

De dialoog als eerste stap op weg naar een lerende school



Neil Armstrong (1969): "Een kleine stap voor een mens, een enorme sprong voor de mensheid."

Praktijkwerkstuk in het kader van het Fontys Opleidingscentrum
Master Special Educational Needs

FIBD0102220
Utrecht
Begeleid door: Dorien Corver

José Walta
Studentnummer: 2139029
G. v. Amstelstraat 339
1215 CN Hilversum

Opleidingscentrum Speciale Onderwijszorg Fontys Hogescholen Tilburg

Dit onderzoeksverslag is het resultaat van persoonlijk lees- en denkwerk. Maar het is ook het resultaat van overleg, intervisie en het uitwisselen van ideeën met anderen.

Er zijn veel mensen die ik om verschillende redenen wil bedanken:

Ik wil dicht bij mijzelf beginnen; mijn gezin, omdat zij het meeste 'hinder' hebben ondervonden van een studerende moeder / partner. Ik had minder tijd voor hen, een vakantie werd eerder afgebroken en af en toe liep het huishouden minder soepel. Ik wil hen bedanken voor het geduld en de steun. Nooit hebben zij mij het idee gegeven dat het vervelend was, maar uitten zij hun bewondering voor mij. Het leuke is dat ik ervaringen kan delen met mijn zoon, een eerstejaars brugklasser: het ploeteren achter de pc voor een verslag en trots je cijfer thuis vertellen.

Daarnaast wil ik twee collega's bedanken: Piet en Tanja. Piet omdat hij mij als directeur alle ruimte en vertrouwen geeft om mijn plannen op school uit te voeren. Tanja omdat zij in de afgelopen periode een maatje voor mij is geweest. We hebben veel ervaringen uitgewisseld van het zoeken naar een passende opleiding tot en met het onderwerp van ieders onderzoek. Ook BOOH (bureau openbaar onderwijs Hilversum) wil ik noemen, omdat hun beleid (om de leerkrachten binnen de organisatie te professionaliseren) mij financieel in staat heeft gesteld de IB-opleiding te volgen

Mijn studiegenoten, de LOL-groep: Mirjam, Stella en Judith, bedank ik voor hun feedback. Met name Judith, die veel hoofdstukken heeft gelezen en menig taalfout eruit heeft gehaald.

De laatste persoon die ik noem heeft mij enorm goed geholpen om een abstract onderwerp, een theoretisch idee om te zetten naar een concreet uitvoerbaar plan. Dorien, dank je wel!

José Walta
(juni 2009)

INHOUDSOPGAVE

Hoofdstuk 1	Introductie	blz. 4 - 5
Hoofdstuk 2	Situering	blz. 6 - 14
Hoofdstuk 3	De wolk: een lerende school	blz. 15 - 18
Hoofdstuk 4	Platform, schalen en pluspunten	blz. 20 - 27
Hoofdstuk 5	Literatuuronderzoek	blz. 28 - 45
Hoofdstuk 6	Plan van aanpak	blz. 46 - 52
Hoofdstuk 7	Veranderingen en reflectie	blz. 53 - 55
Literatuurlijst		blz. 56
Bijlage 1		blz. 57 - 65
Bijlage 2		blz. 66
Bijlage 3		blz. 67 - 69
Bijlage 4		blz. 70
Bijlage 5		blz. 71
Bijlage 6		blz. 72

In november '08, bij het maken van een sterkte-zwakte analyse van mijn school, kwam ik voor het eerst in aanraking met het idee 'de lerende school'. In eerste instantie raakte ik geïnteresseerd door een aantal positieve effecten die Kuijpers (1998) toekent aan de lerende school, te weten:

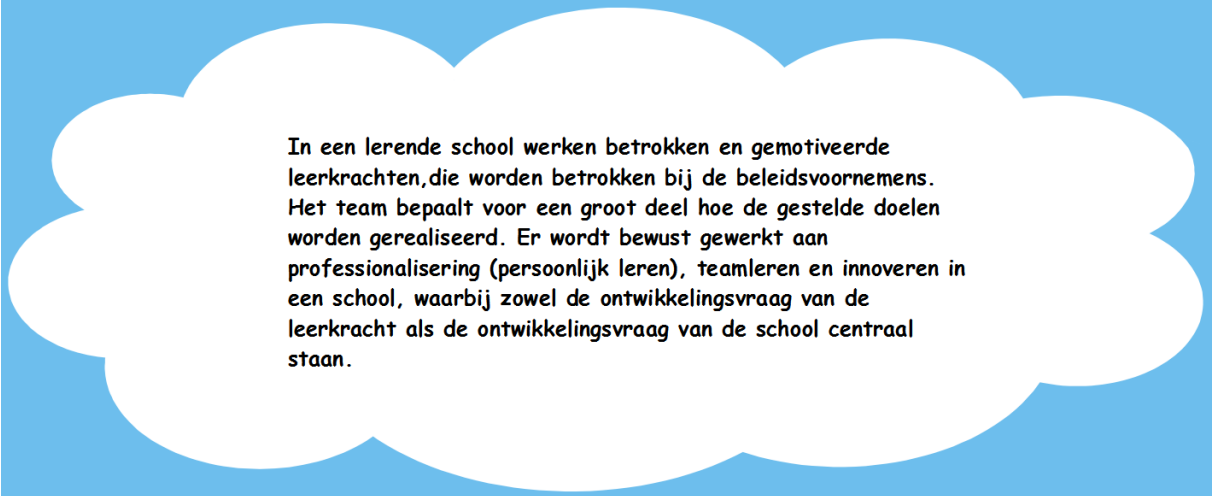
- 1) De kwaliteit zal verbeteren door *de eigen verantwoordelijkheid van medewerkers* om te kwaliteit te vergroten.
- 2) *Enthousiast en betrokken leerkrachten*. Beleid wordt bottom-up ontwikkeld; er wordt veel waarde gehecht aan centrale waarden en persoonlijke visie van leerkrachten. Eigen ontwikkeling en samenwerking worden bevorderd en zorgen voor leerkrachten die groeien in hun werk.

Deze effecten sluiten aan bij de sterke punten van het team, die schuin gedrukt zijn weergegeven. Omdat ik uit wilde gaan van het principe 'versterken wat al aanwezig is', ben ik mij meer gaan verdiepen in 'de lerende school' (Jan Jutten, 2000) en 'lerende organisaties' (Peter Senge, 1992).

Ik begon met de belangrijke stap boeken te lezen op dit terrein. Dit was slechts een eerste stap: het is gemakkelijk 'de lerende school' als principe aan te hangen. Een houding ontwikkelen waarbij ik en mijn collega's als team openstaan voor en daadwerkelijk vormgeven aan een dergelijke manier van leren is een andere zaak. Dit is ook het beginpunt van mijn onderzoeksvoorstel:

Op welke wijze is het mogelijk om een aantal aspecten van de school als lerende organisatie in mijn school te realiseren?

Mijn wolk beschrijft wat dit de school en mijn collega's kan opleveren.



In een lerende school werken betrokken en gemotiveerde leerkrachten, die worden betrokken bij de beleidsvoornemens. Het team bepaalt voor een groot deel hoe de gestelde doelen worden gerealiseerd. Er wordt bewust gewerkt aan professionalisering (persoonlijk leren), teamleren en innoveren in een school, waarbij zowel de ontwikkelingsvraag van de leerkracht als de ontwikkelingsvraag van de school centraal staan.

Het echte werk gaat volgend jaar pas beginnen, wanneer ik de uitkomsten van dit onderzoeksplan ga toepassen in de praktijk: mijn school. Ik heb hoge verwachtingen van de opbrengsten. Ik denk dat zowel de onderwijskwaliteit als de kwaliteit van het samenwerken (en daarmee ook het plezier / de motivatie) worden vergroot.

In dit hoofdstuk geef ik een beschrijving van de onderwijssituatie op mijn school op dit moment en in de nabije toekomst. Hiervoor gebruik ik een aantal conclusies uit de sterkte - zwakte analyse die ik van de school gemaakt heb. De keuze van mijn veranderingsdoel is daar immers regelrecht een gevolg van. Ook wil ik een theoretische relatie leggen met leren.

Daarnaast beschrijf ik ook wat ik in mijn rol als IB-er voor mijn school kan betekenen.

De onderwijssituatie op dit moment

In 2007 heeft de gemeente Laren voor 5 jaar toestemming gegeven voor een asielzoekerscentrum. Mijn school (een basisschool op het asielzoekerscentrum Crailo) opende in november 2007 haar deuren onder leiding van de voormalige directeur. Op school worden kinderen tijdelijk onderwezen (gemiddeld 8 maanden). In een aantal gevallen hebben de kinderen in hun thuisland op school gezeten, vaak ook niet. De start in het Nederlandse onderwijs kan plaatsvinden vanaf vier jaar, maar ook op tienjarige leeftijd. Alle kinderen, ongeacht hun leeftijd, beginnen met de Nederlandse taal en lezen vanaf niveau nul. De kinderen worden op leeftijd in een jaargroep geplaatst: groep 1 t/m 8. Omdat de school klein is zijn alle groepen heterogeen. In- en uitstroom vinden continu plaats, waardoor de groepssamenstelling erg wisselend is.

Het team heeft vanuit verschillende overwegingen bewust gekozen om met een andere doelgroep en in een andere omgeving te werken. De meeste collega's waren op hun vorige school niet helemaal tevreden of op hun plek.

De start op onze huidige school was voor iedereen gezamenlijk een hoopvol, inspirerend begin. Er was veel ruimte om zaken uit te proberen. Men ging op een vanzelfsprekende manier in overleg met elkaar. Veel collega's konden hun creativiteit kwijt en voelden zich "ontsnapt" aan het keurslijf van het onderwijs op hun vorige school.

Na bijna anderhalf jaar merk ik dat het enthousiasme, dat in het begin overheerste, bijna weg is. Dit lijkt een natuurlijk proces: het aanvankelijke enthousiasme (gebaseerd op hoop) maakt plaats voor een meer gematigde vorm van betrokkenheid (gebaseerd op realiteit). Toch maak ik mij zorgen omdat het afnemen van het enthousiasme lijkt voort te komen uit teleurstelling. Voor een deel kan ik dit verklaren door de sterkte-zwakke analyse die ik van de school gemaakt heb. Met name de cultuuranalyse, de analyse van de lerende school en de analyse van de onderwijskwaliteit en de kwaliteitszorg maken dit duidelijk.

SWOT	KANSEN	RISICO'S
cultuuranalyse	De groepsontwikkeling van het team, het enthousiasme (betrokkenheid en motivatie) en het opnemen van verantwoordelijkheid (de taak) is groot. Ook is er een grote bereidheid om de organisatie gezamenlijk vorm te geven.	Er is niet genoeg ruimte en aandacht is voor individuele ontwikkelingen binnen het geheel. Er is niet genoeg duidelijk wat het beleid en de procedures zijn. Wij hebben niet genoeg duidelijk welke resultaten we willen bereiken. Er zijn geen instrumenten om de resultaten te meten.
analyse de lerende school	Veel leerkrachten bezitten al kwaliteiten die kenmerkend zijn voor leerkrachten van een lerende organisatie. Het team staat open voor teamleren.	De beleidsvoornemens in het swp zijn top-down ontstaan. De directeur is van mening dat het ontwikkelen tot een lerende school niet haalbaar is. Er zijn geen structurele afspraken m.b.t. teamleren.
Onderwijs kwaliteit en kwaliteitszorg	De school is in ontwikkeling. Verandering is mogelijk.	De school is activiteit georiënteerd: -een leraar voor een groot deel zelf kan bepalen wat hij / zij binnen de klas doet. -er geen gezamenlijke opvatting is over de inhoud en vormgeving van het onderwijs en andere zaken. -er is sprake van ad hoc, korte termijn beleid.

De onderwijssituatie in de toekomst

Ik zie het als taak van het managementteam om ervoor te zorgen dat mijn collega's weer meer enthousiast ten aanzien van hun werk en de school zijn. Dit komt het onderwijs en de school ten goede. Naar mijn mening kan dit doel gerealiseerd worden door de school meer kenmerken van de school als een lerende organisatie mee te geven. Dit is ook één van de veranderingsdoelen die ik naar aanleiding van de sterkte - zwakte analyse heb gekozen.

Veranderingsdoel 2: het vormgeven van de school als een lerende organisatie

Platform: Wat uit meerdere gebieden naar voren komt is dat beleidsvoornemens niet helder en topdown geformuleerd zijn.

Wolk: **In een lerende school werken betrokken en gemotiveerde leerkrachten, die worden betrokken bij de beleidsvoornemens. Het team bepaalt voor een groot deel hoe de gestelde doelen worden gerealiseerd. Er wordt bewust gewerkt aan professionalisering (persoonlijk leren), teamleren en innoveren in een school, waarbij zowel de ontwikkelingsvraag van de leerkracht als de ontwikkelingsvraag van de school centraal staan.**

(de wolk wordt uitgebreid beschreven in hoofdstuk 3)

Pluspunt: De leerkrachten zijn betrokken en gemotiveerd en zij hebben een groot verantwoordelijkheidsgevoel.

De punten persoonlijk leren, teamleren en innoveren zal ik verder uitwerken en aangeven wat hun relatie is met het principe van de lerende school.

Persoonlijk leren, teamleren en de lerende school

Leren is een levenslange activiteit. Leren stopt nooit, hoewel de één dit meer bewust kan ervaren dan de ander. Leren vindt niet alleen plaats op de opleidingsplek of op de werkvloer. Ook privé zijn er talloze voorbeelden te geven. Als ik mijzelf als voorbeeld neem: in de opvoeding van mijn puberzoon; in het vrijwilligerswerk op de zwemclub wanneer ik zwemtraining geef; wanneer ik een nieuw computerprogramma gebruik.

"Leren is op te vatten als het tot stand brengen van nieuw gedrag: het verwerven van nieuwe kennis en vaardigheden"¹.

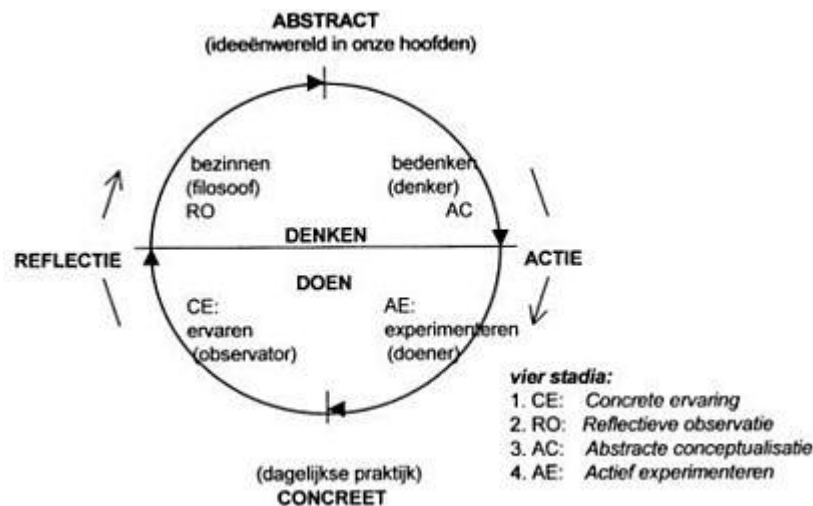
Er zijn verschillende leerstijlen en het leren zelf kan ook op diverse manieren benaderd worden. Een benadering die ik veelvuldig tegenkwam is de cyclus van het ervaringsleren van Kolb (1984). De leercyclus van Kolb beschrijft onze natuurlijke aangeboren manier van leren. Kolb benoemt in het leerproces de fasen: handelend ervaren, observeren en overdenken, analyseren (inpassen in een begrippenkader) en experimenterend toepassen.

Ons handelen levert concrete nieuwe ervaringen en informatie op. Dit moet de lerende eerst verwerken. Dat doet hij door er over na te denken. Hierdoor leert hij wetmatigheden zien en vindt abstracte theorievorming plaats. Deze inzichten

¹ Bijkerk, L. en Heide, W. v. der (2006). *HET GAAT STEEDS BETER! Activerende werkvormen voor de opleidingspraktijk*. Houten: Bohn Stafleu van Loghum.

gaat hij toepassen in een nieuwe situatie. Dit leidt weer tot nieuwe ervaringen. En dan begint alles weer van voren af aan. Om effectief te leren zullen we de hele leercirkel telkens weer opnieuw moeten doorlopen.

het model van Kolb



In bovenstaand model gaat leren verder dan het verwerven van kennis en inzicht en is het geïntegreerd met het ontwikkelen van vaardigheden. Leren verwijst steeds meer naar vaardigheden die we op school niet geleerd hebben. Kessels (2000) spreekt over probleemoplossend vermogen, communicatieve en reflectieve vaardigheden. Weggeman (2000) heeft het over kennisnetwerken en lerende organisaties. Weggeman stelt dat organisaties niet kunnen leren maar dat alleen mensen dat kunnen. Toch beweert Senge (1992) dat de meest succesvolle organisaties de zogenaamde lerende organisaties zullen zijn. Deze organisaties zullen sneller leren en kunnen daardoor goed inspelen op nieuwe situaties.

Ook Senge kent een leercyclus: de cyclus van het diepteleren, die grote overeenkomst vertoont met de leercyclus van Kolb.

Daar waar Kolb het leren individueel beschouwt, beschrijft Senge het leren in een team. De cyclus van het diepteleren vormt het wezen van een lerende organisatie: teamleden ontwikkelen nieuwe vaardigheden en capaciteiten waardoor hun vermogens en inzichten veranderen. Dit stelt hen in staat om nieuwe overtuigingen en uitgangspunten te vormen, waardoor zij weer andere vaardigheden en capaciteiten ontwikkelen.

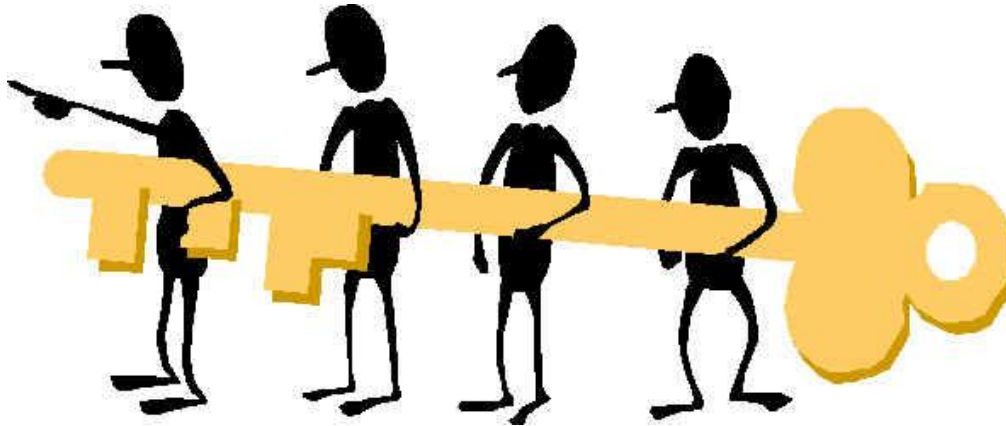
De cyclus van diepteleren.



Een grote uitdaging van een lerende organisatie zal zijn om het individuele leren naar het niveau van teamleren te tillen. De leercyclus van het teamleren kan naar mijn mening, gezien worden als een extra dimensie naast het individuele leren. De overeenkomsten zijn groot, het verschil zit hem in het delen d.m.v. reflectie. De reflectie geschiedt collectief; men zit om de tafel en praat over zijn ideeën en overtuigingen en stelt vragen over de ideeën en overtuigingen van de anderen. Als dit terrein is verkend dan komt het team tot gemeenschappelijk inzicht (houding en overtuigingen) dat kan leiden tot gemeenschappelijke zingeving; wat weten wij als groep en wat is daarbij belangrijk voor ons? Daarna komt de gezamenlijke planning gevolgd door de gecoördineerde actie. Dit hoeft niet een gezamenlijk handelen te betekenen, maar wel een handeling waarvan iedereen op de hoogte is en die door iedereen als belangrijk wordt beschouwd.

