

De behoefte aan ondersteuning in het ontwikkelen van onderwijskundig leiderschap bij teamleiders AOC Oost

**The need of support in developing educational leadership of team leaders at
AOC Oost**

Hr. A.G.W. Hoeben
Diepenheim, maart 2013



Master Leren & Innoveren
Stoas Vilentum Hogeschool, Wageningen

Mansholtlaan 18
6708 PA Wageningen
088-0206700



AOC Oost

Hoeflingweg 9
7241 CJ Lochem
0573-222066

Verdediging: vrijdag 12 april 2013

Studentnummer: 3005573

Begeleiders: Mevr. H. van Heijst
Mevr. N. van den Berg

Opdrachtgever: De heer P. Duijsings

De behoefte aan ondersteuning in het ontwikkelen van onderwijskundig leiderschap bij teamleiders AOC Oost

The need of support in developing educational leadership of team leaders at AOC Oost

Samenvatting

In dit artikel wordt een onderzoek beschreven naar de ondersteuningsbehoefte in het ontwikkelen van gedragsrepertoire van teamleiders in de rol van onderwijskundig leider in het voortgezet en middelbaar beroepsonderwijs. Een onderwijskundig leider is een ontwikkelingsgerichte leider die in staat is om die condities te creëren waarbinnen docenten optimaal kunnen werken aan de vernieuwing van hun onderwijs. De leider maakt ruimte en ruimt belemmeringen op voor ontwikkeling van docenten en daarmee voor onderwijsontwikkeling. De onderwijskundig leider zet hiervoor een samenhangend gedrag in waarbij het vertrekpunt persoonlijke eigenschappen als enthousiasme, energie en hoop zijn.

De data in dit onderzoek bestaan uit een serie interviews met negen en een socratisch gesprek met zes teamleiders. De kernvraag in dit onderzoek is of teamleiders hun werk en werkomgeving zien als complex en wat ze daarin zien als gewenst gedrag en als hun leerbehoefte.

Dit onderzoek geeft aan dat de onderzochte teamleiders hun werk ervaren als complex en dat zij ondersteund willen worden in het ontwikkelen van hun gedragsrepertoire als onderwijskundig leider.

Om effectief veranderingen tot stand te kunnen brengen zegt dit onderzoek dat het kansrijk is om te investeren in professioneel leren. Daarnaast is het wenselijk om een visie op onderwijskundig leiderschap te ontwikkelen en om maatregelen te treffen die de samenhang in de veranderingen en het innovatiebeleid bevorderen.

Summary

This article is about a research of the need in support in the development of behaviour of team leaders in their role as educational leader in lower and middle vocational education. An educational leader is oriented on development and is able to create those circumstances in which teachers can optimally work on the development of their education. The leader creates space and clears barriers for teachers to advance educational development. The educational leader uses a coherent behavioural repertoire in which personal qualities as energy, enthusiasm and hope, are at the base.

The data in this research consist of a series of interviews with nine and a Socratic dialogue with six team leaders. The key question in this research is whether team leaders experience their work as being complex and what according to them is appropriate behaviour and what their demands for learning are.

This research argues that team leaders experience their working conditions as complex and that they want support in the development of their behaviour as educational leaders.

This research tells us that to be able to be an effective educational leader it's promising to invest in professional learning. It's also desirable to have a vision on educational leadership, to take measures to create coherence in the ongoing innovations and the innovation policy.

Inleiding

Het onderwijs in Nederland staat voor grote uitdagingen van verschillende aard. Te denken valt hierbij aan de zorg voor de kwaliteit van het onderwijs (bijvoorbeeld op gebied van rekenen en taal) en het geven van gelijke kansen aan alle leerlingen in 'passend onderwijs'. Het vak van docent moet aantrekkelijker worden, er is te veel vroegtijdige schooluitval en zwaar bevochten innovaties, zoals competentiegericht onderwijs, staan weer ter discussie. De aansluiting van het onderwijs op de arbeidsmarkt is niet voldoende. Docenten moeten meer zeggenschap krijgen over het onderwijs. De omgeving rondom de scholen verandert en de maatschappij ontwikkelt zich. Dit alles heeft reeds zijn consequenties gehad voor het onderwijs. 'De verandering' zelf lijkt een constant gegeven. Van der Waals (2009) spreekt van een stille revolutie in het vmbo, waarin in een relatieve rust gewerkt wordt aan verbetering van het onderwijs. Voor leidinggevers in het onderwijs hebben die hier genoemde ontwikkelingen consequenties. Van hen wordt verwacht dat ze richting geven in de veranderende omgeving. Daarbij moeten zij ook zorgen voor de implementatie van de vernieuwingen op de werkvloer.

AOC Oost bevindt zich als school in de hierboven genoemde omstandigheden. Zij is het groene onderwijs- en loopbaancentrum voor Twente, de Achterhoek en de Stedendriehoek. AOC Oost verzorgt voorbereidend en middelbaar beroepsonderwijs voor verschillende leeftijdsgroepen op vestigingen in Almelo, Borculo, Doetinchem, Enschede en Twello. Het onderdeel 'Groeipunt' verzorgt vanuit Almelo maatwerk trajecten voor volwassenen en werkenden. Bij AOC Oost zijn er in totaal circa 5600 onderwijsdeelnemers en werken er circa 550 medewerkers.

AOC Oost heeft een nieuw strategisch beleidsplan uitgebracht. De komende vijf jaar wil de organisatie sturen op de kernwaarden 'uniek', 'groei' en 'duurzaamheid'. Belangrijke partijen voor AOC Oost zijn de onderwijsdeelnemers, het bedrijfsleven en de eigen werknemers. De genoemde partijen moeten succesvol door, met en bij AOC Oost zijn. AOC Oost moet tot de beste scholen van Nederland gaan behoren. Volgens AOC Oost zal het onderwijs daarom moeten worden vernieuwd. De verwachting is dat dit gepaard zal gaan met het vertonen van ander gedrag door iedere werknemer. Ander gedrag dat niet vanzelf zal ontstaan maar geleerd zal moeten worden. Zoals onder meer Van Veldhuizen (2012) in zijn onderzoek in een andere school voor beroepsonderwijs laat zien, komen die leerprocessen niet vanzelf tot stand, maar zijn gerichte interventies nodig. Vanuit dit inzicht, en omdat AOC Oost resultaten wil boeken, zal het leren bij de organisatie goed georganiseerd moeten worden. De onderwijskundige leider, die bij AOC Oost teamleider genoemd wordt, heeft hierin een voorname rol. Hij zal vorm moeten geven aan de vernieuwingen en ze daarna moeten implementeren. De verwachting is dat door te investeren in de effectiviteit van de onderwijskundig leiders de kwaliteit van het onderwijs zal stijgen.

Om onderwijsorganisaties in ontwikkeling te brengen is het verstandig om te investeren in de leidinggevers. Uit onderzoek blijkt namelijk dat de leidinggevers daadwerkelijk een belangrijke rol spelen in de ontwikkeling van scholen doordat ze een sleutelrol spelen in het leren van de leraren (Geijssels, Sleegers, Stoel & Kruger, 2009; Kessels, 2012). Dit kan gerealiseerd worden door bijvoorbeeld het zorgen voor verdere professionalisering en het aanleren van nieuwe routines. De Onderwijsraad (2013) adviseert te 'kiezen' voor kwalitatief sterke leraren en levert hierbij vier aanbevelingen. Aanbeveling drie zegt: 'stimuleer onderwijskundig leiderschap' en roept daarmee ook op om te investeren in onderwijskundig leiderschap.

Het onderwijskundig leiderschap bij AOC Oost ligt bij teamleiders van onderwijsteams. Zij hebben dagelijks te maken met de externe en de interne druk om tot vernieuwing te komen en zij hebben de kwaliteitsverbetering concreet te realiseren. De investeringen in het leiderschap zouden dan ook op hen gericht moeten zijn. Dit onderzoek onderkent de belangrijke positie van de teamleider hierin als onderwijskundig leider. Onderzocht is hoe teamleiders aankijken tegen hun gedrag bij onderwijskundig leiderschap en welk gedrag zij volgens henzelf verder willen ontwikkelen om effectievere onderwijskundige leiders te worden.

Omdat onderwijskundig leiderschap en leren van professionals kernbegrippen zijn in dit onderzoek worden ze hieronder nader toegelicht. Onderwijskundig leiderschap is een concept dat voortkomt uit een traditie van denken over leiderschap, binnen en buiten onderwijsorganisaties. Quinn (2008) start in zijn chronologisch overzicht van vormen van leiderschap met de leider als een krachtige, solistische persoon die alle zeggenschap heeft. In latere modellen van leiderschap deelt de leider zijn 'macht' in vormen als gespreid, gedeeld of gedistribueerd leiderschap (Spillane, 2006). Opbrengstgericht leiderschap (Vandendriesche & Clement, 2006) stelt de doelen van leiderschap, de opbrengsten, centraal. Het concept 'phronetisch leiderschap' (Nunaka & Takeuchi, 2011) voegt het leren door leiderschap en het pragmatisch werken vanuit een ideaal toe.

Door andere auteurs is geschreven over leiderschap in de onderwijscontext. Imants (2010) definieert onderwijskundig leiderschap als leiderschap gericht op het stimuleren en richten van de professionele ontwikkeling van leraren. Een onderwijskundig leider is daarmee een ontwikkelingsgerichte leider die in staat is om die condities te creëren waarbinnen docenten optimaal kunnen werken aan de vernieuwing van hun onderwijs. De leider maakt ruimte en ruimt belemmeringen op voor ontwikkeling van docenten en daarmee

De behoefte aan ondersteuning in het ontwikkelen van onderwijskundig leiderschap bij teamleiders AOC Oost

voor onderwijsontwikkeling (Teune, De Boer & De Laat, 2008). Onderwijskundig leiderschap is leiderschap dat gekenschetst kan worden door kenmerken uit die hier genoemde invalshoeken van buiten en binnen de onderwijscontext.

Onderwijsvernieuwing vraagt om professionele groei van docenten en leidinggevend en dat kan ontwikkeld worden. De onderwijskundige leider kan het middel van 'leren' hierbij inzetten. Met leren wordt in dit onderzoek bedoeld het betekenis geven aan de wereld om ons heen. Betekenisgeving komt tot uitdrukking in en wordt gedeeld in gedrag en handelen, als ook in de inrichting en vormgeving van de omgeving (Bolhuis, 2009).

Over het leren van en in organisaties is er onderzoeksliteratuur. Zo introduceerde Senge (2008) de 'lerende organisatie' waarin leiderschap bij de leider zelf begint door hem 'persoonlijk meester' te noemen in een samenhangende leeromgeving. De rol van de leider bij leren is belangrijk in het hebben van de voorbeeldfunctie en bij het creëren van de condities om tot ontwikkeling te komen.

Verbiest (2011) ondersteunt de noodzaak voor aanpassing en innovatie in de veranderende omgeving rondom scholen. Als belangrijke vereiste om daartoe te komen noemt hij het ontwikkelen van de capaciteit om op het niveau van de individuele docent, het team en de organisatie te gaan leren. De literatuur ondersteunt dus de gedachte dat het stimuleren van het leren een belangrijk element voor onderwijsontwikkeling is.

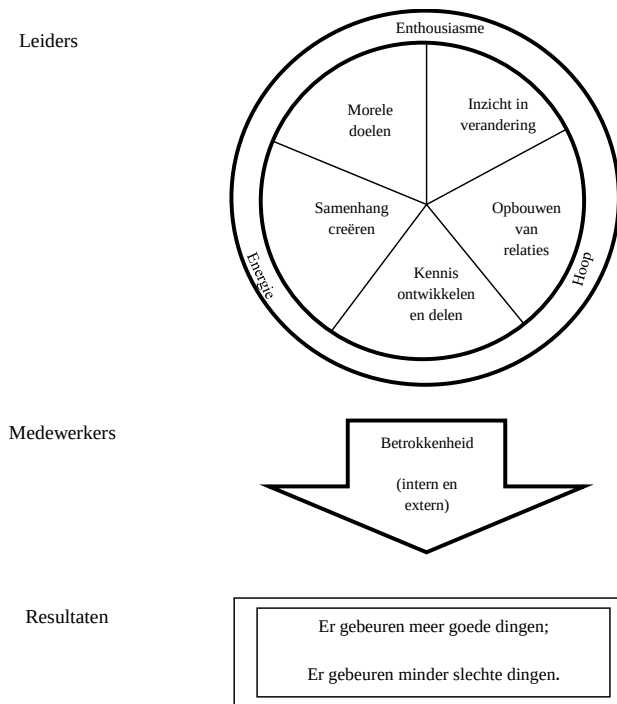
Leren kan goed plaats vinden in de werkcontext (Verdonschot, 2012) en is dan ook effectief (Van Veldhuizen, 2011). Bij dit leren speelt de leidinggevende een docentenrol door zich ook daadwerkelijk als leraar op te stellen (Verbiest, 2000). De leiders kunnen daarnaast bijdragen aan het innovatieproces door actieve invulling te geven hun betrokkenheid (Van Veldhuizen, 2012).

Wanneer we deze inzichten over onderwijskundig leiderschap en leren leggen naast de situatie van AOC Oost dan liggen er kansen om de organisatie verder te ontwikkelen en het onderwijs te vernieuwen. Deze aanpassingen zijn te realiseren door docenten en hun leidinggevend in ontwikkeling te brengen. Professioneel leren is hierbij een middel dat ingezet kan worden. Leren in de context is effectief en de onderwijskundige leider speelt hierin een centrale rol. Dit onderzoek stelt de ondersteuningsbehoefte van de onderwijskundige leider in het groene beroepsonderwijs centraal in de context van de veranderende omgeving met als doel aanwijzingen te verkrijgen waarin het onderwijskundig leiderschap van teamleiders ondersteund kan worden.

Fullan (2007) gebruikt voor de context waarin scholen zich bevinden het concept van de 'cultuur van verandering'. Een kenmerk van een cultuur van verandering is de aanwezigheid van ingewikkelde problemen waarvoor meestal geen simpele oplossingen bestaan. Dit soort problemen komen we in de literatuur veelvuldig tegen onder verschillende namen zoals gemene, venijnige of taaie problemen. In het Engels beschreven als 'wicked problems' (De Caluwé & Vermaak, 2006). Kenmerken van 'venijnige problemen' zijn dat ze vaak niet op zichzelf staan, dat zaken met elkaar samenhangen en dat ze gecompliceerd zijn. Beslissen erover brengt onzekerheid met zich mee en de nodige risico's. De problemen worden door verschillende actoren vaak verschillend beleefd en er kan onenigheid ontstaan over wie het bij het rechte eind heeft. 'Wicked problems' hebben weinig vrijheidsgraden en de oplossingsruimte is vaak minimaal (Homan, 2007). Als voorbeeld kan de invoering van 'passend onderwijs' genoemd worden. Om hieraan serieus invulling te geven is samenwerking met verschillende partijen met verschillende belangen nodig. De financiële mogelijkheden werken belemmerend. Individuele docenten, maar ook teams, moeten nog geschoold worden en hun gedrag aanpassen, terwijl de leerlingen met een bepaalde zorgbehoefte al in de klas zitten. Voor een leidinggevende is het lastig om de juiste stappen op het juiste moment te zetten, 'foute' keuzes liggen op de loer. Dit illustreert dat onderwijskundige leiders geen eenvoudige taak hierin hebben.

Fullan (2007) heeft een model ontwikkeld (zie figuur 1) over leiderschap in een cultuur van verandering dat ook toegepast kan worden op onderwijskundig leiderschap. Dit model wordt in dit onderzoek gebruikt als basis. Het werk van Fullan vindt zijn oorsprong in praktijkgericht, internationaal onderzoek binnen en buiten scholen. Voor Nederland is er van het werk een vertaalslag gemaakt naar de Nederlandse onderwijscontext met daarbij de focus op het primaire proces. Fullan verbindt theorie en kennis bij het zoeken naar oplossingen bij ingewikkelde problemen en hoe de leider hierin moet opereren. In deze vertaalslag zijn vier hoofdfactoren beschreven die innovatie op scholen kunnen stimuleren. Deze factoren worden verderop beschreven maar niet voordat het model van Fullan eerst nader is toegelicht. In het model van Fullan draait het om het gedrag van de leiders en hoe zij hun kennis, vaardigheden en attitude in het werk inzetten om de vijf kerncomponenten te realiseren.

De behoefte aan ondersteuning in het ontwikkelen van onderwijskundig leiderschap bij teamleiders AOC Oost



Figuur 1: Model van Fullan

In de ring van het model staan drie woorden: energie, hoop en enthousiasme. Ze moeten gezien worden in een wisselwerking met de vijf leiderschapscomponenten in de kern van het model. Leiders die doordrongen zijn van de vijf componenten van leiderschap kunnen niet anders dan energiek, enthousiast en verwachtingsvol zijn. Ze geven onder alle omstandigheden mensen het gevoel zelfs de moeilijkste, venijnige, problemen aan te kunnen. Hun enthousiasme en zelfverzekerdheid zijn aanstekelijk en uiterst effectief mits ze de vijf leiderschapscomponenten in hun dagelijkse gedrag opgenomen hebben.

Met morele doelen wordt bedoeld het handelen met de bedoeling een positieve invloed te hebben op de levens van werknemers, klanten en de maatschappij als geheel. Bij AOC Oost zijn dit de onderwijsdeelnemers, de eigen werknemers en het bedrijfsleven. Morele zingeving is in de praktijk verweven met de vijf componenten van leiderschap. Omdat morele zingeving niet altijd als vanzelf zal ontstaan kan het wel in een ontlukende vorm gecultiveerd worden en geactiveerd. Morele doelen en duurzaam succes van organisaties zijn van elkaar afhankelijk. In het strategisch beleidsplan van AOC Oost geven de kernwaarden ‘uniek, groei en duurzaam’ en ook de missie van de school richting aan de morele doelen van de organisatie. De school wil namelijk talentontwikkeling realiseren door het hebben van aandacht voor en betrokken zijn bij individuen en hun groei.

Het hebben van inzicht in veranderingen is belangrijk voor onderwijskundige leiders. Veranderingen gaan niet vanzelf en vragen soms om een cultuurverandering. Dit soort veranderingen verlopen in de regel niet-lineair en bieden naast kansen voor creatieve doorbraken ook weerstand. Mensen die weerstand bieden kunnen ook zaken aan de orde brengen die over het hoofd worden gezien en die gerespecteerd moeten worden om tot een goede implementatie te komen. In een cultuur van verandering lopen de emoties vaak hoog op, meestal bij meningsverschillen. Leiders in een cultuur van verandering verwelkomen weerstand. Effectieve leiders zetten weerstand om in bron van nieuwe ideeën en doorbraken. Heifetz (1994) adviseert: ‘Respecteer de mensen die u het liefst het zwijgen zou willen opleggen en blijf helder gefocust en neem de tegenwerpingen van uw tegenstanders serieus’. Leiding geven in een cultuur van verandering betekent ook het creëren van zo’n cultuur van verandering en niet alleen de structuur.

Opbouwen van relaties bestaat uit het stimuleren van doelbewuste interactie en het oplossen van problemen. Zodra de relaties verbeteren gaat ‘alles’ beter. Meer nog dan de mensen bepalen de relaties tussen de mensen het succes. In een lineaire wereld kunnen de dingen onafhankelijk van elkaar bestaan en als er interactie plaats vindt is dit op een voorstelbare manier. In een niet-lineaire omgeving bestaat alles in relatie tot elkaar en de interacties leiden tot complexe onvoorspelbare uitkomsten. In zo’n wereld zijn de interacties of relaties tussen de leden het organiserend principe (Lewin & Regine, 2000). Lewin en Regine constateren de behoefte aan een nieuwe manier, in de zin van meer openheid, van leidinggeven die gericht is op de mens en relaties als essentiële elementen voor het bereiken van duurzame resultaten. Het gaat om oprechte banden aan te gaan met medewerkers. Fullan spreekt hier van ‘harde empathie’ en daadwerkelijke betrokkenheid. Een leider laat de

De behoefte aan ondersteuning in het ontwikkelen van onderwijskundig leiderschap bij teamleiders AOC Oost

verschillen zien tussen de mensen en laat hen zien wat hen specifiek maakt. Leiderschap in een cultuur van verandering maakt visionaire, harmoniserende, democratische en coachende leiderschapstijlen nodig.

Het gedrag dat past bij kennis ontwikkelen en delen is gericht op het ombuigen van informatie tot kennis in een sociaal proces. Deze opvatting sluit goed aan op de in dit onderzoek gebruikte definitie van leren zoals hierboven beschreven. Leiders ontwikkelen en vergroten continu kennis binnen en buiten de organisatie. Ze veranderen de omgeving zodat het leren en delen van kennis bevordert. Het mogelijk maken van kenniscreatie houdt in relaties en gesprekken tussen mensen bevorderen, maar ook de beschikbare kennis binnen een organisatie delen. Op een dieper niveau is kenniscreatie gebaseerd op het stimuleren van een nieuw soort emotionele kennis en betrokkenheid bij de organisaties, waarbij de nadruk ligt op de manier waarop mensen met elkaar omgaan en waarin creativiteit meer ruimte krijgt. Kennis, in tegenstelling tot informatie, is nauw verweven met menselijke emoties, ambities, verwachtingen en intenties. Met andere woorden er is een expliciete band tussen kennisopbouw en interne betrokkenheid (Fullan, 2007).

De rol van leidinggevers is volgens Garvin (2000) het creëren van omstandigheden waarin men kan leren, door de juiste leeromgeving en leersituaties te scheppen als aanzet voor vervolgvactiteiten. Door de juiste toon te vinden en de gewenste normen, gedragslijnen en regels te cultiveren om hieraan deel te nemen. Door persoonlijk het discussieproces te leiden en het debat aan te zwengelen, door vragen te stellen, oplettend te luisteren en door feedback te geven en te evalueren. Voorbeelden hiervan uit het onderwijs zijn netwerken, schoolbezoeken, onderwijsadvisering, inspectie, intervisie en peers. Maak kennis zoveel mogelijk toegankelijk, maar belangrijk is dat kennis pas specifiek en bruikbaar wordt als we leren in de context. Delen van kennis zou als kernwaarde van de organisatie benoemd moeten worden. Bedrijven, scholen en de maatschappij zijn beter af als de capaciteit om verborgen kennis toegankelijk te maken en te verspreiden versterkt zou worden.

Door Verbiest (2011) is het concept van de professionele leergemeenschap beschreven. Om de te komen tot zo'n soort gemeenschap is een duidelijke visie op leren van leerlingen en op de ondersteuning daarvan door leraren op de school nodig. Het leren van leerlingen en hun resultaten dient hierbij in het brandpunt van de aandacht van leraren, door bijvoorbeeld trendrapportages van cijfers. Gedeeld leiderschap stimuleert leraren om te functioneren in professionele leergemeenschappen. Onderwijskundige leiders ondersteunen de structurele condities voor het leren van de leraren.

Samenhang creëren leidt tot patronen. De capaciteit van de leidinggevende om samenhang te creëren is een kwestie van timing volgens Fullan (2007). Er is een tijd om dingen in beweging te brengen en een tijd om samenhang te creëren. Er is respect voor het proces van verwarring, dit is essentieel en geeft de kansen voor samenhang. Kenniscreatie en kennisdeling levert samenhang op omdat het zich de vraag stelt of het werkt, en het doel dient. Door de gemeenschappelijke betrokkenheid bij het proces krijg je de beste ideeën en dus een betere totale samenhang. In organisaties waar mensen veel en intensief samenwerken vanuit morele doelen komen samenbindende krachten naar boven. Samenhang creëren vraagt om het stellen van prioriteiten en een duidelijke visie.

De vijf gedragscomponenten zoals hierboven uitgelegd, worden door Fullan (2007) in een 'hogere' hoofdverdeling bij elkaar gezet. Vanuit de persoonlijke karaktereigenschappen (ring van het model) werkt de leider aan richting en resultaten (morele doelen), aan de erkenning van de complexiteit van de werkomgeving en de voorwaarden van verandertrajecten (inzicht in verandering, opbouwen van relaties, kennis ontwikkelen en delen) om te komen tot patronen (samenhang creëren) (Zie ook tabel 3).

Fullan (2007) zegt dat duurzame veranderingen nooit alleen mogelijk zijn als gevolg van de acties van één leider maar dat zij altijd het gevolg zijn van de inspanningen van een groter collectief van mensen. Vanuit deze visie heeft hij zijn model beschreven (Zie figuur 1). Wil een leider effectief zijn dan zal hij uit moeten gaan van morele doelen en moet hij de verandering in de organisatie begrijpen en er vooral samenhang in aanbrengen. De leider moet relaties opbouwen en samen met de mensen in de organisatie nieuwe kennis gaan creëren. Van de leider wordt verwacht dat hij eigenschappen bezit als energie, enthousiasme en hoop. Leiderschap is effectief als er sprake is van interne en externe betrokkenheid in de organisatie. Fullan ziet het als een bewijs van betrokkenheid dat mensen vanuit eigen motivatie energie aan de slag gaan om dingen te verbeteren. Waarbij het niet alleen om individuele betrokkenheid gaat maar bovenal ook om het mobiliseren van de groep. Kenmerk van effectief leiderschap is het kunnen creëren van interne betrokkenheid.

Fullan beschrijft de resultaten van effectief leiderschap en betrokkenheid heel algemeen. Namelijk als het doen van meer goede dingen en minder slechte dingen. In de concrete onderwijscontext kunnen we bij resultaten vooral denken aan verbeterde leerresultaten van leerlingen, verhoogde bekwaamheid van docenten, geëngageerde leerlingen, meer betrokkenheid van ouders en de gemeenschap, meer voldoening en enthousiasme over vooruitgang en een gevoel van trots bij alle betrokkenen. Voorbeelden van minder slechte dingen zijn bijvoorbeeld minder verspilde kracht en energie in de school.

De theorieën van Fullan zijn in het boek 'Leiderschap in een cultuur van verandering' (Fullan, 2007) 'vertaald' naar de Nederlandse onderwijscontext waarbij is gezocht naar de praktische toepassing. Fullan beweert dat om succesvol te innoveren in het onderwijs gebruik gemaakt kan worden van vier hoofdfactoren.

De behoefte aan ondersteuning in het ontwikkelen van onderwijskundig leiderschap bij teamleiders AOC Oost

Deze factoren zijn het werken vanuit morele doelen en duurzame betrokkenheid, het ontwikkelen van leiderschap in een cultuur van verandering, het vergroten van de capaciteit van scholen om te leren en het creëren van een evaluatiecultuur en door het organiseren van een consistent innovatiebeleid. Morele zingeving is het beginpunt van verandering en leidinggevers hebben hierin een belangrijke voorbeeldfunctie. Het ontwikkelen van een cultuur van verandering kan bereikt worden door de complexiteit te begrijpen en te bouwen aan relaties en aan kenniscreatie. Het leren in de professionele leergemeenschap gaat samen met het realiseren van een evaluatiecultuur waarvan de kracht zit in de collectieve aanpak in de organisatie met de mogelijkheid tot afstemming op nationaal niveau. Consistentie in het innovatiebeleid kan bereikt worden door het zien en creëren van samenhang en het initiëren van systeemdoorbrekende ontwikkeling.

De literatuur adviseert om te investeren in de onderwijskundige leider. Dit onderzoek, met in de kern aandacht voor de teamleiders, kan gezien worden als een poging daartoe. Om effectief onderwijskundig leider te zijn is bepaald gedrag noodzakelijk. Fullan (2007) beschrijft een dynamische wisselwerking tussen de vijf gedragscomponenten. Energieke, enthousiaste en hoopvolle leiders 'ontwikkelen' een sterke morele doelbewustheid in zichzelf, zitten tot over hun oren in veranderingsprocessen, bouwen van nature relaties en kennis op en werken aan samenhang om morele zingeving te consolideren. Leiders die doordrongen zijn van de vijf componenten van leiderschap kunnen niet anders dan energiek, enthousiast en verwachtingsvol zijn. Effectieve leiders geven mensen onder alle omstandigheden het gevoel dat zelfs de moeilijkste problemen op een productieve manier kunnen worden aangepakt. Zij zijn altijd hoopvol, stralen een gevoel van optimisme uit en geven het streven naar hogere doelen nooit op. Hun enthousiasme en zelfverzekerdheid zijn in één woord aanstekelijk en daardoor uiterst effectief (Fullan, 2007).

Dit onderzoek heeft de nodige praktische, maatschappelijke en theoretische relevantie. Het onderzoek is praktisch relevant omdat de resultaten reeds de nodige implicaties in de onderzochte omgeving hebben veroorzaakt. De conclusies zijn direct in de praktijk bruikbaar. Het meer zicht hebben op onderwijskundig leiderschap levert een bijdrage aan de kwaliteitsverhoging van het onderwijs. De maatschappij vraagt hier nadrukkelijk om en daarmee is het onderzoek zeer zeker maatschappelijk relevant. Dit onderzoek heeft zijn theoretische basis liggen in het model van Fullan. In de toekomst kan het model als startpunt van verder onderzoek dienen. De theoretische relevantie is vooral gelegen in de opbrengst dat een theoretisch model slechts de eerste stap is om de werkelijkheid te begrijpen. Dieper begrip ontstaat als mensen in gezamenlijkheid ook echt betekenis gaan geven en op deze betekenis voortbouwen passend bij de eigen context.

