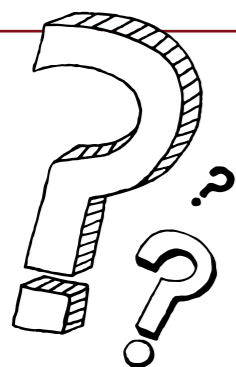


Hoe ontwikkel je een leervraag?

OP ZOEK NAAR DE VRAAG ACHTER DE VRAAG

Bij veel professionaliserings-trajecten voor teamleiders, schoolleiders en bestuurders staat hun leervraag centraal. Maar het formuleren van een goede leervraag valt niet mee. Hoe pak je dat aan?

Tekst: Marijke Nijboer



Het kan knap lastig zijn om een eigen leerbehoefte te formuleren en daar een passende leervraag aan te verbinden. Dat blijkt bijvoorbeeld uit het tussentijdse onderzoek van Lead & Learn, een intervisietraject voor team- en afdelingsleiders uit het voortgezet onderwijs. Veel deelnemers aan dit traject weten niet goed op welk vlak zij zich zouden kunnen ontwikkelen. “Het is geen gemeengoed in scholen om met een persoonlijk ontwikkelingsplan te werken of continu over de eigen ontwikkeling na te denken”, zegt Leonie Blom, adviseur van de VO-academie. “Vaak ontstaat er dan een leervraag aan de oppervlakte, over een uitdaging of probleem in het functioneren. De vraag achter de vraag wordt dan niet direct achterhaald.” Een volle agenda speelt daarbij soms ook een rol, zegt Wendy Zonneveld. Zij is intervisiebegeleider bij de trajecten Lead & Learn en Lerend Leiderschap. “Sommige teamleiders ervaren een hoge werkdruk. Dan is het lastig om de tijd te nemen om te reflecteren. Hun leervragen komen vaak voort uit datgene waar zij op dat moment tegenaan lopen.” Een veelgehoorde leervraag is bijvoorbeeld: hoe kan ik effectiever een teamvergadering leiden? Zonneveld: “De vraagsteller wil vanuit het hier en nu graag werkvormen en vaardigheden aangereikt krijgen zodat bijvoorbeeld de teamvergadering beter verloopt en het gevoel van eigenaarschap bij de teamleden toeneemt. Wanneer bij het formuleren van de leervraag ook de laag eronder wordt

meegenomen, de laag van het persoonlijke leiderschap en hoe zich dat verhoudt tot het team of de opdracht van de school, verdiept het leerproces zich en is de opbrengst groter.”

Ontwikkelingsvraag

Een goede leervraag richt zich niet zozeer op vaardigheden, maar stimuleert de vraagsteller om kritisch te kijken naar zichzelf en het eigen functioneren. Neem nu deze leervraag, die Blom vaak tegenkomt: hoe krijg ik de docenten in beweging? “Die vraag richt zich op dingen die buiten jou liggen. Hij laat het eigen handelen en de eigen overtuigingen buiten beschouwing. Maar het is wel de bedoeling dat je daar uiteindelijk belandt.” Wie het gevoel heeft dat hij¹ zijn team onvoldoende in beweging krijgt, zou eerst de leervraag kunnen formuleren: wat heeft deze situatie met mij te maken? Zonneveld: “Dan beland je bij de laag eronder: je eigen overtuigingen, normen en waarden.” Als intervisiebegeleider helpt Zonneveld deelnemers vaak om een praktische leervraag (een ‘hoe-vraag’, noemt zij dat) om te buigen naar een ontwikkelingsvraag. “Iemand in een van mijn intervisiegroepen vroeg bijvoorbeeld: hoe kan ik meer zichtbaar worden in de school? Als je aan de oppervlakte blijft,

loop je het risico dat er adviezen gegeven worden als: ‘maak tijd vrij om iedere dag een rondje door de school te lopen’. Maar toen we meer de diepte in gingen, bleek dat die leervraag voortkwam uit onzekerheid. Deze persoon was net schoolleider geworden en vond het na twintig jaar docentschap heel lastig om ten opzichte van zijn collega’s en vrienden ineens een andere rol te vervullen. Dan kom je op heel andere vragen uit: wil ik die andere positie wel? En zo ja, hoe verhoud ik mij tot de vriendschappen die ik heb opgebouwd?”

