

Het goede gesprek

Een verkenning naar de aandacht voor het goede gesprek tijdens en na de opleiding van onderwijsprofessionals in het po

Arbeidsmarktplatform PO. Van en voor werkgevers en werknemers



Het goede gesprek

Een verkenning naar de aandacht voor
het goede gesprek tijdens en na de
opleiding van onderwijsprofessionals in
het po

Michiel van Rijn
Hannah de Rooij

November 2025

© Arbeidsmarktplatform PO

Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm, cd, internet of op welke andere wijze ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de auteur.

Samenvatting en aanbevelingen

Aanleiding, doelstelling en opzet

Leraren en onderwijsondersteunend personeel (OOP'ers, hier: onderwijsondersteuners en -assistenten) krijgen tijdens de opleiding scholing in het voeren van gesprekken met leerlingen en hun ouders. Gaan we uit van het Beroepsbeeld Leraar, dan moeten leraren kunnen communiceren met mensen vanuit verschillende functies en achtergronden.¹ Maar opleidingen besteden niet vanzelfsprekend aandacht aan scholing in gesprekken waarin de leraar zelf centraal staat, zoals functionerings- en ontwikkelgesprekken.

Schoolleiders krijgen tijdens hun opleidingen wel scholing in gespreksvoering met medewerkers. De Beroepsstandaard Schoolleiders beschrijft dat zij moeten kunnen investeren in hun medewerkers en in goede relaties met de omgeving.² Schoolorganisaties zijn bovendien verplicht beleid te voeren dat medewerkers beschermt tegen grensoverschrijdend gedrag. Goede communicatie is hierbij belangrijk, vooral als het gaat om 'het goede gesprek'.

Het goede gesprek is een gelijkwaardige dialoog, waarin medewerker en leidinggevende samen verantwoordelijkheid nemen voor het verloop en de opvolging ervan. Dit vraagt om een sociaal en psychologisch veilige werkomgeving voor beide partijen. De leidinggevende schept duidelijke verwachtingen en biedt ruimte om het gesprek aan te gaan. Uiteindelijk draagt het goede gesprek bij aan een professionele werkomgeving.

Het doel van deze verkenning is inzicht te krijgen in hoeverre onderwijsopleidingen voor schoolleiders, leraren en onderwijsassistenten in het primair onderwijs (po) aandacht besteden aan het goede gesprek tussen medewerkers en leidinggevendenden. Daarnaast brengt het in kaart welke wensen en behoeften startende leraren, OOP'ers en schoolleiders hebben op het gebied van scholing in deze dialoog, zowel tijdens als na de opleiding.

De verkenning bestaat uit een documentanalyse, een online vragenlijstonderzoek en interviews. De steekproef van het vragenlijstonderzoek bestaat uit 530 startende onderwijsprofessionals, verdeeld over 204 leraren, 253 OOP'ers en 73 schoolleiders. De interviews zijn afgenomen bij elf personen, waarvan twee leraren, zeven OOP'ers en twee schoolleiders.

¹ Zie https://www.aob.nl/assets/Downloads/Beroepsbeeld-Leraar_povovsombo.pdf

² Zie <https://ascenda.nl/kennisbasis-beroepsstandaard>

De analyse van de onderwijsopleidingen is aangevuld met schriftelijke informatie vanuit verschillende opleidingsinstituten en Ascenda.³

Conclusies

Aandacht tijdens de opleiding

Veel leraren en OOP'ers geven aan dat hun opleiding weinig tot geen aandacht besteedt aan gespreksvoering met leidinggevenden. De nadruk ligt vooral op gesprekken met leerlingen en ouders, waardoor (startende) medewerkers zich vaak onvoldoende voorbereid voelen op gesprekken met leidinggevenden, waarin zij zelf centraal staan. Dit sluit aan bij de kwalificatiedossiers⁴, waarin vooral leerlinggerichte communicatie wordt benadrukt. Voor schoolleiders is het beeld anders. Zij krijgen tijdens hun opleiding wel theoretische en praktische scholing in gespreksvoering met medewerkers.

Ervaring van het huidige aanbod

De werkomgeving blijkt een belangrijke rol te spelen in de ontwikkeling van gespreksvaardigheden. Leraren en OOP'ers leren vooral door ervaring, waarbij steun van de leidinggevende, duidelijke verwachtingen en ruimte voor overleg hun gevoel van bekwaamheid versterken.

Behoefte aan scholing

Ongeveer een vijfde van de leraren en OOP'ers geeft aan stress te ervaren bij gesprekken met de leidinggevende, vooral door gebrek aan duidelijkheid en ondersteuning. Respondenten vinden een sociaal en psychologisch veilige omgeving essentieel voor een goed gesprek, met ruimte voor openheid, wederzijds luisteren en vertrouwen.

Zeven op de tien respondenten vinden dat onderwijsopleidingen meer aandacht moeten besteden aan gespreksvoering. Leraren en OOP'ers vragen vooral scholing in formele gesprekken, terwijl schoolleiders meer behoefte hebben aan vaardigheden voor lastige gesprekken, zoals functionerings- of re-integratiegesprekken.

De behoefte aan gerichte training in formele gesprekken, feedback en het bespreken van grenzen is duidelijk. Dit vraagt om een structurele aanpassing van onderwijscurricula en doorlopende professionalisering in de praktijk. Om te voorzien in deze behoefte is het belangrijk dat onderwijsopleidingen gerichter aandacht besteden aan deze thema's. De schoolorganisatie kan hier ook een rol in spelen.

³ Ascenda is het beroepsregister van schooldirecteuren in het po (voorheen het Schoolleidersregister PO).

⁴ Een kwalificatiedossier is een wettelijk document dat beschrijft aan welke eisen een student moet voldoen om een mbo-diploma te halen.

Aanbevelingen

Meer aandacht voor werkgerelateerde gespreksvoering tijdens en na de opleiding

Schoolleiders en HR:

- Breng de scholings- en ontwikkelbehoefte van medewerkers in kaart en koppel deze terug naar onderwijsopleidingen of samenwerkingsverbanden.
- Onderzoek samen met onderwijsopleidingen hoe curricula beter kunnen aansluiten op de praktijk, bijvoorbeeld door meer aandacht voor professionele verhoudingen en gespreksvoering.

Onderwijsopleidingen en schoolleiders:

- Besteed tijdens en na de opleiding aandacht aan het goede gesprek, zodat een cultuur van open dialoog vanaf het begin van de loopbaan verder wordt versterkt.

Zorg voor een psychologisch en sociaal veilige werkomgeving voor het goede gesprek

Schoolleiders:

- Voer regelmatig gesprekken met individuele medewerkers of in teamverband om te peilen of medewerkers zich veilig en gesteund voelen.

HR:

- Ontwikkel beleid en richtlijnen voor een sociaal en psychologisch veilige werkomgeving. Bied trainingen aan op het gebied van sociale en psychologische veiligheid en communicatie. Hierbij kun je gebruikmaken van handreikingen en toolboxes, onder andere van het Arbeidsmarktplatform PO.

Ondersteun leidinggevenden in het voeren van het goede gesprek

HR:

- Bied schoolleiders de [toolbox](#) van onder andere het Arbeidsmarktplatform PO met handvatten voor het goede gesprek.
- Informeer schoolleiders in de schoolorganisatie over de beschikbare handvatten die (sector)organisaties in het po aanbieden om het goede gesprek te voeren.
- Creëer een cultuur waarin het regelmatig voeren van het goede gesprek vanzelfsprekend is.

Inhoudsopgave

Samenvatting en aanbevelingen	2
1. Inleiding	6
Aanleiding	6
Doel van het onderzoek	7
2. Het goede gesprek: voorwaarden en kenmerken	9
Voorwaarden voor het goede gesprek	9
Kenmerken van het goede gesprek	12
3. Aandacht voor communicatievaardigheden	16
Aandacht voor gespreksvoering tijdens de opleiding	16
Aandacht voor didactische gespreksvoering	17
4. Wensen en behoeften aan scholing in gespreksvoering	21
Wensen en behoeften aan scholing in gespreksvoering tijdens de opleiding	21
Wensen en behoeften aan scholing in gespreksvoering tijdens en na de opleiding	24
5. Literatuur	27
Bijlagen	30

1. Inleiding

Aanleiding

Leraren en ondersteunend onderwijspersoneel (OOP'ers, bestaande uit onderwijsondersteuners en -assistenten) voeren binnen en buiten de klas verschillende soorten gesprekken. Binnen de klas beïnvloeden hun communicatievaardigheden direct de ontwikkeling van leerlingen.⁵ Buiten de klas spreken zij collega's, leidinggevendenden, ouders en andere partijen in en rondom de schoolorganisatie. Het Beroepsbeeld Leraar beschrijft dan ook dat leraren met mensen vanuit verschillende functies en achtergronden moeten kunnen communiceren. Dit geldt vooral voor gesprekken met leerlingen en ouders. Gesprekken waarin de leraar zelf centraal staat, vallen buiten de scope van het Beroepsbeeld Leraar.

Spaans onderzoek laat zien dat onderwijsopleidingen niet altijd voldoende aandacht besteden aan het ontwikkelen van alle benodigde communicatievaardigheden voor leraren en OOP'ers. Het gevaar is dat de onderwijsopleidingen minder goed op de praktijk aansluiten. Ook in Nederland zijn hiervoor aanwijzingen. Leraren in opleiding zijn over het algemeen (zeer) tevreden over de opleiding, vooral over de aansluiting op de beroepspraktijk.⁶ Wel blijkt uit onderzoek van de Hogeschool van Arnhem en Nijmegen dat een ruime meerderheid van de pas afgestudeerde studenten zich onvoldoende voorbereid voelt op oudergesprekken. Dit roept de vraag op in hoeverre startende onderwijsprofessionals in het po zich in staat voelen om gesprekken te voeren waarin zij zelf centraal staan.⁷

Het goede gesprek is een open en gelijkwaardige dialoog tussen medewerkers en leidinggevendenden, waarin zij samen verantwoordelijkheid nemen voor de inhoud en uitkomst van het gesprek.⁸ Een belangrijke voorwaarde is dat beide partijen psychologische en sociale veiligheid ervaren.⁹ Dit betekent dat zij zich durven uit te spreken naar elkaar. Het goede gesprek richt zich op het maken van afspraken die bijdragen aan de vitaliteit en tevredenheid van de medewerker en het versterken van een cultuur van vertrouwen, respect en wederzijdse ondersteuning.¹⁰ Daarmee draagt het goede gesprek bij aan een professionele werkomgeving.

⁶ Zie <https://lcsk.nl/nse/resultaten/dashboard> en kies 'Opleiding tot leraar Basisonderwijs' voor de resultaten.

