

## **Pilot reflectiegesprekken schoolleiders**

*Een verkennend onderzoek naar gespreksmethoden en vormgeving van een herregistratieproces*

Daniël van Hassel, onderzoeksadviseur CAOP/SRVO  
Caroline Middendorp, senior beleidsadviseur CAOP/SRVO  
Leezan van Wijk, directeur SRVO

Schoolleidersregister VO (SRVO)  
Utrecht, augustus 2018



## Inhoud

<b>Samenvatting .....</b>	<b>5</b>
<b>1. Inleiding .....</b>	<b>7</b>
1.1 Achtergrond .....	7
1.2 Doel van de pilot.....	7
1.3 De reflectiemethoden .....	7
1.4 Leeswijzer.....	8
<b>2. Methode: werven deelnemers en opzet gesprekken .....</b>	<b>9</b>
2.1 Uitnodigen van de deelnemers.....	9
2.2 Opzet van de gesprekken.....	9
<b>3. Ervaringen met randvoorwaarden gesprekken .....</b>	<b>11</b>
3.1 Informatieverstrekking is aandachtspunt.....	11
3.2 Meeste deelnemers positief over gesprekslocaties .....	12
3.3 Gesprek met drie tot vier schoolleiders als meest prettig ervaren .....	13
3.4 Duidelijkheid over rol tijdens gesprekken .....	13
3.5 Gesprekshandleidingen duidelijk, maar ook aandachtspunten .....	13
<b>4. Ervaringen rond inhoud van de gesprekken.....</b>	<b>15</b>
4.1 Inhoud van de gesprekken positief beoordeeld .....	15
4.2 Gesprek met AI en waardecreatie kan zonder procesbegeleider .....	16
4.3 Methodieken voldoen grotendeels aan de gestelde voorwaarden .....	17
4.4 Algemene waardering methodieken 6,9 tot 7,7 .....	18
<b>5. Proces na de pilot .....</b>	<b>20</b>
5.1 Gesprekken liever vaker dan eens per vier jaar.....	20
5.2 Geen voorkeur voor de samenstelling van de groepen .....	20
<b>6. Conclusies en aanbevelingen .....</b>	<b>22</b>
6.1 Samenvatting belangrijkste resultaten.....	22
6.2 Aanbevelingen/discussiepunten voor proces na de pilot .....	23
<b>Bijlage: tabellenoverzicht enquête .....</b>	<b>25</b>



## Samenvatting

SRVO heeft een pilot reflectiegesprekken onder schoolleiders uitgevoerd, waarbij het doel is te komen tot een roulerend peer review systeem waarin schoolleiders hun eigen feedback organiseren. In deze pilot zijn drie reflectiemethoden getest: appreciative inquiry (AI), waardecreatie en dynamisch reflecteren aan de hand van het Vierstoelenmodel. Aan de pilot deden in totaal 17 schoolleiders mee. De gesprekken vonden plaats in groepjes van twee tot vier schoolleiders ondersteund door een procesbegeleider, waarbij één van de methodieken werden toegepast. Het onderzoek heeft geleid tot een aantal aanbevelingen/discussiepunten, die van belang zijn voor de inrichting van het proces na de pilot.

### *Gehanteerde methoden zijn waardevol*

AI en waardecreatie lijken beide geschikte methoden waarmee schoolleiders redelijk zelfstandig aan de slag kunnen. Deze twee methoden zouden in ieder geval voor schoolleiders beschikbaar gesteld kunnen worden. Dynamisch reflecteren is ook een waardevolle methode gebleken, maar is meer afhankelijk van een procesbegeleider.

### *Uitnodigen van een procesbegeleider*

In de enquête geven de meeste schoolleiders aan zelfstandig met AI en waardecreatie te kunnen werken. Het is de vraag of dit voor alle schoolleiders geldt, zeker wanneer zij minder ervaren zijn dan de deelnemers van de pilot. Om die reden kan worden besloten om de schoolleiders in het register de mogelijkheid te bieden om een procesbegeleider bij het gesprek uit te nodigen. Daarvoor zou bijvoorbeeld samengewerkt kunnen worden met de VO-raad. Zij beschikken over een poule van speciaal opgeleide schoolleiders, die procesbegeleiding kunnen doen. In geval de methode dynamisch reflecteren wordt toegepast, is dit hoe dan ook aan te bevelen.

### *Aandachtspunten gesprekshandleidingen*

De gesprekshandleidingen werden over het algemeen als duidelijk en bruikbaar ervaren. Er zijn echter ook diverse aandachtspunten genoemd, waarmee de gesprekshandleidingen verbeterd kunnen worden. Deze verbeterpunten gaan bijvoorbeeld over het invoegen van voorbeeldvragen bij de verschillende stappen.

### *Locatie onderling laten bepalen*

De gesprekken vonden plaats aparte ruimtes bij The Colour Kitchen in Utrecht en in klaslokalen bij het Cals College in Nieuwegein. Deze locaties werden over het algemeen positief beoordeeld. Enkele schoolleiders hadden ook verbeterpunten. Zo gaf één van hen aan het prettig te vinden om aan een ronde tafel te zitten om dichter bij elkaar te zitten. In het proces na de pilot zou het aan schoolleiders zelf overgelaten kunnen worden waar zij de gesprekken voeren. Bijvoorbeeld op 1 van de betreffende scholen. In het register kunnen adviezen geven worden over waar de ruimte idealiter aan voldoet.

### *Groeps grootte bij voorkeur met drie schoolleiders*

De groeps grootte werd vooral positief beoordeeld door de schoolleiders die in groepen van drie tot vier personen de gesprekken voerden. Het meest ideaal lijkt een groeps grootte van drie schoolleiders. Op die manier kunnen zij de drie rollen (casusinbrenger, facilitator, waarnemer) aannemen, die bij de methoden horen. Daarbij is belangrijk dat zij deze rollen allen een keer aannemen, zodat iedereen wat aan het gesprek heeft. Een goede tijdsbewaking van de gesprekken is dan belangrijk. Daarvoor zal bij de methodieken ook goed gekeken moeten worden naar de maximale tijd die per stap gereserveerd kan worden.

### *Formeren van de groepen via het web-register*

Schoolleiders die staan ingeschreven bij SRVO kunnen inloggen op het web-register, waarin zij een eigen portfolio bijhouden. Er kan een tool voor dit web-register gebouwd worden, waarmee schoolleiders een collega kunnen uitnodigen voor een reflectiegesprek. De koppeling wordt

ondersteund door enkele zoekcriteria rond de achtergronden van schoolleiders (werkervaring, reisafstand, voorkeursmaand) in de tool op te nemen. Een optie is ook dat de tool random collega's uitnodigt.

*Gesprekken eens per twee jaar*

Uit dit onderzoek komt naar voren dat een gesprek eens in de vier jaar te weinig is. Eens per jaar lijkt niet iedereen prettig te vinden en vraagt beduidend meer van de schoolleiders. Eens per twee jaar wordt door de meeste schoolleiders als optimaal genoemd.

*Laagdrempelige verantwoording*

De verantwoording dient laagdrempelig te zijn. Voorwaarde zou in ieder geval in eerste instantie kunnen zijn dat men het gesprek heeft gevoerd. Hiervoor schrijft de casusinbrenger een verslag aan de hand van de aantekeningen, die de waarnemer tijdens het gesprek heeft gemaakt.

# 1. Inleiding

## 1.1 Achtergrond

Begin 2017 is door ResearchNed/ IVA Onderwijs<sup>1</sup> een onderzoek verricht naar herregistratie van schoolleiders in het register van SRVO. In navolging van dit onderzoek is in april van dit jaar een pilot onder schoolleiders uitgevoerd. Het doel is te komen tot een roulerend peer review systeem waarin schoolleiders met regelmaat, ten minste eens in de 4 jaar, hun eigen feedback organiseren (box 1.1). Dit sluit aan op de missie van SRVO om de professionele ontwikkeling van schoolleiders te bevorderen en het concretiseren van kennis en bekwaamheden.

*Box 1.1: Toelichting reflectiegesprekken en herregistratie*

*Door voortschrijdend inzicht is SRVO voorlopig afgestapt van het oorspronkelijke idee om de reflectiegesprekken een onderdeel van de herregistratie in het register te laten zijn. Reflectie is belangrijk voor ontwikkelprocessen en vormt een belangrijk element in het kwaliteitsregister. Het is echter aan schoolleiders zelf om reflectie vorm te geven.*

## 1.2 Doel van de pilot

Het doel van de pilot is als volgt:

- Testen van de bruikbaarheid van drie methoden, die schoolleiders bij hun reflectiegesprekken kunnen toepassen.
- Voorwaarden voor de matching van schoolleiders.  
Na de pilot zal voor de matching van de schoolleiders een extra functionaliteit in het register worden ingebouwd. Om deze functie goed naar de wens van schoolleiders te kunnen inrichten, wordt in deze pilot geïnventariseerd welke criteria schoolleiders het meest belangrijk vinden bij de koppeling met andere schoolleiders.
- Vormgeving en randvoorwaarden rondom het reflectiegesprek en herregistratie (als onderdeel van de ontwikkelcyclus van de schoolleider in het register).
- Inschatten werkzaamheden en de tijdsinvestering vanuit SRVO en voor schoolleiders zelf.

