

$$c = u \times 2v \times i \times l$$



Op weg naar cultuurverandering.

Student: Viola Kok-Tijmstra

Nr: 2157276

Opleiding: Master Special educational needs, Fontys OSO

Leerroute Inspirerend leidinggeven aan innovatie (MED2)

Begeleider: M.Plazier

Datum: november 2011

Het is niet moeilijk om te zien.
Dat de voorraad langzaam opraakt.
Maar misschien is dat wel goed.
Omdat je dan op eigen kracht moet.
En probeer maar te bewijzen.
Dat het goed is wat je doet.
Aan iedereen.

Aan iedereen die wacht.
Iedereen.
Die wacht op een voorjaarszon.
Aan iedereen.
Die zachtjes op een wonder hoopt.
Aan iedereen.
Die alles weglacht en altijd wegloopt.
Aan iedereen.
Die dacht dat 'ie niet dapper durft te zijn.

Het is eenvoudig om te weten.
Wat je doen moet als je omvalt.
Maar het is beter als je voelt.
Dat je veilig neer kunt komen.
Omdat iemand je wel opvangt.
En zo is het ook bedoeld.
Voor iedereen.
(Blöf)

Inhoudsopgave	Pg.
Samenvatting	5
Introductie	7
Hoofdstuk 1.	9
Onderbouwing van het onderzoek.	
1.1. De aanleiding van dit onderzoek.	
1.2. Onderzoeksvraag en deelvragen.	
1.3. Opbrengst.	
Hoofdstuk 2.	12
Theoretisch kader.	
2.1. Inleiding	
2.2. Cultuurverandering	
2.3. Factoren die invloed hebben op het verbeteren van de cultuur.	
2.4. Waarom moet je collega's eigenaar maken in een veranderingsproces	
2.5. Hoe kun je collega's eigenaar maken in een veranderingsproces?	
2.6. Interventies teamleider.	
2.7. Conclusies.	
Hoofdstuk 3.	20
Onderzoeksmethodologie .	
3.1. Inleiding	
3.2. Actieonderzoek	
3.3. Participanten	
3.4. Methode van dataverzameling	
3.4.1. brede cultuurscan	
3.4.2. enquête	
3.4.3. acties+interventies	
3.4.4. enquête	
3.4.5. focusgroep	
3.5. Ethische overwegingen	
3.6. Triangulatie	
3.7. Planning	

Hoofdstuk 4.	Datapresentatie.	26
	4.1. Inleiding	
	4.2. Cultuurscan	
	4.3. Enquête veranderingsbereidheid	
	4.4. Enquête professionalisering	
	4.5. Focusgroep	
Hoofdstuk 5.	Data analyse en conclusie	41
	5.1. Inleiding	
	5.2. Hoe ervaren de collega's momenteel het ingezette veranderingsproces?	
	5.3. Wat is er nodig om collega's actief te betrekken in het vernieuwde onderwijsconcept?	
	5.4. Welke interventie methode kan ik als teamleider inzetten om de eerste stappen naar een professionele cultuur te maken?	
	5.5. Conclusies	
	5.6. Aanbeveling	
Hoofdstuk 6	Reflectie	49
	6.1. Inleiding	
	6.2. Onderzoeksreflectie	
	6.2. Persoonlijk leerproces	
Nawoord		52
Literatuurlijst		53
Bijlagen	Bijlage 1 - Cultuurdiagnose	
	Bijlage 2 - Hypothese	
	Bijlage 3 - Presentatie Professionele cultuur	
	Bijlage 4 - Kijkwijzer	
	Bijlage 5 - Protocol Kijkwijzer	
	Bijlage 6 - Enquête veranderingsbereidheid	
	Bijlage 7 - Enquête kijkwijzer	
	Bijlage 8 - Verslag Focusgroep	
	Bijlage 9- Competenties schoolleider	

Samenvatting

Dit onderzoek is uitgevoerd in het kader van de master SEN opleiding 'Inspirerend leidinggeven aan innovatie'.

De school in dit onderzoek is een VSO school De Alk die sinds juni 2009 onder verscherpt toezicht geplaatst van de inspectie. Dit heeft er toe geleid dat na een gedegen analyse een intensief veranderingstraject is gestart. Er is zowel op onderwijsinhoudelijk als op organisatieverandering ingezet. Het is duidelijk dat een verbetering van de professionele cultuur nodig is om deze innovatie aan te kunnen gaan.

Onduidelijk op dit moment is waar de medewerkers precies zitten in dit proces en wat er nodig is om door te kunnen? Dit was de aanleiding van dit onderzoek met als onderzoeksvraag: Hoe bevorder ik als teamleider eigenaarschap van alle betrokken professionals bij het veranderingsproces op het VSO?

In hoofdstuk twee geef ik een theoretisch kader, waarin ik factoren die van invloed zijn op het verbeteren van de cultuur uitdiep en verbind met de essentie van het creëren van eigenaarschap bij collega's.

Het is duidelijk dat er voor een succesvolle cultuurverandering een aanleiding (*urgentie*) moet zijn. Maar ook dat een veranderproces zeker een duidelijke *visie* behoeft en er dat er dan aan bepaalde *voorwaarden* moet worden voldaan. De schoolleiding moet *interventies* plegen en hopen de alle betrokkenen behoorlijk wat moed (*lef*) hebben om het oude vertrouwde los te laten en de onzekerheid van het nieuwe onbekende aan te gaan.

Cultuurverandering = Urgentie x (Visie+Voorwaarden) x interventies x Lef.

$(C = U \times 2V \times i \times L)$

Deze formule is willekeurig samengesteld en een hulpmiddel voor de onderzoeker geweest in dit actieonderzoek.

Het onderzoek is uitgevoerd binnen het voortgezet speciaal onderwijs op de Alk.

In hoofdstuk drie beschrijf ik de keus voor actieonderzoek.

Het onderzoek zelf is in drie stukken te verdelen in de antwoorden op de drie deelvragen.

Er is begonnen met een enquête over de veranderingsbereidheid van de medewerkers. De resultaten van deze enquête maakte de eerste actie mogelijk. De actie is ingezet om de medewerkers actief te betrekken in het vernieuwde onderwijsconcept en is geëvalueerd aan de hand van een volgende enquête. Daarna is er aan de hand van deze resultaten met de focusgroep een discussie geweest, waarin adviezen zijn geformuleerd aan de schoolleiding.

De gegevens van de data vind je in hoofdstuk 4.

De onderzoeker vindt de antwoorden op de hoofd- en deelvragen. De conclusies en aanbevelingen staan in hoofdstuk 5. Er is veranderingsbereidheid en men ervaart een kwaliteitsverbetering. De urgentie is begrepen en er is gewerkt aan een gedeelde visie. Er is aan de voorwaarden gewerkt en betrokkenheid bij een aantal collega's gecreëerd. Er zijn voldoende interventies gevonden om een professionele cultuur te krijgen. Er is al gestart met verbeteren van de professionele cultuur. Uiteindelijk wordt er een advies aan de schoolleiding voor de voortgang geformuleerd. Tenslotte schrijf ik in hoofdstuk 6 mijn reflectie op dit onderzoek.

Introductie

In deze introductie geef ik mijn persoonlijke achtergrond weer, beschrijf ik mijn huidige praktijksituatie en geef ik mijn motivatie voor het onderwerp van mijn onderzoek. Ik beschrijf wat ik wil bereiken.

Persoonlijke achtergrond:

Na de lerarenopleiding basisonderwijs ben ik gestart als groepsleerkracht op een kleine basisschool in Slootdorp. Al snel boeide juist het 'speciale' kind in de klas mij en ben ik overgestapt naar de Antoniusschool in Castricum, een school voor kinderen met een cluster IV indicatie in de leeftijd van 4-13 jaar. Ik kreeg op de beide scholen de kans om scholing te volgen op het gebied van leerlingvolgsystemen en ontwikkelingsgericht onderwijs. Hier heb ik met name leren analyseren. Als leerkracht ben ik ervaringsdeskundige geworden in het omgaan met veranderingsprocessen. Met name op het gebied van wat het met je persoonlijk doet als je jouw manier van lesgeven wilt en/of moet veranderen.

Na een aantal jaren voor de klas te hebben gestaan, kreeg ik de kans als intern begeleider aan de slag te gaan. Tevens mocht ik de 2- jarige opleiding intern begeleider volgen. Een mooie uitdaging voor een leerkracht die meer haar expertise wilde delen en uitbreiden. Tijdens deze periode heb ik met name leerkrachten, die veranderingsprocessen moesten aangaan, gecoacht. Het invoeren van een nieuwe methode voor klassenmanagement en een ontwikkelingsvolgmodel was daar één van mijn grootste taken. Tevens was dit een school met veel wisselend personeel, ik kon daar veel ondersteunen, coachen en begeleiden. Wat ik met name miste in deze functie was beleid maken en aan de start mogen staan van veranderingsprocessen.

In 2005 werd ik locatieleidster van 't Jolletje¹ en stond ik aan het begin van grote veranderingen. Dit was mijn eerste ervaring als leidinggevende. Nu mocht ik daadwerkelijk met beleid aan de slag gaan. Ik heb hier ontzettend veel werkervaring opgedaan in veranderingsprocessen, aangezien de school in twee jaar met 100 % groeide en er een zeer zwakke beoordeling van de inspecteur lag. Als locatieleider mocht ik de studie middenmanagement doen. Ook daar had ik als opdracht een onderzoek. Ik heb dat toen gericht op: Hoe bouw ik een veilig schoolklimaat? Met name door de populatie leerlingen was dit een issue op 't Jolletje, een aantal leerkrachten en veel leerlingen voelden zich zichtbaar onveilig. Tijdens dit onderzoek heb ik met name geleerd dat je als leidinggevende beweging uit medewerkers kan laten komen en halen.

¹ 't Jolletje was een onderdeel van de Antoniusschool in Castricum, een school voor speciaal onderwijs aan leerlingen met een cluster IV indicatie in de leeftijd 4 t/m 13 jaar.

In 2007 maakte ik de overstap naar het SO van een ZMLK ² school. Daar kwam ik terecht in een management team van 3 personen. Ik heb ervaringen mogen opdoen in het samenwerken op schoolleider niveau tussen 3 verschillende menstypen met ieder hun eigen stijl van leidinggeven .

Huidige praktijksituatie

Tijdens mijn leertraject Master SEN, 'inspirerend leidinggeven aan innovatie' ben ik sinds augustus 2010 als teamleider van het SO overgestapt naar een nieuwe werkplek op het VSO³ van de Alk. Ik ben een nieuw avontuur aangegaan met behoorlijk wat taakuitbreiding, een nieuwe duocollega teamleider, een hele groep nieuwe collega's. Vanuit een nieuw onderwijsconcept werken is het voor mij persoonlijk, als voor de collega's wel wennen. Daarbij komend dan nog de extra werkdruk door midden in een proces van nieuwbouwrealisatie (realisatie jan. 2014) te zitten. De opleiding is een welkome ondersteuning in alles wat er gedaan moet worden en voor mijn rol en attitude als teamleider hierin. De theorieën, de literatuur en de praktijkvoorbeelden tijdens alle bijeenkomsten zijn leerzaam en sluiten goed aan bij het proces van veranderingen waarin ik nu als leidinggevende sta.

Onderzoek:

Tijdens dit onderzoek wil ik leren analyseren. Maar vooral ook bedenken, ontwerpen en uitvoeren van interventies, zodat er een cultuurverandering gestart wordt naar professionele cultuur. Ik hoop dat mijn eigen interventierepertoire zich uitbreidt en dat dit onderzoek ook inspirerend kan zijn voor collega leidinggevendenden die een grote innovatie doormaken.

² ZMLK- school is een school voor zeer moeilijk lerende kinderen.

³ VSO, voortgezet school voor speciaal onderwijs voor speciaal onderwijs aan zeer moeilijk lerende kinderen in de leeftijd van 13-20 jaar.

Hoofdstuk 1 : Onderbouwing van het onderzoek

1.1 aanleiding

VSO De Alk is sinds juni 2009 onder verscherpt toezicht geplaatst van de inspectie. Dit heeft er toe geleid dat na een gedegen analyse van het APS⁴, een intensief tweejarig veranderingstraject is gestart. Er is zowel op onderwijsinhoudelijk als op organisatieverandering ingezet. Dit inspectierapport bracht een besef van urgentie voor veranderingen bij het gehele team. (Kotter en Cohen, 2002).

Het APS heeft een analyse van de school gemaakt. In het verslag (Hooiveld, 2009) werden verschillende conclusies getrokken. Er werd beschreven dat de kracht van de school met name de leraren met hun talenten en hun betrokkenheid zijn. Een andere conclusie die getrokken werd, is dat er kansen liggen voor de school. Een van deze kans is een toekomstig nieuw schoolgebouw met daarbij een samenwerking met een afdeling van een Mytyl⁵ school. Ook de initiatieven als praktijkgericht werken en het invoeren van leerlijnen werden als kansen benoemd.