Als ik het persoonlijk leren en het teamleren op mijn school evalueer, kom ik tot de conclusie dat in ieder geval het gemeenschappelijk bezinnen op onze school nog onderbelicht is. Volgens de theorie van Peter Senge vormen de stadia van gemeenschappelijke reflectie en gemeenschappelijke betekenis de basis. Hij stelt dat wanneer er genoeg aandacht is voor deze twee stadia dit vaak automatisch een gecoördineerd handelen oplevert. Naar mijn mening is dit precies wat wordt bedoeld met bottom-up geformuleerd beleid. Dit sluit aan bij mijn toekomstvisie voor de school en die nog meer uitgebreid aan bod zal komen in hoofdstuk 3.

Ik ben van mening dat de sleutel voor ons team om een lerende organisatie te worden, gemeenschappelijke bezinning is (reflectie en betekenis geven) waardoor het individueel leren overgaat naar teamleren.



Adam Kahane (2004), een expert op het gebied van teamleren en communicatie, onderscheidt vier vormen van communicatie in een team;

1. "downloading": hierbij herhalen we wat we altijd al zeggen, vaak uit beleefdheid (dagelijkse omgang), uit gebrek aan echte belangstelling en betrokkenheid, uit angst of onzekerheid. We vertellen niet wat we echt vinden / denken. Het luisteren bij deze vorm is geen echt luisteren.
2. discussie: hier zeggen we wel wat we echt vinden, we vertellen elkaar wat we vinden, maar er wordt niet echt geluisterd naar de inbreng van anderen. Het lijkt meer op een spel: het over en weer slaan van meningen. Vaak zijn we al een antwoord aan het bedenken voordat we proberen te begrijpen wat de ander zegt. (NB hierin herken ik ook mijn eigen bijdrage aan teamdiscussies)
3. dialoog: Hierbij luisteren we echt naar de ander en we proberen ons te verplaatsen in de ander (de belangstelling is gericht op de persoon). Er is sprake van empathie, maar dit leidt niet tot een verandering van het eigen mentale model.
4. generatieve dialoog: hier is sprake van echt open staan voor elkaar. Bij uitspraken denken we na over de waarde die dit heeft voor ons gezamenlijk. De belangstelling is gericht op de mentale modellen van de persoon. Daarnaast is er het besef dat iedereen een deel van de oplossing heeft. Het lijkt op een legpuzzel: tezamen vormen de stukjes één geheel.

Samenwerking kan alleen uitgroeien tot samen leren als men door communicatie open staat voor ideeën van anderen. De generatieve dialoog zie ik als het middel om tot gezamenlijke bezinning (reflectie) te komen.

Voor de volledigheid wil ik opmerken dat Peter Senge 5 disciplines noemt die van belang zijn om een lerende organisatie te vormen, te weten:

- **Systeemdenken:** (versus lineair denken) alles houdt met elkaar verband. Je kunt de verschillende onderdelen niet loskoppelen van elkaar, zonder het totaalbeeld te verstoren. Hij stelt dat dit een grotendeels intuïtieve manier van denken is, die met name door jonge kinderen heel vlug wordt geleerd.
- **Persoonlijk meesterschap:** inzet en vermogen van een organisatie om te leren kan nooit groter zijn dan die van zijn leden. Persoonlijk meesterschap staat voor de zichzelf opgelegde verplichting van ieder organisatielid om een leven lang te leren.
- **Mentale modellen:** veelal onbewuste diepgewortelde veronderstellingen, generalisaties of zelfs plaatjes of beelden die van invloed zijn op hoe wij de dingen zien en hoe we erop reageren. In het kader van het 'leren' is het wenselijk dat deze beelden bewust en bespreekbaar worden gemaakt. Op deze manier ontstaat er een ontvankelijkheid voor de invloed van anderen.
- **Een gemeenschappelijke visie opbouwen:** een gemeenschappelijke visie creëert bij mensen de wens om te presteren en te leren. Dit in tegenstelling tot het opgelegde leren en presteren. Dit betekent dat er gemeenschappelijke 'toekomstbeelden' moeten worden gevonden die echt engagement en echte inzet in de hand werken. Een visie mag dus nooit opgelegd zijn.
- **Teamleren:** een dialoog waarbij de teamleden leren om 'samen te denken' zonder daarbij te vertrekken van hun eigen vooroordelen. Teamleren is van essentieel belang, omdat het teams en niet individuen zijn die in een moderne organisatie de leerkernen vormen. Hier vinden veranderingen hun oorsprong; pas als de teams kunnen leren, kan de organisatie leren.

Ik ben mij bewust van het feit dat ik mij in dit veranderingstraject richt op "slechts" één van de 5 disciplines: het teamleren. Daarmee bouw je natuurlijk geen lerende organisatie. Daarom geef ik het veranderingstraject de titel "**De dialoog als eerste stap op weg naar een lerende school**". De dialoog, het praten over gemeenschappelijke bezinning, is de eerste stap op een doel dat verder in de toekomst ligt. De weg er naar toe is lang, maar ook de langste reis begint met één stap.

Verder ga ik er vanuit dat ik op mijn weg (val)kuilen en obstakels tegenkom. Deze zullen vaak ook op het gebied van de vier andere genoemde disciplines liggen. Kennis omtrent deze disciplines zal voor mij persoonlijk belangrijk zijn om gebeurtenissen in een groter perspectief te kunnen plaatsen, begrijpen om er goed op te kunnen reageren.

Eén valkuil waar ik mij nu al bewust van ben is dat het teamleren (met als aandachtspunt bezinning d.m.v. dialoog), moeizaam zal gaan als mensen zich niet bewust zijn van mentale modellen. Veel mensen lijken zich niet bewust te zijn dat ze er beelden op na houden en dat zij bovendien deze beelden zelf scheppen. Iets 'is zo', of 'hoort zo' en staat daarmee niet verder ter discussie.

Innoveren en de lerende school

Het onderwerp "de lerende school" wil ik ook in een ander licht plaatsen: de kwaliteitszorg.

Het lerende vermogen van een school wordt ook in het kader van onderwijskwaliteit en kwaliteitszorg genoemd. "De school wordt gezien als leergemeenschap, waarin professionele ontwikkeling en schoolontwikkeling (kwaliteitszorg) samen gaan. In een dergelijke school is kwaliteitszorg gericht op continue verbetering of vernieuwing van het primaire proces en van de vergroting van het leervermogen van professionals".²

De relatie tussen kwaliteitszorg en de lerende school wordt ook in de nota van Netelenbos (1997) genoemd.

De laatste jaren is het onderwijs als gevolg van decentralisatie overspoeld met instrumenten voor zelfevaluatie als onderdeel van kwaliteitszorgsystemen. Deze systemen bestonden uit veel documenten (beleidsplannen, vragenlijsten, verslagen, verbeterplannen). Daardoor lag er veel nadruk op de papieren kant van de kwaliteitszorg ten koste van de levende kant. Inmiddels is er steeds meer aandacht voor de levende kant, een gezamenlijk proces waarbij alle medewerkers betrokken zijn. Het gaat om de mogelijkheden om met elkaar in dialoog te gaan, discussie te voeren en elkaar feedback te geven. Kwaliteitszorg op deze manier stimuleert de ontwikkeling van individuen, teams en organisaties.³ Bovendien benoemt Kuijpers (1998) het volgende positieve effect:

- Enthousiaste en betrokken leerkrachten: In een lerende school krijgen leerkrachten meer eigen verantwoordelijkheden, beleid wordt bottom-up ontwikkeld, er wordt veel waarde gehecht aan centrale waarden en persoonlijke visie van leerkrachten, men krijgt volop kansen om zich te ontwikkelen, samenwerking wordt bevorderd. Kortom: leerkrachten groeien in hun werk en daardoor ook als persoon en andersom! Het is bovendien leuk om te werken in een school die zich voortdurend ontwikkelt.

² Publicatie: Jansen, H., Haan, T. de, H. Molenaar, H. en Kamphof, G. *Naar een lerende school*. VSCPC. 2004.

³ Publicatie: Boer, H. de, Odenthal, L., Poerstamper, K., Rooijen, K. van en Verhoeven, A. *LEREND VERANDEREN - KWALITEITSZORG IN DE LERENDE SCHOOL, LEVENDE KWALITEITSZORG*

Dat het bewaken en vergroten de onderwijskwaliteit een heel belangrijk doel is, waarbij de lerende school het middel is, staat als een paal boven water. Maar voor mijn veranderingstraject draai ik dit uitgangspunt om. Ik zie het vormgeven van een lerende school als belangrijkste voorwaarde om een uitdagende werk- en leeromgeving voor leerkrachten te creëren. In zo'n omgeving is het vanzelfsprekend om aan continu aan de schoolontwikkeling te werken.

Wat houdt bovenstaande in voor mij persoonlijk in mijn rol als IB-er?

Een lerende organisatie heeft een ander soort leider nodig met veranderde taken. Hij is verantwoordelijk voor het opbouwen van een organisatie waarin mensen continu hun vaardigheden en capaciteiten vergroten, zich daarop bezinnen waardoor houding en overtuigingen kunnen veranderen. Managers en leiders in de lerende organisaties zullen dus verantwoordelijk zijn voor het leren. Omdat mijn directeur een andere managementstijl heeft, zal ik in eerste instantie de verandering in gang moeten zetten. M.a.w. ik ben degene die dit veranderingstraject gaat onderzoeken, ontwerpen en toepassen.

Dit is niet alleen voor mij persoonlijk een grote uitdaging waarvoor en waardoor ik veel zal moeten leren. Het is ook een uitdaging voor het team van de school om inhoudelijk vorm te geven aan onderwijskwaliteit zodanige wijze dat ieder zich erkent, betrokken en verantwoordelijk voelt.

Mijn school houdt ten minste één maal per jaar een teambijeenkomst waarbij we praten over de visie, de missie en de toekomst (beleidsplannen) van onze school. We delen wat we belangrijk vinden voor onszelf (persoonlijke ontwikkeling) en wat we belangrijk vinden voor de kinderen en de school als organisatie. Dit gebeurt in een verkennende, open dialoog waarin we onze mening durven te geven over een bepaald onderwerp. Anderen reageren met vragen wanneer zij een mening niet delen, om erachter te komen wat de ander beweegt. Wij zien naast de overeenkomsten ook verschillen; we respecteren die en maken daar juist gebruik van! De verschillen staan aan de basis van de interne kracht van het team.

Tijdens deze bijeenkomsten zijn leerkrachten betrokken. Zij raken enthousiast om zaken gezamenlijk op te pakken en uit te werken. Er is interactie die voorbij het denken gaat over wat goed is voor de eigen groep. Men heeft oog voor zaken die belangrijk zijn voor anderen. Men komt graag naar deze bijeenkomsten en in de weken erna is de sfeer (de drive, de flow) nog merkbaar!

In de periode na de bijeenkomst gaan wij in groepjes aan de slag om de ideeën die zijn ontstaan naar aanleiding van het onderwerp, verder uit te werken.

Het lijkt of deze werkgroepen toevallig ontstaan. Maar feitelijk kiezen de leerkrachten voor een aspect dat hen ligt, waar ze affiniteit mee hebben.

De werkgroep gaat zich oriënteren op het onderwerp en informatie verzamelen. Juiste en relevante informatie wordt geselecteerd. Hoe kunnen de ideeën het beste vorm krijgen? Wat is er allemaal nodig? Wat doen we al? Wat zou een eerste stap om tot verandering te komen kunnen zijn?

Deze informatie, deze uitkomsten worden met het team gedeeld. Dit is het moment van gezamenlijke verkenning en interpretatie van de informatie. Vragen aan de werkgroep worden niet gezien als een "aanval", maar als suggesties. Men staat open voor feedback. Daarna gaan we over op het opstellen van een ambitie. Gezamenlijk wordt vastgelegd wat wij als school willen aanpakken om te verbeteren; afspraken over activiteiten en plannen.

Vervolgens zal de werkgroep, die nu het karakter van een stuurgroep krijgt, de ideeën en afspraken uit de bijeenkomst gaan uitwerken tot een gezamenlijk actieplan. Er wordt gepraat over de kennis en vaardigheden die nodig zijn.

Hebben wij die in huis of is ondersteuning gewenst?

Uiteindelijk wordt een conceptplan aan het team voorgelegd. Het team beslist of dit plan uitvoerbaar is of eventueel bijgesteld moet worden.

Na het beslissen start de uitvoering. Het is duidelijk wat de afspraken en de verwachtingen zijn en hoe het proces bewaakt gaat worden. Tijdens deze fase wordt de procesmatige voortgang regelmatig besproken. Voor de inhoudelijke voortgang wordt er onder andere bij elkaar in de klas gekeken. In eerste

instantie gaat het om ideeën op te doen van elkaar (gebruik maken van elkaars expertise). In een later stadium kan de bezoekende collega ook een "critical friend" zijn die niet alleen kijkt om er zelf van te "profiteren", maar ook vragen durft te stellen en zo de ander helpt te reflecteren op zijn eigen handelen. Ook de inhoudelijke bevindingen worden regelmatig teruggekoppeld tijdens vergaderingen. Deze kunnen, net als de procesmatige vooruitgang, reden zijn om afspraken en verwachtingen eventueel bij te stellen.

Aan het eind van uitvoering zal het team terugblikken op het hele proces en de verwachtingen. Hoe heeft iedereen het ervaren? Wat is er geleerd? Dit evalueren en reflecteren is gericht op gezamenlijk interpreteren: kan er lering worden getrokken uit en heeft dit effect op ons gezamenlijk denken en levert dit nieuwe inzichten op? Door ons eigen gedrag en onze eigen bevindingen te delen en elkaar te bevragen over de betekenis ervan, leren wij met en van elkaar.

Daarmee is de cyclus van diepteleren rond, maar zeker niet af! Want op veranderende inzichten volgen nieuwe waarnemingen, die weer aanleiding kunnen zijn voor nieuwe handelingen.

Doelen voor de perfecte toekomst:

- De visie van de school ontstaat gezamenlijk: door erover te praten krijgt het vorm en inhoud en bepaalt het uiteindelijk de koers van ons onderwijs. De directeur en de IB-er begeleiden dit proces gezamenlijk waarbij aan bottom-up beleid formuleren uitdrukkelijk ruimte wordt gegeven.
- Alle leerkrachten hebben oog voor wat er in de school gebeurt. Dit wordt ook gestimuleerd. We kijken bij elkaar in de klas en bespreken dit bijvoorbeeld d.m.v. intervisie of de leerkrachten hebben een "maatje", een "critical friend", die verhelderende vragen stelt en zinvolle feedback geeft op het onderwijs in de klas
- Men gaat op een collegiale manier met elkaar om. Er is wederzijds respect en vertrouwen in de manier van praten en samenwerken
- In een lerende school hebben de leerkrachten het gevoel dat hun werk belangrijk is voor hen persoonlijk en voor de school.
- De leerkrachten formuleren zelf hun leer- en ondersteuningsbehoeften.
- De IB-er stuurt in overleg met de directeur processen aan die gericht zijn op gezamenlijk leren: gezamenlijke reflectie en bezinning vormen de basis voor het gezamenlijke leerproces.

HET DOEL:

Is tweeledig:

1. voor het team:

meer ruimte voor bottom-up geformuleerd beleid vanuit de visie gericht op het verbeteren van de onderwijskwaliteit.

2. voor mij persoonlijk:

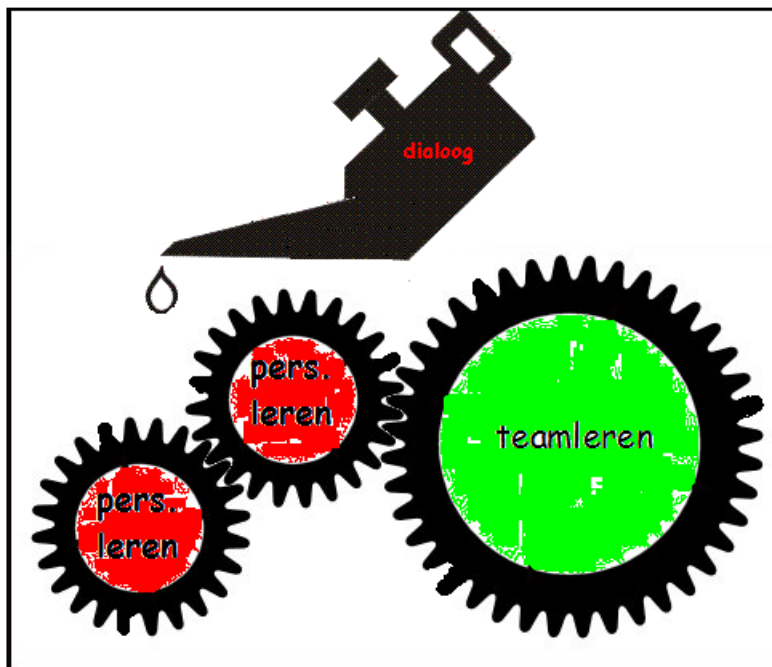
het team gebruikt de dialoog als middel om tot bezinning en reflectie van het leerproces te komen waardoor individueel leren kan veranderen in teamleren.

Samengevoegd kom ik tot de volgende formulering:

In het schooljaar 2009-2010 zal de onderlinge communicatie gericht zijn op het houden van een dialoog. Dit zal voornamelijk plaatsvinden tijdens bijeenkomsten over onderwijsinhoudelijke zaken die door het team zelf zijn geïnitieerd n.a.v. de visiebesprekingen.

Ik zal deze bijeenkomsten leiden tijdens speciale studiedagen of als onderdeel van teamvergadering (in tegenstelling tot de directeur die dat normaal gesproken doet).

Het Symbool:



Voordelen:

De sterke punten van onze schoolcultuur (groepsontwikkeling, betrokkenheid en motivatie, opnemen van verantwoordelijkheid en teamwerk) worden vergroot. Dit heeft als voordeel dat leerkrachten gemotiveerd, betrokken en enthousiast blijven.

Vorderingen:

Het doel van ons onderwijs, de visie van de school, is helder en wordt gedeeld. Op de studiedag in maart. '09 is gesproken over de visie van de school. Er is hierover een dialoog geweest en aan het eind van de studiedag is een gedeelde visie geformuleerd in de vorm van een muur waarin waarden en doelen zijn benoemd. Deze muur met doelen, (voor)waarden en missie hangt in de teamkamer. De teamleden weten dat het de bedoeling is dat onze visie een richting gevend idee is dat aan de basis staat van beslissingen in de toekomst. Naar aanleiding van het formuleren van de (voor)waarden hebben zich groepjes gevormd die deze (voor)waarden gaan verhelderen en concretiseren. Hierbij houden zij rekening met de richtlijnen van de onderwijsinspectie. De werkgroepen bekijken niet alleen wat wenselijk is, maar ook wat zij al zien gebeuren op school en wat naar hun mening een eerste stap zou kunnen zijn om meer te voldoen aan die (voor)waarde.



Toekomstige vorderingen:

Uitwerken van de gedeelde visie en deze vertalen in een gezamenlijke missie waardoor:

- de kwaliteit van ons onderwijs wordt vergroot doordat we einddoelen en opbrengsten bespreekbaar maken
- ons onderwijs meer gestroomlijnd zal worden
- de leerkrachten worden zich bewust van hun eigen mentale model en die van hun collega's.

Mijlpalen (tussendoelen)

De directeur betrekken bij dit plan om leerkrachten ruimte te geven om bottom-up beleid te formuleren en uit te werken.

De directeur overtuigen dat de dialoog een middel is om tot reflectie en bezinning te komen, waardoor er mogelijkheden ontstaan om zaken bespreekbaar te maken en te veranderen.

Andere (persoonlijke) doelen:

Ik zal mij moeten verdiepen in het verschijnsel: dialoog als onderdeel van teamleren. Hoe ga ik mij deze vaardigheid eigen maken en hoe ga ik dit aan het team overbrengen?

In het schooljaar 2009-2010 zal de onderlinge communicatie gericht zijn op het houden van een dialoog. Dit zal voornamelijk plaatsvinden tijdens bijeenkomsten over onderwijsinhoudelijke zaken die door het team zelf zijn geïnitieerd n.a.v. de visiebesprekingen.

Ik zal deze bijeenkomsten leiden tijdens speciale studiedagen of als onderdeel van teamvergadering (in tegenstelling tot de directeur die dat normaal gesproken doet).

