

LEREN VAN LEAD & LEARN

EFFECTIEVE INTERVISIE VOOR MIDDENMANAGERS
IN HET VOORTGEZET ONDERWIJS



VO ACADEMIE



Colofon

Het intervisietraject Lead & Learn is een samenwerking tussen de VO-academie van de VO-raad en School aan Zet.

VO-academie

Postbus 8282, 3502 RG Utrecht
T 030-2324800
www.vo-academie.nl
info@vo-academie.nl

School aan Zet

Lange Voorhout 20, 2514 EE Den Haag
Postbus 556, 2501 CN Den Haag
www.schoolaanzet.nl

Teksten: Suzanne Visser, Baarn

Vormgeving: Ambitions, Den Bosch

Druk: Dekkers van Gerwen, Den Bosch

Met dank aan alle betrokkenen bij Lead & Learn

April 2015

Inhoud

1 VOORWOORD	3
2 LEAD & LEARN	4
3 INTERVISIE	6
4 MIDDENMANAGERS EN INTERVISIE	10
5 DEELNEMERS OVER LEAD & LEARN	14
6 LESSEN UIT LEAD & LEARN	18
7 REFERENTIES	22

1 VOORWOORD

Middenmanagers in het voortgezet onderwijs hebben een steeds belangrijkere rol in de schoolontwikkeling. Zij zijn de spin in het web van de school als lerende organisatie. Een uitdagende opdracht, waarbij het soms aan tijd ontbreekt om te reflecteren en te werken aan eigen professionalisering. Lead & Learn biedt deze tijd voor reflectie en kennisdeling.

We hebben twee succesvolle edities van Lead & Learn achter de rug. In de afgelopen twee jaar hebben ongeveer 180 middenmanagers in het voortgezet onderwijs gewerkt aan hun eigen ontwikkeling en die van de hun school.

En dat bleek zeer succesvol. Uit een evaluatie onder deelnemers blijkt dat de deelnemers zeer enthousiast zijn over Lead & Learn en over wat het hen heeft opgeleverd. Deelnemers nemen niet alleen praktische tips mee naar huis, maar ontwikkelen ook meer zelfinzicht. Enerzijds door het uitwisselen van ervaringen met hun collega-middenmanagers, anderzijds door de lezingen en workshops van deskundigen.

Deze publicatie is niet alleen een terugblik op de afgelopen twee edities. We willen een beeld geven van de functie van middenmanagers en wat intervisie voor hun professionele ontwikkeling kan betekenen, en daarmee voor de schoolontwikkeling. En wat de kernelementen zijn van een succesvol intervisietraject zoals Lead & Learn.

In het najaar van 2015 start de derde editie van Lead & Learn. Op www.leadandlearn.nl leest u meer over Lead & Learn, de voorwaarden en het traject. En u kunt zich direct aanmelden.

Fabiënne Hendricks
Programmamanager School aan Zet

Wik Jansen
Programmamanager VO-academie

2

LEAD & LEARN

MIDDENMANAGERS ZIJN DE SPIN IN HET WEB VAN DE SCHOOL ALS LERENDE ORGANISATIE. MAAR GELEGENHEID VOOR REFLECTIE EN PROFESSIONALISERING IS SCHAARS. DAAR MOET IETS AAN GEBEUREN, VONDEN DE VO-ACADEMIE EN SCHOOL AAN ZET. ZO WERD LEAD & LEARN GEBOREN.

Unitdirecteuren, team- en afdelingsleiders spelen op school een steeds grotere rol. Meer en meer wordt van hen verwacht dat zij samen met de docententeams het onderwijs naar een hoger plan tillen. Maar als het om hun eigen professionalisering gaat, vallen middenmanagers tussen wal en schip. Dat is een verlies voor henzelf, omdat zij persoonlijke ontwikkelingskansen missen, maar ook voor de school, die hun inbreng hard nodig heeft om te kunnen ontwikkelen. Investeren in de professionalisering van team- en afdelingsleiders loont dus op diverse fronten.

Twee perspectieven

Voor de VO-academie en School aan Zet was deze constatering aanleiding om in 2014 te beginnen met een gezamenlijk intervisietraject voor middenmanagers, dat de titel Lead & Learn meekreeg. Voor de VO-academie past dit in het doel om het leren van schoolleiders te ondersteunen: een relatief jonge beroepsgroep die in hoog tempo professionaliseert.

Voor School aan Zet ligt het belang bij de sleutelrol die goede schoolleiders kunnen vervullen bij de ontwikkeling van de school als lerende organisatie.

De doelgroep van Lead & Learn bestaat uit alle functionarissen die in het voortgezet onderwijs integrale verantwoordelijkheid dragen voor een deel van het onderwijs. Eindverantwoordelijke schoolleiders (rectoren, voorzitters van de centrale directie) en bestuurders horen daar dus niet bij. In de praktijk gaat het om mensen die functies vervullen met benamingen als teamleider, unitleider, afdelingsleider, adjunct-directeur of locatiedirecteur.

Kenmerken

Als vertrekpunt voor Lead & Learn dienen de Beroepsstandaard Schoolleiders VO (oorspronkelijk het Beroepsprofiel Schoolleiders VO) en het Ontwikkelmodel Lerende Organisatie. Dit zijn basisdocumenten voor achtereenvolgens individuele professionele ontwikkeling en schoolontwikkeling, die (mede) zijn ontwikkeld door de VO-academie respectievelijk School aan Zet.

Kenmerkend voor Lead & Learn is dat een persoonlijke leervraag van de deelnemers tijdens het hele traject centraal staat in intervisiebijeenkomsten en coachgesprekken. Om de beurt brengen deelnemers een casus in - hun leervraag of een probleem uit de praktijk - waarna zij in gesprek met andere groepsleden op zoek gaan naar een antwoord of oplossing. Een

INVESTEREN IN DE
PROFESSIONALISE-
RING VAN TEAM- EN
AFDELINGSLEIDERS
LOONT OP DIVERSE
FRONTEN

Lead & Learn biedt deelnemers de mogelijkheid om:

- onder begeleiding van professionele intervisiebegeleiders te reflecteren op hun handelen;
- inhoudelijke input van experts te ontvangen op basis van hun eigen leerbehoefte;
- coachgesprekken met gecertificeerde VO-managementcoaches te voeren;
- een doorvertaling van de schoolambities te maken op basis van het Ontwikkelmodel Lerende Organisatie;
- een ontwikkelplan op te stellen voor hun competenties aan de hand van het Beroepsprofiel Schoolleiders Voortgezet Onderwijs.

deskundige intervisiebegeleider begeleidt deze gesprekken, die ter inspiratie steeds beginnen met een inleiding door een externe spreker over een onderwerp dat voor middenmanagers relevant is.

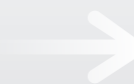
Opzet

In de loop der tijd bleek dat de optimale duur van een Lead & Learn-traject ongeveer zeven maanden is. Elk traject begint met een tweedaagse werksessie. Daar volgen de deelnemers inhoudelijke masterclasses en maken ze kennis met de principes van intervisie. Ook scherpen ze hun leervraag aan en houden ze hun eerste intervisiebijeenkomst. Tijdens de tweedaagse wordt de kiem gelegd voor de band die in de loop der tijd tussen de groepsleden ontstaat. Het idee is dat hieruit geleidelijk een informeel netwerk groeit waarin middenmanagers elkaar kunnen blijven ontmoeten en kennis uitwisselen. Een besloten, online community maakt dit gemakkelijker. Gedurende het jaar komt elke intervisiegroep nog vijf keer samen. Daarnaast kunnen alle deelnemers die dat willen, tweemaal een persoonlijk begeleidingsgesprek voeren met een VO-managementcoach. Het traject eindigt met een slotbijeenkomst.