Aansluitend werd er in de analyse overgegaan naar de bedreigingen van de school. Een opvallende bedreiging gaat over een gedeelde visie hebben. Een gebrek hebben aan een functionerend systeem wordt ook als bedreiging gezien. Verder wordt de relatie tussen de school en het bestuur in twijfel getrokken. De aanleiding van dit onderzoek wordt vanuit deze analyse verscherpt. Er is namelijk duidelijk naar voren gekomen dat de structuur en de schoolcultuur zeer te wensen overlaat. Het advies is geformuleerd in termen van een uitdaging; "Zorg dat een goed functionerende schoolleiding als eerste een duidelijke missie en visie creëert en maak dat de collega's gaan samenwerken in een professionele cultuur." (Hooiveld, 2009)

Hierover schrijft Allemeersch(2008) dat het er om gaat dat "de werkgever er voor moeten zorgen dat hij zijn medewerkers boeit en bindt en dat die oog heeft voor hun motieven, belangen en ambities."

Voor het maken van de analyse is onder andere gebruik gemaakt van het medewerker-tevredenheidonderzoek. Hierin geven collega's aan in mindere mate tevreden te zijn over de samenwerking, de contacten met de schoolleiding en de begeleiding. Aspecten over het nakomen van afspraken door de leidinggevende, het openstaan voor suggesties en het geven van structuur wordt lager dan gemiddeld gescoord. Verder is er ontevredenheid over de begeleiding.

Als gevolg van deze analyse is er een veranderingsproces van start gegaan met als doel het verbeteren van de kwaliteit van onderwijs.

⁴ APS, **Algemeen Pedagogisch Studiecentrum** instituut voor onderwijsverbetering

⁵ Mytylschool, school voor lichamelijk gebrekkige kinderen

Het veranderen en daardoor verbeteren van een schoolcultuur is tegelijkertijd een uitdagende als een ingewikkelde opdracht voor de nieuwe teamleiders. Het creëren van draagvlak en het vergroten van de intrinsieke motivatie is een ingewikkeld proces.

Wat maakt het dat dit zo'n lastig proces is? De schoolontwikkeling lijkt te stagneren, is dit ook werkelijk zo? In dit onderzoek wil ik op zoek naar verklaringen en naar praktische handvatten om deze stagnatie te voorkomen. Het is nu nog niet duidelijk hoever een ieder in dit veranderingsproces zit. Veel vorderingen zijn meetbaar, maar de beleving en de betrokkenheid van de medewerkers zijn onduidelijk.

In de literatuur is terug te vinden dat een schoolcultuur terug wordt gezien in de houding van mensen, lichaamstaal, gezichtsuitdrukkingen en reacties. (Galenkamp H en Vollenhoven M, 2009). Ik kan dus terugvallen op wat ik zie, voel en beluister. Maar hoe moet ik dingen dan interpreteren? Ik zie veel informeel leiderschap, ik beluister veel wantrouwen. Enerzijds zie ik een grote betrokkenheid, anderzijds soms zelfs angst. Zie ik een politieke of ambtelijke cultuur? In ieder geval zie ik een cultuur verre van professioneel.

Het verbeteren van de professionele cultuur, verbetert ook het vakmanschap van de professional en daarmee neemt de kwaliteit van het onderwijs toe, schrijft van Emst (1999).

Ondanks de tijdsdruk opgelegd door het inspectiebezoek in november 2011, ben ik van mening dat het verbeteren van de cultuur eerst moet gebeuren om aantoonbare resultaten in kwaliteitsverbetering te behalen.

Wat kan de teamleider doen om een schoolcultuur professioneler te maken? Hoe kan deze de medewerker stimuleren om eigenaar in dit proces te laten zijn? Eigenaarschap houdt voor mij in een professionele houding in samenwerking op alle niveaus en autonomie voor elke professional. Als je mee mag bepalen wat er op school gebeurt en hoe dat gebeurt, maar ook als je kunt werken vanuit je eigen passie dan spreek je van 'eigenaarschap'. Wanneer dat ook opgaat voor het hele team, de directie, het middenkader, spreken we van gedeeld eigenaarschap.

"Eigenaarschap geeft je het gevoel dat wat je doet belangrijk is voor jezelf. Je weet: 'Ik heb iets te zeggen', 'Ik ben verantwoordelijk'. Daardoor ben je intrinsiek gemotiveerd om je werk te doen." (Kpcgroep, 2009)

Het doel van mijn onderzoek is: Het inzetten van een cultuurverandering.

1.2 Onderzoeksvraag en deelvragen

Hoe bevorder ik als teamleider eigenaarschap van alle betrokken professionals bij het veranderingsproces op het VSO?

Om deze hoofdvraag goed te kunnen beantwoorden heb ik de volgende deelvragen geformuleerd.

- Deelvraag 1:* Hoe ervaren de collega's momenteel het ingezette veranderingsproces?
- Deelvraag 2:* Wat is er nodig om collega's actief te blijven betrekken in het vernieuwde onderwijsconcept?
- Deelvraag 3:* Welke interventie methode kan ik als teamleider inzetten om de eerste stappen naar een professionele cultuur te maken?

Ik ga dit onderzoek als een actieonderzoek uitvoeren. Hoe dit verloopt beschrijf ik verder in hoofdstuk 3.

1.3 Opbrengst

Ik wil met dit onderzoek een duidelijke aanzet maken in de cultuuromslag, zodat de mensen mee kunnen blijven gaan in het veranderingsproces. Met het oog op de komende bezuinigingen zullen er meer veranderingen op de werkvloer moeten gaan plaatsvinden. Ik veronderstel, dat mijn onderzoeksvraag interessant is voor andere leidinggevenden die ook bezig zijn met het maken van een cultuuromslag of zelf midden in een veranderingsproces zitten. Het onderzoek levert hopelijk acties en interventies op, die zo door mijzelf zijn toe te passen of om verder te onderzoeken. Ik veronderstel dat andere leidinggevende de ervaringen en acties om kunnen buigen naar hun eigen situatie en meer handvatten krijgen om innovatie aan te gaan.

Hoofdstuk 2: Theoretisch kader

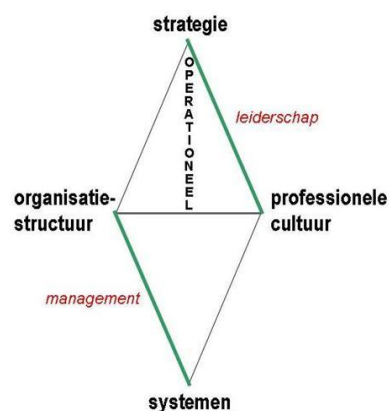
2.1 Inleiding

In dit hoofdstuk wordt er toegelicht hoe een cultuurverandering wordt aangepakt, hoe verbetering van de professionele cultuur kan ontstaan en welke factoren hierop van invloed kunnen zijn. Er wordt beschreven waarom het belangrijk is de medewerker eigenaar in een veranderingsproces te maken en hoe je dit kunt doen. Tevens komen er interventies en richtlijnen voor leidinggevende aan de orde om eigenaarschap van professionals bij veranderingsprocessen te bevorderen.

2.2 Cultuurverandering

Organisatieverandering, organisatieontwikkeling, cultuurverandering, cultuur omslag en cultuur verbetering komt in veel literatuur aan de orde. Allemaal woorden om te benadrukken dat er een veranderingsproces nodig is met meestal als doel het verbeteren van de kwaliteit.

Van Emst (1999) beschrijft met behulp van een schets een model van organisatieontwikkeling. Hij verwacht dat de schoolleiding het voortouw neemt bij het realiseren van veranderingen in de school. Van Emst (1999) maakt daarin een onderscheid tussen management en leiderschap. Bij innovaties met een kans van slagen moet de leidinggevende leiderschap tonen. Er moeten goede verbindingen worden gemaakt met de strategische uitspraken van de leidinggevende, de operationalisering ervan en de professionele cultuur van de school. Dit model is interessant en relevant voor het veranderingsproces, omdat het met name de nadruk legt op de koers, operationalisering en de cultuur.



figuur 2.1

Bij strategische beleidsvorming bovenaan in dit figuur gaat het er om systematisch na te denken over een meerjarenperspectief voor de school. Bij de organisatiestructuur (links in afbeelding) denkt Van Emst (1999) aan organogrammen, taken, bevoegdheden, regels, etc. Een verandering beginnen bij deze component leidt vaak tot een papieren verandering.

De systeemkant van een organisatie (onderin) is nodig om de school goed te laten functioneren. In de ogen van van Emst is het van belang om de energie, die gaat zitten in de systeemkant van

een organisatie zo laag mogelijk te houden om te voorkomen dat het de professionele cultuur tegenwerkt.

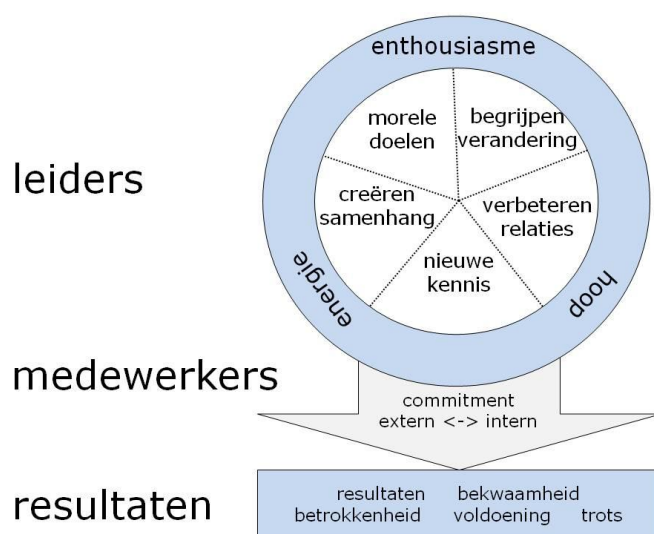
Swieringa (2005) vindt ook dat organisatieverandering gaat over dingen die je samen anders gaat doen en noemt dit collectieve gedragsverandering die je met elkaar doet en doormaakt. Je moet de structuur niet aanpakken maar de cultuur. H. Kleijn (2010, p 105) sluit hierop aan en zegt dat "een organisatiecultuur een geheel is aan opvattingen over bijvoorbeeld waarden, normen, doelstellingen en verwachtingen dat dominant is binnen de organisatie, en het daaruit resulterende gedrag van de medewerkers." Volgens Swieringa (2005) en Kleijn (2010) betekent organisatieverandering altijd het door elkaar schudden van bestaande verhoudingen en gewoontes, het verstoren van vaste interactie patronen. Dat kan wel ruis veroorzaken en leidt soms tot onrust, angst, klagen, roddelen, informele afspraken die tegen het veranderingsplan ingaan.

Bij het beschrijven van de diversen schoolculturen gaat van Emst (1999) uit van drie culturen: de ambtelijke, de politieke en de professionele cultuur. Van Emst (1999) vindt dat de ambtelijke cultuur wordt gekenmerkt door een hiërarchie. Veranderprocessen beginnen altijd met notities en uitgebreide voorbesprekingen van procedures. Deze processen verlopen in deze cultuur uiterst traag. De politieke cultuur wordt beheerst door de opvatting dat de school een democratie is: iedereen moet over alles meepraten, beslissingen worden pas genomen als de meerderheid het er mee eens is. Vaak wordt consensus nagestreefd met als gevolg dat verandering slechts mondjesmaat kunnen worden ingezet. In de professionele cultuur legt hij sterk de nadruk op de manier waarop professionals in de school van elkaar leren. Daarbij is sprake van erkende ongelijkheid. Schoolleiders moeten de verschillen in kwaliteiten bij de professionals erkennen en benutten. H. Kleijn (2010) verdeelt de culturen liever onder met behulp van het cultuurmodel van Harrison. (1972) Dit model richt zich op 4 verschillende typen kenmerken van een schoolcultuur. De eerste noemt hij de machtsgerichte cultuur. Deze is resultaatgerichtheid. Als tweede is er een rolgerichte cultuur die je kunt herkennen aan een stabiele omgeving, interne bureaucratie, duidelijke systemen, regels en procedures. De taakgerichte cultuur waarin medewerkers veel bevoegdheden krijgen en het behalen van het doel voorop staat wordt als derde cultuur gezien. Waarna volgens Harrison(1972) als vierde de persoonsgerichte cultuur kan heersen waarin juist de persoonlijk ontwikkeling centraal staat.

