

Schoolleiders reflecteren

‘Het is belangrijk om af en toe een stapje terug te doen of letterlijk achterover te gaan hangen’

Leiding geven aan een organisatie waarin vrijwel uitsluitend mensen werken die van leren hun vak hebben gemaakt, vereist een lerende houding. Een *leven lang leren* geldt zowel voor onze leerlingen, leraren als voor onszelf als schoolleiders. De cruciale vraag hierbij is: *‘hoe creëren en onderhouden we een lerende houding bij onszelf en onze collega’s?’*

DOOR LEEZAN VAN WIJK

We weten dat leraren die met elkaar reflecteren op de impact die zij kunnen hebben op hun onderwijs het meest succesvol zijn (Hattie, 2013). Hier zit een parallel met schoolleiderschap: hoe bewuster je reflecteert op de impact van jouw leiderschap, hoe beter je de koers kunt bepalen, keuzes kunt maken en gerichte acties kunt ondernemen. Het Schoolleidersregister VO (SRVO) is als beroepsgroepsorganisatie een ontwikkelplatform aan het ontwerpen waar schoolleiders die meer de regie willen nemen over hun eigen leren zich thuis voelen. Omdat reflectie zo’n grote invloed heeft op de kwaliteit van leren, zijn schoolleiders binnen het SRVO via pilots met een aantal reflectiemethoden aan de slag gegaan. Het uitgangspunt hierbij is dat het regelmatig voeren van een reflectiegesprek met een collega-schoolleider

‘We cannot see our reflection in running water. It is only in still water that we can see.’

gezegde uit het Taoïsme

op het eigen denken en handelen een belangrijke basiswaarde is om als beroepsgroep krachtiger te worden. Sinds 2017 is SRVO reeds bezig met onderzoek naar de ervaringen van vergelijkbare (internationale) ontwikkelregisters die zich richten op het versterken van een betekenisvolle dialoog, de kracht van positieve feedback omarmen en de meerwaarde van informele


Ingrediënten voor het goede gesprek

Schoolleiders in het VO hebben voor de inrichting van de reflectieroutes op het ontwikkelplatform van SRVO de keuze gemaakt voor drie verschillende reflectiemethodieken, te weten a) Waardecreatie, b) Appreciative Inquiry en c) Dynamisch Reflecteren. Deze methoden kennen een wetenschappelijke onderbouwing, zijn toegespitst op het vak van schoolleider en gericht op het verder ontwikkelen van een lerende houding. Echter, de aanpak tussen de methodieken verschilt, opdat iedere schoolleider de keuze heeft om een methode te kiezen die past bij zijn/haar leerstijl en -vraag. Bij alle methodieken geldt dat er een gesprek plaatsvindt tussen drie schoolleiders die ieder een andere rol innemen: de rol van de inbrenger, de rol van de gespreksleider en die van de waarnemer. De gespreksleider is een schoolleider: oftewel vanuit de eigen schoolleiding of een door het SRVO getrainde VO-managementcoach. Schoolleiders geven tijd vaak aan als een belemmerende factor voor het plannen van dergelijke reflectiemomenten. Vandaar dat schoolleiders de keuze hebben: het zelf organiseren van een reflectiegesprek in de eigen schoolomgeving of het meedoen met een reflectiegesprek op locatie georganiseerd via SRVO. De ervaringen van schoolleiders van de pilotscholen worden gebruikt voor de inrichting van een reflectietool binnen het ontwikkelplatform. Wil je meedenken, ervaring opdoen met een van de methoden en/of bijdragen aan het ontwikkelplatform voor schoolleiders? Meld je dan aan via info@schoolleidersregistervo.nl.



VO-managementcoach Dineke van der Hulst, directielid Oosterlicht college, Nieuwegein/Vianen

Dineke heeft als gespreksleider deelgenomen aan een reflectiegesprek volgens de methode Waardecreatie tussen de leden van de schoolleiding van het Sterrencollege in Haarlem. Zij doet mee aan de pilot reflectiegesprekken vanuit haar rol als VO-managementcoach omdat ze graag haar eigen gespreks- en coachvaardigheden wil onderhouden. Tijdens het VO-managementcoachtraject heeft Dineke geleerd om te luisteren en om door te vragen. Het toepassen van een specifieke reflectiemethode, waarvoor zij een korte workshop volgde, was voor haar een niet al te grote stap. 'Het gesprek dat ik leidde bij het Sterrencollege leverde op dat collega-schoulers erg enthousiast waren, elkaar complimenten en opbouwende feedback gaven en naar huis gingen met concrete leerdoelen voor de komende periode. Het is fijn om daaraan te kunnen bijdragen. Daarnaast is het ontzettend leuk en leerzaam om weer eens even een kijkje te nemen in een andere school. Je komt iets brengen, maar je haalt ook veel op door in een andere schoolomgeving te zijn.'