⁷ Het gaat om de opleidingen pabo, pabo-ALO, ALPO (voltijd, deeltijd (verkort), mijlpalenregeling of zij-instroomtraject). Zie <https://han.cordeo.online/app/shareable::permalink::DirectDownload?id=cd5af840-8236-11ee-ae87-d50a6cb3e0a4>

⁸ Voor meer informatie zie het online kennisdossier van Arbeidsmarktplatform PO: <https://arbeidsmarktplatformpo.nl/dossier/het-goede-gesprek/>

⁹ SER (2024)

¹⁰ Arbeidsmarktplatform PO (2024)

Het Arbeidsmarktplatform PO ondersteunt schoolorganisaties in het po met de toolbox Het goede gesprek. Deze toolbox biedt schoolleiders en medewerkers handvatten voor een gelijkwaardig en opbouwend gesprek.¹¹ Daarbij staan klassieke communicatietips centraal, zoals gebruik van LSD: luisteren, samenvatten en doorvragen.¹²

Doel van het onderzoek

Het doel van deze verkenning is inzicht te krijgen in hoe onderwijsopleidingen voor schoolleiders, leraren en onderwijsassistenten in het po aandacht besteden aan het goede gesprek tussen medewerkers en leidinggevend. Daarnaast brengt het in kaart welke wensen en behoeften pas afgestudeerde onderwijsassistenten, leraren en schoolleiders hebben op het gebied van scholing in deze dialoog, zowel tijdens als na de opleiding. Dit onderzoek is door de sociale partners opgezet en richt zich daarmee primair op de arbeidsrelatie tussen medewerker en leidinggevende. Gesprekken tussen leraren en ouders vallen buiten de scope van dit onderzoek.

Onderzoeksvragen

Om het doel van deze verkenning verder uit te werken, gebruiken we een centrale onderzoeksvraag en bijbehorende deelvragen.

De centrale onderzoeksvraag is:

Hoe kunnen schoolorganisaties inspelen op de behoefte aan gesprekstechnieken voor startende onderwijsprofessionals en welke rol spelen opleidingen en schoolorganisaties in het faciliteren van het goede gesprek?

De centrale onderzoeksvraag beantwoorden we met de volgende deelvragen:

- In hoeverre besteden opleidingen voor schoolleiders, leraren en onderwijsassistenten aandacht aan het ontwikkelen van gesprekstechnieken en vaardigheden voor het goede gesprek?
- Hoe ervaren startende onderwijsprofessionals in het po het huidige aanbod van gesprekstechnieken tijdens hun opleiding en in hun schoolorganisatie?
- Wat is de behoefte van startende onderwijsprofessionals in het po aan scholing in gespreksvoering tussen medewerker en leidinggevende na de opleiding?
- Welke handvatten en ondersteuning kunnen schoolleiders en schoolorganisaties bieden aan startende onderwijsprofessionals om hen te helpen het goede gesprek effectief te voeren?

Onderzoeksmethoden

Dit onderzoek maakt gebruik van verschillende onderzoeksmethoden, namelijk een documentanalyse, een online vragenlijst en interviews.

¹¹ Zie Bijlage 1 voor een overzicht van verschillende toolboxes voor gespreksvoering tussen medewerkers en leidinggevend.

¹² Arbeidsmarktplatform PO (2024). Klassieke tips zijn: Neem ANNA mee (Altijd Navragen Nooit Aannemen), maak je niet DIK (Denk In Kwaliteiten), KISS me (Keep It Short and Simple), Raak de KLUTS niet kwijt (Kijken, Luisteren, (Uit)vragen, Toetsen en Samenvatten), Gebruik LSD (Luisteren, Samenvatten en Doorvragen), Smeer NIVEA (Niet Invullen Voor Een Ander), Wees een OEN (Open, Eerlijk en Nieuwsgierig), en Laat OMA (wat vaker) thuis (Oordelen, Mening en Adviezen)

In februari 2025 is een online vragenlijst uitgezet onder de leden van het onderzoekspanel van DUO-Onderwijs.¹³ De steekproef bestaat uit 530 onderwijsprofessionals, verdeeld over leraren (N = 204), OOP'ers (onderwijsondersteuners en -assistenten) (N = 253) en schoolleiders (N = 73). Alle respondenten hebben in de afgelopen vijf jaar de onderwijsopleiding afgerond. De steekproef is representatief naar de kenmerken man-vrouwverdeling, denominatie (katholiek, openbaar, protestants-christelijk en overig) en regio (noord, midden en zuid).

Om de resultaten van de vragenlijst te verdiepen is een deel van de respondenten geïnterviewd. De respondenten konden aangeven of de onderzoekers hen mochten benaderen voor deelname aan een (groeps)interview. In totaal zijn twee leraren, twee schoolleiders en zeven onderwijsondersteuners geïnterviewd.

Daarnaast zijn tien hbo- en wo-opleidingsinstituten en negen mbo-instellingen die po-gerelateerde onderwijsopleidingen aanbieden, benaderd voor informatie over de aandacht voor gespreksvoering tussen medewerkers en leidinggevenden. Via Ascenda is informatie opgehaald over schoolleidersopleidingen.¹⁴

Leeswijzer

Het rapport is als volgt opgebouwd. Hoofdstuk 1 beschrijft de aanleiding, doelstelling, onderzoeksvragen en methoden. Hoofdstuk 2 gaat in op de kenmerken van het goede gesprek en vormt het analytisch kader. Aandacht voor het goede gesprek tijdens de opleiding en de ervaringen van onderwijsprofessionals daarmee worden besproken in hoofdstuk 3 en 4. Tot slot gaat hoofdstuk 5 in op de wensen en behoeften van onderwijsprofessionals voor scholing in communicatievaardigheden tijdens en na de opleiding.

Het rapport heeft daarnaast verschillende bijlagen. Bijlage 1 geeft een overzicht van toolboxes die schoolorganisaties kunnen gebruiken voor het voeren van het goede gesprek. De beschrijving van de steekproef (respondenten van de online vragenlijst) staat in Bijlage 2. Bijlage 3 geeft informatie over hoe de cao po verwijst naar de dialoog tussen medewerker en leidinggevende.

Dit rapport gaat in op het goede gesprek tussen leidinggevende en medewerker. Met leidinggevende wordt bedoeld de persoon die (eind)verantwoordelijk is voor het personeel binnen de school(organisatie), zoals de schoolleider.

In dit rapport wordt de term schoolorganisatie gebruikt als verwijzing naar de brede scholengemeenschap of overkoepelende stichting. De term school slaat op de unieke vestiging of locatie.

¹³ Zie: <https://duo-onderwijs.nl/over-ons>

¹⁴ Ascenda was voorheen het Schoolleidersregister PO.

2. Het goede gesprek: voorwaarden en kenmerken

Dit hoofdstuk beschrijft wat onder het goede gesprek wordt verstaan en welke voorwaarden en kenmerken onderwijsprofessionals belangrijk vinden om het gesprek tussen medewerker en leidinggevende te laten slagen. De beschreven inzichten zijn gebaseerd op literatuur, interviews en de resultaten van de online vragenlijst. Eerst worden de voorwaarden besproken waarbinnen een goed gesprek kan plaatsvinden. Vervolgens komen de kenmerken van het goede gesprek aan bod.

Voorwaarden voor het goede gesprek

Uit de resultaten van de online vragenlijst, interviews en literatuur komt naar voren dat het goede gesprek twee belangrijke voorwaarden kent:

- de medewerker en leidinggevende ervaren sociale en psychologische veiligheid;
- de leidinggevende schept duidelijke verwachtingen en biedt ruimte om het gesprek aan te gaan.

Ongeveer de helft van de leraren en OOP'ers verwijst naar het belang van sociale en psychologische veiligheid. Zij willen zich vrij voelen om hun mening of zorgen te uiten tijdens gesprekken met hun leidinggevende. Een veilige context wordt door veel respondenten genoemd als voorwaarde.

‘Het is heel belangrijk dat je als werknemer kunt zeggen wat je wil zeggen en hoe je je voelt.’ [Leraar]

In de online vragenlijst is gevraagd waar een goed gesprek tussen medewerkers en leidinggevendens volgens medewerkers en leidinggevendens aan moet voldoen. Respondenten konden maximaal drie antwoorden kiezen (Tabel 1).

Tabel 1. Voorwaarden voor een goed gesprek volgens leraren, OOP'ers en schoolleiders

Aspect:	Leraar (%)	OOP (%)	Schoolleider (%)
Durven zeggen wat ik wil zeggen	58	56	21
Naar elkaar luisteren en doorvragen	56	54	89
Vertrouwelijkheid van het gesprek	47	45	40
De mogelijkheid om verschillende onderwerpen te kunnen bespreken (van persoonlijk tot professioneel)	35	41	70
Gevoel dat we gelijkwaardig zijn	27	25	21
Feedback ontvangen op mijn functioneren	25	28	8
Duidelijk kunnen maken waar ik behoefte aan heb	21	19	3
Informeel karakter	9	8	8
Feedback kunnen geven aan mijn leidinggevende	6	8	18
Privézaken durven benoemen	6	9	5
Tot afspraken komen	3	7	14

Er zijn kleine verschillen tussen wat leraren en OOP'ers belangrijk vinden en wat schoolleiders belangrijk vinden. Over het algemeen wordt 'naar elkaar luisteren en doorvragen' het vaakst genoemd, gevolgd door 'de mogelijkheid om verschillende onderwerpen te kunnen bespreken' en 'durven zeggen wat ik wil zeggen'.¹⁵

Schoolleiders vinden significant vaker dan leraren en OOP'ers dat luisteren en doorvragen (89%) en de mogelijkheid om verschillende onderwerpen te bespreken (70%) belangrijk zijn voor een goed gesprek. Dat veel minder schoolleiders (21%) aangeven het belangrijk te vinden dat zij durven te zeggen wat zij willen zeggen, kan samenhangen met hun rol: zij voeren vaker verschillende soorten gesprekken met (alle) medewerkers.

Tabel 2 geeft weer hoe leraren en OOP'ers formele gesprekken met hun leidinggevende ervaren. Er is geen significant verschil tussen beide groepen.

¹⁵ De rangschikking is gebaseerd op het optellen van de aandelen respondenten binnen de functie 'leraar', 'OOP'er' en 'schoolleider'. De voorwaarde met de hoogste somscore wordt over het algemeen als meest belangrijk gezien.

Tabel 2. Ervaring van leraren en OOP'ers over formele gesprekken met hun leidinggevende

	Leraar: (Sterk) eens (%)	OOP'er: (Sterk) eens (%)
Ik vind het belangrijk dat leidinggevende aandacht besteedt aan het voeren van formele en informele gesprekken	91,2	91,7
Ik voel me in staat om het een gesprek met mijn leidinggevende aan te gaan	84,3	85,4
Ik heb voldoende mogelijkheden om een gesprek met mijn leidinggevende aan te gaan	77	73,5
Ik voel me ondersteund door mijn leidinggevende tijdens een gesprek	68,1	73,1
Ik weet altijd wat er verwacht kan worden van een gesprek met mijn leidinggevende	42,6	40,3
Ik besteed veel aandacht aan de voorbereiding op een gesprek met mijn leidinggevende	27,9	26,1
Ik vind het vaak erg spannend om een gesprek met mijn leidinggevende aan te gaan	21,6	19
Ik zie er vaak tegenop om een gesprek met mijn leidinggevende aan te gaan	17,6	14,6

Uit de resultaten blijkt dat bijna alle leraren (91,2%) en OOP'ers (91,7%) het belangrijk vinden dat de leidinggevende aandacht besteedt aan het voeren van formele en informele gesprekken. De meerderheid van de leraren (77%) en OOP'ers (73,1%) geeft aan voldoende mogelijkheden te hebben om een gesprek aan te gaan. Ook voelt het merendeel van de leraren (84,3%) en OOP'ers (85,4%) zich in staat om het gesprek te voeren.

