



Handleiding

Dialogkaart | Schoolleider versterkt
in beeld bij Samen Opleiden

Anke van Riel
Janet Bootsma

Dialogkaart leidinggeevenden in partnerschappen Samen Opleiden

Aanleiding

In Samen Opleiden & Professionaliseren (SO&P) spelen leidinggeevenden in scholen¹ een belangrijke rol. Leidinggeevenden dragen bij aan de professionele cultuur en aan een ondersteunende structuur die is gericht op collectief leren in de school. Ook stemmen zij het Samen Opleiden af op beleidsontwikkeling ten behoeve van de school/teamontwikkeling (Cobben, Ros & Van Rossem, 2017)². Er is binnen partnerschappen SO&P behoefte aan meer kennis, middelen en instrumenten om de positie van leidinggeevenden in het Samen Opleiden te versterken.

Werkgroep schoolleider PO

In 2022 is er een werkgroep gevormd die zich bezighoudt met de rol van leidinggeevenden in het Samen Opleiden. De werkgroep, die bestaat uit programmaleiders van partnerschappen, schoolleiders, schoolopleiders, een beleidsadviseur van de PO-Raad en een bestuurder uit het primair onderwijs, heeft verkend welke behoeften er zijn om de rol van de leidinggevende te versterken in de eigen context, en op welke manieren dat zou kunnen. Op basis van deze verkenning heeft de werkgroep de 'Dialogkaart' ontwikkeld, een tool die kan worden ingezet om de rol van de leidinggevende in het Samen Opleiden te versterken: de dialogkaart.

Dialogkaart

Na toetsing van de dialogkaart in het po en een verkenning van de inzetbaarheid ervan in het vo en mbo, is deze in te zetten in partnerschappen po, vo en mbo. De tool is gebaseerd op de vier waarborgen (lerende leraar, leeromgeving, organisatie en kwaliteitscultuur) van het [Kwaliteitskader Samen Opleiden & Inductie en werkwijze peer review](#) en is gekoppeld aan de [beroepsstandaarden van de schoolleider PO](#) en van de [schoolleider VO](#).

De dialogkaart is gebaseerd op de volgende bronnen:

- Kim, D. (2007) Organizing for learning. Waltham MA.
- Senge, P.M. (1992) De vijfde discipline van de lerende organisatie. Scriptum management.
- Korthagen, F., Nuijten E. (2015) Krachtgericht coachen. Boom Lemma uitgevers.
- Hargreaves, A. & Fullan, M. (2012) Professional Capital: transforming teaching in every school. Teacher college press.

Om de professionele dialoog over de positie van de leidinggevende binnen het Samen Opleiden te stimuleren, bevelen we aan om je in deze bronnen te verdiepen.

De werkgroep heeft vragen geformuleerd die zijn ondergebracht in vier rollen die leidinggeevenden bij het Samen Opleiden vervullen.

Deze vier rolbeschrijvingen van de dialogkaart zijn:

1. Rol als visionair en verbinder
2. Rol richting aanstaande leraren
3. De faciliterende rol
4. Rol in ontwikkeling en uitvoering

Deze rollen zijn voortgekomen uit een verkenning met een aantal schoolleiders uit het po, vo en mbo. Klik hier voor [meer informatie over deze verkenning](#).

1. Met leidinggeevenden bedoelen we alle professionals met een leidinggevende in het rol po, vo en mbo.

2. Cobben, Ros & Van Rossem, 2017, De scan Opleiden in de school. Steunpunt Opleidingscholen.

De vier rollen

- Rol als visionair en verbinder**
In deze rol draagt de leidinggevende de visie van Samen Opleiden uit en vertalen zij deze in concrete stappen/acties. Bij alles wat de leidinggevende verandert en doet, is de visie richtinggevend. Ook toetsen zij activiteiten aan de visie. De leidinggevende verbindt de mensen aan de visie en enthousiasmeert ze, zodat ze zich veilig en gewaardeerd voelen. De leidinggevende realiseert de wisselwerking tussen kennis en samenwerking binnen het team.
- Rol richting aanstaande leraren**
De leidinggevende ziet het opleiden van leraren als het tweede primaire proces in de school. De leidinggevende is zich bewust van de eigen rol hierin en draagt bij aan een rijke leeromgeving voor zowel de zittende als de aanstaande leraren. De leidinggevende ziet de aanstaande leraar als collega en volwaardig teamlid.
- De faciliterende rol**
Leidinggevend hebben een formele verantwoordelijkheid voor het Samen Opleiden binnen de eigen organisatie. Op basis daarvan geeft de leidinggevende helderheid over de wijze waarop aanstaande leraren binnen de organisatie kunnen worden opgeleid. Zij zorgen ervoor dat er in het HRM-beleid aandacht is voor de professionele doorgaande lijn en zijn in staat concrete stappen te bedenken om deze doorgaande lijn te realiseren.
- Rol in ontwikkeling en uitvoering**
De leidinggevende vervult een voorbeeldrol waar het gaat om (het organiseren en faciliteren van) de ontwikkeling en de uitvoering van Samen Opleiden. De leidinggevende brengt het belang van Samen Opleiden over aan collega's en stimuleert dat het team/de afdeling/de school (en eventueel specifieke collega's met een bepaalde expertise) een actieve bijdrage levert aan ontwikkelingen in het partnerschap. Er is daarbij sprake van wederkerig leren. De leidinggevende maakt de verbinding tussen Samen Opleiden en de ontwikkeling van het team/de afdeling/de school en vertaalt dit in concrete stappen.