2.3 Factoren die invloed hebben op het verbeteren van de cultuur.

Fullan(2002) geeft in figuur 2.2 weer welke factoren volgens hem van belang zijn voor een verbetering in een professionele cultuur. Vanuit een centrale rol van de leidinggevende die veel competenties in moet zetten. Hij geeft aan dat als een leidinggevende de professionele cultuur wilt

gaan verbeteren, hij/zij bij zichzelf begint. Inzetten van nieuwe kennis, creëren van samenhang creëren met haalbare doelen, waarbij wordt ingezet op de relaties. Met enthousiasme en energie komt er dan commitment bij de medewerkers en kun je werken aan de resultaten. Waaruit je kunt verwachten dat men trots raakt en dat ieders bekwaamheid wordt vergroot.



figuur 2.2

Bassett (2011) schrijft in een artikel over op weg naar professionele cultuur het volgende: "een hoge mate van autonomie is essentieel voor goed onderwijs, net zo belangrijk als: samenwerking, evaluatie, mentoring en professionele ontwikkeling. Hij laat hierbij de rol van de leidinggevende achterwege. Terwijl Van Emst (1999) juist beschrijft dat het ontwikkelen van een professionele cultuur begint bij het ontwikkelen van een persoonlijk leiderschap. "Als de professionele eenheid leidinggevend zelf aan het werk is aan en met hun eigen professionele cultuur, kunnen ze leidinggeven aan de cultuurontwikkeling van andere professionele eenheden in de school."

In het boek 'Als scholen een gezicht krijgen' (Galenkamp en Vollenhoven ,2009), kun je lezen dat er voor een succesvolle verandering een aanleiding moet zijn. Dat een veranderingsproces ook richting behoeft, dus een visie nodig heeft. Om te veranderen moeten er aan heel wat voorwaarden worden voldaan. Veranderen kan niet zonder interventies van de leidinggevende en die zal hier zelf ook mee moet beginnen. Ook zeker is er doorzettingsvermogen nodig, zodat alle partijen het oude vertrouwde los durven te laten en de onzekerheid van het nieuwe onbekende aan durven te gaan.

"Een schoolcultuur is een complex geheel van gedragingen, competenties, overtuigingen, ervaringen, belemmeringen en weerstanden, waarden en normen en uitingen van de schoolidentiteit zoals deze leven en zichtbaar zijn in de houdingen van de mensen in de school." (Vollenhoven, 2009, p.7)

Jutten (2008) beaamt dat veranderingen in het onderwijs te maken hebben met minimaal drie voorwaarden, nl de middelen, het gedrag en de 'belief' van de leerkrachten. Hij legt juist de nadruk op de kwaliteiten van de 'nieuwe leraren'. Die moeten zich volgens hem namelijk ontwikkelen tot professionals door goed samen te werken.

Dixon (2002) vergelijkt in haar boek 'De organisatieleercyclus' een organisatie met een organisme. Om te overleven moet een organisme sneller leren dan het veranderingstempo van zijn omgeving. Als we een organisatie bekijken als een organisme, wordt duidelijk dat het leervermogen van scholen zal moeten groeien om in te gaan op de veranderingen waar zij mee te maken krijgen. Dixon stelt dat het gebruik van leerprocessen op individueel niveau, groeps- en systeemniveau kan leiden tot de voortdurende verandering van een organisatie en haar omgeving. In deze betekenis gaat leren vooraf aan veranderen: 'Leren is het proces dat aan de veranderingen ten grondslag ligt.' Als leren voorafgaat aan veranderen, welke factoren beïnvloeden het collectieve leren dan? En bevordert dit dan eigenaarschap?

Zo noemt Mastenbroek (2004) in zijn boek over verandermanagement de term zelforganisatie. Dit betekent dat men zelf verantwoordelijkheid neemt voor verbeteringen. Dit moet blijken uit concrete acties en uit zichtbare resultaten. Zelforganisatie heeft ook betrekking op het onderwerp: bijvoorbeeld procesverbetering, verruiming van verantwoordelijkheden, directere en eenduidiger verbindingen met klanten, beter interface-management. Zelforganisatie komt tot uitdrukking in gedrag: bijvoorbeeld teamontwikkeling, vergadertechniek en klantencontacten. (blz 97)

Zowel Fullan(2002), Bassett (2011), Vollenhoven (2009), Jutten (2008) en Dixon (2002) hebben het allen over het belang van zelforganisatie of eigenaarschap creëren bij de medewerkers om cultuurverandering te creëren. Ze gebruiken hier alleen verschillende terminologieën voor.

2.4 Waarom moet je collega's eigenaar maken in een veranderingsproces

"Het vermogen om medewerkers aan zich te binden wordt een steeds belangrijker kenmerk van een succesvolle organisatie. Het is belangrijk dat medewerkers zich identificeren met hun organisatie en dat zij zich eigenaar voelen. Dit kun je bevorderen door de motivatie te vergroten, door duidelijk te maken dat zij ertoe doen, door hen invloed te geven en door te werken aan een samenwerkingscultuur. Eigenaardige organisaties doen dit." (van der Heijden, 2010,p 58.)

In interview met Klasse voor Leraren 204 (April 2010, p.32-33) geven Loeffen en Jussen van het KPC een interview over gedeeld eigenaarschap. Volgens hen houdt eigenaarschap in

" dat elke leraar een zelfstandig professional mag zijn en niet als een marionet aan touwtjes hangt. Hij bepaalt mee wat er op school gebeurt en hoe dat gebeurt. Hij werkt er vanuit zijn eigen passie aan mee. Wanneer dat ook opgaat voor het hele team, de directie, het

middenkader, spreken we van gedeeld eigenaarschap en dat is nog sterker. Niet evident, want in veel Nederlandse scholen gaapt er een kloof tussen directie en leraren. Als het gaat over de schoolpraktijk, wordt vaak in 'wij-zij'- termen gesproken."

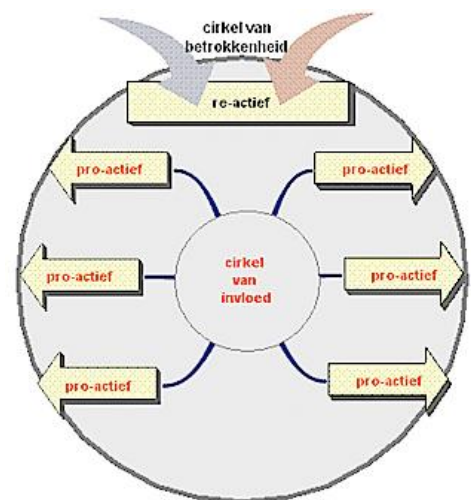
Eigenaarschap zou volgens hen de medewerker het gevoel geven dat je doet belangrijk is voor jezelf. Daardoor wordt je intrinsieke motivatie om je werk te doen vergroot. Slaagt men er vervolgens in dat gevoel te delen met anderen, dan ontstaat er gedeeld eigenaarschap. En kun je verwachten dat er een breed draagvlak is om de kwaliteit van het onderwijs te verbeteren. Zij vinden het sleutelwoord voor eigenaarschap : vertrouwen.

Gedeeld eigenaarschap is meer dan betrokkenheid of draagvlak. Gedeeld eigenaarschap gaat over verbinding en de medewerker in zijn/haar kracht zetten. "Verbinding tussen het richten, het inrichten en het verrichten in een schoolorganisatie en tussen de technische, de politieke en de culturele aspecten van een schoolontwikkeling op een zodanige wijze dat de dragers van de schoolontwikkeling vanuit hun eigen professionaliteit een bijdrage kunnen leveren aan de schoolontwikkeling. "(Loeffen, 2010, p.32-33)

Galenkamp & Vollenhoven (2009) schrijven ook over eigenaarschap en noemen dit proces-eigenaar. Zij vinden dat medewerkers proceseigenaar worden wanneer ze worden aangesproken op hun kwaliteit, autonomie en authenticiteit. Daarbij helpt het om ze heldere kaders en verantwoordelijkheden te geven.

2.5 Hoe kun je collega's eigenaar maken in een veranderingsproces?

Loeffen (KPCgroep,2009) beantwoordde tijdens een interview de vraag: hoe realiseer je dat leraren zich eigenaar voelen op school? "Als schoolleiding de leraren tijdig weet te betrekken bij beleidsontwikkeling kan hij eigenaarschap creëren. Door mensen met elkaar te verbinden in het pedagogisch project, door de talenten van elke leraar aan te spreken (empowerment) en door ze te beschouwen als gelijkwaardige professionals. Op die manier voert hij eigenaarschap indirect in, een andere weg is er niet. Eigenaarschap is vooral een bril waardoor je naar je organisatie kijkt." Volgens de KPCgroep (2009) moet je als leidinggevende bij de leerkracht en de teams de cirkel van betrokkenheid vergroten waardoor men mede-eigenaar wordt van de schoolontwikkeling. Als leidinggevende moet je als eerste geloven in de professional. Verhoudingen binnen de schoolorganisatie spelen een rol. Van belang is dat er op school een cultuur is waarbinnen samenwerken gerealiseerd kan worden.



figuur 2.4.4

De cultuur van de school moet niet zijn dat men denkt in termen wij/zij. Ook moet een lerende houding binnen de school normaal gevonden worden. Pas dan kun je tot gedeeld eigenaarschap komen. Het is belangrijk dat een ieder initiatief neemt om de eigen professionele ontwikkeling vorm te geven en af te stemmen met de team- en de schoolontwikkeling. Als de medewerker zijn/haar passie kenbaar mag en kan maken, kan er gezamenlijk gezocht worden naar mogelijkheden op welke wijze de passie vorm kan krijgen en benut kan worden in de schoolontwikkeling. Geef elkaar eerlijke, open en constructieve feedback en vraag gericht feedback. Dit is voorwaarde om te kunnen leren en om professioneel te groeien.

Er zijn ook nadelige effecten te vinden. Op individueel vlak kan het vakidioten creëren en territoriaal gedrag: leraren claimen hun eigen stoel in de lerarenkamer, hun eigen klaslokaal, hun eigen vrije middag in het lessenrooster. Ook als het voor de hele school beter is dat ze andere dingen gaan doen, zullen ze mopperen. Als je in je eigenaarschap bent vastgegroeid, kun je niet goed omgaan met weerstanden. Bij gedeeld eigenaarschap kan het ook mislopen: te snel vernieuwen, vastlopen op autonomie of samenwerking, geen tijd meer nemen om te reflecteren of om dingen op papier te zetten. "De flow van energie en enthousiasme wordt dan overflow."(KPCgroep, 2009,p32)

Volgens Pierce (2009) kan juist gedeeld leiderschap deze negatieve effecten van eigenaarschap verminderen. Het eigenaarschap wordt dan niet alleen op individueel niveau beleefd, maar ook op het niveau van een team en soms op het niveau van de organisatie. Dit kan alleen door tussen en binnen alle niveaus van de organisatie met elkaar samen te werken. Leerkrachten ervaren eigenaarschap wanneer ze hun zeggenschap hebben of kunnen vergroten. Als deze zeggenschap maar niet steeds bij dezelfde sleutelfiguren liggen. Bij gedeeld leiderschap is er per definitie sprake van een intensievere samenwerking tussen collega's en leidinggevenden. Dat zorgt voor meer plezier in het werk en dit draagt bij aan het verkleinen van de afstand tussen leerkrachten en leidinggevenden.

2.6 Interventies teamleider

De basiscompetenties van een schoolleider (VO-raad, 2007) vormen een met elkaar samenhangende geheel van bekwaamheden die nodig zijn voor effectief leiderschap. Om de juiste interventies in te zetten, zul je als leidinggevende veel kwaliteiten moeten bezitten. In korte termen moet je volgens de VO-raad beschikken over:

- 1 Visiegerichtheid
- 2 Omgevingsbewustzijn
- 3 Strategieën inzetten op nieuwe leiderschapsvormen
- 4 Hogere orde denken
- 5 Organisatiebewustzijn

Vroemen (2010) vindt de lijst van kwaliteiten en talenten oneindig lang. Hij denkt dat een teamleider veel kan ontwikkelen en leren ,maar dat je het ook echt in je moet hebben. Volgens hem is dat minimaal goed om kunnen gaan met complexiteit. "Een succesvol leider kan overzicht bewaren en weet de eindjes aan elkaar te knopen. Zo'n teamleider kan in de theorie duiken en heeft aandacht voor details. Maar kan ook juist afstand nemen en door de ooghaaren heen het grote geheel blijven zien. Aantrekkelijk zijn voor mensen." (Vroemen, 2010,p 35.) Hij vult dit nog aan met dat een goede teamleider vertrouwen wekt als persoon en professional. Daarbij heeft hij/zij nog gevoel en snapt het gevoel van een ander. En dan is het onmisbaar om ook nog te kunnen aanvoelen 'wat er speelt' binnen een groep. Al deze adviezen vat hij in 10 tips samen:

- 1 Maak een vliegende start.
- 2 Neem vragen om sturing serieus, maar ga er niet altijd op in.
- 3 Blijf objectief in conflicten, maar laat ook zien waar je (voor) staat.
- 4 Betrek iedereen actief in het overleg.
- 5 Schat elk idee op waarde, veeg niets zomaar van tafel.
- 6 Je hoeft niet iedereen te mogen, maar het is niet handig dat te laten merken.
- 7 Beloon grif, ook individuen, maar zorg ervoor dat je niemand 'voortrekt'.
- 8 De fout het vertrouwen van een teamlid te schenden kun je maar één keer maken.
- 9 Vragen oproepen is vaak beter dan antwoorden opdringen.
- 10 Stel je eigen positie af en toe ter discussie, dat kan verlichting geven.