Probleemstelling

Leidinggevers in het onderwijs staan voor een uitdagende taak. Van hen wordt een bijdrage verwacht aan de verbetering van de onderwijskwaliteit in een veranderende, complexe omgeving. Wij weten volgens de theorie welk gedrag effectief kan zijn in het leidinggeven in een cultuur van verandering. Maar hoe ervaren teamleiders het in de praktijk? Wat zijn hun ideeën en opvattingen? Hoe kunnen theoretische inzichten hen helpen? In dit onderzoek wordt teamleiders gevraagd naar gewenst gedrag in onderwijskundig leiderschap bij 'venijnige problemen' als kenmerk van die complexe omgeving. Herkennen zij deze problemen en willen ze ondersteund worden bij het oplossen ervan? En zo ja, wat is hun leerbehoefte hierin?

De hoofdvraag van dit onderzoek is:

Ervaren teamleiders bij AOC Oost hun werk als complex en wat zien ze daarin als gewenst gedrag en wat zijn hun leerbehoeften op dit terrein?

Hieraan verbonden worden drie deelvragen beantwoord:

- 1) Herkennen teamleiders hun werk en werkomgeving als een veranderende, complexe omgeving?
- 2) Wat is volgens de teamleiders wenselijk gedragsrepertoire voor een onderwijskundig leider in de complexe omgeving?
- 3) Willen teamleiders ondersteund worden in de ontwikkeling van hun gedragsrepertoire als onderwijskundig leider en zo ja, op welke manier?

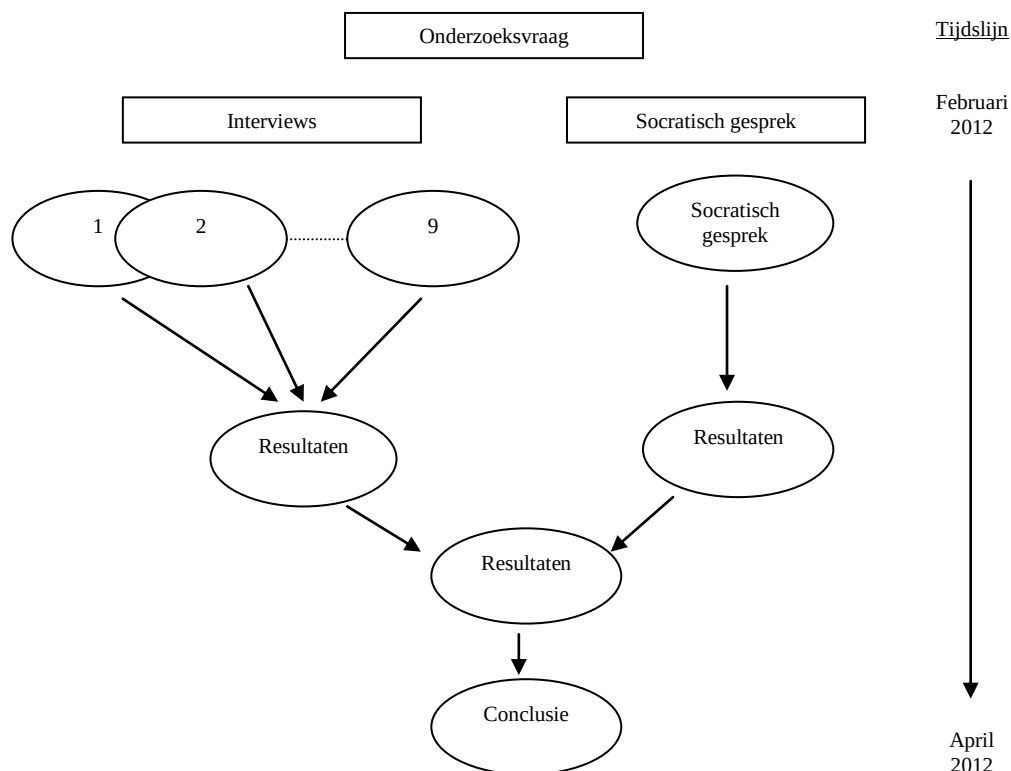
De verwachting in dit onderzoek is dat teamleiders de omgeving waarin zij werken als complex ervaren en dat ze hierin ondersteuning wensen. Dit onderzoek levert aanwijzingen op welke manier deze ondersteuning wenselijk en effectief wordt geacht door de ondervraagde teamleiders.

Methode van onderzoek

De onderzoeksofzet

Onderzoeken en innoveren zijn twee concepten die nauw met elkaar verbonden zijn. Het doen van onderzoek kan zelfs gezien worden als (het begin van) een innovatie (Verdonschot, 2012). De keuze van de onderzoeksvraag en de –context, alsmede ook de onderzoeksinstrumenten en doelgroep zijn in het voorliggende onderzoek hiermee in lijn. Want in het onderzoek wordt namelijk op aandachtige wijze gepraat met teamleiders over hun werk als onderwijskundig leider en de resultaten van dit onderzoek kunnen bijdragen aan nieuw beleid voor de organisatie. De onderzoeker kan hier als instrument gezien worden (Boeije, 2008) die ‘leren’ faciliteert. De onderzoeker brengt in dit onderzoek immers mensen bij elkaar op de werkplek door het organiseren van een dialoog. Het organiseren van een dialoog zet iets in beweging. Er vindt interactie plaats. Dialoog bestaat uit twee woorden: dia en loog. Dia betekent ‘door’ en logos betekent ‘woord’. Door het woord komen mensen bij elkaar met name als ze betekenis geven met elkaar aan de werkelijkheid.

Er is hier sprake van een kwalitatief onderzoek. In kwalitatief onderzoek richt de vraagstelling zich op onderwerpen die te maken hebben met de wijze waarop mensen, in dit onderzoek teamleiders, betekenis geven aan hun sociale omgeving en hoe ze zich op basis daarvan gedragen (Boeije, 2008). Teamleiders is gevraagd om woorden te geven aan hun dagelijkse leiderschapspraktijken. Wat zij goed vinden gaan, hoe zij aankijken tegen de complexe realiteit en hoe zij ondersteund kunnen worden bij hun onderwijskundig leiderschap. Om als onderzoeker door te dringen tot de essentie is doorgevraagd om tot dieper begrip te komen en gevraagd naar concreet gedrag in voorbeelden (open onderzoeksprocedure).



Figuur 2: De onderzoeksofzet

Een schematische weergave van het onderzoek staat in figuur 2. Parallel lopen twee onderzoeksprocessen. Er is de lijn van de interviews, waarin individuele data worden verzameld. Daarnaast loopt de lijn van het socratisch gesprek waarin een collectief van zes teamleiders bevestigd is. Na de dataverzameling worden de resultaten samengebracht en worden op basis daarvan verdere conclusies getrokken.

Onderzoeksinstrumenten

Het onderzoek heeft kenmerken van een ‘multicase study’ (n=2) waarin twee methoden van onderzoeken samenkomen. De bevindingen vanuit de twee ‘cases’ verifiëren elkaar en dragen bij aan de betrouwbaarheid van het onderzoek. In dit onderzoek is per case een ander onderzoeksinstrument gebruikt. Er is gebruikt gemaakt van een interview en van een socratisch gesprek. Gekozen is voor deze instrumenten omdat ze

De behoefte aan ondersteuning in het ontwikkelen van onderwijskundig leiderschap bij teamleiders AOC Oost

geschikt zijn om op een intensieve manier met elkaar in gesprek te komen, in de interviews individueel en in het socratisch gesprek collectief, en daarom sluiten ze aan bij de onderzoeksopzet.

Een interview is een gespreksvorm waarin een persoon (de interviewer) zich bepaalt tot het stellen van vragen over gedragingen, opvattingen, houdingen en ervaringen ten aanzien van bepaalde sociale verschijnselen aan één of meer anderen (respondenten) die zich voornamelijk beperken tot het geven van antwoorden op die vragen (Boeije, 2008). Gekozen is voor individuele interviews in verband met de vertrouwelijkheid. De interviews hebben alle circa één uur geduurd, om zodoende voldoende tijd te hebben om diepgang te krijgen in het interview en om de concentratie van de interviewer en de respondent te kunnen behouden. In de interviews is gewerkt met een interviewleidraad als stappenplan. Het begin hierbij is een toelichting op de wijze van vastlegging, een geluidsdrager. Door het gebruik van een geluidsdrager wordt de kwaliteit van de gegevens hoger omdat de interviewer zich beter kan concentreren op het gesprek en omdat niet tijdens het gesprek al geselecteerd hoeft te worden wat wel en wat niet op te schrijven. Bijkomend voordeel is ook dat vraag en antwoord bij elkaar blijven en er ook de mogelijkheid is om een ander de data te laten beoordelen. In dit onderzoek is dit ook toegepast. De interviews kennen alle de opbouw met een inleiding, een kern en een afsluiting. Er is gebruik gemaakt van structurerende vragen, pauzemomenten en interpreterende vragen (Van der Donk & van Lanen, 2009). Zie bijlage 2 voor informatie over de interviewopzet.

Het socratisch gesprek is als instrument gekozen omdat het de mogelijkheid heeft om met meerdere personen tegelijk in gesprek te kunnen zijn en waarbij de respondenten met elkaar proberen te komen tot synergie in gedachten. Het gesprek is een leergesprek. Het socratische gesprek resulteert in ontwikkelgerichte interactie waarin onbewuste redeneringen, opvattingen of ideeën aan het licht worden gebracht. Deze worden samen onderzocht en gemeenschappelijk betekenis gegeven (Spruyt, Verdonchot & Dresen, 2011). Het socratisch gesprek ontleent zijn naam aan Socrates. Socrates probeerde iemand tot inzicht te voeren door het stellen van vragen (Kessels, Boers & Mostert, 2008). Uit een pilotstudy van Pihlgren (2008) blijkt dat het houden van socratische gesprekken met leidinggevend veel opbrengsten kan hebben. In het gesprek is niet gevraagd naar ‘venijnige problemen’ maar naar een voorbeeld uit de dagelijkse praktijk waaruit goed onderwijskundig leiderschap blijkt vanuit de inschatting was dat een positieve insteek een goede basis zou vormen voor een leergesprek.

Om het socratisch gesprek goed te laten verlopen is gebruik gemaakt van constitutieve regels en regulatieve regels (Kessels, Boers & Mostert, 2008). De constitutieve regels zijn essentieel want zonder deze regels is er geen sprake van een socratisch gesprek. De regulatieve regels laten het gesprek alleen soepeler verlopen. Ze hoeven niet vooraf te worden genoemd, maar kunnen worden toegelicht als dat nodig blijkt te zijn (Zie voor meer informatie over het socratische gesprek bijlage 3).

De interviews geven antwoord op alle drie de deelvragen omdat er concreet gevraagd wordt naar de werkomgeving, wenselijk gedragsrepertoire en de ondersteuningsbehoefte van de teamleiders als onderwijskundig leider. De interviews leveren een inzicht op hoe de teamleiders kijken naar hun omgeving. Uit de interviews kan een vergelijk gemaakt worden tussen dat gedrag waarop ondersteuning gewenst wordt en het gedrag dat de teamleiders zelf als wenselijk gedrag vinden voor de onderwijskundig leider. Als AOC Oost tegemoet komt aan de door teamleiders erkende en wenselijk geachte ondersteuningsbehoefte dan zou de effectiviteit van de teamleider als onderwijskundig leider vergroot kunnen worden.

Het socratisch gesprek geeft antwoord op deelvraag 2 en op deelvraag 3 en van hieruit kan op vergelijkbare manier als in de vorige alinea beschreven de hoofdvraag beantwoord worden. Deelvraag 1 wordt vanuit het socratisch gesprek niet beantwoord.

Onderzoekseenheden

Dit onderzoek is uitgevoerd onder teamleiders bij AOC Oost. AOC Oost verzorgt voorbereidend en middelbaar beroepsonderwijs voor verschillende leeftijdsgroepen op 5 onderwijslocaties. Er zijn in totaal 5600 onderwijsdeelnemers en er werken ca. 550 medewerkers. Er wordt gewerkt met een teamorganisatie met teamleiders. De onderwijslocaties Almelo, Doetinchem, Enschede en Twello kennen zowel vmbo- als mbo-onderwijs. De locatie Borculo kent alleen vmbo-onderwijs.

Aan dit onderzoek hebben in totaal 15 van de 27 teamleiders van AOC Oost deelgenomen. Deze groep bestaat uit elf mannen en vier vrouwen. In totaal geven de 15 teamleiders aan 289 teamleden leiding, voornamelijk docenten. De gemiddelde teamgrootte is 19 personen. Het kleinste team bestaat uit elf en het grootste team uit 26 personen. Hiervan zijn er drie. Zes van de 15 teamleiders zijn sinds de start van de teamorganisatie bij AOC Oost, dus vijf jaar, teamleider. Het gemiddeld aantal jaren ervaring als teamleider is 3,5 jaar. Van de 15 teamleiders werken er acht in het vmbo en zes in het mbo. Een teamleider werkt in ‘VM2’ (een gecombineerd vmbo en mbo-traject). Deelname is vrijwillig en anoniem. De gemiddelde leeftijd van de teamleiders is 50 jaar. De oudste teamleider is 62 en de jongste 36 jaar. De deelgenomen groep teamleiders is representatief voor de totale groep op de kenmerken gemiddelde leeftijd (is 50 jaar), de gemiddelde teamgrootte

De behoefte aan ondersteuning in het ontwikkelen van onderwijskundig leiderschap bij teamleiders AOC Oost

(deze is 19 personen) en het gemiddelde aantal ervaringsjaren (dit is 3.9) en de man/vrouw verhouding. In tabel 1 is informatie opgenomen over alle teamleiders bij AOC Oost en ook van de deelnemende teamleiders (n).

Aan de interviews hebben negen teamleiders deelgenomen. Voor een evenwichtige verdeling is per onderwijssoort en per locatie een teamleider 'at random' gekozen, wat het totaal voor de interviews op negen teamleiders brengt. Aan het socratisch gesprek nemen zes teamleiders deel, anderen dan de geïnterviewden zodat zoveel mogelijk personen bij dit onderzoek betrokken kunnen zijn om de betrouwbaarheid van het onderzoek te verhogen. Het aantal van zes is bepaald in overleg met de gespreksleider van het socratisch gesprek en maakt het mogelijk om een leergesprek ook van de grond te laten komen. Bij meer deelnemers wordt dit volgens de literatuur lastig zo niet onmogelijk (Kessels, Boers & Mostert, 2008).

Net als de geïnterviewden zijn de gespreksdeelnemers afkomstig van alle onderwijslocaties en onderwijssoorten. Het gaat om drie teamleiders vmbo, twee teamleiders mbo en een teamleider 'VM2'.

Tabel 1. Informatie over teamleiders bij AOC Oost

Teamleiders ↓	Geslacht	Leeftijd	Aantal jaren teamleider bij AOC Oost	Aantal teamleden	Onderwijssoort	Deelgenomen aan interviews (I) of socratisch gesprek (S), Niet deelgenomen (X)
1	M	43	1	23	vmbo	I
2	V	54	5	26	vmbo	I
3	M	52	4	16	mbo	I
4	V	36	3	15	vmbo	I
5	M	62	5	22	vmbo	I
6	M	45	2	26	vmbo	I
7	M	53	5	13	mbo	I
8	M	52	3	18	mbo	I
9	M	45	3	13	mbo	I
10	M	56	5	27	vmbo	S
11	M	58	5	20	vmbo	S
12	M	48	4	19	mbo	S
13	M	52	5	11	vmbo/mbo	S
14	V	46	1	26	vmbo	S
15	V	44	2	14	mbo	S
16	M	58	5	14	mbo	X
17	M	58	5	14	mbo	X
18	M	56	5	4	mbo	X
19	V	60	3	21	vmbo	X
20	M	56	4	17	vmbo	X
21	M	50	4	13	mbo	X
22	V	31	3	17	vmbo	X
23	M	39	2	22	vmbo	X
24	V	38	5	19	vmbo	X
25	M	57	5	19	mbo	X
26	M	50	5	32	vmbo	X
27	M	56	5	21	vmbo	X
	20m/7v	x50	x3,9	x19	15v/11m/1vm2	27
n	11m/4v	x50	x3,5	x19	8v/6m/1vm2	15

De behoefte aan ondersteuning in het ontwikkelen van onderwijskundig leiderschap bij teamleiders AOC Oost

Teamleiders die hebben deelgenomen aan de interviews en het socratische gesprek zijn via de mail en persoonlijk benaderd voor het onderzoek. Op basis van een positieve reactie op de uitnodiging zijn ze door de onderzoeker geselecteerd, inachtnemend de evenredige verdeling over de werklocaties en de onderwijssoorten. Bij het bepalen van doelgroep is ook rekening gehouden met de praktische beschikbaarheid.

In bijlage 7 zijn portretten gemaakt van de teamleiders die hebben deelgenomen aan de interviews.

Procedure van data verzamelen

De interviews zijn uitgevoerd door een onderzoeker en een co-onderzoeker. De onderzoeker heeft zes interviews uitgevoerd, de co-onderzoeker drie. De interviews hebben alle ca. één uur geduurd en zijn op geluidsdrager vastgelegd. De teamleider van de locatie waar de onderzoeker werkt is geïnterviewd door de co-onderzoeker om bias te voorkomen. Voorafgaand aan de interviews heeft de onderzoeker de co-onderzoeker gebriefd aan de hand van de interviewopzet (Zie bijlage 2).

Bij kwalitatief onderzoek wisselen dataverzameling en data-analyse elkaar af. Dit kan leiden tot nieuwe inzichten en bijstellingen van het onderzoek. De eerste twee interviews hebben het karakter van een proefinterview. Er zijn in dit onderzoek drie redenen om te werken met proefinterviews. De eerste reden is om zeker te zijn dat er voldoende overeenstemming zit in de manier van vragen en aanpak van het interview door de onderzoeker en de co-onderzoeker. De tweede reden is de vraag of de interviews de verwachte kwaliteit aan data opleverden. De derde reden is gelegen in de positie van de onderzoeker die als leidinggevende van teamleiders werkzaam is in het onderzoeksveld. Deze positie zou voor geïnterviewden bedreigend kunnen zijn en zou van invloed kunnen zijn op de data en resultaten. Alle geïnterviewde teamleiders hebben aangegeven dat het geen bezwaar is dat de onderzoeker leidinggevend is en voor de deelnemende teamleiders is de anonimiteit gegarandeerd.

De proefinterviews zijn door beide onderzoekers parallel geanalyseerd en de conclusie is dat de manier van interviewen voldoende ‘gelijk’ is om van betrouwbaarheid te kunnen spreken en dat de data dus bruikbaar zijn in het kader van de onderzoeksvraag. Belangrijkste criterium is hierbij een gelijkheid in de type vragen die gesteld zijn. Na de proefinterviews heeft geen bijstelling plaats gevonden van het onderzoek. Een tweede moment van evaluatie is uitgevoerd na het zesde interview, na een interview met een mbo-teamleider. De eerste vijf interviews zijn namelijk gesprekken met vmbo teamleiders. De vraag hierbij is of de data uit dit interview onderzoeksmatig passen bij de eerste vijf interviews. Na analyse van de data met de co-onderzoeker is geconstateerd dat er geen grote verschillen tussen de manier van antwoorden door vmbo- en mbo-teamleiders zijn. De antwoorden zijn vergelijkbaar op inhoudelijke en thematische gronden. Dit inzicht heeft er toe geleid dat er nog drie andere teamleiders uit het mbo zijn geïnterviewd (door de onderzoeker) en dat de resultaten zijn meegenomen in de analyse in dit onderzoek. Interview zes is door de co-onderzoeker afgenomen.

Kenmerkend voor kwalitatief onderzoek is dat de onderzoeker actief mee kan doen bij het verzamelen van de data. Daar is ook in dit onderzoek sprake van. De onderzoekers hebben zelf de interviews afgenomen. Beeld- en geluidsregistraties verhogen de kwaliteit en geven meer inzicht (validiteit en betrouwbaarheid) en daarom zijn van alle interviews opnames gemaakt. Van het ‘socratisch gesprek’ is een band- en video opname gemaakt.

Alle interviews zijn uitgeschreven; de transcripten zijn verzonden naar de respondenten om de data definitief te vrijwaren voor dit onderzoek. Allen hebben de transcripten goedgekeurd, waarmee een ‘member validation’ gerealiseerd is om de betrouwbaarheid van het onderzoek te verhogen. De anonimiteit is gewaarborgd doordat namen, locaties, etc. onherkenbaar zijn gemaakt in de transcripten. Eén teamleider heeft passages geschrapt die de anonimiteit kunnen verraden. De geschrapte passages zijn niet gebruikt in het onderzoek.

De onderzoeker heeft om twee redenen gekozen om het socratische gesprek niet zelf te leiden. De eerste reden is dat dit niet tot zijn competentie behoort en de tweede reden is om afstand te kunnen houden van dit deel van het onderzoek. Op basis van reputatie is een ervaren gespreksleider geselecteerd. Voorafgaand aan het gesprek heeft de onderzoeker de gespreksleider telefonische gebriefd. Op de dag van het socratisch gesprek zelf heeft nog een voorgesprek plaatsgevonden tussen de onderzoeker en de gespreksleider (Zie hiervoor bijlage 3). De onderzoeker en de co-onderzoeker zijn als observant aanwezig geweest bij het socratische gesprek. De respondenten zijn vooraf op de hoogte gebracht van de procedure en hebben hiermee ingestemd. Gekozen is om het gesprek te houden op een neutrale plaats, niet zijnde één van de werklocaties, om de respondenten zo weinig mogelijk vooraf te beïnvloeden door de dagelijkse beslommingen. Het gesprek heeft twee uur in beslag genomen.

In het gesprek is gevraagd naar voorbeelden uit de dagelijkse praktijk waaruit goed onderwijskundig leiderschap blijkt. Uit literatuur blijkt dat het nemen van het goede, het positieve, als uitgangspunt voor onderzoek waardevol en stimulerend is. Deze wijze van onderzoek wordt ‘appreciative inquiry’ genoemd (Hammond, 1998). Het gesprek bestaat uit 4 fases (Zie tabel 3).

De behoefte aan ondersteuning in het ontwikkelen van onderwijskundig leiderschap bij teamleiders AOC Oost

Bij het socratische gesprek zijn door de onderzoeker en co-onderzoeker aantekeningen gemaakt. In een nagesprek met ook de gespreksleider zijn deze aantekeningen vergeleken en tot één verslag samengevoegd met de bedoeling de validiteit en de betrouwbaarheid van het onderzoek te verhogen. De van het gesprek gemaakte foto's en aantekenvellen zijn hierbij ter ondersteuning gebruikt.

De dataverzameling heeft plaats gevonden tussen februari en april 2012.

Tabel 2. Opbouw socratische gesprek

Fases	Inhoud
Fase 0	Voorbereiding
Fase 1	Uitwisseling persoonlijke ervaringen met goed onderwijskundig leiderschap
Fase 2	Uitwerken van één van de persoonlijke ervaringen uit fase 1
Fase 3	Beantwoording van de vraag wat nodig is voor goed onderwijskundig leiderschap
Fase 4	Afronding

Data-analyse

Analyseren bestaat in dit onderzoek uit de uiteenrafeling van de gegevens over onderwijskundig leiderschap in categorieën, het benoemen van deze categorieën met begrippen (gebruikte codes), en het aanbrengen van relaties tussen de begrippen (zie het resultaatdeel) in het licht van de vraagstelling (Boeije, 2008). In het theoretisch kader is het model van Fullan (2007) uitgebreid beschreven. Het model kent een aantal componenten die in de analyse van de data als code worden gebruikt (zogenaamde 'constructed codes'). De codes staan voor gedragsrepertoire waarin in de interviews en ook in het socratisch gesprek naar is gevraagd in concrete situaties. Er heeft een open codering plaats gevonden (Zie tabel 3).

De interviews en het socratische gesprek zijn op dezelfde wijze gecodeerd. In de interviews zijn de data individueel verzameld, in het socratische gesprek collectief. In de analyse zijn de data naar aanleiding van deelvragen 2 en 3 samengevoegd omdat dezelfde codering is gebruikt en dezelfde vragen zijn gesteld. Alleen de wijze van bevraging, individueel versus collectief, verschilt.

Tabel 3. Data-analyse

Gedragsrepertoire teamleiders	
<i>Hoofdindeling Fullan</i>	<i>Gebruikte codes</i>
Persoonlijke eigenschappen	Enthousiasme, energie en hoop
Richting en resultaat	Morele doelen
Voorwaarden en complexiteit	Inzicht in veranderingen
	Opbouwen van relaties
	Kennis ontwikkelen en delen
Patronen	Samenhang creëren

Bij de analyse van deelvraag 1 (over het herkennen van de omgeving als veranderend en complex) zijn die tekstfragmenten geselecteerd die specifiek ingaan op de vraag. Deze manier van handelen is ook uitgevoerd voor deelvraag 2 (over wenselijk gedrag). Deze tekstfragmenten zijn terug te vinden in bijlage 5. Deelvraag 3 gaat over de wenselijke ondersteuning van teamleiders bij hun onderwijskundig leiderschap. In de transcripten zijn die citaten gemarkeerd die daarop antwoord geven. De lijst met citaten is te vinden in bijlage 6. In totaal, dus over negen interviews zijn er 197 citaten, met daarbij in totaal 206 codes.

Het socratisch gesprek is ook aan de hand van tabel 3 geanalyseerd door de onderzoeker. Deelvraag 1 is aan de respondenten in het gesprek niet gevraagd. Startpunt van het gesprek zijn voorbeelden van goed onderwijskundig leiderschap. Aan deze voorbeelden is een code verbonden. In een vervolgstap is doorgebouwd en kwam de groep tot één definitie van 'goed onderwijskundig leiderschap'. Tussenstap, en daarom ook niet gecodeerd, is hierbij een lijst met 15 opmerkingen (Zie bijlage 5). De einddefinitie is wel voorzien van een code. De derde fase van het socratische gesprek heeft een lijst opgeleverd met 20 opmerkingen (zie bijlage 6) die teamleiders zeggen nodig te hebben voor effectief onderwijskundig leiderschap. Deze lijst is ook door de onderzoeker aan de hand van tabel 3 gecodeerd.

In tabel 9 zijn de resultaten samengebracht door de toegekende codes samen te brengen.

Resultaten

Deelvraag 1 gaat over de complexe omgeving en of de teamleiders deze omgeving herkennen. Deze vraag is beantwoord in de interviews. Er is de teamleiders gevraagd naar een venijnig probleem als illustratie van de complexe omgeving waarin zij werken. De resultaten van deze vraag, antwoord op deelvraag 1, zijn verwerkt in tabel 4.

Tabel 4. Venijnige problemen als illustratie van de complexe omgeving (Vanuit de interviews).

Teamleider	Voorbeeld per teamleider
1	Passend onderwijs
2	Onderwijsvernieuwing
3	Onderwijsvernieuwing
4	Onderwijsvernieuwing
5	Passend onderwijs
6	Formatieplanning
7	Onderwijsvernieuwing
8	Macrodoelmatigheid mbo
9	Macrodoelmatigheid mbo

De teamleiders herkennen het bestaan van venijnige problemen. Passend Onderwijs wordt twee keer genoemd. Vier keer wordt door teamleiders een onderwerp ter sprake gebracht dat met onderwijsvernieuwing te maken heeft. Twee teamleiders spraken over de actie om te komen tot macrodoelmatigheid in het mbo. Eén teamleider sprak over de formatieplanning als een venijnig probleem, vooral met het oog op de veranderingen in de organisatie.

In deelvraag 2 is gevraagd naar wenselijk gedragsrepertoire als onderwijskundig leider in de complexe omgeving. Deze vraag is in de interviews beantwoord vanuit het concept 'venijnige problemen' en in het socratische gesprek vanuit voorbeelden van goed onderwijskundig leiderschap.

Door alle teamleiders samen worden 18 soorten gedrag wenselijk geacht bij venijnige problemen. Drie teamleiders vinden drie soorten repertoire wenselijk en drie teamleiders vinden twee soorten. Per teamleider is wisselend welke. Eén gedragsrepertoire wordt ook door 3 teamleiders genoemd als wenselijk. Door geen enkele teamleider wordt meer dan 3 soorten repertoire genoemd.

Tabel 5. Passend gedragsrepertoire en onderwijskundig leiderschap (Vanuit de interviews).

Interviews	Gedragsrepertoire leiders						Gedragsrepertoire per teamleider
	Enthousiasme, Energie, Hoop	Morele doelen	Inzicht in veranderingen	Opbouwen van relaties	Kennis ontwikkelen en delen	Samenhang creëren	
1		X	X				2
2		X					1
3				X			1
4			X	X	X		3
5			X				1
6	X	X	X				3
7		X	X		X		3
8			X	X			2
9			X			X	2
	1	4	7	3	2	1	18

In totaal noemen zeven van de negen teamleiders het repertoire 'inzicht in verandering'. Als tweede vaker genoemd repertoire wordt 'morele doelen' genoemd, totaal door vier teamleiders. Het 'opbouwen van relaties' wordt door drie teamleiders genoemd, het 'ontwikkelen en delen van kennis' komt bij twee teamleiders voor. Het 'creëren van samenhang' en het hebben van 'enthousiasme, energie en hoop' worden elk één keer genoemd.

Aan de deelnemende teamleiders in het socratische gesprek is gevraagd naar voorbeelden van onderwijskundig leiderschap waarop zij trots waren, uit te leggen aan de hand van eigen ervaringen. Dit heeft zes verschillende voorbeelden opgeleverd (zie tabel 6). Twee voorbeelden komen uit het repertoire 'morele doelen'. Het hebben van een visie is belangrijk zoals het authentiek zijn in je visie en deze benoemen in het gedrag van anderen, in bijvoorbeeld competentiegericht onderwijs (CGO).