## 1.3 De reflectiemethoden

Om tot de meest geschikte reflectiemethoden te komen, is een literatuuronderzoek gedaan en zijn gesprekken met verschillende experts gevoerd. Voor de selectie van de methoden zijn vooraf de volgende voorwaarden gesteld:

1. Laagdrempelig
2. Niet afhankelijk van procesbegeleiding (schoolleider voert zelf regie)
3. Gericht op ontmoeten en kennisdeling
4. Gericht op zelfreflectie
5. Schoolleiders uit comfort zone halen
6. Gericht op samen aan de slag gaan
7. Inspirerend op het gebied van leiderschap
8. Gericht op het proces

<sup>1</sup> W. van Casteren (2017). Eindverslag ondersteuning, advies en onderzoek herregistratiecriteria Schoolleidersregister Voortgezet Onderwijs. Nijmegen: Researchnet/ IVA Onderwijs, i.o.v. OCW en SRVO.

9. Gericht op individu en zijn/haar context
10. Weinig papierwerk

Uit dit vooronderzoek zijn drie methoden gekomen, die in deze pilot getest zijn: appreciative inquiry (AI), dynamisch reflecteren aan de hand van het Vierstoelenmodel en waardecreatie (box 1.2).

*Box 1.2: Toelichting drie gespreksmethoden, die in de pilot zijn getest*

*Appreciative inquiry.* Dit betekent waardierend onderzoeken. De deelnemer kijkt terug op eerdere leeractiviteiten en vooruit naar de volgende. De deelnemer onderzoekt wat er goed gaat en kijkt hoe daar meer van te maken is. Bij de methode reflecteert men stapsgewijs door te verwoorden, verdiepen, verbeelden en vorm te geven. Hierdoor krijgt men zicht op vervolgstappen om de ontwikkeling te verwezenlijken, thuis en op het werk.

*Dynamisch reflecteren.* Het gaat hier om het persoonlijk leiderschap van de schoolleider. Met de piramide van zelfsturing en het ervaren van vier posities die ingenomen kunnen worden in de innerlijke dialoog, wordt ervaren welke gevoelens en gedachten beperkend of verruimend zijn bij de ingebrachte casus. Visueel, fysiek, interactief en met direct praktisch nut wordt er in het hier en nu op ontwikkelingsgerichte wijze, gewerkt. Met behulp van het vierstoelenmodel wordt de innerlijke dialoog in een persoon letterlijk zichtbaar gemaakt. De vier stoelen drukken de posities in de innerlijke dialoog uit: (1) denken, (2) voelen, (3) verruimend denken en (4) verruimend voelen.

*Waardecreatie.* Hier gaat het om *de waarde* van leren voor de deelnemer zelf, die voortkomt uit het uitvoeren van de activiteit. Men kijkt terug op eerdere leeractiviteiten en vooruit naar de volgende. De deelnemer reflecteert stapsgewijs door het verwoorden van de activiteit en te beschrijven welke waarde de activiteit voor diegene heeft gehad, welke waarde het kan hebben, hoe het is toegepast, wat ervan is gerealiseerd en hoe men dingen anders is gaan bekijken. Door deze reflectiestappen krijgt men zicht op vervolgstappen om de ontwikkeling te verwezenlijken, thuis en op het werk.

#### **1.4 Leeswijzer**

Het volgende hoofdstuk beschrijft de opzet van het onderzoek. Er wordt uitgelegd hoe de deelnemers zijn uitgenodigd en hoe de organisatie van de sessies eruit zag. In de hoofdstukken 3 t/m 5 worden de resultaten van de pilot uiteengezet. Deze hoofdstukken beginnen met een tabel met de belangrijkste kwantitatieve resultaten voor het onderwerp. Aan het eind van de hoofdstukken staan in een apart kader de belangrijkste aandachtspunten/suggesties voor het onderwerp genoemd.

Specifiek beschrijft hoofdstuk 3 de ervaringen van de deelnemers met de randvoorwaarden van de gesprekken, d.w.z. de informatieverstrekking, de locatie van de gesprekken en de gesprekshandleidingen. Hoofdstuk 4 gaat in op de ervaringen met de gesprekken zelf. Het gaat hierbij onder meer om de gelijkwaardigheid en vertrouwelijkheid van de gesprekken, in hoeverre de methodieken aan de vooraf gestelde voorwaarden voldoen en welke algemene waardering de deelnemers aan de methodieken geven. Hoofdstuk 5 gaat over het proces na de pilot. Het gaat onder meer om de voorkeuren van de deelnemers voor de frequentie van de gesprekken en de samenstelling van de groepen. Het rapport wordt afgesloten met een conclusie en aanbevelingen voor verbetering van de randvoorwaarden, vormgeving en het vervolg van de pilot.



## 2. Methode: werven deelnemers en opzet gesprekken

### 2.1 Uitnodigen van de deelnemers

In december 2017 zijn schoolleiders uit het SRVO-register uitgenodigd door middel van een bericht in de nieuwsbrief en website. Deelnemers konden zich aanmelden door een mail te sturen naar het algemene emailadres van SRVO.

De aangemelde schoolleiders ontvingen een bevestigingsmail met de aankondiging in welke periode de gesprekken zouden plaatsvinden. In februari is een datumpikker naar de deelnemers gestuurd om de gesprekken te kunnen inplannen. Twee weken voorafgaand aan de gesprekken ontvingen de deelnemers een email met daarin: de datum/tijd en locatie waar ze verwacht werden en het programma voor de dag. Ook werden ze geïnformeerd over de methode waarmee ze aan de slag zouden gaan. Daarvoor ontvingen ze alvast de gesprekshandleiding en een voorbereidingsdocument met daarop vier eenvoudige vragen over hun leeractiviteit.

### 2.2 Opzet van de gesprekken

De gesprekken vonden plaats op drie verschillende dagen in april 2018: 9 en 24 april bij The Colour Kitchen en 10 april op het Cals College. In onderstaande tabel staat per methode weergegeven:

- De datum, tijd en locatie van de gesprekken
- De groepsgrootte
- Wat de deelnemers voorafgaand en tijdens de gesprekken aan informatie ontvingen.

*Tabel 2.1: Locatie van gesprekken, aantal deelnemers per methode tijdens de twee sessies en het materiaal dat de deelnemers ontvingen <sup>1, 2</sup>*

Methode	Sessie	Locatie	Aantal deelnemers	Materiaal vooraf toegestuurd	Materiaal tijdens bijeenkomst
<b>Appreciative inquiry</b>	Sessie 1	CC, Nieuwegein	2	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Voorbereidingsvragen</li> <li>• Handleiding</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Handleiding</li> <li>• Enquête</li> </ul>
	Sessie 2	TCK, Utrecht	3	Idem	Idem
<b>Waardecreeatie</b>	Sessie 1	TCK, Utrecht	4	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Voorbereidingsvragen</li> <li>• Handleiding</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Handleiding</li> <li>• Aantekenblad voor waarnemer</li> <li>• Enquête</li> </ul>
	Sessie 2	CC, Nieuwegein	2	Idem	Idem
<b>Dynamisch reflecteren</b>	Sessie 1	CC, Nieuwegein	3	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Voorbereidingsvragen</li> <li>• Artikel dynamisch reflecteren</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Artikel Dynamisch reflecteren</li> <li>• LOLL vaardighedenkaart</li> <li>• Blad met drie vragen</li> <li>• Uitleg vierstoelen</li> <li>• Enquête</li> </ul>
	Sessie 2	TCK, Utrecht	3	Idem	Idem

<sup>1</sup>Bij de gesprekken waren verder aanwezig: 1 procesbegeleider (expert op gebied van methode), 1 observator vanuit SRVO.

<sup>2</sup> Gesprekken vonden in april plaats en werden georganiseerd tijdens een dagdeel (13:00-17:30 uur).

TCK=The Colour Kitchen, CC=Cals College

De gesprekken vonden plaats tijdens een dagdeel, van 13:00 tot 17:30 uur, met drie fasen: plenaire gedeelte, gesprekken in groepjes, evaluatie.

#### *Plenaire gedeelte*

Tijdens het plenaire gedeelte stelden de aanwezigen zich aan elkaar voor en werd vanuit SRVO nadere uitleg gegeven over de methoden.

#### *Het gesprek*

De gesprekken vonden plaats in groepjes van twee tot vier schoolleiders. De gesprekken werden ondersteund door een procesbegeleider. Bij de gesprekken was iemand van SRVO aanwezig om de gesprekken te observeren en te evalueren. Tijdens de gesprekken konden de schoolleiders drie verschillende rollen aannemen: de facilitator, de waarnemer en de casusinbrenger. In geval er maar twee schoolleiders deelnamen, verviel de rol van waarnemer. Tijdens de gesprekken hadden de schoolleiders de gesprekshandleidingen voor zich liggen.

#### *Evaluatie*

Na afloop van de gesprekken vulden de schoolleiders in de groepjes een enquête in met vragen over de inhoud, randvoorwaarden van de gesprekken en over de inrichting van het proces na de pilot. Ook vond er een evaluatiegesprek plaats over hoe ze de methode hadden ervaren.

### 3. Ervaringen met randvoorwaarden gesprekken

Tabel 3.1: Overzicht belangrijkste kwantitatieve resultaten voor dit hoofdstuk (meer detailinformatie is te vinden in de bijlage)

	Appreciative Inquiry (N=5)		Dynamisch reflecteren (N=5)		Waardecreatie (N=7)	
	N	%	N	%	N	%
<b>Informatieverstrekking: (aandeel goed/uitstekend)</b>						
- voorafgaand aan gesprek	2	40,0%	3	60,0%	3	42,9%
- tijdens gesprek	0	0,0%	4	80,0%	4	57,2%
Locatie van het gesprek (aandeel goed/uitstekend)	4	80,0%	3	60,0%	4	57,2%
Groepsgrootte (aandeel goed/uitstekend)	3	60,0%	3	60,0%	6	85,8%
<b>Gesprekshandleiding vanuit rol facilitator/waarnemer: (aandeel goed/uitstekend)</b>						
- Bruikbaarheid	3	60,0%	-	-	5	71,4%
- Duidelijkheid	4	80,0%	-	-	6	85,7%
<b>Gesprekshandleiding vanuit rol casusinbrenger:<sup>1</sup> (aandeel goed/uitstekend)</b>						
		(N=4)				(N=6)
- Bruikbaarheid	4	100,0%	-	-	3	50,0% <sup>2</sup>
- Duidelijkheid	4	100,0%	-	-	4	66,7% <sup>2</sup>
<b>Duidelijkheid over wat er verwacht werd (aandeel ja):</b>						
- Vanuit rol facilitator/waarnemer	5	100,0%	2	40,0%	7	100,0%
		(N=4)				(N=6)
- Vanuit rol casusinbrenger <sup>1</sup>	4	100,0%	5	100,0%	6	100,0%

<sup>1</sup> Eén deelnemer bij zowel AI als waardecreatie was geen casusinbrenger (kwam niet aan de beurt).