Met gebruik van de kwaliteiten en talenten van de schoolleider kunnen er op verschillende wijzen interventies worden ingezet om een veranderingsproces op gang te brengen. Kotter en Cohen (2002) maken hiervoor gebruik van een schema (figuur 2.3)om uit te leggen wat de leidinggevende moet creëren om tot een goed verandertraject te komen. Een schoolleider zal eerst een klimaat voor verandering moeten creëren door een gevoel van noodzaak te versterken. Daarna dient hij/zij de hele organisatie bij het proces te betrekken om vervolgens te kunnen implementeren en te borgen.



figuur 2.3

Jutten (2002) vindt meer dat goede schoolleiders moeten uitdagen de problemen onder ogen te zien. Ze moeten mogelijkheden creëren om te leren ermee om te gaan. Leiderschap is niet het mobiliseren van anderen om problemen op te lossen, maar anderen te ondersteunen bij de confrontatie met problemen. Tevens vindt hij ook dat er een cultuurverandering kan plaatsvinden als leiding beschikt over de juiste kerncompetenties : Beschikken over morele doelen, inzicht in veranderingsprocessen, bouwen aan relaties, ontwikkelen en delen van kennis en overzicht in samenhang. De competenties van een schoolleider zijn ook terug te vinden zijn in de competenties van de VO-raad. (zie bijlage 9) zoals hierboven al beschreven werd is het van belang dat er duidelijke koers aangegeven wordt.

2.7 Conclusie

Uit deze literatuur blijkt dat er voor een succesvolle verandering op weg naar een professionele cultuur er een duidelijke aanleiding (*urgentie*) moet zijn. Dat een veranderingsproces ook richting behoeft , dus een *visie* nodig heeft . Er aan bepaalde *voorwaarden* moet worden voldaan om te kunnen veranderen. Veranderen niet zonder acties en zeker niet zonder de kwaliteiten en *interventies* van de teamleider. Het hier zelfs mee begint. Maar dat je ook zeker doorzettingsvermogen (*lef*) moet hebben of zien te krijgen bij jezelf als leidinggevende en bij de medewerkers. Zodat alle partijen het oude vertrouwde los durven te laten en de onzekerheid van het nieuwe onbekende aan durven te gaan.

Ervan uitgaande dat dit klopt en met het voorbehoud dat in dit hoofdstuk slechts een beknopte weergave van genoemde theorieën is gegeven, vat de onderzoeker dit samen in een eigen formule. De titel van dit meesterstuk.

$$C = U \times 2V \times i \times l$$

cultuurverandering = urgentie x (visie+voorwaarden) x interventies x lef

Deze titel was een hulpmiddel om beter grip te krijgen op dit onderzoek over het verbeteren van de professionele cultuur in relatie tot de veranderingen op school. Deze formule is willekeurig samengesteld en heeft geen enkel wetenschappelijke pretentie.

Hoofdstuk 3: Onderzoeksmethodologie.

3.1 Inleiding

In dit hoofdstuk wordt de opzet van dit praktijkgerichte onderzoek beschreven. Er komt een toelichting op de wijze van data verzamelen en er wordt beschreven wie bij dit onderzoek betrokken zijn. Door middel van dit onderzoek is de verwachting antwoord te krijgen op de onderzoeksvraag die ik in hoofdstuk 1 gesteld heb:

"Hoe bevorder ik als teamleider eigenaarschap van alle betrokken professionals bij het veranderingsproces op het VSO?"

Deelvragen in dit onderzoek zijn:

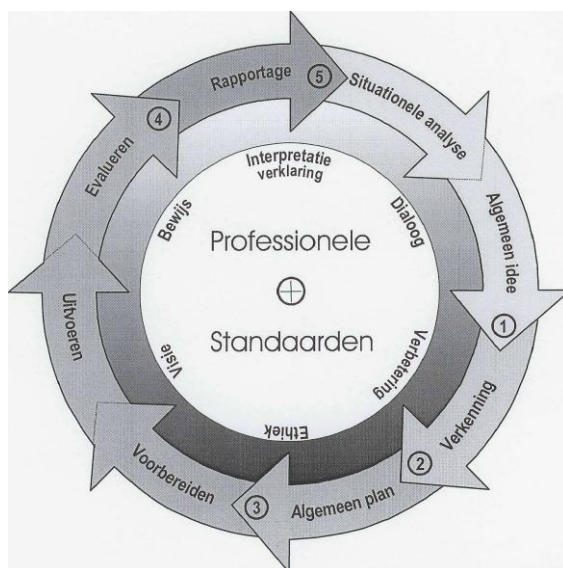
Deelvraag 1: Hoe ervaren de collega's momenteel het ingezette veranderingsproces?

Deelvraag 2: Wat is er nodig om collega's actief te betrekken in het vernieuwde onderwijsconcept?

Deelvraag 3: Welke interventie methode kan ik als teamleider inzetten om de eerste stappen naar een professionele cultuur te maken?

3.2 Actieonderzoek

De gebruikte methode om de antwoorden op de onderzoeksvraag te krijgen, is een actieonderzoek. Actieonderzoek is handelingsgericht (Ponte, 2002). Het gaat over verbetering van het eigen professionele handelen. Belangrijk hierin is het reflecteren op de eigen praktijk aan de hand van gegevens die je systematisch hebt verzameld. Dit doe je in dialoog met collega's. Aan de hand van onderstaand figuur is weergegeven hoe zo'n actieonderzoek zal verlopen. Tevens heeft de onderzoeker een planning gemaakt (zie paragraaf 3.7).



Figuur 3.2. (Ponte,2000)

Na een algemeen idee(onderzoeksvraag) komt het verkennen en verzamelen van gegevens (stap 2 in figuur 3.2). Hierop wordt een plan geschreven (stap 3). Vervolgd door een actie die wordt geëvalueerd (stap 4). Waaruit een aanbeveling komt tot een nieuwe actie.

Volgens R. de Lange, H. Schuman & N. Montessano Montessori(2010) zitten er sterke kanten aan deze manier van onderzoeken, zoals het feit dat je als leidinggevende onderdeel bent van het onderzoek en je dus kwetsbaar op durft te stellen. Maar zij beschrijven ook de nadelen van een actieonderzoek. Die zit hem namelijk in de tijd, de energie en de middelen.

Door de tijd die dit onderzoek met zich meebrengt en de interventies die gedaan worden waarvan de resultaten soms ook pas op langer termijn zichtbaar en of meetbaar zullen zijn, zal de onderzoeker met een plan tot verdere actie(s) of verder onderzoek komen. (zie hoofdstuk 5)

Dit onderzoek onderscheidt zich van andere vormen van onderzoek omdat het gericht is op het verbeteren van de kwaliteit. De onderzoeker is met name zelf bezig met de interventies die nodig zijn in de praktijksituatie en is onderdeel van het proces.

3.3 De participanten

Het onderzoek richt zich op de teamleden van de twee afdelingen van het Voorgezet Speciaal onderwijs aan zeer moeilijk lerende kinderen. Het betreft (vak)leerkrachten, assistenten, intern begeleiders, orthopedagogen en 2 leidinggevendenden die werkzaam zijn op twee verschillende locaties. Het gaat in totaal om 38 medewerkers.

3.4 De methoden van dataverzameling

In het onderzoek is gebruik gemaakt van theoriestudie, praktijkonderzoek middels enquêtes, een brede cultuurscan en een discussie focusgroep.

3.4.1 Brede cultuurscan

Na de eerste cultuurscan (Galenkamp en Vollenhoven, 2009) ingevuld vanuit observaties en beleving is er een aanzet gemaakt voor een verdere cultuurdiagnose. (zie bijlage 1).

Met behulp van 2 scorelijsten uit de reader van de Fontys opleiding: "inspirerend leidinggeven aan innovaties", (Tigchelaar, 2010) is er een aanbeveling geschreven voor een eerste actie. Het ene scoreformulier ging over de 20 hypothesen waarom mensen weerstand bieden tegen verandering. In de tweede scorelijst worden de adoptietypen uitgewerkt.

Deze aanbeveling gaf richting aan de eerste actie /interventie om een begin te maken met het verbeteren van de professionele cultuur en om antwoorden te krijgen op de tweede deelvraag van de onderzoeker: *Wat is er nodig om collega's actief te betrekken in het vernieuwde onderwijsconcept?*

Deze actie wordt verder beschreven in paragraaf 3.4.2.

3.4.2 Enquête

De medewerker is 2 keer gevraagd een geanonimiseerde enquête in te vullen. De eerste enquête was gericht op het bepalen van de beginsituatie en om antwoord te krijgen op de eerste deelvraag: *Hoe ervaren de collega's momenteel het ingezette veranderingsproces?*

De enquête was digitaal vorm gegeven met open en gesloten vragen door het bedrijf Thesistools. Door middel van deze enquête wordt geprobeerd inzicht te krijgen in de veranderingsbereidheid van de medewerker en hoe zij denken dat hun directe collega's hierin staan. De enquête start met twee stellingen als opwarmer, waarmee de onderzoeker de respondenten probeert te prikkelen of ze vinden dat kwaliteit verbeteren bij jezelf begint? Daarna komen vragen over gevoelswaarden over de vernieuwing en of ze dit ook van hun collega's weten. Vervolgens de hoofdvraag of je achter deze verandering kunt staan en hoe je denkt dat je collega's, teamleider en directie er achter staan. Er wordt daarna een vraag gesteld over de helderheid in fasering, doelgerichtheid, informatie, tijdschema en tijd. Daarna wordt er gevraagd of men al eerder ervaringen met gelijke veranderingsprocessen heeft opgedaan. Een openvraag volgt om kwijt te kunnen wat ze nodig denken te hebben om zich vertrouwd te gaan voelen en beter te functioneren in de vernieuwde werkomgeving.

Dan volgt er nog een check of de noodzaak tot veranderen goed helder is voor de medewerker en wat de meerwaarde voor de medewerker zelf, de school en de leerling en zijn/haar ouder zou zijn. Mocht er iets van toepassing zijn wat nog niet aan bod geweest is, kunnen de respondenten dat op de laatste pagina kwijt.

De antwoorden zijn een eerste uitgangspunt om mee verder te werken in het onderzoek. Als er namelijk uitkwam dat men nog niet bereid is te veranderen, zou dit onderzoek een andere actie en vervolg met conclusies hebben gekregen.

3.4.3 Actie + interventie

"Als actieonderzoek goed uitgevoerd wordt, gaan onderzoek doen, leren en veranderen hand in hand en komt ruimte voor processen als solidariteit en empowerment" (Rob de Lange, 2011).

Het hoofddoel van dit onderzoek: de professionele cultuur verbeteren en de analyse van de eerste enquête heeft tot de eerste actie van de onderzoeker geleid. Tijdens een studiedag is gestart met het begrip professionele cultuur uit te leggen. Ondersteund met een PowerPoint (zie bijlage 3) is er een uitleg met discussies geweest over de noodzaak de professionele cultuur te verbeteren binnen deze school. Met concrete voorbeelden en directe interventies van de gesprekleider is een eerste aanzet gemaakt. Aan de hand van deze informatie zijn de collega's zelf aan de slag gegaan met het maken van een 'kijkwijzer' (zie bijlage 4) ten behoeve van de klassenconsultaties om de kwaliteit te verbeteren. Deze manier van werken is gekozen om zo de collega's actief te

betrekken bij de veranderingen. De collega's zijn in hun eigen clusters⁶ uiteen gegaan en hebben met de kwaliteitsaspecten vanuit het inspectiekader, de informatie over de professionele cultuur en hun eigen ideeën over hun professie een eigen kijkwijzer gemaakt. Dit instrument zal gebruikt worden bij de collegiale klassenconsultaties.

Hiernaast is er een protocol voor klassenconsultatie ontwikkeld.(zie bijlage 5)

Aan de hand van de 'kijkwijzers' en de observaties zijn er na de collegiale klassenbezoeken feedback gesprekken gehouden.

3.4.4 Enquête

De begeleidende inspecteur heeft de schoolleiding getipt instrumenten door externen te laten toetsen, omdat je als school dan pas echt laat zien bezig te zijn met kwaliteitsverbetering. De algemeen directeur heeft dit opgepakt en als kans aan gegrepen om mogelijk van het verzwaarde toezicht af te kunnen komen. Er is een extern bureau benaderd om een audit te doen. De opdracht voor deze audit is de kijkwijzer als instrument te beoordelen en het huidige leerkrachten gedrag hiermee in kaart te brengen.