VO-managementcoach Ingrid van Zuijdam, opleidingsdirecteur Stedelijk College, Eindhoven

Ingrid heeft de schoolleiding van het 2College in Tilburg ondersteund bij het voeren van een reflectiegesprek aan de hand van het vierstoelenmodel. Als opgeleide en ervaren VO-managementcoach ondersteunt Ingrid schoolleiders die stappen willen maken in hun professionalisering. Door mee te doen met de pilot wordt zij zelf verrijkt met gereedschappen en instrumenten om die ondersteuning nog gericht te kunnen doen en daarmee wordt een vanzelfsprekendheid, namelijk het reflecteren op je eigen gedrag, ook een werkelijkheid. 'Moeilijke kwesties en een drukke dagplanning zorgen er bij schoolleiders nogal eens voor dat (zelf)reflectie naar de achtergrond verschuift. Het is daarom belangrijk om af en toe een stapje terug te doen of letterlijk achterover te gaan hangen. Dit kan uitstekend met het vierstoelenmodel. Een model dat uitermate geschikt is om samen met anderen te reflecteren op je eigen gedrag.'



Wim Huiberts, directeur Het Sterren College, Haarlem

Wim deed voor de zomer al mee met de pilot gericht op de verkenning van verschillende reflectie-tools. Hij was hier enthousiast over en wilde graag met zijn eigen teamleden deelnemen aan de vervolgpilot. Zij reflecteerden onder leiding van Dineke op hun eigen leerproces volgens het model van waardecreatie. 'Door uit de waan van de dag te stappen, tijd te nemen voor een bepaald onderwerp en een specifieke methode te gebruiken kom je samen tot verdieping en dat is heel erg waardevol.' Volgens Wim zit de meerwaarde in het bewust stilstaan bij een bepaald onderwerp en niet zozeer in de keuze van methode. Iemand brengt iets in, je staat daar bij stil, bekijkt vanuit diverse perspectieven wat goed ging en wat beter of anders had gekund. Dat bewust stil staan zorgt voor meerwaarde. 'Eigenlijk zou je dit eens per maand moeten agenderen: gewoon twee uur echt even de tijd nemen om de diepte in te gaan.'

leertrajecten erkennen. In 2018 heeft een team van experts op het vlak van reflectiemethodieken tezamen met circa 25 schoolleiders meerdere reflectieroutes verkend. Eind 2018 is er aan de hand van de uitkomsten voor gekozen om bij drie onderzochte reflectiemethoden meer ervaring op te doen op zogenaamde pilotscholen. Schoolleiders die werkzaam zijn op deze pilotscholen onderzoeken samen met hun collega's of deze manieren van reflecteren een stimulans zijn voor het verder ontwikkelen van die gewenste lerende houding. Oftewel, het reflectiegesprek als belangrijke bouwsteen in de ontwikkeling van het schoolleiderschap. In de loop van 2019 zullen de geteste methodieken binnen het ontwikkelplatform van SRVO als reflectieroutes aangeboden worden aan alle schoolleiders.

Drie reflectiemethodieken = drie verschillende leerroutes

De reflectiemethodiek is gebaseerd op het gedachtegoed van value creation. In het waardecreatiegesprek reconstrueer je hoe activiteiten bewust, maar ook onbewust, waardevol zijn geweest voor je eigen ontwikkeling, voor medewerkers, leerlingen en de school. Je start vanuit de vraag: 'Welke activiteiten uit het afgelopen jaar vond ik bij uitstek waardevol?' In het gesprek krijg je zicht op de waarde die is voortgevloeid uit de activiteit en op vervolgstappen om - thuis en op je werkplek - je ontwikkeling te verwezenlijken.

Vierstoelenmodel

Het vierstoelenmodel is een model waarbij je de innerlijke dialoog in een persoon letterlijk zichtbaar maakt. De vier stoelen drukken vier verschillende posities uit die je in je innerlijke dialoog kunt innemen, namelijk denken, voelen, verruimend denken en verruimend voelen. De methodiek helpt bij het leren voeren van een constructieve innerlijke dialoog, waarbij zelfcompassie en zelfreflectie ontwikkeld en geoefend wordt. Deze manier van reflecteren helpt bij het doorbreken van vaste gedachten en gevoelens en helpt bij het kunnen innemen van nieuwe perspectieven.

Appreciative Inquiry

Deze reflectiemethodiek is gebaseerd op het gedachtegoed van appreciative inquiry oftewel waarderend onderzoeken. Je onderzoekt wat goed gaat, waar je goede ervaring mee hebt om daar meer van te maken, ook in een andere context. Uit onderzoek blijkt dat een aanpak gericht op succesfactoren betere resultaten oplevert dan een aanpak gericht op het oplossen van problemen. Appreciative inquiry is een toekomstgerichte aanpak. Waar wil je naartoe? Wat heb je al aan goede ervaringen om stappen te maken naar die toekomst toe? De stappen in deze reflectiemethodiek gaan je deze vragen stellen. ●

► **SRVO organiseert in 2019 pilots gericht op het voeren van 'het goede gesprek'. Kijk voor meer informatie op www.schoolleidersregistervo.nl.**

Wat is VO-managementcoach?

VO-managementcoach is een project van de VO-academie waarbij schoolleiders en bestuurders worden opgeleid tot gecertificeerd coach. De leergang is opgezet voor bestuurders en voor ervaren schoolleiders met minimaal vijf jaar leidinggevende ervaring. Naast de ondersteuning van VO-managementcoaches bij de reflectiegesprekken, kunnen schoolleiders en bestuurders met een coachvraag kosteloos gebruik maken van een van de gecertificeerde VO-managementcoaches. Kijk voor meer informatie op <https://www.vo-academie.nl/coaches>