De behoefte aan ondersteuning in het ontwikkelen van onderwijskundig leiderschap bij teamleiders AOC Oost

Twee teamleiders brachten voorbeelden naar voren vanuit ‘inzicht in veranderingen’. Het kunnen voorzien van de consequenties van het beleid, bijvoorbeeld de invoer van laptops door leerlingen. Het tweede voorbeeld ging over het delegeren van onderwijsvernieuwing aan teamleden om zo ook draagvlak te creëren. Eén teamleider benoemde met name ‘kennis ontwikkelen en delen’, belangrijk in het voorbeeld over de invoering van de leerwegen in het vmbo. Het gebruik en delen van bronnen en samen bouwen aan kennis. Eén teamleider verbond drie door andere teamleiders genoemde voorbeelden met elkaar (kennis-visie-vooruit zien) in een voorbeeld over het verbinden van het strategisch beleid met de werkvloer, van binnen naar buiten en leiding geven aan leren. Hierbij wordt duidelijk samenhang gecreëerd.

Als vervolg is in het socratisch gesprek het voorbeeld ‘het verbinden van strategisch beleid met de werkvloer’ nader met elkaar verkend. Aan het einde van deze fase formuleert één van de teamleiders de door de deelnemers gedragen essentie van onderwijskundig leiderschap, opgebouwd vanuit de eerste en tweede fase van het socratische gesprek. De essentie is: ‘Het leiding geven is aan onzekerheden in de visie, en vertrouwen geven dat wij het als team samen kunnen’. Deze essentie is ook opgenomen in tabel 6. Ook ruimte geven, complimenteren, meenemen, etc. zijn daarbij belangrijk. In het model van Fullan past de essentie bij het gedragsrepertoire ‘enthousiasme, hoop en energie’. Het overige genoemde gedrag past bij het overige handelingsrepertoire van de leider.

Tabel 6. Voorbeelden over goed onderwijskundig leiderschap en gedragsrepertoire (Vanuit socratisch gesprek).

Code	Voorbeeld per teamleider
Enthousiasme, Energie, Hoop Morele doelen	Essentie van onderwijskundig leiderschap is vertrouwen geven (Essentie) Hebben van visie en gastheerschap in klassen door docent (deelnemer 2) Authentiek zijn in visie , benoemen en aanwijzen van wat je wilt zien, je ideaal. VB. CCG onderwijs (deelnemer 6)
Inzicht in veranderingen	Het kunnen voorzien van de consequenties van beleid bijv. laptopgebruik door leerlingen (deelnemer 3) Delegeren van vernieuwing en verkrijgen draagkracht, uitdagen en faciliteren, niet trekken maar leiden (deelnemer 5)
Opbouwen van relaties	X
Kennis ontwikkeling en delen Samenhang creëren	Het verzamelen en gebruiken van informatie en bronnen bij invoer leerwegen (deelnemer 1) Het verbinden van strategisch beleid met de werkvloer, voorbeeld 1-2-3 aan elkaar verbonden. Macrodoelmatigheid. Leidinggeven aan leren (deelnemer 4)

In deelvraag 3 is de ondersteuningsvraag gesteld. Willen de teamleiders ondersteund worden en zo ja, op welke manier? Antwoord op deze vragen komt uit de serie interviews en het socratisch gesprek. In de interviews hebben de teamleiders 197 uitspraken hierover gedaan. Deze uitspraken (citaten) zijn gecodeerd in tabel 7 te lezen. Alle codes worden genoemd. Er zit veel verschil in de frequentie van de codes. Het meest werd genoemd het ‘inzicht hebben in veranderingen’ met 79 citaten. Op een tweede plek komt het repertoire ‘kennis ontwikkelen en delen’ met 57 citaten. Op de derde plaats met 43 citaten staat het ‘opbouwen van relaties’. Het werken vanuit ‘morele doelen’ is met 15 citaten genoemd, het ‘creëren van samenhang’ met zeven en het werken vanuit ‘enthousiasme, energie en hoop’ met vijf citaten. Het repertoire met de hoogste drie aantallen citaten vallen allen onder de subverdeling ‘voorwaarden en complexiteit’. Al deze drie soorten repertoire worden door alle teamleiders genoemd met een of meerdere citaten. Het werken vanuit ‘enthousiasme, energie en hoop’ wordt genoemd door vier teamleiders, het werken vanuit ‘morele doelen’ door zeven teamleiders. Het ‘creëren van samenhang’ wordt door drie teamleiders genoemd.

Aan het einde van fase drie van het socratisch gesprek is een lijst met 20 uitspraken opgesteld met wat een teamleider nodig heeft (Zie bijlage 6 voor de concrete uitspraken en tabel 8 voor de gecodeerde uitspraken). Het vaakst, met zes uitspraken, ‘kennis ontwikkelen en delen’, genoemd. Met vier uitspraken zijn er drie vormen van gedragsrepertoire die genoemd worden: ‘morele doelen, inzicht in veranderingen en opbouwen van relaties’. Werken vanuit ‘enthousiasme, energie en hoop’ en ‘creëren van samenhang’ worden beide een keer genoemd.

De behoefte aan ondersteuning in het ontwikkelen van onderwijskundig leiderschap bij teamleiders AOC Oost

Tabel 7. Gedrag waarin ondersteuning is gewenst (Vanuit de interviews)

Model van Fullan							
Interviews	Gedragrepertoire leiders						
	Enthousiasme, Energie, Hoop	Morele doelen	Inzicht in veranderingen	Opbouwen van relaties	Kennis ontwikkelen en delen	Samenhang creëren	
	Verwachtingsvol	Richting, resultaat, missie en visie		Voorwaarden en complexiteit		Leidt tot patronen	
1		3	7	4	4		18
2		4	5	5	1	2	17
3	2	3	11	6	3		25
4	1	1	6	4	4	2	18
5		1	7	5	6		19
6	1	2	11	4	6	3	27
7		1	12	6	9		28
8			6	3	9		18
9	1		14	6	15		36
Tot	5	15	79	43	57	7	206

Tabel 8. Ondersteuningswens teamleiders (Vanuit het socratisch gesprek)

Model van Fullan							
Socratisch Gesprek	Gedragrepertoire leiders						
	Enthousiasme, Energie, Hoop	Morele doelen	Inzicht in veranderingen	Opbouwen van relaties	Kennis ontwikkelen en delen	Samenhang creëren	
	Verwachtingsvol	Richting, resultaat, missie en visie		Voorwaarden en complexiteit		Leidt tot patronen	
	1	6-16-18-20	2-3-13-19	4-7-10-15	5-9-11-12-14-17	8	
Tot	1	4	4	4	6	1	

In tabel 9 zijn de resultaten van de deelvragen 2 en 3, zowel vanuit de interviews als het socratische gesprek bij elkaar gebracht. In de kolom 'totaal vraag 2' staat het repertoire dat teamleiders, vanuit de interviews en het socratische gesprek, wenselijk achten bij 'onderwijskundig leiderschapsgedrag'. Teamleiders vinden gedrag dat het geven van 'richting en resultaat' en het 'inzicht in veranderingen' wenselijk. Dit scoort met 6 en 9.

Tabel 9. Samenvatting resultaten, toegepast en wenselijk onderwijskundig leiderschapsgedrag (Vanuit de interviews en het socratisch gesprek)

Gedragrepertoire	2.i	2.s	3.i	3s	Totaal deelvraag 2	Totaal deelvraag 3
Resultaten deelvragen						
Enthousiasme, hoop en energie	1	1	5	1	2	6
Richting en resultaat	4	2	15	4	6	19
Voorwaarden en complexiteit:	12	3	179	14	15	193
Inzicht in veranderingen	7	2	79	4	9	83
Opbouw van relaties	3	0	43	4	3	47
Kennis ontwikkelen en delen	2	1	57	6	3	63
Patronen	1	1	7	1	2	8
Totale	18	7	206	20	25	226

Opmerking. i = interviews, s= socratisch gesprek

In de kolom 'totaal vraag 3' staat het resultaat op de ondersteuningsbehoefte van teamleiders die geïnterviewd zijn en die deelgenomen hebben aan het socratische gesprek. Hier valt op dat gedrag onder de noemer 'voorwaarden en complexiteit' veel genoemd wordt (193 keer). Per subonderdeel zijn er ook hoge

De behoefte aan ondersteuning in het ontwikkelen van onderwijskundig leiderschap bij teamleiders AOC Oost

scores, vooral het hebben van ‘inzicht in veranderingen’ met 83 keer en het ‘ontwikkelen en delen van kennis’ met 63 keer.

Door de twee laatste kolommen te vergelijken ontstaat een beeld van gedrag wat teamleiders wenselijk gedrag vinden bij onderwijskundig leiderschap en het gedrag waarop zij ondersteuning wensen. Een onderwijskundig leider moet ‘richting en resultaat’ kunnen geven en ‘inzicht in veranderingen’ hebben. De ondersteuningsvraag ligt ook op het verkrijgen van ‘inzicht in veranderingen’. Maar ook op het ‘ontwikkelen en delen van kennis’ is er een ondersteuningswens.

In figuur 3 zijn een aantal citaten van teamleiders opgenomen per code. Voor meer citaten zie bijlagen 4, 5 en 6.

Citaten teamleiders	
Persoonlijke eigenschappen: <i>Enthousiasme, energie en hoop</i>	“De teamleider is de persoon die je in de strijd gooit. Dat is namelijk het enige wapen dat je hebt. Je persoonlijkheid. En verder geduld, begrip en praten. Dicht bij de mensen zijn” (Uit interview: Ada 3) “Nee, dat is voor mijzelf belangrijk. Lef hebben om jezelf te zijn. Ja en een van de dingen is jezelf voor aap zetten. Jezelf anders laten zien en ook weer jezelf te zijn, en denken van ik doe dat” (Uit interview: André 6) “Ja, het allerbelangrijkste, als ik de onderzoeker dan toch eh even iets mee wil geven is, voor zijn onderzoek is eh, de persoon die je in de strijd gooit. Dat namelijk het enige wapen dat je hebt. Je persoonlijkheid....maar die enigszins erudiet is, die verder kan kijken dan zijn bureau, die wat meer visie heeft, maar ook die erudiet is in de omgang met mensen. Die enigszins belezen moet zijn, over psychologische...” (Uit interview: Ada 3)
Richting en resultaat: <i>Morele doelen</i>	“Nou wat voor mezelf heel belangrijk is, dat ik zelf een visie op onderwijs heb. En dat helpt mij wel om te zeggen dat God er moeten eisen gesteld worden aan leerlingen. Der moet competentieontwikkeling zijn. Leerlingen moeten zich ontwikkelen en we moeten ook verwachtingen hebben van leerlingen” (Uit interview: Ada 2)
Voorwaarden en Complexiteit: <i>Inzicht in veranderingen</i>	“Wat maakt het zwaarder? Met name dat ik me heel vaak moet realiseren van ik ben hier wel de baas jongens. Het klink effen heel dom. Ik moet de beslissingen nemen. Ja oppassen dat je niet teveel deel van het team wordt” (Uit interview: André 2)
<i>Opbouwen van relaties</i>	“Collegialiteit heb je nodig. Ja, je moet het met elkaar doen. Zeker op locatie, moet je.. Dat als je een vraag hebt je bij een collega terecht kan. Dat niet iemand zegt de deur voor je dicht doet en red je maar... Als ik er niet ben een ander dit overneemt. En andersom. Dat je dezelfde uitspraken doet, eh, dat je daar zeker op locatie een lijn in hebt en dan kun je op details nog wel eens, en dat heeft ook met je persoon te maken, maar de grote lijnen moet je hetzelfde hebben, dat heb je nodig. Ja een prettige werksfeer. Een open communicatie met elkaar. Dat heb je nodig” (Uit interview: Ada 1)
<i>Kennis ontwikkelen en delen</i>	“Met een aantal mensen gooi je al die hersens in 1 ton en die laat je samenwerken, en dan komt er iets meer uit dan die hoeveelheid hersens die ik heb” (André 4) “Ik doe er zelf vooral in dat ik zeg dat we een lerende organisatie zijn. En zo begin ik de gesprekken vaak en zo probeer ik mijzelf ook op te stellen. Als lerend, goh als ik de eerste IPB gesprekken dan zeg ik tegen degene van jij bent de eerste met wie ik dit doe. Best spannend” (Uit interview: Ada 2)
Patronen: <i>Samenhang creëren</i>	“En hetgeen wat mijn directeur altijd deed was, dat was elke keer het toetsen. Aan de kaders. En de aan visie van de school. Hij was voor ons voorbeeldgedrag, hij had aantoonbare ervaring en dat liet ie, af en toe ook wel eens doorschemeren, op een positieve manier en niet op een betweterige manier, gewoon op een positieve manier” (Uit interview: André 3)
Betrokkenheid:	“En wat natuurlijk ook heel belangrijk is dat je een gezamenlijke trots uitstraalt binnen de school” (Uit interview: André 3)
Resultaten:	“(…) maar het gevoel van we gaan met ons alle iets heel moois bouwen, dat vond ik een heel mooi gevoel, (...)” (Uit interview: Ada 3)

Figuur 3: Citaten teamleiders

Conclusie en discussie

De verwachting in dit onderzoek is dat teamleiders bij AOC Oost de omgeving waarin zij werken als complex ervaren en dat ze ondersteuning wensen in het ontwikkelen van hun gedragrepertoire als onderwijskundig leider. Deze verwachting is met dit onderzoek bevestigd. Het onderzoek levert aanwijzingen op over waar die ondersteuning inhoudelijk zich het beste op kan richten gezien de ontwikkelingsbehoefte van teamleiders. Teamleiders willen ondersteund worden in gedrag dat hen helpt om 'inzicht te krijgen in veranderingen' en bij het 'ontwikkelen en delen van kennis'.

Van onderwijskundige leiders wordt veel gevraagd. De school moet operationeel gehouden worden en de druk op de kwaliteit is hoog. Er is ontwikkeling nodig om aan alle interne en externe eisen te voldoen. De school bevindt zich in een cultuur van verandering. Kenmerk van een cultuur van verandering is het voorkomen van venijnige problemen. De door de teamleiders genoemde problemen zijn venijnig. We kunnen naar aanleiding van het onderzoek stellen dat de teamleiders het gevoel hebben in een complexe omgeving, in een cultuur van verandering, te werken.

De teamleiders hebben allen verschillende beelden van gedrag dat past bij een onderwijskundige leider. Ze noemen heel divers gedragsrepertoire. Het meest genoemd wordt het hebben van 'inzicht in veranderingen'. Hoewel alle gedragsrepertoire genoemd wordt kan geconcludeerd worden dat er een geen eenduidig beeld is bij teamleiders over onderwijskundig leiderschap. Volgens de theorie is dit echter wel wenselijk. De vraag wat een onderwijskundig leider is en vooral doet is de startvraag geweest van het socratisch gesprek. Na de eerste ronde was ook hier geen eenduidig beeld te ontdekken. Na gezamenlijke verkenning leverde het collectief van teamleiders een gedragen definitie op van de essentie van goed leiderschap, namelijk: Goed onderwijskundig leiderschap is vertrouwen geven! Aansluitend kan de conclusie getrokken worden dat het socratisch gesprek een passende vorm is gebleken om met elkaar betekenis te geven aan de werkelijkheid en dus om te leren. Tevens leert het ons dat teamleiders met elkaar heel goed in staat zijn om in relatief korte tijd een eenduidig en gedragen definitie neer te zetten van onderwijskundig leiderschap.

Teamleiders willen ondersteund worden door hen te helpen in hun gedrag op het gebied van 'inzicht in veranderingen' en 'ontwikkelen en delen van kennis'. Kansrijk moet het gedrag 'inzicht in veranderingen' genoemd worden omdat teamleiders dit gedrag ook zelf ook vinden passen bij een onderwijskundig leider. Het socratisch gesprek leverde 20 uitspraken op van wat teamleiders nodig hebben. Hier wordt het gedrag 'kennis ontwikkelen en delen' als tweede vaakst genoemd. In een vervolgesprek zou de deelnemers gevraagd kunnen worden om de lijst van 20 uitspraken nog verder te 'concentreren' om zodoende nog beter bij de kern te komen.

Geconcludeerd kan verder worden dat teamleiders niet spontaan meer dan drie soorten gedrag binnen hun feitelijke repertoire noemen. Dit zou verklaard kunnen worden doordat het beschikbare repertoire niet gekend wordt. Dit zou verder onderzocht kunnen worden. De noodzaak hiervoor lijkt aanwezig gezien het gegeven dat teamleiders hun werk doen in een 'cultuur van verandering' waarin het beheersen van het volledige repertoire gewenst is. Met name het gebruiken van het gedrag 'samenhang creëren' en 'enthousiasme, hoop en energie' zou de teamleiders tot beter toegeruste onderwijskundige leiders kunnen maken.

Gezien het belang dat teamleiders zelf hechten aan het 'ontwikkelen en delen van kennis' en gezien hun ondersteuningsbehoefte lijkt het vormgeven van het professioneel leren over onderwijskundig leiderschap, het liefst op de werkplek uitgevoerd, waardevol om de organisatie van AOC Oost verder te ontwikkelen en zodoende de kwaliteit van het onderwijskundig leiderschap te verbeteren. Teamleiders willen graag ondersteuning bij hun werk. In de woorden van Fullan: ondersteuning bij het gedrag in de sfeer van voorwaarden en complexiteit.

In het theoretisch kader worden vier krachten genoemd die kunnen leiden tot succesvol innoveren in scholen. De eerste kracht is het werken vanuit morele doelen en maatschappelijke betrokkenheid. Bij AOC Oost zijn deze geborgd in het strategisch beleidsplan. Het hebben van een duidelijke gedragen visie op onderwijskundig leiderschap kan de organisatie verder helpen.

Kracht twee (begrijpen van de complexiteit en bouwen aan relaties) en drie (vergroten van de ontwikkelcapaciteit van het systeem door het ontwikkelen van individuele professionals, en het creëren van een evaluatiecultuur) lijken op basis van de resultaten van dit onderzoek goede aanknopingspunten voor ondersteuning. Er is een grote bereidheid om samen te leren en te ontwikkelen. Teamleiders zijn vooral bezig om teams in ontwikkeling te krijgen en geven aan elkaar hierbij nodig te hebben. Maassen (2012) toont in haar onderzoek, ook uitgevoerd bij AOC Oost, aan dat docenten weinig bewust zijn van vormen van leren voor hun zelf en pleit voor het zoeken van verbinding tussen werkklimaat, leerklimate en het expliciteren van professionele ervaringen. De teamleider kan hier voorbeeldgedrag tonen om als leraar op te treden en leren en werken met elkaar te verbinden. Wat voor de teamleider geldt, geldt telkens ook voor zijn eigen leidinggevende. De bereidheid om te komen tot professionele leergemeenschappen is duidelijk aanwezig. De gretigheid waarmee deelnemers aan dit onderzoek wilden meewerken ondersteunt deze gedachte.

Professioneel leren versterkt de innovatiekracht van scholen. Hier liggen prima mogelijkheden voor de organisatie, mits de medewerkers hiertoe fysiek en mentaal de mogelijkheden krijgen. De basis van dit

De behoefte aan ondersteuning in het ontwikkelen van onderwijskundig leiderschap bij teamleiders AOC Oost

onderzoek ligt in een serie interviews. Dat heeft goed gewerkt. Het gaf de respondenten ruim de mogelijkheid om te reageren en de onderzoeker de kans om door te dringen tot de essentie. Onderzoek doen is al een manier om te innoveren. Na de interviews geven de teamleiders aan 'anders' tegen hun werk aan te kijken en misschien zelfs wel dingen anders te gaan doen. Dus onderzoek veroorzaakt een vernieuwing. In het vervolg van het onderzoek is gebruik gemaakt van een methode waarin meerdere teamleiders met elkaar in dialoog zijn getreden, het socratische gesprek. Ook hier was er de mogelijkheid om door te dringen tot de essentie maar er kon een belangrijke tweede stap gemaakt worden. Men kon met elkaar bouwen aan nieuwe kennis en inzichten en bouwen aan 'trage wijsheid' wat een geduldige en minder doelgerichte aanpak is om ingewikkelde situaties te doorgronden (Claxton, 1997). Het socratische gesprek als onderzoeksvorm is zeer nuttig en prettig gebleken en teamleiders gaven aan deze vorm vaker te willen gebruiken. Aanbeveling is dan ook om dit te gaan faciliteren. Het zou de start kunnen zijn van een professionele leergemeenschap.

Kracht vier is het organiseren van een consistent innovatiebeleid door het zien en creëren van samenhang en het initiëren van systeem doorbrekende ontwikkeling. De oplevering van dit onderzoek zou een startmogelijkheid voor AOC Oost kunnen zijn om hier nader over te gaan spreken en lijkt ook kansrijk omdat het gedrag van teamleiders dat hoort bij het 'creëren van samenhang' minder vaak genoemd wordt.

Dit onderzoek kent zijn beperkingen. Er zijn slechts een klein aantal teamleiders vmbo en mbo en dan alleen nog bij AOC Oost onderzocht. Een breder onderzoek, ook bij andere scholen voor voortgezet en middelbaar onderwijs, zou interessant zijn. Onderzocht kan dan worden of de gevonden resultaten ook daar gelden en of men daar dezelfde conclusies zou kunnen trekken. De in dit onderzoek gebruikte onderzoeksmethode behoort tot het kwalitatieve onderzoek. Een vervolg kan gevonden worden in kwantitatief onderzoek, bijvoorbeeld in de vorm van enquêtes uitgezet bij de leidinggevendenden van de teamleiders en of de docenten in hun teams. De onderzoeker maakt deel uit van het management van AOC Oost. Het zou zo kunnen zijn dat de deelnemende teamleiders zich hierdoor beperkt hebben gevoeld in hun antwoorden. Hier zijn echter geen signalen voor ontvangen.

Referenties

- Boeije, H. (2008). *Analyseren in kwalitatief onderzoek*. Amsterdam: Boom Onderwijs
- Bolhuis, S. (2009). *Leren en veranderen*. Bussum: Coutinho.
- Caluwé, L., de, & Vermaak, H. (2006). *Leren veranderen*. Deventer: Kluwer.
- Claxton, G. (1997). *Hare brained and tortoise mind*. London: Fourth Estate.
- Donk, C. van der, & Lanen, B. van (2009). *Praktijkonderzoek in de school*. Bussum: Coutinho.
- Fullan, M. (2007). *Leiderschap in een cultuur van verandering*. Den Haag: Reed Business.
- Garvin, D. (2000). *Learning in action*. Boston: Harvard Business School Press.
- Geijssels, F., Slegers, P., Stoel, R., & Kruger, M. (2009). The effect of teacher psychological and school Organizational and leadership factors on teachers' professional learning in Dutch Schools. *The Elementary School Journal*, 109(4), 406-427.
- Hammond, S.A. (1998). *The thin book of Appreciative Inquiry*. Plano: Thin BookPublishing.
- Heifetz, R. (1994). *Leadership without easy answers*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Homan, T. (2007). *Teamleren, theorie en facilitatie*. Den Haag: SDU Uitgevers bv.
- Imants, J. (2010). *Beter leren door leiderschap*. Lectorale rede uitgesproken in Hengelo, 19 januari 2010.
- Kessels, J., Boers, E., & Mostert, P. (2008). *Vrije ruimte praktijkboek, filosoferen in organisaties*. Amsterdam: Boom Uitgeverij.
- Kessels, J. (2012). *Leiderschapspraktijken in een professionele ruimte!* Rede uitgesproken voor de Open Universiteit bij het Ruud de Moor Centrum op vrijdag 30 maart 2012.
- Lewin, R. & Regine, B. (2000). *The soul at work*. New York: Simon & Schuster.
- Maassen, H. (2012). *(Be)leef het leren! Hoe kan een schoolleider het professionaliseren van docenten optimaliseren?* Twello: AOC-Oost.
- Nunaka, I., & Takeuchi, H. (2011). *Wat het westen en het oosten van elkaar kunnen leren*. Holland Management Review, 28^e jaargang, no. 139.

De behoefte aan ondersteuning in het ontwikkelen van onderwijskundig leiderschap bij teamleiders AOC Oost

- Onderwijsraad (2013). *Kiezen voor kwalitatief sterke leraren*. Den Haag: Onderwijsraad.
- Pihlgren, A. (2008). *Socrates in the classroom, rationales and effects of philosophizing with children*. Stockholm: Elanders Sverige AB.
- Quinn, R.E. (2008). *Handboek management vaardigheden*. Den Haag: SDU Uitgevers.
- Senge, P. (2008). *Het vijfde discipline praktijkboek*. Den Haag: SDU Uitgevers .
- Spillane, J.P. (2006). *Distributed leadership*. San Francisco: Josey Bass.
- Spruyt, M., Verdonchot, S., & Dresen, M. (2011). *Verfrissende ontmoetingen*. Ruud de Moor Centrum/Open Universiteit.
- Teune, P., Boer, D. de, & Laat, C. de (2008). *Werken aan onderwijsvernieuwing*. Utrecht/Zutphen: Thieme Meulenhoff
- Vandendriessche, F. , & Clement, J. (2006). *Leidinggeven zonder bevelen*. Schiedam: Scriptum Uitgeverij.
- Veldhuizen, B. van (2011). *Werkend Leren, Lerend Werken*. Utrecht: Van Veldhuizen.
- Veldhuizen, B. van (2012). Professionaliseren is (ook) teamwork. In *Meso magazine: nummer 183*.
- Verbiest, E. (2000). *De schoolleider als leraar, de kern van onderwijskundig leiderschap*. Deventer: Samson.
- Verbiest, E. (2011). *Leren Innoveren*. Apeldoorn: Garant.
- Verdonchot, S. (2012). *Medewerkers op de werkvloer geven vorm aan innovatie in het werk: onderzoek bij vijf Organisaties*. Paperpresentatie Onderwijsresearch Dagen , Wageningen.
- Waals, J. van der (2009). *Het VMBO, een stille revolutie*. Openbare les uitgesproken in Amsterdam op 11 november 2009.

Dankwoorden

Dit onderzoek had niet kunnen plaats vinden zonder de zeer bereidwillige medewerking van de teamleiders bij AOC Oost en zonder de opdrachtgever die alle nodige rust en ruimte heeft meegegeven. Dus een woord van dank aan mijn collega's en in het bijzonder Ada Lebbink als co-onderzoeker en critical friend. Dank ook aan Theo Ticheloven, die zich zo heeft ingezet voor een nooit uitgevoerde enquête. Zo loopt het blijkbaar in het land van onderzoek waar ik nu bijna 3 jaar heb mogen rond lopen. Bedanken moet ik ook de twee teamleiders van de locatie Borculo. Twee jaar lang offerden zij hun vrije vrijdag op voor de studie van de directeur. Ik ben jullie zeer erkentelijk hiervoor. Als belangrijke steunpilaar fungeerde onderzoeks- en studiecoach Hennie van Heijst; altijd kritisch maar ook altijd opbouwend en met veel humor tussen de lijntjes door. Ik wil ook graag Niek van den Berg bedanken, mijn thesisbegeleider in de afrondende fase. In de eindredactie was de hulp van 'master met lof' Bert en bijna master Pauline heel waardevol. Bedankt voor de samenwerking. Achter de onderzoeker staat een gezin. Een gezin dat iemand telkens zag zitten achter de computer of met het hoofd in de boeken. Ruim drie jaar lang achter iemand staan die veel tijd voor zichzelf nodig heeft is een opgave, dank hiervoor. Voor de velen die ik hier niet specifiek met naam en toenaam kan noemen, bijvoorbeeld mijn medestudenten, spreek ik ook graag mijn dank uit. Fijn dat ik opnieuw 'de liefde voor leren' (Ruijters, 2006) heb mogen bedrijven.

"Net zoals je eten en drinken nodig hebt om je fysiek goed te voelen, heb je leren en ontwikkelen nodig om psychisch lekker in je vel te zitten. Leren en ontwikkelen zijn kernprocessen in ons leven. Misvorming ervan heeft vergaande impact op ons welzijn" (Manon Ruijters, 2011)

Ik oktober 2012 overwoog ik al de nodige risico's in deze te gaan nemen...maar nu in 2013 weet ik het zeker!

Bijlage 1: Overzicht figuren, tabellen en bijlagen

Figuren

1. Model van Fullan
2. De onderzoeksopzet
3. Citaten teamleiders

Tabellen

1. Informatie over teamleiders bij AOC Oost
2. Opbouw socratische gesprek
3. Data-analyse
4. Venijnige problemen als illustratie van de complexe omgeving (Vanuit de interviews)
5. Passend gedragsrepertoire en onderwijskundig leiderschap (Vanuit de interviews)
6. Voorbeelden over goed onderwijskundig leiderschap en gedragsrepertoire (Vanuit socratische gesprek)
7. Gedrag waarin ondersteuning is gewenst (vanuit de interviews)
8. Ondersteuningswens teamleiders (vanuit socratische gesprek)
9. Samenvatting resultaten, toegepast en wenselijk onderwijskundig leiderschapsgedrag
10. Citaten teamleiders

Bijlagen

1. Overzicht figuren, tabellen en bijlagen
2. Informatie over de interviews
3. Het socratische gesprek
4. Data met betrekking op deelvraag 1
5. Data met betrekking op deelvraag 2
6. Data met betrekking op deelvraag 3
7. Portretten van de geïnterviewde teamleiders.