Nadat iedereen collegiale klassenconsultatie met een feedbackgesprek heeft gehad door een interne collega en een externe, is er een tweede enquête uitgezet. Hierin wordt een vergelijking gemaakt wat het oplevert om feedback te geven en te ontvangen van je naaste collega en dat van een externe. Tevens wordt gevraagd hoe het was om feedback te krijgen en te geven. Ook werd de medewerker gevraagd of het instrument beviel en compleet is. Deze enquête werd gestart met de vraag wat de medewerker van het proces van ontwikkelen vond.

De ingezette actie en de analyse met behulp van de enquête geeft gedeeltelijk antwoord op deelvraag 2 en 3, theoriebestudering vult hierbij aan.

3.4.5 Focusgroep

“Een focusgroep past goed in de onderzoeksbenadering die ervan uit gaat dat betrokkenen gezamenlijk hun werkelijkheid, bijvoorbeeld een specifieke onderwijspraktijk , creëren waarbij kennisontwikkeling het gevolg is van een sociaal en constructief proces.” (de Lange, Schuman, Montessano Montessori ,2010, p. 179)

De focusgroep krijgt een denk- en discussieopdracht aan de hand van een aantal uitslagen van de twee afgenomen enquêtes. De leden van de focusgroep kunnen hun persoonlijke opmerkingen en hun verwachtingen voor de toekomst naar voren brengen. Men kan eerst even nadenken over de interventies/aanbevelingen die ze de schoolleiding zouden willen doen. Aansluitend is er bij elk

⁶ cluster, afdeling met specifieke werkwijze voor leerling met specifieke kenmerken.

getoond resultaat kort de tijd voor een discussie over de opvallende zaken, de verwachtingen en de aanbevelingen.

In de inleiding van het focusgesprek wordt benadrukt dat het doel is te horen hoe medewerkers denken over deelvraag 3 : *Welke interventie methode de teamleider kan inzetten om de eerste stappen naar een professionele cultuur te maken?*

De focusgroep bestaat uit 9 medewerkers, die al eerder in het verandertraject was samengesteld als de 'ontwikkel/ontwerpgroep'. Deze bestaat uit leerkrachten, intern begeleiders en orthopedagogen van beide locaties. Allen zijn direct betrokken bij het veranderingsproces.

De onderzoeker is voorzitter van het gesprek. Zij stelt de vragen en bewaakt de tijd, maar onthoudt zich van inmenging tijdens de inhoudelijke discussie. Er wordt gestreefd een aanbeveling voor de schoolleiding neer te zetten ten behoeve van de verdere professionalisering.

Er wordt benadrukt dat er geen foute antwoorden mogelijk zijn. De onderzoeker vraagt vooraf of het gesprek mag worden opgenomen.

3.5 Ethische overwegingen

Het onderzoek richt zich op de twee eigen teams van de onderzoeker, die daar leidinggevende van is. Als leidraad voor ethiek heeft de onderzoeker de uitgangspunten van de BERA (2004) richtlijnen gevolgd. De onderzoeker is zich bewust van haar dubbelrol. De enquête anoniem afnemen is daarom een bewuste keuze geweest. Er wordt gevraagd naar persoonlijke beleving en gevoel door een leidinggevende. Voorafgaande aan de discussie met de focusgroep heeft de onderzoeker gesproken over haar dubbelrol.

De cultuurscan is ingevuld vanuit de ogen van de leidinggevende en kan gekleurd zijn en/of bestaan uit aannames.

Na afronding van het onderzoek is het meesterstuk voor elke medewerker in te zien.

De conclusies en aanbevelingen die voort komen uit het onderzoek zullen mondeling toegelicht worden in een teamvergadering.

3.6 Triangulatie

De verschillende methodes; theoriestudie, enquêtes, observatieformulieren en een focusgroep. hebben als doel gehad steeds een stap verder te kunnen komen in dit actieonderzoek. Waarmee uiteindelijk het antwoord op de hoofdvraag gegeven kan worden. De betrouwbaarheid van het onderzoek probeert de onderzoeker te vergroten door gebruik te maken van triangulatie. De focusgroep is gekozen om advies te geven aan de schoolleiding voor vervolg acties en te plegen interventies. "Indien zorgvuldig en nauwkeurig toegepast, leidt triangulatie veelal tot grotere nauwkeurigheid en betrouwbaarheid van het onderzoek."(Schuman, 2011,p.27)

3.7. Planning

Januari 2011	-cultuurscan uitwerken -hypothese werkblad +adoptietypen invullen
Februari 2011	-enquête opstellen m.b.t. tot beleving en persoonlijke stand v. zaken in 't nieuwe onderwijsconcept. -Interventies leidinggevende voortdurend inzetten
Maart 2011	-hypothese werkblad +adoptietypen invullen , analyse+conclusie +aanbeveling -enquête afnemen en uitwerken -kijkwijzer gezamenlijk ontwikkelen in studiedag. -Start van deze studiedag is uitleg wat is 'professionele cultuur' -protocol kijkwijzer ontwikkelen -protocol laten goedkeuren in CVB
April 2011	-teamvergadering wijden aan de uitkomst van deze enquête -clustervergaderingen m.b.t. afronden ontwikkeling kijkwijzer -inplannen klassen consultaties + feedback gesprek
Mei 2011	-feedbackgesprekken ,
Juni 2011	-Evalueren acties
September 2011	-Voortzetten klassenconsultaties m.b.v. de kijkwijzers + feedback gesprek -enquête 2 ontwikkelen
Oktober 2011	-Externe audit a.d.h.v. de kijkwijzers -enquête 2 laten invullen door leerkrachten -Focusgroep
November 2011	acties evalueren analyse van verbeteringen,
December 2011	afronden meesterstuk met adviezen aan schoolleiding voor acties voor 2012

4.1 Inleiding

In dit hoofdstuk presenteert de onderzoeker de gegevens die door middel van het in hoofdstuk 3 beschreven onderzoek gevonden zijn om de onderzoeksvraag: *"Hoe bevorder ik als teamleider eigenaarschap van alle betrokken professionals bij het veranderingsproces op het VSO?"* te antwoorden.

Deelvraag 1: Hoe ervaren de collega's momenteel het ingezette veranderingsproces?

Deelvraag 2: Wat is er nodig om collega's actief te betrekken in het vernieuwde onderwijsconcept?

Deelvraag 3: Welke interventie methode kan ik als teamleider inzetten om de eerste stappen naar een professionele cultuur te maken?

Er is op drie manieren data verzameld om deze deelvragen van dit onderzoek te kunnen beantwoorden:

- Cultuurscan (zie bijlage 2)
- enquêtes voor medewerkers (zie bijlage 6+7)
- focusgroep gesprek (zie bijlage gespreksverslag 8)

De presentatie van de data doet de onderzoeker aan de hand van deze drie benaderingen. In hoofdstuk 5 zal worden overgaan naar de conclusies die voortgekomen zijn uit de data-analyse.

4.2 Cultuurscan

Een eerste cultuurscan (Galenkamp, 2009), is door de onderzoeker ingevuld met behulp van observaties. In deze scan kun je aangeven waar de school zit in de 5 beschreven culturen. De onderzoeker kon op deze manier bepalen of de school op het niveau zit van een cultuur gericht op het beheersen van de werkelijkheid of op het veroveren van de wereld. Of dat de school juist valt weg te schrijven onder een zorgcultuur, een samenwerkende en lerende organisatie of een ecologische cultuur.

Op de conclusies gaat de onderzoeker in hoofdstuk 5 in.

4.2.1 Cultuurscan breed

Uit de reader van de opleiding (Tigchelaar, 2010) is de onderzoeker met behulp scoreformulieren over 'waarom mensen weerstand bieden tegen veranderingen' aan de slag gegaan. Dit om een helder beeld te krijgen of er weerstand is. Het scoreformulier met de adoptietypen uit dezelfde reader (Tigchelaar, 2010) is ook in gevuld en geeft een beeld van de diverse menstypes die er

momenteel werkzaam lijken te zijn. Deze werkbladen zijn op twee momenten ingevuld: in januari 2011 als voorbereiding op de studietweedaagse “sturen van veranderprocessen” en eind maart 2011.

In onderstaand schema zie je percentages van aantallen medewerkers die de onderzoeker op basis van eigen observaties heeft vastgesteld. Daarnaast heeft de onderzoeker in korte termen de gepleegde interventies opgenomen.

Hypothesen	januari	eind maart	gepleegde interventies
6. angst <i>mensen zijn bang voor het onbekende</i>	50 %	30 %	➤ communicatie ➤ bijeenkomsten gericht op zelforganisatie (Mastenbroek, 2004) ➤ gedragsverandering verbonden met directe werksituatie
7. eigenbelang <i>De verandering is misschien gunstig voor anderen, maar niet voor ons</i>	40 %	10 %	➤ draagvlak creëren (Kotter, 1996) ➤ korte termijn successen creëren ➤ successen vieren
11. gebrek aan kennis <i>we weten niet hoe of waarin we moeten veranderen</i>	75 %	15 %	➤ sturing geven ➤ gedragsverandering verbonden met directe werksituatie ➤ veranderteam betrekken bij beslissingen
12. cynisme <i>we wantrouwen de beweegredenen van de leidinggevenden</i>	30 %	5 %	➤ sturing: aanwezig op de werkvloer ➤ communicatie ➤ individuele gesprekken met informele leiders
15. slaapwandelen <i>de meesten van ons denken niet na over hun vak en/of leven</i>	25 %	15%	➤ teamontwikkeling professionele cultuur ➤ voorbeeldgedrag
16. sneeuwblindheid <i>groepsdenken, of je conformeren aan de meerderheid</i>	60%	40%	➤ teamontwikkeling professionele cultuur

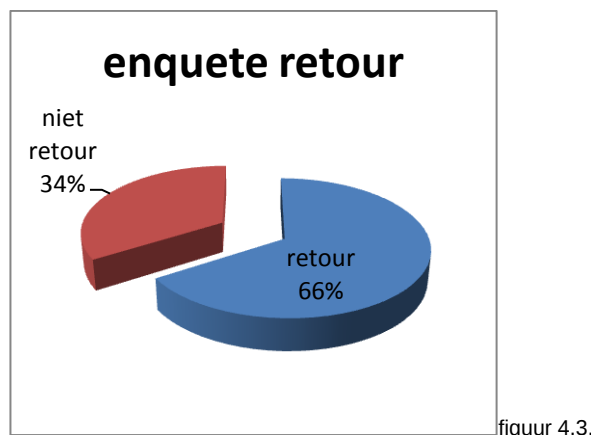
tabel 4.2.1.

de adoptietypen	
Hardlopers:	4 begeleiders
Leiders:	5 leerkrachten; wel verdeeld over de diverse deelteams. Eén cluster heeft 3 (informele) leiders
Vroege Volgers:	16 medewerkers; het volgen trad op nadat er verbondenheid ontstond met hun eigen directe werksituatie
Late Volgers:	10 medewerkers; die soms door hun functie minder betrokken zijn bij het praktische vormgeven van het nieuwe onderwijs
Achterblijvers:	3 medewerkers

tabel 4.2.2.

4.3 Enquête veranderingsbereidheid

De enquête kon via een link van het bedrijf Thesistools digitaal verstuurd worden naar alle collega's. De enquête was afwisselend in vorm. In onderstaand figuur lees je het percentage van ingestuurde enquêtes.

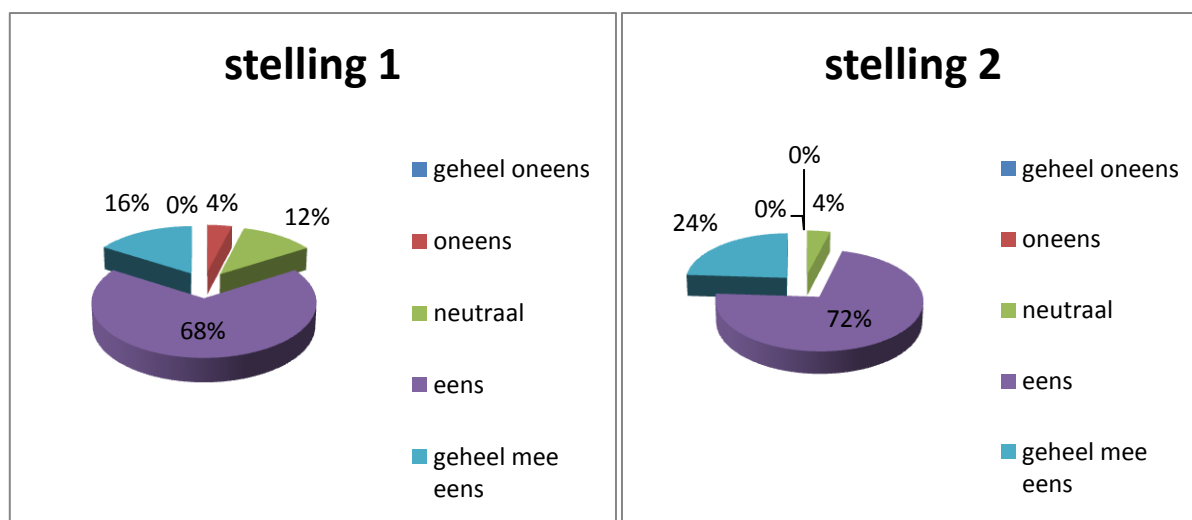


De enquête begon met 2 stellingen waarmee men het er geheel mee eens of totaal mee oneens (in een range van 5) kon zijn.

stelling 1: Aan medewerkers worden hoge eisen gesteld, die vooral te maken hebben met het verbeteren van de kwaliteit.

stelling 2: In een veranderingsproces is het van belang dat medewerkers hun verantwoordelijkheid oppakken en uitdragen.