<sup>2</sup> Twee deelnemers vulden niet van toepassing in.

#### 3.1 Informatieverstrekking is aandachtspunt

In box 3.1 staat toegelicht welke informatie de deelnemers voorafgaand en tijdens de gesprekken ontvingen. De informatieverstrekking voorafgaand aan de pilot wordt bij de drie methodieken door grofweg de helft met "goed" beoordeeld. De andere deelnemers geven vooral een "voldoende".

Dat geldt eveneens voor de informatieverstrekking tijdens de sessies. Bij dynamisch reflecteren is hier meer aandacht aan besteed en dat is terug te zien in de resultaten: in vergelijking met de andere methoden wordt dit relatief vaker met "goed" beoordeeld.

*Box 3.1: Toelichting informatieverstrekking voorafgaand en tijdens de gesprekken*

*Informatieverstrekking voorafgaand aan de gesprekken*

Voorafgaand aan de gesprekken ontvingen de deelnemers een voorbereidingsdocument met daarop de volgende vier vragen:

1. Welke leeractiviteiten heb je in de afgelopen periode gedaan?
2. Welke leervraag/-doel had je bij de bovengenoemde leeractiviteiten?
3. Wat hebben de leeractiviteiten opgeleverd voor de praktijk?
4. Welke nieuwe leervraag kun je nu formuleren op basis van het reflectiegesprek en de opgedane praktijkervaring?

*Toelichting vraag 4: Deze vraag kan voorafgaand aan het reflectiegesprek nog niet beantwoord worden, maar is uiteindelijk relevant voor herregistratie bij SRVO.*

De schoolleiders werden gevraagd om aan de hand van hun portfolio deze vragen alvast voor zichzelf te beantwoorden. Naast het voorbereidingsdocument ontvingen de deelnemers de gesprekshandleiding (AI en waardecreatie) of een artikel over de methode (dynamisch reflecteren).

*Informatieverstrekking tijdens de gesprekken*

De informatie over de methode die schoolleiders tijdens de sessie nodig hadden, hebben we aan de procesbegeleiders zelf overgelaten omdat dit per methode verschilt. Wel is vooraf aangegeven dat schoolleiders uiteindelijk zelf met de methode aan de slag moesten gaan. De procesbegeleiders hebben uiteindelijk zelf daarin hun keuze gemaakt:

- Bij AI werd alleen beknopt verteld wat de bedoeling was. Dit vanuit het idee dat schoolleiders uiteindelijk ook zoveel mogelijk zelf het gesprek moeten kunnen gaan voeren.
- Bij waardecreatie werd wat meer informatie gegeven over de methode met behulp van een korte presentatie.
- Bij dynamisch reflecteren werd de methode het meest toegelicht. Er werd een presentatie gegeven en de procesbegeleider nam een belangrijke rol in bij het stellen van gerichte vragen aan de casusinbrenger en gaf tussendoor ook toelichting richting zowel casusinbrenger als waarnemer/luisteraars.

### **3.2 Meeste deelnemers positief over gesprekslocaties**

De gesprekken vonden plaats op het Cals College in Nieuwegein in drie klaslokalen en bij The Colour Kitchen in Utrecht in drie verschillende ruimtes. Het grootste deel van de schoolleiders beoordeelt de gesprekslocaties met "goed" tot "uitstekend". Een deel is kritischer en geeft een "voldoende" en in een enkel geval een "matig". Hierbij gaat het om zowel de klaslokalen op het Cals College als de ruimtes van The Colour Kitchen.

In een evaluatiegesprek bij de methode waardecreatie noemt een deelnemer dat een ronde tafel het prettigst werkt, omdat je dan dichter bij elkaar zit.

### 3.3 Gesprek met drie tot vier schoolleiders als meest prettig ervaren

Het aantal deelnemers per groepsgesprek varieerde van twee tot en met vier (tabel 3.1). Over het algemeen wordt de groepsgrootte met "goed" en "uitstekend" beoordeeld. Bij iedere groep is er 1 deelnemer die een "voldoende" geeft.

Bij zowel AI als dynamisch reflecteren is er een deelnemer, die de groepsgrootte "matig" vindt. Deze twee deelnemers komen uit een groep met twee schoolleiders. Een van hen geeft als toelichting dat een wat grotere groep prettiger zou zijn, omdat je met twee schoolleiders wel erg afhankelijk bent "...van de gesprekspartner die je toevallig tegenkomt". Een grotere groep zou ook de ruimte geven voor meer visies.

### 3.4 Duidelijkheid over rol tijdens gesprekken

Voor bijna alle deelnemers was het op alle onderdelen duidelijk wat er van hen tijdens de gesprekken verwacht werd. Dit geldt voor de rol van casusinbrenger, maar ook voor de rol van facilitator/waarnemer. Bij AI werd aangegeven dat in de praktijk de rollen van facilitator en waarnemer overlappen.

Wel vinden twee van de vijf schoolleiders de methode dynamisch reflecteren niet op alle onderdelen duidelijk. Zij geven daarvoor de volgende toelichting:

*"Het heeft tijd nodig om te begrijpen en het blijft lastig te zien in welke fase de inbrenger is. Dat blijft wat onduidelijk"*

*"Het was me niet altijd helemaal duidelijk wat je rol als waarnemer/facilitator was"*

### 3.5 Gesprekshandleidingen duidelijk, maar ook aandachtspunten

Aan de deelnemers is gevraagd hoe zij de bruikbaarheid en duidelijkheid van de gesprekshandleidingen hebben ervaren. Hierbij gaat het om de handleidingen met een rolbeschrijving en stappenplan, die bij de methoden appreciative inquiry en waardecreatie zijn gebruikt. Bij dynamisch reflecteren werd met andere materialen gewerkt.

Vanuit de rol van casusinbrenger vindt men over het algemeen dat de gesprekshandleidingen duidelijk en bruikbaar waren. Er zijn echter twee schoolleiders die n.v.t. hebben ingevuld, omdat zij vanuit hun rol als casusinbrenger de gesprekshandleiding niet gebruikt hebben. Dit is ook wat we bij de gesprekken gezien hebben: de facilitator kijkt met name naar de handleiding en stelt aan de hand daarvan de vragen. De casusinbrenger richt zich op het beantwoorden van de vragen, waarvoor de handleiding in principe niet nodig is.

Ook vanuit de rol als facilitator/waarnemer beoordelen de schoolleiders beide gesprekshandleidingen over het algemeen met "goed", zowel wat betreft de bruikbaarheid als duidelijkheid. Zo zeggen twee deelnemers over waardecreatie: "Het format was goed te volgen" en "Handleiding is helder".

Ondanks het positieve oordeel over de gesprekshandleidingen zijn aandachtspunten genoemd in de enquête bij de toelichting en in het evaluatiegesprek na de sessies. Zo geeft een schoolleider voor waardecreatie aan dat het lastig is om zowel het gesprek gaande te houden als een handleiding te volgen, terwijl je nog redelijk onbekend bent met de methode.

In box 3.2 staat een overzicht van een aantal belangrijke aandachtspunten voor de gesprekshandleidingen.

*Box 3.2: Aandachtspunten gesprekshandleiding o.b.v. van de antwoorden in de enquête en het evaluatiegesprek na afloop van de sessies.*

#### Genoemd bij AI

- Duidelijk maken wat de rol van de waarnemer en facilitator is. Zij stelden soms allebei vragen, waardoor geen duidelijke rolverdeling was. In een ander gesprek wist de waarnemer niet dat die tussendoor ook vragen mocht stellen.
- Meer aandacht voor het feit dat het volgen van de stappen geforceerd kan overkomen.

#### Genoemd bij waardecreatie

- Meer voorbeeldvragen toevoegen bij sommige stappen. Een idee is om bij de stap directe waarde te vragen of de casusinbrenger enkele kernwoorden kan noemen die bij de activiteit horen.
- Meer aandacht voor de status van de activiteit. De vragen zijn anders als je nog in het proces zit, dan wanneer een activiteit is afgerond.
- Beknopter maken van de instructie, er zit nog veel tekst en herhaling in.
- Duidelijk maken dat je kunt afwijken van de handleiding en dat je eigen vragen kunt stellen.
- Duidelijker afbakenen van de tijd per stap.
- Een instructiefilmpje maken. De methode werd nu aan de hand van een presentatie ingeleid door de procesbegeleider. Van deze inleiding zou een instructiefilmpje gemaakt kunnen worden.
- Meer ondersteuning bij het stellen van de vragen, bijvoorbeeld met hulp van een cursus of een document waarin uitleg wordt gegeven over hoe je de vragen moet stellen.
- Duidelijk maken dat het vooraf invullen van het formulier en lezen van de gesprekshandleiding belangrijk is om het gesprek goed te kunnen voeren.
- Concreet maken van de opbrengst voor de leervraag aan het eind van de gesprek.
- Voldoende ruimte inbouwen voor de laatste stap en ingaan op hoe je het in het register invult.
- Aan het eind altijd de vraag stellen of alles aan bod is gekomen.
- Het aantekenblad voor de waarnemers op A3 kan in kleiner formaat. Naast de aantekeningen van het gesprek, zouden ook eigen ideeën en tips opgeschreven kunnen worden.