Bijlage 2: Informatie over de interviews

Definitie interview:

Is een gespreksvorm waarin een persoon (de interviewer) zich bepaalt tot het stellen van vragen over gedragingen, opvattingen, houdingen en ervaringen ten aanzien van bepaalde sociale verschijnselen aan één of meer anderen (respondenten) die zich voornamelijk beperken tot het geven van antwoorden op die vragen.

Onderzoeksvraag:

Hoe kan de teamleider ondersteund worden in zijn onderwijskundig leiderschap bij het oplossen van venijnige problemen.

Selectiemethode van de respondenten:

Reputatiemethode (wie heeft de naam er veel van te weten).

In de proefinterviews is gekozen voor een 'uitgesproken' teamleider en een 'minder uitgesproken' teamleider. Op basis hiervan is er een vervolgselectie gemaakt.

Wijze van bevragen:

Enmalig, redelijk gestructureerd (semigestructureerd), individuele interviews i.v.m. vertrouwelijkheid die van belang is. Men spreekt over eigen hulpvraag en dit kan heel vertrouwelijk liggen bij teamleiders.

De interviewer:

In principe is dit de onderzoeker. Echter gezien de functie (leidinggevende in de organisatie) kan dit tot terughoudendheid leiden. Daarom zal er een proef gedaan worden met een co-interviewers. Hiervoor zal een collega (niet leidinggevende) gevraagd worden die ervaring heeft met gespreksvoering en interviews.

Tijdsduur interview:

Ca. 3 kwartier, maximaal een uur. (Genoeg tijd voor voldoende diepgang en om analyse mogelijk te maken en om concentratie van de interviewer en geïnterviewde te behouden).

Interviewleidraad (=stappenplan dat richting geeft aan het interview):

- wijze van vastlegging: voicerecorder
 - o verhoogt de kwaliteit van de gegevens, de interviewer kan zich op het gesprek concentreren;
 - o verhoogt de kwaliteit van de gegevens, geen selectie nodig van wat schrijf je wel of niet op tijdens het gesprek;
 - o geeft goed inzicht in het onderzoek omdat vraag en antwoord vast liggen bij elkaar;
 - o geeft mogelijkheid om anderen de data te laten beoordelen, etc.;
 - o is een kwaliteitsborg, beperking subjectiviteit;
 - o delen van de data kunnen terugkomen in de eindrapportage;
 - o gebruik is mogelijk van computerprogramma's.
- interview is anoniem, terugkoppeling zal plaats vinden, mogelijkheid tot zien van uitwerking met controle op feitelijkeheid.
- Ordening moet voor de hand liggen:

Opbouw Interview (conversatiehandleiding of topiclijst):

- A. Inleiding: Kennismaking, doel onderzoek, wijze van, hoe lang duurt het, verwerking data, vertrouwelijkheid, geluidsopnames, inzien onderzoek, ruimte voor vragen over het interview geven. (genoeg tijd voor nemen, hier 15 minuten). Voorkomen dat de respondent teveel beïnvloed wordt door voorinformatie, neutrale intonatie en woordkeus hier.
- B. Kern (zie hieronder)

De behoefte aan ondersteuning in het ontwikkelen van onderwijskundig leiderschap bij teamleiders AOC Oost

- C. Afsluiting: mogelijkheid tot maken van opmerkingen n.a.v. interview. Terugkoppeling data, etc. en bedanken.

In het interview ook aandacht voor:

Directe en indirecte vragen: directe vragen zijn gericht op de belangrijkste doelen van het onderzoek, te gebruiken nadat de geïnterviewde aangegeven heeft welke aspecten voor hem/haar belangrijk zijn.

Structurende vragen: om het gesprek te leiden.

Pauze momenten: hier tijd voor nemen (van twee kanten en non-verbaal ondersteunen)

Interpreterende vragen: herhalen deel antwoorden om het goede begrip helder te krijgen (LSD techniek [luisteren, samenvatten en doorvragen]).

Vragen

1. Wat is volgens jou eigenlijk goed onderwijskundig leiderschap? (inleidende vraag);
2. Wat is volgens jou een venijnig probleem/een grote uitdaging voor je team? (inleidende vraag) (Zie hieronder toelichting op venijnige problemen);
3. Kun je hiervan een voorbeeld noemen (vervolgvraag en daarop verdiepende vragen)?
Wat gebeurde er precies? Wie waren erbij betrokken? Hoe is er op gereageerd en door wie? Wat ging goed/welke problemen kwamen erin naar boven? Zijn die opgelost en hoe en door wie? Wat was volgens jou de crux in deze situatie en hoe zie je daarin de rol van de teamleider?
4. Wat maakt het moeilijk om leiding te geven in het oplossen van venijnige problemen? (specificerende vraag)? Hierop door vragen (verdiepende vragen)? Wat zou de ideale handelswijze zijn? Waarom lukt dat niet altijd of wat houdt het tegen?
5. Wat zou je helpen bij het leidinggeven in deze situatie? (verdiepende vraag)
6. Hoe kijk je terug op dit interview? Wil je voor mij samenvatten wat aan de orde is geweest?

Referenties

Boeije, H. (2008). *Analyseren in kwalitatief onderzoek*. Amsterdam: Boom Onderwijs

Donk, C. van der & Lanen, B. van (2009). *Praktijkonderzoek in de school*. Bussum: Coutinho.

Ponte, P.(2006). *Onderwijs van eigen makelij*. Amsterdam: Boom Lemma Uitgevers.

Bijlage 3: Het socratische gesprek

Het socratisch gesprek is een groepsgesprek over een fundamentele vraag. De deelnemers gaan daarbij gezamenlijk op zoek naar een antwoord. Het socratische gesprek is geen resultaatgericht gesprek en geen discussie, het gaat juist om consensus- en vooral het gezamenlijk zoeken zelf.

Tijdens het gesprek is er gebruik gemaakt van constitutieve en regulatieve regels. De constitutieve regels zijn essentieel omdat zonder deze regels er geen sprake is van een socratisch gesprek. De regulatieve regels laten het gesprek alleen soepeler verlopen. De regels zijn voorafgaand aan het gesprek met de deelnemers kort doorgenomen. De regels zorgen er voor dat het gesprek geen discussie wordt.

Een voorbeeld van een constitutieve regel is om je actief in te zetten in het gesprek en je te houden aan de regels die de gespreksleider stelt. Een voorbeeld van een regulatieve regel is bijvoorbeeld om geen monoloog te houden.

De rol van de gespreksleider is om de regels uit te leggen en om het gesprek te leiden. De gespreksleider bemoeit zich niet inhoudelijk met het gesprek, legt zijn mening niet op tafel, ook niet als er om gevraagd wordt.

Fasen in het gesprek

Fase 0	Vorbereiding
Fase 1	Uitwisseling persoonlijke ervaringen met goed onderwijskundig leiderschap
Fase 2	Uitwerken van één van de persoonlijke ervaringen uit fase 1
Fase 3	Beantwoording van de vraag wat nodig is voor goed onderwijskundig leiderschap
Fase 4	Afronding, de essentie is op een flap-over geplaatst. Om vervolgens het totale gesprek te evalueren en af te ronden.

Briefing gespreksleider Koos Pluymert (LinQue Consult)

Verwachtingen m.b.t. de gespreksleider:

- Vaardigheid in het houden van socratische gesprekken;
- Kennis van onderwijskundige vraagstukken zoals venijnige problemen, onderwijskundig(team)leiderschap in scholen, groene sector;
- Affiniteit met de gesprekspartners;
- Enige achtergrond kennis m.b.t. tot het onderzoek dat hier uitgevoerd wordt;
- Hulp bij de voorbereiding van het gesprek, met name in bepalen van de kernvraag en de voorbereiding voor de deelnemers;
- Introduceren van de gespreksvorm 'socratisch gesprek' bij de deelnemers (6-8 personen);
- Het leiden van het gesprek met de duur van ca, 1,5 uur;
- Inhoudelijk er op toezien dat het gesprek inhoudelijk blijft passen in het totaal van het onderzoek waarin dit gesprek de afsluiting is.
- Afronding van het gesprek.

Van het gesprek zal een video opname gemaakt worden die achteraf geanalyseerd zal worden.

De behoefte aan ondersteuning in het ontwikkelen van onderwijskundig leiderschap bij teamleiders AOC Oost

Stappenplan van het Socratisch Gesprek (hand out LinQue Consult)

(gebaseerd op de Socratische Gespreksmethode van Huib Schwab)

Algemeen:

Het Socratisch Gesprek is een groepsgesprek over een fundamentele, liefst filosofische vraag. De deelnemers gaan daarbij gezamenlijk op zoek naar een antwoord. Het Socratisch Gesprek is geen resultaatgericht gesprek en geen discussie, het gaat juist om consensus – en vooral om het gezamenlijk zoeken zélf.

De regels zijn als volgt:

De gespreksleider bewaakt de procedure en bemoeit zich niet met de inhoud. Het gesprek loopt via de gespreksleider, de deelnemers steken hun hand op voordat ze iets zeggen. Een strakke sturing geeft rust en moedigt wederzijds respect aan.

Deelnemers praten uit eigen ervaring. Ze kunnen geen beroep doen op autoriteit of uitspraken doen als ‘het is wetenschappelijk bewezen dat...’.

De gespreksleider kan deelnemers vragen om te herhalen wat er gezegd is, om te zorgen dat iedereen echt naar elkaar luistert, en dat iedereen blijft.

De deelnemers streven naar consensus en er is geen productiedwang. Het is een dialoog, geen discussie of debat.

Stappenplan - spelregels - begeleider

Het zoeken naar een antwoord op de fundamentele vraag kan op verschillende manieren bijvoorbeeld:

Op basis van een ervaring van een deelnemer. Deze ervaring mag niet zijn verzonnen en moet goed uit te leggen zijn.

Op basis van definities. Elke deelnemer stelt zijn eigen definitie of antwoord op. De deelnemers zoeken vervolgens samen naar onderlinge verschillen.

De deelnemers mogen zelf de methode kiezen of andere methoden aandragen, zolang ze het maar eens zijn over de te volgen weg.

De spelregels om te voorkomen dat het Socratisch Gesprek een discussie wordt, is het gesprek gebonden aan een aantal regels. Deze regels zijn niet bedoeld om de deelnemers te beperken of te sturen, maar juist om het gesprek goed te laten verlopen.

Er zijn twee soorten regels: constitutieve en regulatieve.

De constitutieve regels zijn essentieel, zonder deze regels is er geen sprake van een Socratisch Gesprek.

De regulatieve regels laten het gesprek alleen soepeler verlopen. Ze hoeven niet vooraf te worden genoemd, maar kunnen worden toegelicht als dat nodig blijkt te zijn.

De constitutieve regels

Zet je actief in voor het gesprek. De deelnemers moeten bereid zijn actief deel te nemen aan het gesprek. Ze moeten daarbij ook bereid zijn zich te houden aan de regels die de gespreksleider stelt.

Stel een fundamentele vraag die voor iedereen betekenisvol is. De vraag moet zoeken naar voorwaarden of beginselen. Probeer een ja-of-nee-vraag te voorkomen door in zo'n geval een voorafgaande vraag te zoeken. Voorbeelden van 'goede' vragen: Wat is leren? In welke mate moeten scholen normen en waarden overbrengen? Voorbeeld van een ja-of-nee-vraag: Kun je een student vertrouwen? Een voorafgaande vraag: Wat is vertrouwen?

Doe geen beroep op autoriteit. Om zelfstandig denken te bevorderen, mogen de deelnemers alleen gebruik maken van hun eigen ervaringen. Zij mogen geen onderzoeken of boeken als kennis aanhalen. Een eigen ervaring mag geen hypothetisch voorbeeld zijn. Deze ervaring mag niet zijn verzonnen en moet goed uit te leggen zijn.

De behoefte aan ondersteuning in het ontwikkelen van onderwijskundig leiderschap bij teamleiders AOC Oost

Luister naar elkaar. Om geen discussie te krijgen en het gesprek voor iedereen begrijpelijk te houden, is deze regel erg belangrijk. De begeleider kan deelnemers bijvoorbeeld vragen om te herhalen wat er is gezegd of om twee verschillende standpunten te vergelijken.

Streef naar consensus. De deelnemers hoeven het niet met elkaar eens te zijn. Als zij verschillende standpunten hebben, zoeken zij door naar de grondslagen van dat verschil. Het is niet het doel om de ander te overtuigen.

De regulatieve regels

Begin een vraag of opmerking niet met 'Ja, maar...'. Zulke formuleringen maken van een Socratisch gesprek al snel een discussie.

Houd geen monoloog. Het Socratisch gesprek moet een gesprek blijven. Als één van de deelnemers te vaak of te lang aan het woord is, kan de begeleider het gesprek vertragen door een ander te vragen om te herhalen wat er is gezegd.

Denk niet voor jezelf, maar voor de ander. De deelnemers moeten proberen mee te denken met degene die aan het woord is. Kunnen ze volgen wat hij zegt? Kunnen ze het herhalen? Begrijpen ze wat hij bedoelt?

Maak geen opmerkingen die niets met de vraag te maken hebben of die over een ander voorbeeld gaan dan het gekozen voorbeeld. Als de reflectiegroep werkt vanuit een casus (bijvoorbeeld een ervaring van een van de deelnemers), dan is dát voorbeeld het uitgangspunt. De deelnemers mogen geen andere voorbeelden aandragen.

Schrijf zo min mogelijk. Deze regel voorkomt dat de deelnemers drukker zijn met schrijven, dan met luisteren. Het hangt van de deelnemers af of deze regel wet moet worden.

Tijdens de reflectiesessie zorg je als begeleider voor het volgende:

Je legt de gespreksregels uit.

Je leidt het gesprek.

Je bemoeit je niet inhoudelijk met het gesprek. Je legt je mening niet op tafel, ook niet als er om wordt gevraagd.

Referenties

Pihlgren, A. (2008). *Socrates in the classroom, rationales and effects of philosophizing with*

Kessels, J., Boers, E., & Mostert, P. (2008). *Vrije ruimte praktijkboek, filosoferen in organisaties*.

Amsterdam: Boom Uitgeverij.

Met dank aan: LinQue Consult BV

Postbus 493

3990 GG Houten

Koos Pluymert

Bijlage 4:

Data met betrekking op deelvraag 1

Hieronder de concrete antwoorden uit de interviews en de codering (cursief is de interviewer):

Interview Ada 1:

Dat soort situaties? Wat vraagt dat van jou als onderwijskundig leider in dat soort ingewikkelde dilemma's?

Dat vraagt een planning in een traject, mensen moeten niet het idee hebben dat ze morgen moeten klaar zijn voor iets, met een ingewikkeld iets. Mensen moeten wel weten wat er aan komt. En dan is de kunst op de balans te vinden tussen, de paniek die toeslaat en eh het moment waarop het moet gebeuren. Nou, passend onderwijs dat is eh Dat is wel een mooi voorbeeld.

Neeeee, je moet soms ook de blijde idioot zijn die voor de muziek loopt en denkt van jongens de dood of de gladiolen, we gaan gewoon. En dan eh, ja dan eh,

Opmerkingen onderzoeker:

Deze teamleider ervaart ingewikkelde problemen en zoekt het in de balans tussen korte en lange termijnplanning. Als leider moet je wel het voortouw nemen. Hier meer als enthousiasme bedoeld.

Codering:

Inzicht in verandering: Dat vraagt een planning in een traject, mensen moeten niet het idee hebben dat ze morgen moeten klaar zijn voor iets, met een ingewikkeld iets. Mensen moeten wel weten wat er aan komt. En dan is de kunst op de balans te vinden tussen, de paniek die toeslaat en eh het moment waarop het moet gebeuren. Nou, passend onderwijs dat is eh Dat is wel een mooi voorbeeld.

Enthousiasme, hoop en energie: Neeeee, je moet soms ook de blijde idioot zijn die voor de muziek loopt en denkt van jongens de dood of de gladiolen, we gaan gewoon. En dan eh, ja dan eh.

Interview Ada 2:

Nou wat voor mezelf heel belangrijk is, dat ik zelf een bepaalde visie op onderwijs heb. En dat helpt mij wel om te zeggen dat god der moeten eisen gesteld worden aan leerlingen. Der moet competentieontwikkeling zijn. Leerlingen moeten zich ontwikkelen en we moeten ook verwachting hebben in leerlingen.

Dat is jouw visie?

Ja heel in het kort. En dat ik altijd het mensbeeld heb van nou der zijn ontwikkelingsmogelijkheden.

Als ik jou even mag samenvatten hoor ik jou zeggen als er complexe situaties zijn, is het belangrijk dat ik voor mij zelf goed weet wat ik wil, een visie heb van ik laat me niet zo alle kanten uitduwen. Daar kwam een hele golf van competentiegericht onderwijs aan, daar zaten vast goede dingen bij. maar ik had ook bij mijzelf het idee dat is goed en dat blijf ik gewoon doen. En dan hoor ik je zeggen dat je dan als er dingen moeten aangepast worden dan veranderen, of verbeteren of noem maar wat, dan dat je dat dan vooral op individueel niveau met mensen bespreekt. Van wat betekent dat nou voor jou. Meer in de vorm van coaching, en je zegt als iemand zelf ook al dat didactische gedeelte zelf goed kan beschrijven, daarop kan coachen, in de klas, dat komt dat coachen van zelf ook wel. Zo zei je dat. Maar dan zit ik nog even met. Klopt het dat je zegt dat bij complexe situaties richt ik mij toch op de individu.

Nou weet je, in eerste instantie wat ik vooral in mijn team probeer te doen om te kijken wat. Wie van de teamleden kan mij helpen met mijn plan. Dan ga ik kijken van wie zijn daar sterk in.

Opmerkingen onderzoeker:

Hebben van een visie wordt duidelijk genoemd in combinatie met een hoger doel, leerlingen moeten zich ontwikkelen. De manier waarop. Manier waarop problemen aangepakt worden is aansluiten bij de kwaliteiten die in het team zitten. Is heel relatiegericht.

Codering:

De behoefte aan ondersteuning in het ontwikkelen van onderwijskundig leiderschap bij teamleiders AOC Oost

Morele doelen: Nou wat voor mezelf heel belangrijk is, dat ik zelf een bepaalde visie op onderwijs heb. En dat helpt mij wel om te zeggen dat god der moeten eisen gesteld worden aan leerlingen. Der moet competentieontwikkeling zijn. Leerlingen moeten zich ontwikkelen en we moeten ook verwachting hebben in leerlingen.

Opbouwen relaties: Nou weet je, in eerste instantie wat ik vooral in mijn team probeer te doen om te kijken wat. Wie van de teamleden kan mij helpen met mijn plan. Dan ga ik kijken van wie zijn daar sterk in.

Interview Ada 3:

Ja. Een venijnig probleem, een complex probleem dat begint altijd met alle neuzen dezelfde kant op hebben staan. En dat is al een hele forse klus. Als je met elkaar dezelfde beelden deelt, snapt ook wat de bedoeling is van een bepaalde verbetering, en daar met elkaar over praten en ook ruzie over maakt. Maar uiteindelijk is het dan zover dat iedereen daar over denkt. Van deze kant moet het op. Daar begint het mee.

Hoe bedoel je dat? Is het de beeldvorming, zeg maar even de visie, misschien is het dat wel,

Ja.

Dezelfde visie het zelfde beeld. Hoe pak je dat aan?

Nou dat eh, is een kwestie van investeren. Veel met elkaar over hebben.

Opmerking onderzoeker:

Deze teamleider praat over het belang van het hebben van een visie. De moraliteit is hier niet heel duidelijk. Deze vooral ook delen met elkaar om hem daardoor ook concreet te maken. Dit past vooral bij het samen kennis ontwikkelen.

Codering:

Morele doelen: Ja. Een venijnig probleem, een complex probleem dat begint altijd met alle neuzen dezelfde kant op hebben staan. En dat is al een hele forse klus. Als je met elkaar dezelfde beelden deelt, snapt ook wat de bedoeling is van een bepaalde verbetering, en daar met elkaar over praten en ook ruzie over maakt. Maar uiteindelijk is het dan zover dat iedereen daar over denkt. Van deze kant moet het op. Daar begint het mee.

Kennis ontwikkelen en delen: Nou dat eh, is een kwestie van investeren. Veel met elkaar over hebben.

Interview André 1:

zou je kunnen zeggen dat zo 'n invoer van VM2 , zou de dat een venijnig probleem kunnen noemen?

Ja, en dat was een venijnig probleem één omdat ik het team nog niet kende. Dus ik wist niet goed wat welke verwachtingen ik van ze mocht hebben, vanuit een stukje historie, zei kenden mij natuurlijk niet dus daar staat er daar ineens een iets te verkondigen, maar is ook leuk, maar ze kenden mij natuurlijk ook niet, dus ze wisten ook niet wat ze aan mij hadden. Ja en daar zit daar een stukje cultuur en gewoonte in een team, eh, waarin ik natuurlijk de politieke lijnen ook niet in ken. Dus ook moeilijk kan inschatten wat het effect is van eh, bepaalde actie die ik eh...

En als je dat nu koppelt aan onderwijskundig leiderschap? Nu ben ik onderwijskundig leider en dan krijg ik zoiets in mijn maag gesplitst, en ik denk dat je het ook wel leuk vindt maar, wat betekende dat voor je leiderschap daarin? Je had eigenlijk te maken met een plan dat niet jouw plan was.

Dat betekende dat ik in ieder geval probeerde uit te zoeken wat is nu het draagvlak voor het een en wat is het draagvlak voor het ander en waar ligt het commitment in de visie om VM2. En wat is nou wat we ermee willen bereiken? Wanneer zijn we nu tevreden , als we VM2 terugkijken wat hebben we nu gedaan. Dat is dus wat ik het eerste heb gedaan. Kijken.

Als onderwijskundig leider ben je gaan....

Inventariseren zou je het kunnen noemen. En polsen. Dus heel veel gesprekken voeren. En toen ik daar de gemene deler van had, ook conclusies trekken aan de waarde van datgene wat gezegd wordt. Der zijn wel mensen die wat zeggen maar dan is dan gebaseerd op een stukje gevoel of een stukje angst of, nou ja weet ik veel wat . Ik ben wel iemand die teruggaat naar feiten, op het moment dat je bij mij komt en zegt van eh dat kan niet want het kan niet dan eh ben ik gauw klaar met je. Daar kan ik niet zoveel mee.

Opmerkingen onderzoeker:

De behoefte aan ondersteuning in het ontwikkelen van onderwijskundig leiderschap bij teamleiders AOC Oost

Deze teamleider heeft eerst veel geïnvesteerd in het opbouwen van relaties. Daarnaast is er geïnvesteerd in het begrip van de situatie van de veranderingen. Om vervolgens samenhang te proberen te creëren door conclusies te trekken. Vrij pril hier nog.

Codering:

Opbouwen relaties: Ja, en dat was een venijnig probleem één omdat ik het team nog niet kende. Dus ik wist niet goed wat welke verwachtingen ik van ze mocht hebben, vanuit een stukje historie, zei kenden mij natuurlijk niet dus daar staat er daar ineens een iets te verkondigen, maar is ook leuk, maar ze kenden mij natuurlijk ook niet, dus ze wisten ook niet wat ze aan mij hadden. Dus heel veel gesprekken voeren.

Inzicht in veranderingen: Dat betekende dat ik in ieder geval probeerde uit te zoeken wat is nu het draagvlak voor het een en wat is het draagvlak voor het ander en waar ligt het commitment in de visie om VM2. En wat is nou wat we ermee willen bereiken? Wanneer zijn we nu tevreden, als we VM2 terugkijken wat hebben we nu gedaan. Dat is dus wat ik het eerste heb gedaan. Kijken.

Samenhang creëren: En toen ik daar de gemene deler van had, ook conclusies trekken aan de waarde van datgene wat gezegd wordt.

Interview André 2:

Ik noem ze daarom ook in mijn stuk een venijnig probleem, omdat er heel veel dan dit soort onzekerheden in zitten. En je weet niet, het is niet duidelijk wat de wetgever, er nu precies van zegt. Hoeveel geld er dan precies is, hoe de samenwerking met je collega's echt zal zijn,

Ja precies.

Misschien verandert het wel helemaal niet. Misschien is er wel geld genoeg. Er zijn ook wel geluiden die dat zeggen. En daar ben jij onderwijskundig leider in, en wat maakt het dan zo lastig? En hoe pak je dat aan?

Wat lastig is denk ik dat bij docenten beelden bestaan die zwaarder zijn dan de werkelijkheid om het zo maar even te zeggen. Ik hoor aan de tafel, er gaan misschien wel 25 misschien wel 30 mensen staken 6 maart. En dan gaat er over tafel: en die LWOO gelden gaan helemaal weg. En dan moeten we al die LWOO in een klas van 25 zetten. En dan roep ik, waar haal je dat vandaan? Ja, maar dat is toch zo. Nee, dat is niet zo. Het gaat over LGF. En niet over LWOO. LWOO wordt misschien ooit wel eens in de lumpsum versleuteld maar voorlopig is dat niet aan de orde. Dus dat probleem hebben we niet. Oh oh, dat scheelt. Dan denk ik dan moeten we eens nodig informatie in het team of in de locatie in dit geval, dit gaat wel over de teams heen. Want er gaan gewoon beelden ontstaan die gewoon de realiteit niet zijn.

En informeren dus. En lastig voor jou als teamleider is dat mensen van alles horen en dan hun eigen invulling Ja ze maken er hun eigen beeld van. En dat beeld is soms correct maar soms ook niet correct.

En jij moet die beelden managen?

En tot de ware proporties terugbrengen. Ja, en daar heb je dus zelf die informatie voor nodig en dat is dus dat leren, maar met passend onderwijs is nou net een lastige want daar krijg ik de vinger ook nog niet achter.

In hoeverre gebruik je daar netwerken voor?

Hier in 'locatienaam' wel.

Opmerkingen onderzoeker:

Wat de teamleider hier zegt is dat hij rust brengt door de juiste feiten en beelden te brengen. Dus informeren. Hiervoor is zelf ook kennis nodig. Teamleider stelt vragen, luistert oplettend en geeft feedback.

Codering:

Kennis ontwikkelen en delen: En dan moeten we al die LWOO in een klas van 25 zetten. En dan roep ik, waar haal je dat vandaan? Ja, maar dat is toch zo. Nee, dat is niet zo. Het gaat over LGF. En niet over LWOO. Dan denk ik dan moeten we eens nodig informatie in het team of in de locatie in dit geval, dit gaat wel over de teams heen. Want er gaan gewoon beelden ontstaan die gewoon de realiteit niet zijn. Ja, en daar heb je dus zelf die informatie voor nodig en dat is dus dat leren, maar met passend onderwijs is nou net een lastige want daar krijg ik de vinger ook nog niet achter.

Interview André 3

De behoefte aan ondersteuning in het ontwikkelen van onderwijskundig leiderschap bij teamleiders AOC Oost

Heb jij een probleem van waarvan je zegt daar ben ik nu mee aan het werk? of daar ga ik mee aan het werk? Ik denk bijvoorbeeld aan passend onderwijs, dat is er zo'n eentje?

Ja.

Jij weet niet hoeveel geld je krijgt, hoeveel je gekort wordt.

Nee.

De docenten zullen niet zitten te springen om...

Waar ik nu heel erg mee bezig ben, en dan gaat het niet om passend onderwijs maar het gaat wel over waar ik veel mee te maken heb en dat is het werken met ratio's. Dus de formatie 2012/2013.

Nou al die dingen allemaal bij elkaar. Maken het heel erg onoverzichtelijk, en complex, in je achterhoofd houdende ook nog een keer nou dat we verplichtingen hebben naar zittende mensen. Waar je nu ook heel goed achter komt na zeg maar een aantal aanwijsbare fouten binnen het AOC breed. Die komen nu gewoon ook naar boven.

Nou dit pakken wij dus aan, ik ben daar inderdaad de leider van, maar niet binnen het team. Ik ben daar op dit moment gewoon leider van binnen het gehele VMBO.

Waarom ben jij daar de leider van?

Ja, dat is zo gegroeid.

Vast niet, ... dan doe je jezelf tekort denk ik? Dat is voor mij wel interessant om te weten. Waarom ben jij daar nu de leider van en niet ????? of ...

Nou ik heb daar voor ook de ervaring meegenomen uit, vanuit ???? (plaats). Ik heb dat met formatie eerder bij de kop gehad. Financiën heb ik eerder bij de kop gehad. Dus dat zijn een aantal punten die ik vooral hier oppakke. Formatie en financiën.

Opmerkingen onderzoeker:

De teamleider moet een klus klaren waarbij de randvoorwaarden niet duidelijk zijn en wat belangrijke gevolgen kan hebben voor veel mensen. De vraag is of er voldoende inzicht is in de veranderingen die plaats vinden om al plannen te gaan maken en daardoor samenhang proberen te krijgen.

Codering:

Samenhang creëren: Waar ik nu heel erg mee bezig ben, en dan gaat het niet om passend onderwijs maar het gaat wel over waar ik veel mee te maken heb en dat is het werken met ratio's. Dus de formatie 2012/2013. Nou al die dingen allemaal bij elkaar. Maken het heel erg onoverzichtelijk, en complex, in je achterhoofd houdende ook nog een keer nou dat we verplichtingen hebben naar zittende mensen.

Interview André 4

Van die lastige problemen. Ik weet niet, maar ervaar jij dit soort problemen?

Ja, maar die ervaar ik als uitdagingen.

Maar noem het even een venijnig probleem,

Ja.

en ehm, kun je er een beschrijven waar je tegen aan loopt? Om het effen concreet te maken.

In het groter geheel is het dus dat wij afhankelijk zijn van dat wij politiek afhankelijk zijn.