Drie lichten

Lead & Learn ging in februari 2014 van start met een eerste tranche van 104 middenmanagers. Hun enthousiasme reacties duiden erop dat het traject in een behoefte voorziet. Daarom ging in september 2014 een tweede tranche van 90 deelnemers van start. Bij het verschijnen van deze publicatie is die tweede lichting bijna klaar met het traject. In het najaar van 2015 zal een derde lichting beginnen. Het doel is dat de lessen van Lead & Learn ter beschikking worden gesteld van anderen, bijvoorbeeld schoolbesturen die voor hun eigen organisaties een soortgelijk traject willen opzetten.

KENMERKEND IS DAT
EEN PERSOONLIJKE
LEERVRAAG VAN DE
DEELNEMERS
CENTRAAL STAAT



Deze brochure maakt de eerste lessen van Lead & Learn toegankelijk voor een groter publiek. In **paragraaf 3** gaan we in op het fenomeen intervisie in het algemeen. **Paragraaf 4** maakt duidelijk waarom juist middenmanagers in het voortgezet onderwijs er hun voordeel mee kunnen doen. **Paragraaf 5** beschrijft hoe de deelnemers van de eerste lichting Lead & Learn het traject hebben ervaren. In **paragraaf 6** trekken we de eerste lessen uit het succes van het traject tot nu toe: wat zijn sleutelfactoren voor succesvolle intervisie voor middenmanagers in het vo? We sluiten af met referenties voor wie meer wil lezen.

3

INTERVISIE

INTERVISIE IS EEN VORM VAN COLLEGIAAL LEREN WAARIN PROFESSIONALS MET ELKAAR PROBLEMEN EN VRAGEN UIT HUN DAGELIJKSE WERKPRAKTIJK BESPREKEN. WAT HOUDT HET PRECIËS IN EN WAAR ZIT DE MEERWAARDE?

Veel professionals in het onderwijs, de gezondheidszorg en de jeugdzorg werken al jaren met intervisie. Ze vinden het een effectieve en vruchtbare manier om met elkaar over vraagstukken uit de praktijk te praten. Hoewel de gebruikte methodes aanzienlijk verschillen, is een gemeenschappelijke noemer dat de bijeenkomsten altijd volgens een vaste structuur verlopen. Dat was in de begindagen wel anders. Intervisiebijeenkomsten begonnen in de jaren tachtig als ongestructureerde gespreksbijeenkomsten van zelf gevormde groepjes beroepsbeoefenaren. In de woorden van drie auteurs van het Nederlands Jeugd Instituut: het was een vorm van 'werkoverleg zonder aanwezigheid van een autoriteit'.

Vrij, maar gestructureerd

In de jaren negentig veranderde intervisie echter geleidelijk van karakter. Het vrijwillige aspect bleef, maar het ongeorganiseerde ging eraf. Intervisie groeide uit tot een gestructureerde vorm van peer-to-peer-coaching die populariteit verwierf in zowel het bedrijfsleven als het onderwijs. De kern van hedendaagse intervisie is dat professionals met elkaar werkproblemen, werkvragen, opgaven of casussen bespreken tijdens periodieke bijeenkomsten die langs vaste lijnen verlopen. De deelnemers aan een intervisiegroep – gemiddeld zes tot tien personen – zijn elkaars gelijken en vervullen in hun organisaties een vergelijkbare functie. Het is belangrijk dat ze niet in een hiërarchische relatie tot elkaar staan: dat zou het lastig maken vrijuit te spreken en van elkaar te leren. Een medewerker kan dus nooit samen met zijn leidinggevende in een intervisiegroep zitten.

Begeleid of onbegeleid

Ook al gaat het om een bijeenkomst van gelijken, er is bij intervisie altijd iemand die de leiding heeft. Deze leidt het proces in goede banen en bewaakt dat alle groepsleden voldoende kunnen leren. Sommige intervisiegroepen schakelen hiervoor iemand van buiten in. Een externe procesbegeleider kan voorkomen dat de gesprekken van koers raken of verzanden in koffietafelpraat – bekende valkuilen bij intervisie. De vakterm hiervoor luidt 'begeleide intervisie'. De rol van gespreksleider of 'intervisor' kan ook afwisselend door de groepsleden worden vervuld. Deze onbegeleide vorm van intervisie wordt meer gebruikt door ervaren groepen. Een groep kan ook beginnen met een externe begeleider en op eigen kracht verdergaan als zij het proces en de methode eenmaal goed beheerst.

EEN EXTERNE INTERVISOR KAN VOORKOMEN DAT DE GESPREKKEN VAN KOERS RAKEN OF VERZANDEN IN KOFFIETAFELPRAAT



Probleem- of oplossingsgericht

Van oudsher was intervisie probleemgericht: een professional brengt een vraagstuk in en vervolgens helpen de groepsleden bij het zoeken naar de oorzaken en het vinden van mogelijke oplossingen. In dit scenario staat de inhoud van het probleem centraal.

In de loop der tijd heeft zich echter een tweede vorm van intervisie ontwikkeld, die meer gericht is op de professionele ontwikkeling van de vraagsteller. Het gaat minder om het vraagstuk en meer om de vraag hoe de inbrenger ermee is omgegaan en wat een volgende stap zou kunnen zijn. Kenmerkend voor deze oplossingsgerichte intervisie is dat het niet de groepsleden zijn die het probleem analyseren en oplossingen aandragen, maar dat zij de inbrenger helpen om dit zelf te doen.

Tal van werkwijzen

Heel veel professionals wisselen regelmatig ervaringen uit, geven elkaar advies en raadplegen hun netwerk als zij ergens op vastlopen. Intervisie verschilt hiervan door het gebruik van een vaste werkwijze. In de loop der jaren zijn hiervoor tal van methoden ontwikkeld; sommige handboeken onderscheiden er meer dan vijftientig. Welke methode het meest geschikt is, hangt vooral af van wat de groepsleden van de intervisie willen leren. Daarbij zijn sommige methoden meer geschikt voor beginners dan andere. In een onderzoek dat Trudy Moerkamp van het Centrum voor Nascholing Amsterdam in opdracht van de VO-academie uitvoerde naar middenmanagers en intervisie, zet zij de vijf belangrijkste methoden met hun kenmerken op een rij.

5 bekende methodes

Bij de **Incidentmethode** staat een concreet praktijkprobleem (incident) centraal. De bespreking van de casus volgt een aantal duidelijke stappen waarbij de deelnemers allereerst proberen het probleem te verhelderen, vervolgens het probleem analyseren en dan adviezen geven voor mogelijke oplossingen.

De **Balintmethode** lijkt op de incidentmethode. Ook hier wordt een reeks onderscheiden stappen gevolgd. Maar bij de Balintmethode zijn niet alleen het probleem en de oplossing onderwerp van gesprek, maar ook het gedrag en de houding van de inbrenger van de casus en zijn of haar eventuele blinde vlekken. De Balintmethode wordt over het algemeen gezien als een moeilijker methode dan de incidentmethode en is daardoor meer geschikt voor ervaren intervisiegroepen.

Ook de **10-stappen methode** volgt een gestructureerd schema. Deze methode wordt juist gezien als geschikt voor beginnende intervisiegroepen omdat het gespreksproces zo sterk voorgestructureerd is. In de stappen wordt de analyse van de casus (het probleem) gecombineerd met een analyse van het gedrag van de casus-inbrenger en een stappenplan voor de mogelijke oplossing van het probleem.

De **Socratische methode** is gebaseerd op de Socratische gespreksmethode. Socratische intervisie is vooral gericht op verdieping en visieontwikkeling. De leden van de groep gaan hiernaar gezamenlijk op zoek. De casus die wordt ingebracht, is meer middel in het gesprek dan doel.