Dit hangt samen met de ruimte die zij ervaren om onderwerpen te bespreken en met de steun die zij tijdens gesprekken krijgen van hun leidinggevende. Respondenten die zich gesteund voelen en weten wat er van een gesprek kan worden verwacht, ervaren minder spanning en voelen zich bekwaam om het gesprek te voeren.¹⁶ Dit beeld onderstreept het belang en de bruikbaarheid van de gesprekskaart die het Arbeidsmarktplatform PO aanbiedt voor het voeren van gesprekken. Een goede voorbereiding begint met het duidelijk formuleren van de doelen en verwachtingen.¹⁷

Tegelijkertijd geeft een deel van de medewerkers aan het gesprek spannend te vinden. Er is een duidelijke, negatieve samenhang: hoe spannender medewerkers het gesprek vinden, hoe minder in staat zij zich voelen om het te voeren, en omgekeerd. Het tegenovergestelde geldt ook: medewerkers die zich zeker voelen, ervaren minder spanning en zien minder op tegen een gesprek.

De opleiding blijkt nauwelijks invloed te hebben op deze ervaringen. Het gevoel van bekwaamheid ontstaat vooral in de dagelijkse praktijk. Factoren als een benaderbare leidinggevende, duidelijke verwachtingen en voldoende ruimte voor een gesprek wegen zwaarder dan theoretische scholing. De

¹⁶ Een correlatie is een statische maat die de samenhang tussen twee variabelen beschrijft. De correlatiematrix is opgenomen in Bijlage 4 en laat zien hoe de verschillende kenmerken met elkaar samenhangen.

¹⁷ Arbeidsmarktplatform PO (2024)

werkomgeving is daarmee de belangrijkste factor in de ontwikkeling van gespreksvaardigheden tussen medewerkers en leidinggevenden.

Kenmerken van het goede gesprek

Naast voorwaarden kent het goede gesprek drie belangrijke kenmerken die bepalen hoe het gesprek tussen medewerker en leidinggevende wordt vormgegeven. Deze kenmerken komen voort uit de literatuur, de resultaten van de online vragenlijst en de interviews.

Het gesprek is veilig en gelijkwaardig

De vorm van het goede gesprek is veilig en gelijkwaardig. Het gesprek kan gaan over allerlei onderwerpen, van persoonlijke ervaringen en professionele ambities tot uitdagingen op de werkvloer. Bijlage 5 laat zien welke onderwerpen respondenten belangrijk vinden in gesprekken tussen medewerker en leidinggevende. Het is daarbij belangrijk dat beide partijen nieuwsgierig zijn, actief luisteren en onbevooroordeeld reageren op elkaars ideeën, zorgen en behoeften. Het goede gesprek kenmerkt zich ook doordat de partijen zich kwetsbaar durven opstellen, waardoor een gelijkwaardige uitwisseling ontstaat.

Uit internationaal onderzoek blijkt dat medewerkers soms terughoudend zijn om hun ontwikkelwensen met hun leidinggevende te bespreken.¹⁸ Dit benadrukt het belang van een sociaal veilige schoolorganisatie en een open, eerlijke en gelijkwaardige gespreksvorm.

Hoe open en gelijkwaardig het gesprek is, hangt voor een groot deel af van de houding en inzet van beide gesprekspartners. Wederzijds respect, belangstelling voor elkaars inbreng, goede en tijdige informatievoorziening en oog voor het algemeen belang zijn belangrijke onderdelen van het goede gesprek.¹⁹ Open en regelmatige communicatie versterkt de betrokkenheid van werknemers bij de organisatie.²⁰ Daarom is het belangrijk dat leidinggevenden zorgen voor een gelijkwaardige relatie met medewerkers. Zij moeten open en eerlijk communiceren en proberen iedereen op dezelfde manier te behandelen.²¹

De leiderschapsstijl van de leidinggevende kan invloed hebben op hoe medewerkers het gesprek ervaren. Bij een directieve leiderschapsstijl worden taken eerder opgelegd dan gezamenlijk afgestemd. Hierdoor kan het gesprek eenzijdig worden in plaats van open en gelijkwaardig.²² Een meer mensgerichte leiderschapsstijl zorgt er volgens geïnterviewde leraren en OOP'ers voor dat zij zich meer welkom voelen om confronterende of lastige gesprekken met de leidinggevenden aan te gaan. Een voorbeeld hiervan is het aanspreken van de leidinggevende, in dit geval de schoolleider, op het gevoerde beleid binnen de school.

¹⁸ De Vos & Desmet (2020)

¹⁹ Dekker, Van den Berg, Van der Aa, R., et al. (2023)

²⁰ Al Mehrzi & Singh (2016)

²¹ Beck (1999)

²² Langer (2016)

Een sociaal en psychologisch veilige omgeving of cultuur binnen de schoolorganisatie stimuleert het goede gesprek. Uit internationaal onderzoek blijkt dat het niet vanzelfsprekend is dat medewerkers met hun leidinggevende in gesprek gaan over hun ontwikkelwensen.²³

Recent onderzoek van de Onderwijsinspectie naar sociale veiligheid in het funderend onderwijs benadrukt daarnaast het belang van constructieve feedback en gesprekken over omgangsvormen, normen en waarden. Het is daarom belangrijk om voortdurend te spreken over hoe sociale veiligheid binnen de schoolorganisatie wordt geborgd.²⁴

De SER omschrijft sociale veiligheid als de mate waarin werknemers zich beschermd voelen tegen risico's die door anderen worden veroorzaakt. Psychologische veiligheid verwijst naar de mate waarin medewerkers zich vrij voelen om zichzelf te zijn op de werkvloer, om fouten te maken en om zich uit te spreken richting collega's. Het goede gesprek speelt een belangrijke rol in het ervaren van psychologische veiligheid. De SER adviseert om de dialoog tussen medewerkers en leidinggevende te organiseren op basis van gedeelde normen en waarden, bijvoorbeeld binnen verschillende gespreksvormen. Het uitgangspunt is dat iedereen in de organisatie elkaar mag en kan aanspreken op ongewenst gedrag en daarover in gesprek kan gaan.²⁵

Gezamenlijke verantwoordelijkheid

Voor het verloop van het goede gesprek is het belangrijk beide partijen zich veilig voelen om zich uit te spreken. Medewerker en leidinggevende delen hun ervaringen vanuit hun eigen perspectief, zonder voor elkaar in te vullen wat de ander denkt of voelt. Dit maakt gesprekstechnieken zoals ANNA en LSD waardevol.²⁶ Het vraagt om begrip van de context en (uitgesproken) steun van de leidinggevende aan de medewerker.²⁷ Dit versterkt het gevoel van medewerkers dat hun inbreng ertoe doet en kan bijdragen aan meer zelfvertrouwen en zelfredzaamheid van de medewerker.²⁸ Een goede beheersing van taal en passende communicatiestrategieën door beide partijen draagt ook bij aan de kwaliteit van het gesprek.²⁹

Hoewel respondenten minder vaak aangeven dat het goede gesprek altijd tot afspraken moet leiden, blijft gezamenlijke verantwoordelijkheid voor het verloop en de opvolging van belang. Uit onderzoek blijkt dat medewerkers meer betrokken zijn bij de organisatie en actiever werken aan hun eigen loopbaanontwikkeling, wanneer doelen samen met de werkgever worden afgestemd.³⁰ Als er afspraken worden gemaakt, hoort daar ook bij dat de medewerker verantwoordelijkheid neemt deze na te komen.³¹

Gezamenlijke verantwoordelijkheid betekent niet dat het goede gesprek altijd een doel of vervolg moet hebben. Het gesprek kan ook eenmalig zijn, gericht op een specifiek onderwerp. Dit wordt ook bevestigd tijdens een van de interviews:

²³ De Vos & Desmet (2020)

²⁴ Inspectie van het Onderwijs (2025)

²⁵ SER (2024)

²⁶ ANNA staat voor Altijd Navragen Nooit Aannemen, LSD staat voor Luisteren, Samenvatten, Doorvragen.

²⁷ Langer (2016)

²⁸ Hazelzet (2023)

²⁹ Ndlovu, Quaye, & Saini (2021). Shipton, Sanders, Atkinson & Frenkel (2015), Vos, Roelse, Koopmans, van der Torre, et al. (2021)

³⁰ Frykman, Lundmark, von Thiele Schwartz, et al. (2018), Lundmark, Hasson, von Thiele Schwarz, et al. (2017)

³¹ Van Vuuren, van Lub, & Marcelissen (2016).

‘Het goede gesprek hoeft niet altijd wat op te leveren. Je moet ook investeren in de relatie met je medewerker.’ [Schoolleider]

Gesprekken tussen leidinggevende en medewerker spelen een belangrijke rol in het strategisch personeelsbeleid van de schoolorganisatie. Dit beleid verbindt de vraag naar vaardigheden en talenten binnen de schoolorganisatie met de vaardigheden en talenten van medewerkers.³² Binnen de strategische langetermijnplanning van scholen kan het gaan over onderwerpen als aantrekkelijke werkomgeving, innovatie, werkdruk en duurzame inzetbaarheid.³³ Als werkgever en medewerker samen verantwoordelijkheid nemen voor de inhoud en uitkomst van het gesprek, kan dit leiden tot vertrouwen, goede relaties en duurzame inzetbaarheid van de medewerker.³⁴

Eigen regie van de medewerker

Naast de gezamenlijke verantwoordelijkheid van werkgever en medewerker zijn medewerkers zelf verantwoordelijk voor het nemen van eigen regie tijdens en na het gesprek met de leidinggevende. Eigen regie betekent dat medewerkers verantwoordelijkheid nemen voor hun keuzes en voor acties die bijdragen aan hun eigen duurzame inzetbaarheid.³⁵ Volgens de SER gaat dit om competenties zoals bewust keuzes maken, in actie komen en verantwoordelijkheid nemen.³⁶ Deze competenties hangen samen met overtuigingen over persoonlijke ontwikkeling, nieuwsgierigheid en vertrouwen in het eigen kunnen.³⁷

Een van de doelen van het goede gesprek is om samen afspraken te maken over de vitaliteit en tevredenheid van medewerkers. Eigen regie tijdens en na het gesprek is hiervoor een belangrijke voorwaarde.

In lijn met het kenmerk van gelijkwaardigheid moeten loopbaanmogelijkheden niet worden opgelegd door de werkgever, maar samen worden besproken en afgestemd.³⁸ De medewerker kan zo zelf richting geven aan de eigen professionele ontwikkeling en duurzame inzetbaarheid. Dit sluit aan bij het principe van een leven lang leren (LLO)³⁹, dat steeds meer aandacht krijgt van schoolorganisaties, werkgever- en werknemersorganisaties in het po en de landelijke politiek.⁴⁰

Het Arbeidsmarktplatform PO⁴¹ adviseert om duurzame inzetbaarheid integraal op te nemen in het goede gesprek. De huidige uitdagingen op de onderwijsarbeidsmarkt maken eigen regie belangrijker. Door oplopende personeelstekorten en de verhoogde pensioengerechtigde leeftijd moeten medewerkers anders omgaan met hun duurzame inzetbaarheid.⁴² Duurzame inzetbaarheid betekent dat medewerkers fit en vitaal kunnen blijven werken tot aan hun pensioen. Werkgever en medewerker dragen hier samen aan bij. De werkgever moet rekening houden met de wensen en

³² Zie <https://www.poraad.nl/arbeidszaken-bedrijfsvoering/personeel-en-personeelszaken-hrm/strategisch-hr-beleid/strategisch-hr>

³³ Zie <https://arbeidsmarktplatformpo.nl/thema/strategisch-hrm-beleid/>

³⁴ Al Mehrzi & Singh (2016)

³⁵ SER (2020)

³⁶ Van Vuuren, Lub & Marcelissen. (2016)

³⁷ Van der Horst, Klehe & van der Heijden (2017)

³⁸ Vos, Roelse, Koopmans, van der Torre, et al. (2021)

³⁹ Zie <https://www.ser.nl/nl/thema/leven-lang-ontwikkelen/eigen-regie>

⁴⁰ Vos, Roelse, Koopmans, van der Torre, et al. (2021)

⁴¹ Arbeidsmarktplatform PO. (2022).