‘Een beginnend schoolleider stelt vaak leervragen die te maken hebben met ‘kunnen’

Zelfreflectie

Het formuleren van een goede leervraag vraagt dus om zelfreflectie. Zonneveld ziet het komen tot een leervraag als onderdeel van een ontwikkeling, en die heeft meestal tijd nodig. “Je begint met een leervraag, en in de loop van de tijd verandert je vraag. Dat is heel goed. Door de intervisie en de vragen van collega’s, door te sparren, door de diepte in te gaan, door in de helikopter te stappen, kom je

¹ Waar ‘hij’ staat, wordt ‘hij of zij’ bedoeld

‘Een goede leervraag stimuleert de vraagsteller om kritisch te kijken naar zichzelf en zijn functioneren’

erachter dat er onder je vraag soms weer een andere vraag zit. Dat is alleen maar mooi.” Blom: “Het is niet zo dat je een vraag stelt en een antwoord krijgt. Je persoonlijke uitdagingen komen op een bepaalde manier altijd weer bij je terug. Daar krijg je greep op door *trial and error* en door op verschillende manieren te leren.”

Zo’n proces doorloop je met behulp van mensen die je een spiegel kunnen voorhouden. Zonneveld: “Ik ben coach van beroep en als het om mijn eigen ontwikkeling gaat, kan ik mezelf veel vragen stellen. Maar ik blijf uiteindelijk toch in kringetjes rond-draaien. Ik heb dan een ander nodig die even mijn gedrag spiegelt, die de goede vragen stelt zodat ik weer verder kan komen. Dit proces zie ik ook wel bij schoolleiders. Ook zij hebben soms even iemand nodig die de goede vragen stelt. Ze kunnen ook een traject volgen waarbij dit bewustwordingsproces aan de orde komt” (zie kader, red.). Veel professionaliseringstrajecten, bevestigt Blom, helpen de cursist om tot een goede leervraag te komen en daarmee aan het werk te gaan. “Op een gegeven moment ga je dan inzien dat het bij jou ligt, dat jij de sleutel tot verandering bent.”

Passende leervorm

Omdat teamleiders, schoolleiders en bestuurders vaak via een vrij onbewust proces tot een eerste leervraag komen, zijn zij geneigd om bij hun keuze voor een vorm van leren iets te haastig te werk te

gaan. Blom: “Men bedenkt een thema en loopt dan direct door naar de vorm. Iemand wil ‘iets met HRM’, komt op de website een masterclass tegen en schrijft zich in. Daarmee vergeet hij om te toetsen of die vorm van leren wel past bij zijn leerbehoefte. Iemand die het team moeilijk kan meekrijgen, kan kiezen voor een leergang veranderkunde. Maar als hij het moeilijk vindt om zijn grenzen aan te geven en nee te zeggen, is coaching of intervisie misschien een betere leervorm.”

‘Als je al vijftien jaar teamleider bent, kom je meer terecht in motivatievragen’

Om teamleiders, schoolleiders en bestuurders te helpen bij de keuze voor een vorm van professionaliseren, heeft de VO-academie de schoolleiders-carrière in zeven stappen opgedeeld en in kaart gebracht welke vormen van leren en soorten leervragen in de verschillende fases veel voorkomen. Voor elke fase is een passend aanbod ontwikkeld (zie kader). “Een beginnend schoolleider stelt vaak leervragen die te maken hebben met ‘kunnen,’” zegt Blom. “Als je al vijftien jaar teamleider bent, of een ervaren bestuurder, kom je meer terecht in motivatievragen: hoe houd ik de uitdaging in mijn baan?”

De Beroepsstandaard schoolleiders VO

De Beroepsstandaard schoolleiders VO vormt de basis onder het professionaliseringsaanbod. De beroepsstandaard formuleert wie de schoolleider is, wat relevante competenties zijn en welke kennis, bekwaamheden en professioneel gedrag we van een schoolleider mogen verwachten.