En werk dat eens uit? Is bijvoorbeeld de invoering van competentiegericht onderwijs, wat je in het begin noemde, is dat

Ja.

Daarvan zou ik rustig willen zeggen dat is een lastig probleem om dat in te voeren.

Dat is voor mij een uitdaging. En eh...wat bij mij wel past is dat ik ehm.... ehm...voortdurend komt naar voorten dat dat innoveren is wel wat ik leuk vind. Daar moet wel voortdurend iets nieuws plaats vinden. Wat jij een venijnig probleem noemt dat is voor mij de uitdaging.

Als leidinggevende heb ik het leuk gevonden, als niet leidinggevende heb ik hier veel moeite mee gehad.

Wat ik nou zo interessant vind is om te kijken van wat vergt dat nu van die politiek leider of van de onderwijskundig leider, noem het maar wat, wat vergt dat nou om te opereren in dit soort omgeving?

Dat is dus eh, de lijn volgen, maar ook vooral de zijlijn.

Dat snap ik niet.

Dat is gewoon politiek naar mijn idee. Ik vind dat wel een feestje. Je hebt reguliere vergaderingen. En daar worden beslissingen genomen. Maar de belangrijkste beslissingen zitten voorin de vergaderingen en achterin de vergaderingen en vooral ook bij de koffieautomaat.

Opmerkingen onderzoeker:

De behoefte aan ondersteuning in het ontwikkelen van onderwijskundig leiderschap bij teamleiders AOC Oost

Hele opportunistische teamleider. Ziet problemen als uitdaging. Komt hierbij in het model in het enthousiasme, energie en hoop. Lijkt bezig om de veranderingen te begrijpen en inzicht te krijgen. Gaat in op de cultuur van dingen.

Codering:

Enthousiasme, energie en hoop: Dat is voor mij een uitdaging. En eh...wat bij mij wel past is dat ik ehm.... ehm...voortdurend komt naar voren dat dat innoveren is wel wat ik leuk vind. Daar moet wel voortdurend iets nieuws plaats vinden. Wat jij een venijnig probleem noemt dat is voor mij de uitdaging.

Inzicht in veranderingen: Dat is dus eh, de lijn volgen, maar ook vooral de zijlijn. Dat is gewoon politiek naar mijn idee. Ik vind dat wel een feestje. Je hebt reguliere vergaderingen. En daar worden beslissingen genomen. Maar de belangrijkste beslissingen zitten voorin de vergaderingen en achterin de vergaderingen en vooral ook bij de koffieautomaat.

Interview André 5

In mijn onderzoek spits ik dat leiderschap toe op het bestaan van venijnige problemen. Ik weet niet of je de term kent.

Nou, ik ken wel venijnige problemen maar in dit kader misschien niet helemaal.

In het MBO heb je de invoering van het competentiegericht onderwijs, ja want, hoe doe je dat, hoe. Nu misschien die discussie over macrodoelmatigheid, dat lijkt me...

En focus op vakmanschap.

Ja, focus op vakmanschap,

Dat is iets wat er nu zit aan te komen, he.

Nou, eh.... jouw leiderschap is daarbij nu aan bod, he daarin. Mijn vraag daarin is hoe ga je daar mee om? Hoe doe je dat?

Van zo'n nieuwe probleem?

Ja van zo'n nieuw probleem waar het niet zo makkelijk is van ik doe dit, en dan van oh daar heb ik de oplossing al voor de hand, of dat niet.

Nou dat kan ook haast niet. Want in het MBO heb je toch te maken met overstijgende, en locatie overstijgende afspraken. Ja, je zult dus in ieder geval binnen de sector, binnen een bepaald werkgebied, dus wat verbreed. Zal je uniforme afspraken moeten maken. En dat hebben we destijds ook wel geprobeerd bij het competentiegericht werken. Met de invoering daarvan, maar in de loop van de tijd, verwaterd het toch, en dan zie je toch dat elke locatie zijn eigen stijl, invulling, passend bij de organisatie op de locatie gaan invullen. En dan gaat het toch uit elkaar lopen. En dat is wel een lastig, een venijnig probleem....

En daar dan voor de lijn moet uitzetten. En hem moet gaan bewaken.

Maar jij bent leider van dat proces bij jou op school. Collega's zullen dat gehoord hebben, van macrodoelmatigheid en zo. Ze vragen jou denk ik dingen. Van hoe gaat dat, hoe moet dat. En jij hebt geen antwoorden.

Nee, op zich valt dat wel mee. Mijn mensen zijn wel nieuwsgierig, en maken zich ook wel zorgen, ik heb laatst nog een gesprek gehad met de LD en de groep van bloem.

Dus wij konden hun ook niet zo veel meer bieden eh, op dat moment omdat het gewoon nog niet duidelijk is. Wat voor richting het opgaat.

Maar wat doet dat met jou als persoon dat je

Nou daar word ik ook onrustig van. Ja, dus ik heb daar ook met mijn leidinggevende, maandelijkse gesprekken. Voortgangsgesprekken die we voeren, of coaching misschien moet ik het zo wel noemen, maar goed daar hebben we het de vorige keer ook over gehad. Dat het een onrustige situatie is en hoe ga je daar dan mee om?

Wat vraag je dan aan of van je leidinggevende? Wat moet hij dan....dat sluit ook aan bij de vraag..

Nou misschien ook wel even wat geruststelling. Ja.....goed eh..... Ik kan bij de LD gewoon terecht met vragen.....Dus dat is af en toe wel eens prettig als je iemand hebt die eh met wie je kunt sparren.

Opmerkingen onderzoeker:

Deze teamleider zoekt bij problemen ondersteuning voor zichzelf in relaties onderhouden en het kennis ontwikkelen en delen. Ook als geeft dit niet alle oplossingen.

Codering:

Opbouwen relaties: Dus dat is af en toe wel eens prettig als je iemand hebt die eh met wie je kunt sparren.

De behoefte aan ondersteuning in het ontwikkelen van onderwijskundig leiderschap bij teamleiders AOC Oost

Kennis ontwikkelen en delen: Mijn mensen zijn wel nieuwsgierig, en maken zich ook wel zorgen, ik heb laatst nog een gesprek gehad met de LD en de groep van bloem. Dus wij konden hun ook niet zo veel meer bieden eh, op dat moment omdat het gewoon nog niet duidelijk is. Wat voor richting het opgaat.

Interview André 6:

Venijnige problemen, is dat het zelfde als vilein?

bijv. invoeren van competentiegericht onderwijs in het MBO, of misschien wel waar je nu mee bezig bent de discussie over macrodoelmatigheid, bezuinigingen, hoe doe je dat dan. Je gaf net zelf al aan blauwe denken aan.

Ja, dat zijn venijnige problemen.

Dus die moeilijk zijn. En dat vergt dingen van jouw leiderschap, en daar ben ik nou naar benieuwd of je eens een voorbeeld daar van kunt noemen en dat concreter kunt maken hoe jij daar leider in bent?

Ehm....één van de venijnige problemen, uitdaging is misschien beter, is eh, heeft te maken met macrodoelmatigheid

Dat heeft te maken met intern, dus je personeel, je docenten die daar iets mee moeten doen, dat is zo'n voorbeeld van wat ik zo'n venijnig probleem vind. Want dat betekent, als je het op niveau van teamleiders hebt, dat je niet protectionisme moet hebben. Ik doe het goed, ik doe het als de beste, mijn manier is de manier waarop je het moet doen. Want als je het zo niet doet dan heb je geen goed onderwijs. Want we zijn allemaal overtuigd, ik ook, dat we heel goed onderwijs geven. Het beste van het hele AOC. Maar dat vinden mijn collega's ook (namen van TL's). Daar moet je met elkaar in overeenstemmen. Dat betekent dat we veel met elkaar praten. En zouden moeten praten. Tweede is eigenlijk dat binnen je team, en over het hele team heen, binnen alle mensen die zich met die opleiding bezig houden tot afspraken moet komen. Wat je doet en op welke momenten je doet. Met dezelfde doelstelling en visie je het doet. Daar hebben we iets van, dat heet een TOP COP. Community of Practice. Het delen van goede ervaringen. Die bestaat al jaren. En het is al jaren dat er geen fluit van terecht komt dat het leidt tot het echt samen opleidingen ontwikkelen en samen goed delen.

Even voor mijn begrip. Je zegt van wat is daar voor nodig om met een venijnig probleem bezig te zijn is communicatie en je zegt de volgende laag is visie. Is dat ook communicatie of is dat een ander punt wat je zegt?

Dan gaat het over wat zich onder die ijsberg plaats heeft, dus welke gedachten, houdingen, meningen er bestaan over goed onderwijs. Of wat er nodig is om een opleiding goed neer te zetten. Door communicatie, communicatie is een essentieel. Met communicatie maak je iets openbaar, dat zet je het uit, stel je het ter discussie. Maar voordat je dat kunt doen, heb je natuurlijk wel nodig dat mensen daar openheid in geven. Dat ze in hun gedrag ook open staan voor anderen. Dat ze niet uit gaan van wat de ander zegt is allemaal maar onzin.

Hoe ga je daar zelf mee om? Want je zegt het nu van een ander. Een ander zou ...Hoe ga je daar zelf mee om?

In de reflectie, eh.... ik voel mij nog wel eens de vreemde eend in de bijt, van teamleiders, zeker als ik de tweede fase dan tegenkom.

Dus een erg open houding. Dat is ook een houding die ik verwacht van mijn docenten.

Ik probeer dus helder te krijgen hoe jij opereert als teamleider bij dit soort lastige problemen die je hebt op te lossen. Je zegt iets over communicatie, je zegt iets over visie. Daar hoor ik je zeggen dat het ook wel delen van beelden van visie, en ik hoor je zeggen reflectie. Naar jezelf toe en open houding. En je zegt ik werk toe naar die win-win situatie.

Goed samengevat. En dat is lastig hoor.

Opmerkingen onderzoeker:

Deze teamleider zit heel erg in het ontwikkelen van kennis en delen hiervan. Maar ook over delen van visie en communicatie hierover waarbij dit dan weer richting kennis ontwikkelen gaat. Nodig is open houding en dat zit weer bij opbouwen relaties.

Codering:

Kennis ontwikkelen en delen: Want dat betekent, als je het op niveau van teamleiders hebt, dat je niet protectionisme moet hebben. Ik doe het goed, ik doe het als de beste, mijn manier is de manier waarop je het moet doen. Want als je het zo niet doet dan heb je geen goed onderwijs. Want we zijn allemaal overtuigd, ik ook, dat we heel goed onderwijs geven. Het beste van het hele AOC. Maar dat vinden mijn collega's ook (namen van TL's). Daar moet je met elkaar in overeenstemmen. Dat betekent dat we veel met elkaar praten. Community of Practice. Het delen van goede ervaringen.

Morele doelen: Wat je doet en op welke momenten je doet. Met dezelfde doelstelling en visie je het doet.

De behoefte aan ondersteuning in het ontwikkelen van onderwijskundig leiderschap bij teamleiders AOC Oost

Opbouwen van relaties: Door communicatie, communicatie is een essentieel . Met communicatie maak je iets openbaar, dat je het uit, stel je het ter discussie. Maar voordat je dat kunt doen, heb je natuurlijk wel nodig dat mensen daar openheid in geven. Dat ze in hun gedrag ook open staan voor anderen. Dat ze niet uit gaan van wat de ander zegt is allemaal maar onzin. Dus een erg open houding. Dat is ook een houding die ik verwacht van mijn docenten.

Bijlage 5:

Data met betrekking op deelvraag 2

Hieronder de concrete antwoorden uit de interviews en codering (cursief is de interviewer):

Interview Ada 1:

Wat is dan volgens jou eigenlijk goed onderwijskundig leiderschap? Als je dat zou kunnen definiëren?

Dat ligt een beetje aan, eh, welke positie je zit, eh, je kunt het heel groot maken, he. Onderwijskundig leiderschap in de top van de hiërarchie is dan in mijn ogen een hele globale richting waar je als organisatie naar toe wil. En voor mij betekent dat dat ik een aantal, nou ja, samen met andere teamleiders, dat we een aantal onderwerpen bij de kop pakken wat, hoe moet je het zeggen, wat praktischer wat meer invullen, uitgaande vanuit het doel waar de organisatie naar toe wil. En dat in het team neerleggen en gezamenlijk tot een visie komen, waar willen we heen, wat willen we doen, en hoe willen we het doen.

Hoe zie jij je rol daar dan in?

Dat is een rol enerzijds, en, het vertalen van, de algemene visie naar het team toe. De vertaling ervan. Aan de andere kant, de informatie vanuit het team meenemen, in een plan, of dat nu een Lap of een Tap noemt, dat is eh, dat is verder niet zo, eh, volgens mij heet het hier lap of tap, locatieactieplan en teamactieplan, en daar beide in verwoorden zodat het team zich erin herkent, maar dat ook het CVB of zich, eh, zich erin herkent in welke richting we opgaan. En mijn rol daarin is, ja, een, een wat sturende rol, omdat ik denk, ja je zult een aantal zaken die je moet doen, eh, die zijn niet vrijblijvend, en die moet je als team oppakken, maar daar wel voor zorgen dat er mensen zijn die snappen waarom dit moet gebeuren en die meekrijgen erin.

Opmerkingen onderzoeker:

Deze teamleider vertrekt erg vanuit een visie om van daaruit plannen te maken en te gaan sturen. Belangrijk is het verkrijgen van draagvlak.

Codering:

Morele doelen: Onderwijskundig leiderschap in de top van de hiërarchie is dan in mijn ogen een hele globale richting waar je als organisatie naar toe wil.

Inzicht in veranderingen: En mijn rol daarin is een, een wat sturende rol, omdat ik denk, ja je zult een aantal zaken die je moet doen, eh, die zijn niet vrijblijvend, en die moet je als team oppakken, maar daar wel voor zorgen dat er mensen zijn die snappen waarom dit moet gebeuren en die meekrijgen erin.

Interview Ada 2:

Ik ga jou een aantal vragen stellen rondom onderwijskundig leiderschap, en ik begin eigenlijk met een hele algemene vraag, wat is volgens jou eigenlijk goed onderwijskundig leiderschap?

Dat je de mensen die in je team zitten, dat je die ook leiding kunt geven in de verbeteringen of de veranderingen die ze doormaken op het gebied van onderwijskundige veranderingen of beleid wat er gevoerd wordt. En dat je daar ook goed leiding aan kunt geven. Dat is wat mij betreft onderwijskundig leiderschap.

Als ik jou goed horen dan zeg jij leiding geven aan onderwijskundige veranderingen en processen die daar bij horen en daar leiding aan

Ja

Geven.

Ja

Wat is daar anders aan dan gewoon leiding geven volgens jou? Voor zover gewoon leidinggeven bestaat.

Ik maak eigenlijk meer onderscheid in leiderschap. Kijk je hebt leiderschap als het gaat om coachend leiderschap, dan gaat het er vooral om dat je mensen probeert in te zetten op je kwaliteiten. Daar gebruik van maken. Onderwijskundig leiderschap is vooral inhoudelijk op gebied van onderwijs. En daar op moet leiding gegeven worden. Terwijl dat ook onmiddellijk een hele lastige is.

Opmerking onderzoeker:

Deze teamleider ziet onderwijskundig leiderschap als leiding geven aan onderwijskundige veranderingen. Het gaat dus om een richting die een organisatie opgaat vanuit een missie en visie.

De behoefte aan ondersteuning in het ontwikkelen van onderwijskundig leiderschap bij teamleiders AOC Oost

Codering:

Morele doelen: Dat je de mensen die in je team zitten, dat je die ook leiding kunt geven in de verbeteringen of de veranderingen die ze doormaken op het gebied van onderwijskundige veranderingen of beleid wat er gevoerd wordt. En dat je daar ook goed leiding aan kunt geven. Dat is wat mij betreft onderwijskundig leiderschap.

Interview Ada 3:

Kunt je er iets van vertellen wat dat inhoud, dat onderwijskundig leiderschap, met name onderwijskundig leiderschap voor jou inhoud?

Wil je onderwijskundig iets bewerkstelligen, en je wilt veranderingen bewerkstelligen dan moet je, moet je dicht op de huid zitten van de docent. En daar veel mee praten. En ik denk dat dat de essentie is van het vak van teamleider, dat je veel contact hebt met mensen, en dat is ook wezenlijk anders dan dat het was, in het verleden hadden wij een directeur en een adjunct-directeur, die sprak je wel eens als docent zijnde maar niet gestructureerd, en niet eh, daar waren ze ook veel te druk voor. Hadden ze ook geen tijd voor. Vooral met het runnen van de school. En eh, ik denk dat dat echt anders is. We zitten dicht op de huid van de docenten.

Wat bedoel je dan met dicht op de huid zitten van de docenten?

Heel regelmatig gesprekken. Officiële gesprekken. Die we ook vastleggen. Maar ook heel veel gesprekken in de gang, in de kantoren. Ik doe bijna niets met de mail.

Opmerking onderzoeker:

Deze teamleider ziet de essentie van leiderschap in het persoonlijke contact.

Codering:

Opbouwen van relaties: Wil je onderwijskundig iets bewerkstelligen, en je wilt veranderingen bewerkstelligen dan moet je, moet je dicht op de huid zitten van de docent. En daar veel mee praten. En ik denk dat dat de essentie is van het vak van teamleider, dat je veel contact hebt met mensen.

Interview André 1:

???? (naam teamleider), wat is volgens jouw goed onderwijskundig leiderschap? zou je daar iets over kunnen zeggen. Goed onderwijskundig leiderschap, je bent teamleider en je bent onderwijskundig leider.

Ehm, ik denk dat dat een aantal aspecten in zich heeft. Dus het is niet zo heel eenvoudig antwoord dat je denkt ik in een volzin kunt beantwoorden. Ik vind het belangrijk dat ehm, de mensen die je aanstuurt een stukje autonomie hebben. Zodat je draagvlak kunt creëren dat je het samen doet. Ik geloof niet in een top down benadering op het moment dat het ontwikkelprocessen zijn die uiteindelijk ook uitgevoerd moeten worden door eh, de mensen, ze zullen er ook zelf in moeten geloven wil de verandering of het onderwijskundige aspect dat je probeert te voor het voetlicht te krijgen daadwerkelijk iets gaat betekenen. Wil dat zichtbaar worden. Vandaar dat stukje autonomie. Ik vind het ook belangrijk dat mensen het idee moeten hebben dat ze het kunnen, dat ze er competent in zijn. Dus onderwijskundig leiderschap betekent voor mij ook afstemmen en inschatten in hoeverre je aansluit bij datgene wat een team of een individu kan en proberen die brug te slechten. Want op het moment dat je merkt dat het groot heel groot is.

Gat tussen?

Wat men kan en wat jij graag zou willen. In ontwikkeling. En ik vind het belangrijk dat het een gedragen verantwoording is. Niet dat het is zeg maar dat raakt autonomie zeg maar. Als de teamleider de kaders stelt, daar is niks mis mee denk ik, en ook niks mis mee om een stukje duidelijkheid te geven. Maar ik vind wel de verantwoording voor uitvoering daarin moet je het team en het teamlid afzonderlijk ook respecteren in hun professionaliteit.

Dus jij zegt onderwijskundig leiderschap heeft een aantal aspecten, één ervan is autonomie, dat breng je in verband met draagvlak, je zegt ik wil ze het gevoel geven dat ze competent zijn, en ik probeer af te stemmen tussen wat ze kunnen en wat ik zelf graag zou willen dat ze kunnen, en gedragenheid van kaders en duidelijkheid, daarvan zeg je dat vind ik ook belangrijk als onderwijskundig teamleider.

Ja op het moment dat je feitelijk, als je de parallel legt naar een les, waar je als docent staat, is wat je als teamleider doe niet zo heel verschillend. Althans daar liggen een aantal overeenkomsten denk ik. En als docent zijnde, ben je in mijn beleving ook continue bezig met eh, de balans zoeken tussen eh, wat kan een leerling zelf bedenken, ben je ook continu op zoek naar wat, ehm, kan een leerling zelf en wat moet ik dus niet willen

De behoefte aan ondersteuning in het ontwikkelen van onderwijskundig leiderschap bij teamleiders AOC Oost

bedenken voor hem. Waar moet ik de verantwoording niet willen dragen voor hem. En waar kan hij het nog niet en heeft hij hulp nodig of ondersteuning, gestuurdheid van de docent nodig.

En waarom vindt je dat principe zo van belang?

Heeft met een stukje draagvlak te maken. En ook met een stukje respect voor de professionaliteit dat de collega heeft. Ik bedoel we nemen geen collega's aan als we denken dat ze niets kunnen. Dus als je denkt dat ze wat kunnen moet je ze ook laten doen wat ze kunnen. En daar ook op vertrouwen.

Opmerking onderzoeker:

Deze teamleider tipt aan een aantal aspecten van leiderschap zoals verwoord in het model.

Codering:

Kennis ontwikkelen en delen: Ja op het moment dat je feitelijk, als je de parallel legt naar een les, waar je als docent staat, is wat je als teamleider doe niet zo heel verschillend. Althans daar liggen een aantal overeenkomsten denk ik. En als docent zijnde, ben je in mijn beleving ook continue bezig met eh, de balans zoeken tussen eh, wat kan een leerling zelf bedenken, ben je ook continu op zoek naar wat, ehm, kan een leerling zelf en wat moet ik dus niet willen bedenken voor hem.

Opbouwen van relaties: Zodat je draagvlak kunt creëren dat je het samen doet. Ik geloof niet in een top down benadering op het moment dat het ontwikkelprocessen zijn die uiteindelijk ook uitgevoerd moeten worden door eh, de mensen, ze zullen er ook zelf in moeten geloven wil de verandering of het onderwijskundige aspect dat je probeert te voor het voetlicht te krijgen daadwerkelijk iets gaat betekenen.

Inzicht in veranderingen: Wat men kan en wat jij graag zou willen. In ontwikkeling. En ik vind het belangrijk dat het een gedragen verantwoording is. Niet dat het is zeg maar dat raakt autonomie zeg maar. Als de teamleider de kaders stelt, daar is niks mis mee denk ik, en ook niks mis mee om een stukje duidelijkheid te geven. Maar ik vind wel de verantwoording voor uitvoering daarin moet je het team en het teamlid afzonderlijk ook respecteren in hun professionaliteit.

Interview André 2:

Wat is in jouw ogen goed onderwijskundig leiderschap?

Ehm, poeh, wat is dat... Goed onderwijskundig leiderschap. Dan gaat het over overzicht hebben over je team, ehm, wat, wat, speelt erin het team wat gebeurt er in het team. Ehm, met elkaar goed overleggen, van welke kant willen we op. Daar heb je zelf uiteraard ideeën over, als teamleider, maar de inbreng van het team vind ik van groot belang en dan is de kunst van het leiderschap denk ik, om jouw ideeën en de wensen vanuit het team een beetje te managen. En daar iets van te brouwen waar, waar van je zegt, nou dit is nu echt van ons team, daar kan de grote meerderheid zich achter scharen. Dus als je zegt onderwijskundig leiderschap dan denk van die eh, dat managen van en die balans vinden tussen wat je zelf vindt welke kant het op moet en waar het team vindt dat we naar toe moeten

Opmerking onderzoeker:

Essentie ligt volgens deze teamleider in het meekrijgen van het team in de koers. Manier waarop is door rekening te houden met de wensen van het team en te zoeken naar een gemene deler.

Codering:

Inzicht in veranderingen: en dan is de kunst van het leiderschap denk ik, om jouw ideeën en de wensen vanuit het team een beetje te managen. En daar iets van te brouwen waar, waar van je zegt, nou dit is nu echt van ons team, daar kan de grote meerderheid zich achter scharen. Dus als je zegt onderwijskundig leiderschap dan denk van die eh, dat managen van en die balans vinden tussen wat je zelf vindt welke kant het op moet en waar het team vindt dat we naar toe moeten

Interview André 3:

Zou jij kunnen zeggen wat volgens jou goed onderwijskundig leiderschap, wat het voor je inhoudt?

Goed onderwijskundig leiderschap houdt in, dat je, eh....dat je voor jezelf een duidelijke visie hebt op eh... onderwijs. Zeker als het gaat om een bepaald thema, waar je naar toe wil. Eh...dat je dat allemaal helder hebt en

De behoefte aan ondersteuning in het ontwikkelen van onderwijskundig leiderschap bij teamleiders AOC Oost

dat je heel duidelijk op gegeven ogenblik ook daar al wat ervaring mee hebt opgedaan. Als je goed onderwijskundig leiderschap wil overbrengen maar andere mensen betekent dat dus dat je A. enthousiast moet zijn B. voorbeeldgedrag moet kunnen tonen, en dan is het altijd een grote pré als je dat kunt combineren met een ervaring die je al hebt.

Dus jij zegt voor mij zijn er een aantal dingen voor mij heel belangrijk. Dat begint met een visie op onderwijs.

Ja

Enthousiasme, moet je hebben, je moet voorbeeld gedrag tonen, en je moet ervaring hebben. Dat is een pre zeg je.

Ja.

Dat is een pre. En daarbij komt dat je natuurlijk wel een beetje moet weten van hoe werkt het. Hoe moet ik op gegeven ogenblik zaken aanpakken. Want zo maar in es blauwe hinein stappen dat werkt niet. Dus je moet wel in de gaten hebben van hoe werkt zo'n proces. Van wat is het proces als het gaat om onderwijskundig leiderschap.

Opmerking onderzoeker:

Deze teamleider tipt in in een paar zinnen aan drie onderdelen uit Fullan.

Codering:

Morele doelen: dat je voor jezelf een duidelijke visie hebt op onderwijs. Voorbeeldgedrag moet kunnen tonen.

Enthousiasme, energie en hoop: Als je goed onderwijskundig leiderschap wil overbrengen maar andere mensen betekent dat dus dat je enthousiast moet zijn.

Inzicht in veranderingen: En daarbij komt dat je natuurlijk wel een beetje moet weten van hoe werkt het. Hoe moet ik op gegeven ogenblik zaken aanpakken. Want zo maar in es blauwe hinein stappen dat werkt niet. Dus je moet wel in de gaten hebben van hoe werkt zo'n proces. Van wat is het proces als het gaat om onderwijskundig leiderschap.

Interview André 4:

De openingsvraag is, wat is voor jouw goed onderwijskundig leiderschap?

En dan in mijn rol? Nu?

In jouw rol.

Ehm,...onderwijskundig leiderschap, ik verdeel die eigenlijk in drie rollen dan. De teamleider, de teammanager en de teamcoach. En het team is dan een groep mensen die de onderwijsprogramma's vorm geeft. En de onderwijsprogramma's kunnen heel divers zijn naar mijn idee maar. Nou misschien gezegd die drie rollen wat als teamleider, had ik net even de vraag aan jou, want die teamleider heeft een visie. Dus die zet de lange lijnen uit. Weet waar dat onderwijs naar toe gaat, en naar toe moet gaan, en daar ook de politieke invloeden van oppakt, zeg maar, en dat binnenbrengt binnen het team. De verbinding daar in van het team maakt. Nou de teammanager....

Nou, één moment even. Je geeft aan drie dingen. Teamleider, teammanager en teamcoach. Jij zegt bij de teamleider noem ik visie. De vraag is wat is goed onderwijskundig leiderschap. De vraag is dan wat is daar nu goed aan?

Het goede daaraan is dat hij anticipeert op de lange termijn, zeg maar, de ontwikkelingen. Want ik zie het met name wel vanuit mijn rol dan. Niet primair onderwijs, niet VMBO, nee MBO! MBO BVE. Dat is mijn rol. Dat is dus met een beroepsgroep. Wat is daar nu de langere termijn in. Daarvoor moet ik de politieke voelhorens hebben. Moet ik goed geïnformeerd zijn, moet ik een goed netwerk hebben. En moet ik daar de opdracht, als het ware, uitvissen en vertalen samen met de visie die er binnen Oost is, zeg maar, en dan in mijn team brengen. Als het goed is, is dat 1 kanaal.

Ja, teamleider. Teammanager. Dat is een hele andere rol. Dan zorg je dus, de eerste is strategisch he, deze is eigenlijk heel operationeel. Ik moet gewoon zorgen dat er een rooster is. Ik moet zorgen dat er intakes zijn, ik moet zorgen dat de examens op orde zijn. Nou eh, zorgen dat er lokalen zijn, noem het hele circus maar op. Nou daar onderscheid ik denk niet mij als BVE man als beroepsman niet van een primair onderwijs of van een VMBO of wat dan ook. Dat is de school. De schoolmanager.

Nou de derde rol die is de laatste jaren denk ik heel erg naar voren geschoven. Of misschien daar wel aan toegevoegd, bij het oude schoolleiderschap. Dat is de teamcoach. Dus je hebt te maken met professionals, die je ondersteunt in hun ontwikkeling. En in hun professionaliteit. Maar dat is niet alleen de IPB cyclus, dat je zegt je hebt alleen maar functioneringsgesprekken, nee je hebt hier te maken met een levenlang leren, met eh....

De behoefte aan ondersteuning in het ontwikkelen van onderwijskundig leiderschap bij teamleiders AOC Oost

En waarom noem je coaching? Dek de vlag de lading?

Wat is een coach? Een coach is denk ik toch degene die naast dat teamlid gaat staan, en met hem meekijkt, in zijn ontwikkeling. Ja. Ja, ik denk dat als het goed herkent ook het team die drie rollen, en soms zeg ik er ook wel bij, zo van, als het om die lange termijn gaat dan, dat hebben we dat is nu wel weer heel erg belangrijk dan zien ze me hopelijk ook wel weer staan hij komt met die lange lijnen.