WELKE METHODE HET MEEST GESCHIKT IS, HANGT VOORAL AF VAN WAT DE GROEPSLEDEN VAN DE INTERVISIE WILLEN LEREN

ER IS NOG WEINIG 'HARD' BEWIJS VOOR HET EFFECT VAN INTERVISIE OP DE WERKPRAKTIJK VAN PROFESSIONALS

De methode **Appreciative Inquiry** is een oplossingsgerichte intervisiemethode. Deze methode, ook wel waarderende intervisie genoemd, richt zich niet zozeer op het probleem, maar op de oplossingen die de inbrenger geprobeerd heeft, op successen die behaald zijn en op de potentie van de inbrenger.

Wel of geen effect

De grote populariteit van intervisie leidt al snel tot aannames over de effectiviteit ervan. Een leervorm die door zo veel mensen zo goed wordt gewaardeerd, moet in de werkp praktijk wel tot grote verbeteringen leiden. Toch zitten daar haken en ogen aan. Veel onderzoek naar de werking van intervisie op langere termijn is er nog niet gedaan, schrijft Trudy Moerkamp in haar analyse, en de uitkomsten die er zijn, geven een diffuser beeld dan verwacht.

Een van de bekendste onderzoeken die Moerkamp aanhaalt, is dat van De Haan en De Ridder uit 2003. Zij hebben intervisie meegenomen in een wat breder onderzoek naar vormen van intercollegiale consultatie. Daarin zeggen de deelnemers inderdaad veel geleerd te hebben: ze kunnen beter tot de kern van hun werkproblemen komen, ze hebben ontdekt waar hun sterke en zwakke kanten zitten en zijn op nieuwe manieren naar hun werkp praktijk gaan kijken. Maar verrassend genoeg zeggen ze ook dat de intercollegiale consultatie weinig veranderd heeft aan hun manier van werken: de effecten liggen meer op het gebied van denken dan van doen. Dit is in lijn met ouder onderzoek, door De Haan en De Ridder aangehaald, dat uitwijst dat intervisie wel leidt tot inzicht in het eigen handelen, maar niet tot gedragsverandering.

Toch effect op gedrag?

In een recenter onderzoek komt Neeleman (2008) tot andere ontdekkingen. Zij deed onderzoek naar de nieuwere, meer oplossingsgerichte vormen van intervisie, die meer focussen op de professionele ontwikkeling van de vraagsteller en wat minder op de vraag zelf. Hebben deze vormen van intervisie wel aantoonbaar effect in de werkp praktijk?

Ook in dit onderzoek tonen de ondervraagden zich heel enthousiast over de intervisie: ze hebben er veel van geleerd, ze zijn beter geworden in het vinden van oplossingen en hun zelfbewustzijn en zelfvertrouwen zijn gegroeid. Maar voor het eerst blijken uit de resultaten ook enige effecten in de werkp praktijk, schrijft Moerkamp: 'Het lijkt erop dat het toegenomen zelfvertrouwen en handelingsrepertoire de deelnemers ook competentier maakt in hun werkp praktijk. Om dit te onderstrepen meldt Neeleman dat uit metingen een jaar na het intervisietraject bleek dat het team waarin de intervisie had plaatsgevonden, een hogere productie draaide dan de andere teams.'

De voorzichtige conclusies worden onderstreept door een nog recenter onderzoek in de medische sector. Behalve dat de deelnemers ook hier positieve effecten op hun persoonlijk functioneren rapporteren, zien de onderzoekers eveneens aanwijzingen dat de reflectie die zo belangrijk is binnen intervisie, het leren in de praktijk bevordert.

INTERVISIEDEEL- NEMERS RAPPOR- TEREN IN ALLE ONDERZOEKEN WEL TAL VAN EFFECTEN OP HUN PERSOONLIJK FUNCTIONEREN



Meerwaarde

Al met al constateert Moerkamp dat er nog altijd weinig 'hard' bewijs is voor het effect van intervisie op het gedrag en daarmee de werkp praktijk van professionals. Oplossingsgerichte vormen van intervisie lijken wat dit betreft meer op te leveren dan de traditionele, probleemgerichte vormen.

Wat overeind blijft, is dat de deelnemers in alle onderzoeken wel tal van effecten op hun persoonlijk functioneren rapporteren:

- Meer zelfvertrouwen en zelfbewustzijn;
- Meer tevredenheid over hun werk, meer stressbestendigheid;
- Meer vakinhoudelijke kennis;
- Meer professionele competenties.

Dat maakt intervisie als vorm van leren vooral interessant voor die beroepsbeoefenaren die aan hun persoonlijke ontwikkeling willen werken, bijvoorbeeld om meer grip te krijgen op hun taak.

“Veiligheid om gevoelige onderwerpen te bespreken”

Inge leidt twee teams: bovenbouw havo en vwo. Ze werkt sinds tien jaar in het onderwijs en sinds tweeënhalve jaar in haar huidige rol. Het meest leerzame aan Lead & Learn vond zij het reflecteren met andere deelnemers: dat bood de veiligheid om gevoelige onderwerpen te bespreken. Bovendien vond Inge het fijn om als beginnend teamleider bevestiging te krijgen van meer ervaren leidinggevend. Het heeft haar ook heel praktische handvatten opgeleverd, zoals een format voor haar teamvergaderingen. Daar hebben haar teamleden mede van geprofiteerd. Inge heeft geleerd dingen sneller los te laten. Haar nieuwe, meer ontspannen houding zorgt voor vertrouwen en daardoor lijken haar teamleden ook meer ontspannen in hun werk te staan, en meer verantwoordelijkheid te nemen. Dat blijkt bijvoorbeeld uit hun houding in het jaarlijkse gesprek met een bovenschouls bestuurder: “In het afgelopen jaar, mede door dit traject en de gesprekken met collega's hier, heb ik in mijn vergaderingen gezien wat we zelf kunnen. Mijn teamleden konden in het gesprek met de bestuurder meer duidelijke vragen stellen, in plaats van klachten neerleggen. Ze accepteren ook niet zomaar meer dat dit wordt teruggesteld door de bestuurder, maar stellen daar dan een vraag over.”

(Bewerkt fragment uit een interview voor de Eindrapportage evaluatie Lead & Learn)

4

MIDDENMANAGERS EN INTERVISIE

ALS HET OM PROFESSIONALISERING GAAT, WORDEN MIDDENMANAGERS OP SCHOOL VAAK OVER HET HOOFD GEZIEN. WAT ZIJN HUN LEERBEHOEFTE? EN IS INTERVISIE DAAROP EEN ANTWOORD?

Voor functionarissen zoals teamleiders, afdelingsleiders en unitleiders is in het voortgezet onderwijs een steeds belangrijkere rol weggelegd. Niet alleen functioneren ze als spin in het web van de dagelijkse gang van zaken op school, ze krijgen ook een steeds grotere rol in de schoolontwikkeling. Het zijn de middenmanagers die de schoolambities en het –beleid naar de werkvloer moeten vertalen. Zij sturen rechtstreeks de docenten aan en zijn verantwoordelijk voor de ontwikkeling van een professionele cultuur. Dat vereist specifieke kennis en deskundigheid. Hebben zij die in huis? En zo niet, waarom gebeurt daar dan zo weinig aan?

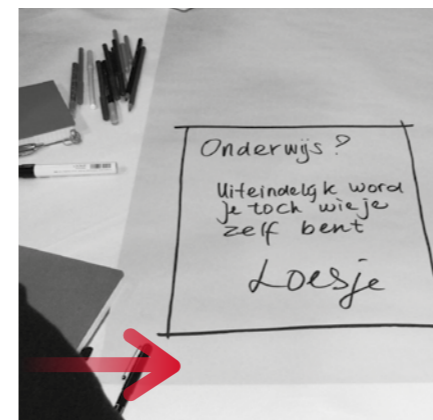
Hectiek van alledag

Op verzoek van de VO-academie nam Trudy Moerkamp van het Centrum voor Nascholing Amsterdam in 2014 de professionaliseringsbehoeften van teamleiders en afdelingsleiders onder de loep. Zij deed literatuuronderzoek, voerde gesprekken met middenmanagers die gingen deelnemen aan een intervisietraject of die een masteropleiding leiderschap volgden en schreef op basis daarvan een notitie.