⁴² *Ibid*

behoeften van de medewerker, terwijl medewerkers moeten kunnen omgaan met veranderingen binnen de organisatie.⁴³

Het stimuleren van eigen regie door de werkgever vraagt om het bieden van:

- richting (informerend over mogelijkheden en deze stimuleren);
- ruimte (handelingsperspectief bieden en dit faciliteren);
- ruggensteun (vertrouwen geven en zorgen voor een veilige omgeving).⁴⁴

Conclusie

Het goede gesprek vraagt om psychologische veiligheid, gedeelde verantwoordelijkheid en een open cultuur waarin medewerkers zich vrij voelen om hun mening te geven. Leidinggevendens dragen hieraan bij door actief te luisteren, verwachtingen helder te communiceren en vertrouwen te tonen. Een zorgvuldige voorbereiding en transparantie vergroten het gevoel van bekwaamheid van medewerkers.

Eigen regie van de medewerker staat centraal. Medewerkers moeten ruimte ervaren om te spreken over ambities, loopbaanontwikkeling en vitaliteit. De leidinggevende biedt daarbij richting, ruimte en steun, aansluitend bij het principe van een leven lang leren en duurzame inzetbaarheid.

Het goede gesprek is geen eenmalig formeel moment, maar een voortdurende dialoog op basis van vertrouwen en gezamenlijke verantwoordelijkheid. Investeren in deze manier van samenwerken versterkt de schoolcultuur en bevordert het functioneren van medewerkers. Dit vergroot professionaliteit en werkplezier.

⁴³ Zie <https://www.ser.nl/duurzame-inzetbaarheid#duurzame-inzetbaarheid>

⁴⁴ Zie <https://www.ser.nl/nl/thema/leven-lang-ontwikkelen/eigen-regie>

3. Aandacht voor communicatievaardigheden

Dit hoofdstuk gaat in op de deelvraag in hoeverre opleidingen voor schoolleiders, leraren en OOP'ers aandacht besteden aan gesprekstechnieken en vaardigheden voor het goede gesprek. Daarnaast wordt de deelvraag beantwoord hoe onderwijsprofessionals in het po het huidige aanbod tijdens de opleiding en binnen de schoolorganisatie ervaren. De bevindingen zijn gebaseerd op de resultaten van de online vragenlijst, de interviews en de informatie van opleidingsinstituten.

Aandacht voor gespreksvoering tijdens de opleiding

Meerderheid leraren en OOP'ers ervaart onvoldoende aandacht voor gesprek met leidinggevende

Volgens de respondenten besteden de lerarenopleiding en de opleiding tot OOP'er te weinig aandacht aan het voeren van een goed gesprek met de leidinggevende (zie Figuur 1). Bijna de helft van de OOP'ers (48%) heeft tijdens de opleiding geen vak of cursus gevolgd dat zich specifiek richt op gesprekken met de leidinggevende. Dit geldt ook voor ongeveer twee derde van de leraren (64%). Slechts een klein deel van de leraren (2%) en OOP'ers (12%) geeft aan dat er tijdens de opleiding in sterke mate aandacht was voor dit onderwerp.

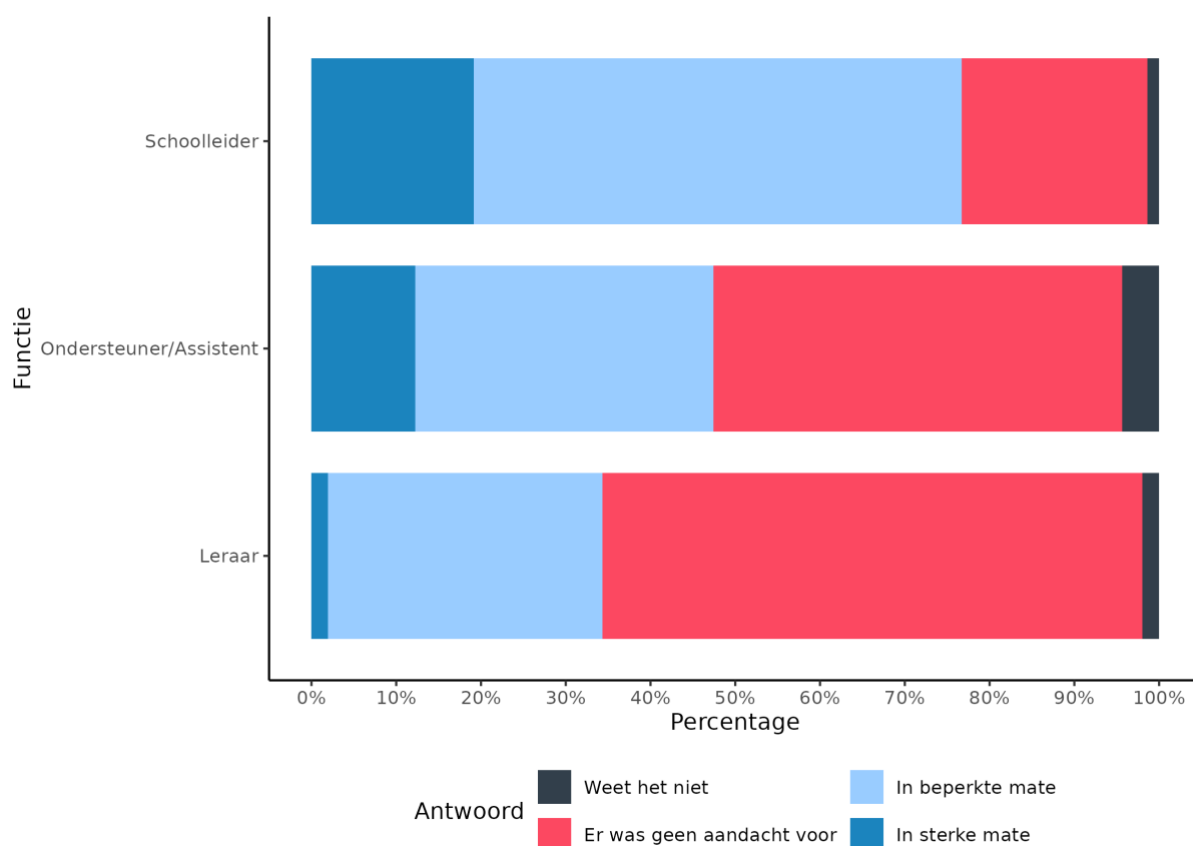
Meerderheid schoolleiders ervaart voldoende aandacht voor gesprekken met medewerkers

Ruim driekwart van de schoolleiders (76%) heeft tijdens de opleiding een vak gevolgd waarin gespreksvoering met medewerkers aan bod kwam (zie Figuur 2). De verschillen in antwoorden kunnen samenhangen met de uiteenlopende masteropleidingen die schoolleiders volgen. Naast reguliere schoolleidersopleidingen zoals 'Basisbekwaam' en 'Vakbekwaam', zijn er andere relevante masterroutes waarvoor aanvullende registratievoorwaarden kunnen gelden.⁴⁵

Uit informatie van Ascenda blijkt dat schoolleidersopleidingen studenten voorbereiden op het voeren van gesprekken met medewerkers door theoretische scholing te combineren met praktijkopdrachten en reflectie. Hierdoor ontstaat een doorlopende feedbackloop tijdens de opleiding.

⁴⁵ Ascenda, het beroepsregister van schooldirecteuren, biedt een overzicht van (onderwijs)opleidingen die voldoen aan de eisen waarmee een schoolleider zich kan registreren als schoolleider in het po in Nederland. Voor sommige opleidingen gelden aanvullende voorwaarden. Voor een overzicht van de opleidingen zie: <https://www.pe-online.org/fe/public/agenda/720>

Figuur 1. Aandacht voor gespreksvoering tussen medewerkers en leidinggevenden tijdens de opleiding



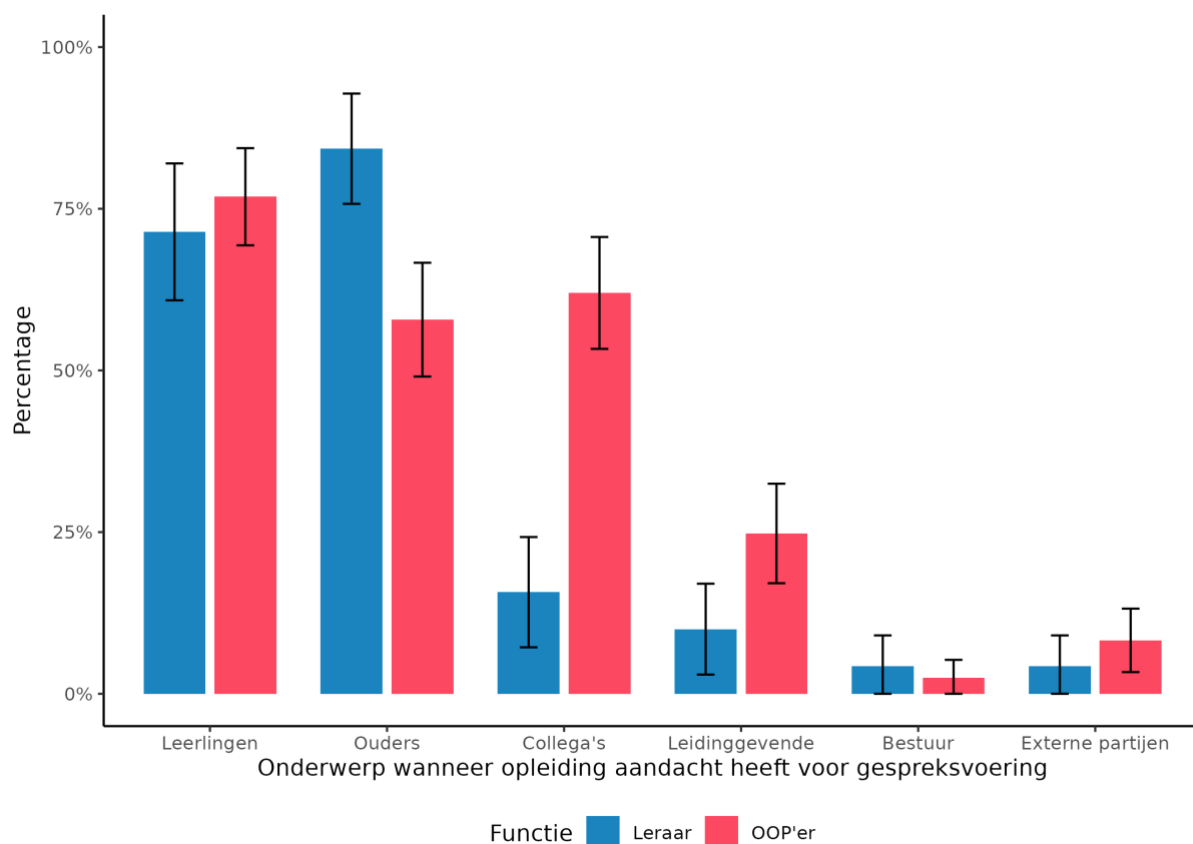
Aandacht voor didactische gespreksvoering

Opleidingen hebben vooral aandacht voor gesprekken met leerlingen en ouders

Respondenten geven aan dat opleidingen de meeste aandacht besteden aan gespreksvoering met leerlingen en ouders. OOP'ers krijgen vaker scholing in gespreksvoering met collega's (62%) dan leraren (16%). Gesprekken met leidinggevenden worden minder vaak behandeld. Slechts één op de tien leraren (10%) en een kwart van de OOP'ers (25%) geeft aan dat de opleiding hier aandacht aan besteedde (zie Figuur 2).⁴⁶

⁴⁶ De staven in de figuur tonen de betrouwbaarheidsintervallen. Een betrouwbaarheidsinterval geeft aan binnen welk bereik de echte waarde waarschijnlijk valt. We kunnen met 95% zekerheid zeggen dat de echte waarde ergens binnen dat interval valt. Wanneer de intervallen van de staven niet overlappen, dan is het verschil tussen de groepen statistisch significant.