## 4. Ervaringen rond inhoud van de gesprekken

Tabel 4.1: Overzicht belangrijkste kwantitatieve resultaten voor dit hoofdstuk (meer detailinformatie is te vinden in de bijlage)

	Appreciative Inquiry (N=5)		Dynamisch reflecteren (N=5)		Waardecreatie (N=7)	
	N	%	N	%	N	%
Aspecten inhoud vanuit rol facilitator/waarnemer (aandeel goed/uitstekend):						
- Gelijkwaardigheid gesprek	5	100,0%	3	60,0%	7	100,0%
- Vertrouwelijkheid gesprek	5	100,0%	4	80,0%	7	100,0%
- Tijd en aandacht voor casusinbrenger	5	100,0%	4	80,0%	7	100,0%
- Mate waarin casusinbrenger antwoord gaf	4	80,0%	4	80,0%	7	100,0%
- Mate waarin je vragen kon stellen	5	100,0%	2	40,0%	7	100,0%
Aspecten inhoud vanuit rol casusinbrenger (aandeel goed/uitstekend): <sup>1</sup>						
	(N=4)			(N=6)		
- Gelijkwaardigheid gesprek	4	100,0%	5	100,0%	5	83,3%
- Vertrouwelijkheid gesprek	4	100,0%	5	100,0%	6	100,0%
- Tijd en aandacht voor casusinbrenger	4	100,0%	5	100,0%	5	83,3%
- Mate waarin vragen bijdroegen aan ontwikkeling leerdoel	4	100,0%	4	80,0%	4	66,7%
Kan zonder procesbegeleider aan de slag (aandeel ja):						
- Vanuit rol facilitator/waarnemer	5	100,0%	0	0,0%	7	100,0%
- Vanuit casusinbrenger <sup>1</sup>	4	100,0%	2	40,0%	6	100,0%
Gemiddeld algemeen rapportcijfer	7,6		6,9		7,7	
Methodiek voldoet aan de gestelde voorwaarden (aandeel ja):						
- Laagdrempelig	5	100,0%	2	40,0%	3	42,9%
- Niet afhankelijk van procesbegeleiding	5	100,0%	2	40,0%	6	85,7%
- Gericht op ontmoeten en kennisdeling	4	80,0%	4	80,0%	5	71,4%
- Gericht op zelfreflectie	4	80,0%	5	100,0%	7	100,0%
- Schoolleiders uit comfort zone halen	2	40,0%	3	60,0%	5	71,4%
- Gericht op samen aan de slag gaan	2	40,0%	3	60,0%	2	28,6%
- Inspirerend op het gebied van leiderschap	2	40,0%	4	80,0%	5	71,4%
- Gericht op het proces	4	80,0%	3	60,0%	7	100,0%
- Gericht op individu en zijn/haar context	4	80,0%	5	100,0%	7	100,0%
- Weinig papierwerk	3	60,0%	5	100,0%	7	100,0%

<sup>1</sup> Eén deelnemer bij zowel AI als waardecreatie was geen casusinbrenger (kwam niet aan de beurt).

### 4.1 Inhoud van de gesprekken positief beoordeeld

Vanuit de rol van casusinbrenger hadden de deelnemers een over het algemeen positieve beoordeling over de aspecten vertrouwelijkheid en gelijkwaardigheid van het gesprek en de tijd en aandacht die er voor hen als casusinbrenger was.

Een vierde aspect waarover de deelnemers hun oordeel gaven was "de mate waarin de vragen van de facilitator/waarnemer bij hebben gedragen aan het leerdoel van de casusinbrenger". Ook hier

wordt over het algemeen een “goed” tot “uitstekend” voor gegeven. Bij de methoden dynamisch reflecteren en waardecreatie geeft een deelnemer een “matig”. Ook wordt er bij deze methoden in de toelichting het volgende aangegeven:

*“De reflectie leidt bij mij uiteindelijk niet voldoende tot een echte ontwikkelvraag en een ontwikkeldoel” (deelnemer dynamisch reflecteren)*

*“De facilitator en/of waarnemer hebben goed bijgedragen aan het gesprek, maar ik heb niet het idee dat ik een leerdoel heb geformuleerd voor de komende periode” (deelnemer dynamisch reflecteren)*

*“Het is belangrijk om hierbij concreet te worden als facilitator” (deelnemer waardecreatie)*

Vanuit de rol van facilitator/waarnemer zijn de volgende aspecten vooral met “goed” tot “uitstekend” beoordeeld (bijlage, tabel B5):

- gelijkwaardigheid van het gesprek
- vertrouwelijkheid van het gesprek,
- de tijd en aandacht voor de casusinbrenger,
- de mate waarin casusinbrenger antwoord gaf
- de mate waarin je vragen kon stellen

Met name op het laatste aspect “mate waarin je vragen kon stellen” hebben een aantal deelnemers een toelichting gegeven. Bij AI geeft een deelnemer bijvoorbeeld het volgende aan:

*“Stellen vragen was lastig door de complexiteit van het vraagstuk dat ging niet zozeer over recent uitgevoerde leeractiviteiten”*

Bij waardecreatie laten twee deelnemers weten dat ze bij het stellen van de vragen niet goed wisten hoeveel tijd ze ervoor konden nemen. Er was behoefte aan een duidelijkere tijdsafbakening. Een van hen verwoordt het als volgt:

*“Ik wist niet precies hoe lang ik nog had dus lette extra op het tempo. Daardoor ben ik minder de diepte ingegaan”*

Bij de methode dynamisch reflecteren valt op dat een deelnemer een “matig” geeft voor de vertrouwelijkheid van het gesprek. Bij dezelfde methodiek geven ook twee deelnemers een “voldoende” voor de mate waarin zij vragen konden stellen.

#### **4.2 Gesprek met AI en waardecreatie kan zonder procesbegeleider**

Vanuit de rol van casusinbrenger verwachten de deelnemers bij de methoden AI en waardecreatie over het algemeen zelfstandig met de methode te kunnen werken. Voor AI hebben de meeste deelnemers echter zowel de informatie vooraf als de toelichting tijdens de sessie nodig. Bij waardecreatie varieert het meer en geeft een deel bijvoorbeeld ook aan met alleen de informatie voorafgaand aan het gesprek de methodiek te kunnen toepassen.

Bij de methode dynamisch reflecteren geven twee deelnemers aan met de vooraf toegestuurde informatie en/of toelichting op de methodiek zelf aan de slag te kunnen. De andere drie deelnemers verwachten ook vanuit de rol van casusinbrenger een procesbegeleider nodig te hebben om het gesprek aan de hand van deze methode te kunnen voeren.



Vanuit de rol facilitator/waarnemer verwachten de deelnemers aan de methoden waardecreatie en AI over het algemeen ook zonder een procesbegeleider het gesprek met een collega-schoolleider te kunnen voeren.

Het verschilt echter in wat zij hiervoor nodig hebben. Bij AI heeft de meerderheid voldoende aan alleen de informatie vooraf, d.w.z. de gesprekshandleiding en het document waarmee men de leervraag kon voorbereiden. Een deelnemer zegt bijvoorbeeld "De stappen zijn helder en duidelijk bruikbaar". Voor waardecreatie verschilt de behoefte aan informatie meer en heeft een deel (ook) de toelichting tijdens de sessies nodig om het gesprek zelfstandig te kunnen voeren. Bij de toelichting stellen de deelnemers aan waardecreatie echter ook enkele aanvullende voorwaarden:

*"De methode zal eerst in moeten slijten"*

*"... Je loopt wel het risico dat mensen snel iets anders gaan doen, als ze de methode niet een keer geoefend hebben."*

*"Je moet wel enige ervaring hebben als gespreksleider"*

Ook werd in het nagesprek door de deelnemers aan waardecreatie aangegeven dat een ervaren schoolleider waarschijnlijk makkelijker met de methode uit de voeten kan dan iemand die minder lang als schoolleider werkt. Een andere deelnemer noemt dat algemene gespreksvaardigheden noodzakelijk zijn om als facilitator te kunnen optreden.

Voor dynamisch reflecteren verwachten alle deelnemers niet zelfstandig met de methodiek aan de slag te kunnen:

*"de methodiek is diffuus te dynamisch en het verplaatsen per stoel loopt moeizaam ..."*

*"De rol van facilitator/waarnemer vind ik echt een lastige als ik dat zonder procesbegeleider zou moeten doen."*

*"de vorm is best complex. Ik denk dat je een behoorlijk beheersingsniveau moet bezitten om deelnemers en processturing te kunnen combineren"*

Twee andere schoolleiders geven aan dat het product eenvoudiger moet om het zelfstandig te kunnen toepassen. Weer een andere schoolleider stelt voor om een training voor gespreksleiders te geven.

#### **4.3 Methodieken voldoen grotendeels aan de gestelde voorwaarden**

Aan de deelnemers is gevraagd of zij vinden dat de methode voldoet aan de voorwaarden die we bij de selectie van de methoden hebben gesteld. In tabel 4.2 is te zien dat bij de 10 voorwaarden meestal een meerderheid van de deelnemers vindt dat de methode hieraan voldoet.

Bij AI vindt een minderheid van de deelnemers dat de methode voldoet aan de voorwaarden "schoolleiders uit comfort zone halen", "gericht op samen aan de slag gaan" en "inspirerend op het gebied van leiderschap".