Bovenstaand doel zal ik in twee aparte trajecten beschrijven:

1. de onderlinge communicatie => **de generatieve dialoog**
2. bijeenkomsten over onderwijsinhoudelijke zaken die door het team zelf geïnitieerd zijn n.a.v. de visiebesprekingen => **het vormgeven van bottom-up geformuleerd beleid**

Veranderingsdoel: de dialoog

Eén van de doelen die ik nastreef 'de generatieve dialoog' is om het individuele leren naar het niveau van teamleren te tillen. Persoonlijk meesterschap en teamleren zijn twee belangrijke pijlers onder de lerende school. Vaardigheden die genoemd worden om een lerende organisatie te bouwen⁴, zijn bezinning en gespreksvaardigheid. Deze leiden tot een nieuw besef en waarnemingsvermogen en van hieruit vindt geleidelijk een verschuiving plaats in de houding en overtuigingen.

Volgens Buckminster Fuller (1895-1983), een groot en originele denker uit de vorige eeuw, kunnen we beter geen moeite doen om mensen rechtstreeks nieuwe denkwijzen aan te leren. Het beter om hen een instrument in handen te geven waarvan het gebruik leidt tot nieuwe denkwijze. Het nieuwe instrument dat ik mijn team wil aanreiken is de generatieve dialoog. In hoofdstuk 2, Situering, heb ik de 4 communicatievormen benoemd die Adam Kahane onderscheidt. Daarbij stelde ik dat de generatieve dialoog het meest geschikt is als middel om tot gezamenlijke bezinning (reflectie) te komen: alleen dan kan samenwerking uitgroeien tot samen leren.

Wanneer ik kijk naar de 4 genoemde communicatievormen kom ik tot de conclusie dat de vierde vorm, de generatieve dialoog, nooit gebruikt wordt tijdens onze teamvergaderingen en studiedagen. Wel maakt het team gebruik van de andere 3 communicatievormen (downloading, discussie en soms ook dialoog). Verder zijn wij (het team en ik) ons er ook niet bewust van in welke situaties bijvoorbeeld discussie, dialoog of generatieve dialoog zinvol is. Hiervan kunnen wij pas een inschatting maken wanneer duidelijk is wat het oplevert en wat de verschillen

⁴ Senge, P., Kleiner, A., Roberts, C., Ross, R. en Smith, B. (1996). *Het vijfde discipline praktijkboek*. Den Haag: Academic Service.

zijn. Ik ben mij bewust van het feit dat dit onderwerp lastig valt te verantwoorden naar het team: hoe ga je een team vertellen dat het niet goed genoeg communiceert met elkaar als de leerkrachten zelf dit zelf niet als een probleem zien? Op dit moment is het team op het gebied van de dialoog onbewust onbekwaam. Hoe ga ik het team hiervan bewust maken zonder dat dit grote weerstand oproept? Ik ben eigenaar van zowel het doel als het proces en ik laat het team bewust ongeïnformeerd hierover. De reden hiervoor is dat dit onderwerp gevoelig ligt. Tijdens de teamvergaderingen het afgelopen half jaar was de sfeer vaal slecht. Er was sprake van openlijke (verbaal) en niet openlijke (non-verbaal) weerstand. Mensen reageerden met name geïrriteerd op de directeur. Als men in gesprek was, was het vaak een discussie waarbij ieder vooral zijn eigen standpunten herhaaldelijk uitte. Gelukkig waren er ook momenten dat het wel goed liep, zoals op de studiedag in maart over de visie. In een sfeer van onderlinge betrokkenheid en vertrouwen was het toen wel mogelijk om te praten over onderwijs en wat ons beweegt. Van generatieve dialoog was geen sprake, maar wel van dialoog.

Hieronder schaal ik het vermogen van het team (inclusief mijzelf) om de generatieve dialoog te gebruiken. Op deze manier wordt duidelijk hoever het team al op weg is naar de generatieve dialoog. Het maakt zichtbaar wat er al is (de pluspunten) en ook hoeveel stappen er nog gezet moeten worden.

Veranderingsdoel: het gebruik maken van de generatieve dialoog

De generatieve dialoog is de meest geschikte communicatievorm is tot gezamenlijke bezinning (reflectie) te komen. *'Er is sprake van echt open staan voor elkaar. Bij uitspraken denken we na over de waarde die dit heeft voor ons gezamenlijk. De belangstelling is gericht op de mentale modellen van de persoon. Daarnaast is er het besef dat iedereen een deel van de oplossing heeft. Het lijkt op een legpuzzel: tezamen vormen de stukjes één geheel. Samenwerking kan alleen uitgroeien tot samen leren als men door communicatie open staat voor ideeën van anderen'*⁵.

3

0 _____ | _____ 10

Ik geef onszelf een 3 omdat:

- + sommige leerkrachten dialoog uitlokken, onder andere door hardop na te denken in de trant van: "ik vraag mij af of...." en " zou het kunnen zijn dat...". Daardoor klinkt er de bereidheid om open te staan voor andere meningen.
- + het team realiseert zich dat iedereen bijdraagt aan de gezamenlijke visie.

⁵ Adam Kahane, 2004.

- + tijdens de visiebesprekingen kon het team wel respectvol omgaan en rekening houden met verschillende meningen en mentale modellen.

Met bovenstaande drie pluspunten geef ik aan wat al werkt op het gebied van communicatie. Om tot een 4 te komen is het nodig om de vaardigheden te oefenen die nodig zijn voor de generatieve dialoog. Om duidelijker in beeld te krijgen over welke vaardigheden het gaat, zal ik literatuuronderzoek doen met betrekking tot:

- mentale modellen
- teamleren

Deze zal ik in Hoofdstuk 5 verder uitwerken.

Veranderingsdoel: het vormgeven van bottom-up geformuleerd beleid

Een aantal collega's heeft mede voor onze school gekozen omdat het een nieuwe school was en men het als een uitdaging zag / ziet om de school op te bouwen en na te denken over het onderwijs (de visie en de missie). Dit punt is naar mijn idee teveel op de achtergrond geraakt waardoor het mede oorzaak is van het moeizame verloop van de onderwijsontwikkelingen eerder dit schooljaar. Mijn tweede doel is dan ook bedoeld om daaraan tegemoet te komen: de leerkrachten blijven betrokken en gemotiveerd door het vormgeven van één aspect van een lerende organisatie binnen de school: meer ruimte voor bottom-up geformuleerd beleid vanuit de visie. Dit doel heb ik gebaseerd op de inschatting die ik heb gemaakt met het instrument van Jan Jutten over mijn school als lerende school. Ik wil de gesprekken die samen gaan met deze ontwikkelingen gebruiken voor mijn andere doel: de generatieve dialoog. Het doel 'bottom-up geformuleerd beleid' vormt als het ware het oefenterrein voor de dialoogsessies.

Omdat mijn conclusie gebaseerd is op een persoonlijke inschatting is het noodzakelijk na te gaan hoe mijn collega's hierover denken. Zij moeten dan wel op de hoogte zijn van wat 'de lerende school' inhoudt en de voordelen die dit met zich meebrengt. Ik wil inschatten of het team betrokken is bij mijn veranderingsdoel, met andere woorden of ze mede-eigenaar zijn van het doel en het proces. Daarvoor is het nodig het team eerst te informeren over de reden en de opbrengst van de verandering.

Reden en opbrengst van de verandering:

Ik heb tijdens een teamvergadering verteld dat de eindopdracht voor mijn opleiding het ontwerpen en uitvoeren van een veranderingstraject is. Ik heb kort over het doel (meer ruimte voor bottom-up geformuleerd beleid vanuit de visie) en de opbrengst (de kwaliteit van ons onderwijs vergroten) verteld. In de begeleidende brief bij de enquête heb ik mij inhoudelijk meer uitgebreid

verantwoord. (zie bijlage 1). Hierin leg ik nogmaals de link naar het idee "de lerende school".

De onderzoeksvragen:

- In hoeverre vindt het team het wenselijk om aan 3 aspecten (persoonlijk meesterschap, teamleren, gezamenlijke visie) van de lerende school te werken? (open vraag)
- Welke aspecten van de lerende school zien zij al terug in onze school? (instrument Jan Jutten)

Uitkomst van de enquête:

Ons team (inclusief mijzelf) bestaat uit 10 personen. Eén collega was met zwangerschapsverlof. De enquête heb ik aan de andere 8 collega's uitgedeeld. Ik heb er 6 teruggekregen (75 %).

Ik heb het team gevraagd 3 onderdelen van de enquête (instrument van Jan Jutten) in te vullen. Ze hebben allemaal alle vijf de onderdelen ingevuld.

Daardoor kan ik een overzicht maken van alle 5 de disciplines van de lerende school.

Welke aspecten van de lerende school ziet het team al terug in onze school?

Hieronder staat de uitslag verkregen met het instrument van Jan Jutten. De score van het team is in zwart. De cijfers in het rood zijn mijn persoonlijke scores van een half jaar geleden.

BLOK 1: Systeendenken	19,5	15	17	punten
BLOK 2: Persoonlijk meesterschap	27,6	24	25	punten
BLOK 3: Gezamenlijke visie opbouwen	23,2	18	22	punten
BLOK 4: Omgaan met mentale modellen	24	20	22	punten
BLOK 5: Teamleren	25,8	17	23	punten

Opvallend

Mijn (rode) scores van een half jaar geleden zijn beduidend lager dan de scores van het team. Hieruit zou de conclusie getrokken kunnen worden dat het team een ontwikkeling heeft doorgemaakt of dat het team heel anders tegen de situatie aankijkt dan ikzelf. Toch denk ik dat dit allebei niet het geval is. De hogere cijfers kan ik ten dele verklaren uit het feit dat 1 collega vooral sociaal wenselijke antwoorden heeft gegeven (scores tussen de 32 en 38 punten).

Wanneer ik deze scores niet meereken kom ik op het groene puntengemiddelde. Deze scores sluiten beter aan bij mijn eigen scores: BLOK 1, 2 en 4 verschillen maar 1 of 2 punten. BLOK 3 en 5 vormen daar weer een uitzondering op. Voor BLOK 3 speelt zeker mee dat het team in maart '09 op de studiedag een visiebespreking heeft gehouden. Voor BLOK 5 kan ik geen verklaring bedenken.

In hoeverre vindt het team het wenselijk om een aantal aspecten van de lerende schoolverder te ontwikkelen?

Van de 6 collega's die de enquête hebben ingevuld beantwoorden 4 deze vraag positief. Dat komt neer op 50% van het team (als ik mijzelf niet meereken).

Gegeven antwoorden zijn: door met elkaar in gesprek te gaan is er een grotere opbrengst (voor zowel leerlingen als leerkrachten); meer samenhang; structuur in de ontwikkeling; één lijn krijgen in de school wat betreft de dingen waarmee we bezig zijn. Hiermee geven deze leerkrachten aan de onderwijskwaliteit te willen verbeteren.

Eén leerkracht gaf als antwoord: "de omstandigheden waarin de school verkeert (afnemend aantal leerlingen, onzekere toekomst) vermindert bij mij de motivatie om deze punten sterk verder te ontwikkelen" en "over het team, het onderlinge begrip, de verstandhouding heb ik een positief gevoel. Wat betreft de visie zitten we op één lijn en kunnen we altijd bij elkaar terecht."

Deze collega zal geen voortrekkersrol spelen, maar ik schat in dat zij geen weerstand zal bieden als wij aan beleidsontwikkeling gaan werken. Zij is zowel positief over onze gedeelde visie, als over de onderlinge samenwerking.

De andere collega gaat helemaal niet in op de open vraag in hoeverre het wenselijk is om een aantal aspecten van de lerende schoolverder te ontwikkelen. Zij geeft wel aan dat: "er een betere communicatie over en weer mogelijk zou kunnen zijn tussen directie en teamleden". Dit geeft niet direct antwoord op mijn vraag, maar impliceert wel dat zij belang hecht aan een goede communicatie. Dit sluit aan op het doel: **"de onderlinge communicatie zal gericht zijn op het houden van een dialoog"**. Daarom maak ik ook bij deze collega een positieve inschatting van haar betrokkenheid als het gaat om het vormgeven van bottom-up geformuleerd beleid.

Conclusie:

Wellicht optimistisch, maar ik denk werkelijk dat al mijn collega's (in verschillende mate) gemotiveerd zijn om te werken aan **het vormgeven van bottom-up geformuleerd beleid**. Daarmee is het hele team in ieder geval eigenaar van het proces. De helft van de leerkrachten geeft daarnaast aan ook het belang te zien van het doel (de kwaliteit van ons onderwijs vergroten) en daardoor worden zij ook eigenaar van het doel!

Dit geeft mij een goed gevoel omdat ik niet alleen verantwoordelijk draag voor het doel en het proces van het werkterrein van de dialoog.

Hieronder schaal ik in hoeverre het team in staat is om aan bottom-up beleid vorm te geven binnen de school.

5

0 _____ | _____ 10

Ik geef onszelf een 5 omdat:

- + wij een goede start gemaakt hebben op de studiedag met het maken van een "muur", waarvan de "bouwstenen" tezamen de visie vormen,
- + wij als team verantwoording namen voor het onderwijs op school
- + wij het nut inzien van een visie die als richtinggevend idee fungeert waarop wij onze beslissingen op baseren,
- + het team zelf het initiatief toonde om de 4 waarden in onze visie (de onderste stenen van onze muur) te vertalen naar wenselijke gedragingen binnen de school,
- + het team onderzoekt zelf wat wij (interne kwaliteitszorg) in relatie tot de eisen van de onderwijsinspectie (externe kwaliteitszorg) belangrijke criteria vinden.

Om tot een 6 te komen is het nodig dat er daadwerkelijk een volgende stap gezet gaat worden: het opstellen van een gezamenlijk actieplan (Dixon, 2002). De criteria van de waarden zijn besproken. De volgende stap in dit geval is "plan": de eerste stap uit de 'plan-check-do-act'-cirkel van Deming (1986). Om inzicht te krijgen in hoe dit proces tot stand komt en bewaakt kan worden zal ik mij in het volgende hoofdstuk theoretisch verdiepen in: het leren als organisatie, organisatorische voorwaarden en leiding geven in een lerende school.

Andere signalen die mij bezig houden:

Een aantal collega's heeft mede voor onze school gekozen omdat het een nieuwe school was en men het als een uitdaging zag / ziet om de school op te bouwen en na te denken over het onderwijs (de visie en de missie). Dit punt is naar mijn idee teveel op de achtergrond is geraakt waardoor het mede oorzaak is van het moeizame verloop van de onderwijsontwikkelingen eerder dit schooljaar.

Zo waren leerkrachten in het eerste schooljaar (nov. '07- juni '08) vooral bezig met groepsgerichte processen. Het was voor mij, maar ook voor de rest van het team, duidelijk waarom de directeur een studiedag inplande met als doel de verschillende werkwijzen binnen de school te gaan "stroomlijnen" naar één werkwijze door de hele school. (Het ging hierbij om de missie: hoe gaan wij het onderwijs vormgeven?) Achteraf begrijp ik waarom dit proces moeizaam verliep. Het punt waarom het tijdens de discussies draaide was: eigen belang ten opzichte van schoolbelang. Collega's moesten eigen werkwijzen aanpassen voor het belang van de organisatie. Niet zozeer het nut om tot één werkwijze voor de

hele school te komen, maar het verkiezen van één werkwijze boven een andere stuitte op weerstand. Logisch, naar mijn mening, omdat dit een willekeurig besluit leek. Ik denk dat de besluitvorming rondom een gedeelde werkwijze voor de hele school makkelijker tot stand was gekomen wanneer de visie helder was geweest. Wanneer alle leerkrachten zich bewust waren van wat wij met ons onderwijs voor ogen hebben, dan zou de keuze wat betreft de missie minder willekeurig en makkelijker te accepteren zijn geweest. Ook het ontwikkelen van een gemeenschappelijke visie is een van de vijf disciplines van de lerende school. Ik had dit punt ook als veranderingstraject kunnen kiezen. Echter ik vind dit zo'n essentieel punt dat ik hiermee niet wilde wachten tot de uitvoering van het veranderingstraject in het schooljaar '09-'10. Daarom heb ik de directeur voorgesteld dit op de studiedag van maart '09 al aan bod te laten komen. Ik heb dit onderdeel voorbereid en begeleid tijdens de studiedag. Het was goed om te merken dat leerkrachten inderdaad enthousiast raakten en dat het geen enkele moeite kostte om tot een gecoördineerd handelen over te gaan. Dit gedeelte van de studiedag kon ik zelfs verwerken in mijn wolk. Collega's waren in de week erna nog geïnspireerd. Ik kijk dan ook uit naar de volgende stap in het proces, wanneer de werkgroepen hun bevindingen met het team gaan delen.

Een ander aspect dat mij bezig houdt is dat de school activiteit georiënteerd is. Dit houdt in dat:

- een leraar voor een groot deel zelf kan bepalen wat hij / zij binnen de klas doet.
- er (nog) geen gezamenlijke opvatting is over de inhoud en vormgeving van het onderwijs en andere zaken.
- er is sprake van ad hoc, korte termijn beleid.
- veel afspraken binnen school zijn niet vastgelegd
- problemen krijgen pas aandacht als er "klachten" zijn.

Graag zou ik zien dat de school zich ontwikkelt in de richting van proces georiënteerd. De eerste stap hiervoor zal ook reflectie en bezinning zijn. De dialoog zal dus ook hierop effect hebben.

Als laatste wil ik vermelden dat het team in april 2009 te horen heeft gekregen dat de voortdurende daling van het leerlingenaantal ook daadwerkelijk gevolgen zal hebben voor de formatie van volgend jaar. In augustus 2009 zal de school met maar 4 groepen starten. Dat betekent dat er 2 formatieplaatsen wegvallen. Op dit moment is niet duidelijk wie dat zullen zijn. Als eerste heeft de directeur gevraagd aan collega's die overwegen naar een andere baan uit te kijken, dat aan hem bekend te maken.

Begrijpelijk, dat er na dit onderdeel van de teamvergadering weinig enthousiasme was voor het onderwerp dat ik inbracht: het veranderingstraject dat ik als opdracht voor mijn opleiding wil uitvoeren. Toch moest ik het team op

de hoogte brengen omdat ik hen een enquête wilde laten invullen om de betrokkenheid op het veranderingsonderwerp in te schatten.

De stand van zaken

Ondanks het feit dat de toekomst op dit moment niet zeker is, is iedereen er wel van overtuigd dat het goed is om op gezette tijden te praten over ons onderwijs. Het doel om het onderwijs te stroomlijnen en te verbeteren (om aan de eisen die de inspectie aan ons onderwijs stelt te kunnen voldoen) wordt door het team in voldoende mate als noodzakelijk ervaren.

Het veranderingsonderwerp: meer ruimte voor bottom-up beleid sluit hierbij aan. Daardoor is het team ook eigenaar van het proces (vormgeven van bottom-up beleid) en in iets mindere mate van het doel (het vergroten van de kwaliteit van het onderwijs)

Het team is zich op dit moment niet bewust welke vaardigheden zij hiervoor nodig hebben. Vanuit de theorie van de lerende school ben ik van mening dat bezinning en gespreksvaardigheid vaardigheden zijn die leiden tot nieuw besef en waarnemingsvermogen. Op dit moment ben ik daardoor eigenaar van zowel het proces als het doel.

HOOFDSTUK 5 LITERATUURONDERZOEK

mentale modellen, teamleren, het leren als organisatie, organisatorische voorwaarden en leiding geven in een lerende school.

Dit hoofdstuk bevat informatie die ik heb verkregen uit literatuuronderzoek. Met dit literatuuronderzoek wil een duidelijker beeld krijgen welke vaardigheden en condities nodig zijn voor mijn twee doelen: de generatieve dialoog en het vormgeven van bottom-up beleid.

Zoals ik in hoofdstuk 2 Situering stelde berust het veranderingstraject "De dialoog als eerste stap op weg naar een lerende school" hoofdzakelijk op de discipline "teamleren".