Figuur 2. Onderwerp bij scholing in gespreksvoering tijdens de opleiding



Tijdens een interview vertelt een leraar dat de opleiding keuzemodules aanbiedt waarin de focus ligt op gesprekstechnieken. Deze keuzemodules zijn niet verplicht, waardoor niet alle studenten dit onderdeel volgen. Volgens de leraar had de opleiding geen aandacht voor gespreksvoering met leidinggevendenden of collega's. Een andere geïnterviewde leraar geeft aan dat diens opleiding wel specifieke modules had over gespreksvoering met ouders. Tijdens de LIO-stage was het bovendien verplicht om oudergesprekken uit te voeren. De opleiding besteedde ook aandacht aan gesprekken met leerlingen, via de module 'communiceren met kinderen'. In deze module leren studenten gespreksvaardigheden die hierbij passen, zoals spiegelen en beter begrijpen van leerlingen.

Uit de interviews komt verder naar voren dat de pabo in het eerste jaar vooral nadruk legt op de onderwijskundige expertise, zoals lesgeven, klassenmanagement en lesvoorbereiding. In hogere jaren, bijvoorbeeld in het 3^e of 4^e leerjaar, richt de opleiding zich ook op communicatievaardigheden die belangrijk zijn bij oudergesprekken en gesprekken met leerlingen.

Uit een rondvraag onder tien hbo- en wo-opleidingsinstituten en negen mbo-instellingen blijkt dat de meeste opleiders geen informatie konden delen over de aandacht voor gespreksvoering tussen medewerkers en leidinggevende. Redenen hiervoor zijn tijdgebrek en het ontbreken van deze informatie in interne systemen.

Een van de mbo-instellingen die de opleiding tot onderwijsassistent aanbiedt, geeft aan dat studenten scholing krijgen in het voeren van functionerings-, beoordelings- en slechtnieuwsgesprekken. Deze modules duren ongeveer tien weken en bestaan uit twee uur scholing per week. De onderwerpen komen terug in meerdere modules en in verschillende vakken, zoals communicatie, pedagogisch handelen, leerlingvolgsysteem en burgerschap. Studenten bekijken videobeelden van hun eigen gesprekken en reflecteren daarop. Ook bedenken ze zelf casuïstiek, bijvoorbeeld over oudergesprekken. De casuïstiek sluit aan bij situaties uit de praktijk, zodat de inhoud goed past bij hun ervaringen tijdens hun stages.

Een vertegenwoordiger van een andere mbo-instelling geeft aan dat de leerdoelen voor gespreksvoering zijn vastgelegd in het kwalificatiedossier. Dit dossier is wettelijk vastgelegd en daarmee geborgd in de opleiding. Zo staat erin dat een beginnend beroepsbeoefenaar gesprekstechnieken kan toepassen in diens werkzaamheden. Een pedagogisch werker levert daarnaast een actieve bijdrage aan gesprekken en discussies binnen de schoolorganisatie.⁴⁷ Een andere vertegenwoordiger van een mbo-instelling vertelt dat onderwijsassistenten de gespreksvoering met de leidinggevende vooral leren in de praktijk.

Het voeren van gesprekken met medewerkers is onderdeel van het persoonlijk leiderschap van de schoolleider. Als schoolleidersopleidingen aandacht besteden aan persoonlijk leiderschap, krijgen studenten scholing in het voeren van functionerings- en beoordelingsgesprekken, motiverende gesprekken, coachingsgesprekken of slechtnieuwsgesprekken.⁴⁸

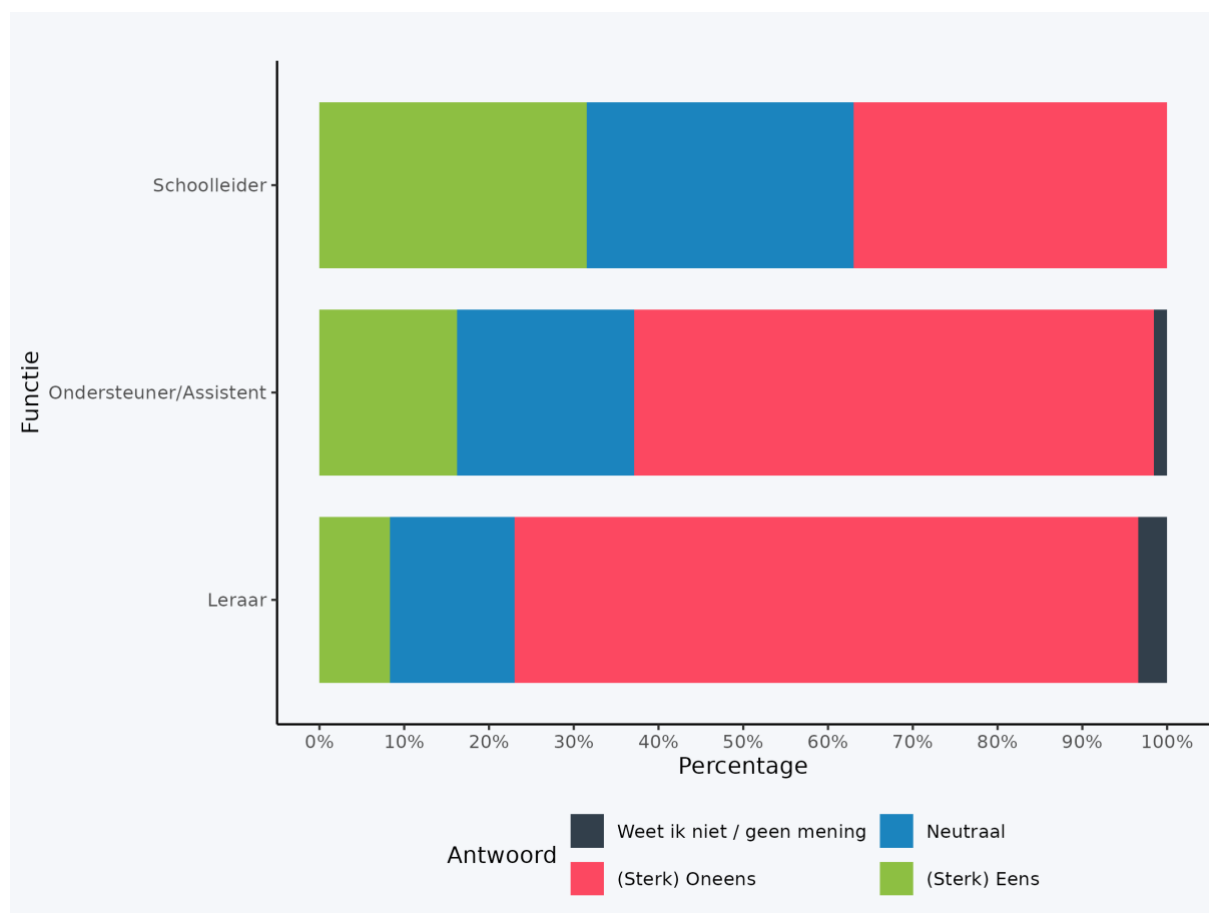
Leraren en OOP'ers zijn onvoldoende voorbereid op gesprek met leidinggevende

Mogelijk door de overwegend ontbrekende aandacht van onderwijsopleidingen voor gesprekken tussen medewerkers en leidinggevenden, ervaren veel startende leraren (74%) en OOP'ers (61%) dat zij onvoldoende zijn voorbereid op gesprekken met hun leidinggevende. Schoolleiders delen deze ervaring in mindere mate. Ruim drie op de tien schoolleiders (31,5%) vindt dat de opleiding voldoende voorbereiding bood, maar een groter aandeel (37%) is het daar niet mee eens (zie Figuur 3).

⁴⁷ Zie <https://kwalificatie-mijn.s-bb.nl/Details/DownloadDocument/1911493>

⁴⁸ Deze informatie is aangeleverd door Ascenda.

Figuur 3. Antwoord op de stelling 'mijn opleiding heeft mij voldoende voorbereid op het voeren van een gesprek met mijn leidinggevende'



Conclusie

Onderwijsopleidingen besteden onvoldoende aandacht aan gespreksvoering met leidinggevend: 64% van de leraren en 48% van de OOP'ers geeft dit aan. De focus ligt op didactische communicatie met leerlingen en ouders, waardoor gesprekken waarin medewerkers zelf centraal staan onderbelicht blijven. Dit zorgt ervoor dat startende professionals behoefte hebben aan meer voorbereiding op dit soort gesprekken. Zeven op de tien respondenten pleiten voor meer aandacht voor professionele gespreksvaardigheden. Structurele inbedding van dit thema in de curricula van leraren- en OOP-opleidingen is noodzakelijk om startende onderwijsprofessionals beter toe te rusten voor hun professionele ontwikkeling.