Voor dynamisch reflecteren vindt een minderheid dat de methode voldoet aan de voorwaarden "laagdrempeligheid" en "niet afhankelijk van procesbegeleiding". Bij waardecreatie geldt dit voor eveneens "laagdrempeligheid", maar ook voor "gericht op samen aan de slag gaan".

Tabel 4.2: De drie methoden en de voorwaarden die vooraf gesteld zijn ("x" = >50% van de deelnemers vindt dat de methode aan de voorwaarde voldoet).

	Appreciative Inquiry	Dynamisch reflecteren	Waardecreatie
Laagdrempelig	x		
Niet afhankelijk van procesbegeleiding (schoolleider voert zelf regie)	x		x
Gericht op ontmoeten en kennisdeling	x	x	x
Gericht op zelfreflectie	x	x	x
Schoolleiders uit comfort zone halen		x	x
Gericht op samen aan de slag gaan		x	
Inspirerend op het gebied van leiderschap		x	x
Gericht op het proces	x	x	x
Gericht op individu en zijn/haar context	x	x	x
Weinig papierwerk	x	x	x

#### 4.4 Algemene waardering methodieken 6,9 tot 7,7

Het rapportcijfer dat de deelnemers voor de methodieken geven varieert tussen een 5 en 8. Gemiddeld is dit voor AI een 7,6, voor dynamisch reflecteren een 6,9 en voor waardecreatie een 7,7. Hierbij moet gezegd worden dat deze resultaten gebaseerd zijn op een beperkt aantal deelnemers.

In antwoord op een open vraag hebben de deelnemers aangegeven waar ze het meest positief over zijn. Daaruit komen uiteenlopende antwoorden naar voren. Over AI zegt een deelnemer dat *"het open gesprek"* en het *"even de tijd nemen voor elkaars leervraag"* als erg prettig werd ervaren. Een andere schoolleider sluit hierop aan en verwoordt het als volgt:

*"Het volledig waardevrij en zonder oordeel of oplossingsrichting mijn verhaal doen. En dat je daarover tot nadenken word aangezet"*. En weer een andere schoolleider vindt het een voordeel dat de methode aanzet tot nadenken over situaties of activiteiten bij alle deelnemers.

Over waardecreatie worden door enkele deelnemers min of meer vergelijkbare antwoorden gegeven: *"Dat het je helpt stil te staan, te reflecteren en nieuwe doelen te stellen"*. Een andere schoolleider vindt dat het je helpt focussen op je leerdoelen. Ook vindt men dat de methode structuur geeft aan een gesprek over scholing. Ook vond men het erg prettig om te wisselen van rollen en vond men het stappenplan bij de methodiek heel logisch. Een deelnemer geeft in het nagesprek aan dat waardecreatie een leuke methode is die je zo zou kunnen toepassen.

Bij dynamisch reflecteren vond men onder meer de diepgang van het gesprek erg prettig. Voor een andere schoolleider was het gesprek erg verhelderend en analytisch. Ook het gesprek zelf en de feedback die de schoolleiders hebben ontvangen, was volgens een deelnemer een positief punt. Een andere schoolleider verwoordt het als volgt:

*"Integrale methode waarbij alle niveaus van communicatie en interactie aan bod komen en de rol daarvan in je ontwikkeling"*.

Uit de gesprekken komt verder bij alle drie de methoden naar voren dat schoolleiders makkelijk en snel bereid zijn om een casus in te brengen (ook als ze deze niet echt hebben voorbereid). Het

gesprek komt daarmee soepel op gang. In het evaluatiegesprek na afloop geven nagenoeg alle deelnemers aan het goed te vinden een reflectiegesprek te kunnen voeren met elkaar. Ze werden daardoor gedwongen om goed over het werk en hun eigen rol na te denken. De methodieken leveren volgens de deelnemers meer op dan een vormvrij gesprek.

Aan de deelnemers is eveneens een open vraag gesteld over welke suggesties voor verbetering ze voor de methoden hebben. Hieruit zijn verschillende antwoorden gekomen, die zijn opgenomen in box 3.2, 4.1 en 5.1.

*Box 4.1: Aandachtspunten rond inhoud gesprekken o.b.v. van de antwoorden in de enquête en het evaluatiegesprek na afloop van de sessies.*

Genoemd bij AI:

- Zorg ervoor dat schoolleiders geen oplossingen aan elkaar gaan geven. Uit de nagesprekken kwam naar voren dat men het vooral fijn vond om bewust te worden van een situatie en leeractiviteit, zonder oplossingen te horen.
- Het onderling bevragen kan soms scherper. Een toegevoegd lijstje met prikkelende vragen zou helpend kunnen zijn.

Genoemd bij waardecreatie:

- Plan een nabespreking in. Extra vragen komen achteraf omhoog, ook bij de waarnemer die tussentijds vooral bezig is aantekeningen te maken.
- Stel meer contextvragen: hoe groot is het team, hoe lang zit je in het team etc.
- Ervaring als schoolleider is van belang om het gesprek goed te kunnen voeren. Ervaren schoolleiders zullen waarschijnlijk makkelijker de vragen stellen en kunnen de dingen er beter uithalen.

## 5. Proces na de pilot

Tabel 5.1: Overzicht belangrijkste kwantitatieve resultaten voor dit hoofdstuk (meer detailinformatie is te vinden in de bijlage)

	N (=17)	%
Liever vaker dan eens per 4 jaar een gesprek	11	64,7%
Wil evaluatie na twee jaar bij gesprek eens per 4 jaar	12	70,6%
Geen voorkeur samenstelling groep (vast/wisselend)	8	47,1%
Geen voorkeur achtergrond gesprekspartner	12	70,6%

### 5.1 Gesprekken liever vaker dan eens per vier jaar

In navolging van de pilot zullen schoolleiders uitgenodigd worden om met elkaar een reflectiegesprek te gaan voeren. Dit zou in ieder geval eens in de vier jaar moeten gebeuren. Aan de deelnemers is gevraagd welke voorkeur zij hebben als het gaat om de frequentie van de gesprekken.

De meeste deelnemers (11 van de 17) hebben een voorkeur om vaker dan eens in de vier jaar een reflectiegesprek te voeren. De frequenties die ze noemen variëren tussen eens in het half jaar tot eens in de drie jaar.

Een minderheid (6 van de 17 deelnemers) vindt de frequentie van eens in de vier jaar voldoende, maar de meeste van hen hebben dan wel behoefte aan een tussentijds evaluatiegesprek na twee jaar.

### 5.2 Geen voorkeur voor de samenstelling van de groepen

De meningen zijn verdeeld als het erom gaat of de gesprekken in een wisselend of met een vast groepje gevoerd zou moeten worden. Ongeveer de helft (8) van de 17 deelnemers heeft geen voorkeur. De andere deelnemers geven bijna even vaak aan dat ze een voorkeur voor terugkerende gesprekken met een wisselend of juist hetzelfde groepje hebben.

Als het gaat om de achtergrond van de schoolleiders met wie ze voor een gesprek in het webregister van SRVO gekoppeld kunnen worden, heeft de meerderheid (12 van de 17 deelnemers) geen voorkeur. De overige vijf deelnemers hebben een voorkeur voor een gesprek met een schoolleider met een andere achtergrond wat betreft leeftijd, jaren werkervaring, regio en plaats.

In het nagesprek met de deelnemers wordt hier het volgende aan toegevoegd "Het heeft in die zin een licht voordeel als je elkaar niet kent maar maakte verder niet veel uit."

*Box 5.1: Aandachtspunten proces na de pilot o.b.v. van de antwoorden in de enquête en het evaluatiegesprek na afloop van de sessies.*

Genoemd bij AI

- SRVO zou eerste bijeenkomsten zelf kunnen organiseren. Daarna kun je het aan de schoolleiders overlaten.
- Eens in de 4 jaar een reflectiegesprek wordt als veel te weinig ervaren. Eens in de 2 jaar een gesprek vinden de meeste pilotdeelnemers minimaal.
- Bij waardecreatie zagen we dat het nuttig was als de waarnemer aantekeningen maakte, zodat de casusinbrenger dit kan gebruiken voor zijn/haar verslaglegging in het register. Voor AI kan ook een dergelijk "waarneemformulier" ontwikkeld worden.

Genoemd bij dynamisch reflecteren

- Als iemand zich niet actief opstelt en/of geen activiteiten heeft. In hoeverre kan diegene zich dan nog daarmee herregistreren?

Genoemd bij waardecreatie

- Rouleren met de rollen is belangrijk, zodat iedereen er wat aan heeft.
- Tijdens de gesprekken merkten we dat het belangrijk voor de schoolleiders is om de tijd goed te bewaken, zodat uiteindelijk ook iedereen aan bod kan komen.
- Eerst richten op het organiseren van de gesprekken, niet meteen met doel herregistratie.
- Belangrijk om schoolleiders aan te spreken op hun volwassenheid, je doet het voor de docent en uiteindelijk de leerling.
- Je kunt afspreken om onderdelen uit het portfolio te delen, zodat collega-schoolleiders ervan kunnen leren. Belangrijk om de schoolleider zelf de regie te geven, want privacy-gevoeligheid kan een rol spelen.
- Laat de casusinbrenger zelf het verslag maken aan de hand van de aantekeningen van de waarnemer.
- Indien het gesprek met collega's uit dezelfde regio plaatsvindt, kan dit door concurrentie een niet vertrouwd gevoel geven.
- In het systeem bij het koppelen van schoolleiders ook de mogelijkheid geven voor het selecteren op reisafstand en voorkeursmaand.

## 6. Conclusies en aanbevelingen

### 6.1 Samenvatting belangrijkste resultaten

De belangrijkste resultaten van dit onderzoek worden hieronder per onderwerp weergegeven.

