



Een algemene trend is dat we steeds meer ontwikkelingsgerichte gesprekken voeren. Door de gesprekkencyclus in te richten op basis van Appreciative Inquiry, oftewel waardierend onderzoek, creëer je ruimte voor initiatief en ontwikkeling. Je gaat samen op zoek naar datgene waar je meer van wilt. Dit leidt tot gemotiveerde leerkrachten die eigenaarschap tonen en werken aan hun professionele ontwikkeling, op basis van sterktes en talenten.

MEER RUIMTE VOOR INITIATIEF EN ONTWIKKELING

# GESPREKKENCYCLUS VOLGENS WAARDEREND ONDERZOEK

**W**aarderend onderzoek (Appreciative Inquiry) kan je helpen om meer waarde toe te voegen aan je gesprekkencyclus, door de focus te leggen op dat wat werkt en door toekomstgerichte doelen te stellen. Je wilt dat een gesprek aanzet tot verbetering, verandering en eigenaarschap. Tijdens gesprekken volgens waardierend onderzoek ga je in gesprek over de sterktes en talenten van de leerkrachten en bespreek je waar je méér van wilt. Op deze manier creëer je waardevolle gesprekken, met werkbare ontwikkeldoelen en kom je samen tot een positief toekomstbeeld dat zijn weerslag heeft op de werkvloer.

## VERANDERSTRATEGIE

Waarderend onderzoek is feitelijk een verandervisie en veranderstrategie. De methode gaat ervan uit dat een systeem zich positief ontwikkelt, zodra mensen gezamenlijk onderzoeken wat werkt en waar ze naartoe willen. Op basis van die gesprekken verkennen betrokkenen manieren om sterktes verder in te zetten en stappen te maken naar een toekomst die ze samen de moeite waard vinden. Deze manier van gespreksvoering zorgt voor motivatie, omdat de focus niet ligt op het probleem maar op de mogelijkheden. Het maakt de gesprekken inspirerender, interessanter en leuk. Waarderend onderzoek trajecten laten zien dat naarmate de vragen en het proces posi-

tiever zijn, de veranderingsinspanningen duurzamer en effectiever zijn. Zo geeft bijvoorbeeld Benjamin Zander, een Amerikaanse dirigent en leraar op het conservatorium in Boston, aan het begin van het schooljaar zijn studenten een 10 en vraagt ze in april aan te tonen welke ontwikkeling ze doorgemaakt hebben om die 10 te verdienen. Zijn insteek? ‘Mijn studenten zijn goed, ze worden niet voor niets hier toegelaten. Als ik de nadruk leg op alles wat nog beter kan, maakt dat mijn studenten alleen onzeker. Ik geef ze vertrouwen en stuk voor stuk laten ze ontwikkeling zien, omdat ze willen groeien vanuit hun intrinsieke motivatie.’ (YouTube; How to give an A)

## KRACHTIGE VRAGEN

Waarderend onderzoek binnen de gesprekkencyclus is een ontwikkelingsgerichte aanpak met gesprek en reflectie rond krachtige vragen als belangrijke interventievorm. Het gaat dus om het stellen van de juiste vragen die energie en nieuwe ideeën genereren. Hiermee wil je bereiken dat leerkrachten gaan handelen zonder dat ze iets gevraagd wordt, het initiatief ligt bij de leerkracht, waardoor je eigenaarschap creëert. Dit klinkt wellicht eenvoudig, maar je moet je als schoolleider wel bewust zijn van de kracht van een goede vraag. Het is belangrijk om je hier in te bekwamen. Met een gesprekkencyclus volgens waardierend onderzoek werk je

kort cyclisch. Dat betekent dat je frequenter en met kortere tussenpozen een kort ontwikkelgesprek voert. Je stelt in deze gesprekken kleine, haalbare doelen. Dit heeft meer effect dan één keer per jaar een langer gesprek, met doelen die zo groot zijn dat ze niet haalbaar zijn of in de loop van het schooljaar naar de achtergrond verdwijnen.

## VIER DIMENSIES

Een gesprekkencyclus volgens waardierend onderzoek is opgebouwd rond de vier dimensies die David Cooperrider, de grondlegger hiervan, heeft ontwikkeld. De vier dimensies zijn: discover, dream, design en destiny. Nadat je een onderwerp hebt gekozen, begin je bij discover. Samen verken je wat goed gaat, waar de leerkracht tevreden over is en ►





Deze placemat is door Cedin ontwikkeld bij de training 'Gesprekencyclus volgens waarderend onderzoek' en kun je gebruiken bij het voeren van ontwikkelgesprekken.

wat jij als schoolleider waardeert. Daarna ga je samen dromen (dream). Hoe zou het perfecte plaatje eruit zien? Wat zie je dan voor je en wat is het effect hiervan? De volgende fase is design. Nu ga je samen kijken welke stappen er nodig zijn om bij het perfecte plaatje te komen, welke doelen stel je op om dit te bereiken? En als laatste is er destiny. Wanneer wil je je doelen hebben bereikt? Hoe ziet je tijdspad eruit en wat is hiervoor nodig? Je spreekt direct een evaluatiedatum af en de leerkracht kan aan de slag. Als schoolleider kun je nu gericht klassenbezoeken inzetten, gekoppeld aan de ontwikkeldoelen. Dit geeft jou als schoolleider een duidelijk kader, je weet waar je op moet letten en de leerkracht krijgt op deze manier waardevolle feedback die aansluit bij zijn ontwikkeldoelen. Ook collegiale consultatie krijgt zo meer waarde, omdat leerkrachten op

zoek gaan naar goede voorbeelden, passend bij hun eigen ontwikkeldoelen, waarvan zij weer kunnen leren.