OK, dus je zegt visie, dat zit bij de teamleider. En dan ben ik de manager en ik ben de coach. En dat verenig jij allemaal in een persoon. En wat is daar nou voor nodig om dat als teamleider, om dat goed te kunnen doen?

Wat vraagt dan van jouw zelf?

Opmerking onderzoeker:

Deze teamleider heeft een duidelijke beeld voor zichzelf als onderwijskundig leider. En maakt opmerkingen over diverse onderdelen uit Fullan.

Codering:

Morele doelen: want die teamleider heeft een visie. Dus die zet de lange lijnen uit. Weet waar dat onderwijs naar toe gaat, en naar toe moet gaan, en daar ook de politieke invloeden van oppakt, zeg maar, en dat binnenbrengt binnen het team. De verbinding daar in van het team maakt. Daarvoor moet ik de politieke voelhorens hebben. Moet ik goed geïnformeerd zijn, moet ik een goed netwerk hebben. En moet ik daar de opdracht, als het ware, uitvissen en vertalen samen met de visie die er binnen Oost is, zeg maar, en dan in mijn team brengen.

Inzicht in veranderingen: Het goede daaraan is dat hij anticipeert op de lange termijn, zeg maar, de ontwikkelingen. Want ik zie het met name wel vanuit mijn rol dan. Niet primair onderwijs, niet VMBO, nee MBO! MBO BVE. Dat is mijn rol. Dat is dus met een beroepsgroep. Wat is daar nu de langere termijn in. Daarvoor moet ik de politieke voelhorens hebben. Moet ik goed geïnformeerd zijn, moet ik een goed netwerk hebben. Teammanager, dat is een hele andere rol. Deze is eigenlijk heel operationeel. Ik moet gewoon zorgen dat er een rooster is. Ik moet zorgen dat er intakes zijn, ik moet zorgen dat de examens op orde zijn.

Kennis ontwikkelen en leren: Dus je hebt te maken met professionals, die je ondersteunt in hun ontwikkeling. En in hun professionaliteit. Maar dat is niet alleen de IPB cyclus, dat je zegt je hebt alleen maar functioneringsgesprekken, nee je hebt hier te maken met een leven lang leren.

Interview André 5:

De openingsvraag is, wat is volgens jouw goed onderwijskundig leiderschap?

Dat is een lekkere, meteen als mooie binnenkomer. Wat is goed onderwijskundig leiderschap? Ja, natuurlijk met je team, in ieder geval samen, een klus klaart, dus dat als teamleider niet alles kunt doen, en moet doen, vooral samen moet doen. en dat doe ik met name door de verantwoordelijkheid behoorlijk laag te leggen. Dat is, eh, wat ik vooral, dat ik een aantal mensen in het team heb, die goed wie, behoorlijk wat verantwoordelijkheid hebben. Om zaken te regelen binnen groepen binnen de sectoren.

OK. Dus jij zegt goed teamleiderschap daar zitten voor mij elementen in van samendoen en van verantwoordelijkheid laag in de organisatie leggen en geven.

Opmerking onderzoeker:

Deze teamleider geeft geen ruim antwoord op de vraag over onderwijskundig leiderschap. Vooral het samen doen van een klus en hierbij de verantwoordelijkheid laag leggen. Toch is er verbinding te maken met twee onderdelen uit Fullan.

Codering:

Opbouwen van relaties: Ja, natuurlijk met je team, in ieder geval samen, een klus klaart, dus dat als teamleider niet alles kunt doen, en moet doen, vooral samen moet doen

Inzicht in veranderingen: Dat doe ik met name door de verantwoordelijkheid behoorlijk laag te leggen. Dat ik een aantal mensen in het team heb, die goed wie, behoorlijk wat verantwoordelijkheid hebben.

Interview André 6:

De behoefte aan ondersteuning in het ontwikkelen van onderwijskundig leiderschap bij teamleiders AOC Oost

De openingsvraag ????(naam teamleider) is van wat is volgens jouw goed onderwijskundig leiderschap. Wat versta je daaronder?

Ehm,...op het moment dat je zei dat is mijn onderzoek kwamen erbij mij meteen radertjes aan het werk die ja, dat houdt een heleboel dingen in. Onderwijskundig leiderschap betekent dat degene die de leiding geeft anderen in staat stelt om het onderwijs op een optimale manier georganiseerd en uitgevoerd te krijgen. Dat optimale zit er in dat met de kennis en de middelen en mogelijkheden die er zijn het onderwijs dus ingericht en uitgevoerd wordt, pedagogisch/didactisch waarbij de aansluiting bij de leerling het grootst is dus het leerrendement bij leerlingen ook het hoogst is. Allemaal hele vage kreten maar in de praktijk betekent het gewoon dat de docent in staat is om lessen te draaien in een lokaal dat ie nodig heeft om zijn lessen optimaal te draaien, de groepen de rust veiligheid en eh...eh... de omgeving hebben om uitgedaagd te worden om kennis en vaardigheden op te doen. En daar zorg je voor als onderwijskundig leider. Dat dat voor elkaar is. Dat is vanuit een bepaalde visie, een bepaald blikveld, kijk op onderwijs. We hadden hier de piramide van Miller, of hebben hier nog steeds de piramide van Miller, want ik vind het nog steeds een goed onderwijskundig model. Alleen het onderwijs in het MBO staat steeds meer onder druk, als het gaat om het blauwe denken van De Caluwé, met in procedures en in control zijn. Kennis opdoen, vaardigheden op doen, leerervaringen op doen en dat dan in een realistische praktijk, is eigenlijk wat je moet faciliteren.

OK, dus als ik het samenvatten wat je zegt dan zeg voor mij is onderwijskundig leiderschap vooral gericht op het primaire proces? Dat wat docenten met leerlingen doen.

Opmerking onderzoeker:

Deze teamleider geeft een mooie opsomming van een onderwijskundig leider. Vooral in richting het primaire proces.

Codering:

Morele doelen: Dat is vanuit een bepaalde visie, een bepaald blikveld, kijk op onderwijs.

Inzicht in veranderingen: Alleen het onderwijs in het MBO staat steeds meer onder druk, als het gaat om het blauwe denken van De Caluwé, met in procedures en in control zijn. Kennis opdoen, vaardigheden op doen, leerervaringen op doen en dat dan in een realistische praktijk, is eigenlijk wat je moet faciliteren.

Samenhang creëren: Onderwijskundig leiderschap betekent dat degene die de leiding geeft anderen in staat stelt om het onderwijs op een optimale manier georganiseerd en uitgevoerd te krijgen. Dat optimale zit er in dat met de kennis en de middelen en mogelijkheden die er zijn het onderwijs dus ingericht en uitgevoerd wordt, pedagogisch/didactisch waarbij de aansluiting bij de leerling het grootst is dus het leerrendement bij leerlingen ook het hoogst is.

Tussenresultaten van het socratisch gesprek Fase 2

Uitwerking van fase 1 n.a.v. van vragen die gesteld worden aan de teamleider die het punt inbracht van verbinden (samenhang creëren). Gestelde vragen zijn: Hoe pak je dat aan? Hoe verbind ik dat? Waar loop je tegenaan?

Dit levert de volgende punten op:

1. Behulpzame basishouding van de leider
2. Hebben van een vertrouwensband met het team
3. Communicatie
4. Afstand nemen van de praktijk door vertrouwen geven aan het team ('Wordt een soort familie')
5. Kennis van mensen hebben
6. Zelfkennis hebben
7. Jezelf kwetsbaar opstellen door zwakke plekken te tonen
8. Anderen uitnodigen om feedback te geven
9. Dienend zijn aan je team ('gastheerschap')
10. Bewust zijn van je eigen rol (teamleider zijn is anders dan docent zijn)
11. Gebruik maken van de krachten in het team
12. Ruimte maken voor innovatie door keuzes te maken om dingen niet meer te doen

De behoefte aan ondersteuning in het ontwikkelen van onderwijskundig leiderschap bij teamleiders AOC Oost

13. In het proces de mensen meenemen, vragen wat ze nodig hebben
14. Toekomst voorspellen moeilijk, scenario's schetsen maar ook belangrijk 'Der Weg ist das Ziel'. Proces is belangrijk
15. Bewuster wezen en bewustzijn van de ontwikkelingen boven tafel brengen bij mensen

Aan het einde van deze fase formuleert één van de teamleiders de essentie van onderwijskundig leiderschap vanuit de bijdragen van alle aanwezigen. Deze essentie is dat onderwijskundig leiderschap het leiding geven is aan onzekerheden in de visie, en vertrouwen geven dat wij het als team samen kunnen. Kern is vertrouwen geven. En ook ruimte geven, complimenteren, meenemen, etc.

In het model van Fullan ligt de essentie opgebracht door de teamleiders in het socratische gesprek dus bij het gedragsrepertoire dat gedekt wordt door 'enthousiasme, hoop en energie'. Hiernaast worden elementen genoemd uit het overige handelingsrepertoire van de leider.

Bijlage 6 :

Data met betrekking op deelvraag 3

Interview Ada 1 (*cursief is de onderzoeker*)

1	ik had een aantal bevoegdheden niet. Nou dat maakt het als leidinggevende erg lastig omdat je soms beslissingen moet nemen die je, ja, die je formeel niet kunt nemen.	Inzicht in veranderingen
2	Je hebt steun nodig, je hebt steun nodig van beider, in dit geval, van beider organisaties, om zoiets voor elkaar te krijgen. Een onvoorwaardelijk steun voor nodig. Nou, als dat er niet is. Nou, dan ga je glijden.	Inzicht in veranderingen
3	<i>laat ik zo zeggen je onderwijskundig leiderschap is dus niet alleen maar die visie hebben, heb je ook een positie nodig.</i> Absoluut. Ja. Ja. Dat vind ik wel.	Inzicht in veranderingen
4	Als je die bevoegdheid hebt om het wel te doen En als je die positie wel hebt dan kun je dat ook, nou ja ook, ja eisen van mensen in die zin van dat je van mensen verwacht dat ze dat gaan doen.	Inzicht in veranderingen
5	Ik ben absoluut voor doelstellingen en, graag zelfs, dan weet je waaraan je moet voldoen, en dat is ook wel het manco aan het onderwijs dat van je kunt wel een heel scherp doel stellen maar ja, als je het niet haalt dan? Nou dat vind ik het dilemma wel eens in onderwijs maar ik denk wel voor doelen, zeg maar wat ik , eh, zeg maar waar ik uit moet komen, hoeveel geld heb ik ervoor, hoeveel tijd heb ik ervoor, dat vind ik prettig werken.	Morele doelen
6	Ik ben gewend geweest om gewoon met geld te rekenen. Je hebt een miljoen, nou, dit moet je er mee doen, nou veel succes. En verantwoord je maar na een half jaar of zo. Dat vind ik prettig werken. <i>Maar hoe ziet het kader er nu dan uit?</i> Ehm....voorbeeld. We werken nu met Fte's. Nou even een heel concreet voorbeeld. Een klassen assistent kost hetzelfde als een docent. In Fte's. Nou, in geld niet. Nou daar zit dan een eh, ik zou als ik dan geld kreeg zou ik zeggen ik neem twee klassenassistenten aan en 1 docent. Dan houd ik nog een beetje ruimte om iemand wat RT te laten geven. Maar dat mis ik nu.	Inzicht in veranderingen
7	<i>Ik zit nog even te zoeken, je bent teamleider, onderwijskundig leiderschap. Heb je daar die omgeving voor nodig? Binnen AOC Oost, de andere teamleiders?</i> Tuurlijk. Ehm....ehm.... Dat je een gezamenlijke visie hebt.	Morele doelen
8	Collegialiteit heb je nodig. Ja, je moet het met elkaar doen. Zeker op locatie, moet je.. Dat als je een vraag hebt je bij een collega terecht kan. Dat niet iemand zegt de deur voor je dicht doet en red je maar... Als ik er niet ben een ander dit overneemt. En andersom. Dat je dezelfde uitspraken doet, eh, dat je daar zeker op locatie een lijn in hebt en dan kun je op details nog wel eens, en dat heeft ook met je persoon te maken, maar de grote lijnen moet je hetzelfde hebben, dat heb je nodig. Ja een prettige werksfeer. Een open communicatie met elkaar. Dat heb je nodig.	Opbouwen van relaties
9	<i>Dus ik hoor je zeggen dat een visie, collegialiteit, open communicatie, prettige werksfeer dat soort dingen, wat zou... wat mis je?</i> Nou, ik mis niet zoveel. <i>Of wat zou beter kunnen?</i> Je bedoelt de organisatie? <i>Jouw rol als teamleider, wat mis je daar nog in? De regie.</i> Ja, wie bepaalt wat. Dat mis ik.	Morele doelen
10	Nou je geloofwaardigheid gaat, kijk, als ik zeg , nou dat zeg ik niet, nou jongens dien een aanvraag in, he, onderbouw het, dat doet iedereen keurig, in de begroting he, in de restricties, ga kijken of het in de begroting past, nou past in de begroting, vervolgens jongens we dienen het in, ja en dan komt het niet nou dat is heel frustrerend. Dan gaat je geloofwaardigheid naar...	Opbouwen van relaties

De behoefte aan ondersteuning in het ontwikkelen van onderwijskundig leiderschap bij teamleiders AOC Oost

11	ik heb een stuk dienstverlening nodig, ik zit als onderwijskundig leider met een vraag, of dat nu op HRM gebied is of op onderwijskundig... dat maakt niet uit. Ja, dan heb ik soms info nodig. Nou, dat moet ik ergens uit een laadje kunnen halen, bij iemand kunnen halen. <i>Mis je een stuk deskundigheid?</i> Ja. Als je ergens informatie haalt dan moet ja is ja zijn en niet ja maar.	Kennis ontwikkelen en delen
12	<i>Eigenlijk hoor ik je zeggen, ik ben leider van een team, ik sta voor goed onderwijs en ik heb leerlingen te bedienen en dan heb ik een organisatie om mij heen nodig die mij daarbij ondersteunt.</i> Ja.	Inzicht in veranderingen
13	Nee, want dan gaat je geloofwaardigheid er op gegeven moment aan. Dat moet je niet willen, dus. Dat heb je nodig als onderwijskundig leider.	Opbouwen van relaties
14	Ja, ik mijzelf scherp houden in het volgen van mensen. Ik ben van mezelf nog wel makkelijk aangelegd, Ehm, daar heb ik af en toe voor nodig dat mij daar iemand even op attent maakt,	Kennis ontwikkelen en delen
15	Wat ik graag nog zou willen, in het VMBO team is een stuk intervisie of in ieder geval zoiets Ik vind dat altijd heel erg waardevol en ik zou dat heel graag doen.	Kennis ontwikkelen en delen
16	Maar dat stukje intervisie en feedback geven, en ik vind ook belangrijk dat de LD daarbij zit. Doet hij ook. Ja, dat vind ik belangrijk. Ja dat, ik denk ook dat je dat nodig hebt als team.	Opbouwen relaties
17	Het onderhoud van onderwijskundig leiderschap is erg belangrijk. Ik vind dat er een onderhoudsplicht moet zijn voor teamleiders om ze scherp te houden. Vind ik essentieel. Ja, wat we daar deden in Almen, geweldig. Daar wordt je volgens mij als organisatie sterker van. Dat vind ik, volgens mij is dat nog niet genoemd, dat vind ik een essentiële, als dit over onderwijskundig leiderschap, om dat te borgen in je organisatie.	Kennis ontwikkelen en delen
18	Ja dat is geen tip van de sluiters maar dat is van dienstverlening. Dit hebben we in de aanbidding, maak er gebruik van,	Inzicht in veranderingen

Interview Ada 2

19	Nou lastig is het omdat je als teamleider bij je zelf ook, je komt zelf van de werkvloer, dus je hebt je ontwikkeld als docent daarin maar niet als onderwijskundige. En dat is natuurlijk ook op het gebied van coach maar het lijkt alsof dat is wat mij betreft makkelijker te leren is dan leidinggeven aan onderwijskundige processen. <i>Ja, want ik hoor je zeggen dan heb je een stuk onderwijskundige kennis nodig. Is het voor jou heb je kennis nodig ? Heeft het daarmee te maken?</i> Ja, kennis.....eh... en het begint natuurlijk met van welke kant willen we op En het is misschien voor ons wel eens dat het lastig is dat het niet altijd even helder is wat voor kant we op willen.	Kennis ontwikkelen en delen Morele doelen
20	Wat ik zelf inzet in is dat ik dat stuk ervaring dat ik zelf heb, dat brok ervaring als docent dat ik die heel vaak gebruik om te kijken van waar gaat het om.	Inzicht in veranderingen
21	En vervolgens is het voor ons als teamleider belangrijk van hoe breng ik dat over op mijn team. En daar heb ik nodig, ja, eh, dat we goede afspraken daarover hebben. Dat we weten waar we naar toe willen. Maar dat we ook goed in beeld hebben van wat moet er gewoon sowieso al gebeuren.	Morele doelen
22	<i>Dus eigenlijk hoor ik je zeggen dat onderwijskundige veranderingen, dat zijn trajecten, daarvoor is het heel belangrijk dat je begint met hoe communiceren we met elkaar. Als ik jou zo hoor dan is dat al een hele klus.</i> Dat is echt essentieel en een hele klus.	Opbouwen relaties
23	Ken mijn team. Wat heb ik in mijn team. Hoe kan ik ze het beste inzetten, hoe zorg ik ervoor dat ze zich bewust worden van dat het ertoe doet wat ze doen	Opbouwen relaties
24	Nou wat voor mezelf heel belangrijk is, dat ik zelf een bepaalde visie op onderwijs heb. En dat helpt mij wel om te zeggen dat god der moeten eisen	Morele doelen

De behoefte aan ondersteuning in het ontwikkelen van onderwijskundig leiderschap bij teamleiders AOC Oost

	gesteld worden aan leerlingen.	
25	Leerlingen moeten zich ontwikkelen en we moeten ook verwachting hebben in leerlingen.	Morele doelen
26	het helpt mij dat ik zelf wel een mening heb over wat ik vind dat goed gaat.	Inzicht in veranderingen
27	Dus ik kende mijn mensen ook al wel aardig. Dus dat hielp mij wel ook wel onmiddellijk om bepaalde dingen al gewoon ter sprake te kunnen brengen. Dat je je mensen al een beetje kent en dat je weet al dat als ik die inzet, dan weet ik, die helpen me wel. En dat had, en we hebben ook een aantal nieuwe gekregen de afgelopen vier jaar denk ik, vijf jaar, en die, ja dat was een verademing voor het team.	Opbouwen relaties
28	Dus er was een sfeer hier dat er geen vertrouwen was. En toen zeiden we elkaar dat als je elkaar wilt vertrouwen dan moet je ook beginnen dat je het er met elkaar over hebt dat je hoe wil je met elkaar omgaan?	Opbouwen relaties
29	Ik doe er zelf vooral in dat ik zeg dat we een lerende organisatie zijn. En zo begin ik ook gesprekken vaak en zo probeer ik mijzelf ook op te stellen. Als lerend, goh als ik de eerste IPB gesprekken dan zeg ik tegen een van jij bent de eerste met wie ik dat doe. Best spannend. Dus ik probeer mijzelf ook wel in te leven in hun situatie door te spiegelen met mezelf.	Opbouwen relaties
30	ik ben er ook heel erg van overtuigd dat je het in gemeenschappelijkheid moet doen. maar je moet het in gemeenschappelijkheid doen. Iedereen wel de kans geven om het in zijn eigen tempo te moeten doen, maar we gaan er wel met z'n allen mee aan de slag. Je zet het wel massief in.	Inzicht in veranderingen
31	Ja, en dat helpt ook die focus helpt ons	Inzicht in veranderingen
32	Dus ik heb af en toe ook wel een expert nodig die gewend is om dat soort processen beleidsmatig aan te pakken. En zeggen dat als je zo'n taalbeleidsplan wilt maken, goh dan moet je, dit zijn de kaders, en gaan jullie maar invullen. Nou, dat kan mij helpen.	Samenhang creëren
33	Ehm..... wat helpt is dat eh,....diegenen die het dadelijk moeten doen, dat die ook de urgentie voelen. En die urgentie, die merk ik wel, die is er pas, als zij het ook daadwerkelijk, weten van, kijk we hebben jarenlang 100% geslaagden gehad. Die noodzaak is er dan ook helemaal niet zo.	Inzicht in veranderingen
34	We hebben binnen LMT afstemming nodig en dat we met elkaar het beleid uitzetten en daar heldere teamactieplannen van maken. Constant bewust zijn van vertalen van beleid naar de werkvloer.	Samenhang creëren

Interview Ada 3

35	Hij heeft daar een team van gemaakt. Maar ik vond toch de vergelijking met ons werk mank gaan, ondanks dat ik waardering heb voor Foppe de Haan, want iedereen die hem niet zint, die kan hij er ook uit flikkeren.	Opbouwen van relaties
36	De leerlingen moeten je het ook gunnen he. Als je denk van die gozer die gaan we eens even onderuit halen iedere dag. Dan ga je het niet winnen denk ik. Nou dat is met mijn team ook.	Opbouwen van relaties
37	Als je goede professionals hebt dan moet je ze ook een beetje hun gang laten gaan. Dus niet constant in de nek zitten van doet ie het wel goed. Dus vertrouwen uitstralen naar mensen. Ook dat kreeg ik een keertje terug van iemand die zich heel stormachtig ontwikkelde in mijn ogen. Die zei in een gesprek: dat komt omdat jij mij vertrouwen hebt gegeven. Vertrouwen is iets waar mensen heel erg van groeien	Enthousiasme, energie en hoop
38	een complex probleem dat begint altijd met alle neuzen dezelfde kant op hebben staan. En dat is al een hele forse klus	Inzicht in veranderingen
39	Nou dat eh, is een kwestie van investeren. Veel met elkaar over hebben. Ja, of een intervisie achtige setting. Waarbij we veel met elkaar praten. Studiedagen, COP dagen, de realiteit gebiedt te zeggen dat je daar te weinig tijd voor hebt in principe, als je in het jaarrooster kijkt dan zijn er heel veel vergaderingen gaan over lopende zaken, maar wil je echt iets veranderen in het onderwijs dan moet je daar de tijd voor nemen. Ik denk dat de manier waar destijds het competentiegericht leren is aangevlogen bij AOC Oost. Ik	Kennis ontwikkelen en delen

De behoefte aan ondersteuning in het ontwikkelen van onderwijskundig leiderschap bij teamleiders AOC Oost

	denk dat dat hartstikke goed was	
40	Omdat als je een verandering op school wilt bewerkstelligen en ieder team doet dat op zijn eigen manier dan gaat het alle kanten op. Je moet het wel beelden met elkaar delen. Dus als je iets belangrijk vind, moet je het ook belangrijk maken.	Kennis ontwikkelen en delen
41	Ja, en dan moet je het voor het komende schooljaar het voor je team belangrijk maken. Dus je moet structureel momenten inplannen, dat je daar met elkaar aan werkt.	Kennis ontwikkelen en delen
42	Ruimte. We moeten de ruimte hebben, nemen. Het gaat er alleen om, neem je er de tijd voor om het te doen. Omdat er heel veel lopende zaken ook nog zijn. <i>Ik hoor je zeggen we moeten keuzes maken.</i> Ja.	Inzicht in veranderingen Inzicht in veranderingen
43	Ja, en als je bij die docenten dat urgentiebesef ook wil bewerkstelligen dan kun je vaak ook grote klappen maken hoor. Ehm... Ik heb bij CKS gemerkt wat ons ontzettend hielp was dat de hele organisatie dezelfde koers voer. Van hoog naar laag merkte je een hele 'determination', hoe zeg je dat op zijn Nederlands, vastberadenheid om daar te komen he, het begon bij het College van Bestuur, die er voor zorgde dat alles vrij kwam, dat de middelen vrij kwamen om het te bereiken, de directeuren, die zich met de teamleiders, de hele organisatie werd er eigenlijk op aangepast om het voor elkaar te krijgen.	Inzicht in veranderingen
44	Nou dat helpt ontzettend, dat als overall waar je komt dat je dezelfde taal spreekt, bezig bent met hetzelfde voor elkaar te krijgen.	Inzicht in veranderingen
45	<i>Maar dat is toch ook weer die urgentie, als mensen gaan voelen, he ik kan niet ontsnappen, er is geen ruimte. Dat is ook een stukje urgentie, he.</i> Ja. <i>Dan gaan ze het voelen. Dat is wat ik jou hoor je zeggen.</i> Ja.	Inzicht in veranderingen
46	Nou ja, ik, in principe mijn beide collega teamleiders, op het MBO, Klaas die heeft mij altijd enorm geïnspireerd, en die zei een keer als een verandering niet gepaard gaat met ruzies en moeilijkheden, dan is het ook geen verandering. Want dan vindt iedereen het wel best.	Inzicht in veranderingen
47	Ja, ik heb geleerd om vertrouwen te hebben dat het goed komt. Het komt goed. Relativeren heb ik geleerd.	Inzicht in veranderingen
48	<i>Wat ik jou hoor zeggen. Even samenvatten. Visie is belangrijk. Samen doen. Zelfde koers varen. Ik moet mensen meenemen. Ik moet zelf continu in verandering zitten en weten hoe het werkt en ervaren wat het is en wat het met je doet, urgentie is belangrijk,</i> Nog eentje zou ik erbij willen doen: Inspiratie.	Morele doelen
49	Ja, geduld. Begrip, en praten. Dat zijn onze wapenen. Maar dat staat tegelijkertijd onder spanning vind ik, ik vind dat ik ook heel veel bezig ben met randvoorwaarden. Dat heeft bijvoorbeeld met overheidsregulering te maken	Inzicht in veranderingen
50	En ik mis de inspiratie, momenteel. <i>Die mis je?</i> Ja. Ik vind dat momenteel door wat ons overkomen is met de inspectie, niet meer praten is vanuit inspiratie maar vanuit angst.	Inzicht in veranderingen
51	Maar het gevoel van we gaan met ons allen iets heel moois bouwen, dat vond ik wel een heel mooi gevoel, dat is momenteel wel een beetje weg.	Morele doelen
52	En plannen, om eens rustig de tijd te nemen om met elkaar als LMT nog eens rustig terug te trekken en eh, niet op school maar eh, elkaar iets diep in de ogen te kijken en eh, <i>Een stukje interview?</i> Hoe hebben we nu samengewerkt. Waar zit de irritatie. Want er zit wel irritatie	Opbouwen relaties
53	ik kan lekker functioneren als ik het gevoel heb, dan we aan alle kanten werken aan hetzelfde ding waar we ook achter staan he. We zijn eh, we	Morele doelen

De behoefte aan ondersteuning in het ontwikkelen van onderwijskundig leiderschap bij teamleiders AOC Oost

	trekken gezamenlijk op. En daarbij mag iemand fouten maken en eh, als je gezamenlijk optrekt. Die stip aan de horizon werkt. Een lonkend perspectief. We gaan iets moois doen. Je mag daarbij fouten maken.	
54	 ik vind momenteel bij AOC Oost dat we dezelfde taal niet spreken. Niet dezelfde beelden hebben. En ik vind dat we reageren vanuit angst.	Inzicht in veranderingen
55	Ja, het allerbelangrijkste, als ik André dan toch eh even iets mee wil geven is, voor zijn onderzoek is eh, de persoon die je in de strijd gooit. Dat is namelijk het enige wapen dat je hebt. Je persoonlijkheid. , maar die enigszins erudiet is, die verder kan kijken dan zijn bureau, die wat weer visie heeft, maar ook die erudiet is in de omgang met mensen. Die enigszins belezen moet zijn, over psychologische	Enthousiasme, energie en hoop
56	Als je niet betrouwbaar bent dan ben je uitgeboerd.	Opbouwen van relaties
57	Macht heb je wel, ik heb een zekere macht, als je je beperkt, als luitenant, maar gezag moet je verdienen. En daar moet je een volstrekt betrouwbaar persoon in zijn. Niet iemand een oor aan naaien stiekem. Dingen flikken. En eh...ik moet zeggen dat ik die betrouwbaarheid momenteel, niet zo eh....die vertrouw ik momenteel niet. Vind ik. In de leiding.	Opbouwen van relaties
58	Je moet volgens mij heel mensgericht zijn om veranderingen te bewerkstelligen en veranderingen van bovenaf die lukken niet. Die zijn nooit gelukt in onderwijs. Dus wil je iets bewerkstelligen dan moet je heel dicht bij elkaar zijn en eh,	Opbouwen van relaties