Ik ga er vanuit dat ik op mijn weg (val)kuilen en obstakels tegenkom. Deze zullen vaak ook op het gebied van de vier andere genoemde disciplines liggen (mentale modellen, persoonlijk meesterschap, systeemdenken en gemeenschappelijke visie). Kennis omtrent deze disciplines zal voor mij persoonlijk belangrijk zijn om gebeurtenissen in een groter perspectief te kunnen plaatsen en te begrijpen om er goed op te kunnen reageren. Eén valkuil waar ik mij nu al bewust van ben is dat het teamleren (met als aandachtspunt bezinning d.m.v. dialoog), moeizaam zal gaan als mensen zich niet bewust zijn van mentale modellen. Veel mensen lijken zich niet bewust te zijn dat ze er beelden op na houden en dat zij bovendien deze beelden zelf scheppen. Iets 'is zo', of 'hoort zo' en staat daarmee niet verder ter discussie. Daarom zal ik hieronder een beknopte samenvatting geven van de discipline mentale modellen (één van de vijf pijlers onder de lerende school). Daardoor hoop ik beter in staat te zijn om interventies te doen om de communicatie in de richting van de generatieve dialoog sturen. Het gaat hierbij om het vergroten van mijn eigen inzichten en vaardigheden.

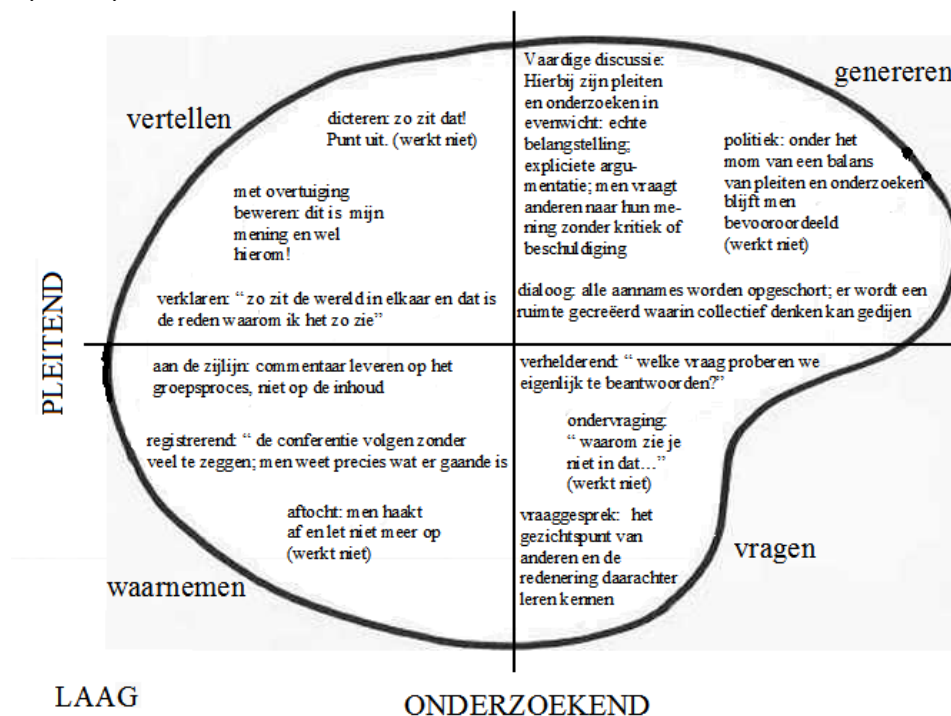
Mentale Modellen

Middelen om ons meer bewust te maken van de mentale modellen (van onszelf en de ander) zijn: de inferentieladder, de linkerkolom en het gesprekspalet.

Het gesprekspalet

Ik kwam de term 'vaardige discussie' en 'dialoog' tegen op een denkbeeldige palet van rollen die mensen in gesprekken kunnen aannemen. Het palet is verdeeld in vier vlakken met op de horizontale as van laag naar hoog de informatieve vaardigheid en op de verticale as van laag naar hoog de pleitende vaardigheid. Zowel de dialoog als de vaardige discussie liggen op het kwadrant waarbij beide vaardigheden hoog worden aangegeven. Dit kwadrant heeft de naam genereren, waardoor ik de conclusie trek dat de hier genoemde dialoog hetzelfde is als de generatieve dialoog van Adam Kahane, die ik in hoofdstuk 2 ook beschrijf.

Het gesprekspalet⁶



De omschrijving van de vaardige discussie in dit kwadrant is de volgende: "(hierbij zijn pleiten en onderzoeken in evenwicht); echte belangstelling; expliciete argumentatie; men vraagt anderen naar hun mening zonder kritiek of beschuldiging". De omschrijving van de (generatieve) dialoog is als volgt: "Alle aannames worden opgeschort; er wordt een ruimte gerecreëerd waarin collectief denken kan gedijen".

Het gaat dus om een balans tussen de vaardigheden onderzoeken en pleiten. Zonder deze vaardigheden staan mensen nauwelijks open voor meerdere interpretaties van gebeurtenissen en zien ze slechts hun eigen interpretatie als de waarheid. Ze horen vaak niet wat de anderen nu eigenlijk zeggen: ze horen wat ze verwachten of willen horen.

Hierbij is het volgende voor mij van belang:

Deze vaardigheden (pleiten en informeren) worden in verband gebracht met het verbeteren van communicatie als middel om te reflecteren. In hoofdstuk 2 heb ik dit als volgt benoemd: "De generatieve dialoog zie ik als het middel om tot gezamenlijke bezinning (reflectie) te komen. (Alleen dan kan samenwerken uitgroeien tot samen leren als men door communicatie open staat voor ideeën van anderen)".

Door bovenstaande omschrijvingen is duidelijk dat het zowel bij de vaardige discussie als de generatieve dialoog om de vaardigheden van informeren en pleiten gaat.

⁶ Senge, P., Kleiner, A., Roberts, C., Ross, R. en Smith, B. (1996). *Het vijfde discipline praktijkboek*. Den Haag: Academic Service

Deze twee gespreksvormen streven elk wel een ander doel na: bij de vaardige discussie gaat het uiteindelijk om te komen tot een afronding (een beslissing nemen, een overeenstemming bereiken); de generatieve dialoog is gericht op verkennen, ontdekken en inzicht vormen.

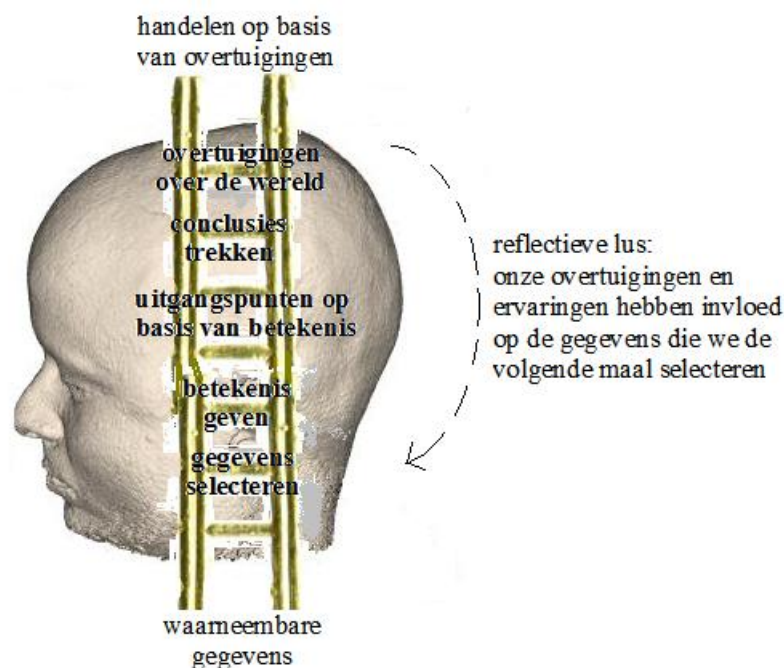
De theorie van mentale modellen maakt ons duidelijk hoe onderliggende gedachten de communicatie kunnen ontregelen, vooral als men zich niet bewust is van deze onderliggende veronderstellingen (de inferentieladder) of deze niet onder woorden brengt (de linkerkolom).

De inferentieladder

De inferentieladder (Chris Argyris, 1985) wordt genoemd als middel om:

- ons beter bewust te worden van ons eigen denken en redeneren (bezinnen)
- ons denken en redeneren zichtbaar te maken voor anderen (pleiten)
- om naar het denken en redeneren van anderen te informeren (informeren)

De inferentieladder staat model voor hoe de mentale modellen die wij hebben ons handelen, waarnemen en denken stuurt. Doorgaans zien wij onze eigen mentale modellen niet eens, laat staan die van een ander! We leven met het idee dat onze overtuigingen de waarheid vormen. We denken dat onze overtuigingen, die we baseren op conclusies, berusten op echte gegevens. De ladder laat zien dat wij (onbewust) gegevens selecteren die passen bij onze overtuigingen. Deze geselecteerde gegevens gebruiken wij als bevestiging van ons mentale model. Het gedeelte van de ladder dat zich in ons hoofd afspeelt (het mentale traject) leidt vaak tot misleidende overtuigingen. Het gaat erom het mentale traject zichtbaar te krijgen door te bezinnen, pleiten en informeren.



Wat hierbij voor mij van belang is dat:

-door te bezinnen ik mijn denkproces afrem waardoor ik beter een besef krijg van mijn eigen mentale model.

-door mijn eigen denkprocessen te uiten laat ik de schakel in mijn eigen redenering zien.

-door open vragen te stellen kan ik naar gegevens van de ander informeren.

Bovenstaande vaardigheden liggen allemaal binnen mijn eigen invloedssfeer en vormen daardoor een persoonlijk doel.

- bij diepteleren (Peter Senge, 1992) gaat het niet alleen om inzicht, maar om het vormen van nieuwe uitgangspunten en overtuigingen waardoor het mogelijk is om andere vaardigheden en capaciteiten te ontwikkelen. Daardoor treedt de cyclus van diepteleren in werking. Inzicht in de inferentieladder (het onderkennen van de relatie tussen houding / overtuigingen en het selecteren van gegevens) kan een eerste stap zijn om de cyclus in werking te krijgen. Deze cyclus vormt volgens Senge de essentie van de lerende organisatie.

De linkerkolom

De linkerkolom (Chris Argyris, 1974) helpt ons om onderliggende, niet onder woorden gebrachte veronderstellingen te uiten. De linkerkolom staat voor 'wat-ik-denk' (in tegenstelling tot 'wat-ik-zeg') tijdens gesprekken. Bij fundamenteel leren gaat het erom dat we kunnen praten over onderwerpen die we moeilijk bespreekbaar vinden zonder dat we defensief / beschuldigend worden. Door de linkerkolom in gesprekken te betrekken, komen de zwijgende veronderstellingen aan het oppervlak. De zwijgende veronderstellingen bepalen vaak voor een groot gedeelte het gesprek en kunnen daardoor het gezamenlijke doel blokkeren. Door een manier te vinden om onze gedachten bespreekbaar te maken, kunnen we effectiever communiceren.

wat ik denk	wat er gezegd wordt

Wat is hierbij relevant voor mij:

Voor het team om op een tactische manier in staat kunnen zijn om de eigen linkerkolom te uiten. Dit zou ook een manier kunnen zijn om te voorkomen dat er

na de teamvergaderingen negatief wordt "nagepraat". Het gaat erom om aan te geven wat het effect is van iemands opmerking op jouw denken. De linkerkolom is de ingang tot mentale modellen. Bij het informeren naar iemands linkerkolom (wat diegene denkt, maar niet uitspreekt) betreedt men de inferentieladder. Door middel van doorvragen worden de mentale modellen zichtbaar. Ik wil mijn eigen linkerkolom meer bewust gaan onderzoeken en nagaan wat mij weerhoudt om deze gedachten niet uit te spreken.

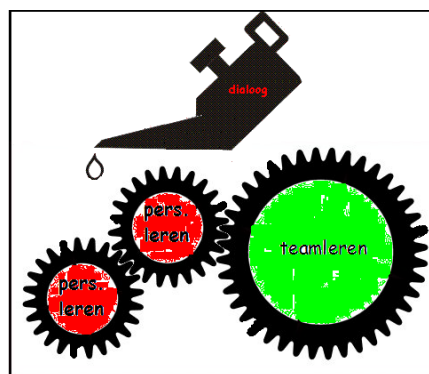
Om mijn eigen vaardigheden op het gebied van mentale modellen te vergroten zal ik moeten oefenen:

- met het toepassen van de protocollen voor de balans tussen pleiten en informeren (blz. 220-224)
- van bewustmaking van stilzwijgende veronderstellingen door de oefening van de linkerkolom voor mijzelf (blz. 212)
- met het toepassen van het "recept" om inferentieladder "af te dalen" op zoek naar gegevens en conclusies (blz. 226)
- mijn eigen mentale modellen over belangrijke mensen in de school duidelijk te maken voor mijzelf (blz. 232-236)

Teamleren

Teamleren rust op het vermogen om de vaardigheden: pleiten en informeren en op het bewust maken van mentale modellen. Het gaat erom deze vaardigheden te gebruiken als collectief middel om gemeenschappelijk inzicht op te bouwen. Een betere gesprekstechniek is het allerbelangrijkste middel om dit vermogen op te bouwen.

In mijn logo laat ik zien dat dialoog als het ware de olie is die de raderen tussen individueel leren soepeler laat draaien waardoor teamleren in beweging wordt gezet.



Het is nuttig om aan teamleren te werken aan de hand van een concrete situatie. Het oefenveld wordt hierdoor afgebakend.

De meest effectieve gesprekstechnieken voor teamleren zijn de generatieve dialoog en de vaardige discussie. Deze zal ik beide verduidelijken en relateren aan de specifieke situatie van "mijn" team.

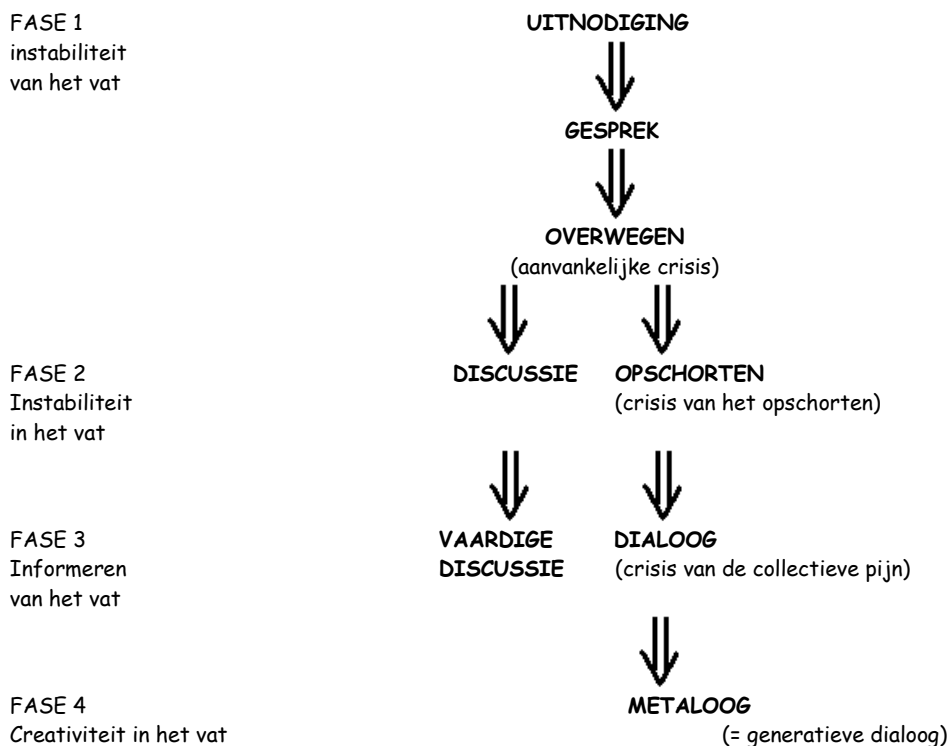
Dialoog berust op het principe dat bedenken en uitvoeren dicht bij elkaar liggen: het team leert een gemeenschappelijke gevoeligheid te ontwikkelen waarin gedachten, gevoelens en daaruit voortvloeiend maatregelen toebehoren aan de groep. De natuurkundige D. Bohm (1990) vergeleek dialoog met supergeleiding.

*"Super geleiding vindt plaats op een lage temperatuur waardoor er tussen afzonderlijke elektronen weinig botsing is, er geen weerstand wordt gerecreëerd en er sprake is van een hoge energie. "Bij "hete" hangijzers handelen mensen als afzonderlijke elektronen bij een hoge temperatuur: ze komen met elkaar in botsing en bewegen tegen elkaar in waardoor de geleiding en energie drastisch afneemt."*⁷

De ontwikkeling van de dialoog in fases

De dialoog probeert een koelere omgeving te creëren. De omgeving waarin de dialoog plaats vindt wordt 'het vat' genoemd. Dit vat wordt gevormd door het totaal aan gedeelde veronderstellingen, gemeenschappelijke visie en intenties in een groep. Deze omgeving wordt gecreëerd wanneer een groep een dialoogproces doormaakt. Dit proces ontwikkelt zich langs 4 stadia (zie schema).

Schematische weergave van de ontwikkeling van de dialoog



⁷ Senge, P., Kleiner, A., Roberts, C., Ross, R. en Smith, B. (1996). *Het vijfde discipline praktijkboek*. Den Haag: Academic Service

Ieder overgang naar een volgende fase wordt voorafgegaan door een crisis die zowel individueel als gemeenschappelijk van aard kan zijn.

FASE 1: Instabiliteit van het vat

Wanneer een willekeurige groep in gesprek is, zullen er verschillende opvattingen leven (ieder vanuit zijn eigen onuitgesproken mentale model). Dit is de eerste crisis: de groepsleden zullen overwegen de groep als een autonome eenheid te accepteren die verder gaat dan individuele belangen en opvattingen: het gaat verder dan elkaar willen begrijpen of tot consensus te komen. De kritieke tegenstrijdigheid hierbij is dat we dialoog wel kunnen bevorderen, maar niet afdwingen.

FASE 2: instabiliteit in het vat

De uitdaging is om de zekerheid van meningen op te schorten waarna de groep probeert te kijken naar welke veronderstellingen een rol spelen en hoe dit het handelen stuurt. Hierdoor komen onderliggende stappen van de inferentieladder aan bod. Het is een chaotische fase waarin geen standpunt zekerheid / houvast biedt en geen conclusie vast ligt. Dit leidt tot de crisis van het opschorten.

Wanneer de groep de uitdaging van het opschorten uit de weg gaan krijgen ze geen inzicht in de onderliggende aannames en veronderstellingen maar worden oude standpunten verdedigd. Zo ontstaat een weinig productieve discussie waarbij men niet openstaat voor argumenten van anderen (we selecteren alleen de bruikbare informatie). Wanneer de groep in staat is om de gegevens op tafel te krijgen die leiden tot het conflict en ook de redeneringen die de standpunten ondersteunen ontstaat er een vaardige discussie (fase 3)

FASE 3: informeren van het vat

Het gesprek komt op een andere manier op gang: de groep begint als geheel te informeren en wordt gevoelig voor het effect dat het gesprek op alle deelnemers heeft. De individuele groepsleden krijgen inzicht in hun afgescheidenheid en de starheid van hun eigen standpunten en het besef dat men deze zelf geschapen heeft. Ook dit leidt tot een collectieve crisis: het besef van de groep dat ieder lid geïsoleerd is in zijn eigen fragmentatie. Met dit besef groeit het vermogen om te veranderen.

FASE 4: creativiteit in het vat

Het onderscheidt tussen herinneren en denken is duidelijk. Het denken krijgt een nieuwe betekenis. Woorden verwijzen niet naar een betekenis, maar worden gebruikt om een gemeenschappelijke betekenis te duiden. Dergelijke communicatie wordt ook aangeduid met "metaloog" of "generatieve dialoog" waarbij de woorden meestromen met het denken van de groep.

Het opzetten en begeleiden van dialoogsessies is een vaardigheid op zich. Tijdens deze hele ontwikkeling en met name tijdens de diverse crises is een bekwaam begeleider van groot belang. Deze zal met eigen gedrag voorbeeld

geven van bijvoorbeeld het opschorten van veronderstellingen. Aan de andere kant kan ook gesteld worden dat wanneer teams hun gespreksvaardigheid verbeteren zij zich automatisch in de richting van dialoog verbeteren.