Doel van de dialoogkaart

De dialoogkaart helpt bij het bewust maken van de rol die die leidinggevend hebben bij Samen Opleiden en geeft inzicht hoe zij zich verhouden tot andere actoren in het partnerschap. Welke kansen biedt Samen Opleiden de school? En op welke manier kunnen leidinggevend van betekenis zijn bij het opleiden en professionaliseren van (aanstaande) leraren? De dialoogkaart helpt leidinggevend om relevante verbindingen met andere rollen te zien en te realiseren.

Aanpak

De dialoogkaart ondersteunt het gesprek over de vier genoemde rollen van leidinggevend bij het Samen Opleiden. Bij de figuren die de rollen representeren, staat een aantal vragen. De gesprekspartners kunnen notities maken op het gespreksformat. Partnerschappen kunnen de dialoogkaart bijvoorbeeld inzetten op vaste momenten in de kwaliteitscyclus.

Een aantal suggesties:

- De tool wordt ingezet in gesprekken met groepen die gericht zijn op teamleren.
- De tool wordt gebruikt bij een kwaliteitsdialoog in groepen waarin alle rollen van Samen Opleiden zijn vertegenwoordigd.
- De tool wordt ingezet in netwerken met schoolleiders.
- Bestuurders gebruiken de tool in gesprekken met alle schoolleiders van opleidingsscholen binnen het bestuur.



Stichting Albero, partner van Opleidingsschool Zuidwest, zette het instrument als een van de eerste schoolbesturen in. Corrinne Dekker en Gerard Verkuil vertellen over hun ervaringen. Corrinne is bovenscholingschoolopleider bij stichting Albero en was lid van de werkgroep die de dialoogkaart ontwikkelde. Gerard Verkuil is directeur van de Prinses Beatrixschool in Goes en is op partnerschapsniveau actief bij het Samen Opleiden betrokken. [Klik hier om het interview te lezen.](#)

Dialogkaart | Schoolleider versterkt in beeld bij Samen Opleiden

▶ **Startvragen (zowel individueel als in de groep)**
Wat zijn jouw beelden en overtuigingen (denk aan mentale model) van Samen Opleiden?

▶ **Specifieke groepsvraag**
Verken overeenkomsten en verschillen van elkaars beelden en overtuigingen.



1. Rol als visionair en verbinder

- 1.1 Wat is voor jou kenmerkend in de gezamenlijke visie en het beroepsbeeld van opleiden en leren m.b.t. Samen Opleiden van het team op jouw school?
- 1.2 Hoe draag je de visie uit en hoe inspireer je de collega's in de eigen organisatie? Denk aan gedrag, communicatie, etc.
- 1.3 Hoe zorg je ervoor dat teamleden inhoudelijk bijdragen aan het bijstellen, vertalen of updaten van de visie van Samen Opleiden?
- 1.4 Hoe zorg je voor een wederkerige wisselwerking van kennis over Samen Opleiden tussen de lerarenopleiders en de managementlagen?
- 1.5 Hoe zorg je voor verbinding met de andere leidinggevendenden binnen het partnerschap?
- 1.6 Aan welke aspecten van Samen Opleiden geef je als leidinggevende prioriteit op studiedagen (op school- of bestuursniveau)? En welke rol vervul je daarin?

2. Rol richting aanstaande leraren¹

- 2.1 Waarom en vanuit welke overtuigingen wil je aanstaande leraren opleiden binnen jouw team/afdeling/school?
- 2.2 Welke rol heb je bij het opleiden van aanstaande leraren?
- 2.3 Wat verwacht je van aanstaande leraren binnen jouw team/afdeling/school?
- 2.4 Hoe geef je als leidinggevende binnen jouw team/afdeling/school vorm aan het opleiden van aanstaande leraren van de verschillende opleidingsvarianten van lerarenopleidingen?
- 2.5 Wat kun jij (of collega's/andere onderwijsprofessionals) leren van (de groep) aanstaande leraren?
- 2.6 Wat kunnen aanstaande leraren leren in de specifieke context die jouw team/afdeling/school biedt?
- 2.7 Hoe verwelkom je aanstaande leraren binnen jouw team/afdeling/school/bestuur?
- 2.8 Welk gedrag laat je zien om het opleiden van aanstaande leraren te bevorderen? Wat verwacht je van collega's in jouw team/afdeling/school?
- 2.9 Hoe zorg je ervoor dat alle collega's een rol hebben in het opleiden en begeleiden van aanstaande leraren?