#### ***Ervaringen met randvoorwaarden gesprekken***

##### *Informatieverstrekking is aandachtspunt*

Bij dynamisch reflecteren is een meerderheid positief (goed/uitstekend) over de informatieverstrekking voorafgaand en na afloop van de gesprekken. Bij de andere twee methoden is dat niet zo en geven de deelnemers vaker een voldoende i.p.v. een goed/uitstekend.

##### *Locatie van het gesprek positief beoordeeld*

De gesprekken vonden plaats op het Cals College en in The Colour Kitchen. Een meerderheid van de deelnemers vond deze locaties goed tot uitstekend.

##### *Groeps grootte liefst 3 tot 4 deelnemers*

De groepen varieerden van 2 t/m 4 deelnemers. Een meerderheid van de deelnemers was hier positief (goed/uitstekend) over, vooral degenen die in groepjes van 3 en 4 met de methode hebben gewerkt.

##### *Gesprekshandleidingen positief beoordeeld, maar aandachtspunten*

Een meerderheid van de deelnemers is positief (goed/uitstekend) over de bruikbaarheid en duidelijkheid van de gesprekshandleidingen voor AI en waardecreatie. Voor AI was dit nog meer het geval.

##### *Duidelijkheid over wat verwacht wordt van de deelnemers*

Voor alle deelnemers was het op alle onderdelen duidelijk wat er van hen verwacht werd. Een uitzondering is de rol van facilitator/waarnemer bij dynamisch reflecteren waar voor een meerderheid dit niet zo was.

#### ***Ervaringen rond inhoud van de gesprekken***

##### *Deelnemers positief over aspecten rond inhoud gesprekken*

Een meerderheid van de deelnemers aan de drie methoden is vanuit de rol casusinbrenger en vanuit de rol facilitator/waarnemer positief (goed/uitstekend) over de aspecten: gelijkwaardigheid en vertrouwelijkheid van het gesprek en de tijd en aandacht voor de casusinbrenger. Dat geldt eveneens voor specifieke aspecten voor de rol van casusinbrenger (aspect "mate waarin vragen bijdroegen aan ontwikkeling leerdoel") en facilitator/waarnemer (aspecten "mate waarin casusinbrenger antwoord gaf" en "mate waarin je vragen kon stellen"). Een uitzondering vormt het aspect "mate waarin je vragen kon stellen" bij de methode dynamisch reflecteren waar een minderheid dit goed tot uitstekend vond.

##### *Gesprek met AI en waardecreatie kan zonder procesbegeleider*

Bij AI en waardecreatie verwachten alle deelnemers vanuit de rol casusinbrenger als facilitator/waarnemer zelfstandig met de methode aan de slag te kunnen. Voor dynamisch reflecteren verwacht een groot deel vanuit beide rollen dat een procesbegeleider nodig is.

### *Algemene waardering 6,9 tot 7,7*

Gemiddeld geven de deelnemers een 7,6 (AI), 6,9 (Dynamisch reflecteren) en 7,7 (waardecreatie) voor de methodieken. Hierbij moet in gedachten worden gehouden dat het om een beperkt aantal deelnemers gaat.

### *Methodieken voldoen aan meeste voorwaarden*

Voor de meeste van de 10 vooraf gestelde voorwaarden geeft een meerderheid van de deelnemers aan dat de methodiek er volgens hen aan voldoet. Op enkele aspecten vindt geen meerderheid van de deelnemers dat de betreffende methode eraan voldoet:

- Schoolleiders uit comfort zone halen (AI)
- Gericht op samen aan de slag gaan (AI, waardecreatie)
- Inspirerend op het gebied van leiderschap (AI)
- Laagdrempelig (dynamisch reflecteren, waardecreatie)
- Niet afhankelijk van procesbegeleiding (dynamisch reflecteren)

### **Proces na de pilot**

#### *Vaker een gesprek dan eens per vier jaar*

Een meerderheid heeft liever vaker dan eens in de vier jaar een reflectiegesprek. Mochten de gesprekken wel eens in de vier jaar gevoerd worden, dan is bij een meerderheid behoefte om na twee jaar een tussentijds evaluatiegesprek te voeren.

#### *Geen voorkeur samenstelling groep*

Een ruime meerderheid heeft geen specifieke voorkeur wat betreft de achtergrondkenmerken van de schoolleiders met wie zij het reflectiegesprek voeren. Bijna de helft heeft geen voorkeur voor een vast of wisselende groep. Een kwart wil het liefst met een vaste groep het gesprek voeren, terwijl ongeveer evenzoveel schoolleiders juist liever een groep in wisselende samenstelling hebben.

## **6.2 Aanbevelingen/discussiepunten voor proces na de pilot**

Uit het onderzoek komen de volgende aanbevelingen/discussiepunten naar voren, die van belang zijn voor de inrichting van het proces na de pilot:

#### *De methoden*

AI en waardecreatie lijken beide geschikte methoden waarmee schoolleiders redelijk zelfstandig aan de slag kunnen. Deze twee methoden zouden in ieder geval voor schoolleiders beschikbaar gesteld kunnen worden. Dynamisch reflecteren is ook een waardevolle methode gebleken, maar is meer afhankelijk van een procesbegeleider.

#### *De mogelijkheid van een procesbegeleider*

In de enquête geven de meeste schoolleiders aan zelfstandig met AI en waardecreatie te kunnen werken. Het is de vraag of dit voor alle schoolleiders geldt, zeker wanneer zij minder ervaren zijn dan de deelnemers van de pilot. Om die reden kan worden besloten om de schoolleiders in het register de mogelijkheid te bieden om een procesbegeleider bij het gesprek uit te nodigen. Daarvoor zou bijvoorbeeld samengewerkt kunnen worden met de VO-raad, die beschikt over een poule van speciaal opgeleide schoolleiders voor procesbegeleiding.

In geval de methode dynamisch reflecteren wordt toegepast, is dit hoe dan ook aan te bevelen.

#### *De gesprekshandleidingen*

Voor de gesprekshandleidingen zijn diverse aandachtspunten genoemd, waarmee deze verbeterd kunnen worden (box 3.2). Ook heeft de procesbegeleider voor AI een apart document toegestuurd met een aantal aanvullende aandachtspunten. Het voert te ver deze in detail op te nemen in deze rapportage. Maar het is aan te bevelen om alle genoemde punten mee te nemen voor beide gesprekshandleidingen.

#### *De locatie*

Dit zou aan de schoolleiders zelf overgelaten kunnen worden. Zij kunnen de gesprekken bijvoorbeeld op 1 van de betreffende scholen voeren. In het register kunnen we hiervoor wel adviezen geven over waar de ruimte idealiter aan voldoet.

#### *De groepsgrootte*

Het meest ideaal lijkt de gesprekken te voeren met drie schoolleiders. Op die manier kunnen zij de drie rollen (casusinbrenger, facilitator, waarnemer) aannemen, die bij de methoden horen. Daarbij is belangrijk dat zij deze rollen allen een keer aannemen, zodat iedereen wat aan het gesprek heeft. Een goede tijdsbewaking van de gesprekken is dan belangrijk. Daarvoor zal bij de methodieken ook goed gekeken moeten worden naar de maximale tijd die per stap gereserveerd kan worden.

#### *Het formeren van de groepen*

Schoolleiders die staan ingeschreven bij SRVO kunnen inloggen op het web-register, waarin zij een eigen portfolio bijhouden. Er kan een tool voor dit web-register gebouwd worden, waarmee schoolleiders een collega kunnen uitnodigen voor een reflectiegesprek. De koppeling wordt ondersteund door enkele zoekcriteria rond de achtergronden van schoolleiders (werkervaring, reisafstand, voorkeursmaand) in de tool op te nemen. Een optie is ook dat de tool random de collega's uitnodigt.

#### *De frequentie van de gesprekken*

Uit de pilot komt naar voren dat een gesprek eens in de vier jaar te weinig is. Eens per jaar lijkt niet iedereen prettig te vinden en vraagt beduidend meer van de schoolleiders. Eens per twee jaar wordt door de meeste schoolleiders genoemd.

#### *De verantwoording van de gesprekken*

De verantwoording dient laagdrempelig te zijn. Voorwaarde zou in ieder geval in eerste instantie kunnen zijn dat men het gesprek heeft gevoerd. Hiervoor schrijft de casusinbrenger een verslag aan de hand van de aantekeningen, die de waarnemer tijdens het gesprek heeft gemaakt.



## Bijlage: tabellenoverzicht enquête

Tabel B1: Welke rol of rollen had je tijdens het reflectiegesprek?

	Appreciative Inquiry (N=5)		Dynamisch reflecteren (N=5)		Waardecreatie (N=7)	
	N	%	N	%	N	%
<b>Casusinbrenger</b>	4	80,0%	5	100,0%	6	85,7%
<b>Facilitator</b>	4	80,0%	-	-	6	85,7%
<b>Waarnemer</b>	2	40,0%	5	100,0%	7	100,0%

Tabel B2: Met hoeveel schoolleiders vond het gesprek plaats?

	Appreciative Inquiry (N=5)		Dynamisch reflecteren (N=5)		Waardecreatie (N=7)	
	N	%	N	%	N	%
<b>2 SL's</b>	2	40,0%	2	40,0%	0	0,0%
<b>3 SL's</b>	3	60,0%	3	60,0%	3	42,9%
<b>4 SL's</b>	0	0,0%	0	0,0%	4	57,1%

### Rol facilitator/waarnemer

Tabel B3: Was het vanuit je rol als facilitator of waarnemer (luisteraar) duidelijk wat er van je verwacht werd bij de reflectiegesprekken?