Basiselementen van een dialoogsessie:

- **Uitnodiging:** Het creëren van het vat op basis van vrijwilligheid. Mensen worden uitgenodigd om deel te nemen aan het gesprek.
- **Generatief luisteren:** Echt luisteren, ook naar wat er tussen de regels door wordt gezegd. Niet alleen luisteren naar wat iemand weet, maar ook naar wie hij is. Jezelf tot stilte kunnen brengen om echt te luisteren naar de betekenis achter de woorden van de ander.
- **Waarnemen van onze gedachtegang:** wanneer we de gedachten waarnemen die bepalen hoe we de wereld zien, beginnen we te veranderen.
- **Veronderstellingen opschorten:** in dialoog wordt van de deelnemers gevraagd hun veronderstellingen op te schorten. Dit opschorten bestaat uit 3 onderdelen: -we moeten ons eerst bewust zijn van de veronderstelling, -daarna wordt er onderzocht op basis van welke gegevens deze veronderstelling is gevormd, -gevolgd door informeren: anderen vragen nieuwe dimensies toe te voegen.

Richtlijnen voor dialoogsessies:

- Neem minimaal 2 uur de tijd voor elke sessie.
- Begin met een startronde waarbij iedereen evenveel tijd (bijv. 1 min.) krijgt om te zeggen wat hij / zij denkt of voelt. De wetenschap dat iedereen spreektijd krijgt maakt vaak meer ontspannen.
- Stel geen agenda op en bereid de sessie niet uitgebreid voor; dit kan de vrije gespreksstroom hinderen.
- Drie bijeenkomsten is het absolute minimum voor een dergelijk experiment; de deelnemers moeten de tijd hebben om erin te groeien.
- We richten ons op het midden van de ruimte als we spreken, niet op een bepaalde deelnemer.

R. Ross (1996) geeft op een schaal het groeiende vermogen aan om te communiceren:



De dialoog wordt hier gegeven als meest geschikte vorm om tot gezamenlijke bezinning en aspiratie te komen. Teams hebben absoluut profijt van dialoog (het verkennen van de gemeenschappelijke betekenis), maar ze hebben vaak ook behoefte om tot conclusies te komen, een beslissing te nemen of een plan te maken. De vaardige discussie bestaat ten dele uit technieken en instrumenten van dialoog, maar richt zich steeds op de taken. Met het toepassen van de vaardige discussie maakt het team ook gebruik van de vaardigheden die nodig zijn voor de generatieve dialoog: gedachteprocessen en veronderstellingen zichtbaar maken door afwisselend te pleiten en te informeren. Zo komen de oorzaken van de verschillen naar boven. Dit is een kans om de kwaliteit van het collectief denken en de collectieve interactie te vergroten.

Voor de vaardige discussie is een leider minder noodzakelijk dan bij de generatieve dialoog. Het is wel handig als één of meer teamleden op de hoogte zijn van de instrumenten de inferentieladder, de linkerkolom en de balans tussen pleiten en informeren. Verder is belangrijk dat het team volgens 5 regels te werk gaat.

1. Aandacht voor bedoelingen
2. balans tussen pleiten en actief luisteren
3. een gemeenschappelijke betekenis opbouwen
4. gebruik van zelfbewustzijn
5. verken de impasse

Conclusie:

De meest effectieve gesprekstechnieken voor teamleren zijn de dialoog en de vaardige discussie. Op de schaal die het groeiende vermogen om te communiceren weergeeft gaat de vaardige discussie aan de dialoog vooraf. Dus, wanneer teams hun gespreksvaardigheid verbeteren zullen zij zich automatisch in de richting van dialoog begeven.

Met het toepassen van de vaardige discussie maakt het team ook gebruik van de vaardigheden die nodig zijn voor de generatieve dialoog: gedachteprocessen en veronderstellingen zichtbaar maken door afwisselend te pleiten en te informeren. Tegelijk komt het tegemoet aan de behoefte van "mijn" team om tot conclusies te komen, een beslissing te nemen of een plan te maken. Onze vergaderingen zijn vaak gericht op besluitvorming en / of het bereiken van consensus. Na de zomervakantie zal onze school nog drie jaar bestaan. Een zekere pragmatische aanpak heeft de voorkeur.

De vaardige discussie sluit ook aan bij heersende de teamcultuur die ik als onderdeel van de sterkte - zwakte analyse (IB02) als volgt beschrijf:

de Athenecultuur / taakcultuur: veel leerkrachten van ons team hechten waarde aan hun eigen professionaliteit; het vermogen om in hun eigen klas de beste manier te vinden om de individuele leerlingen zo goed mogelijk te begeleiden en

onderwijzen. Voor het uitvoeren van hun taak (het geven van goed onderwijs) een grote mate van zelfstandigheid. Inmiddels is hen ook duidelijk dat deze manier van werken een keerzijde heeft: de werkwijzen binnen de klas lopen (teveel) uiteen en er is ook behoefte ontstaan aan teamoverleg, teamwerk en teamleren. Dit is de grote kracht van ons team: de grote mate van motivatie om de taak goed uit te voeren en daarnaast de bereidheid om dit als een team aan te pakken. Er is niet veel behoefte aan leiderschap in de zin van een leider die het pad uitstippelt.

Het opzetten en begeleiden van dialoogsessies is een vaardigheid op zich. Tijdens deze hele ontwikkeling en met name tijdens de diverse crises is een bekwaam begeleider van groot belang. Ik ben niet de bekwame procesbegeleider die nodig is om de groep de verschillende fase te laten doorlopen. Met name omdat ik dit moment vooral bezig ben om mijn eigen mentale modellen te onderzoeken en mijn eigen vaardigheden op het gebied van communicatie te vergroten. De vaardige discussie sluit beter aan bij mijn eigen communicatieve vaardigheden. Bij de vaardige discussie is een leider minder noodzakelijk dan bij de generatieve dialoog. Het is wel handig dat één of meer teamleden op de hoogte zijn van de instrumenten de inferentieladder, de linkerkolom en de balans tussen pleiten en informeren. Hierover heb ik al geconcludeerd dat ik mijn eigen vaardigheden wil vergroten door te oefenen op het gebied van mentale modellen (zie ook bij conclusies mentale modellen).

Bij de vaardige discussie is het belangrijk om volgens 5 regels te werk te gaan: (1. Aandacht voor bedoelingen, 2. balans tussen pleiten en actief luisteren, 3. een gemeenschappelijke betekenis opbouwen, 4. gebruik van zelfbewustzijn, 5. verken de impasse)

Het is nuttig om aan teamleren te werken aan de hand van een concrete situatie. Het oefenveld wordt hierdoor afgebakend. Ik heb het oefenveld al afgebakend door het team te informeren over het tweede doel: het vormgeven van bottom-up geformuleerd beleid. Naar aanleiding van de visiebesprekingen op de studiedag is het team uiteen gegaan in groepjes om de vier waarden uit onze visie verder uit te werken. De gezamenlijke besprekingen hierover zullen het oefenveld van het teamleren zijn. Dit wordt door mij verder uitgewerkt in het tweede veranderingsdoel: het vormgeven van bottom-up beleid.

In hoofdstuk 4 (platform, schalen en pluspunten) heb ik het vermogen van het team (inclusief mijzelf) geschaald om de generatieve dialoog te gebruiken. Ik stelde vast dat, om tot een 4 te komen, het nodig is om vaardigheden te oefenen die nodig zijn voor de generatieve dialoog. Met bovenstaande conclusies op het gebied van mentale modellen en teamleren kom ik tot een precisering van die volgende stap: de teamleden zullen gebruik maken van de vaardige discussie

tijdens de visie/ waarden besprekingen, om de vaardigheden te oefenen die nodig zijn voor de generatieve dialoog.

In hoofdstuk 6 zal ik hiervoor een plan van aanpak ontwerpen.

In hoofdstuk 4 heb ik op de schaal van het vormgeven van bottom-up beleid, gesteld dat om tot een 6 te komen, de volgende stap gezet gaat worden in een cyclus van systematisch werken.

Om inzicht te krijgen in hoe dit proces tot stand komt en bewaakt kan worden zal ik mij theoretisch verdiepen in: het leren als organisatie, organisatorische voorwaarden en leiding geven in een lerende school.

Het leren als organisatie

Leren en ontwikkelen zijn onmisbaar om onderwijsvernieuwingen te kunnen realiseren. Het diepteleren is volgens P. Senge de essentie van de lerende organisatie. Het gaat hierbij om het veranderen van organisatiegedrag. Er wordt gesproken over enkelslag -, dubbelslag - en drieslag leren (Swieringa en Wierdsma, 1990). Dit heeft betrekking op het niveau van de verandering: verrichtingsniveau (handelen), inrichtingsniveau (inzicht) en richtingsniveau (principes / visie).

Enkelslag leren: de afspraken, de regels van de school worden veranderd. De achterliggende inzichten en veronderstellingen staan niet ter discussie. Het gaat hierbij om een verbetering van de bestaande situatie.

Dubbelslag leren: Men stelt 'waarom-vragen'. Er wordt kritisch naar de eigen inzichten gekeken en dat vereist dat teamleden met elkaar in dialoog gaan. Een luisterende houding en openstaan voor andere meningen is hierbij van belang. Het gaat hierbij om vernieuwen.

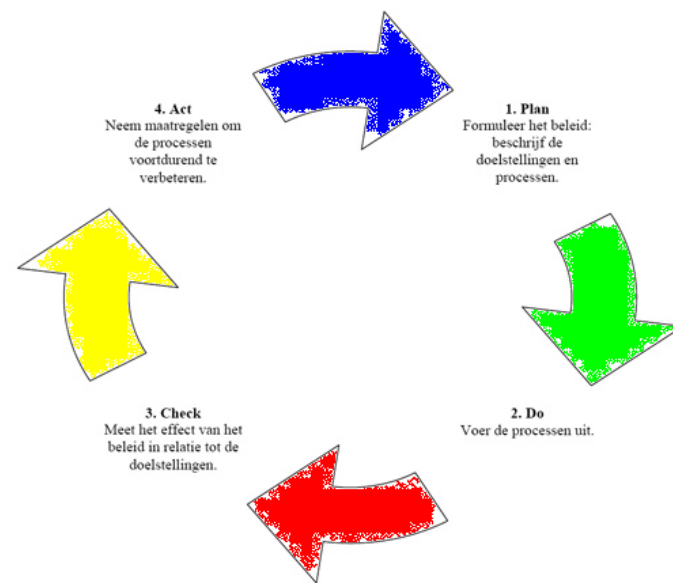
Drieslag leren: De principes van de school worden ter discussie gesteld. Het proces van veranderen staat centraal, niet de uitkomst. Het gaat hierbij om ontwikkelen.

Het streven naar een volwaardig gezamenlijk leerproces is belangrijk om tot teamleren te komen. Dixon (2002) onderscheidt in het collectieve leerproces 4 fasen:

1. het verzamelen van informatie: uit een grote hoeveelheid informatie wordt juiste en relevante informatie wordt geselecteerd
2. het verspreiden van informatie
3. het gezamenlijk interpreteren van informatie: de informatie maakt patronen in gedrag en werkwijzen bespreekbaar; er worden waar nodig consequenties aan verbonden, relevante informatie en interpretaties worden vastgelegd in de organisatie
4. het opstellen van een gezamenlijk actieplan: er worden afspraken gemaakt voor plannen en activiteiten

Deming (1986) ontwierp een methode die planmatig en systematisch werkt aan bedrijfsprocessen gericht op kwaliteitsverbetering: de Deming-cirkel.

PDCA is de afkorting die staat voor de belangrijkste stappen uit de cirkel: *Plan Do, Check, Act*. Hieronder volgt een korte beschrijving van de 4 stappen uit de cirkel.



P L A N het plannen (bepalen van de gewenste output, de norm)

In de plan- of onderhandelingsfase wordt een plan opgesteld waarin opgenomen is welke resultaten je wilt bereiken en hoe je dat wilt doen. Elk resultaat wordt precies gedefinieerd aan de hand van 'smart' doelstellingen of normen. Tevens leggen we vast hoe we deze doelstellingen willen gaan meten.

D O het uitvoeren (het realiseren en registreren van de output)

In de do-fase vinden alle uitvoerende activiteiten van het proces plaats. Het goedgekeurde plan uit de vorige fase vormt daarbij het uitgangspunt. De activiteiten in de do-fase zijn bij reguliere, operationele processen.

C H E C K het controleren (het vergelijken van de realiteit en de norm)

De check- of acceptatie-fase vergelijkt werkelijk behaalde resultaten met de resultaten die gepland waren. De verschillen worden geëvalueerd en oorzaken van opgetreden verschillen achterhaald.

De act-fase valt uiteen in twee delen; de re-act en de pro-act fase

R E - A C T het bijsturen (evalueren en ingrijpen). Indien de voortgang daar aanleiding toe geeft wordt in de re-act fase daadwerkelijk bijgestuurd. Het management (de proceseigenaar) intervineert en neemt maatregelen om het oorspronkelijk geplande resultaat alsnog te behalen.

P R O - A C T het ontwerpen

De pro-act-fase is een voorbereidende fase. In deze fase gaat het om onderzoek naar mogelijke nieuwe resultaatgebieden en het ontwerpen van mogelijke interventiestrategieën die het management kan gebruiken in de re-act- of plan-fase. Deze activiteiten worden ook wel de *strategie*-, de *architectuur*- of *ontwerpfunctie* genoemd

Wat is hierbij relevant voor mij?

Naar aanleiding van de visiebespreking op de studiedag zijn werkgroepjes gevormd om de waarden van onze visie uit te werken. Ik heb de werkgroepen 'aangestuurd' langs de 4 fasen van Dixon.

Bij fase 1 heb ik de werkgroepen gevraagd om voor ons relevante informatie te verzamelen (zie bijlage 2)

Bij fase 2 heb ik de werkgroepen gevraagd hun bevindingen aan het team te presenteren tijdens 2 verschillende teamvergaderingen.

Fase 3: het gezamenlijk interpreteren, kwam tijdens de eerste teamvergadering niet goed van de grond. Daardoor heb ik daar bij de tweede teamvergadering expliciet aandacht aan besteed (dit heb ik in mijn IB03 opdracht verwerkt, zie bijlage 3)

Fase 4: Op dit moment staat stap 4 ingepland op de studiedag van juni '09. Samen met 2 andere collega's heb ik een prioriteitenplan gemaakt n.a.v. de uitkomsten van fase 3. (zie bijlage 4) Hierna zal fase 4 in het collectieve leerproces van Dixon (het opstellen van een gezamenlijk actieplan) overgaan in de stap PLAN van de Deming-cirkel

Naar aanleiding van het prioriteitenplan zullen 2 groepen aan het werk gaan om kwaliteitsverbeteringen op het gebied van de sociaal-emotionele vorming en het pedagogisch klimaat te ontwerpen. Ik wil deze verbeteringen sturen langs de PDCA-cirkel.

Organisatorische voorwaarden

Binnen de organisatiekunde krijgt het concept van de lerende organisatie steeds meer aandacht. Het lerend vernieuwen vraagt om aan andere benadering van onder andere human resource management, samenwerken en gezamenlijke leerprocessen (teamleren). Het personeelsbeleid moet mede gericht worden op het ondersteunen en faciliteren van teamleren en samenwerken. Huidige personeelsinstrumenten zijn veelal gericht op individuele werknemers. Er zal gezocht moeten worden naar nieuwe instrumenten om de teams te ondersteunen in hun functioneren en ontwikkeling.

Factoren gericht op ondersteunen en faciliteren zijn:

- Vaardigheden:
 - communicatieve vaardigheden: open en kritisch kunnen discussiëren, dialoog kunnen voeren, feedback kunnen geven en ontvangen.
 - leervaardigheden: verwerken van abstracte informatie, experimenteren en reflecteren.
- Heterogene samenstelling van het team (diversiteit): verschillende competenties, zienswijzen, invalshoeken en werkwijzen zijn nodig omdat dit het leren van elkaar stimuleert.
- Aansturing van het team op planmatig werken: het team heeft een vorm van coördinatie nodig om teamleren te realiseren.
- Situationeel leiderschap: de stijl van leiding geven kunnen aanpassen aan de situatie (team en taak)
- Gezamenlijk doel: de leeropbrengst is het grootst als het team zelf het doel formuleert. Dit bevordert ook de gedeelde verantwoordelijkheid.
- Een organisatiestructuur gericht op interactie, samenwerking en het delen van kennis
- Tijd, middelen en ruimte voor interactie
- De aanwezigheid van team(ontwikkelings)instrumenten
- Aandacht voor persoonlijk functioneren
- Werktijd om te experimenteren
- Grotere autonomie voor het team: meer handelingsruimte en als co-ontwerper

Wat is hierbij belangrijk voor mij?

Het gaat er voor mij om, om teams te ondersteunen in hun functioneren en ontwikkeling. Module IB03 (het coachen van teams) gaf mij op het gebied van teamontwikkeling (Lingsma, 2005) en teamrollen (Belbin, 1998) al inzicht waar ik met "mijn" team rekening mee kan houden. Hieronder beschrijf ik kort de belangrijkste bevindingen.

Teamontwikkeling: Ons team is een M2 groep: op individueel niveau worden er bondjes gesloten (wie heb ik nodig om mijn doel te bereiken). De groep heeft nog geen collectief 'hart', maar de intentie is er wel. Er vindt afstemming plaats in subgroepjes. Deze subgroepjes delen dezelfde waarden en normen over het werk. De groep als geheel is aan het uitzoeken en leren hoe ze met elkaar willen samenwerken, hoe ze vergaderingen willen benutten, hoe ze klachten willen oplossen en ook steeds meer welke kwaliteitscriteria ze belangrijk vinden voor het werk. Het M2-groepsgedrag van ons team kenmerkt zich als volgt: er is sprake van binding, afstemming en conflict. De energie is heel wisselend en onvoorspelbaar.

Volgens de theorie van Lingsma is ons team een juniorgroep omdat ze nog niet in staat zijn om verantwoordelijkheid te nemen voor hun eigen bijdrage aan het

geheel. Om deze grens te kunnen overschrijden zal de groep gecoached moeten worden op communicatie in de 'hier-en-nu' situatie. Dat kan op drie hoofdpunten van communicatie:

- inhoud: waarvan moeten ze meer weten om de groepsbekwaamheid te verhogen?
- procedure: hoe verlopen werkprocessen, wat zijn de werkrelaties, wat zijn knelpunten?
- proces: hoe zit het met de interactie, de sfeer, de informele communicatie, het omgaan met kritiek?

Teamrollen: Als ik mijn collega's probeer te plaats in hun typische rol (wat bij sommigen echt lastig is!) kom ik tot de conclusie dat de rollen brononderzoeker minder en afmaker niet duidelijk aanwezig zijn. Dit zou een verklaring kunnen zijn waarom een aantal zaken niet van de grond af komen. Ik snap dat het voor een evenwichtig functionerend team belangrijk is dat alle rollen verdeeld zijn. Omdat dat bij ons team niet zo is, lopen wij een "risico" dat er een rol / taak onvoldoende aan bod komt waardoor het evenwicht verstoord raakt. Ik zie dat met name het communicatieve en nieuwsgierige aspect van de brononderzoeker minder aan bod komt net zoals het afmaken / het controleren van de afmaker. Omdat ik mij bewust ben van deze onderbelichte kant van ons teamfunctioneren kan ik daarmee rekening houden tijdens de teamvergaderingen door bijvoorbeeld te zorgen voor duidelijke afspraken: wie, wat, wanneer en dit ook hierop ook terug te komen (de rol van de afmaker). Het communicatieve, nieuwsgierige aspect van de van de brononderzoeker kan ik terug laten komen door als gespreksleider een creatieve vergadervorm te kiezen waarbij het team meer meningsverkenkend en onderzoekend aan het werk gaat.

Leiding geven in een lerende school

Om onderwijsvernieuwingen in scholen te realiseren, zullen het leren en samenwerken in teams meer nadruk moeten krijgen. Door de veranderde opvatting over leren verschuift het accent van top-down aansturen van medewerkers naar het begeleiden en inspireren van medewerkers: coaching.

Bij de organisatorische voorwaarden voor teamleren kwam situationeel leiderschap naar voren als één van de factoren die teamleren bevorderen.

Bovenstaande ideeën komen overeen met 2 verschillende mentale modellen van leiderschapsstijlen. Er is nog een derde te noemen: integraal leiderschap waarbij de schoolleider op 4 terreinen (beheer, welzijn, resultaten en continuïteit) actief leiding geeft.