Competenties

De beroepsstandaard omschrijft de volgende competenties:

- Een gezamenlijke visie en richting creëren
- Een coherente organisatie voor het primaire proces realiseren
- Samenwerking, leren en onderzoek bevorderen
- Strategisch omgaan met de omgeving
- Analyseren en probleem oplossen.



Stijlen van leren

Voorkeuren voor manieren van leren hangen niet alleen samen met de fase van iemands loopbaan, maar verschillen ook per persoon. In het traject Lerend Leiderschap ontdekken eindverantwoordelijk schoolleiders met behulp van een instrument voor persoonlijke ontwikkeling, Insights Discovery, wat hun psychologische voorkeuren zijn. Insights is gebaseerd op het gedachtengoed van Carl Jung. Deelnemers vullen een vragenlijst in, waarna zij een profiel ontvangen, uitgedrukt in vier kleuren. Het persoonlijke profiel geeft meer inzicht in de eigen drijfveren en sterke en zwakke punten. Dat kan helpen bij de formulering van een leervraag en de keuze van een leervorm. Daarnaast kan inzicht in de eigen drijfveren en die van anderen helpen om effectiever samen te werken. Met behulp van de kleurenprofielen kunnen ook teams worden samengesteld waarin mensen elkaar goed aanvullen.

Leervraag in context

Het HRM-beleid is een belangrijk instrument voor het goed toerusten van personeel. Op veel scholen is dat instrument echter toe aan bijstelling, zegt Leonie Blom. “Vaak wordt nog vanuit het HRM-beleid gedacht: wat hebben wij aan HRM-instrumenten in huis, hoe ziet het leiderschap eruit? Van daaruit redeneert men naar: wat moeten medewerkers naar aanleiding daarvan weten en kunnen, welk gedrag willen we en tot welke opbrengst leidt dat?”

Tips om tot goede leervragen te komen



- Praat met collega’s over je ontwikkelfocus. Krijg scherp wat je precies wilt. Wat is daarvoor nodig?
- Laat je leervraag verder gaan dan het ‘hoe’
- Formuleer een leervraag die ontwikkelingsgericht is in plaats van oplossingsgericht
- Begin je leervraag met: ‘Ik wil leren om...’ of ‘Wat ik te ontwikkelen heb, is...’
- Je leervraag gaat over de lagen in jezelf: wat vind je lastig? Waar loop je op vast? Richt je leervraag op de langere termijn.

De BC-scan

De BC-scan geeft inzicht in uw eigen competenties en maakt zichtbaar welke basiscompetenties uit de beroepsstandaard u nog verder kunt ontwikkelen. Het instrument vertaalt de vijf bovengenoemde basiscompetenties naar uw eigen werksituatie. Nadat u uw eigen competenties hebt beschreven, kunt u collega's vragen om anoniem feedback te geven. Zo krijgt u een gedegen beeld, op basis waarvan u uw eigen ontwikkelplan opstelt.
→ www.vo-academie.nl

De zelfscan van SRVO

Het Schoolleidersregister VO heeft een zelfscan laten ontwikkelen waarmee u als schoolleider inzicht krijgt in welke mate u de verschillende competenties en bijbehorende bekwaamheden beheerst. De scan geeft u een beeld van uw professionele identiteit en leiderschap. Daarnaast kan het een zijn vertrekpunt zijn voor het uitzetten van een ontwikkeltraject binnen het register én binnen uw eigen school, voor ontwikkeling in groeps- of teamverband.
→ www.schoolleidersregistervo.nl

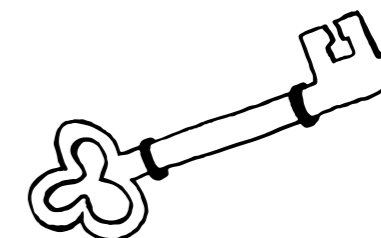
Aanbod VO-academie

De VO-academie biedt voor elke fase in de leerloopbaan een passende prikkel. Dat kan een informeel leertraject zijn waarin de leerfocus van de deelnemers zelf centraal staat. Of een intervisietraject, coaching of een masterclass. Ook worden er thema's uitgediept die op sectorniveau actueel zijn, zoals HRM en strategisch onderwijskundig leiderschap.