Deze stelling was als opwarmer bedoeld. Opvallend is wel hoe hoog de mensen hun eigen verantwoordelijk en inzet hebben gescoord.



figuur 4.3.1

figuur 4.3.2

De volgende 4 vragen gingen over gevoelswaarden bij de mensen.

Is het werken binnen het vernieuwd onderwijs concept een uitdaging voor je?
2 respondenten geven hier een onvoldoende voor.
92% geeft hier een voldoende voor, waarvan 16,7% het cijfer 9 waarden.

Tabel 4.3.

Geeft het werken met deze vernieuwing jou energie? gevoelswaarde (0 - 10)		
1		0 (0 %)
2		0 (0 %)
3		2 (8 %)
4		1 (4 %)
5		5 (20 %)
6		5 (20 %)
7		7 (28 %)
8		3 (12 %)
9		2 (8 %)
10		0 (0 %)

Tabel 4.3.1

Geeft het werken in het vernieuwde onderwijsconcept je al vertrouwen? gevoelswaarde (1 - 10)		
1		0 (0 %)
2		0 (0 %)
3		0 (0 %)
4		2 (8 %)
5		2 (8 %)
6		9 (36 %)
7		8 (32 %)
8		3 (12 %)
9		1 (4 %)
10		0 (0 %)

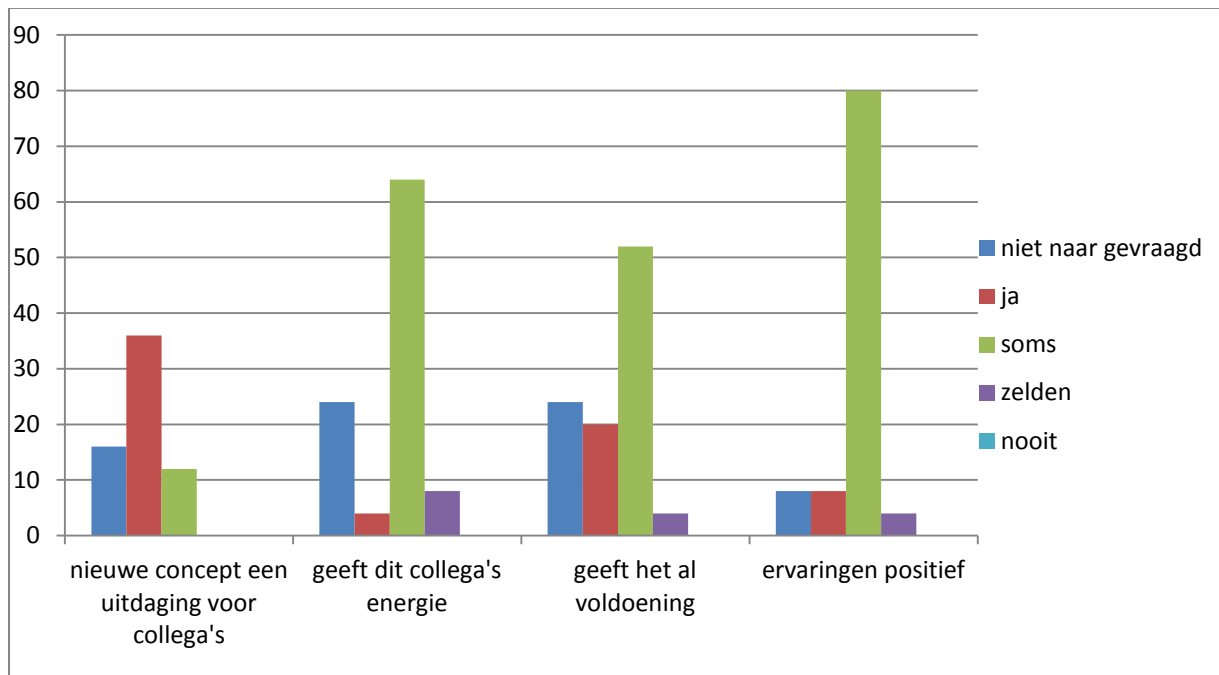
Tabel 4.3.2.

Op de vraag of je de ervaringen al positief ervaart antwoordt 80 % met een voldoende.

In vraag 7 kunnen mensen eigen tekst invullen. Ze kunnen hier hun huidige positieve ervaringen in kwijt. Niet iedereen heeft deze vraag beantwoord. Opmerkingen die zijn gemaakt:

- meer saamhorigheidsgevoel (bij 2 respondenten)
- meer grip op de stof, duidelijk lesaanbod. (bij 2 respondenten)
- eenheid in registreren maakt het overzichtelijkere doorgaande lijn (1x)
- nieuwe uitdaging (1x), overzichtelijker (1x)

In vraag 8 t/m 11 gaat het over de uitdaging voor de collega's. Over hoever ze er tot nu toe in staan en of ze voldoende positieve ervaringen hebben. In percentages wordt weergegeven hoe ze denken dat collega's erover denken. (zie onderstaand diagram)



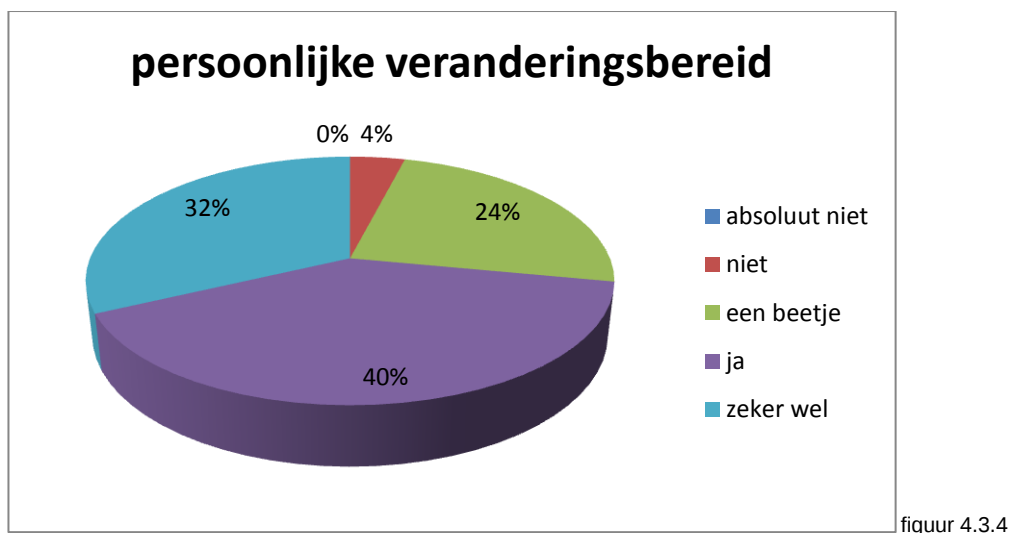
figuur 4.3.3

In vraag 12 kan men voorbeelden geven over de positieve ervaringen die ze van of over een collega weten. Iedereen is hier een antwoord op verschuldigd gebleven. In hoofdstuk 6 komt de onderzoeker hierop terug.

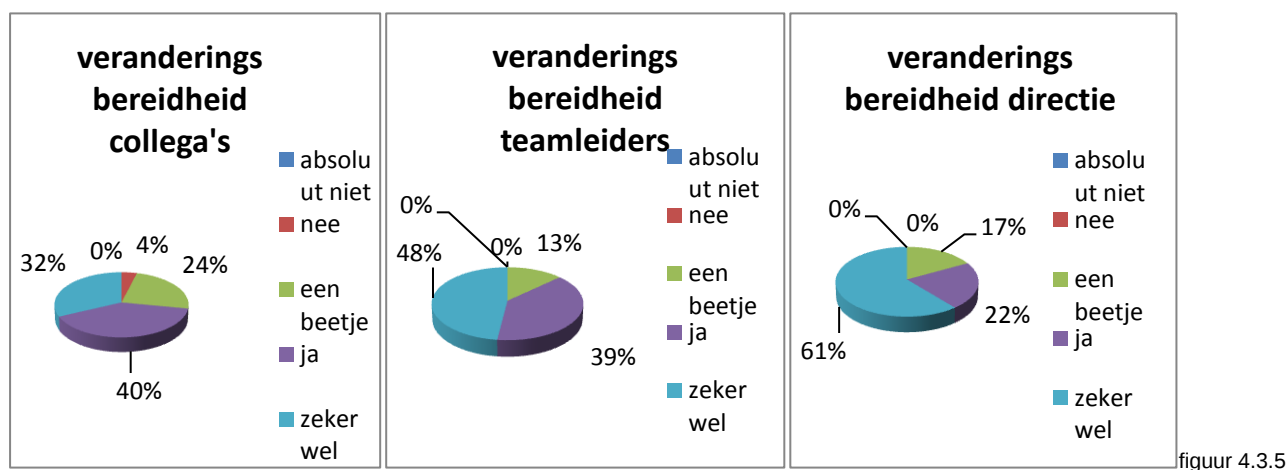
Op vraag 13 beantwoorden ze de vraag of je vindt dat de kwaliteit is toegenomen door het werken in clusters. 54 % van de deelnemers antwoordt met 'een beetje', 42% met 'ja' en 4 % antwoordt met 'zeer zeker'.

Op de vraag of collega's hier ook van overtuigd zijn antwoorden 36% met 'een beetje', 64 % met 'ja'. Of deze totale vernieuwing; het werken in clusters met clusterplannen, groepsplannen en individuele plannen, maar ook de uitstroomprofielen en het LVS de werkdruk afnemen zegt: 75 % nee, 8% een beetje en 17 % zegt van wel.

In vraag 14 vraagt de onderzoeker of je bereid bent te veranderen. In onderstaand schema zie weergegeven in percentages hoeveel mensen bereid zijn te veranderen.



De vragen 17, 18, en 19 gaan over interpretatie van de houding van de naaste collega's, de teamleiders en de directie.



Vraag 20 gaat over de helderheid voor de collega in het gehele veranderingsproces met betrekking tot de onderstaande onderdelen:

	JA	NEE
Duidelijke fasering	78%	22%
Aansturing is doelgericht	88%	12%
Voldoende informatie over nieuwe ontwikkelingen	63%	37%
Realistisch tijdschema	24%	76%
Voldoende tijd beschikbaar	4%	96%

Tabel 4.3.3.

Vraag 21 bevat 3 vragen die gaan over ervaringen met en invloed op de veranderingsprocessen.

veranderingsproces	JA	NEE
Goede ervaringen met soortgelijke processen	40%	60%
Bijdragen aan slagen	96%	4%
Collega's bijdragen aan het slagen	96%	4%

Tabel 4.3.4.

Op de vraag 'Wat heb jezelf nodig om verder te kunnen met alle vernieuwingen', kwamen de volgende antwoorden:

- meer tijd. (12x genoemd)
- Men wil meer duidelijkheid tussen de samenwerking van de clusters.
- ervaringen uitwisselen.
- neuzen dezelfde kant op
- gaan doen.
- Feedback,
- goede aansturing en aanwezige leiding (2x genoemd).
- onvoldoende inzicht in leerlingvolgsysteem worden ook genoemd.
- Iemand geeft aan meer verantwoordelijkheid te willen dragen en bevoegdheden krijgen

Op de vraag (23) wat de noodzaak van het gehele veranderingsproces is geweest; werd geantwoord met:

- de inspecteur (5x genoemd).
- kwaliteit vergroten ,
- duidelijke doorgaande lijn,
- structuur binnen de school,
- beter aansluiten bij de mogelijkheden van de leerling en zijn/haar uitstroomprofiel.

