



SOK 02/06/2017

 Universiteit  
Antwerpen

## Collega's van onderpresterende leraren

SOK-congres 2 juni '17

Loth Van Den Ouweland – Universiteit Antwerpen

 Universiteit  
Antwerpen

## Overzicht

Waarom dit thema?

Lessen uit andere sectoren?

‘Onderpresteren’ in het onderwijs

Ervaringen van collega’s

Impact op en reacties van collega’s

Rol van de schoolleider

→ Reflectiemoment

3



## Waarom dit thema?

“Onderpresteren”

- Beneden de norm of verwachting
- 3-15%
  - NL: klasmanagement, didactiek, differentiëren (Inspectie van het Onderwijs, 2010)
  - B: didactiek, evalueren, vernieuwen, motiveren, taakopvatting (Plas & Vanhoof, 2016)
- Impact op **leerlingen** is aanzienlijk

→ Impact op **collega's**?

4



## Waarom dit thema?

Impact op **directies** is aanzienlijk

- Emotioneel
- **Barrières**
  - Intermenselijk
  - Onderwijsspecifiek

Aanpak = situatieafhankelijk

... maar vooral ondersteunend

... maar pas laat

(Van Den Ouweland, Vanhoof, & Roofthoof, 2016)

→ **Reacties van collega's?**

5



## Lessen uit andere sectoren?

Impact op collega's

- Rechtstreeks of onrechtstreeks
- **Oneerlijkheid, onrechtvaardigheid**
- Vorige en mogelijke acties?
- **Nefast voor motivatie, attitude, prestaties, teamwerk**

Rapporteren en reageren door collega's!

- O.w.v. teamwerk en vlakke organisaties

6



## Lessen uit andere sectoren?

### Reacties van collega's

- Helpen – straffen
- Confronteren – helpen – compenseren – negeren
- Reageren – zwijgen
- Rapporteren

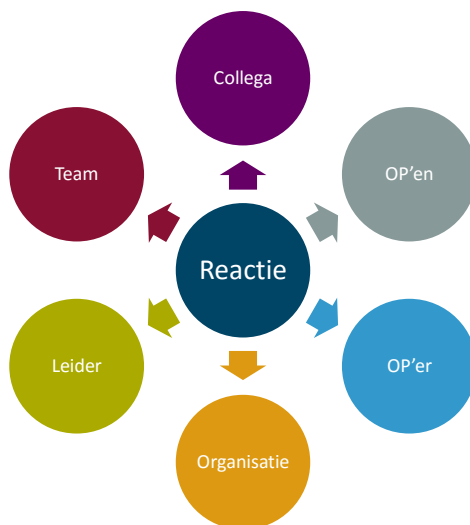
### Overwegingen

- Negatieve gevolgen?
- Haalt het iets uit?
- Is het asociaal?

7



## Lessen uit andere sectoren?



8



## In het onderwijs?

- Samenwerking en collegialiteit  
vs. privacy, autonomie, senioriteit
- 'Onderpresteren'? 'Goed leraarschap'?
  - Diverse rollen en taken
  - Subjectief en contextgebonden
  - Onduidelijke verwachtingen

→ Zichtbaarheid?

→ Impact?

→ Reacties?

9



## Interviews

- 19 leraren secundair
- 53 cases
  - Zelfgekozen/gedefinieerd
  - Huidige schooljaar
  - Op  $\geq 1$  domein(en)

10



# Interviews

## Topics

- Ervaringen?
- Gevoelens en gedachten?
- Reactie? Waarom?
- Reacties van anderen?
- Eigen visie? Visie van de school?