### PRACHTIG DOSSIER

Als een leerkracht zich ontwikkelt volgens de gezamenlijk opgestelde doelen, dan bouw je op deze manier een prachtig dossier op vol ontwikkeldoelen en hun evaluaties. Het ontwikkelgesprek vervangt op deze manier het traditionele functioneringsgesprek. Dit kan omdat uit de doelen blijkt of de leerkracht zich ontwikkelt en dus naar verwachting functioneert. Als een leerkracht zijn ontwikkeldoelen niet haalt, stel je de doelen bij. Soms verleng je de 'looptijd' van de doelen of je stelt samen nieuwe doelen op. Het uitgangspunt blijft waarderend onderzoek: als schoolleider stuur je op het onderwerp en de gewenste richting, maar je onderzoekt nog steeds

samen wat werkt en welke ontwikkelmogelijkheden er zijn.

Worden doelen opnieuw niet gehaald, dan bouw je een dossier op dat aantoont dat de leerkracht meerdere kansen heeft gekregen om zich te ontwikkelen, maar deze ontwikkeling niet heeft bereikt. Het evalueren van de doelen en het vastleggen van de evaluatie is hierbij de belangrijkste basis van je dossier. Een gevolg van het niet realiseren van (bijgestelde) doelen kan zijn dat er een beoordeling volgt. De kracht zit ook nu weer in het kort cyclisch werken. In plaats van één functioneringsgesprek, heb je drie of vier ontwikkelgesprekken in het dossier. Ook heb je frequenter contact waardoor je de leerkracht beter kunt ondersteunen daar waar hij vastloopt. Een beoordeling zet je in waar nodig of vereist. Zo kan de ontwikkeling voor een startende leerkracht na een bepaalde periode worden

afgesloten met een beoordeling. Ook bij de bevordering van schaal 10 naar schaal 11 kan een beoordeling van de behaalde ontwikkeling de basis zijn. In overleg met de personeelsgeleding van de gemeenschappelijke medezeggenschapsraad wordt een regeling vastgelegd waarin de gesprekkencyclus helder omschreven is: hoeveel ontwikkelgesprekken worden er gevoerd? Wat is het doel van deze gesprekken? Wanneer wordt er een beoordeling uitgevoerd? En welke mogelijkheden zijn er voor groei en ontwikkeling binnen de organisatie?

### VERTROUWEN EN ENERGIE

Als dat wat goed gaat het vertrekpunt vormt voor verbetering, vernieuwing en competentieontwikkeling van leerkrachten, dan geeft dit veel vertrouwen en energie. Dit merkt ook Maaïke Jansen, directeur van de Sint Wilibrordusschool in Herveld. Zij voert ontwikkelgesprekken op basis van waarderend onderzoek.

‘De meeste gesprekkencycli zijn gericht op medewerkers die niet functioneren. Ik vond waarderend onderzoek een mooie omslag, omdat deze focust op de veel grotere groep die goed functioneert. Ik heb de nieuwe gesprekkencyclus ingericht met vier gesprekken per jaar. Dat klinkt veel, maar omdat de gesprekken kort, praktisch en effectief zijn, is het goed te doen. In het eerste gesprek is er ruimte voor vitaliteit en inzetbaarheid en in het vierde gesprek plannen we geen nieuwe ontwikkeldoelen, maar bespreken we de normjaartaak. We stellen dus bij drie gesprekken ontwikkeldoelen op. Van alle leerkrachten krijg ik als feedback dat ze deze manier van gespreksvoering prettig vinden. Het is goed leerkrachten op deze manier te vragen waar zij energie van krijgen en wat zij zelf willen ten aanzien van hun ontwikkeling. Dit waarderen ze erg. Sommige leerkrachten vinden het lastig aan te geven wat ze zelf willen en waar ze energie van krijgen. Zij vin-

den het makkelijker om aan te geven waar ze vast lopen. Met waarderend onderzoeken is het heel goed mogelijk dat vanuit een positief uitgangspunt bespreekbaar te maken. We kijken dan samen naar wat al wel lukt en welke doelen we hier aan kunnen koppelen. De placemat (zie afbeelding op pagina 22) werkt hierbij heel goed. Zowel de leerkracht als ikzelf hoeven geen grote verslagen te maken, wat de administratieve last vermindert. Er wordt in de school nu meer gesproken over de doelen en het gaat veel meer leven. De ontwikkeling blijft niet in het dossier, maar wordt onderdeel van de werkvloer. Ook zorgt deze inrichting van de gesprekkencyclus voor maatwerk. De gesprekken zitten niet vast in competenties. Zowel de leerkracht als de leidinggevende kan de onderwerpen voor ontwikkeling afstemmen op de ontwikkelbehoefte. Dit maakt de gesprekken effectief en uitvoerbaar.’

BSM