De open vraag 24 geeft veel verschillende antwoorden:

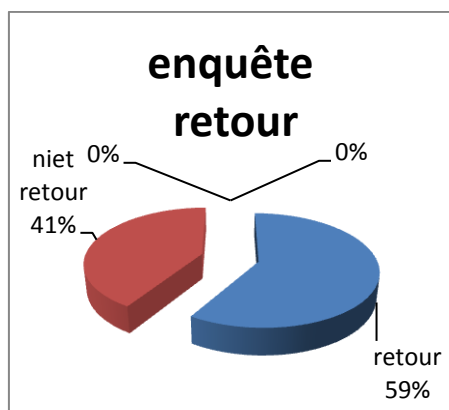
<i>Persoonlijke meerwaarde</i>	<i>School meerwaarde</i>	<i>Meerwaarde leerling/ouders</i>
Enthousiaster en wordt uitgedaagd tot meedenken en kennis verbreding	Inspectie tevreden	Duidelijkheid in waar de school voor staat,
Professionalisering	Duidelijke missie/visie	Missie, visie
De ander beschrijft dat er meer duidelijkheid gekomen is.	Geeft inzicht in 1 lijn	Meer kwaliteit in proces en product.
De samenwerking wordt verbeterd.	Meer kracht aan talenten van de medewerker	Er uit halen wat er in zit/ op maat
Over vanzelfsprekend werken ga je weer eens nadenken.		Gestructureerd aanbod
Een enkeling geeft aan het moeilijk is om aan te geven		Duidelijker beeld van de toekomstverwachtingen (uitstroomprofielen
		Minder afhankelijk van toevalligheden, personen, omstandigheden

Tabel 4.3.5.

De analyse van deze vragenlijst zijn antwoorden op de eerste deelvraag:
Hoe ervaren de collega's momenteel het ingezette veranderingsproces?
 De conclusies worden in hoofdstuk 5 verwerkt.

4.4 Enquête professionalisering

Deze vragenlijst bevatte eigenlijk 5 hoofdvragen met een heleboel subvragen. Bewust gekozen voor een wat open vraagstelling om de mensen uit te dagen zelf een mening te formuleren. Dit om een beter zicht te krijgen of het gewerkt heeft om de medewerkers op deze manier actief te betrekken bij het vernieuwde onderwijsconcept.



figuur 4.4

vraag 1

Hoe kijk je terug op dit proces van het ontwikkelen van de kijkwijzer, hoe was dit voor je ?

- Niet aanwezig geweest
- Kwam een beetje uit de lucht vallen, niet op voorbereid. de bedoeling ervan werd mij ook pas later op de dag duidelijk; onze groep heeft andere invalshoek gebruikt om criteria te bepalen
- Ik ervaar het positief. naar mijn idee is het maken van de kijkwijzers serieus genomen en ligt er nu een mooi instrument om (laagdrempelig) bij elkaar te kijken hoe en ieder het doet voor de klas.
- Beetje vreemd, maar zeker als positief ervaren
- Goed om te doen, zo word je met z'n allen bewust. Hopelijk kijkt de inspecteur naar dezelfde punten
- Ik vraag mij af of ik hier bij was, kan ik mij niet herinneren
- Leerzaam proces. soms wel heftig/druk ,maar denk wel dat het effectief is voor de toekomst
- Het was goed om samen na te denken over goed leraarschap
- Drukke periode, meer nadenken over manier van werken, bewustwording van automatische processen.

Tabel 4.3.6.

vraag 2	1/17	2/17	3/17	4/17	5/17	6/17	7,8,9/17	10/17
Kijken bij collega								
Gevraagd worden	leuk	Zelf gevraagd of ik mocht komen kijken	Prima	Leuk, betrokkenheid, leer-moment	Leuk, door eigen keus	Compliment	nvt	Goed en leerzaam
Vragenlijst invullen	lastig	Lastig, voelde of ik stagiaire beoordeelde	Goed	Goed in te vullen ook voor ander cluster	Leerzaam, vaker willen	Goed te doen		Ging vanzelf
Miste je iets op kijkwijzer	nee	Nee	Nee	Ja schrijfruimte	Ja, schrijfruimte	Nee		Ja schrijfruimte
nagesprek	leerzaam	Prettig,	Fijn	Leuk	Aanvullend	Even wennen		Persoonlijk, kon mijn visie kwijt

Feedback opgepakt	ja	Zelfde conclusie	Positief	Nvt	Nvt	Blij met conclusie		Positief
Afspraken verbeterpunten gemaakt	nee	Nee	Nee	Nvt	nee	Nee		nee
Eigen professionalisering door kijken	Ja, bewuster andere aanpak	Nee	Ja, lesidee	Ja, verbreed blikveld	Ja hoe ik dingen anders kan doen	Ja, kan aanpak zelf implementeren, was anders niet op idee gekomen		Ja andere kijk op leerlijnen

Tabel 4.3.7.

70 % van de respondenten gaf aan het niet moeilijk te binden om positieve feedback te geven en 30% heeft op deze vraag geen antwoord gegeven.

Daarentegen vindt 30 % van de respondenten het lastig om negatieve feedback te geven en 30% zegt hier geen moeite mee te hebben. Waarbij dan nog 40% niet op deze vraag heeft geantwoord.

Vraag 3

Waarom heb je deze collega gevraagd te komen kijken met de kijkwijzer?

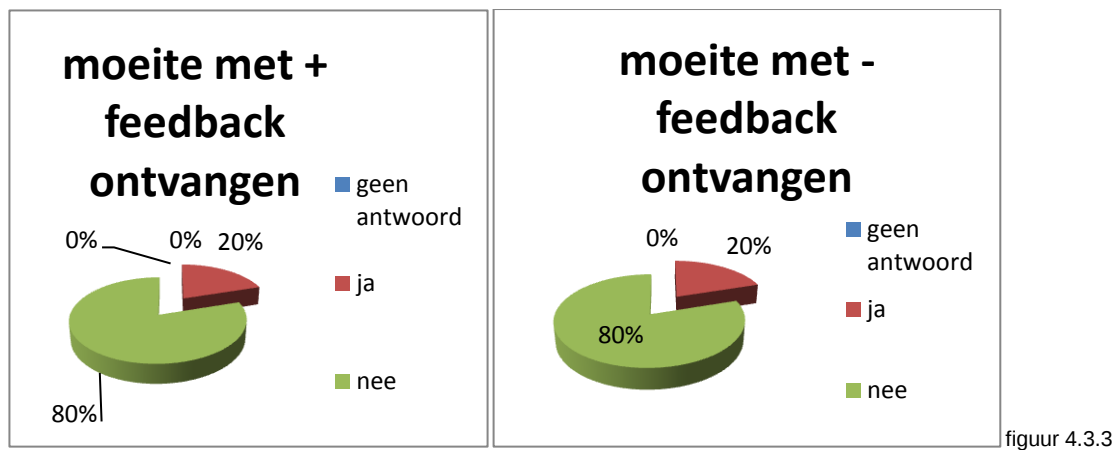
- collega heeft veel ervaring, collega weet veel van deze groep (3 x genoemd)
- kennismaken met groep
- geen reden
- onbekend met stijl
- praktisch
- zij vroeg mij eerst, collega bood zelf aan
- gedrag leerling

Tabel 4.3.8.

De ervaringen en belevingen zijn zeer uiteenlopend geweest.

Op de vraag of de kijkwijzer voldoet antwoordden 8 van de 10 dat het compleet genoeg is. 1 vond het niet voldoende voor de betreffende groep past, omdat er een leermethode niet in opgenomen was en die specifiek bij die doelgroep wordt toegepast. 1 had de vraag anders geïnterpreteerd.

Het nagesprek met de collega werd positief ervaren voor 9 respondenten, 1 gaf aan te weinig tijd te hebben. Uit onderstaand figuur blijkt hoe men het vond om positieve en negatieve feedback te ontvangen.



figuur 4.3.3

Op de vraag of de feedback is opgepakt waren de antwoorden:

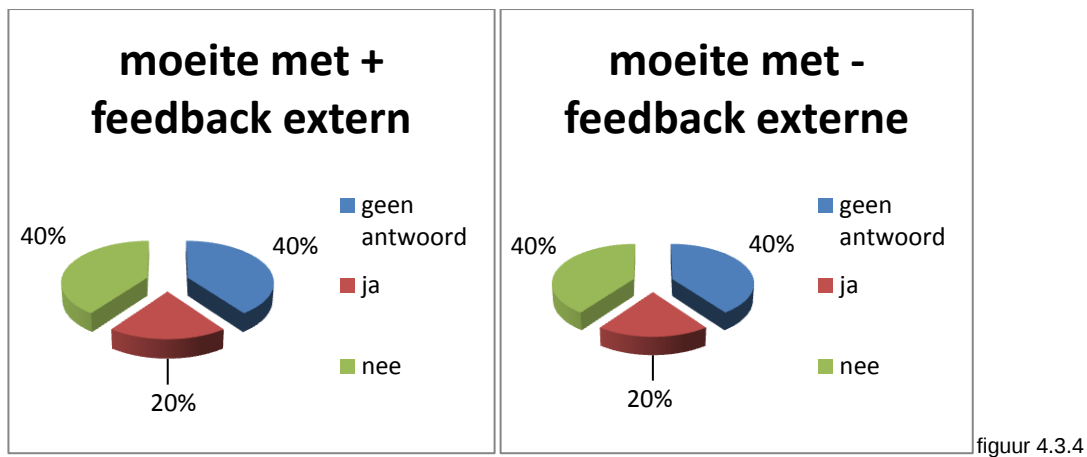
- Ja, bewuster gaan kijken (3x)
- Ik neem dit mee in vervolg lessen (5x)
- Nee (1x)
- Tips al uitprobeerd, die aansloegen (2x)
- Probeer zoveel mogelijk hetzelfde te werk te gaan. En m.b.t. tot moeizaam gedrag bij leerlingen duidelijk en rustig te zijn.

Op de vraag of er persoonlijke professionalisering is doorgemaakt door het kijken van de ander, antwoorden 8 respondenten met ja en 2 met nee, waarvan 1 vindt dat de tijd nog te kort is geweest en de ander heeft geen feedback gekregen.

Bij 6 van de 10 respondenten heeft de externe audit plaatsgevonden.

Bij vraag 4 over de ervaringen van het kijken door de externe (audit aps), gaf 1 respondent aan dit spannend te vinden en de andere 5 hadden er geen moeite mee.

Over het nagesprek met de externe waren de meningen verdeeld. Opmerkingen die zijn opgeschreven: Prettig, eyeopener, positief, fijn, goed om te horen dat je goed op weg bent. Maar ook was er een meningsverschil beschreven en geeft iemand aan een kritische andere kijk te waarderen. In de onderstaande figuren staan de percentages hoe het feedback (positief en negatief) geven door een externe ervaren is.



Ook hier diversiteit in het oppakken van de feedback:

- heeft aan het denken gezet
- inzichtelijkheid kan beter
- ja
- niet aan de orde
- nee

Op de vraag of men persoonlijke professionalisering heeft doorgeemaakt door het kijken van de externe antwoordden 4 van 6 respondenten met ja. 1 Bleef het antwoord schuldig en 1 antwoordde met nee.

Vraag 5- Door welk bezoek heb je de grootste professionele ontwikkeling doorgeemaakt?



In hoofdstuk vijf ga ik hier nader op in en maak ik een verbinding met de data van deze enquête .

4.5 focusgroep

In de focusgroep stond de vraag centraal:

“Welke interventies vinden jullie dat een teamleider moet doen/inzetten om professionele cultuur te verbeteren aan de hand van een aantal uitslagen van de enquêtes ?”

Aan de hand van opvallende resultaten uit beide enquêtes heeft de onderzoeker de focusgroep uitgenodigd bij elk resultaat te noteren wat opvalt aan dit resultaat (zie bijlage 8). Daarnaast werd ook gevraagd of dit resultaat verwacht werd en of het op dit moment nog realiteit is. Het opschrijven is met name bedoeld als denkproces alvorens met elkaar in gesprek te gaan. Gespreksvraag was bij elk resultaat, wat de focusgroep als aanbeveling naar de schoolleiding zou willen doen.

gespreksonderdeel 1:

Aan medewerkers worden hoge eisen gesteld, die vooral te maken hebben met het verbeteren van de kwaliteit.

Opvallend is dat een grote groep het eens is. Dit werd wel al verwacht en nu is de verwachting dat bij nog eens vragen dat de score hoger zou zijn.