	Appreciative Inquiry		Dynamisch reflecteren		Waardecreatie	
	N	%	N	%	N	%
<b>Nee, omdat</b>	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
<b>Alleen op bepaalde onderdelen, namelijk</b>	0	0,0%	2	40,0%	0	0,0%
<b>Ja, alles was duidelijk</b>	5	100,0%	2	40,0%	7	100,0%
<b>Onbekend</b>	0	0,0%	1	20,0%	0	0,0%
<b>Totaal</b>	5	100,0%	5	100,0%	7	100,0%

Tabel B4: Hoe waardeer je de volgende aspecten over de gesprekshandleiding voor je rol als facilitator of waarnemer (luisteraar)?

		Appreciative Inquiry (N=5)		Waardecreatie (N=7)	
		N	%	N	%
<b>Bruikbaarheid</b>	Uitstekend	0	0,0%	1	14,3%
	Goed	3	60,0%	4	57,1%
	Voldoende	2	40,0%	1	14,3%
	Matig	0	0,0%	1	14,3%
	Slecht	0	0,0%	0	0,0%
<b>Duidelijkheid</b>	Uitstekend	0	0,0%	0	0,0%
	Goed	4	80,0%	6	85,7%
	Voldoende	1	20,0%	1	14,3%
	Matig	0	0,0%	0	0,0%
	Slecht	0	0,0%	0	0,0%

Tabel B5: Hoe waardeer je de volgende aspecten rond de inhoud van het gesprek vanuit je rol als facilitator of waarnemer (luisteraar)?

		Appreciative Inquiry (N=5)		Dynamisch Reflecteren (N=5)		Waardecreatie (N=7)	
		N	%	N	%	N	%
<b>Gelijkwaardigheid gesprek</b>	Uitstekend	1	20,0%	1	20,0%	2	28,6%
	Goed	4	80,0%	2	40,0%	5	71,4%
	Voldoende	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
	Matig	0	0,0%	1	20,0%	0	0,0%
	Slecht	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
	Onbekend	0	0,0%	1	20,0%	0	0,0%
<b>Vertrouwelijkheid gesprek</b>	Uitstekend	2	40,0%	1	20,0%	5	71,4%
	Goed	3	60,0%	3	60,0%	2	28,6%
	Voldoende	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
	Matig	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
	Slecht	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
	Onbekend	0	0,0%	1	20,0%	0	0,0%
<b>Tijd en aandacht voor casusinbrenger</b>	Uitstekend	1	20,0%	4	80,0%	5	71,4%
	Goed	4	80,0%	0	0,0%	2	28,6%
	Voldoende	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
	Matig	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
	Slecht	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
	Onbekend	0	0,0%	1	20,0%	0	0,0%
<b>Mate waarin casusinbrenger antwoord gaf</b>	Uitstekend	1	20,0%	2	40,0%	2	28,6%
	Goed	3	60,0%	2	40,0%	5	71,4%
	Voldoende	1	20,0%	0	0,0%	0	0,0%
	Matig	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
	Slecht	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
	Onbekend	0	0,0%	1	20,0%	0	0,0%
<b>Mate waarin je vragen kon stellen</b>	Uitstekend	1	20,0%	0	0,0%	3	42,9%
	Goed	4	80,0%	2	40,0%	4	57,1%
	Voldoende	0	0,0%	2	40,0%	0	0,0%
	Matig	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
	Slecht	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
	Onbekend	0	0,0%	1	20,0%	0	0,0%

Tabel B6: Stel je wordt gevraagd om aan de hand van de gehanteerde methode een reflectiegesprek aan te gaan met een collega-schoonleider. Verwacht je dat dit zou lukken, zonder een procesbegeleider?

	Appreciative Inquiry		Dynamisch reflecteren		Waardecreatie	
	N	%	N	%	N	%
<b>Ja</b>	5	100,0	0	0,0%	7	100,0%
- met alleen de informatie vooraf	4	80,0%	0	0,0%	2	28,6%
- met alleen de toelichting van vandaag	0	0,0%	0	0,0%	2	28,6%
- met zowel de informatie vooraf als de toelichting van vandaag	1	20,0%	0	0,0%	2	28,6%
- ook zonder de informatie vooraf en toelichting van vandaag	0	0,0%	0	0,0%	1	14,3%
<b>Nee, omdat ...</b>	0	0,0%	4	80,0%	0	0,0%
<b>Onbekend</b>	0	0,0%	1	20,0%	0	0,0%
<b>Totaal</b>	5	100,0%	5	100,0%	7	100,0%

### Rol casusinbrenger

Tabel B7: Was het vanuit je rol als casusinbrenger duidelijk wat er van je verwacht werd bij de reflectiegesprekken?

	Appreciative Inquiry		Dynamisch reflecteren		Waardecreatie	
	N	%	N	%	N	%
<b>Ja, alles was duidelijk</b>	4	100,0%	5	100,0%	6	100,0%
<b>Alleen op bepaalde onderdelen, namelijk</b>	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
<b>Nee, omdat</b>	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
<b>Totaal</b>	4	100,0%	5	100,0%	6	100,0%

1 deelnemer bij AI en 1 deelnemer bij waardecreatie is geen casusinbrenger geweest.

Tabel B8: Hoe waardeer je de volgende aspecten over de gesprekshandleiding voor je rol als casusinbrenger?

		Appreciative Inquiry (N=4)		Waardecreatie (N=6)	
		N	%	N	%
<b>Bruikbaarheid</b>	Uitstekend	0	0,0%	0	0,0%
	Goed	4	100,0%	3	50,0%
	Voldoende	0	0,0%	1	16,7%
	Matig	0	0,0%	0	0,0%
	Slecht	0	0,0%	0	0,0%
	N.v.t.	0	0,0%	2	33,3%
<b>Duidelijkheid</b>	Uitstekend	0	0,0%	0	0,0%
	Goed	4	100,0%	4	66,7%
	Voldoende	0	0,0%	0	0,0%
	Matig	0	0,0%	0	0,0%
	Slecht	0	0,0%	0	0,0%
	N.v.t.	0	0,0%	2	33,3%

1 deelnemer bij AI en 1 deelnemer bij waardecreatie is geen casusinbrenger geweest.

Tabel B9: Hoe waardeer je de volgende aspecten rond de inhoud van het gesprek vanuit je rol als casusinbrenger?

		Appreciative Inquiry (N=4)		Dynamisch reflecteren (N=5)		Waardecreatie (N=6)	
		N	%	N	%	N	%
<b>Gelijkwaardigheid gesprek</b>	Uitstekend	0	0,0%	2	40,0%	1	16,7%
	Goed	4	100,0%	3	60,0%	4	66,7%
	Voldoende	0	0,0%	0	0,0%	1	16,7%
	Matig	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
	Slecht	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
<b>Vertrouwelijkheid gesprek</b>	Uitstekend	1	25,0%	4	80,0%	2	33,3%
	Goed	3	75,0%	1	20,0%	4	66,7%
	Voldoende	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
	Matig	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
	Slecht	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
<b>Tijd en aandacht voor jou en je leervraag</b>	Uitstekend	1	25,0%	3	60,0%	3	50,0%
	Goed	3	75,0%	2	40,0%	2	33,3%
	Voldoende	0	0,0%	0	0,0%	1	16,7%
	Matig	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
	Slecht	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
<b>Mate waarin vragen facilitator bijdroegen aan de ontwikkeling van jouw leerdoel</b>	Uitstekend	1	25,0%	2	40,0%	1	16,7%
	Goed	3	75,0%	2	40,0%	3	50,0%
	Voldoende	0	0,0%	0	0,0%	1	16,7%
	Matig	0	0,0%	1	20,0%	1	16,7%
	Slecht	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%

1 deelnemer bij AI en 1 deelnemer bij waardecreatie is geen casusinbrenger geweest.

Tabel B10: Stel je wordt gevraagd om aan de hand van de gehanteerde methode een reflectiegesprek aan te gaan met een collega-scholleider. Verwacht je dat dit zou lukken, zonder een procesbegeleider?

	Appreciative Inquiry		Dynamisch reflecteren		Waardecreatie	
	N	%	N	%	N	%
<b>Ja</b>	4	100,0%	2	40%	6	100,0%
- met alleen de informatie vooraf	1	25,0%	0	0,0%	2	33,3%
- met alleen de toelichting van vandaag	0	0,0%	1	20,0%	2	33,3%
- met zowel de informatie vooraf als de toelichting van vandaag	3	75,0%	1	20,0%	2	33,3%
<b>Nee, omdat ...</b>	0	0,0%	3	60,0%	0	0,0%
<b>Totaal</b>	4	100,0%	5	100,0%	6	100,0%

1 deelnemer bij AI en 1 deelnemer bij waardecreatie is geen casusinbrenger geweest.

## Algemeen

Tabel B11: Hoe waardeer je de volgende aspecten van de pilot?

		Appreciative Inquiry (N=5)		Dynamisch reflecteren (N=5)		Waardecreatie (N=7)	
		N	%	N	%	N	%
<b>Informatieverstrekking voorafgaand aan gesprek</b>	Uitstekend	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
	Goed	2	40,0%	3	60,0%	3	42,9%
	Voldoende	3	60,0%	2	40,0%	3	42,9%
	Matig	0	0,0%	0	0,0%	1	14,3%
	Slecht	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
<b>Informatieverstrekking tijdens gesprek</b>	Uitstekend	0	0,0%	1	20,0%	2	28,6%
	Goed	0	0,0%	3	60,0%	2	28,6%
	Voldoende	5	100,0%	1	20,0%	3	42,9%
	Matig	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
	Slecht	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
<b>Locatie van gesprek</b>	Uitstekend	1	20,0%	0	0,0%	2	28,6%
	Goed	3	60,0%	3	60,0%	2	28,6%
	Voldoende	1	20,0%	1	20,0%	3	42,9%
	Matig	0	0,0%	1	20,0%	0	0,0%
	Slecht	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
<b>Groepsgrootte van scholleiders</b>	Uitstekend	1	20,0%	1	20,0%	3	42,9%
	Goed	2	40,0%	2	40,0%	3	42,9%
	Voldoende	1	20,0%	1	20,0%	1	14,3%
	Matig	1	20,0%	1	20,0%	0	0,0%
	Slecht	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%

Tabel B12: Vind je dat de gespreksmethodiek voldoet aan de volgende criteria?