Het eerste dat in die analyse opvalt, is dat veel middenmanagers vroeger docent waren op hun huidige school. Een aanzienlijk aantal maakte zonder gerichte opleiding of coaching de stap naar hun nieuwe functie. Dat geldt in het bijzonder voor de jongere middenmanagers, een significante groep. De meesten volgden in de loop der tijd alsnog een of andere training of scholing. Volgens onderzoek van de VO-raad zou van de zittende middenmanagers bijna de helft een opleiding hebben gevolgd en nog eens een kwart een informeel traject. Een recente inventarisatie van de VO-academie toont echter aan dat middenmanagers zich hiermee nog niet voldoende toegerust voelen. Toch moeten velen het zonder verdere professionalisering stellen. Hun drukke baan maakt het extra ingewikkeld om daar verandering in te brengen, schrijft Moerkamp: 'Uit de interviews komt het beeld naar voren van een manager die zich een groot deel van de tijd moet bezighouden met brandjes blussen: acute problemen met leerlingen of docenten.' Dat maakt het niet verwonderlijk dat zaken als reflecteren en professionaliseren erbij inschieten. De conclusie is dat veel middenmanagers worstelen met hun rol: 'Ze hebben het gevoel dat ze niet aan hun echte taken toekomen.'

VEEL MIDDEN-
MANAGERS
MAAKTEN ZONDER
GERICHTE OPLEIDING
OF COACHING DE
STAP NAAR HUN
NIEUWE FUNCTIE

MIDDENMANAGERS WILLEN VOORAL WERKEN AAN HUN LEIDINGGEVENDE COMPETENTIES



“In één keer in de leerstand”

Kees van der Velden en Marius Bilkes (Hybride Docent) zijn verantwoordelijk voor de organisatie van Lead & Learn. Wat is hen opgevallen tijdens de eerste twee lichtingen Lead & Learn?

“Vanaf de eerste dag heeft het zeer goed gelopen, bij de tweede tranche nog beter dan de eerste. Wat ons vooral heeft getroffen, is hoe zeer teamleiders het waarderen dat ze tijd en ruimte hebben om buiten de school aan hun ontwikkeling te werken. Ze staan in het hart van de school, zijn altijd superdruk en hebben niet vanzelfsprekend tijd om te reflecteren. Met een traject als dit máák je tijd, en dat is voor middenmanagers dus cruciaal. Het is zo goed om vijf, zes keer per jaar echt even de ruimte in je hoofd te hebben om te reflecteren en over de muren van je eigen school heen te kijken!

De tweede sleutelfactor is intervisie op zich. Leren van mensen in een vergelijkbare positie, professioneel begeleid en in een veilige omgeving – ook daar hebben middenmanagers enorm veel behoefte aan. Vergeet niet dat ze vaak zonder managementopleiding vanuit het docentschap zijn doorgegroeid. Plotseling moeten ze functioneringsgesprekken voeren, leidinggeven aan een team waarvan de helft een andere kant op wil, teamleden zien mee te krijgen in directiebeleid dat zij zelf liever van onderop tot stand hadden zien komen.... Het is een verademing om over al die dingen te kunnen praten met collega's die precies weten waar je het over hebt.

De derde factor die het succes verklaart is een combinatie van de juiste elementen: terugkerende bijeenkomsten door het jaar heen, frisse inbreng van deskundige sprekers van buiten, en een inspirerend startweekend dat alle deelnemers in één keer in de leerstand zet. Natuurlijk is er altijd ruimte voor verbetering. In de tweede tranche hebben we bijvoorbeeld meer nadruk gelegd op de vraag hoe de persoonlijke ontwikkeling van de deelnemers doorwerkt in de ontwikkeling van hun team en die van de school. Ook hebben we thema's en sprekers gezocht die nog beter aansluiten op de behoeften van de deelnemers. Daar gaan we nu mee verder. En we kijken naar de borging. Het zou mooi zijn als intervisiegroepen na afloop op eigen kracht verdergaan. Kunnen we dat stimuleren?

Hoe dan ook zal het effect van Lead & Learn niet zomaar verdampen, dat blijkt wel uit het evaluatieonderzoek. 'Mijn ontwikkelspier is getraind', zegt een van de deelnemers. Dat je met een traject als dit mensen in die leerhouding kunt zetten, dat is het mooiste.”

INTERVISIE KAN EEN MANIER ZIJN OM MEER TOE TE KOMEN AAN WAT MIDDEN-MANAGERS ALS 'HUN ECHTE WERK' BESCHOUWEN



Leren over leidinggeven

Stel dat het kon, dan zouden middenmanagers vooral willen werken aan hun leidinggevende competenties, zo valt af te leiden uit een onderzoek dat IVA Tilburg deed naar het commitment van deze groep. Ze willen leren hoe ze kunnen omgaan met tegenstrijdige belangen, draagvlak creëren voor besluiten, ideeën overbrengen en het team daarvoor enthousiasmeren, omgaan met kritiek en weerstand, planmatig werken en beleid vertalen naar concrete acties.

Het bestaande professionaliseringsaanbod sluit hier niet goed bij aan. Middenmanagers met wie Moerkamp sprak voor haar notitie, oordelen dat zij er vergeleken met docenten bekaaid van af komen. Er zijn vooral eendaagse cursussen beschikbaar, die op zich best interessant zijn, maar die niet tegemoet komen aan wat de middenmanagers het liefst willen leren: hoe organiseer ik het primaire proces en de samenwerking binnen mijn team of afdeling? Hoe geef ik leiding? Voor de genoemde middenmanagers is dit aanleiding geweest om zich aan te melden voor een complete masteropleiding leidinggeven (want die zijn er wel).

Andere middenmanagers zouden al heel blij zijn met de kans om ervaringen uit te wisselen, het liefst met collega's van andere scholen. Intervisie vinden ze daarvoor een interessante optie, al zou de uitwisseling wat hen betreft ook een andere vorm kunnen krijgen. De gespreksonderwerpen kunnen ze zonder problemen opnoemen: collega's aanspreken op hun functioneren, een aanspreekcultuur binnen het team ontwikkelen, je niet te veel te laten leiden door de hectiek van alledag.

Intervisie: een oplossing?

Op het eerste gezicht is intervisie voor deze doelgroep geen gek idee: het is een vorm van leren die veel mensen aanspreekt, die dicht bij de dagelijkse praktijk staat en die snel te oefenen en te gebruiken is. In dat opzicht is het goed te doen voor de middenmanager met zijn overvolle agenda. En anders dan ongestructureerde vormen van uitwisseling – denk aan het gesprek bij de koffieautomaat – levert intervisie in elk geval aantoonbaar effecten op voor de persoonlijke ontwikkeling (zie paragraaf 3). Het kan ook een manier zijn om het vizier bewust op de langere termijn te richten en meer toe te komen aan wat middenmanagers als 'hun echte werk' beschouwen.

Aan de andere kant zijn er nog maar weinig bewijzen dat intervisie daadwerkelijk leidt tot verbetering in de werkpraktijk. En de volle agenda van de middenmanager vormt ook een risico: om echt te kunnen leren van intervisie is rust en reflectie vereist. Het valt niet mee om daarvoor in je hoofd de ruimte te scheppen als je continu bezig bent met brandjes blussen.

HET VALT NIET MEE OM IN JE HOOFD DE RUIMTE TE SCHEPPEN VOOR INTERVISIE ALS JE CONTINU BEZIG BENT MET BRANDJES BLUSSEN

Ja, mits

Alles overziend, beantwoordt Moerkamp de vraag of intervisie een geschikte leervorm is voor middenmanagers met een voorwaardelijk 'ja'.