4. Wensen en behoeften aan scholing in gespreksvoering

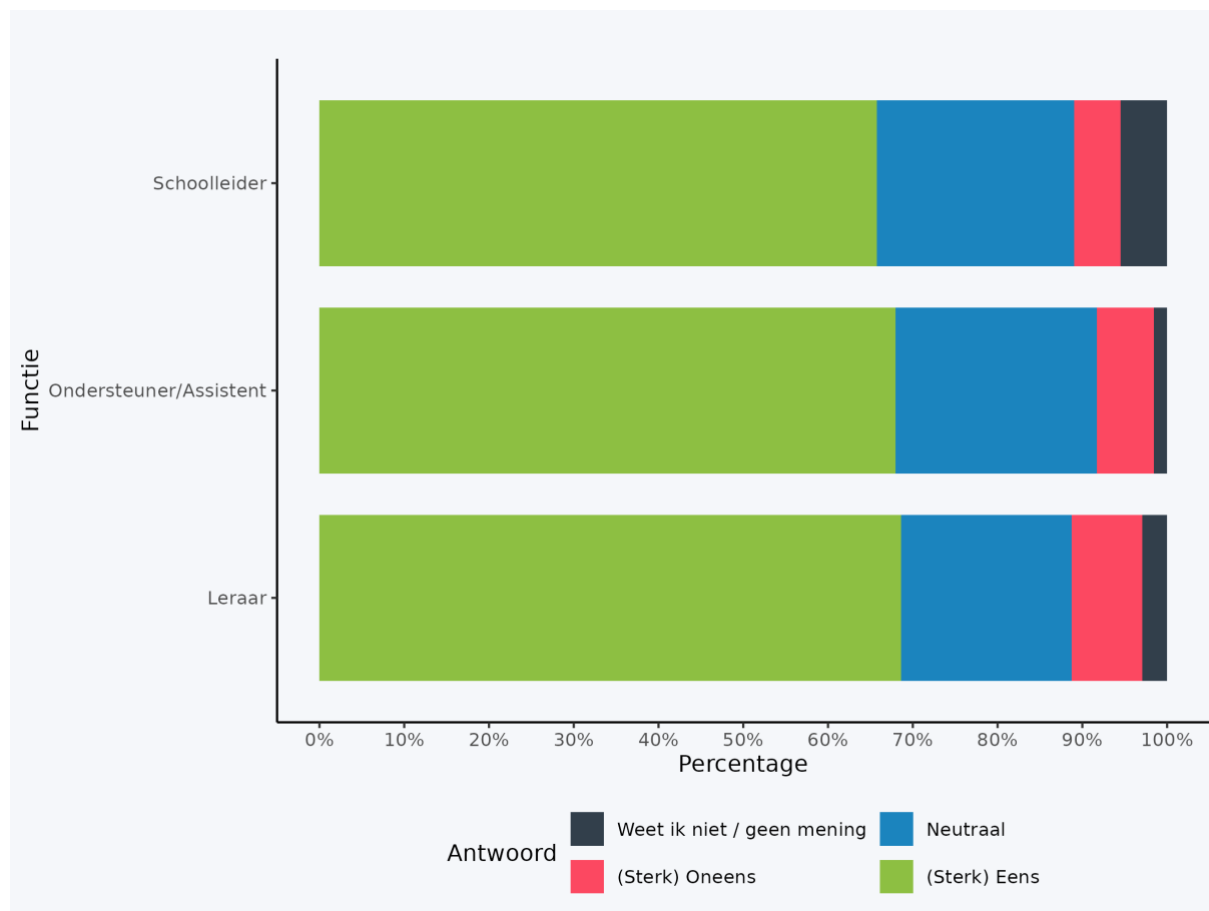
Dit hoofdstuk gaat in op de wensen en behoeften van leraren, OOP'ers en schoolleiders op het gebied van scholing in gesprekstechnieken, tijdens en na de opleiding. De resultaten zijn gebaseerd op de analyse van de online vragenlijst en de interviews. Het hoofdstuk beantwoordt de deelvraag wat de behoefte is van onderwijsprofessionals in het po aan scholing in gespreksvoering tussen medewerker en leidinggevende na de opleiding. Daarnaast biedt het kaders voor het beantwoorden van de deelvraag welke handvatten en ondersteuning schoolleiders en schoolorganisaties kunnen bieden aan startende onderwijsprofessionals om het goede gesprek effectief te kunnen voeren.

Wensen en behoeften aan scholing in gespreksvoering tijdens de opleiding

Sterke behoefte aan (meer) aandacht voor gespreksvoering

Ruim twee derde van de respondenten vindt het noodzakelijk dat de onderwijsopleiding (meer) aandacht besteedt aan gespreksvoering en gesprekstechnieken (Figuur 4). Deze behoefte geldt voor 68,6% van de leraren, 68% van de OOP'ers en 65,8% van de schoolleiders.

Figuur 4. Antwoord op de stelling 'ik vind het noodzakelijk dat onderwijsopleidingen (meer) aandacht besteden aan gespreksvoering en gesprekstechnieken'



Deel van leraren en OOP'ers wil meer aandacht voor alle soorten gesprekken

Respondenten die het eens zijn met de stelling dat de onderwijsopleiding (meer) aandacht mag besteden aan gespreksvoering, kregen de vraag waarop die aandacht gericht moet zijn. Ongeveer driekwart van de leraren en OOP'ers heeft deze vraag beantwoord. De antwoorden zijn samengevat in negen thema's.

Een op de vijf respondenten (22% van de leraren en OOP'ers) vindt dat de opleiding meer aandacht moet besteden aan formele gesprekken met de leidinggevende (zie Figuur 5). Daarnaast noemen zij de behoefte aan meer aandacht voor gespreksvoering in het algemeen (alle soorten gesprekken; 15,4%), scholing over hun rechten, plichten en wensen in gesprekken met de leidinggevende (14,7%) en het voeren van moeilijke gesprekken of het bespreken van lastige thema's (13,9%).

Figuur 5. Antwoord van leraren en OOP'ers op de vraag 'waar had (meer) aandacht voor moeten zijn gedurende de gevolgde onderwijsopleiding met betrekking tot het voeren van gesprekken met uw leidinggevende?'



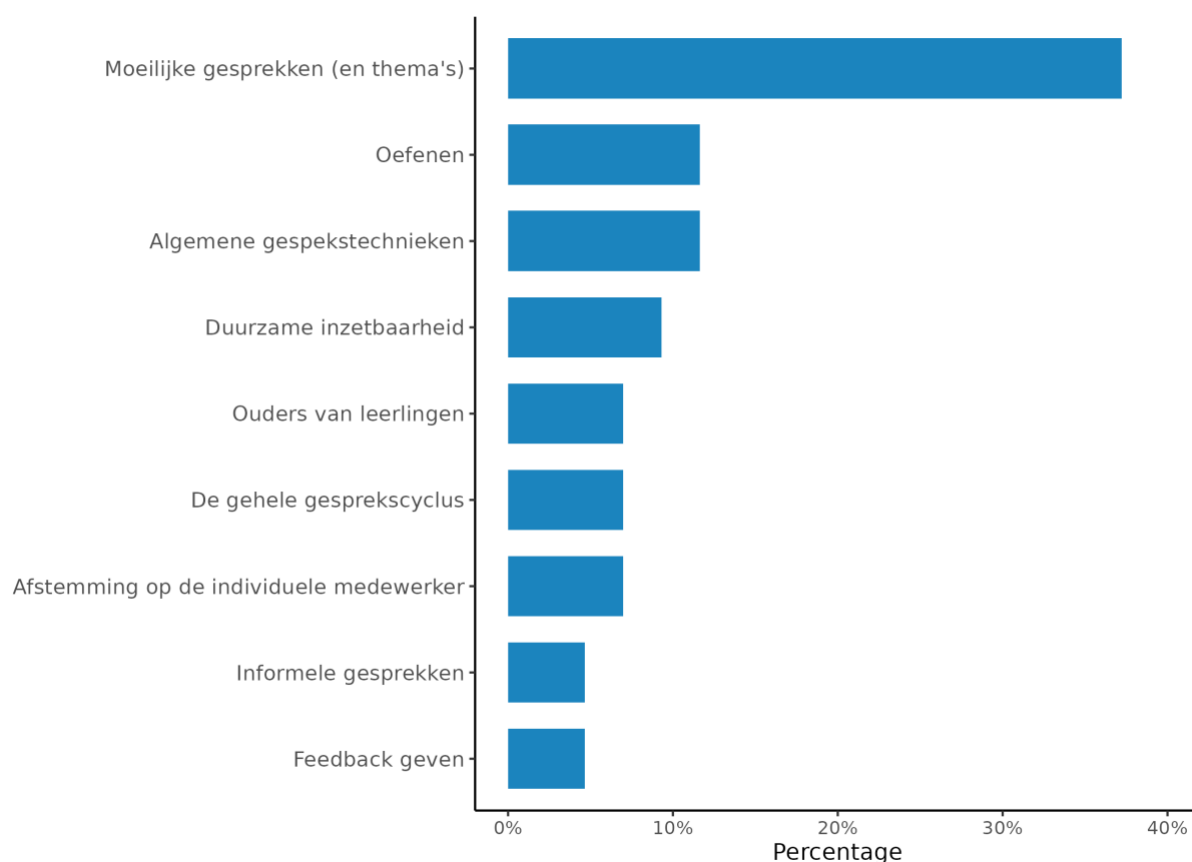
Tijdens een interview vertelt een leraar dat moeilijke gesprekken kunnen verwijzen naar oudergesprekken. Leraren weten bijvoorbeeld vaak niet hoe ouders reageren op slecht nieuws over hun kind. Een ander voorbeeld dat wordt genoemd zijn gesprekken met ouders van kinderen die NT2-onderwijs volgen, waar een taalbarrière een rol kan spelen.

Schoolleiders willen meer aandacht voor moeilijke gesprekken

Ook schoolleiders hebben de open vraag over waaraan de opleiding meer aandacht mag besteden beantwoord (79%). Figuur 6 geeft een samenvatting van hun antwoorden. Ruim een derde van de schoolleiders (37%) wil meer aandacht voor het voeren van moeilijke gesprekken. Volgens hen gaan deze gesprekken vaak over het (niet) functioneren van medewerkers, slecht nieuws, re-integratie of oudergesprekken.

Een geïnterviewde schoolleider geeft aan dat moeilijke gesprekken ook kansen bieden om samen met ouders te kijken naar wat het beste onderwijsaanbod is voor hun kind, bijvoorbeeld speciaal basisonderwijs.

Figuur 6. Antwoord van schoolleiders op de open vraag 'waar had (meer) aandacht voor moeten zijn gedurende de gevolgde onderwijsopleiding met betrekking tot het voeren van gesprekken met uw leidinggevende?'



Uit de resultaten blijkt dat schoolleiders, leraren en OOP'ers het belang van gespreksvaardigheden erkennen, maar vanuit verschillende invalshoeken. Schoolleiders richten zich op praktische en moeilijke situaties. Leraren en OOP'ers benadrukken de behoefte aan algemene gespreksvaardigheden en duidelijkheid over hun positie in gesprekken met de leidinggevende. Voor onderwijsopleidingen kan dit betekenen dat beide perspectieven geïntegreerd moeten worden: aandacht voor praktische training in moeilijke gesprekken en voor het ontwikkelen van algemene gespreksvaardigheden en professionele positionering.

Wensen en behoeften aan scholing in gespreksvoering tijdens en na de opleiding

Uit de vragenlijst blijkt dat 12% van de leraren en OOP'ers op dit moment (na de opleiding) behoefte heeft aan scholing in gespreksvoering die relevant zijn voor hun werk. Aan hen is gevraagd waarin zij graag ondersteund willen worden. De open antwoorden zijn geanalyseerd en samengevat. Hieruit blijkt dat 34% graag meer wil leren over verschillende gesprekstechnieken. Vooral de wens om beter om te gaan met moeilijke gesprekken en hun eigen emotieregulatie tijdens deze gesprekken komt sterk naar voren. Ook noemen respondenten ondersteuning bij gesprekken met ouders en kinderen.

Dit wijst erop dat er voor alle soorten gesprekken, zowel formeel als informeel, behoefte is aan aanvullende scholing.