1. Onder aanstaande leraren verstaan we alle studenten die een lerarenopleiding volgen, zoals voltijd studenten, deeltijd studenten, zij-instromers, PDG studenten, etc

3. De faciliterende rol

- 3.1 Hoe zorg je binnen de eigen organisatie voor een (overleg)structuur die helpt om de visie op Samen Opleiden in de praktijk te brengen?
- 3.2 Hoe faciliteer jij lerarenopleiders (werkplekbegeleiders, schoolopleiders, coaches, coördinatoren) binnen jouw team/afdeling/school? Is dit voldoende en optimaal?
- 3.3 Hoe ondersteun en stimuleer jij lerarenopleiders om hun taken binnen jouw team/afdeling/school goed uit te voeren? Wat is volgens jou de optimale ondersteuning die je vanuit jouw rol kunt realiseren?
- 3.4 Hoe faciliteer jij de doorgaande lijn in de professionalisering van de lerarenopleiders in jouw team/afdeling/school zodat ze hun rol in Samen Opleiden goed te kunnen vervullen?
- 3.5 Hoe werk je samen met HRM wat betreft de rollen die professionals in jouw team/afdeling/school vervullen in het begeleiden en opleiden van aanstaande leraren? Op welke wijze is Samen Opleiden ingebed in het HRM-beleid?

4. Rol in ontwikkeling en uitvoering

- 4.1 Waar raken Samen Opleiden en schoolontwikkeling elkaar? Wat is aanvullend nodig?
- 4.2 Wat kan jij of jouw team/afdeling/school bijdragen aan de activiteiten van het partnerschap Samen Opleiden in co-creatie van het curriculum?
- 4.3 Hoe breng je leerlingen (po, vo) of studenten (mbo), aanstaande leraren, leraren, het team en leidinggevenden met elkaar in verbinding op het vlak van leren?
- 4.4 Hoe draag jij bij aan de kwaliteit van Samen Opleiden als het gaat om de randvoorwaarden (o.a. ruimte, tijd, geld en rooster)?
- 4.5 Hoe reflecteer je als team/afdeling/school op de kwaliteit van Samen Opleiden en welke rol spelen aanstaande leraren hierbij?
- 4.6 Hoe monitor je de uitvoering van Samen Opleiden, waaronder het werkplekleren binnen jouw team/afdeling/school? Wanneer zoek je ondersteuning of geef je een signaal af aan jouw eigen leidinggevende?



► **Uitkomst van het gesprek: Droomvraag**
Wissel uit: Stel je voor, Samen Opleiden in je partnerschap is drie jaar verder. Wat heeft jouw team/afdeling/school daarin betekend? En wat gebeurt er dan in jouw team/afdeling/school?

Evaluatievragen:

- Wat levert dit gesprek jou op? Welke inzichten, ideeën en vraagstukken heb je eruit gehaald?
- Waar ga je actie op ondernemen? Wie (in het partnerschap) ga je daarbij betrekken? En wat wil je dat dat oplevert?

Platform Samen Opleiden & Professionaliseren

Binnen het Platform Samen Opleiden & Professionaliseren bundelen schoolbesturen, scholen en lerarenopleidingen hun krachten om samen een duurzame inrichting van opleiding én professionalisering voor leraren te realiseren. Het Platform zet zich in voor versterking van de samenwerking tussen besturen, scholen en lerarenopleidingen in het primair, voortgezet en middelbaar beroepsonderwijs rond dit thema.

Meer informatie

PO-VO

Gea Spaans | Projectleider

platformsamenopleiden@poraad.nl

platformsamenopleiden@vo-raad.nl • 030 -31 00 933

MBO

Ester Scholten | Projectleider

platformsamenopleiden@mboraad.nl • 0348 -75 35 40

Colofon

De leden van de werkgroep: Douwe Bilder, Corinne Dekker, Maarten Haalboom, Freek ten Klooster, Hester Langkamp, Pascale Lucassen, Anke van Riel, Annette Schaafsma en Stijn Temmen

Tekst: Anke van Riel en Janet Bootsma / Vormgeving: Telvorm

Fotografie: Larissa Rand

Datum: December 2023

www.platformsamenopleiden.nl

Het Platform Samen Opleiden & Professionaliseren is een initiatief van de PO-Raad, VO-raad, MBO Raad en de lerarenopleidingen