Ja, mits...

... het traject voldoende strak georganiseerd is om de middenmanager tegen zijn eigen drukke agenda te beschermen: vaste afspraken, ruim de tijd, een rustige locatie en goede begeleiding.

... het gaat om oplossingsgerichte intervisie, waarin niet alleen het vraagstuk maar ook de professionele ontwikkeling van de deelnemers centraal staat.

... deelnemers worden getraind in feedback- en reflectievaardigheden als ze daarin tekort blijken te schieten (in hun huidige werkpraktijk komen ze daar weinig aan toe).

En ten slotte: ja, mits voor ervaren middenmanagers die al gepokt en gemazeld zijn in hun rol, ook andere professionaliseringsvormen beschikbaar komen, die onderwijskundige en strategische verdieping bieden.

“Meer op zoek naar de inhoud”

Michel (52) is teamleider van een havo/vwo-onderbouw. Hij werkt 22 jaar in het onderwijs en vervult sinds drie jaar zijn huidige rol. Hij wilde meedoen aan Lead & Learn om collega's van andere scholen te ontmoeten en om te leren hoe hij zijn teamleden zo ver kan krijgen dat ze zich ontwikkelen en samen reflecteren. Hij merkt dat zijn veranderde manier van leidinggeven een weerslag heeft op zijn team: “Ik merk dat mijn verandering in leidinggeven, meer gericht op ontwikkelen, ook een andere manier van werken in het team tweebrenkt. We gaan meer op zoek naar de inhoud, we zijn meer gericht op ontwikkelen. Soms een stapje terug doen, iets minder aan het roer willen zitten. Minder het praktische en organisatorische. Daarin heeft Lead & Learn een mooie rol gespeeld, door alles wat me in het programma aangereikt werd.”

Voor Michel was zelfreflectie “onlosmakelijk verbonden” met de intervisie: “Je denkt nog eens na over wat je tijdens de intervisie over je casus hebt meegekregen, en schrijft het in een notitieboekje. Dat helpt om de methoden die je aangereikt krijgt, te verwerken en te bedenken hoe je het in de praktijk gaat aanpakken.”

(Bewerkt fragment uit een interview voor de Eindrapportage evaluatie Lead & Learn)

5

DEELNEMERS OVER LEAD & LEARN

HELPT LEAD & LEARN MIDDENMANAGERS TE GROEIEN IN HUN ROL? ONDERZOEKERS VROEGEN HET AAN DE DEELNEMERS VAN HET EERSTE UUR. ZIJ REAGEERDEN ENTHOUSIAST.

Vanaf het begin waren de verwachtingen van Lead & Learn hooggespannen. VO-academie en School aan Zet mikten met het traject niet alleen op persoonlijke opbrengsten voor de deelnemers, maar ook op doorwerking naar docententeams en scholen als geheel. Naarmate middenmanagers hun rol beter in de vingers krijgen, gaat het hen immers ook beter lukken om hun team in beweging te krijgen. En lerende teams maken een groot verschil in de ontwikkeling van de school. Anders gezegd: de persoonlijke ontwikkeling van middenmanagers kan een vliegwiel worden voor schoolontwikkeling.

Onderzoek

De grote vraag was natuurlijk of de hoge verwachtingen in de praktijk bewaarheid zouden worden, vooral omdat er in de combinatie ‘middenmanagers en intervisie’ ook complicerende factoren spelen (zie paragraaf 4). Op verzoek van Lead & Learn hebben onderzoekers van het Welten Instituut aan de Open Universiteit de ervaringen van de eerste lichting deelnemers in kaart gebracht. Vooraf spraken ze met de initiatiefnemers en met een focusgroep van bij het traject betrokken intervisiebegeleiders. Met acht deelnemers hielden ze vervolgens een-op-een interviews en daarna gingen ze bij een grotere groep deelnemers aan de hand van een vragenlijst na in hoeverre de uitkomsten van de interviews representatief waren voor de hele eerste lichting.

Enthousiasme

Uit het evaluatierapport blijkt dat de deelnemers zeer enthousiast zijn over Lead & Learn en over wat het hen heeft opgeleverd. In de opzet staan naar hun idee de juiste dingen centraal: allereerst natuurlijk de intervisiebijeenkomsten, maar ook een inspirerend startweekend en workshops en lezingen met sprekers van buitenaf. Dat de deelnemers juist de centrale elementen van Lead & Learn als ‘meest leerzaam’ benoemen, is een niet te onderschatten compliment: veel middenmanagers tonen zich kritisch over het professionaliseringsaanbod dat voor hen beschikbaar is (zie paragraaf 4).

UIT HET EVALUATIE-
RAPPORT BLIJKT DAT
DE DEELNEMERS
ZEER ENTHOUSIAST
ZIJN OVER LEAD &
LEARN EN OVER WAT
HET HEN HEEFT
OPGELEVERD

Dit waarderen deelnemers aan Lead & Learn:

- Samen leren met collega's in een soortgelijke rol;
- Veiligheid om persoonlijke vraagstukken te bespreken;
- Rust en ruimte voor diepgang en reflectie;
- Goede intervisiebegeleiding;
- Thema's die aansluiten bij de dagelijkse werkpraktijk.

(Bron: Eindrapportage evaluatie Lead & Learn)

Favoriete onderdelen

Wat spreekt de deelnemers dan precies zo aan? Gevraagd naar hun favoriete onderdeel zetten zij de intervisiebijeenkomsten duidelijk op één. Zij zijn – in lijn met de conclusies over de behoeften van middenmanagers in paragraaf 4 – het meest enthousiast over de kans om in een veilige setting ervaringen uit te wisselen met collega's die in vergelijkbare posities werkzaam zijn. Ze nemen daarvandaan niet alleen praktische tips mee naar huis, maar ontwikkelen ook meer zelfinzicht. Hun zelfvertrouwen groeit doordat ze bevestigd worden in de overtuiging dat ze op de goede weg zijn. En doordat ze elkaar vaak ontmoeten en beter leren kennen, ontstaat ruimte voor meer informele vormen van leren, zoals het reflecteren met groepsgenoten. Het startweekend, een andere pijler onder Lead & Learn, is eveneens een schot in de roos. Terugkijkend hebben de deelnemers het ervaren als een belangrijke basis voor de rest van het traject. Het heeft ze in de juiste ‘modus’ gezet om te gaan leren, en de intensieve kennismaking met de groepsleden legde een goed fundament voor de intervisiebijeenkomsten in de daaropvolgende maanden.

Ook de lezingen en workshops van deskundigen vormden een verrijking. Ook al zeggen ze vooral behoefte te hebben aan het uitwisselen van ervaringen, toch hebben de middenmanagers in de eerste lichting deze input van buitenaf zeer gewaardeerd. Het heeft handvatten opgeleverd die ze kunnen gebruiken in de praktijk en ze zijn geïnspireerd om ook eens anders te werk te gaan.

Persoonlijke winst

Zonder uitzondering hebben de deelnemers persoonlijk veel aan het traject gehad. Er zijn wel negentien leeropbrengsten die door een groot of zeer groot deel van de ondervraagden worden genoemd, variërend van ‘ik heb meer vertrouwen gekregen in mijn stijl van leidinggeven’ tot ‘ik ben een meer kritische partner geworden voor mijn schoolleider’.

Vier winstpunten springen er in het bijzonder uit (score 6 op een schaal van 7):

- Ik heb meer zin gekregen om me professioneel te ontwikkelen;
- Ik heb mijn netwerk uitgebreid;
- Ik heb nieuwe kennis opgedaan, bijvoorbeeld op het gebied van leiderschap en organisaties;
- Ik ben mij er meer van bewust geworden waar ik mij verder in wil ontwikkelen.