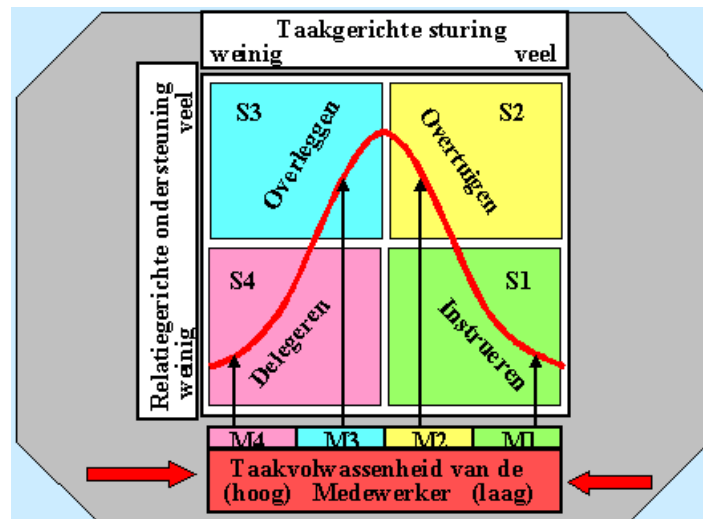
Omdat ik geen schoolleider ben en het begeleiden van een veranderingsproces meer vraagt dan (team)coaching alleen, zal ik in dit stuk voornamelijk het situationeel leiderschap verder uitwerken. Teamcoaching heb ik immers bij de organisatorische voorwaarden (wat is hierbij belangrijk voor mij?) al verwerkt.

Situationeel leiderschap

Het handelen van deze (school)leiders is gericht op twee gedragscategorieën.

- Relatiegericht gedrag: zorg voor het team > het bevorderen van de samenwerking, het geven van sociaal-emotionele steun
- Taakgericht gedrag: duidelijkheid scheppen over de doelen en inhoud van de taken en de uitvoering ervan.

Ervan uitgaand dat een leider van deze twee gedragsstijlen veel of weinig kan vertonen, ontstaan er vier verschillende stijlen van leiderschap.



Bij situationeel leiderschap stemt de leider zijn leiderschapsstijl bewust af op de taakvolwassenheid van de teamleden. Hiermee wordt bedoeld in welke mate de leerkracht bereid en bekwaam is om een bepaalde taak uit te voeren. Een lage mate van taakvolwassenheid wordt in bovenstaand schema met M1 aangeduid, een hoge mate met M4. Uit het schema komt ook naar voren dat als de taakvolwassenheid van de leerkracht toeneemt, het sturend gedrag van de leider afneemt.

Stijl 1: veel taak - weinig relatie: Het accent ligt op STURING: instructie> de leider vertelt hoe, wat, waar en wanneer. In de communicatie is er vooral sprake van eenrichtingsverkeer.

Stijl 2: veel taak - veel relatie: Het accent ligt op OVERTUIGEN: de leider geeft veel aandacht aan uitleg geven over het hoe en waarom en vertoont veel begrip.

Stijl 3: weinig taak - veel relatie: Het accent ligt op STEUNEN: de leider heeft veel ruimte en begrip voor de onzekerheden en problemen van taakbekwame leerkrachten.

Stijl 4: weinig taak - weinig relatie: Het accent ligt op DELEGEREN: de leerkracht is competent en gemotiveerd en heeft het vertrouwen van de leider.

Natuurlijk heeft ieder leider zijn eigen voorkeursstijl, maar hij / zij realiseert zich dat het soms effectiever is om de voorkeursstijl aan te passen aan de mate van taakvolwassenheid van de leerkrachten.

Wat is hierbij relevant voor mij?

Bij de IB04 module heb ik onderzocht welke leiderschapsstijl het best past bij mijn veranderingsonderwerp (het vormgeven van bottom-up beleid) en "mijn" team. Hieronder beschrijf ik de belangrijkste bevindingen.

Teamontwikkelingsniveau m.b.t. bottom-up beleid	hoog	midden	laag
In welke mate kunnen ze samen reële doelen stellen en daar ook zelf taken aan koppelen		3	
In welke mate voelen ze zich echt verantwoordelijk voor de goede uitvoering ervan			2
In welke mate kunnen ze de taken ook goed uitvoeren		3	
In welke mate zijn ze in staat tot effectieve samenwerking			2

Het gemiddelde teamontwikkelingsniveau m.b.t. bottom-up beleid is 2.5 (midden). Dit ontwikkelingsniveau vraagt om leidinggevende stijl: S3. (zie schema 1)

Het veranderingsonderwerp vormgeven van bottom-up beleid vraagt om een S3 stijl. Deze stijl gaat uit van ondersteunen en is meer gericht op overleggen. Beslissingen worden samen genomen. De leider geeft ruimte en toont begrip voor problemen en onzekerheid (ondersteuning in relatie)

Zelfreflectie: mijn persoonlijke voorkeursstijl van leidinggeven

Uit onderzoek blijkt dat leiders vaak een voorkeursstijl hebben die bij hun persoon past. Na het lezen over persoonlijke stijlen en kwaliteiten van verandermanagers⁸ herken ik mijzelf het meest in de stijl van de ontwikkelaar (nog meer in de keerzijde, 60 %, dan in de kwaliteiten 50%). De stijl van de ontwikkelaar vertoont grote overeenkomst met de S3 stijl uit schema 1. De ontwikkelaar is sterk ondersteunend en relatiegericht en weinig inhoudelijk steunend. Hij/ zij start veranderingen bij voorkeur door betrokkenen zelf verantwoordelijk te maken. Ook de test, stijlen van leiderschap, laat zien dat ik hoog procesgericht ben en laag taakgericht.

Wat betreft het leiding geven aan het veranderingsonderwerp (het vorm geven van bottom-up geformuleerd beleid) past mijn persoonlijke voorkeursstijl van leiding geven goed op de benodigde manier van leiding geven: ondersteunen en gericht op overleggen. De valkuil is wel dat het teamontwikkelingsniveau toont dat de leerkrachten niet bereid zijn om een grote verantwoordelijkheid te willen

⁸ Voor de verandering. Over leiding geven aan organisatieveranderingen. P. Kloosterboer. Sdu Uitgevers bv, Den Haag. 2005

dragen. Ik moet oppassen niet te snel en te veel ondersteunend gedrag te geven omdat dat als "slap" wordt ervaren. Dit is ook mijn valkuil bij mijn persoonlijke voorkeursstijl: besluiteloosheid. Om dit te voorkomen zal ik toch nog enige mate van sturend gedrag moeten laten zien.

Conclusie:

Het veranderonderwerp 'het vormgeven van bottom-up beleid' zal volgend schooljaar gestalte gaan krijgen door het uitwerken van het prioriteitenplan.

Twee groepen zullen aan het werk gaan om kwaliteitsverbeteringen op het gebied van de sociaal-emotionele vorming en het pedagogisch klimaat te ontwerpen. Ik wil deze verbeteringen sturen langs de PDCA-cirkel. Als ik het team wil ondersteunen op deze gebieden dan zal ik aandacht moeten hebben voor factoren en organisatorische condities. Dit zal ten aanzien van mijzelf als situationeel leider consequenties hebben. Deze zal ik in het plan van aanpak (hoofdstuk 6) verwerken.

In het vorige hoofdstuk heb ik naar aanleiding van literatuuronderzoek conclusies getrokken ten aanzien van mijn twee veranderonderwerpen. Van deze conclusies en conclusies uit de IB modules veranderingsprocessen teamcoaching zal ik gebruik maken bij het bedenken van een passend plan van aanpak voor beide onderwerpen. Welke interventies ga ik plegen en hoe dragen die bij aan het veranderproces? Met andere woorden, vanuit het oplossingsgericht denken: welke stappen ga ik maken in de richting van het doel?

**Plan van aanpak voor:
de dialoog als middel om tot bezinning en reflectie van het leerproces te
komen waardoor individueel leren kan veranderen in teamleren**

Hieronder volgt een beknopte samenvatting van alle relevante informatie uit vorige hoofdstukken die ik, waar mogelijk, zal verwerken in het plan van aanpak.

In hoofdstuk 4 (platform, schalen en pluspunten) heb ik het vermogen van het team (inclusief mijzelf) geschaald om de generatieve dialoog te gebruiken. Ik stelde vast dat, om tot een 4 te komen, het nodig is om vaardigheden te oefenen die nodig zijn voor de generatieve dialoog. Met de conclusies op het gebied van mentale modellen en teamleren kom ik tot die volgende stap: de teamleden zullen gebruik maken van de vaardige discussie tijdens de visie/ waarden besprekingen, om de vaardigheden te oefenen die nodig zijn voor de generatieve dialoog. Met het toepassen van de vaardige discussie maakt het team ook gebruik van de vaardigheden die nodig zijn voor de generatieve dialoog: gedachteprocessen en veronderstellingen zichtbaar maken door afwisselend te pleiten en te informeren. Tegelijk komt het tegemoet aan de behoefte van "mijn" team om tot conclusies te komen, een beslissing te nemen of een plan te maken. Na de zomervakantie zal onze school nog drie jaar bestaan. Een zekere pragmatische aanpak heeft de voorkeur.

De vaardige discussie sluit beter aan bij mijn eigen communicatieve vaardigheden. Bij de vaardige discussie is een leider minder noodzakelijk dan bij de generatieve dialoog. Het is wel handig dat één of meer teamleden op de hoogte zijn van de instrumenten de inferentieladder, de linkerkolom en de balans tussen pleiten en informeren.

Bij de vaardige discussie is het belangrijk om volgens 5 regels te werk te gaan: (1. Aandacht voor bedoelingen, 2. balans tussen pleiten en actief luisteren, 3. een gemeenschappelijke betekenis opbouwen, 4. gebruik van zelfbewustzijn, 5. verken de impasse)

Op dit moment is het team op het gebied van de dialoog onbewust onbekwaam en ben ik eigenaar van het doel en het proces. Ik laat op dit moment het team bewust ongeïnformeerd hierover. De reden hiervoor is dat dit onderwerp gevoelig ligt. Tijdens de teamvergaderingen het afgelopen half jaar was de sfeer vaak verstoord. Er was sprake van openlijke (verbaal) en niet openlijke (non-verbaal) weerstand.

Het is nuttig om aan teamleren te werken aan de hand van een concrete situatie die het oefenveld afgebakend. Ik heb het oefenveld al afgebakend door het team te informeren over het tweede doel: het vormgeven van bottom-up geformuleerd beleid. Dit wordt door mij verder uitgewerkt in het tweede veranderingsdoel: het vormgeven van bottom-up beleid.

Conclusies t.a.v. de generatieve dialoog als veranderingsproces

Bij het onderwerp de generatieve dialoog is de kans op weerstand vrij groot omdat bij dit onderwerp verreweg de grootste groep zich in de fase van zelfbetrokkenheid bevindt. Over de mate van weerstand (het al of niet aanvaarden van een vernieuwing) kan ook een voorspelling gedaan worden aan de hand van een aantal kenmerken van het adoptieperspectief. Wanneer ik deze kenmerken op het onderwerp de generatieve dialoog bezie (zien van het voordeel van de vernieuwing, de overeenkomst met bestaande normen en waarden, de complexiteit, het experimentele karakter van de vernieuwing, de zichtbaarheid van de vernieuwing) schat ik in dat wel met weerstand te maken zal krijgen. Daarom zal mijn begeleiding wat betreft de generatieve dialoog gericht zijn op oriëntatie op het onderwerp en de zelfbetrokkenheid (hoe wordt deze manier van communiceren ervaren, wat doet het met jou?). Zinnvolle activiteiten bij dit stadium van betrokkenheid lijken mij: tijdsdruk vermijden, informele gesprekken hebben en zelf als rolmodel fungeren.

De analyse van het "situationeel leiding geven" geeft aan dat dit onderwerp om een hoge mate van relatiegerichtheid vraagt. Mede op basis van het adoptieperspectief en het geringe teamfunctioneren, schat ik in dat een te sterke sturing op taakgerichtheid te veel weerstand oproept. Ontwikkelkansen liggen op het meer persoonsgericht maken van het team door:

- om te leren gaan met onderlinge meningsverschillen,
- persoonlijke belevingen uit te wisselen.

Om gebruik te kunnen maken van de generatieve dialoog is het nodig dat leerkrachten veranderen van opvattingen en mentaliteit. Bewust onbekwaam maken zou een typische aanpak kunnen zijn.

Suggesties voor het plan van aanpak voor de generatieve dialoog:

Het team zal ervaring gaan opdoen met het houden van een generatieve dialoog d.m.v. rolmodellen. Ik ga één van de leerkrachten die al dialoog uitlokt, actief betrekken bij mijn plan. Zij zal samen met mij als rolmodel fungeren voor het

hebben van een generatieve dialoog. Zo krijgt het team een voorbeeld hoe anderen omgaan met onderlinge meningsverschillen en hoe zij persoonlijke belevingen uitwisselen en moeite doen om naar elkaars dieper liggende waarden, normen en overtuigingen te zoeken.

Conclusies t.a.v. de generatieve dialoog voor teamcoaching

Omdat ik voor sommige punten op de agenda verantwoordelijk ben is het voor mij ook zinvol om te kijken naar taak van de voorzitter. Een effectieve voorzitter kan de groep leiden naar het doel (taak) en tegelijkertijd de deelnemers als groep te laten functioneren. Het gaat om het vinden van de balans tussen taak en proces. Dit is met name lastig voor mij wanneer ik als gespreksleider tot de groep behoor wanneer het gaat om het vormen van een mening en het nemen van een besluit. Ik heb hier minder moeite mee wanneer ik bijvoorbeeld probeer een verkennende, onderzoekende discussie op gang te brengen. Maar, wanneer mijn mening wel van belang is heb ik veel moeite om ook aandacht aan de proceskant te besteden. Het zou mij enorm helpen wanneer ook de andere teamleden zich verantwoordelijk voelen voor de proceskant. Hierbij zijn de spelregels voor interactie handzaam.

De spelregels voor interactie:

De onderlinge wisselwerking is de interactie: de taak, de groep, het individu en de omgeving (de organisatie) beïnvloeden elkaar voortdurend en wederzijds. De grondregels voor interactie komen neer op het geven en nemen (in evenwicht) vanuit de verantwoordelijkheid voor jezelf, de ander, de taak en de organisatie. Met deze grondregels leert het individu en de groep verantwoording te nemen voor het eigen gedrag en de situatie.

1. Wees je eigen voorzitter! Jezelf leiden door naar binnen te kijken (word je bewust van je gedachten, gevoelens en wensen) en naar buiten te kijken (bewustwording van de wederzijdse afhankelijkheid). Neem je verantwoordelijkheid om bijvoorbeeld een procesopmerking te maken.
2. Meld storingen! Het is belangrijk om aan te geven wat jou en anderen hindert om te voorkomen dat emoties en gedrag geleid door emoties de overhand nemen. Ruim deze "obstakels" eerst uit de weg door ze te benoemen.
3. Let op non-verbaal gedrag. Kijk rond. Als je last hebt van het non-verbale gedrag van anderen, ga terug naar punt 1 en 2.
4. Maak een onderscheid tussen willen en moeten. Moeten suggereert dwang en machteloosheid. Willen suggereert een eigen keuze. Van volwassenen mag je verwachten dat ze een eigen stelling innemen.
5. Voorkom stopwoordjes die veralgemeniseren. Stopwoorden als altijd, veel, gewoon, nooit veralgemeniseren onnodig. Houdt het specifiek.
6. Gebruik 'ik' in plaats van 'je' als je over jezelf praat. Je is algemeen alsof het over een algemeen geldende regel gaat. Ik is specifiek. Anderen kunnen je beter aanspreken.

7. Geef waarnemingen van gedrag en benoem het effect dat ze op je hebben. Wees voorzichtig met persoonlijke interpretaties. Het invullen waarom een ander zich op een bepaalde manier gedraagt verleidt de ander tot het verdedigen van zijn / haar gedrag. Dit is niet effectief; het leidt niet tot een oplossing.

Mogelijke interventies voor mij als voor mij als gespreksleider zijn:

- afspraken maken met mijn teamgenoten over de wijze waarop er gecommuniceerd wordt in het kader van het doel van het agendapunt; door expliciet gewenst gedrag te benoemen wordt de verantwoordelijkheid voor eigen gedrag en de situatie vergroot. Door duidelijk het doel van de bijeenkomst te geven (bijvoorbeeld meningsverkennend / oriënterend) wil ik aansturen op het gebruiken van dialoog.
- Ik kan dan als coach de rol op mij nemen om het een en ander uit te leggen en regelmatig te vragen "Wat valt op?". Op momenten dat het (een deel van) het team lukt om de generatieve dialoog te komen, zal ik overgaan op metacommunicatie en benoemen wat ik zie en wat het ons oplevert. Als het goed is, is het effect van de interventie snel merkbaar door de sfeer, de intensiteit, de energie.
- creatieve vergadervormen zoeken waarbij het team meer betrokken raakt;

De trap: wat zijn de eerste stappen in de richting van mijn doel

Bovenstaande punten in een logische opbouwende volgorde

- i. creatieve vergadervormen zoeken waarbij het team meer betrokken raakt waarbij het team gebruik moet gaan maken van de vaardige discussie: (balans tussen pleiten en actief luisteren)
- ii. Afspraken maken over hoe er gecommuniceerd gaat worden (aandacht vragen voor bedoelingen)
- iii. Zelf als rolmodel fungeren en mijn collega hierin te betrekken zodat het team een voorbeeld krijgt hoe anderen omgaan met onderlinge meningsverschillen en hoe zij persoonlijke belevingen uitwisselen en moeite doen om naar elkaars dieper liggende waarden, normen en overtuigingen te zoeken (verken de impasse), (gebruik van zelfbewustzijn) en (gemeenschappelijke betekenis opbouwen)
- iv. Wat valt op? Overgaan op metacommunicatie : het team bewust onbekwaam maken
- v. Spelregels voor interactie

Bovenstaande 5 punten zal ik iedere keer als een sjabloon gebruiken wanneer ik de vergadering voorbereid en leid. Ik realiseer mij dat het op dit moment geen concrete situatie oplevert.

In eerste instantie heb ik als oefenveld: 'het vormgeven van bottom-up beleid' gekozen, maar ik ben tot het inzicht gekomen dat het niet verstandig is. Ik ben dan teveel afhankelijk van wat er uit de twee werkgroepen naar voren komt. De gebieden waarmee deze twee werkgroepen aan het werk gaan (sociaal-emotionele vorming en pedagogisch-didactisch klimaat) zullen de inhoud vormen. Hierover heeft het team al van gedachten gewisseld en op dit moment zitten de werkgroepen al in een andere fase (plan-do-act-check). Deze groepen zijn zelf verantwoordelijk voor de informatie naar het team. Daardoor is punt i voor mijzelf al lastiger te realiseren.

Het lijkt mij daarom beter om deze situaties zelf te ontwerpen / kiezen n.a.v. IB-punten die ik aan het team zal presenteren. Zo zal bijvoorbeeld volgend jaar het onderwerp "individueel ontwikkelingsperspectief" op de agenda staan. Voor het team (en voor mijzelf ook) is dit een heel nieuw onderwerp dat nog verkend moet worden: ideaal terrein voor een vaardige discussie / dialoog.

Plan van aanpak voor: meer ruimte voor bottom-up geformuleerd beleid vanuit de visie

De keuze voor het vormgeven van bottom-up beleid is mede ontstaan vanuit het idee dat de communicatie hierover het werkterrein zou worden van de dialoog. Echter, de ontwikkelingen op dit gebied zijn veel sneller gegaan dan ik had ingeschat. Daardoor is het team in een fase beland waarbij niet meer zoveel dialoog nodig is.

Ook al vormt het vormgeven van bottom-up beleid niet meer het werkterrein van de dialoog, ik wil het niet "opgeven" als veranderonderwerp. Het heeft het team ook daadwerkelijk opgeleverd waar het mij in eerste instantie om ging: ervoor te zorgen dat mijn collega's weer meer enthousiast zijn ten aanzien van hun werk en de school. Ik wil dit proces ook goed te einde brengen. Er liggen nu een heleboel plannen klaar voor volgend jaar. (zie bijlage 4) Die plannen wil ik ook graag gerealiseerd zien, zodat het een succeservaring wordt van het hele team. Ondanks het feit dat het vormgeven van bottom-up beleid niet meer gekoppeld is aan de dialoog wil ik voor dit veranderonderwerp toch een plan van aanpak maken omdat uit IBO4 naar voren kwam dat planmatig uitvoeren een zwak punt is van het team.