Leraren (74%) en OOP'ers (67%) hebben vooral behoefte aan het leren van (algemene) gespreksvoering en gesprekstechnieken tijdens de opleiding (zie Tabel 3). Schoolleiders zien meer waarde in aandacht gedurende de gehele loopbaan (58%).⁴⁹

Tabel 3. De behoefte aan meer aandacht voor gespreksvoering of gesprekstechnieken in het po

Tijdens de:	Leraar (%)	OOP (%)	Schoolleider (%)
Opleiding	74	67	21
Stage	40	38	3
Eerste maanden op school als starter	52	37	19
Gedurende gehele loopbaan	34	42	58

Schoolleiders hebben behoefte aan scholing in moeilijke gesprekken

De vervolgvraag aan schoolleiders wijkt af van de vraag die is gesteld aan leraren en OOP'ers. Ruim 81% van de schoolleiders heeft de open vraag 'Waar heeft u op dit moment behoefte aan met betrekking tot (het leren van) gespreksvoering of gesprekstechnieken?' beantwoord. De thema's die zij noemen, komen grotendeels overeen met de eerder genoemde wensen voor meer aandacht tijdens de opleiding. Schoolleiders geven vooral aan dat zij na de opleiding behoefte hebben aan scholing in het voeren van moeilijke gesprekken, zoals slechtnieuwsgesprekken. Daarnaast geeft een aantal schoolleiders aan behoefte te hebben aan cursussen om hun gesprekstechnieken actief te onderhouden.

Het belang van leren door te doen

Een belangrijke voorwaarde voor 'leren door te doen' is dat de schoolorganisatie ruimte biedt om fouten te mogen maken. Ook steun vanuit de schoolleider is belangrijk, bijvoorbeeld bij oudergesprekken. Leraren geven aan dat zij zich gerustgesteld voelen als de schoolleider, op hun verzoek, aanwezig is bij deze gesprekken.

Uit de interviews blijkt dat opleiding en stage belangrijke momenten zijn voor scholing in gespreksvoering. Tijdens de LIO-stage zijn pabo-studenten aanwezig bij oudergesprekken, zodat zij kunnen zien hoe leraren deze gesprekken voeren. Dit gebeurt meestal in het derde jaar van de pabo. Volgens een leraar is er in het tweede jaar van de opleiding aandacht voor communicatie met leerlingen. Ook vertelt een leraar dat er tijdens stages ruimte is om te oefenen met oudergesprekken en teamvergaderingen. Er is alleen geen aandacht voor het voeren van formele gesprekken met de leidinggevende.

⁴⁹ In de vragenlijst was de manier van antwoorden voor schoolleiders anders ingericht dan voor leraren en OOP'ers. Schoolleiders konden één voorkeur aangeven, terwijl leraren en OOP'ers meerdere antwoorden mochten selecteren. De resultaten zijn daardoor niet direct vergelijkbaar.

Uit de vragenlijst komt naar voren dat de helft van de leraren (52%) vindt dat er tijdens de inductiefase (de eerste drie maanden als starter) meer aandacht mag zijn voor het leren van gespreksvoering (zie Tabel 3).

‘Ik vind dit vooral een thema dat je leert in de praktijk. Tijdens een stage, met name de LIO stage, of in je startfase als leerkracht. Het hangt ook sterk af van de persoonlijkheid en werkwijze van je leidinggevende.’ [Leraar]

Conclusie

Er bestaat een brede behoefte onder leraren en OOP'ers aan meer aandacht voor gespreksvoering tijdens de opleiding. Respondenten geven aan dat zij behoefte hebben aan versterking in alle soorten gesprekken, wat wijst op een algemene vraag naar gesprekstechnieken binnen het po. Schoolleiders hebben een specifiekere behoefte: zij willen vooral leren omgaan met moeilijke gesprekken, zoals slechtnieuwsgesprekken, re-integratiegesprekken en functioneringsgesprekken. Voor hen is doorlopende ontwikkeling na de opleiding essentieel.

Het goede gesprek is primair een vaardigheid die zich ontwikkelt in de praktijk. Oefenen tijdens stages en de inductiefase blijkt cruciaal voor het opbouwen van bekwaamheid. Dit vraagt om een stimulerende leeromgeving waarin ruimte is om te experimenteren en waarin fouten worden gezien als leermomenten. De rol van de leidinggevende is hierin bepalend: actieve ondersteuning, constructieve feedback en psychologische en sociale veiligheid zijn voorwaarden voor een succesvolle ontwikkeling van gespreksvaardigheden in de praktijk.

5. Literatuur

Geraadpleegde literatuur

Al Mehrzi, N., & Singh, S. K. (2016). Competing through employee engagement: a proposed framework. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 65(6), 831-843.

Arbeidsmarktplatform PO. (2022). Duurzame inzetbaarheid in het primair onderwijs. Een verkenning van de behoeften van medewerkers in verschillende levensfasen. Geraadpleegd via <https://arbeidsmarktplatformpo.nl/wp-content/uploads/2023/12/Verkenning-Duurzame-inzetbaarheid-in-het-primair-onderwijs-Arbeidsmarktplatform-PO.pdf>

Arbeidsmarktplatform PO. (2024). Factsheet: Hoe voer je het goede gesprek? Geraadpleegd via <https://arbeidsmarktplatformpo.nl/wp-content/uploads/2024/11/Factsheet-kenmerken-en-tips-voor-het-goede-gesprek-Arbeidsmarktplatform-PO.pdf>

Beck, C.E. (1999). Managerial communication: Bridging theory and practice. New Jersey: Prentice-Hall.

Dekker, B., Van den Berg, D., Van der Aa, R., et al. (2023). Breed gesprek governance en (mede)zeggenschap. Regioplan, COAP en Leeuwendaal. In opdracht van het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap. Geraadpleegd via <https://www.tweedekamer.nl/downloads/document?id=2023D31618>

De Vos, A., & Desmet, S. (2020). Hoe toekomstbestendig is uw job? Internationaal onderzoek naar de invloed van technologische veranderingen op jobs, competenties en inzetbaarheid. *Tijdschrift van het Steunpunt Werk*, 2, 69-75. Geraadpleegd via https://repository.uantwerpen.be/docman/irua/72e176/overwerk_2020_2_08.pdf

Frykman, M., Lundmark, R., von Thiele Schwartz, U., Villauma, K., & Hasson, H. (2018). Line managers' influence on employee usage of a web-based system for occupational health management. *International Journal of Workplace Health Management*, 11(4), 193-209.

Hazelzet, E. M. (2023). Promoting sustainable employability of employees in low-skilled jobs: development, implementation, and evaluation of a dialogue-based intervention. [Doctoral Thesis, Maastricht University]. Maastricht University. <https://doi.org/10.26481/dis.20230602eh>

- Inspectie van het Onderwijs. (2025). Themaonderzoek (sociale) veiligheid. Meer (sociale) veiligheid betekent meer in gesprek; óók met de leerling. Geraadpleegd via <https://www.onderwijsinspectie.nl/documenten/publicaties/2025/05/27/themaonderzoek-veiligheid-meer-sociale-veiligheid-betekent-meer-in-gesprek-ook-met-de-leerling>
- Jennings, J.L., & DiPrete, T.A. (2010). Teacher effects on social and behavioral skills in early elementary school. *Sociology of Education*, 83(2).
- Langer, E.J. (2016). The power of mindful learning. Boston, MA. Da Capo Press.
- Lundmark, R., Hasson, H., von Thiele Schwarz, H., Hasson, D., & Tafvelin, S. (2017). Leading for change: line managers' influence on the outcomes of an occupational health intervention. *Work & Stress*, 31(3), 276-294.
- Ndlovu, T., Quaye, E.S., & Saini, Y.K. (2021). Predicting organisational commitment: The role of line manager communication, employee trust and job satisfaction. *South African Journal of Business Management*, 52(1), a2355.
- SER. (2020). Eigen regie op loopbaan en ontwikkeling. Kennisdocument leven lang ontwikkelen. September 2020. Geraadpleegd via <https://www.ser.nl/-/media/ser/downloads/overige-publicaties/2020/eigen-regie-loopbaan.pdf>
- SER. (2024). Handreiking sociale en psychologische veiligheid. Samen veilig, samen vooruit. Geraadpleegd via <https://www.ser.nl/-/media/ser/downloads/thema/dib/2024/sociale-psychologische-veiligheid.pdf>
- Shipton, H., Sanders, K., Atkinson, C. & Frenkel, S. (2015). Sense-giving in health care: the relationship between the HR roles of line managers and employee commitment. *Human Resource Management Journal*, 26(1), 29-47.
- Van der Horst, A.C., Klehe, U-C., & Van der Heijden, B.I.J.M. (2017). Adapting to a looming career transition: How age and core individual differences interact. *Journal of Vocational Behavior*, 99. 132- 145.
- Van Vuuren, T., Van Lub, M., & Marcelissen, F. (2016). Sturen op eigen regie van werknemers op gezondheid. *Tijdschrift voor HRM*, 9, 1-18.
- Vos, M., Roelse, V., Koopmans, L., van der Torre, W., Xavier, M., van der Horst, A., van Nispen, I. & Sanders, J. (2021). Stimuleren van regie op loopbaan en ontwikkeling. *Tijdschrift voor HRM*, 2, 61-80.

Geraadpleegde websites

<https://arbeidsmarktplatformpo.nl/dossier/het-goede-gesprek/>
<https://arbeidsmarktplatformpo.nl/thema/strategisch-hrm-beleid/>
[https://beroepsbeeldleraar.nl/wp-content/uploads/2024/05/Definitief Beroepsbeeld-Leraar.pdf](https://beroepsbeeldleraar.nl/wp-content/uploads/2024/05/Definitief_Beroepsbeeld-Leraar.pdf)
<https://duo-onderwijs.nl/over-ons>

<https://han.cordeo.online/app/shareable::permalink::DirectDownload?id=cd5af840-8236-11ee-ae87-d50a6cb3e0a4>
<https://kwalificatie-mijn.s-bb.nl/Details/DownloadDocument/1911493>
<https://lcsk.nl/nse/resultaten/dashboard>
<https://wetten.overheid.nl/BWBR0010346/2025-01-01>
<https://www.aeno.nl/het-goede-gesprek>
<https://www.cnv.nl/themas/veilig-en-gezond-werken/wat-is-goed-werkgeverschap/>
<https://www.jeugdzorg-werkt.nl/werkgevers/alles-over-het-goede-gesprek>
<https://www.pe-online.org/fe/public/agenda/720>
<https://www.poraad.nl/arbeidszaken-bedrijfsvoering/personeel-en-personeelszaken-hrm/strategisch-hr-beleid/strategisch-hr>
<https://www.poraad.nl/onderwijskansen/sociale-veiligheid-op-school>
<https://www.poraad.nl/system/files/2025-02/CAO%20primair%20onderwijs%202024-2025%20def.pdf>
<https://www.schoolenveiligheid.nl/thema/sociale-veiligheid-op-school/#wat-is-sociale-veiligheid>
<https://www.ser.nl/duurzame-inzetbaarheid#duurzame-inzetbaarheid>
<https://www.ser.nl/nl/thema/leven-lang-ontwikkelen/eigen-regie>

Bijlagen

Bijlage 1. Toolboxes voor gespreksvoering voor onderwijsprofessionals

Binnen het po zijn verschillende handreikingen beschikbaar die schoolleiders en medewerkers kunnen ondersteunen bij het voeren van het goede gesprek. Hieronder staat een overzicht van veelgebruikte toolboxes. Dit overzicht is niet uitputtend voor het volledige aanbod.