‘Het bijzondere hieraan is’, zo schrijven de onderzoekers, ‘dat, los van de opgedane kennis, deze leeropbrengsten niet gaan over het verbeteren van hun eigen rol of het oplossen van praktijkvraagstukken (...) maar meer gericht zijn op de toekomst, het blijven ontwikkelen en gebruik kunnen maken van je netwerk.’

Een andere veelgenoemde individuele leeropbrengst zit op het gebied van metacognitieve kennis: ‘het leren over wat je wilt leren’. Met een verwijzing naar een van de geïnterviewden zeggen de onderzoekers dat Lead & Learn ‘naast een plek om te ontmoeten, inspiratie op te doen en nieuwe gesprekstechnieken te leren, ook een plek is om ‘je ontwikkelingspieren’ te trainen. Het brede aanbod tijdens het programma lijkt hieraan bij te dragen.’

DEELNEMERS NEMEN
NIET ALLEEN PRAKTI-
SCHE TIPS MEE NAAR
HUIS, MAAR
ONTWIKKELEN OOK
MEER ZELFINZICHT

ER ZIJN WEL
NEGENTIEN LEER-
OPBRENGSTEN DIE
DOOR EEN GROOT
OF ZEER GROOT
DEEL VAN DE
ONDERVRAAGDEN
WORDEN GENOEMD

Winst voor het team en de school

De meest in het oog springende conclusie is dat de deelnemers van Lead & Learn leren om (effectiever) te communiceren met hun teamleden. Dit sluit aan bij de eerder gesignaleerde behoefte onder middenmanagers om meer grip te krijgen op hun rol. Opmerkelijk is dan ook dat de deelnemers het in eerste instantie lastig vinden om aan te geven wat Lead & Learn aan winst heeft opgeleverd voor hun team en voor de school.

Uit de onderzoeksgegevens blijkt intussen dat die opbrengsten er wel zijn. Een groot deel van de ondervraagden zegt bijvoorbeeld 'tijdens teamvergaderingen meer te praten over wat we willen en minder over structurele beperkingen' of signaleert dat 'de school zich heeft ontwikkeld door mijn deelname aan Lead & Learn'. Dat is aannemelijk omdat uit ander onderwijsonderzoek bekend is dat rol van de teamleider van directe invloed is op zijn teamleden. De onderzoekers wijzen erop dat de opbrengst goed te zien is in de een-op-een-interviews die zij hebben gedaan: 'We zien bijvoorbeeld dat een ontspannen houding van de teamleider overslaat op teamleden, het stellen van open vragen ervoor zorgt dat teamleden meer verantwoordelijkheid nemen, en een meer ontwikkelgerichte wijze van leidinggeven leidt tot meer aandacht voor professionele ontwikkeling in het team.'

Dat de deelnemers zelf die opbrengsten nog maar ten dele zien, is minder verwonderlijk dan het lijkt. Het onderzoek is direct na de afronding van hun Lead & Learn-traject gedaan. De onderzoekers voorspellen dan ook dat 'meer en grotere effecten in de context van de school zich in een later stadium waarschijnlijk duidelijker zullen manifesteren'.

“Goed luisteren en open vragen stellen”

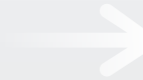
Lisette (53) is sinds zeven jaar teamleider op een school met ruim zeshonderd leerlingen. Zij vond de intervisie het meest leerzame van Lead & Learn. Ze heeft geleerd over gespreksvoering, met name goed luisteren en open vragen blijven stellen. Daarnaast heeft zij praktische handvatten gekregen, zoals tips voor het gesprek met een collega met wie zij een conflict had. Ook haar collega's op school hebben profijt van Lisettes leerproces: in het managementteam passen ze intervisie nu regelmatig toe en zij draagt de spelregels over op haar collega's.

Het reflecteren met andere deelnemers vond Lisette eveneens leerzaam. Met hen sprak ze over de verandering die je doormaakt als je van leraar naar teamleider doorgroeit: "Je was eerst één van de leraren en nu van de leidinggevendenden. Het gesprek hierover met collega-teamleiders in Lead & Learn is heel fijn, je kunt ook even mopperen."

De workshops boden Lisette inspiratie en sloten mooi aan bij de leervraag van de deelnemers. "Ze helpen ook om uit de waan van de dag te komen zodat je daarna rustig de intervisie in kan." Lisette bevestigt dat haar leerproces invloed heeft op school: "Het feit dat jij bezig bent met ontwikkelen straalt uit op je team en de school."

(Bewerkt fragment uit een interview voor de Eindrapportage evaluatie Lead & Learn)

OOK AL ZEIDEN DE
MIDDENMANAGERS
VOORAL BEHOEFTE
TE HEBBEN AAN HET
UITWISSELEN VAN
ERVARINGEN,
TOCH VORMDEN
DE LEZINGEN EN
WORKSHOPS VAN
DESKUNDIGEN EEN
VERRIJKING



5 aspecten die ertoe doen

De onderzoekers hebben ook gekeken hoe de diverse aspecten van Lead & Learn bijdragen tot leren. Daar komen de volgende conclusies uit:

1. De kwaliteit van de intervisiebegeleiders tijdens Lead & Learn is van groot belang. Wat deelnemers vooral waarderen, zijn intervisiebegeleiders met veel ervaring, scherpe vervolgvragen en begeleidingskwaliteiten.
2. Tijdens Lead & Learn kun je samen leren met collega's in een vergelijkbare rol. Het ontmoeten van en reflecteren met collega-leidinggevendenden is een van de meest leerzame aspecten.
3. Lead & Learn biedt de veiligheid om persoonlijke, soms gevoelige, vraagstukken in te brengen. Het lijkt een goede keuze om collega's van dezelfde school niet bij elkaar in de intervisiegroep te plaatsen: de meeste deelnemers leren het liefst samen met collega's die niet van hun eigen school zijn.
4. Lead & Learn biedt rust en ruimte voor diepgang en reflectie. Veel deelnemers ervaren Lead & Learn als een oase van rust. Hier kan de telefoon even weg en kunnen ze zich volledig richten op zichzelf en de interactie met collega's. De vraag is wel hoe dit ook in het dagelijks werk van middenmanagers een plek zou kunnen krijgen.
5. Het aanbod van Lead & Learn sluit goed aan bij het dagelijks werk. Soms krijgen deelnemers heel praktische tools mee, om morgen toe te passen in hun werk. Aansluiting bij het dagelijks werk kan echter ook betekenen dat een spreker een actueel thema behandelt, of dat een deelnemer geïnspireerd raakt door hoe een collega een probleem aanpakt.

6

LESSEN UIT LEAD & LEARN

MOOIE OPBRENGSTEN, ENTHOUSIASTE DEELNEMERS: DE FORMULE VAN LEAD & LEARN BLIJKT EEN SUCCES. WAT ZIJN DE GOUDEN TIPS WAARMEE ANDEREN HUN VOORDEEL KUNNEN DOEN BIJ HET OPZETTEN VAN INTERVISIE?

1 Combineer de juiste elementen

De allerbelangrijkste les van Lead & Learn is dat intervisie meer oplevert als het onderdeel is van een totaalprogramma. Bij Lead & Learn gaat het om een mix van intervisie, scholing en coaching, ingebed in een strak georganiseerd jaarprogramma onder deskundige begeleiding. Al deze elementen versterken elkaar en vergroten de opbrengst van de intervisie. Deelnemers leren tijdens intervisie bijvoorbeeld meer van elkaar als ze eerst de ruimte hebben gekregen om elkaar goed te leren kennen. En een inspirerende masterclass kan een intervisiegroep op een spoor zetten dat de deelnemers uit zichzelf niet zouden zijn opgegaan. Ook hierbij is de som meer dan het geheel der delen.