Conclusies t.a.v. het vormgeven van bottom-up beleid als veranderingsproces

De zwakke schakel in het geheel is de interne kracht om te veranderen: het team is gericht op het bewaren van evenwicht. Invloeden van buitenaf kunnen het evenwicht verstoren. Het team is wel in staat dat te herstellen, maar dat gebeurt op een ad hoc achtige wijze. Door meer planmatig te handelen kan de interne kracht een volgende fase bereiken. Voor het veranderingsonderwerp bottom-up beleid is dat goed te realiseren door:

- de activiteiten te plannen en vast te leggen,
- procedures ontwikkelen met betrekking tot beleidsvorming,
- bewaking inbouwen met betrekking tot beleidsuitvoering.

Op dit moment zijn de twee werkgroepen aangekomen bij de fase van activiteiten plannen en vastleggen. Er is afgesproken dat zij begin volgend schooljaar hiermee gaan beginnen en dat ook de uitvoering / implementatie volgend schooljaar gaat plaatsvinden. Om dit in goede banen te leiden heb ik in hoofdstuk 5 gesteld dit proces te leiden via de PCDA-cirkel.

Conclusies t.a.v. het vormgeven van bottom-up beleid voor de veranderaar

Het onderwerp 'het vormgeven van bottom-up beleid' vraagt van de veranderaar (ik) als situationeel leider een stijl die vraagt om weinig sturing op taak en veel op relatie; de leider heeft veel ruimte en begrip voor de onzekerheden en problemen van taakbekwame leerkrachten. Ik zal mij richten zijn op ondersteunen en op overleggen. Beslissingen worden samen genomen. Ik zal ruimte geven en begrip tonen voor problemen en onzekerheid (ondersteuning in relatie). De valkuil is dat het teamontwikkelingsniveau toont dat de leerkrachten niet bereid zijn om een grote verantwoordelijkheid te willen dragen. Ik moet oppassen niet te snel en te veel ondersteunend gedrag te geven omdat dat als "slap" wordt ervaren. Dit is ook mijn valkuil bij mijn persoonlijke voorkeursstijl: besluiteloosheid. Om dit te voorkomen zal ik toch nog enige mate van sturend gedrag moeten laten zien.

De trap: wat zijn de eerste stappen in de richting van mijn doel

Bovenstaande conclusies betekenen voor mij dat:

- i. ik mij inhoudelijk "afzijdig" houd van de taak.
- ii. ik ondersteuning geef ten aanzien van het planmatig handelen (via de PDCA-cirkel) en het overleggen met de werkgroepen.
- iii. ik open wil staan en begrip wil tonen voor problemen en tegelijkertijd mijn "valkuil" wil vermijden

Deze punten vertaald naar stappen die ik volgend jaar ga nemen:

- i. Begin volgend schooljaar (in de tweede vergadering) zal eerst kort de stand van zaken samenvatten en het doel bespreken

- ii. Vervolgens wordt de manier van werken vastgelegd. Ik gebruik hiervoor de PCDA-cirkel. Dit beschrijf ik op één A4 (zie bijlage 5) en deze zal ik toelichten op de vergadering.
- iii. Tijdens de periode van Plan (de eerste stap) zal ik de werkgroepen ondersteunen door regelmatig (eens in de twee weken) te informeren of alles duidelijk is, of ze goed op weg zijn, of ze ergens tegen aan lopen.... Kortom, ik denk door interesse te tonen, het duidelijk is dat ik open sta voor eventuele problemen.
Tijdens de periode van Do (de tweede stap) zal ik individuele leerkrachten vragen hoe zij dit ervaren in de klas. Lopen zij ergens tegen aan? Waar zijn zij enthousiast over? Bij het Check-stadium worden deze ervaringen plenair teruggekoppeld naar de werkgroep. Het is niet onwaarschijnlijk dat de werkgroep dan ondersteuning nodig heeft om te kunnen overstappen naar het Act-stadium.

Als ik terugkijk op de laatste periode vanaf maart '09, dan ben ik trots op het team en de veranderingen. Op de studiedag in maart zijn we begonnen met visiebesprekingen. Dit onderwerp kwam naar voren uit de sterkte-zwakte analyse van de school. Ik had dit onderwerp ook kunnen kiezen voor mijn IB06 veranderonderwerp, maar ik vond dit zo belangrijk dat ik hiermee niet nog een half jaar wilde wachten. Inmiddels heeft dit geleid tot de volgende resultaten:

- ✓ Teamleren heeft daadwerkelijk plaats gevonden: een gemeenschappelijke omslag in het denken over ons onderwijs is gerealiseerd. Op dit moment zijn de meeste leerkrachten ervan overtuigd dat doelgericht onderwijs en het stellen van hoge doelen belangrijk zijn. Voorheen waren de leerkrachten vooral kindvolgend ingesteld.
- ✓ Er zijn twee werkgroepen die, naar aanleiding van de visie- en waardenbesprekingen, prioriteiten gaan uitwerken. Het vormgeven van bottom-up beleid is dus al in volle gang bezig.
- ✓ De leerkrachten zien dat ik als IB-er niet alleen verantwoordelijk ben voor het leerlingvolgsysteem, maar dat ik mij ook bezig houd met de kwaliteitszorg op school. Deze 'nieuwe' rol is inmiddels geaccepteerd.
- ✓ De directeur heeft mij gecomplimenteerd met de geboekte vooruitgang en de manier waarop ik het team heb aangestuurd. Hij erkent nu dat de overlegvormen die ik hiervoor heb gebruikt weliswaar niet zijn stijl zijn, maar blijikbaar wel nodig om vooruitgang te boeken.

Reflectie op mijn eigen vaardigheden of, om dichtbij het idee 'de lerende school' te blijven; mijn persoonlijk meesterschap:

- persoonlijke visie
- de actuele werkelijkheid
- kiezen: inzetten voor gewenste resultaten

Persoonlijke visie:

In november '08 bij het maken van een sterkte-zwakte analyse van mijn school, kwam ik voor het eerst in aanraking met het idee 'de lerende school'. In eerste instantie raakte ik geïnteresseerd door een aantal positieve effecten van de lerende school die Kuijpers (1998) noemde. de lerende school.

Deze effecten sloten aan bij de sterke punten van het team. Omdat ik uit wilde gaan van het principe 'versterken wat al aanwezig is', ben ik mij gaan verdiepen in 'de lerende school' (Jan Jutten, 2000) en 'lerende organisaties' (Peter Senge, 1992).

Het idee 'de lerende school' is in de afgelopen maanden steeds concreter geworden. Alle 5 de pijlers onder een lerende organisatie hebben inmiddels betekenis voor mij gekregen, ook systeemdenken en mentale modellen. Ik ben ervan overtuigd dat organisaties en scholen die zich langs dit idee ontwikkelen een meerwaarde hebben voor anderen (klanten / ouders en kinderen) en ook voor de eigen (mede)werkers.

Ik wil proberen op zoveel mogelijk manieren het idee 'de lerende school' te realiseren in "mijn" school. Dit onderzoeksverslag en het uitvoeringstraject volgend schooljaar zijn een eerste aanzet daartoe. Ik ben dan ook heel gemotiveerd om mijn plannen en IB-taken volgend jaar uit te gaan voeren omdat de eerste resultaten al veelbelovend zijn.

De actuele werkelijkheid:

Deze geeft reden tot zorg. Het afgelopen schooljaar is het leerlingenaantal drastisch afgenomen. Vorig hadden wij nog zo'n 90 leerlingen, op dit moment 43 en de verwachting is dat dit aantal na de zomervakantie tot onder de 40 zal zijn gedaald. Er zullen twee collega's gedwongen overgeplaatst worden naar een andere school binnen het openbaar onderwijs in Hilversum. Volgend schooljaar zullen we met 4 groepen starten, waardoor één andere leerkracht niet meer voor de klas zal staan. Niemand heeft vrijwillig aangeboden zijn / haar klas op te willen geven. Op dit moment zijn er nog maar weinig collega's die positief denken over volgend schooljaar. De motivatie is dan ook ver te zoeken. Ik vind dit allemaal heel logisch en begrijpelijk. Tegelijkertijd denk en hoop ik ook dat wanneer er na de zomervakantie weer gestart wordt, dit gevoel geleidelijk op de achtergrond raakt.

Een andere kink in de kabel is het feit dat mijn directe collega met wie ik veel over het verbeteren van de onderwijskwaliteit heb gepraat en nagedacht, één van de collega's is die eind dit schooljaar vertrekt. Zij is, net als ik, dit schooljaar gestart met een studie (RT). We gebruikten elkaar als klankbord voor onze ideeën. Ik had haar ook betrokken bij mijn plannen over gemeenschappelijke bezinning en dialoog. Samen zouden wij als rolmodel fungeren voor het hebben van een vaardige discussie. Ik heb het gevoel dat ik mijn "maatje" kwijt ben.

Kiezen: inzetten voor gewenste resultaten:

Het besef is gegroeid dat het echt niet gemakkelijk is om een lerende organisatie neer te zetten. Dat is ook niet mijn doel. Dat moet ik mijzelf wel voor blijven houden. Mijn onderzoeksverslag richt zich op aspecten van lerende organisaties. Ik denk dat met de dialoog (teamleren) en met het vormgeven van bottom-up beleid grote vooruitgang te boeken is. Er zal volgend jaar veel op mijn bord komen aan nieuwe taken. Maar bovenstaande doelen zie ik als de

belangrijkste voorwaarde om resultaten te behalen en deze zullen alleen al daarom mijn blijvende aandacht hebben.

Met bovenstaande beschrijving is het misschien niet duidelijk op welke gebieden ik mijn competenties heb vergroot. Daarom voeg ik het IB competentieoverzicht bij (zie bijlage 6).

Literatuurlijst

- Senge, P., Ross, A., Smith, B., Roberts, C. en Kleiner, A. (2006). *Het vijfde discipline praktijkboek. Strategieën en instrumenten voor het bouwen van een lerende organisatie*. Den Haag: SDU.
- Jutten, J. (2004). *De systeemdenker in actie: leiding geven in een lerende school*. Echt: Natuurlijk Leren.
- Teurlings, C. en Vermeulen, M. (2004). (MESOfocus nr. 54) *Leren in veranderende schoolorganisaties*. Alphen aan de Rijn: Kluwer.
- Kuijpers, W. (1998). *Persoonlijk Leiderschap in een lerende basisschool*. 's-Hertogenbosch: KPC Groep.
- Bijkerk, L. en Heide W. van der (2006). Conceptualiseren, de theorie. In: *Het gaat steeds beter. Activerende werkvormen voor de opleidingspraktijk*. (pag. 11-15). Houten: Bohn, Stafleu van Loghum.
- Lingsma, M. (2005). *Aan de slag met teamcoaching*. Soest: Nelissen.
- Kloosterboer, P. (2005). *Voor de verandering. Over leidinggeven aan organisatieverandering*. Den Haag: SDU.
- Vries-Geertvliet, L. de (1999). Leren. In: *Voorbereiden op intervisie*. (pag. 29-41). Soest: Nelissen.
- Hendriksen, J. (2002). Intervisie in de lerende organisatie. In: *Werkboek intervisie*. Soest: Nelissen.

Internet

- www.cps.nl. Allemeersch, I. van, Etteger, M. van en Odenthal, L. (2006). *Lerend veranderen: handreikingen voor scholen op weg naar een lerende school*. Amersfoort: CPS. (maart 2009)
- www.cosensis.nl. Föllings, K. (2007). *Notitie ten behoeve van het kiezen van een ontwikkelingsstrategie*. (mei 2009)
- www.isisq5.nl Jutten, J. (jaartal ?). *De school als lerende organisatie*. Consent Onderwijsbegeleiding en Innovatie. (mei 2009)

Bijlage 1

Hilversum, 16 april '09

Hallo collega's,

Op de vergadering van vorige week heb ik jullie verteld over de eindopdracht die ik voor mijn IB opleiding moet doen.

Ik snap dat mijn informatie over "de lerende school" en "bottom-up beleid" voor jullie misschien een abstract verhaal was, zeker na het bericht van Piet over de consequenties van het leerlingenaantal op de formatie van volgend jaar.

Ik ben er echter wel van overtuigd, gezien het enthousiasme op de studiedag, dat het voor iedereen waardevol is.

Om meer inzicht en openheid te geven voeg ik de verantwoording van mijn veranderingstraject bij. De opdracht was een verandering te kiezen naar aanleiding van een probleem dat naar voren was gekomen uit de sterkte-zwakte analyse van de school. Omdat dit een persoonlijke inschatting van mij alleen is geweest kan ik mij voorstellen dat jullie mijn gesignaleerde probleem misschien niet herkennen.

In de ontwerpfase van dit plan (dit schooljaar), moet ik "onderzoeken" of mijn team betrokken is bij mijn onderwerp. Vandaar mijn verzoek of jullie een enquête willen invullen over de lerende school. De hele enquête bestaat uit 5 onderdelen, maar voor mijn onderzoek heb ik alleen informatie nodig over de drie onderdelen: persoonlijk meesterschap, gezamenlijke visie en teamleren. Door de enquête in te vullen krijg je een beeld hoe het bij ons op school is gesteld. Daardoor worden ook de aspecten van een lerende school inhoudelijk duidelijk. Verder wil ik je vragen of je daarna hieronder op wil schrijven in hoeverre je het wenselijk vindt deze aspecten verder te ontwikkelen en waarom wel / niet.

Is het mogelijk dit voor de meivakantie in te vullen? Dan kan ik in de vakantie verder aan de opdracht werken. Ik schat in dat het je zo'n 10 minuten tijd kost. Alles mag anoniem worden ingevuld en ingeleverd.

Heb je verder nog vragen of opmerkingen dan hoor ik die graag.
Alvast bedankt voor jullie moeite!

José

Verantwoording

Mijn veranderingsplan is gebaseerd op een persoonlijke inschatting: een sterke - zwakte analyse van de school. Eén van de onderdelen waarop ik de school geanalyseerd heb was het onderwerp: de school als lerende organisatie, oftewel: de lerende school.

Bij het lezen van de theorie over lerende organisaties raakte ik overtuigd van deze benadering waarbij er continue aandacht is voor de kwaliteitszorg op school. Betrokken en gemotiveerde leerkrachten zijn hierbij onmisbaar. Tijdens mijn analyse kwam als sterk punt naar voren dat wij op school enthousiaste en gemotiveerde leerkrachten hebben. Maar tegelijk bleek het lastig om dit enthousiasme en deze motivatie in het voordeel van een schoolbrede-ontwikkeling in te zetten. Ik ben van mening dat wanneer onze school meer aspecten van een lerende organisatie meekrijgt, het wel mogelijk is om dit enthousiasme en deze betrokkenheid in te zetten voor de kwaliteitszorg van ons onderwijs.

De lerende school is gebaseerd op vijf disciplines. In mijn veranderingstraject wil ik dichtbij de school blijven en uitgaan van het idee: versterken wat al aanwezig is. Daarom zal het veranderingstraject in eerst instantie uitgaan van drie disciplines; persoonlijk meesterschap, gezamenlijke visie en teamleren.

Aspecten van deze drie disciplines die ik wil versterken zijn:

- Het systematisch aandacht besteden aan het leren van leerkrachten in de context van de school. (niet d.m.v. cursussen) De dagelijkse praktijk levert kennis op waardoor het vermogen om doeltreffend te handelen vergroot wordt. Dit levert deskundige leerkrachten op.
- In een lerende school vinden duurzame veranderingen plaats omdat leerkrachten met elkaar reflecteren op hun werk. Zij leren van en met elkaar dingen die nodig zijn om iets te creëren dat de moeite waard is (voor henzelf, voor de kinderen, voor de ouders, voor de school).
- Het beleid wordt van onderaf vorm gegeven.

Ik denk dat het mogelijk is om aan bovenstaande aspecten te werken omdat het uitgangspunt hiervoor is dat de leerkrachten betrokken en gemotiveerd zijn en een groot verantwoordelijkheidsgevoel hebben. **Het uitgangspunt van mijn veranderingstraject is versterken wat er al is, met als doel de kwaliteit van ons onderwijs te vergroten.**

Vragenlijst “Onze school als lerende organisatie”

Ontwikkeld door: Jan Jutten

Deze vragenlijst is een hulpmiddel om een **globaal** beeld te krijgen van uw school als lerende organisatie. De lijst kunt u hanteren om snel een beeld te krijgen in welke mate de kenmerken van de lerende organisatie in uw school herkenbaar zijn. Verder kan het instrument dienst doen om de vijf disciplines van de lerende school te operationaliseren: wat wordt ermee bedoeld? Tenslotte kan het helpen bij mogelijke acties om de school in deze richting te ontwikkelen: elke vraag zou je kunnen beschouwen als een mogelijke interventie.

In deze lijst worden uitspraken gedaan over concrete situaties. Deze uitspraken zijn in meerdere of mindere mate van toepassing op uw eigen schoolsituatie.

Per uitspraak kunt u aangeven in hoeverre het gestelde op uw school van toepassing is:

4 = geheel van toepassing

3 = grotendeels van toepassing

2 = enigszins van toepassing

1 = niet of nauwelijks van toepassing

Probeer een zo eerlijk mogelijk beeld te geven van uw schoolsituatie, zoals u er tegenaan kijkt. Het heeft geen zin om de zaken slechter of mooier voor te stellen dan ze zijn. Denk niet te lang na over een bepaalde vraag, de eerste ingeving is vaak de juiste.

Omcirkel bij elke vraag de categorie die voor uw school van toepassing is.

