uitvinden. Nu kan ik mijn expertise met jou delen. Wat zijn deze valkuilen en waar moet je rekening mee houden?

1. De basis van de gesprekkencyclus is het stellen van de juiste vragen. En dat is precies wat regelmatig wordt onderschat. Tel daarbij op dat het beoordelen ‘in ons bloed’ zit. Waar directeurs vaak de mist ingaan is het loslaten van het traditionele beoordelen. Doordat het beoordelen zo in ons systeem zit, vallen we hier snel op terug in de gesprekkencyclus. Zeker als het functioneren van een leerkracht niet goed verloopt. En dat terwijl we juist waarderend en motiverend aan de slag willen gaan. Hoe voorkom je dit? Een groot deel is op te vangen met het stellen van de juiste vragen. Zorg dat je hier goed in onderlegd bent, zodat je weet welke vragen je in welke situaties moet stellen. En vergis je niet! Juist in de lastigere situaties zijn de juiste vragen essentieel. Dit gaat verder dan de ‘Wat ga je veranderen aan’ en ‘Wat maakt dat je tevreden bent over..’ – vragen. Vooral de verdiepende vragen zijn belangrijk. Dit moet je leren en veelvuldig oefenen. Het is niet voor niks dat we hier tijdens de training veel aandacht aan besteden. Jeroen Pauw was immers ook niet van de een op andere dag een goede journalist.
2. Voer de gesprekkencyclus niet zomaar in, maar bereid je team goed voor. Vertel waar je naartoe wilt met de nieuwe gesprekkencyclus en begin alvast met het stellen van motiverende vragen. Start bijvoorbeeld de teamvergaderingen met een motiverende vraag en laat leerkrachten hieraan wennen. Want net als bij ons, zit het beoordeeld worden in hun systeem. Ze zijn het niet gewend om in plaats daarvan zelf aan te geven wat goed gaat, waar ze zich in willen ontwikkelen en het vervolgens, in de waan van alle dag, ook nog te doen. Het vraagt om een andere mindset.
3. Zie het waarderend onderzoek niet als het kijken door een roze bril. Waarderend onderzoek is geen training in complimenten geven en minder goede dingen negeren. In de gesprekkencyclus hanteren we niet voor niets drempelwaardes, we werken met HBO opgeleide leerkrachten die (behoren te) voldoen aan een aantal competenties. We streven naar een continue ontwikkeling voor iedere leerkracht. We willen dat onze goede leerkrachten zich ontwikkelen tot excellente leerkrachten en we willen dat onze niet functionerende leerkrachten zich weer ontwikkelen tot basisbekwame leerkrachten.

Het is van belang om hoge, haalbare ontwikkeldoelen op te stellen met de leerkrachten, doelen waar zij zelf mee aan het werk willen, doelen die zij zelf aandragen eventueel met aansturing van een schoolleider die betrokken is en meedenkt.

4. Stap niet in de valkuil van het beheersen. We willen in het onderwijs heel graag alles vastleggen in formats, kijkwijzers en competentielijsten. Maar geen leerkracht zal zich ontwikkelen vanuit een afvinklijstje. Ontwikkeling ontstaat vanuit gesprek, initiatief en motivatie. In de training “gesprekkencyclus volgens waarderend onderzoek” gaan we aan de slag met de meerwaarde van het gesprek. Waarom een heel beoordelingsstelsel dat gemaakt is voor het “topje van de ijsberg” het kleine deel niet functionerende leerkrachten gebruiken voor alle leerkrachten en hiermee initiatief en ontwikkeling in de kiem smoren?
5. Waarderend onderzoek is zeker niet vrijblijvend. Het is daarom van groot belang dat je als schoolleider een goede planning aanhoudt. Wanneer wordt een ontwikkelplan geëvalueerd? Ga je als schoolleider op klassenbezoek of maakt de leerkracht gebruik van collegiale consultatie? Wordt er scholing gevolgd of wordt er gebruik gemaakt van het leren van elkaar? Welke ontwikkeldoelen worden er opgesteld en wat is het tijdspad dat hieraan gekoppeld wordt? De evaluatie van de ontwikkelplannen is van groot belang voor een goed dossier, daarom is er in de training aandacht voor het schrijven van deze evaluaties en het bewaken van het tijdspad.