2 Begin met een inspirerend startweekend

Een goed traject heeft een kop en een staart. Een startweekend 'op de hei' zet een traject meteen op voorsprong. Voor de deelnemers is het een verademing om even weg te zijn uit de hectiek van de school. Geen leerlingen of docenten die aandacht nodig hebben, geen telefoon en e-mail. De fysieke afstand schept ruimte in het hoofd die nodig is om verder te kijken dan de dag van morgen, naar leervragen op de langere termijn. Een meerdaagse geeft deelnemers ook de kans om elkaar goed te leren kennen. Dat is de basis voor veiligheid en vertrouwen: cruciale elementen van effectieve intervisie. En door de eigen inbreng in zo'n weekend af te wisselen met een prikkelende lezing of masterclass 'van buiten' worden deelnemers in één keer 'in de leerstand' gezet. Het enthousiasme dat daaruit voortkomt, werkt door in het vervolg van het traject. Zorg aan het eind ook voor een goede afronding in de vorm van een inspirerende slotdag, waarin de leeropbrengsten nog eens op een rijtje worden gezet.

3 Werk met persoonlijke leervragen

Vooraf zien veel middenmanagers in intervisie vooral een 'quick fix' voor concrete praktijkproblemen (probleemgerichte intervisie). Maar uit onderzoek weten we dat het meer oplevert als ook de professionele ontwikkeling van de deelnemers (oplossingsgerichte intervisie) aan bod komt. Het is een goed idee om elke deelnemer aan het begin van het traject een persoonlijke leervraag te laten formuleren. Dit helpt bij het focussen op persoonlijke ontwikkeling en vormt een goede rode draad om vast te houden gedurende het jaar.

INTERVISIE LEVERT MEER OP ALS HET ONDERDEEL IS VAN EEN TOTAAL-PROGRAMMA: ALLE ELEMENTEN VERSTERKEN ELKAAR

EEN PERSOONLIJKE LEERVRAAG VORMT EEN RODE DRAAD GEDURENDE HET JAAR



“Veel meer middenmanagers hebben hier baat bij”

Wendy Zonneveld (Aware Coaching & Advies) begeleidde in beide tranches van Lead & Learn twee intervisiegroepen. Welke voorwaarden voor succesvolle intervisie zag zij in de praktijk gerealiseerd?

“Intervisie is voor mij geslaagd als deelnemers zich bewust worden van hun eigen aandeel in een situatie. Wat heb ik hierin te leren? Dat lukt in mijn ervaring alleen als de procedure heel zuiver wordt gevolgd. Anders komen mensen te snel met adviezen en verzandt het gesprek in het uitwisselen van ervaringen. Terwijl het erom gaat dat de vraagsteller zelf tot inzicht komt: hoe spelen mijn karakter, mijn onderliggende waarden, mijn ervaringen mee in deze situatie en wat kan ik anders doen?”

Werken met een onafhankelijke en professionele begeleider maakt een groot verschil. Ik denk dat dit een van de verklaringen is voor het succes van Lead & Learn. De intervisiebegeleider dient het proces zodanig te leiden dat alle deelnemers – niet alleen de vraagsteller - er hunne van leren. Het is mooi als het daarbij lukt om breder te kijken: van persoonlijke ontwikkeling naar teamontwikkeling en schoolontwikkeling en andersom. Ook daarvoor biedt Lead & Learn een goede formule. Eerst formuleren mensen een persoonlijke leervraag, vervolgens worden ze met interessante inzichten uit wetenschap en theorie geprikkeld tot out-of-the-box-denken en daarnaast loopt dan de intervisie.

Overigens hebben de uitkomsten van het onderzoek mij verrast. Natuurlijk evalueer je elke bijeenkomst en zie je dat mensen met een goed gevoel naar huis gaan. Maar of ze de volgende dag op school echt dingen anders doen, daar heb je als intervisiebegeleider geen zicht op. Het is mooi om te lezen dat dit wel degelijk het geval is. Dat deelnemers meer vertrouwen hebben gekregen in hun stijl van leidinggeven, dat ze hebben geleerd meer open vragen te stellen en minder snel met een oordeel of advies te komen – het zijn dingen die echt doorwerken in een team.

Dit sterkt me in de gedachte dat veel meer middenmanagers baat zouden hebben bij intervisie. Dat hoeft geen schooloverstijgend initiatief te zijn; scholen die hun teamleiders krachtiger willen positioneren, kunnen het ook zelf opzetten. Mijn advies is wel om met een deskundige begeleider te werken. Die kan van binnen of buiten de organisatie komen, als hij of zij maar verstand heeft van intervisie en deelnemers kan leren de goede vragen te stellen. Bij de groepssamenstelling is het belangrijk te letten op gelijkwaardigheid. Je kunt niet optimaal leren als je leidinggevende aan tafel zit. Bovendien herkennen mensen in gelijkwaardige posities meer in elkaars vragen en problemen.”

EEN STARTWEEKEND ZET HET TRAJECT METEEN OP VOOR- SPRONG



4 Stel de groepen zorgvuldig samen

Intervisie is niet voor niets 'leren onder gelijken': deelnemers die hetzelfde soort werk doen, kunnen zich beter in elkaar inleven en elkaar beter ondersteunen. Dat is iets om rekening mee te houden bij de inrichting van de groepen. Andersom geldt het ook: voorkom dat mensen met tegengestelde belangen bij elkaar in de groep komen. Verder is het goed om te weten dat veel middenmanagers zich vrijer zeggen te voelen als ze niet met collega's van hun eigen school in een intervisiegroep zitten.

5 Zorg voor een goede organisatie

Intervisie zal meer opbrengen als het lukt om een sfeer te scheppen die in contrast staat met het drukke schoolleven: een sfeer van rust en reflectie. Dat begint al met een goede planning. Leg de intervisiebijeenkomsten ver van tevoren vast in de agenda en ruim er meer dan genoeg tijd voor in, zodat de deelnemers de gelegenheid hebben om in hun hoofd echt even 'weg' van school te komen.

6 Investeer in deskundige begeleiding

Er zijn tal van oorzaken waardoor intervisiegroepen vastlopen: deelnemers komen te snel met adviezen, er zijn groepsleden die altijd de discussie domineren terwijl anderen niet aan bod komen of het gesprek drijft keer op keer af naar het niveau van klaagzangen of borreltafelpraat. Veel van deze problemen zijn op te lossen door te investeren in deskundige begeleiding. Zeker voor beginnende groepen loont dat de moeite. De begeleider kan iemand van binnen of buiten de school zijn, als hij of zij maar deskundig is in intervisie, geschikte methoden kan aandragen en het proces zodanig kan begeleiden dat alle groepsleden de kans krijgen om te leren.

7 Regel inspirerende sprekers

Veel middenmanagers zeggen dat ze vooral behoefte hebben om ervaringen uit te wisselen met collega's: op nieuwe kennis en wetenschappelijke inzichten zitten ze minder te wachten. Dat gold ook voor een aantal deelnemers aan Lead & Learn. Toch werd elke intervisiebijeenkomst voorafgegaan door een lezing of masterclass over een relevant thema. En wat blijkt uit de evaluatie: juist deze combinatie heeft een duidelijke meerwaarde opgeleverd. Nieuwe inzichten van inspirerende sprekers zorgen voor een frisse wind en een nieuw elan.

8 Maak de link met team- en schoolontwikkeling zichtbaar

Sommige dingen zie je pas als je er bewust naar kijkt. Deelnemers die midden in een persoonlijk ontwikkelingsproces zitten, hebben nog onvoldoende afstand om te kunnen zien hoe hun professionele groei doorwerkt op anderen. Dit verklaart ook waarom de deelnemers aan Lead & Learn het lastig vonden om te benoemen wat de opbrengsten van de intervisie waren op team- en schoolniveau, terwijl in de resultaten de eerste opbrengsten wel degelijk te zien waren. Ook ander onderzoek toont aan dat middenmanagers grote invloed hebben op de ontwikkeling van een professionele cultuur op school. Door dit onderwerp expliciet aan de orde te stellen, gaan deelnemers de link tussen persoonlijke ontwikkeling, teamontwikkeling en schoolontwikkeling beter zien.