Voorbeeld:

		Niet	Enigszins	Grotendeels	Geheel
1.	Als we keuzes maken staan we stil bij de consequenties van die keuzes	1	2	3	4

	BLOK 1: systeemdenken	Niet	Enigszins	Grotendeels	Geheel
1.	Als we keuzes maken, staan we stil bij de consequenties van die keuzes.	1	2	3	4
2.	Er wordt op onze school aandacht besteed aan de samenhang van de vernieuwingen.	1	2	3	4
3.	Als een aanpak niet werkt zoeken we samen naar alternatieven	1	2	3	4
4.	We spelen in op de ontwikkelingen in de omgeving	1	2	3	4
5.	De leerkrachten krijgen alle informatie die ze nodig hebben om goed te kunnen werken	1	2	3	4
6.	Bij het oplossen van problemen trachten we steeds de oorzaken van die problemen te achterhalen	1	2	3	4
7.	We begrijpen de taal van het systeemdenken en kunnen die ook toepassen; met name de causale lussen	1	2	3	4
8.	In het team werken we met systeem-hulpmiddelen zoals de ijsberg en de archetypen	1	2	3	4
9.	Leerkrachten kijken regelmatig in andere groepen om zicht te houden op het geheel	1	2	3	4
10.	Bij de aanpak van een probleem kijken we ook naar de effecten op langere termijn	1	2	3	4
Totaalscore blok 1 =					

	BLOK 2: persoonlijk meesterschap	Niet	Enigszins	Grotendeels	Geheel
11.	De leerkrachten worden uitgedaagd om nieuwe dingen uit te proberen	1	2	3	4
12.	We dagen elkaar uit om specifieke deskundigheden en interesses te benutten	1	2	3	4
13.	Bij de taakverdeling wordt rekening gehouden met kwaliteiten en interesses van mensen	1	2	3	4
14.	Leerkrachten worden gestimuleerd om problemen zelf op te lossen	1	2	3	4
15.	Initiatieven van leerkrachten worden toegejuicht	1	2	3	4
16.	Leerkrachten hebben veel eigen invloed op de manier waarop ze hun werk doen	1	2	3	4
17.	Leerkrachten worden gestimuleerd om hun persoonlijke visie te ontwikkelen	1	2	3	4
18.	We geven niet “anderen” de schuld van een probleem, we kijken steeds wat we zelf kunnen doen	1	2	3	4
19.	Op onze school zijn er velerlei mogelijkheden om te leren en te ontwikkelen	1	2	3	4
20.	Ontwikkelen van persoonlijk meesterschap wordt “beloond” in onze school	1	2	3	4
Totaalscore blok 2 =					

	BLOK 3: gezamenlijke visie	Niet	Enigszins	Grotendeels	Geheel
21.	Het team komt bij visie-ontwikkeling gezamenlijk tot besluiten	1	2	3	4
22.	Eenmaal door het team vastgestelde doelen worden doorgaans loyaal uitgevoerd.	1	2	3	4
23.	Op onze school is sprake van een gemeenschappelijke visie op goed onderwijs	1	2	3	4
24.	Op onze school vinden we het belangrijk om aandacht te besteden aan een gezamenlijke visie	1	2	3	4
25.	We gaan regelmatig met elkaar na of we de school zijn die we willen zijn	1	2	3	4
26.	Bij het ontwikkelen van een gezamenlijke visie spelen de visies van alle leerkrachten een grote rol	1	2	3	4
27.	De schoolleider leeft de visie voor en spreekt leerkrachten aan op het werken aan de visie	1	2	3	4
28.	Als we kleine stappen zetten, laten we ons leiden door het grote denken van de visie	1	2	3	4
29.	Onze visie wordt minimaal één keer per jaar bijgesteld op basis van actualiteit	1	2	3	4
30.	Alle medewerkers van onze school dragen de visie naar buiten toe uit.	1	2	3	4
Totaalscore blok 3 =					

	BLOK 4: mentale modellen	Niet	Enigszins	Grotendeels	Geheel
31.	We proberen helder te krijgen waarom iemand een bepaalde aanpak belangrijk vindt	1	2	3	4
32..	We bevragen elkaar op onze ideeën en opvattingen	1	2	3	4
33.	Er is ruimte voor verscheidenheid aan opvattingen die we naar elkaar toe uitspreken	1	2	3	4
34.	De directie is echt geïnteresseerd in de persoon van de leerkracht	1	2	3	4
35.	We luisteren echt naar onze collega's	1	2	3	4
36.	Bij de aanpak van een probleem bekijken we dit vanuit meerdere perspectieven	1	2	3	4
37.	We zijn op de hoogte van enkele hulpmiddelen m.b.t. mentale modellen: conclusieladder, perspectievenspel	1	2	3	4
38.	Op onze school zeggen we: "Zo zie ik het" en zeggen we niet "Zo is het"	1	2	3	4
39.	We zeggen "ja, en....." en niet "ja, maar...."	1	2	3	4
40.	Leerkrachten onderzoeken hun eigen opvattingen door er open met anderen over te praten	1	2	3	4
Totaalscore blok 4 =					

	BLOK 5: teamleren	Niet	Enigszins	Grotendeels	Geheel
41.	Als leerkrachten een vraag hebben over hun werk kunnen ze altijd bij collega's terecht	1	2	3	4
42.	We geven elkaar regelmatig positieve feedback over het werk	1	2	3	4
43.	Kennis van individuele leerkrachten wordt doorgegeven aan anderen, zodat de hele school profiteert	1	2	3	4
44.	Op teamvergaderingen is er sprake van een open dialoog	1	2	3	4
45.	We hebben mogelijkheden om kennis te nemen van elkaars werkwijze in de groep	1	2	3	4
46.	Op onze school leren we veel van elkaar	1	2	3	4
47.	Teamleren is gekoppeld aan het dichterbij brengen van de gezamenlijke visie	1	2	3	4
48.	Teamleren is gekoppeld aan beter onderwijs in de klas en aan de resultaten daarvan	1	2	3	4
49.	Er is in de schoolorganisatie voldoende gelegenheid om met en van elkaar te leren	1	2	3	4
50.	We voelen ons samen verantwoordelijk voor de schoolresultaten	1	2	3	4
Totaalscore blok 5 =					

Procedure na het individueel invullen:

Tel per blok de scores bij elkaar op.

De maximale score per blok is 40 punten.

Mijn score is:

Blok 1: Systeemdenken	Punten
Blok 2: Persoonlijk meesterschap	Punten
Blok 3: Gezamenlijke visie opbouwen	Punten
Blok 4: Omgaan met mentale modellen	Punten
Blok 5: Teamleren	Punten

In hoeverre je het wenselijk om de aspecten persoonlijk meesterschap, gezamenlijke visie en teamleren, verder te ontwikkelen en waarom wel / niet.

Bijlage 2

Concreet uitwerken van de waarden van onze muur (visie)

Tijdens de bespreking van de visie op de teamdag, hebben zich verschillende groepjes gevormd om de (voor)waarden (de onderste stenen in onze muur) verder uit te werken; het inhoudelijk helder krijgen: wat verstaan wij onder die voorwaarden.

Deze bevindingen zullen tijdens een teamvergadering worden besproken. In overleg met Piet is besloten dat ik dit deel van de vergadering zal leiden.

Ons onderwijs:

- | | | |
|---|---|-------------------------|
| 1 | - vindt plaats in een veilige omgeving | (Carmen, Saakje, Piet) |
| 2 | - besteedt aandacht aan de sociaal-emotionele vorming van het kind | (Ilse, Marion, Ingrid) |
| 3 | - stimuleert kinderen om samen te leven en respect te hebben voor elkaars cultuur | (Kitty, Fenna, Tanja) |
| 4 | - geeft kinderen de gelegenheid om zich Rustig te kunnen ontplooien. | (José, Carline , .?.) |

Om tot een werkbaar resultaat te komen heb ik het volgende (aanvullende) voorstel:

- Bij de onderwijsinspectie blijkt een aangepast waarderingskader te bestaan voor scholen voor asielzoekers en nieuwkomers. Daarin worden ook bovengenoemde waarden genoemd worden. Ik denk dat het handig is om bij het uitwerken rekening te houden met wat de inspectie als richtlijn aangeeft. Daarom mail ik jullie bij deze het document met het overzicht van de kwaliteitsaspecten, de indicatoren en de criteria.

Mijn vraag is of jullie dit ook willen meenemen. Dus niet alleen wat jullie wenselijk vinden, maar ook waarop de inspectie ons beoordeelt.

- willen jullie ook aangeven wat jullie al zien gebeuren op onze school met betrekking tot die voorwaarde: voorbeelden uit de dagelijkse praktijk; wat gebeurt al; wat gaat er al goed?

- kunnen jullie aangeven wat naar jullie mening bij ons op school de eerste stap zou kunnen zijn om die voorwaarde meer aandacht te geven, hoe het onderdeel kan worden van ons dagelijks onderwijs.

Punt 1 en 3 worden op de teamvergadering van 9/4 besproken.

Punt 2 en 4 worden op de teamvergadering van 21 / 4 besproken. (NB dit punt is later verschoven naar de teamvergadering op 12 mei)

Groet José

16-3-09

Bijlage 3

De voorbereiding

Algemeen deel:

- een korte terugblik op: 1. de visiebespreking op de studiedag,
2. de waardebespreking van twee werkgroepen op de vorige bespreking,
- Vandaag: weer de werkgroepen die hun bevindingen presenteren en de rest van het team dus informeren. Aan de rest van het team vraag ik om kritisch te luisteren: verheldering te vragen, vragen te stellen en mee te denken, zodat het uiteindelijk iets oplevert waarin het hele team zich kan vinden (niet alleen de werkgroep). Dus geef feedback!

In bovenstaande inleiding vertel ik het doel van het agendapunt (wat het moet opleveren) en welke actieve rol van de teamleden hierbij gewenst is (informeren en actief luisteren, vragen stellen en meedenken)

Punt 1: presentatie van de waarde: "ons onderwijs besteedt aandacht aan de sociaal-emotionele vorming van het kind" door Ilse, Ingrid en Marion.

Ik speel hier een voorbeeldrol door inhoudelijk in te gaan op de informatie die wordt gegeven. Ik wil dit in ieder geval één keer doen. Als er verder geen respons uit de rest van het team komt kan ik nog een voorzet geven door te vragen: "Wat vinden jullie hiervan?", "Wat herken je van de school hierin?", "Er is een gewenste situatie geschetst. In hoeverre sluit dit aan bij wat jullie wenselijk vinden?". Pas als de reacties dan uit blijven, zal ik overgaan op het benoemen van de proceskant: "Ik merk dat er weinig respons is", "Vinden jullie het onderwerp niet belangrijk / interessant?".

Ik heb het interventiemodel voor mij liggen. Als er opvallend gedrag in kwadrant 2,3 en 4 is kan ik dit benoemen: "Ik merk dat ..." en dan hierover verder te praten. Dit is de eerste stap (bewustwording). Als ik merk dat dit bespreekbaar is en niet teveel weerstand oplevert, wil ik verder gaan met stap 2 (inzicht geven) door te vragen "Wat voor een effect heeft dit op jou?" en eventueel te benoemen wat voor een effect dit op mij heeft (gevoel: een matte sfeer, weinig energie> ik wordt daar zelf ook moedeloos van> een negatieve spiraal). Dan lijkt mij belangrijk om door te gaan met stap 3 (inzicht koppelen aan nieuw gedrag): Wat willen we wel? Wat vinden we belangrijk? En dit omzetten in een afspraak: als er om feedback gevraagd wordt, dan geven we die ook.

Mijn inschatting is dat het team wel zal reageren op de voorzetten die ik geef. Ik denk dat het team wel feedback zal geven wanneer hen dit expliciet wordt gevraagd. Daarom is de inleiding waarbij gewenst gedrag wordt benoemd belangrijk.

Tegelijkertijd merk ik bij mijzelf ook een grote huivering om verder te gaan met stap 2 (inzicht geven) en 3 (koppelen aan nieuw gedrag). Dit is een rol die het team niet van mij gewend is en ik kan mij voorstellen dat er daardoor weerstand ontstaat. Daarom heb ik ook gesteld dat ik verder ga wanneer ik merk dat dit bespreekbaar is en niet teveel weerstand oplevert. Als dit wel weerstand oplevert benoem ik alleen wat ik zie. Als ik dit vaak genoeg doe, zal het team hieraan wennen en zal er een ander moment komen waarop stap 2 bespreekbaar wordt. Verder ben ik er eigenlijk van overtuigd dat het team wel meer actief wil zijn wanneer dit direct aan hen gevraagd wordt.

Punt 2: presentatie van de waarde: "ons onderwijs geeft kinderen de gelegenheid om zich rustig te ontplooien" door mijn eigen werkgroep (Carline en José).

Tijdens het uitwerken en voorbereiden van deze waarde bleek dat dit ik tegen een dilemma opliep (mijn collega in mindere mate, maar zij snapte wel waarop ik doelde). Aan de ene kant onze waarde en onze insteek op kindvolgend onderwijs. Aan de andere kant de inspectie met doelgericht onderwijs en het stellen van hoge einddoelen. Deze twee visies wil ik gebruiken voor een dilemmadiscussie. Mijn collega zal de punten 1 (wat gebeurt er al op school?) en 3 (wat zou de eerste stap kunnen zijn om die voorwaarde meer aandacht te geven binnen ons onderwijs?) voor haar rekening nemen. (zie bijlage 3) Ik zal in het middelste gedeelte het dilemma presenteren en vervolgens daarmee een meningsvormende dilemmadiscussie begeleiden.

Het dilemma:

Aan de ene kant onze waarde: het kind de gelegenheid geven zich rustig te ontplooien, houdt voor ons in dat wij rekening houden met de speciale situatie van "onze" kinderen.

Wij zijn geneigd begrip te tonen voor hun achterstand en het feit dat het kind een lange periode nodig heeft om zich aan te passen. Wij doen dit door het kind meer tijd geven om zich de leerstof eigen te maken. Onze opvatting heeft ook raakvlakken met de sociaal-emotionele vorming en de veilige omgeving.

Aan de andere kant stelt de inspectie dat de leerlingen voldoende tijd krijgen om zich leerinhouden eigen te maken. Daarvoor hanteren zij twee indicatoren:

1. De leraren maken efficiënt gebruik van de geplande lestijd
2. De school stemt de hoeveelheid tijd voor leren en onderwijzen bij Nederlandse taal en rekenen & wiskunde af op de onderwijsbehoefte van leerlingen.

Kort door de bocht gezegd: wij volgen het kind; de inspectie stuurt aan op het bereiken van doelen.

Ik wil met jullie aan de hand van een situatiebeschrijving onderzoeken hoe wij hiermee om (kunnen) gaan.

Julie krijgen een situatiebeschrijving op een A4 en daarop ook 4 mogelijke reacties: A,B,C,D en 4 losse kaartjes met daarop ook A,B,C en D. (zie bijlage 4)

Stap 1: kiezen (5 min)

- o lees de situatie en de 4 mogelijkheden.
- o maak zonder te overleggen een keuze uit de 4 mogelijkheden
- o leg het kaartje met daarop de letter van de keuze omgekeerd voor je neer
- o als iedereen een keuze heeft gemaakt worden de kaartjes omgedraaid

stap 2: toelichten (10 min)

- o iedereen krijgt 1 min om zijn / haar keuze toe te lichten

stap 3: argumenten verzamelen (5 min)

- o iedereen met eenzelfde keuze vormt een groepje. De groepjes verzamelen argumenten die hun keuze onderbouwen, om anderen te kunnen overtuigen

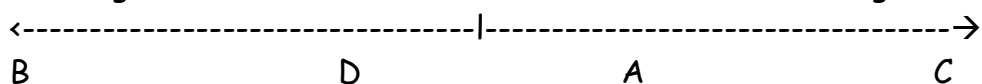
stap 4: overtuigen (ieder groepje max. 5 min)

stap 5: opnieuw kiezen (max. 5 min)

- o wanneer iemand een andere keuze heeft gemaakt, wordt hem / haar gevraagd op basis van welk argument hij / zij van mening is veranderd.

Stap 6: het turven van de keuzes (max. 5 min)

- o de 4 mogelijkheden worden naast elkaar gezet op een lijn van kindvolgend



- waar ligt onze mening/ onze aanpak? Zijn wij (meer) kindvolgend of (meer) doelgericht bezig?
- wat zegt dat over onze waarde, ons onderwijs?

Stap 7: conclusie / samenvatting

Tijdens de uitvoering heb ik niet alleen bovenstaand schema voor mij liggen, maar ook 6 aandachtspunten die horen bij de structuur van een meningsvormende vergadering, te weten:

- discussie op gang laten komen
- stimuleren participatie
 - veelpraters afkappen
 - stillen stimuleren
- doel bewaken
- proces bewaken
- tijd bewaken

Bijlage 4

Prioriteitenlijst – Voorstel tijdpad

Voor de zomer:

- *Onderwijstijd:*

8.50 deur open

9.00 start in de klas

12.50 deur open

13.00 start in de klas

We kijken aan wat dit voor effect heeft op de ruzies die zich buiten voor school afspelen. We hopen dat dit door de deur eerder open te doen een stuk minder wordt. Anders moeten we nadenken over een pleinwacht.

- *Vaststellen onderwijstijd:*

José heeft andere AZC's gemaild over hun invulling van de onderwijstijd. Dit gaat om de Nederlandse taal, rekenen etc.

- *Schoolgids:*

Feedback van iedereen zodat Carmen dit kan verwerken.

Na de zomer:

- *1^e vergadering:*

Vaststellen indeling klassenmap '09-'10

- *Pedagogisch klimaat:*

Schoolbrede gedragsregels opzetten. Het gaat hierbij regels voor de leerlingen en voor de leerkrachten. Het betreffende groepje gaat aan de slag met het opzoeken/bedenken van de schoolregels, koppelt dit terug naar het team en we spreken af hoe we het invoeren.

Tijdpad:

Tot de herfst: voorbereiding, voorstel doen

Na de herfst: invoeren

- *Sociaal-emotionele vorming:*

- Invullen en bespreken vragenlijst
- Wat willen we met: 'Het uiten van gevoelens is belangrijk. Dit kan door middel van drama en expressie.' Hoe belangrijk vinden we dit, hoe zouden we dat willen aanpakken, etc.

Tijdpad: Tot de herfst

- Energize (leefstijl) en Sofa (spelend leren, leren spelen) uitzoeken. Wat is voor ons bruikbaar en hoe gaan we dat gebruiken.
- Observatielijsten veiligheidsbeleving, sociaal klimaat in de klas. Wat zou voor ons bruikbaar zijn.

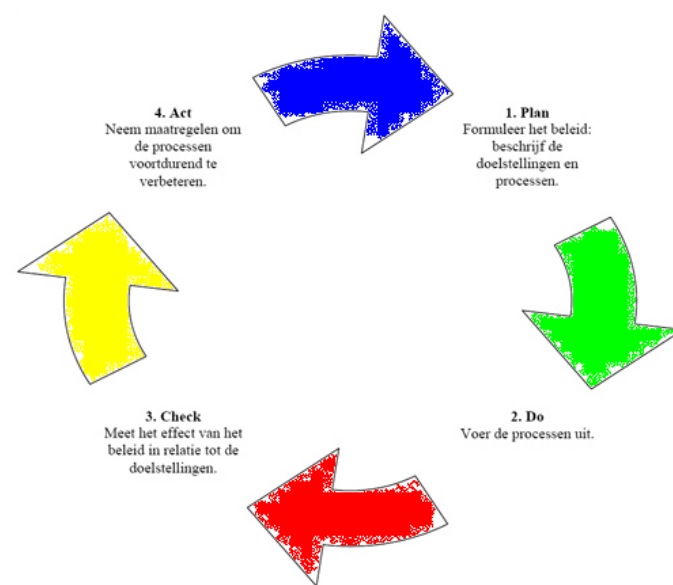
Tijdpad:

Tot de kerst: uitzoeken, voorstel doen

Na de kerst: invoeren

Bijlage 5

HET VORMGEVEN VAN BELEID in 4 stappen



STAP 1: P L A N het plannen (bepalen van het doel)

Maak een plan waarin duidelijk staat wat de groep wil bereiken (doel) en spreek af hoe jullie dat willen doen. Beschrijf dit zo concreet mogelijk in termen van wat, hoe, wie, wanneer.

Bespreek het plan met het team > vraag om feedback, leg de afspraken vast. Tevens aangeven hoe jullie deze doelstellingen willen gaan meten/evalueren.

STAP 2: D O het uitvoeren (het realiseren van het doel)

In deze do-fase vinden alle uitvoerende activiteiten plaats. Het goedgekeurde plan uit de vorige fase vormt het uitgangspunt.

STAP 3: C H E C K het controleren (het vergelijken van de realiteit en het doel) De check-fase vergelijkt werkelijk behaalde resultaten met de resultaten die gepland waren. De verschillen worden geëvalueerd en oorzaken van opgetreden verschillen achterhaald.

STAP 3: A C T het bijsturen (evalueren en ingrijpen). Als de evaluatie daar aanleiding toe geeft wordt in deze fase bijgestuurd. Er worden maatregelen besproken om het oorspronkelijk geplande resultaat alsnog te behalen.

Bijlage 6

Contexten v. beroeps-handelen	Werken met individuele groeps-leraren	Werken met team leraren	Werken binnen de school-organisatie	Werken aan eigen ontwikkeling	Werken in boven-schoolse verbanden / netwerken (SWV / REC)	Werken in de externe omgeving
Beroeps-rollen						
Inter-persoonlijk handelen		Ik heb vanaf maart 2009 meerdere malen onderdelen van teamvergaderingen en studiedagen geleid	Ik heb wekelijks gesprekken met de directeur over de ontwikkelingen binnen en buiten school.	Mijn eigen visie t.a.v. de school als lerende organisatie en mij bewust worden van de competenties die ik daarvoor nodig heb.		
Processen begeleiden		Ik richt veel van mijn interventies op het verbeteren van de onderlinge communicatie.	Ik ben bewust met het teamfunctioneren bezig om het teamontwikkelingsniveau te vergroten.	Het omgaan met weerstand. Ik ben hiervoor niet meer "bang" > zie het als een logisch gegeven binnen een proces van verandering.		
Coördinerend handelen		Het opzetten van visiebespreking voor het team en zorg dragen voor de voortgang > waardebesprekingen in groepen > prioriteitenplan	Ik ben gericht op het verbeteren van de onderwijskwaliteit	Ik weet welke aspecten van de lerende school het meest effect zullen hebben en ik gebruik deze binnen de school.		
Implementerend handelen		Het plan van aanpak dat ik heb gemaakt voor het vormgeven van bottom-up beleid				