11



# Impact op en reacties van collega's

1. Iedere leraar kent onderpresteerders
2. Impact op collega's is aanzienlijk
3. Diverse reacties en invloeden
4. Spanningsvelden en dilemma's
5. Reactie als voldoende noodzaak/mandaat
6. Schoolleider speelt belangrijke rol

12



## 1. Iedere leraar kent onderpresteerders

- $\geq 2$  cases
- Heel **diverse ervaringen**
  - Ernst en impact
    - Team en/of leerlingen
  - Oorzaken
  - Duurtijd
  - Bronnen
  - Relatie
  - Reacties van directie en collega's

13



## 2. Impact op collega's is aanzienlijk

- Onbegrip, woede, frustraties, teleurstelling...
- Ergst = demotivatie, leerlingen slachtoffer
  
- Gerelateerd aan de impact van het OP'en
- Gerelateerd aan (mogelijke) respons
- Én gerelateerd aan (gebrekkige) reacties van anderen
  
- Gevolgen voor eigen motivatie en gedrag

14



### 3. Diverse reacties en invloeden

- Vaak: negeren/tolereren OP'en  
OF voorzichtig aanspreken
- Vaak: bespreken met collega's
- Soms: compenseren  
EN/OF steunen/adviseren
- Soms: afstand nemen
- Neutraliteit t.a.v. leerlingen  
OF klacht aanraden
- Evoluties in/ combinaties van reacties

15



Domein	Invloeden
Collega	Visie, persoonlijkheid Leeftijd Contract
Onderpresteerder	Algemeen presteren Veranderbereidheid Verwachte reactie
Relationeel	Leeftijdsverschil Professionele relatie Kwaliteit relatie
Situationeel	Aard, ernst en impact OP'en Detectie en duurtijd Resultaat vorige acties
Schoolniveau	Advies en reactie directeur Advies en reactie collega's Teamklimaat en openheid

16





## 4. Spanningsvelden en dilemma's

Rechtvaardigheidsgevoel t.a.v. leerlingen

Eerlijkheid t.a.v. collega's

Angst voor ongewenste gevolgen  
Het haalt niks uit/ het is overbodig  
Het is 'not done'/ wie ben ik?

17



## 5. Reactie als voldoende noodzaak/mandaat

- Naast individuele en relationele redenen
- Schoolvisie onduidelijk → eigen oordeel
- Motieven
  - Ernst/slachtoffer
  - Positie/relatie
  - Verschil in visie
  - Reacties en advies van anderen
- Compenseren/monitoren op vraag van directie
- **Maar:** negatieve reacties OP'er en/of weinig invloed

18



## 6. Schoolleider speelt belangrijke rol

- Onderpresteren
  - O.a. tolereren, faciliteren ↔ aanpak
- Impact op collega's
  - O.a. frustraties, oneerlijkheid ↔ vertrouwen
  - Spanningsvelden
- Reacties van collega's
  - Complementair of supplementair

19



## Actie!

- **Gevolgen aanpak voor**
  - Leerlingen
  - Collega
  - Team
  - School
- **Ingrijpen bij onderpresteren**
  - Ook bij signalen van collega's

20



## Actie!

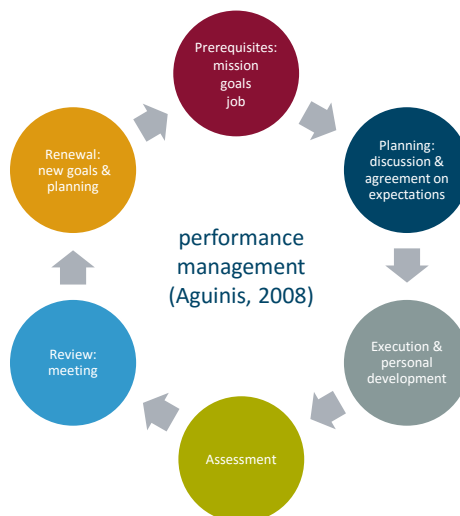
- Met oog/oor voor collega's
  - ↓ impact van het onderpresteren zelf
  - ↓ spanningen, twijfels, ongenoegen
  - ↑ eerlijkheid, vertrouwen, waardering
- Erkenning en dialoog
- Opvang en opvolging
- Transparantie en discretie
- Rolmodel en back-up
- Visie en verwachtingen
- Samenwerking en openheid

21



## Actie!

- Passend binnen het bredere prestatiebeleid



22



# Reflectie

23



Loth Van Den Ouweland  
UA Stadscampus – Gratiekapelstraat 10 – 2000 Antwerpen  
[loth.vandenouweland@uantwerpen.be](mailto:loth.vandenouweland@uantwerpen.be)  
03/265.45.26



 Universiteit  
Antwerpen