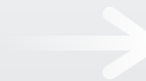
INSPIRERENDE
SPREKERS ZORGEN
VOOR EEN FRISSE
WIND EN EEN NIEUW
ELAN

“Een verdiepingsslag in het leren vragen stellen”

Johan (37) werkt sinds zestien jaar in het onderwijs en is sinds acht jaar teamleider Zorg en Welzijn. De intervisie vond hij het meest leerzame van Lead & Learn. Belangrijk voor zijn leerproces was dat zijn intervisiebegeleider veel ervaring heeft met leidinggeven in het onderwijs. Johan vertelt dat hij door de intervisie '...een verdiepingsslag [heeft] gemaakt in het leren vragen stellen'. Dit heeft geleid tot ander gedrag: 'Wij doen ieder jaar brugklaskamp in ons team. Een van de mores is dat de brugklasmentoren er de hele tijd bij zijn. Eén brugklasmentor zat daar onwillig in. Maar door op zoek te gaan naar waar het zit, kwam ik erachter dat hij onvermogen voelde. Dat haakte een-op-een aan met de intervisie. Je zit vaak in de modus van je eigen werkethos. Ik keek er heel huishoudelijk tegenaan, terwijl het voor die ander veel groter was. Hij maakte een heel stoere indruk, maar was ook gewoon angstig.'

Als tweede opbrengst noemt Johan 'het uitbreiden van je netwerk'. Hij is op bezoek geweest bij een collega van een school die hij leerde kennen tijdens Lead & Learn. Het inspireerde Johan om te zien hoe totaal anders daar gewerkt wordt. Hij heeft enkele teamleden aangespoord om ook op die school te gaan kijken, en dat hebben zij gedaan.

(Bewerkt fragment uit een interview voor de Eindrapportage evaluatie Lead & Learn)



De 10 belangrijkste leervoorwaarden volgens deelnemers aan Lead & Learn

1. Intervisiebegeleiders van goede kwaliteit
2. Inspirerende sprekers
3. Veiligheid om persoonlijke vraagstukken te bespreken
4. Samen leren met collega's van andere scholen in een soortgelijke rol
5. Aanbod dat aansluit bij de dagelijkse werkpraktijk
6. Continue stimulans om stil te staan bij je eigen professionele ontwikkeling
7. Rust en ruimte voor diepgang en reflectie
8. Een combinatie van theorie en intervisie
9. Zelf de regie voeren over je eigen leerproces
10. Uit je comfortzone gehaald worden

(Bron: Eindrapportage evaluatie Lead & Learn)

7

REFERENTIES

Andersen, I. en Krüger, M. (2012). **Beroepsprofiel schoolleiders voortgezet onderwijs**. In opdracht van de VO-academie van de VO-raad. Utrecht: VO-raad. Beschikbaar op www.vo-academie.nl.

Bellersen, M., Kohlmann, I. (2013) Praktijkboek interview. **Meer vermogen door collegiale blik**. Kluwer.

Beroepsstandaard schoolleiders VO (2014). Utrecht: VO-raad. Beschikbaar op www.vo-academie.nl.

De Rooij, J., Vink, R. (2009) Commitment van middenmanagers. **Onderzoek onder middenmanagers in het vo en mbo**. IVA, Tilburg

Elshout-Mohr, M. (2000). Vind jij mij een goede reflecteerder? In: Merckies, Q.L. (red). **Reflecteren door professionele begeleiders**. Leuven-Apeldoorn, Garant.

Haan, E. de & Ridder, L. de (2003). *Intercollegiale consultatie in de praktijk*. **M&O** nr. 3. Verkregen op 3 maart 2014 van: <http://www.ashridge.org.uk>

Hulsbos, F. A., Langevelde, W.S. van, Evers, A. (2015). **Eindrapportage evaluatie Lead & Learn**. Heerlen: Welten-instituut – Open Universiteit.

Kans, K., Geel, S. van, Bruin, G. de (2013). **Peer review in de praktijk**. Eindrapport. Rotterdam: Ecorys.

Moerkamp, T. (2014). **Professionalisering, middenmanagers en interview**. Notitie in opdracht van de VO-academie. Amsterdam: Centrum voor Nascholing Amsterdam.

Neeleman, M. (2008). **Oplossingsgerichte interview vergroot professionaliteit**. JeugdCo Kennis, (2), pp 28-42.

Ontwikkelmodel Lerende Organisatie (2013). School aan Zet. Beschikbaar op www.schoolaanzet.nl

Rooijen-Mutsaers, K. van, Ince, D., Rietveld, L. (2014). **Wat werkt bij supervisie, interview en coaching?** Nederlands Jeugd Instituut.

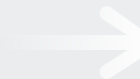
Stuurgroep School aan Zet, & VO-academie. (2013). **Plan van aanpak. Lead & Learn 'Interview middenmanagement VO.'**

Thurlings, M., Veen, D. van der, Laat, M. de (2012). **Professionaliseren van docenten. Het belang van peers**. Ruud de Moorcentrum. Open Universiteit.

Van Grinsven, V., Mors, B., Elphick, E. (2013). **Rapportage. Onderzoek professionalisering schoolleiders VO**. DUO Market Research.

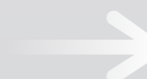
Voogd, M. & Kuyvenhoven, M. (2010). Onderzoek naar de effecten van supervisie. **Supervisie en Coaching**. (27), 1. Pp.3-14.

Waslander, S., Dückers, M., & van Dijk, G. (2012). **Professionalisering van schoolleiders in het voortgezet onderwijs. Een gedeeld referentiekader voor dialoog en verbetering**. Utrecht: VO-raad.



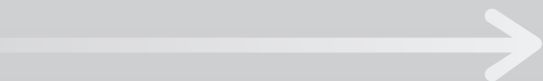
VO-academie: Schoolleiders leren van en met elkaar

De VO-academie is een programma van de VO-raad dat is opgezet om schoolleiders, middenmanagers en bestuurders in het voortgezet onderwijs te ondersteunen bij hun (verdere) professionalisering. Om de kwaliteit binnen de sector een impuls te geven, heeft de VO-academie bijgedragen aan de totstandkoming van de Beroepsstandaard Schoolleiders VO, die de basis vormt voor de ontwikkeling van het Schoolleidersregister VO. Ook draagt de VO-academie bij aan de professionalisering van alle schoolleiders in het vo, van beginners tot ervaren leidinggevend. Daartoe speelt zij een actieve rol bij het organiseren van scholing(smogelijkheden) naar aanleiding van opleidingsbehoeften in de sector. Ook bevordert de VO-academie dat er voldoende aanbod beschikbaar is, dat de kwaliteit van leren transparant is en makelt en schakelt zij tussen vraag en aanbod.



School aan Zet: Scholen op weg naar lerende organisaties

School aan Zet is een landelijk onderwijsprogramma dat scholen versterkt in hun ontwikkeling naar meer professionele, lerende organisaties die in staat zijn zichzelf continu te verbeteren. Ruim 3000 scholen in het speciaal, primair en voortgezet onderwijs doen eraan mee. School aan Zet versterkt deze scholen in hun ontwikkeling door samen met hen te reflecteren tijdens gesprekken, hen te inspireren met goede voorbeelden en medewerkers binnen en tussen scholen met elkaar te verbinden. School aan Zet biedt scholen een programma dat helpt bij het realiseren van ambities, samenwerking met experts die als 'kritische vriend' concrete tips en adviezen geven, kennisuitwisseling met andere scholen, deelname aan leernetwerken en bijeenkomsten en een database met praktijkvoorbeelden, goede aanpakken, instrumenten en kennis.



www.leadandlearn.nl