Toolbox Het goede gesprek - Arbeidsmarktplatform PO

Inhoud van de toolbox:

- gesprekskaarten, factsheets, praktijkverhalen en video's

Rode draad en uitgangspunten:

- De toolbox is ontwikkeld voor schoolleiders en medewerkers in het po.
- Basisprincipes zijn vertrouwen, veiligheid en luisteren.
- Heldere verwachtingen zijn een belangrijk.
- De toolbox geeft inzicht in de belangrijkste elementen van het goede gesprek.
- Er wordt aandacht besteed aan het vermijden van gedrag dat kan leiden tot ongewenste uitkomsten

Specifieke communicatietips:

Neem ANNA mee (Altijd Navragen Nooit Aannemen), maak je niet DIK (Denk In Kwaliteiten), KISS me (Keep It Short and Simple), Raak de KLUTS niet kwijt (Kijken, Luisteren, (Uit)vragen, Toetsen en Samenvatten), Gebruik LSD (Luisteren, Samenvatten en Doorvragen), Smeer NIVEA (Niet Invullen Voor Een Ander), Wees een OEN (Open, Eerlijk en Nieuwsgierig), en Laat OMA (wat vaker) thuis (Oordelen, Mening en Adviezen)

Weblink: <https://arbeidsmarktplatformpo.nl/dossier/het-goede-gesprek/aanpak/>

Toolbox Jeugdzorg

Inhoud van de toolbox:

- handleidingen voor leidinggevenden, HR en medewerkers
- trainingen in de vorm van een webinar
- trainingen in de vorm van e-learning
- praatplaat
- webpagina's voor leidinggevenden & HR, met een poll over het goede gesprek om direct data op te halen over 'waar en waarover voer jij het goede gesprek?'
- online informatie voor medewerkers, met vragen over het goede gesprek, zodat data wordt opgehaald over 'het goede gesprek over jouw loopbaan in de jeugdzorg' en 'vitaal werken: pak de regie met het goede gesprek'

Rode draad en uitgangspunten:

- Het goede gesprek valt onder duurzame inzetbaarheid.
- De focus ligt op werk en loopbaan.
- De principes van het goede gesprek kunnen ook andere gesprekken verrijken, zoals functionerings- of coachingsgesprekken. Ze zijn niet geschikt voor beoordelingsgesprekken of conflictsituaties.
- Het gesprek is een dialoog op basis van gelijkwaardigheid.
- Eigen regie van medewerkers is belangrijk.
- Het gesprek is formeel: er wordt vooraf een afspraak ingepland, een agenda opgesteld en een verslag gemaakt.
- Er is veel aandacht voor het geven en ontvangen van feedback.

Weblink: <https://www.jeugdzorg-werkt.nl/werkgevers/alles-over-het-goede-gesprek>

Toolbox A&O-fonds provincies

De tool 'Het goede gesprek' is beschikbaar via een app en er is een webversie.

Rode draad en uitgangspunten:

- De noodzaak van het goede gesprek is vastgelegd in de cao en vervangt de jaarlijkse gesprekscyclus.
- Het goede gesprek is in deze setting formeler: de app ondersteunt onder meer het opstellen van een 'agenda' en 'verslaglegging' van het gesprek.

Weblink: <https://www.aeno.nl/het-goede-gesprek>

Toolbox A&O-fonds gemeenten

Inhoud toolbox:

- illustratie met succesfactoren
- gesprekskaart vanuit de campagne Bruis, gericht op duurzame inzetbaarheid en vitaliteit
- verschillende werkvormen
- link ter inspiratie naar de aanpak van andere gemeenten.

Rode draad en uitgangspunten:

- Het goede gesprek valt onder duurzame inzetbaarheid en vitaliteit.
- Het goede gesprek vindt het hele jaar door plaats: niet alleen tijdens formele functioneringsgesprek, maar ook op informele momenten.
- Het goede gesprek kan ook in teamverband plaatsvinden.
- De focus ligt op vitaliteit en gedeelde verantwoordelijkheid.
- De noodzaak van het goede gesprek hangt samen met de diversiteit van medewerkers en hun uiteenlopende behoeften.
- Medewerkers worden aangemoedigd om eigen regie te nemen over hun werkgeluk.

Weblink: <https://www.aeno.nl/het-goede-gesprek>

Bijlage 2. Beschrijving van de steekproef

Overzicht steekproef (N = 530)				
Functie	%	Opleiding	%	
Leraar	38,5	Pabo	30,8	
OOP'er	47,7	Universitaire pabo	3	
Schoolleider	13,8	Onderwijsgerelateerde master (bijvoorbeeld SEN)	3	
Geslacht		Andere universitaire opleiding	0,5	
Man	18,1	Associate degree-opleiding tot lerarenondersteuner	5,9	
Vrouw	81,9	Andere hbo-opleiding	1	
Werkzaam in de G5-steden		Mbo-opleiding tot Onderwijsassistent	35,7	
Ja	8,7	Andere mbo-opleiding	3,4	
Nee	91,3	Schoolleidersopleiding (basis of vakbekwaam)	9,6	
Afstudeerjaar		Zij-instroom voor leraar	2,6	
2024-2025	5,3	Zij-instroom voor schoolleider	1,5	
2023-2024	16,2	Anders	2,8	
2022-2023	21,5			
2021-2022	17	Denominatie school		
2020-2021	19,4	Openbaar	33,2	
2019-2020	20,6	Rooms-katholiek	26,4	
Aantal scholen in bredere scholengemeenschap		Protestants-christelijk	26,8	
1	8,1	Reformatorisch	3,6	
2 tot 4	3,4	Islamitisch	3,8	
5 tot 9	13,2	Algemeen bijzonder	1,7	
10 tot 19	35,3	Overig-bijzonder	7,5	
20 of meer	33	Niet-confessioneel	7,5	
Onbekend	7	Samenwerking openbaar en (algemeen) bijzonder	3,2	
		Weet het niet	3,2	
	M	SD	Min	Max
Leeftijd	34	11,5	18	64

Bijlage 3. De cao po over de gesprekkencyclus

De cao po 2024-2025⁵⁰ legt de inhoud van verschillende gesprekken tussen werkgever (of schoolleider) en medewerker vast. Deze gesprekken gelden als formele gesprekken: ze zijn opgenomen in een cyclus en hebben een specifiek doel.

De cao po verwijst naar:

- functioneringsgesprekken, die tot doel hebben de communicatie te bevorderen over de manier waarop en de omstandigheden waaronder onderwijsprofessionals werken, en over de ontwikkeling die zij doormaken (zie Statuut Sociaal Beleid);
- teamgesprekken, waarbij de werkgever, of schoolleider, medewerkers tijdig op de hoogte brengt wanneer een gesprek over de werkverdeling plaatsvindt. De inhoud van het gesprek op schoolniveau is vastgelegd in de cao (zie hoofdstuk 2 Arbeidsduur en formatiebeleid van de cao);
- regelmatige gesprekken tussen werkgever en medewerker over de werkzaamheden, die ‘in ieder geval’ plaatsvinden op verzoek van de medewerker (zie hoofdstuk 5 Functie en functiewaardering);
- arbeidsvoorwaardengesprekken die werkgevers en werknemers voeren bij indiensttreding van de werknemer. De cao geeft aan welke afspraken daarbij horen (zie hoofdstuk 6 Salaris);
- periodieke gesprekken, waarin werkgever en werknemer reflecteren op de ondernomen activiteiten rond professionalisering en duurzame inzetbaarheid (zie hoofdstuk 9 Professionalisering en Duurzame Inzetbaarheid).

De cao po 2024-2025 legt dus verschillende typen gesprekken vast tussen werkgever en medewerker. Door deze gesprekken te benoemen in de cao hebben werknemers het recht om hierover met hun leidinggevende in gesprek te gaan. Zo staat erin dat medewerkers in het po ‘in ieder geval’ op hun verzoek kunnen spreken over hun werkzaamheden. De cao bepaalt ook dat er periodieke gesprekken kunnen plaatsvinden, maar niet hoe vaak.

⁵⁰ Zie <https://www.poraad.nl/system/files/2025-02/CAO%20primair%20onderwijs%202024-2025%20def.pdf>; De cao verstaat onder werkgever het volgende: de rechtspersoon die het bevoegd gezag vormt over één of meer instellingen; het bestuursorgaan dat het bevoegd gezag vormt over één of meer instellingen; het samenwerkingsverband, zoals bedoeld in artikel 1 van de WPO en WEC.

Bijlage 4. Correlatiematrix van variabelen over hoe leraren en OOP'ers gesprekken met hun leidinggevende ervaren (N = 429)

Stelling:	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)
(1) Belangrijk dat leidinggevende aandacht besteedt aan het voeren van formele en informele gesprekken	1							
(2) Ik voel me in staat om een gesprek met mijn leidinggevende aan te gaan	0,234***	1						
(3) Ik heb voldoende mogelijkheden om een gesprek met mijn leidinggevende aan te gaan	0,227***	0,514***	1					
(4) Ik voel me ondersteund door mijn leidinggevende tijdens een gesprek	0,296***	0,574***	0,498***	1				
(5) Ik weet altijd wat er verwacht kan worden van een gesprek met mijn leidinggevende	0,142*	0,498***	0,484***	0,560***	1			
(6) Ik besteed veel aandacht aan de voorbereiding op een gesprek met mijn leidinggevende	0,036	-0,138**	-0,157**	-0,130*	-0,134*	1		
(7) Ik vind het vaak erg spannend om een gesprek met mijn leidinggevende aan te gaan	-0,098	-0,490***	-0,313***	-0,368***	-0,411***	0,329***	1	
(8) Ik zie er vaak tegenop om een gesprek met mijn leidinggevende aan te gaan	-0,139*	-0,564***	-0,339***	-0,403***	-0,415***	0,284***	0,727***	1

Bijlage 5. Gewenste gespreksonderwerpen

Tabel Bijlage 5. Belangrijke onderwerpen voor gesprek tussen medewerkers en leidinggevende

Thema	Leraar (%)	OOP (%)	Schoolleider (%)
Les- en onderwijskwaliteit	73	49	75
Vertrouwen in elkaar	59	63	53
Ontwikkelenwensen	69	72	71
Werkdruk	54	41	27
Thuisituatie	17	20	25
Wat energie oplevert	36	33	56
Werk-privébalans	50	49	23
Eigen werkmotivatie	39	41	15
Jaartaken	22	19	7
Mentale gezondheid	26	32	26
Functioneren van collega's	12	15	44
Salaris	5	20	14
Omvang contract en deeltijdwerken	2	11	4
Leefstijl	1	1	<1
Fysieke gezondheid	7	12	16
Mantelzorg	1	1	0
Overgang	<1	2	0
Persoonlijke financiën	0	<1	0
Menstruatieongemak en endometriose	<1	<1	0

Contact

Postadres

Postbus 556

2501 CN Den Haag

Bezoekadres

Lange Voorhout 13

2514 EA Den Haag

T 070 376 57 70

www.arbeidsmarktplatformpo.nl

info@arbeidsmarktplatformpo.nl