Interview André 1

59	dat zat in een stukje kennis waarvan mensen zoiets hebben van ok, ze snapt kennelijk hoe het in elkaar steekt, ze laat ook zien dat ze kennis van zaken heeft, dus de beslissing die ze neemt daar kan ik ook op vertrouwen, dat is doordacht. Dat is het eerste. <i>Een stukje authenticiteit?</i> Yes.	Inzicht in veranderingen
60	En tweede, ze heeft ons in ieder geval de gelegenheid gegeven om mee te laten denken, dus ik heb mijn zegje kunnen doen en ik heb vertrouw er ook op dat ze dat naar waarde schat en dat is meer in de sfeer van relatie,	Opbouwen relaties
61	Reflectie. Sparren. <i>Hoe belangrijk is dat element voor een onderwijskundig leider?</i> Heel belangrijk.	Kennis ontwikkelen en delen
62	<i>Dus jij ziet reflectie ook als instrument om eh te kijken inhoudelijk doe ik de goede dingen? Neem ik de goede beslissing?</i> Ja maar ook vormend coachend. In eh je instrumenten in je gereedschapskist voor wat betreft het zijn van teamleider.	Kennis ontwikkelen en delen
63	Ik had verwachtingen van mijn team. Dat zijn verwachting die ik heb van hun functioneren in de groep.	Inzicht in veranderingen
64	Ja. Eerst maar eens een stukje vertrouwen krijgen. <i>Vertrouwen krijgen door te zeggen gewoon van ik doe wat ik zeg en ik zeg wat ik doe.</i> En omgekeerd. Als jij zegt dat je iets doet dan kom ik daar ook op terug met je.	Opbouwen relaties
65	Mijn onderwijskundige visie, zeg maar die dingen die ik belangrijk vind, in het onderwijs die eh sluiten aan bij wat mijn team wil, nou dat is heel fijn, dat betekent dat je ook datgene kunt doen dat waar je achter staat...	Morele doelen
66	Planmatig handelen	Samenhang creëren
67	Het nemen van de eigen verantwoording is der eentje. En dat ook in het kader van het organisatiebelang. En plannen en organiseren is er eentje en kwaliteitsdenken.	Samenhang creëren
68	Die heeft voor mijn in ieder geval een stukje coaching, die heeft voor mij het nodige opgeleverd. En eh, dat was niet echt een cursus maar eh dat was meer een tweedaagse, waarin we, dat is een andere hoor, waarin we, dat was een tweedaagse waarin we cultuurverandering en eh , die man ik weet niet meer hoe die heette of zo, maar het boek dat ie heeft geschreven van Gedoe komt er toch. Dat is er eentje die mij veel inzicht heeft opgeleverd.	Kennis ontwikkelen en delen

De behoefte aan ondersteuning in het ontwikkelen van onderwijskundig leiderschap bij teamleiders AOC Oost

69	Ik denk dat het heel erg van belang is in de aansturing van een teamleider en zo ook in de aansturing van mijn team wat het competentiepalet is of wat het vaardighedenpalet is of het kennispalet is. Om toch nog maar even terug te grijpen op het onderwijs zeg maar. Pas op het moment dat je die beginsituatie kent, kun je ook als coach of als eh eh leider of docent of als of expert waar je op aankunt sluiten. Daarin is het de truck om altijd in de zone van naaste ontwikkeling te gaan zitten. He.	Inzicht in veranderingen
70	Dus jij moet mij kennen om mij te kunnen aansturen. En dat zit hem in een stukje kennis en in een stukje competenties, dat zit hem in een stukje vaardigheden maar ook in een stukje houding	Opbouwen van relaties
71	Doordat ie het mij vraagt, doordat ik spar met hem	Opbouwen van relaties
72	Ruimte. <i>Letterlijk of figuurlijk? Dat is ook zo'n containerbegrip. Ruimte waarin?</i> Ik moet eigen beslissingsbevoegdheid hebben en ik moet vertrouwen hebben in de kundigheid die ik heb,	Inzicht in veranderingen
73	Door een stukje ruimte die ik krijg, en een stukje erkenning. Voor de dingen die ik doe. En de ruimte dan weer in de zin van, de klussen die me toegeschoven worden. Of specifieke vragen die gesteld worden.	Enthousiasme, energie en hoop
74	Ik denk dat het steeds terug komt naar vertrouwen en ruimte. <i>Vertrouwen krijgen en vertrouwen geven?</i> Ruimte krijgen ruimte geven.	Inzicht in veranderingen
75	<i>Hoor ik jou ook zeggen dat je als onderwijskundig leider toch wel weer geprikkeld wil worden door nieuwe projecten, door nieuw aanbod. Daar is waar ik enthousiast van word. Niet in het continueren van eh...</i> <i>Zeg maar de innovatorrol?</i> Die past mij beter. <i>Is daar voldoende ruimte voor?</i> Ja.	Kennis ontwikkelen en delen
76	Nou afbakenen, als de LD ergens een rol zou moeten spelen dan is dat er wel een die ik nodig heb.	Inzicht in veranderingen

Interview André 2

77	En als het een heikel punt is dan ga ik het extra goed voorbereiden. Want anders ben ik te snel geneigd om mee te gaan in de stroom van ah jongens laat toch zitten, gaat toch goed. Maar ok, prima. Maar dit gaat niet goed dus er moet hier echt iets gebeuren.	Inzicht in veranderingen
78	<i>Is dat sociaal sensitief? Dat is een van de competenties van de teamleider.</i> Ik denk dat het dat wel is, ja. Dat is het. Dat heb ik soms misschien ook wel teveel . Want het tegenovergestelde is dat ik het ook wel eens heel moeilijk vindt om een lastige boodschap te brengen.	Opbouwen relaties
79	Ja, kijk, ik doe ook de cursus coachend leiderschap. En mijn leerpunt is besluitvaardiger zijn. Nou dat is het probleem wat we nou schetsen. <i>Ja, dus jij zegt: een goed onderwijskundig leider moet besluitvaardig zijn.</i> Moet besluitvaardig zijn.	Inzicht in veranderingen
80	<i>Dan pak je hem op: ik ben de teamleider. Op autoriteit.</i> Ja, we gaan het toch zo doen. Of soms ook, we kunnen er heel lang over praten maar er is AOC Oost breed besloten dat we de IPB cyclus gaan doen en dat we, dat we dat gaan doen, of Yucan,	Inzicht in veranderingen
81	<i>De vraag was van wat heb jij nodig voor jouw leiderschap van jouw team? Je geeft aan sparren.</i> Steun. En het sparren van tijd tot tijd.	Kennis ontwikkelen en delen
82	<i>Dus wat jouw helpt is dat je kent de kwaliteiten van de mensen, en ze daarop inroept?</i> Ja. Ja. Ja. Ja. En dan ken ik niet alle kwaliteiten van alle teamleden hoor. Sommige zijn nog altijd een beetje van...	Opbouwen van relaties
83	Ik zeg ik ben teamleider, en soms krijg ik ook gewoon opdrachten. En die voer ik uit. Ik zeg, zo simpel zit het in elkaar.	Inzicht in veranderingen
84	<i>Dus een goede onderwijskundige die weet besluitvaardig te zijn. Een beslissing te nemen, daar heb je voorbeelden van gegeven van daar had ik</i>	Morele doelen

De behoefte aan ondersteuning in het ontwikkelen van onderwijskundig leiderschap bij teamleiders AOC Oost

	<i>het wel iets meer daar had ik, je zegt daar moet ik de informatie beheersen, ik moet koersvast blijven, maar er zit ook wel iets achter van ik moet achter de plannen staan. Draagvlak bij jezelf?</i> Ja.	
85	Koersvaster zijn, besluitvaardiger zijn, wat we niet genoemd hebben denk ik van voldoende achtergrond informatie hebben, dat vind ik ook een belangrijke. Ja verder is het van belang dat je met mensen kunt omgaan dat je mensenkennis hebt.	Opbouwen relaties
86	<i>Ik voeg aan dat rijtje wat we maakten, nog even nuchterheid aan toe. Gewoon met de beide benen op de grond staan.</i> Ja, Ja. Ja, ik word niet snel zenuwachtig. Binnen in mijzelf soms wel. Maar niet zichtbaar. In het team.	Inzicht in veranderingen
87	<i>Maar maak jij er in je week in je eigen planning tijd voor om die informatie tot je te nemen?</i> Wat ik gedaan heb is, ik heb 1 dagdeel in de week heb ik voor mezelf in de agenda keuzewerktijd neergezet.	Kennis ontwikkelen en delen
88	geef mij nou eens feedback. Je hebt me nu drie maand hier rond zien lopen. Vertel me eens, wat zie je me doen, en wat zou ik wel moeten doen en wat niet. Nou en een goede coach, zoals ??? is, zegt van, die draait de vraag om en zegt van wat zie jij mij doen wat jij eigenlijk graag zou willen? Nou en hij straalde rust uit en besluitvaardigheid. En dat waren wel de twee hoofditems. En kennis van zaken. Die drie dingen.	Kennis ontwikkelen en delen
89	Om gewoon eens effen rustig te gaan zitten en te denken waar zijn we mee bezig en effen de gedachten op de rij en effen door school lopen en hier en daar achter de deur kijken, een kijkje in het lokaal, praatje maken. Zichtbaar zijn voor de teamleden.	Opbouwen relaties
90	Dus zelfdiscipline is ook wel een belangrijke.	Inzicht in veranderingen
91	Ja ja, een belangrijke eigenschap die we niet genoemd hebben is eh voor een teamleider is eh het kunnen reflecteren. En daar ook de tijd voor nemen.	Kennis ontwikkelen en delen
92	<i>Maar goed, je gaf aan dat reflecteren is voor mij heel erg van belang. Hoor ik jou ook zeggen dat je coachend leiderschap daarvoor gebruikt?</i> Dat is zeker daarin behulpzaam. <i>Maar niet zozeer inhoudelijk coachend leiderschap maar meer omdat je daar het team, je lotgenoten samen ziet.</i> Ja, want als ik zie hoe verschillend onze cursus is van die van de docenten. Docenten hebben een redelijk strak programma, wat ze doen. En bij ons is het van eh nou wel zeventig procent intervisie. Als het niet meer is. En dat helpt echt.	Kennis ontwikkelen en delen
93	Nou dat zijn wel allemaal dingen waarvan ik zeg, dat is informatie die moet ik wel hebben om	Kennis ontwikkelen en delen
94	Ehm, wat maakt het zwaarder? Met name dat ik me heel vaak moet realiseren van ik ben hier wel de baas jongens. Het klinkt effen heel dom. Ik moet beslissingen nemen. <i>Heeft dat met verantwoordelijkheden te maken?</i> Ja, met verantwoordelijkheid nemen.	Inzicht in veranderingen
95	Ja. Oppassen dat ik niet teveel deel van het team wordt.	Opbouwen van relaties

Interview André 3

96	dat je voor jezelf een duidelijke visie hebt op eh... onderwijs. Zeker als het gaat om een bepaald thema, waar je naar toe wil. Eh...dat je dat allemaal helder hebt en dat je heel duidelijk op gegeven ogenblik ook daar al wat ervaring mee hebt opgedaan. Als je goed onderwijskundig leiderschap wil overbrengen maar andere mensen betekent dat dus dat je A. enthousiast moet zijn B. voorbeeldgedrag moet kunnen tonen, en dan is het altijd een grote pré als je dat kunt combineren met een ervaring die je al hebt.	Inzicht in veranderingen Enthousiasme, energie, hoop
97	En wij kregen wel begeleiding van iemand in die tijd van APS. Want als je iets nieuws start, en in die tijd was dit helemaal nieuw, dan is het altijd handig dat je ergens je feedback kunt halen. Want dat zijn mensen die kijken	Kennis ontwikkelen en delen

De behoefte aan ondersteuning in het ontwikkelen van onderwijskundig leiderschap bij teamleiders AOC Oost

	dan mee over je schouder en die evalueren ook gewoon gezamenlijk met je het proces. Die zien ook dingen gebeuren en die kunnen op gegeven ogenblik ook bijstellen. Dat vond ik op zich wel heel prettig. Ja. Ja. Op de werkvloer krijg je al meteen je feedback. Je kan het meteen ook al inzetten. Dat is dan denk ik ontzettend belangrijk denk ik in dat leiderschap	
98	Want af en toe moet je ook in zo'n proces hele harde beslissingen nemen Ja, besluitvaardigheid he. Je moet een beslissing durven nemen. als je ze maar eerlijk het argument aangeeft.	Inzicht in veranderingen
99	<i>Ik hoorde je zeggen je moet eerlijk zijn,</i> Ja. <i>Besluitvaardigheid.</i> Ja.	Inzicht in veranderingen
100	<i>Je moet ook wel inzicht hebben in mensen. Hoe ze erin staan. En dat wil ik even checken bij je. Je zegt je hebt ook wel een bepaalde lijn in gedachten, een tijdspad, is dat visie wat jij bedoelt? Zo van die kant willen we op.</i> Ja. <i>Dat noem jij met visie?</i> Onder andere, ja.	Morele doelen
101	Nee, maar het is ook de betrokkenheid. De betrokkenheid dat je het samen aan het doen bent	Samenhang creëren
102	Ja natuurlijk, afkijken bij een ander.	Kennis ontwikkelen en delen
103	Nee, dat werd op gegeven moment van buiten af wel ingefluisterd.	Kennis ontwikkelen en delen
104	Dus dat is ook een beetje de psychologie van de mensen. Waar moet je dan een klein beetje rekening mee houden. En het is gewoon goed om daar van te voren weer even voor jezelf de blik weer even helder te hebben. En van Ok, waar moet ik me op focussen.	Inzicht in veranderingen
105	En hetgene wat mijn directeur altijd deed was, dat was elke keer het toetsen. Aan de kaders. En de aan visie van de school Hij was voor ons voorbeeldgedrag, hij had aantoonbare ervaring en dat liet ie, af en toe ook wel eens doorschemeren, op een positieve manier en niet op een betweterige manier, gewoon op een positieve manier. En daarin liet ie je altijd weer vrij om je eigen weg op gegeven moment te kiezen.	Inzicht in veranderingen
106	Dat is heel belangrijk. Je moet weten, eh.... en dat is misschien wel het grote voordeel van het afgelopen jaar dat ik toch die cursus coachend leiderschap heb gedaan. Je moet eigenlijk wel weten wie jezelf bent. Want op het moment dat je weet wie jezelf bent, weet je ook waarom je bepaalde dingen doet. Waar kom ik vandaan. En waarom doe ik dingen zoals ik ze doe?	Opbouwen van relaties
107	eh...we moeten er wel heel eerlijk in zijn, de LD heeft heel veel vertrouwen in ons. Omdat ik denk dat hij gewoon het vertrouwen in ons heeft, dat we dat voor elkaar krijgen en we dat elke keer netjes voor elkaar krijgen.	Opbouwen van relaties
108	dat heeft ook heel erg met onderwijskundig leiderschap te maken dat je in een schooljaar, je agenda heel duidelijk moet hebben. Wat komt wanneer aan de orde. En wanneer ga je daar mee starten. En het mag niet toevallig op de agenda voorbij komen. Daarnaast vind ik het heel erg belangrijk dat je processen afsprekt.	Samenhang creëren
109	We doen nog veel teveel hap snap en we moeten veel meer, ook met je onderwijskundig leiderschap, prioriteiten stellen. Dat moet dan, dat moet dan, dat moet dan en een keer en ook eens een keer durven zeggen en dat dan maar niet.	Inzicht in veranderingen
110	openheid naar de mensen toe	Opbouwen relaties
111	<i>Dus jij zegt, voor een leider zeg jij vind ik belangrijk dat er planmatig gewerkt wordt. Dat er procedures worden gehandhaafd, en dat je er aan houdt. En dat je je daar ook wel aan houdt.</i> Ja, en tuurlijk er kan altijd iets gebeuren.	Samenhang creëren
112	Ja om deze klus zo goed mogelijk te, is altijd eh een stukje ontwikkeling.	Kennis ontwikkelen en

De behoefte aan ondersteuning in het ontwikkelen van onderwijskundig leiderschap bij teamleiders AOC Oost

	Zelfontwikkeling door een stukje studie. Wat je nodig hebt is eh, vind ik persoonlijk eh, kijken bij anderen in de keuken.	delen
113	eh... intern toch wel een maatje. Waar je bij kunt spiegelen. Bij een ander in de keuken kijken is op gegeven moment ook is leuk maar op de werkvloer is spiegelen is heel belangrijk.	Kennis ontwikkelen en delen
114	Ja en wat je nodig hebt is een coachende rol van je direct leidinggevende. En daarin ook een stuk vertrouwen die hij daarin uitstraalt. Wat hij jou geeft. Dat is heel belangrijk. En de ruimte die hij je daarin geeft. En daar ook over hebben wat ik ook al zei, wat mijn vorige directeur ook deed. Dat toetsen elke keer van ok waarom heb je dit, waarom doe je dat. En dan hoeft de LD helemaal niet inhoudelijk overal van af te weten. Als hij de grote lijnen maar bewaakt. Dat vind ik wel belangrijk. En wat natuurlijk ook heel belangrijk is dat je een gezamenlijke trots uitstraalt binnen de school.	Inzicht in veranderingen
115	Ja, leg de verantwoording voor onderwijs ook laag in de organisatie. Leg het bij de mensen die het moeten uitvoeren. En drop het niet alleen maar van boven naar beneden.	Inzicht in veranderingen
116	Door scherp te zijn he, door zelf bijvoorbeeld ook cursussen te volgen. Daarin, ook daar in het voorbeeld te vormen. Dus een IPB cyclus serieus te nemen. En niet zeggen van daar kom je mee weg maar nee serieus nemen. Dingen afmaken.	Kennis ontwikkelen en delen Inzicht in veranderingen
117	<i>Is dat de kwaliteit overtuigingskracht?</i> Ja, ik denk het wel. Maar ook aangeven dat het gewoon belangrijk is. <i>Ja en daarin overtuig je?</i> Ja....ja.	Inzicht in veranderingen
118	En ik verwacht het ook van mensen hoor. Ik zeg ook, ik verwacht het ook wel een beetje van je.	Opbouwen van relaties
119	Ja natuurlijk, als de LD dat aan mij zou vragen dat zou ik op dit moment tegen LD zeggen van een uitdagende klus. Geef me echt een uitdagende klus. Het zei voor locatie X, AOC breed, waar ik mee aan de slag kan, waarin zeg maar, waar... Ja, dat ik de ruimte en de mogelijkheden zeg maar krijg om dat op te zetten.	Inzicht in veranderingen
120	Ja, ik denk eh..... één woord is eigenlijk heel belangrijk. En dat is helderheid. Helderheid van zaken.	Morele doelen

Interview André 4

121	Het goede daaraan is dat hij anticipeert op de lange termijn, zeg maar, de ontwikkelingen. Want ik zie het met namen wel vanuit mijn rol dan. Dus die lange termijnen, die moet ik binnenbrengen, en vertalen.	Morele doelen
122	Daarvoor moet ik de politieke voelhorens hebben. Moet ik goed geïnformeerd zijn, moet ik een goed netwerk hebben. En moet ik daar de opdracht, als het ware, uitvissen en vertalen samen met de visie die er binnen Oost is, zeg maar, en dan in mijn team brengen. Als het goed is, is dat 1 kanaal.	Opbouwen van relaties Inzicht in veranderingen Kennis ontwikkelen en delen
123	Wat vraagt dan van mijzelf? Ehm..... Ehm..... Nou dan moet ik wel in mijn biografie of in mijn rugzak om zo maar even te zeggen. Je moet wel een stuk onderwijs hebben, denk ik, ja. Je moet iets met ontwikkelen van mensen hebben. En met onderwijs hebben in dit geval, in deze rol. Ik moet wat hebben met de branche.	Inzicht in veranderingen
124	Ik kom erachter eigenlijk, je moet van eh vooral ook heel goed jezelf kennen. Ehm... jezelf goed kennen, weten wat je sterke punten zijn maar vooral ook, vooral weten wat je valkuilen zijn. Kunnen schakelen daartussen.	Kennis ontwikkelen en delen
125	Dus ik moet kunnen schakelen als het ware tussen. Nou zeg maar tussen leiderschapsstijlen, tussen leerstijlen, tussen menstypen	Inzicht in veranderingen
126	Dus ik moet mijn team kennen. Nou dat zijn wel gereedschappen die ik nodig heb en dat is eigenlijk ook wat, eh, een setje dat een teamleider nodig heeft om zijn team te bedienen. Daar is ie teamcoach. Nou wat moet die teamleider dan in huis hebben nou die moet wel van de, politiek gevoelig	Inzicht in veranderingen

De behoefte aan ondersteuning in het ontwikkelen van onderwijskundig leiderschap bij teamleiders AOC Oost

	zijn, die moet kunnen analyseren, die moet kunnen innoveren, dus dat is ook een setje wat je in huis moet hebben om dat te gaan doen. Ik heb niks aan een boekhouder. Nee je moet dat ook kunnen. Dus coach, de teamleider vraagt een setje. En die teammanager, nou daarvan zeg ik wel eens van nou daar moet je misschien de euro's en de vierkante meters hebben.	
127	dan moet je er ook voor zorgen dat mensen die dat wel leuk vinden je die in je omgeving hebt. Nu die kun je in je team vinden. Die doen dat tien keer liever... nou als je dat voor elkaar kunt krijgen, dan prima. En de allerbelangrijkste is denk ik wel eh, ehm, en waar je die nou neer zet weet ik niet maar eh, het setje maakt dat je een ondernemer moet zijn. Misschien wel.	Inzicht in veranderingen
128	Dat is voor mij een uitdaging. En eh...wat bij mij wel past is dat ik ehm.... ehm...voortdurend komt naar voren dat dat innoveren is wel wat ik leuk vind. Daar moet wel voortdurend iets nieuws plaats vinden.	Kennis ontwikkelen en delen
129	Lijkt het in september anders te zijn. Dan moet je niet zeggen, eigenlijk gaan we het anders..., nee weer een rondje draaien. Dus dat het veld niet last heeft van al die politieke ...eh....wisselingen. <i>Je zegt ik moet doseren en afschermen. Ik moet mijn mensen ook afschermen. Begrijp ik dat goed?</i> Ja. Ja. Afschermen klinkt negatief. Doseren. Dat wil dus zeggen just in time de juiste dingen erin zetten.	Inzicht in veranderingen
130	En ehm... je kunt ook maar een beperkt stukje vooruit kijken.	Inzicht in veranderingen
131	Dus je moet enthousiast in de winning mood, de nieuwe dingen er neerzetten. Maar ook met een stukje realiteitszin dat je, ja, jongens het moet wel te doen zijn. Eh... eh.. in hapklare brokken. En ook niet te snel van eh, met een stok in het wiel, hals over kop, nou gaan we de andere kant op. Nee, dan toch wel even doorfietsen, een boogje maken en dan misschien de andere kant op.	Inzicht in veranderingen
132	Het gaat mis, als je te snel wilt scoren. Dus je moet wel geduldig zijn.	Inzicht in veranderingen
133	Maar wil je het dan in het systeem goed wegzetten, dan heb je daar afspraken in nodig, principes. Maar met name afspraken. En dat is enerzijds, committeer ik mij, doe ik mee wat AOC Oost voorstelt, maar hebben ze dat niet helemaal strak voor elkaar, of is dat niet helemaal scherp gekaderd, en ik denk dat ik met een bepaalde variant beter uitkom in mijn team. Nou dan ga ik die variant binnen die kaders neerzetten. Dus ik ben, ik doe mee aan die gesprekkencyclus, ik gebruik die formats, maar ik gebruik ook wel die ruimte om de formats aan te passen als het me beter uitkomt.	Inzicht in veranderingen
134	<i>En wat is jouw rol daar dan precies in?</i> Omdat de faciliteren, om dat mogelijk te maken. Nou, eh, de teammanager zorgt dat hij gewoon bekwaam personeel heeft. Ik denk dat de meeste mensen wel iets van een competentiesetje hebben, van een competentie hebben van ja, moet je eens luisteren. Die is niet zo goed ontwikkeld, en voor het werk dat ik nu doe, moet die wel beter ontwikkeld worden.	Kennis ontwikkelen en delen
135	Maar nu, dat je een professionele houding hebt, je als team voortdurend afvragen, doe ik de goede dingen, zoals ik net zei, en doen we die goed. En elk individueel lid ook van nou beschik ik wel over het juiste setje en waar ga ik me op verbeteren. <i>Maar hoe weet jij dat dan?</i> Hoe weet jij dat? Dat vraagt van mij natuurlijk ook dat ik de hele tijd vraag van doe ik de goede dingen en doen we die goed. Nou en dan blijkt dus dat.	Kennis ontwikkelen en delen
136	Nou ik doe in die ontwikkeling natuurlijk ook zelf mee. Vandaar mijn enthousiasme ook. Ik wou dat ik die laatste tien jaar, kwa ontwikkeling, dat ik die eh, op mijn twintigste dertigste gehad. Dat had mij vreselijk geholpen. Nou om professioneel te zijn. En je wilt niets liever dan professioneel zijn Dus die beschikt over de juiste instrumenten of die weet de juiste instrumenten te organiseren om eh... om eh... resultaat te boeken.	Kennis ontwikkelen en delen
137	Ehm. En waar hou ik mij nu scherp in. Dat is toch voortdurend door feedback vragen. Feedback met name op mijn werk. Gelukkig hebben we heel veel scholing gehad dat je ontdekken kon van waar zitten nu de haakjes,	Kennis ontwikkelen en delen

De behoefte aan ondersteuning in het ontwikkelen van onderwijskundig leiderschap bij teamleiders AOC Oost

	en dat je instrumenten kreeg om die haakjes weg te werken. Waar ik nu op dit moment aan mee doe is aan die teamcoaching. Dus die teamcoach is er ook voor mij. Ik doe mee aan intervisie. Dus met mijn collega teamleiders. Ehm, ik maak gebruik denk ik van een aantal coaches waar ik met diverse problemen gewoon eens even ga sparren, want sparren dat is wel mijn ding, zeg maar.	
138	<i>En wanneer wordt het sparren?</i> Dat je dus zeg maar, dat je als je dat met een aantal mensen doet dat je al die hersens die gooi je in 1 ton zeg maar, en die laat je met elkaar samenwerken, en dan komt er iets meer uit dan die hoeveelheid die ik heb aan hersens. <i>Zou je dat leren willen noemen?</i> Dat is een manier van leren. Maar dat is er toevallig 1 die voor mij heel prettig is	Kennis ontwikkelen en delen
139	Als jij mij vertrouwen geeft en ik, eh, hoe noem je dat, beschaam dat of. Als jij mij vertrouwen geeft dan, ik verknoei dat niet, ik beschadig dat vertrouwen niet of zo, maar ik maak het maar. Laat ik het zo zeggen. Dus jij geeft mij vertrouwen en ik maak dat waar. Nou dan hebben we een goede relatie met elkaar. En wat jij dan, als jij mijn leidinggevende bent, ehm goh dan zijn dat een aantal werkwoorden die daar bij horen dan denk ik faciliteren, informeren, feedback geven, nou noem nou eens heleboel dingetjes op, ja...	Opbouwen van relaties
140	Nou dan geef je me een bepaalde taak met daarin een stuk vrijheid om daarin..... om..... op mijn manier dat uit te voeren.	Inzicht in veranderingen
141	Betrouwbaar zijn. Als jij me herhaaldelijk het vertrouwen opzegt dan nou dan stop ik ermee he. Dat gaat niet lukken	Opbouwen van relaties
142	Door verdomd eerlijk tegen ze te zijn.	Opbouwen van relaties
143	Dus dat is feedback die ze zelf hebben georganiseerd, meestal van cursisten, en ik wil me beperken tot mijn eigen waarnemingen. Die, dat, wat zegt dat van je? Dus die leidinggevende van mij, die geeft me vertrouwen, die geeft me kaders, waarbinnen ik kan werken, en hij vertrouwt me dat ik dat professioneel doe	Opbouwen van relaties
144	Nee maar vertrouwen daar zit eerlijkheid bij in. Is vergelijkbaar. Vertrouwen.	Opbouwen van relaties
145	<i>Je zegt een aantal werkwoorden. Faciliteren, informeren, feedback geven, dat soort zaken.</i> En informeren is eigenlijk ook faciliteren. Die laatste twee horen er denk ik bij. Als je vertrouwen geeft en je faciliteert mijn werk, en je geeft feedback op mijn werk, volgens mij heb je ze dan aardig bij elkaar. Kennen, vertrouwen.	Inzicht in veranderingen
146	Nou ja en als ik onderwijskundig leiderschap wil tonen dan mag ik die, die, eh... die onderwijskundig ervaring, beter neerzetten. Beter gebruiken. <i>Hoe ga jij passend onderwijs doen dan? Je noemde hem straks als iets van het VMBO, maar is niet zo alleen. Passend onderwijs krijg jij ook.</i> Nou, nee, oh, eh, ik geef ook aan dat ik dat hier wel mis in mijn gebeuren, he. Waar we het nu in dit interview over hebben. Ja. En daarin wordt ik natuurlijk graag in gefaciliteerd en heb ik ook wel mijn eigen ideeën.	Kennis ontwikkelen en delen

Interview André 5

147	Nou om het overzicht en het inzicht in de opleidingen te houden. Dat je weet waar ze mee bezig zijn. Is wel cruciaal in dit. En gelukkig heb ik een achtergrond die raakt aan al dit soort opleidingen <i>Je bent inhoudelijk expert?</i> Ja inhoudelijk ben ik een expert.	Kennis ontwikkelen en delen
148	<i>Ja dus je zegt van eh, ik vroeg je wat heb je daar voor nodig? Wat moet je daar voor kunnen, als teamleider, jij zegt overzicht behouden, Overzicht...</i>	Inzicht in veranderingen
149	Nou ja vakinhoudelijk moet je toch wel op de hoogte zijn van eh van een aantal aspecten.	Kennis ontwikkelen en delen

De behoefte aan ondersteuning in het ontwikkelen van onderwijskundig leiderschap bij teamleiders AOC Oost