		Appreciative Inquiry		Dynamisch reflecteren		Waardecreatie	
		N	%	N	%	N	%
<b>Laagdrempelig</b>	Ja	5	100,0%	2	40,0%	3	42,9%
	Nee	0	0,0%	2	40,0%	2	28,6%
	Weet niet/onbekend	0	0,0%	1	20,0%	2	28,6%
	Totaal	5	100,0%	5	100,0%	7	100,0%
<b>Niet afhankelijk van procesbegeleiding</b>	Ja	5	100,0%	2	40,0%	6	85,7%
	Nee	0	0,0%	3	60,0%	1	14,3%
	Weet niet/onbekend	0	0,0%	0	0,0%	0	
	Totaal	5	100,0%	5	100,0%	7	100,0%
<b>Gericht op ontmoeten en kennisdeling</b>	Ja	4	80,0%	4	80,0%	5	71,4%
	Nee	0	0,0%	1	20,0%	2	28,6%
	Weet niet/onbekend	1	20,0%	0	0,0%	0	0,0%
	Totaal	5	100,0%	5	100,0%	7	100,0%
<b>Gericht op zelfreflectie</b>	Ja	4	80,0%	5	100,0%	7	100,0%
	Nee	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
	Weet niet/onbekend	1	20,0%	0	0,0%	0	0,0%
	Totaal	5	100,0%	5	100,0%	7	100,0%
<b>Schoolleiders uit comfort zone halen</b>	Ja	2	40,0%	3	60,0%	5	71,4%
	Nee	1	20,0%	0	0,0%	1	14,3%
	Weet niet	1	20,0%	0	0,0%	0	0,0%
	Weet niet/onbekend	1	20,0%	2	40,0%	1	14,3%
Totaal	5	100,0%	5	100,0%	7	100,0%	
<b>Gericht op samen aan de slag gaan</b>	Ja	2	40,0%	3	60,0%	2	28,6%
	Nee	2	40,0%	1	20,0%	3	42,9%
	Weet niet/onbekend	1	20,0%	1	20,0%	2	28,6%
	Totaal	5	100,0%	5	100,0%	7	100,0%
<b>Inspirerend op gebied van leiderschap</b>	Ja	2	40,0%	4	80,0%	5	71,4%
	Nee	1	20,0%	1	20,0%	0	0,0%
	Weet niet/onbekend	2	40,0%	0	0,0%	2	28,6%
	Totaal	5	100,0%	5	100,0%	7	100,0%
<b>Gericht op leerproces</b>	Ja	4	80,0%	3	60,0%	7	100,0%
	Nee	0	0,0%	1	20,0%	0	0,0%
	Weet niet/onbekend	1	20,0%	1	20,0%	0	0,0%
	Totaal	5	100,0%	5	100,0%	7	100,0%
<b>Gericht op individu en zijn/haar context</b>	Ja	4	80,0%	5	100,0%	7	100,0%
	Nee	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
	Weet niet/onbekend	1	20,0%	0	0,0%	0	0,0%
	Totaal	5	100,0%	5	100,0%	7	100,0%
<b>Weinig papierwerk</b>	ja	3	60,0%	5	100,0%	7	100,0%
	Nee	1	20,0%	0	0,0%	0	0,0%
	Weet niet/onbekend	1	20,0%	0	0,0%	0	0,0%
	Totaal	5	100,0%	5	100,0%	7	100,0%

Tabel B13: Wat is je algemene waardering voor de methodiek op een schaal van 1 t/m 10?

	Appreciative Inquiry		Dynamisch reflecteren		Waardecreatie	
	N	%	N	%	N	%
<b>5</b>	0	0,0%	1	20,0%	0	0,0%
<b>6,5</b>	0	0,0%	1	20,0%	0	0,0%
<b>7</b>	1	20,0%	1	20,0%	2	28,6%
<b>7,5</b>	2	40,0%	0	0,0%	0	0,0%
<b>8</b>	2	40,0%	2	40,0%	5	71,4%
<b>Totaal</b>	5	100,0%	5	100,0%	7	100,0%
<b>Gemiddeld</b>	7,6		6,9		7,7	

### Proces na de pilot

Tabel B14a: Vind je de frequentie (eens in de vier jaar) waarmee de reflectiegesprekken zullen plaatsvinden voldoende?

	Appreciative Inquiry		Dynamisch reflecteren		Waardecreatie	
	N	%	N	%	N	%
<b>Ja</b>	2	40,0%	2	40,0%	2	28,6%
<b>Nee, liever minder vaak, namelijk</b>	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
<b>Nee, liever vaker, namelijk</b>	3	60,0%	3	60,0%	5	71,4%
<b>Totaal</b>	5	100,0%	5	100,0%	7	100,0%

Tabel B14b: Vind je de frequentie (eens in de vier jaar) waarmee de reflectiegesprekken zullen plaatsvinden voldoende? Open antwoord.

	Appreciative Inquiry		Dynamisch reflecteren		Waardecreatie	
	N	%	N	%	N	%
<b>Elke 0,5 jaar</b>	0	0,0%	0	0,0%	1	14,3%
<b>Elk jaar</b>	0	0,0%	1	20,0%	1	14,3%
<b>Elke 1,5 jaar</b>	0	0,0%	0	0,0%	1	14,3%
<b>Elke 2 jaar</b>	2	40,0%	1	20,0%	1	14,3%
<b>Elke 3 jaar</b>	0	0,0%	0	0,0%	1	14,3%
<b>Elke 4 jaar</b>	2	40,0%	2	40,0%	2	28,6%
<b>Onbekend</b>	1	20,0%	1	20,0%	0	0,0%
<b>Totaal</b>	5	100,0%	5	100,0%	7	100,0%

Tabel B15: Als de reflectiegesprekken eens in de vier jaar plaatsvinden, heb je dan behoefte aan een tussentijdsgesprek na twee jaar?

	Appreciative Inquiry		Dynamisch reflecteren		Waardecreatie	
	N	%	N	%	N	%
<b>Ja</b>	4	80,0%	4	80,0%	4	57,1%
<b>Nee</b>	1	20,0%	1	20,0%	3	42,9%
<b>Totaal</b>	5	100,0%	5	100,0%	7	100,0%

Tabel B16: Heb je een voorkeur om de reflectiegesprekken steeds met hetzelfde of juist met een wisselend groepje schoolleiders te voeren?

	Appreciative Inquiry		Dynamisch reflecteren		Waardecreatie	
	N	%	N	%	N	%
<b>Zelfde groepje</b>	1	20,0%	1	20,0%	3	42,9%
<b>Wisselend groepje</b>	1	20,0%	0	0,0%	3	42,9%
<b>Geen voorkeur</b>	3	60,0%	4	80,0%	1	14,3%
<b>Totaal</b>	5	100,0%	5	100,0%	7	100,0%

Tabel B17: Welke achtergrondkenmerken van schoolleiders waarmee je het reflectiegesprek gaat voeren, vind je belangrijk?

	Appreciative Inquiry (N=5)		Dynamisch reflecteren (N=5)		Waardecreatie (N=7)	
	N	%	N	%	N	%
<b>Zelfde:</b>						
- <b>Leeftijd</b>	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
- <b>Jaren werkervaring</b>	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
- <b>Zelfde regio</b>	0	0,0%	0	0,0%	1	14,3%
- <b>Zelfde plaats</b>	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
<b>Verschillende:</b>						
- <b>Leeftijd</b>	1	20,0%	1	20,0%	0	0,0%
- <b>Jaren werkervaring</b>	1	20,0%	1	20,0%	0	0,0%
- <b>Regio</b>	1	20,0%	1	20,0%	0	0,0%
- <b>Plaats</b>	0	0,0%	1	20,0%	1	14,3%
<b>Anders, namelijk</b>	0	0,0%	1	20,0%	0	0,0%
<b>Geen voorkeur</b>	4	80,0%	3	60,0%	5	71,4%

Tabel B18: Wat is je geboortjaar?

	Appreciative Inquiry		Dynamisch reflecteren		Waardecreatie	
	N	%	N	%	N	%
<b>&lt; 40</b>	1	20,0%	1	20,0%	2	28,6%
<b>40 t/m 49</b>	2	40,0%	2	40,0%	0	0,0%
<b>50 t/m 59</b>	0	0,0%	1	20,0%	3	42,9%
<b>60 of ouder</b>	2	40,0%	1	20,0%	2	28,6%
<b>Totaal</b>	5	100,0%	5	100,0%	7	100,0%



Tabel B19: Wat is je functie?

	Appreciative Inquiry		Dynamisch reflecteren		Waardecreatie	
	N	%	N	%	N	%
<b>Afdelingsleider</b>	0	0,0%	1	20,0%	1	14,3%
<b>Conrector</b>	0	0,0%	0	0,0%	2	28,6%
<b>Directeur</b>	2	40,0%	2	40,0%	0	0,0%
<b>Programmamanager</b>	0	0,0%	1	20,0%	0	0,0%
<b>Rector</b>	2	40,0%	0	0,0%	0	0,0%
<b>Schoolleider</b>	0	0,0%	1	20,0%	3	42,9%
<b>Teamleider</b>	1	20,0%	0	0,0%	1	14,3%
<b>Totaal</b>	5	100,0%	5	100,0%	7	100,0%