Voor de **oriënterende docent** is er het oriëntatietraject potentiële schoolleiders. Voor de **beginnende schoolleider** zijn er masterclasses, inwerkprogramma's en het traject VO Managementcoach (als coachee). Het aanbod voor de **ervaren middenmanager** bestaat uit masterclasses; het leertraject People Management en de leergangen Financieel leiderschap & HRM, en Strategisch onderwijskundig leiderschap; en de trajecten Lead & Learn (intervisie)

en VO-managementcoach (als coach). De **beginnend eindverantwoordelijk schoolleider** kan kiezen uit Lerend leiderschap, VO-managementcoach (als coachee), leernetwerken en de leergang SHRM. Voor de **ervaren eindverantwoordelijk schoolleider** is er datzelfde pakket, plus de leergang Strategisch Onderwijskundig Leiderschap. Voor de **beginnend bestuurder** zijn er verschillende masterclasses, VO-managementcoach (als coachee), de leergang SHRM, leernetwerken en collegiale bestuurlijke visitaties. De **ervaren bestuurder**, ten slotte, kan gebruikmaken van het leertraject Relatie bestuurder/rvt, de denktank 'Sturing en verantwoording', de Verkenning implementatie 'invloed en medezeggenschap', de leergang SHRM, verschillende masterclasses, collegiale bestuurlijke visitaties en leernetwerken.

‘Op een gegeven moment ga je inzien dat jij de sleutel tot verandering bent’



Het 'AMO-model'² (*ability, motivation, opportunity*) bekijkt de zaak andersom. Blom: "Als organisatie breng je eerst goed in beeld wat de opbrengsten zijn op het niveau van de leerling, medewerkers en organisatie. Zijn die in lijn met elkaar? En wat betekent dat voor het professionele gedrag dat onze medewerkers zouden moeten laten zien? Als je daar verbeteringen in wilt aanbrengen, kun je uit meerdere wegen kiezen." Binnen het Nederlandse onderwijs wordt vooral ingezet op 'ability', met trainingen die draaien om kennis en vaardigheden. Maar je kunt je ook afvragen of iemand nog optimaal gemotiveerd is in zijn baan ('motivation'). Raakt het werk hem nog, wordt hij er nog gelukkig van? Dan is er nog de 'o' van opportunity: krijgt iemand wel de kans om zich te professionaliseren? Blom: "Vaak zie je dat middenmanagers wel willen, maar kopje onder gaan in alle ad hoc-dingen. Ze blussen zoveel brandjes in de school, dat ze niet de ruimte en tijd vinden om met ontwikkelen en leren bezig te zijn." In zo'n situatie is een cursus niet de oplossing.

Blom: "Idealiter wordt het AMO-model toegepast op alle niveaus. Je wilt dat de bestuurder, eindverantwoordelijk schoolleider en HRM-medewerker daar met elkaar een strategisch beleid op formuleren. De middenmanagers gaan dat beleid implementeren. Zij bespreken met hun docenten wat het voor hen betekent; wat zij nodig hebben om professioneel gedrag te vertonen. Als je hier een cyclisch systeem van maakt, en blijft kijken wat de opbrengsten zijn, welk professioneel gedrag je wilt en wat daarvoor nodig is, dan kom je tot een lerende organisatie. In zo'n organisatie is het normaal dat iedereen met elkaar spreekt over hoe ze willen leren, wie ze willen zijn en wat daarvoor nodig is."

Naar meer bewustwording

Blom: "De komende jaren willen wij bij teamleiders, schoolleiders en bestuurders meer bewustwording over hun leerbehoefte creëren. We willen met hen stilstaan bij welke leervraag zij hebben, waar zij zitten in hun carrière, wat de vraag is achter hun vraag en wat een leervorm zou kunnen zijn die daarbij past." ■

² Appelbaum, E., Bailey, Th., Berg, P., & Kalleberg, A. L. (2000). Manufacturing advantage. Why high-performance work systems pay off. Ithaca and London: ILR Press an imprint of Cornell University Press.