150	Ja, dat verandert omdat het over mensen gaat. Beslissingen over mensen. En dat is wel een groot verschil . Maar de laatste tijd, dat wou ik net zeggen, ben ik er, probeer ik het wat , meer richting relatie te doen, relatiegericht leiderschap. En dat gaat met vallen en opstaan. Maar op zich zit daar wel verbetering in. Dat is één van de verbeterpunten die ik in mijn POP heb staan.	Opbouwen relaties
151	En dat er misschien iets meer tijd moest zijn voor ontspanning, en voor meer werken aan de relatie met je team.	Opbouwen relaties
152	<i>Maar dat verzin je zelf. Zo van nou moet ik vandaag wat meer aan observaties gaan doen?</i> Nee, dat groeit zo. Je hoort ook zo, ik zit in een intervisie groep van teamleiders groen.	Kennis ontwikkelen en delen
153	Nou daar word ik ook onrustig van. Ja, dus ik heb daar ook met mijn leidinggevende, maandelijkse gesprekken. Voortgangsgesprekken die we voeren, of coaching misschien moet ik het zo wel noemen, maar goed daar hebben we het de vorige keer ook over gehad	Kennis ontwikkelen en delen
154	<i>Wat vraag je dan aan of van je leidinggevende? Wat moet hij dan....dat sluit ook aan bij de vraag..</i> Nou misschien ook wel even wat geruststelling. Ja.....goed eh..... Ik kan bij de LD gewoon terecht met vragen.....Dus dat is af en toe wel eens prettig als je iemand hebt die eh met wie je kunt sparren. Ja, een praatpaal, hoe eh, als je frustraties hebt of zo een keer, een keer kwijt. Zonder misschien dat het direct oplost	Opbouwen relaties
155	Ja precies. Maar niet alleen he. Ik kan het niet alleen beslissen. Het is een gezamenlijk proces.	Inzicht in veranderingen
156	<i>Dat gebeurt door intervisie. Door te sparren. Dat soort zaken. Zijn daar nog meer dingen waarvan je zegt van dat is mijn manier van leren?</i> Coachend leiderschap doe ik nog. Ben ik nu nog mee bezig op dit moment. Is afgerond. Nog 1 afsluitende afrondende bijeenkomst. Maar goed, die intervisie met die teamleiders groen. In midden en oost Nederland. Is ook heel waardevol. Is alleen lastig om die mensen bij elkaar te krijgen. Want iedereen zit vol met allerlei zaken. Ehm... en natuurlijk binnen het LMT, heb ik wekelijks overleg. Met VMBO en MBO samen. Dus dat is ook waardevol. Ehm, en we zijn met twee teamleiders MBO	Kennis ontwikkelen en delen
157	<i>Maar dat groei en dat besef dat dat zo is, is dat ook het werk van de teamleider geweest? Of van de onderwijskundig leider noem het maar wat.</i> Ehm.... Dat denk ik wel. Ik doe wat ik doe dan is het altijd in overleg.	Inzicht in veranderingen
158	<i>dat de teamleider heel erg , steeds dichterbij het werk van die docent komt. Zich er echt ook mee bemoeit. Ik denk dat daar ook het verschil zit met onderwijskundig leiderschap.</i> Ja, ik vind dat er alleen te weinig tijd voor is. Je bent gewoon heel erg druk met heel veel zaken. ??? noemde dat zo mooi een spreadsheet manager. Met ophoesten van getallen en gegevens, verantwoording en de onderwijstijd. Noem alles maar op. Dat vreet gewoon tijd. <i>En als ik jou vraag wat heb jij nodig als onderwijskundig leider...</i> Nou meer ruimte, dus, om dichterbij de werkvloer te zitten. <i>Dus meer ruimte is meer tijd?</i> Ja. Dus dat betekent ook dat onze management instrumenten die we hebben, die we ter beschikking hebben, die functioneren niet goed.	Inzicht in veranderingen
159	Nou, goed meer flexibiliteit. Bijvoorbeeld door dat afstandsleren. Maar dat is ook iets dat eh door nieuwe ICT toepassingen. We moeten heel veel moeite doen om afstandsleren als onderwijstijd te laten gelden. Daar moet je weer heel veel dingen voor vastleggen en afspreken. En iemand te spreken hebben. Ingeroosterd, enzovoort. Dus wat meer flexibiliteit op dat gebied.	Kennis ontwikkelen en delen
160	Goede managementinstrumenten, dat je leerlingen die maatwerk doen, ook goed kunt volgen.	Kennis ontwikkelen en delen
161	Dat is bijvoorbeeld nu de nieuwe onderwijskundige medewerker Om hand en spandiensten te verlenen en tips te geven en zo van dat soort dingen. Nou, kijk, het invoeren van die visie. En straks het onderwijsdesign, dat zal toch wel wat teweeg brengen op de werkvloer.	Inzicht in veranderingen

De behoefte aan ondersteuning in het ontwikkelen van onderwijskundig leiderschap bij teamleiders AOC Oost

162	Nou, één ding, dat ik zelf ook eh, ik ben zelf natuurlijk geen onderwijskundige als teamleider. Ik ben natuurlijk docent, daarna coördinator, en toen als teamleider. Met wat scholingen her en der gedaan. Maar ik ben natuurlijk geen onderwijskundige. Geen specialist op dat gebied. Dus ik moet ook soms op intuïtie af gaan. Dat ik denk dat zou een goede aanpak kunnen zijn, en dat zit natuurlijk bij mijn team ook niet. Die onderwijskundige capaciteit.	Kennis ontwikkelen en delen
163	En daar zou ik wel graag, die steun van iemand die daar echt voor doorgeleerd heeft. Misschien moeten we de praktijk wat meer los laten, om te kijken of dat dan ook meer helpt. En dat moet dan nog binnen de budgetten passen. Dat is ook nog een punt.	Kennis ontwikkelen en delen
164	Ja, bent ICT eigenlijk ook. Dat hebben we een jaar of 4 geleden ingevoerd. Laptops he. Ja, of het nou een verbetering is ten opzichte van destijds dat we nog met boeken gingen werken, nou, of werkte....is nog nooit onderzocht. <i>Maar wat let jou om dat te onderzoeken?</i> Ja, goed, maar daar is mijn team te smal voor om dat te onderzoeken. Dat had ook een mooie afstudeeropdracht kunnen zijn. Voor iemand. Om te kijken werkt eigenlijk wel.	Inzicht in veranderingen

Interview André 6

165	Ehm....één van de venijnige problemen, uitdaging is misschien beter	Inzicht in veranderingen
166	Want dat betekent, als je het op niveau van teamleiders hebt, dat je niet protectionisme moet hebben.	Inzicht in veranderingen
167	Daar moet je met elkaar in overeenstemmen. Dat betekent dat we veel met elkaar praten. En zouden moeten praten. Tweede is eigenlijk dat binnen je team, en over het hele team heen, binnen alle mensen die zich met die opleiding bezig houden tot afspraken moet komen. Wat je doet en op welke momenten je doet. Met dezelfde doelstelling en visie je het doet.	Opbouwen van relaties Inzicht in veranderingen
168	heb je natuurlijk wel nodig dat mensen daar openheid in geven. Dat ze in hun gedrag ook open staan voor anderen	Kennis ontwikkelen en delen
169	Wat ik zelf vind, zelf vind, dat ik aan het doen ben is vooral steeds mezelf die spiegel voorhouden van waar zit de win-win situatie. Mijn grondhouding is van waar kan ik de winst vinden voor beide? Het goede houden, en wat te verbeteren is verbeteren. Maar dan wel samen. Dus een erg open houding.	Kennis ontwikkelen en delen
170	<i>En wat is jullie rol daarin geweest? Om dat voor elkaar te krijgen? Wat is jouw rol daarin geweest?</i> Duwen, trekken, sturen, vleien, overtuigen, afdwingen, vooral steeds herhalen herhalen herhalen. Het is een cultuuromslag, het is onder de ijsberg.	Inzicht in veranderingen
171	En één van de belangrijkste middelen die je dan hebt is een urgentie-ervaring. En daar helpt gelukkig ??? (CVB) ook erg mee.	Inzicht in veranderingen
172	Empathisch.....het heeft namelijk helemaal geen zin om te vleien bij iemand die daar niet gevoelig voor is. Om eh... of soms... of iemand op zijn donder te geven en te zeggen en nou doe je het zo. Terwijl iemand daar helemaal van... dus je moet empathisch zijn	Opbouwen van relaties
173	Overtuigingskracht.....eh rust, vind ik altijd een heel belangrijke.	Inzicht in veranderingen
174	Maar dat je er ook naar luistert. Echt luistert naar wat ze zeggen, en echt dat ook serieus neemt, en ook op inhoud terugkoppelt.	Kennis ontwikkelen en delen
175	Ik heb wel feedback gevraagd aan ??? (Collega TL). Zie ik dat verkeerd. Dat kan natuurlijk. Je hebt een bepaalde perceptie. Dus ik heb bevestiging gevraagd van zie ik het goed.	Kennis ontwikkelen en delen
176	In het veranderingsproces, als je ook met je team aan het veranderen bent, ander of nieuw gedrag, dat betekent dat mensen van hun vaste routines af gaan stappen. Over heen te stappen. Dan moet je daar zelf ook bereid toe zijn om dat te doen. En één van de dingen van voorleven is dat ik van mijn teamleden vraag, of eis, dat zij mij ook corrigeren op het moment dat ik mij niet houd aan dingen die we hebben afgesproken.	Inzicht in veranderingen
177	<i>Waar haal je dat vandaan?</i>	Kennis ontwikkelen

De behoefte aan ondersteuning in het ontwikkelen van onderwijskundig leiderschap bij teamleiders AOC Oost

	Ik heb vlak voordat ik hier kwam, de opleiding gedaan , en ik heb hier een prachtige beker staan en daar staat ie ook op, ik ben een gediplomeerd schoolleider.	en delen
178	Ik heb het ergens geleerd. Ik heb het gelezen. Het zit ook in de manier waarop ik in elkaar zit. Het zoeken naar win-win zit daar heel duidelijk in.	Kennis ontwikkelen en delen
179	Maar net als bij een docent die in de klas staat. Moet je er niet van uitgaan dat jij de wijsheid in pacht hebt. Wat ik mijn docenten probeer te stimuleren is om ook de wijsheid van buiten te halen. Verschillende beelden te halen. Dus ik moet ook in het leren van mijn team, moet ik zorgen dat...stel dat jij iets heel leuks te vertellen hebt dan moet ik dat naar binnen trekken.	Kennis ontwikkelen en delen
180	Ehm... Ik heb ook gezegd, daar noemde ik empathie bij, dat je moet weten wie je in je groep hebt.	Opbouwen relaties
181	Ik heb het heel erg nodig, als persoon, dat ik dossierkennis wil hebben, dat ik vanuit gezaghebbende positie wil zeggen.	Kennis ontwikkelen en delen
182	Ik kreeg een compliment. Waarvan ik denk, ik ben op de goede weg want dan weet ik wat er speelt want dan weet ik ook hoe dingen in elkaar zitten. Dan begin ik daar gevoel voor te krijgen en dus praat ik op het zelfde level met ze. Docenten moeten dat moment ook hebben.	Inzicht in veranderingen
183	<i>Is dat een belangrijk punt wat ik zou moeten opschrijven? Dat je zegt: als teamleider moet je kunnen analyseren. Moet je kunnen kijken wat er speelt. Wat er aan de hand is.</i> IK vind van wel.	Inzicht in veranderingen
184	, ik wil mensen hebben die er vol passie voor gaan. Passie, betrokkenheid. AOC Oost heeft dat ook staan in die waarden he. En passie heb je niet van ik moet een opdracht doen, en ik ben het er eigenlijk niet mee eens, en het mot omdat mijn teamleider zegt dat het mot.	Enthousiasme, energie, hoop
185	<i>En hoe krijg je dat zover dat ze in hun kracht komen en dat jij ze eigenaar laat zijn?</i> Onder andere om niet op die manier directief te zeggen van en ik wil, terwijl ik het wel wil, maar niet die methode te gebruiken. Om dat voor elkaar te krijgen. <i>Je kiest voor het gesprek, voor de communicatie,</i> Voor de communicatie, voor de uitdaging, voor het prikkelen, en soms ook heel bewust niet voor het gesprek.	Inzicht in veranderingen
186	Soms is het heel goed om bewust te negeren. Is ook een communicatiestrategie maar die wordt niet zo vaak toegepast.	Inzicht in veranderingen
187	Maar wij zijn met onderzoekend leren bezig. En dat onderzoekend leren is bedoeld om je eigen scherp, je eigen ontwikkeling scherp te houden, maar ook om de teamontwikkeling scherp te houden Delen met elkaar. Prachtige vorm en het heeft ook hele mooie resultaten. <i>En hoe doet de teamleider dat? Werkt dat ook voor hem?</i> Dat werkt ook voor hem.	Kennis ontwikkelen en leren
188	Waar je gefaciliteerd wordt ook met andere teamleiders, waar ze elkaar scherp kunnen houden. Cases in kunt brengen, probleem kunt bespreken. En te weinig, te WEINIG tijd, het lezen van stukken.	Kennis ontwikkelen en delen
189	Ik heb een LD die als klankbord fungeert en mij vertrouwen geeft in de acties die uitgezet worden. En daar ook achter staat. Zeker publiek. En in het klankborden ook heel kritisch. Critical friend is. Dat heb ik nodig. Maar dat heb ik al. Ik heb nodig teamleden die in staat zijn om aan de ene kant mij scherp te houden terwijl ze aan de andere kant wel accepteren dat je teamleider bent.	Opbouwen van relaties
190	Ja, maar daar is dus wel voor nodig dat je die teamleden ook hebt, en samen in die ontwikkeling gaat. Want als je dat niet hebt, en niet in ontwikkeling gaat. Dat heb ik nodig. En ik heb die vakkennis nodig.	Kennis ontwikkelen en delen
191	Ik noem het maar even dossierkennis Wat je als teamleider ook doet is marketing. Je moet het verkopen. Je moet je ideeën verkopen naar buiten toe, naar binnen toe. Dit zijn leuke boeken daarvoor. Vakkennis. Zoals ik zei: dossierkennis in volle breedte	Kennis ontwikkelen en delen
192	We moeten een onderzoek starten. Wij gaan onderzoeken wat hier nou eigenlijk is. Los van beelden die we al hebben, maar kijkend naar vanuit interview, naar	Kennis ontwikkelen en delen

De behoefte aan ondersteuning in het ontwikkelen van onderwijskundig leiderschap bij teamleiders AOC Oost

	wat is ons onderzoekend leren.	
193	<i>En wat heb je daar weer voor nodig om dat goed te kunnen doen?</i> Als we het hebben over technieken. Vraagtechnieken. Ehm, het analytisch vermogen dat ik al zei dat heb ik heel erg nodig. Is belangrijk. Vaardigheden in het leggen van netwerken, en verbintenis maken tussen netwerken. Het feit dat je, kansen zien, niet dimmen maar dippen. Nee, niet dippen maar dimmen. Denken in problemen en denken in mogelijkheden	Opbouwen van relaties Kennis ontwikkelen en delen
194	Maar juist in, wat ik al zei de LD, die klankbord voor je is die critical friend is. De collega teamleider die er dat ook is. De teamleden die mij kritisch houden. Die ook met ideeën komen. In de breedte vakkennis, want weet dat het bestaat. Weet dat het er is. Weet dat je er mee bezig bent. Het hebben van een netwerk? Is dat misschien ook iets wat je ook zou kunnen zeggen.	Opbouwen van relaties Kennis ontwikkelen en delen
195	Lef, dat heb je ook nodig. <i>Hoe zo?</i> Gewoon lef. <i>Hoezo?</i> Durven. Wat ik van mezelf van heel veel lef vond getuigen was het loslaten van iets wat ik erg op gebrand was en de ander het vertrouwen te geven dat die, dat het goed kwam. Dus iemand het vertrouwen geven van iets van oe, dit is wel heel erg essentieel dat dit goed gaat. Dan het lef te hebben om te zeggen van: Ja, ik vertrouw je daarin.	Inzicht in veranderingen
196	Ja, en een van dingen is jezelf voor aap zetten. En dat getuigd ook weer van lef door jezelf anders te laten zien en ook weer jezelf te zijn, en denken van ik doe dat.	Inzicht in veranderingen
197	Zelfkennis. Jezelf zijn. Bij jezelf blijven. Der is, als teamleider heb je zijn er heel veel krachten die bepaald gedrag van jou verwachten. Blijf bij jezelf. Als dat niet je manier is, is namelijk het effect totaal weg, als je... <i>Authentiek is dat</i> Ja. Authenticiteit.	Inzicht in veranderingen

Resultaten van het socratisch gesprek Fase 3

In deze fase stond de vraag: Wat heb ik nodig om onderwijskundig leider te zijn? Hierbij als geheugensteun de 15 punten die hierboven genoemd zijn (bijlage 5).

Wat heb je nodig:

1. Vertrouwen van je leidinggevende (geven en krijgen)
2. Rust om resultaat even uit te stellen. Rust om te leren en de problematiek te doorgronden. Tijd zo gebruiken is te zien als investering, gaat later resultaat opleveren.
3. Ik heb nodig wat mijn docenten in mijn team ook nodig hebben, ruimte, vertrouwen, visie, etc.)
4. Mensenkennis, wie zet je met welke kwaliteiten waar neer.
5. Intervisie (mensen om je heen voor overleg, wederzijds), om te monitoren en vragen te stellen, helpen bij vormen van gedachten.
6. Kaders en ruimte (als een weiland wordt afgerasterd, kaders, ontstaat pas de ruimte). Vooruit kijken in de ruimte om deze te gebruiken, dit is visie.
7. Team dat open staat voor de vorm van leiderschap.
8. Mijn eigen leidinggevende moet vergelijkbare manier van leidinggeven hebben. Eenheid en congruentie van leiderschap. Van leerling naar CVB. Uitstraling.
9. Iets terug horen van mijn bijdragen in de organisatie bij het MT/CVB. Ruimte (ook tijd), vertrouwen en kritisch delen. Critical friends.
10. Zet ons in onze kracht, maak gebruik van ons. Zie de betrokkenheid.
11. Kennis of weten waar dit te halen is of te organiseren, teamleiders zijn niet altijd voldoende toegerust.
12. Tijd en ruimte om een opdracht te doorgronden en beelden met elkaar te verkennen.

De behoefte aan ondersteuning in het ontwikkelen van onderwijskundig leiderschap bij teamleiders AOC Oost

13. Afschermen van het team (hitteschild functie). Niet de mensen (laten) opjagen. Prioritering en keuzes maken.
14. Je hebt elkaar (mensen met vergelijkbare functies) nodig, opzoeken van elkaar, filteren en uitrafelen. Wel mensen van buiten hierbij halen om blinde vlek (ook wel tunnelvisie) te voorkomen.
15. Het samen tot 1 club behoren. Je moet elkaar kennen.
16. Waar zit de angst bij je leidinggevende. Hier naar vragen om helder te krijgen.
17. Expertlessen over onderwerpen als 'opbrengstgericht werken'.
18. Helder hebben wat veranderingen opbrengen.
19. Rust: wat gaat er fout als we het niet doen? Eigenzinnigheid, realisme, risico nemen.
20. Een visie op leiderschap en op teams formuleren maar dit vooral ook te delen. Discussie is nooit afgemaakt. Bestuur lijkt een andere visie te hebben dan de leidinggevendenden.

Bijlage 7 : Portretten van de geïnterviewde teamleiders.

	Typering en citaat
Ada 1: Mannelijke teamleider, 43 jaar oud met ruim een jaar ervaring. Teamgrootte: 23 personen.	Manier van werken is veel samen te doen, veel praten en communiceren. Hecht aan eigen geloofwaardigheid en vindt visie belangrijk. Werkt planmatig en benadrukt dat wat goed gaat om mensen vertrouwen te geven. Open communicatie en prettige werksfeer. Wil talenten van mensen ontwikkelen en wil meesturen in de organisatie. Pleit voor onderhoudsplicht voor deskundigheid van teamleiders. Citaat: <i>Het onderhoud van onderwijskundig leiderschap is erg belangrijk. Ik vind dat er een onderhoudsplicht moet zijn voor teamleiders om ze scherp te houden. Vind ik essentieel.</i> Dilemma: Verantwoording vragen en het afleggen van verantwoording, hitteschild vormen voor het team en ontwikkeling stimuleren, eigen ideeën versus beleid organisatie, enthousiasme versus opportunisme.
Ada 2: Vrouwelijke teamleider, 54 jaar oud met 4 jaar ervaring. Teamgrootte: 26 personen.	Heeft veel vertrouwen in het team (maar controleert ook), bouwt eraan en onderhoudt het door communicatie. Geeft veel complimenten. Heeft oog voor onzekerheden bij het team als gevolg van de veranderingen. Wil eigen deskundigheid verhogen op gebied van onderwijskundige zaken. Heeft een heldere koers nodig en focus. Massieve verandering samen inzetten met ruimte voor differentiatie. Beleid goed en concreet vertalen naar het team. Maakt veel gebruik van eigen ervaring en visie, heeft coachende en open basishouding en is neutraal open naar mensen. Realistisch en nuchterheid en bereid om eigen kwetsbaarheid in te zetten. Neemt de tijd om mensen te ontwikkelen door bijvoorbeeld afstand te nemen. Citaat: <i>Nou wat voor mezelf heel belangrijk is, dat ik zelf een visie op onderwijs heb. En dat helpt mij wel om te zeggen dat God er moeten eisen gesteld worden aan leerlingen. Der moet competentieontwikkeling zijn. Leerlingen moeten zich ontwikkelen en we moeten ook verwachtingen hebben van leerlingen.</i> Dilemma: Beleid vertalen naar de werkvloer.
Ada 3: Mannelijke teamleider, 52 jaar oud met 5 jaar ervaring. Teamgrootte: 16 personen.	Brengt zijn eigen persoon mee in zijn werk. Wil erudiet zijn, visie hebben, betrouwbaar en belezen zijn, transparant en authentiek. Vindt dat niet iedereen ontwikkelbaar is. Legt in claiming en granting de nadruk op granting, op vertrouwen krijgen omdat dat groei geeft en ook ruimte. Vindt keuzes maken belangrijk. Echte bottom-up werker die mensen tijd wil geven om te veranderen. Ziet communicatie als enigste middel van de leider, ook als docent. Vindt gezamenlijk visie en taal in een school belangrijk. Wil trots zijn op eigen team. Zegt dat als je iets belangrijk vindt je dat ook belangrijk moet maken en heeft urgentie nodig om tot verandering te komen. Is zelf erg lerend (intervisie) en in het team relativerend en vertrouwen uitstralend met veel communicatie. Wil gedifferentieerd werken met zijn team maar wil eerst een band opbouwen met hen (als in een klas), werkt met veel eigen ervaring en zegt dat het belangrijk is om je vrienden en vijanden te kennen. Citaat: <i>De teamleider is de persoon die je in de strijd gooit. Dat is namelijk het enige wapen dat je hebt. Je persoonlijkheid. En verder geduld, begrip en praten. Dicht bij de mensen zijn.</i> Dilemma: In de vorm van eigen opvattingen en loyaliteit naar de organisatie.
André 1: Vrouwelijke teamleider, 36 jaar oud met 3 jaar ervaring. Teamgrootte: 15 personen.	Heeft duidelijke opvattingen over wat een teamleider moet zijn (rustig, achter de visie staan, kennis hebben, mensen kennen, reflectievermogen, zelfdiscipline, nuchterheid, authentiek, er zijn voor je collega's en besluitvaardigheid). Stelt zich zeer lerend op en heeft moeten wennen aan positiewisseling van docent naar teamleider. Vooral de mentale druk van het beroep. Is echt een teamleider, wil samen visie uitzetten, krijgt energie van praten over onderwijs en zorgt voor goede relatie. Werkt onderzoekend en haalt informatie van buiten en binnen. Spart met collega's. Citaat: <i>Dus je moet mij kennen om mij te kunnen aansturen. En dat zit hem in een stukje kennis en in een stukje competentie, dat zit hem in een stukje vaardigheden maar ook in een stukje houding.</i> Dilemma: Perfectionisme versus veel willen doen.
André 2: Mannelijke teamleider, 62 jaar oud met 5 jaar ervaring. Teamgrootte: 22 personen.	Teamleider is de rust zelve met veel zelfkennis en kenner van zijn leerpunten. Citaat: <i>Wat maakt het zwaarder? Met name dat ik me heel vaak moet realiseren van ik ben hier wel de baas jongens. Het klink effen heel dom. Ik moet de beslissingen nemen. Ja oppassen dat je niet teveel deel van het team wordt.</i> Dilemma: Het democratisch zijn versus dwingend leiderschap.
André 3: Mannelijke teamleider, 45 jaar oud met 2 jaar ervaring. Teamgrootte: 26 personen.	Hij benoemt wat hij van mensen verwacht en stelt eisen aan hen maar wil ook gekende ongelijkheid toepassen. Een professional houdt zichzelf up to date. Een docent moet kundig zijn in zijn vak. Vind zelfkennis erg belangrijk en bouwt aan zijn eigen professionaliteit door af te kijken, literatuur te lezen, intervisie, feedback en de IPB cyclus. Externe kennis binnenhalen is prima. Deze teamleider legt de verantwoordelijkheid laag en wil het met het team (enthousiasme) doen. De directie geeft visie, kaders en ruimte en ook voorbeeldgedrag. Hecht erg aan goede planning en betrouwbaarheid. Eigen ervaring en kennis noodzakelijk. Ziet ondernemerschap als de beste willen zijn en kwaliteit voorop te zetten. Inzicht hebben in het team is nodig. Soms moet de onderwijskundig leider ook gewoon de baas zijn. Citaat: <i>En wat natuurlijk ook heel belangrijk is dat je een gezamenlijke trots uitstraalt binnen de school.</i> Dilemma: Om een uitdagende klus te krijgen versus een baan die te doen is. Vraagt om ruimte en ook om kaders.

De behoefte aan ondersteuning in het ontwikkelen van onderwijskundig leiderschap bij teamleiders AOC Oost

André 4: Mannelijke teamleider, 53 jaar met 5 jaar ervaring. Teamgrootte: 13 personen.	Vraag zich zelf telkens af of hij de goede dingen doet en de dingen goed. Leert door scholing, sparren, workshops, feedback. Wil ook het zelflerende vermogen van teams verhogen. Heel kwaliteitsbewust en werkt met doelen. Ontwikkeling vooral nodig bij de teamleider op onderwijskundig gebied. Teamleider is leider, manager en coach. Hij moet alle drie rollen kunnen. Moet veel ervaring hebben in het onderwijs en in de branche. Betrouwbaarheid en eerlijkheid. Vrijheid en kaders en werken vanuit visie. Enthousiasme en realiteitszin en vooral ook zelfkenner. Team goed kennen. Zoekt ondersteuning in team voor eigen mindere kwaliteiten. Heeft oog voor de buitenwereld. <i>Citaat: Met een aantal mensen gooi je al die hersens in 1 ton en die laat je samenwerken, en dan komt er iets meer uit dan die hoeveelheid hersens die ik heb.</i> Dilemma: Maatwerk leveren versus confectie
André 5: Mannelijke teamleider, 52 jaar met 3 jaar ervaring. Teamgrootte: 18 personen.	Een leider moet een visie hebben op onderwijs en vind dat de onderwijskundige kennis vergroot moet worden. Ingezet onderwijs meer onderzoeken. Is democratisch/coachende leider maar is soms ook maatgevend en dwingend. Een teamleider moet ook de branche goed kennen en overzicht behouden over het team. Onderwijskundig leiderschap gaat vooral ook over de didactiek in de lessen. Gaat kijken in de lessen. Wil graag professioneel ondersteund worden door de diensten. Werkt veel samen met het team in overleg en afstemming en wil de verantwoordelijkheid zo laag mogelijk hebben. Wil objectief blijven over mensen. Lastig is de mentale kant van de leider in het nemen van moeilijke beslissingen. Werkt aan relatiegericht leiderschap. <i>Citaat: Ik ben zelf natuurlijk geen onderwijskundige als teamleider. Ik ben natuurlijk docent, daarna coördinator, en toen als teamleider. met wat scholingen her en der gedaan. Maar ik ben natuurlijk geen onderwijskundige. Geen specialist op dat gebied. Dus ik moet soms op intuïtie afgaan.</i> Dilemma: Tijd hebben voor onderwijs en spreadsheetmanagement., centrale afspraken versus lokale plannen, confectie versus maatwerk, vernieuwingen in het onderwijs versus ouderwetse meetsystemen en eisen, avo versus beroepsgericht.
André 6: Mannelijke teamleider, 45 jaar met 3 jaar ervaring. Teamgrootte: 13 personen.	Ziet geen problemen maar vooral uitdagingen. Verklaart dit vanuit de positieve psychologie. Mensen zijn niet het probleem. Oplossingen zitten vaak bij mensen onder de ijsberg en bij veranderingen zijn veel mensen betrokken die allen achter de visie moeten staan. Communicatie van belang en cultuuromslag. Is voorstander van onderzoekend leren. Hij is een professional en heel kwaliteitsbewust. Onderwijskundig leider is vooral gericht op primaire proces waarbij de leerling centraal staat. De leiders duwt, trekt, stuurt, vleit, overtuigt, dwingt af en herhaalt en leeft voor. Urgentie is nodig en ook empathie. Voorbeeldfunctie en rust, luisteren en complimenten geven. Loslaten en vertrouwen geven en de nuance zien. Zelfkennis erg van belang en weten hoe onderwijs werkt. Dossierkennis geeft zekere houding en gezag. Je moet geloven dat mensen leerbaar zijn anders moet je niet in het onderwijs gaan werken. Mensen zijn niet het probleem maar hun gedrag soms wel. Legt eigenaarschap bij mensen neer, meer passie en betrokkenheid nodig. <i>Citaat: Nee, dat is voor mijzelf belangrijk. Lef hebben om jezelf te zijn. Ja en een van de dingen is jezelf voor aap zetten. Jezelf anders laten zien en ook weer jezelf te zijn, en denken van ik doe dat.</i> Dilemma: Lastig om tijd te nemen om te lezen en te reflecteren