Aanbeveling schoolleiding:

- ✓ Meer tijd om dingen uit te werken, betere verdeling werkdruk om teamleden te beschermen.
- ✓ Transparantie over verbeteren van de kwaliteit
- ✓ Goede communicatie
- ✓ Insteken op wat gewoon is in onderwijs
- ✓ Leerkrachten meenemen in vernieuwingen.
- ✓ Overzichten geven met betrekking tot verwachtingen/vernieuwingen, wat komt er nog aan en prioriteren.

gespreksonderdeel 2 Vind je dat de kwaliteit is toegenomen door het werken in clusters?		
Wat valt je op?	Is dit wat je had verwacht?	Is dit nu nog de realiteit?
-zeer zeker, heeft een lage score	Nee	Nu paars groter zal zijn
-collega's hoger, sfeer cultuur te maken?	Nee	Weet ik niet
-verschil zelf en collega's is groot	Ja	Ja

-negatieve feedback geven, negatieve feedback ontvangen	Nee positiever verwacht	Zou mooi zijn van niet
-verschillen zelf en collega's		
-groot verschil		
-schrik, positiever verwacht		

Tabel 4.3.9.

Aanbeveling schoolleiding:

- ✓ Eerder en vaker evalueren
- ✓ Meer clusteroverleg, praktisch ingevuld, clusterstudiedag eventueel, bijpraten
- ✓ deze vraag nu nog eens stellen
- ✓ uitwisseling
- ✓ nog meer binnen elkaars cluster kijken naar elkaars materialen etc.

gespreksonderdeel 3 Het schema van de veranderingsbereidheid persoonlijk en die van de collega's.(zie figuur 4.3.4.)		
Wat valt je op?	Is dit wat je had verwacht?	Is dit nu nog de realiteit?
Veel klein beetje tot niet eens	Ja	Ja
Veel willen veranderen	ja	Ja
Veel nog geen tot beetje bereid om te veranderen	ja	Denk van wel
	Niet echt beeld van	

Tabel 4.3.10.

Aanbeveling schoolleiding:

- ✓ stel deze vraag ook op nieuw
- ✓ mensen blijven informeren over processen en veranderingen
- ✓ soms zeggen:zo gaan we het dus doen.
- ✓ hou rekening mee dat als mensen onzeker zijn, liever een beetje invullen dan volledig eens zijn.
- ✓ deze vraag meenemen in POP /FG gesprekken

gespreksonderdeel 4 Wat de noodzaak van het gehele veranderingsproces is geweest?		
Wat valt je op?	Is dit wat je had verwacht?	Is dit nu nog de realiteit?
de inspecteur 5x	Nee	Geen idee
kwaliteit vergroten maar 2x,	Duidelijk	
duidelijke doorgaande lijn 2x,	Meer	
structuur binnen de school		
beter aansluiten bij de mogelijkheden van de leerling		

Tabel 4.3.11.

Aanbeveling schoolleiding:

- ✓ Vaker kijkwijzer laten afnemen bij elkaar , 2 jaarlijks
- ✓ Nog eens de vraag stellen, met andere formulering: wat heeft het veranderingsproces je al opgeleverd?
- ✓ De zin en onzin van alle veranderingen bespreken -visie

gespreksonderdeel 5 het geven en ontvangen van positieve en negatieve feedback.		
Wat valt je op?	Is dit nu nog de realiteit?	Is dit wat je had verwacht?
80 % geen moeite met ontvangen	ja	nee
Dat men feedback ontvangen van een externe moeilijker vindt.	ja	nee

Tabel 4.3.12.

Aanbeveling schoolleiding:

- ✓ Gevoel van vertrouwen, zelf kiezen wie er komt kijken
- ✓ Tips en tops opnemen in de kijkwijzer
- ✓ Verbeterpunten opnemen in de kijkwijzer
- ✓ Organiseer een studiemiddag over het geven en ontvangen van feedback, daarna voorwaarden creëren om te borgen
- ✓ Nog eens langer over denken en met elkaar praten wat hier zinvolle vervolgstappen kunnen zijn.

gespreksonderdeel 6 score van grootste persoonlijke ontwikkeling.		
Wat valt je op?	Is dit wat je had verwacht?	Is dit nu nog de realiteit?
Kijken door de ander	ja	
Mee ontwikkelen!		
Feedback van een externe		

Tabel 4.3.13.

Aanbeveling schoolleiding:

- ✓ Faciliteren bij elkaar kijken met feedback gesprek 2 x per jaar.
- ✓ Vaker de medewerker mee laten denken en ontwikkelen.

Deze aanbevelingen worden meegenomen om een antwoord te formuleren op deelvraag 3.

Nu de resultaten van het onderzoek geordend zijn rondom de drie deelvragen, zal de onderzoeker verbanden leggen tussen de resultaten en het theoretisch kader, conclusies trekken en aanbevelingen doen in het hoofdstuk 5.

5.1 Inleiding

Dit hoofdstuk sluit de onderzoeker af met het antwoord op de onderzoeksvraag :*Hoe bevorder ik als teamleider eigenaarschap van alle betrokken professionals bij het veranderingsproces op het VSO?* De conclusies zijn door de onderzoeker getrokken vanuit de data en hiermee worden tevens de deelvragen beantwoord.

Deelvraag 1: Hoe ervaren de collega's momenteel het ingezette veranderingsproces?

Deelvraag 2: Wat is er nodig om collega's actief te blijven betrekken in het vernieuwde onderwijsconcept?

Deelvraag 3: Welke interventie methode kan ik als teamleider inzetten om de eerste stappen naar een professionele cultuur te maken?

5.2 Hoe ervaren de collega's momenteel het ingezette veranderingsproces?

Het antwoord op deze eerste deelvraag wordt gevonden vanuit de analyse gebaseerd op de cultuurscan en de eerste enquête over veranderingsbereidheid.

Met behulp van de enquête is de conclusie te trekken dat de collega's (96%) bereid zijn om in de veranderingen mee te gaan, zie figuur 4.3.4. Wel is het duidelijk geworden dat 1/4 van de respondenten zegt 'een beetje' te willen veranderen. De onderzoeker kan hier alleen concluderen dat de terminologie 'een beetje' te weinig zegt. Opvallend is nog dat het iedereen het antwoord verschuldigd is gebleven over de betrokkenheid van hun collega's.

Er is veranderingsbereidheid.

Men ervaart al een duidelijke kwaliteitsverbetering. Dit blijkt uit de score dat 100 % van de respondenten de vraag of de kwaliteit is toegenomen scoorden met 'een beetje' tot 'zeer zeker' heeft beantwoord.

Men ervaart een kwaliteitsverbetering.

Minder positief ervaren de collega's de werkdruk, 75 % geeft aan dat de werkdruk juist verhoogd is. 96 % geeft aan behoefte te hebben aan meer tijd om de kwaliteit te verbeteren.

Men ervaart verzwaring van de werkdruk.

De cultuurscan moet gezien worden als een subjectief meetinstrument, dit gaat over de interpretatie, gevoelswaarden en aanname van de schoolleiding.

Uit de analyse komt naar voren dat de cultuur van zorg en hiërarchisch naar professioneel zou moeten. De analyse wordt bevestigd door te kijken naar de verstoringen. Bijna alle verstoringen vallen onder het stereotiep dat het meest voorkomt in de zorgcultuur en hiërarchische cultuur. Vollenhoven (2009) schrijft hier over dat als verstoringen de overhand gaan nemen er een patroon kan gaan ontstaan, waarin mensen meer tijd besteden aan de organisatiestructuur, het maken van plannen en het oplossen van andermans problemen.

Met behulp van de bestudeerde theorie en de uitgebreide cultuurscan is er een actieplan (zie bijlage 1) geschreven. Hierin staan adviezen naar de schoolleiding. (zie hfst 5.6)

5.3 Wat is er nodig om collega's actief te betrekken in het vernieuwde onderwijsconcept?

"Organisatieverandering gaat over dingen die je samen anders moet gaan doen:collectieve gedragsverandering, die je met elkaar doet en doormaakt. Processen waarin wat je wel of niet wilt, kunt en durft te veranderen, mede afhangt van wat je collega's willen, kunnen en durven."

(Swieringa, 2005,p 41.) Dit geeft aan dat de actie die is ingezet om gezamenlijk een methode met product ('de kijkwijzer') te ontwikkelen zinvol is geweest om de mensen te betrekken bij de veranderingen. Dit blijkt uit de antwoorden op de openvraag of het ontwikkelen je iets heeft opgeleverd.

De noodzaak (urgentie) is door de medewerkers begrepen. Er bleek uit de enquête dat er 5 hoofdzaken worden ervaren onder de medewerkers:

- de inspecteur (5x genoemd),
- kwaliteit vergroten ,
- duidelijke doorgaande lijn,
- structuur binnen de school,
- beter aansluiten bij de mogelijkheden van de leerling en zijn/haar uitstroomprofiel.

De urgentie is begrepen.

Wat al heel lang bekend is, is dat de medewerkers een duidelijk beeld van de doelen, de visie moet hebben om überhaupt te kunnen veranderen. Volgens Senge(2008) is een visie het beeld of doel in de toekomst dat de organisatie nastreeft. Door binnenkomende informatie in het kader van de visie te plaatsen kan worden gezorgd dat medewerkers dezelfde samenhang zien en dezelfde verbanden leggen. Als medewerkers geen duidelijk beeld hebben van de visie van de organisatie, zijn ze minder goed in staat dezelfde betekenis aan informatie toe te kennen.

Er is geïnvesteerd in de collega's helder voor ogen te houden wat de visie is en waar het veranderingsproces naar toe gaat. Er is zelfs een helder tussendoel gegeven in het maken van een product.

Er is gedeelde visie.

Er zijn voorwaarden nodig om tot veranderingsproces te komen. De graaf & Kunst (2008) beschrijven dit aan de hand van 6 stappen die gaan over erkenning. Erkennen van de feiten, de erkenning van het probleem, de wenselijkheid om het probleem om te lossen zijn de eerste stappen. Daarna komt de mogelijkheid er iets aan te kunnen doen, vervolgt door de erkenning van de capaciteiten, is er wel voldoende kennis voor in huis? Met als afsluiter erkenning voor commitment, is er nu voldoende betrokkenheid? Als hier een stap in wordt overgeslagen, zou dat kunnen leiden tot minder betrokkenheid en bereidheid van de medewerker.

Door de medewerker mee te laten werken aan de ontwikkeling van de kijkwijzer. Ze vervolgens te laten ervaren hoe het is om hiermee een collegiale klassenconsultatie te verrichten of er mee te worden geconfronteerd, zijn er voorwaarden gecreëerd. Dit blijkt uit de tweede enquête waarin de medewerkers aangeven zich actief betrokken te voelen. Het samenwerken, samen ontwikkelen en dus het samen leren heeft veel professionalisering opgeleverd. Vanuit figuur 4.3.5 (p.36) kan geconcludeerd worden dat de medewerker de grootste professionele ontwikkeling heeft ervaren als een collega in de klas kwam met de kijkwijzer. Het betrekken van de focusgroep in het veranderingsproces en zeker in dit onderzoek heeft betrokkenheid bij de medewerkers opgeleverd. Ze hebben goede aanbevelingen kunnen geven, zoals voortaan het collegiale klassenconsultatie twee keer per jaar te laten plaatsvinden. Waaruit dan weer geconcludeerd kan worden dat er 'commitment' is, zeker bij de focusgroep. Wel blijft het een aandachtspunt voor de schoolleiding om het gehele team betrokken te houden.

Er is aan de voorwaarden gewerkt en betrokkenheid bij een aantal collega's gecreëerd.

Door de antwoorden op de vragen uit de enquête over het geven en het ontvangen van 'negatieve' feedback is de onderzoeker zich af gaan vragen of de collega's kritisch genoeg zijn geweest bij het invullen van de kijkwijzers en de enquête. Er blijkt namelijk uit de enquête dat maar 2 respondenten het moeilijk vinden 'kritische' feedback te geven en tegelijkertijd te ontvangen. Vanuit een steekproef blijkt dat er geen 'kritische' feedback wordt gegeven in de ingevulde kijkwijzers. De feedback die gegeven wordt is gericht op complimenten.

Durven collega's elkaar 'kritische' feedback te geven?

5.4 Welke interventie methode kan ik als teamleider inzetten om de eerste stappen naar een professionele cultuur te maken?

Het is de onderzoeker vanuit de literatuur duidelijk geworden dat van de teamleider die op weg is naar een professionele cultuur veel wordt gevraagd. Het gaat niet over één interventie methode. Volgens Graaf & Kunst (2008) moet de teamleider de juiste competenties bezitten en zich vooral richten op het behalen van helder gestelde doelen. Het gaat volgens hen ook om het stellen van de juiste vragen en het creëren van verbinding. Een goede leider denkt er dan ook nog aan om leer- en ontwikkelprocessen te faciliteren. De competenties van een teamleider zijn helder omschreven in door de VO-raad (2007): " De basiscompetenties vormen een met elkaar samenhangende set van bekwaamheden die nodig zijn voor effectief leiderschap, gekoppeld aan transformatieel leiderschap". (zie bijlage 9)

De onderzoeker, tevens leidinggevende, heeft tijdens dit onderzoek met name ingezet op het leer- en ontwikkelproces, wat verbinding heeft gecreëerd. Dit valt op te maken uit de enquête waarin wordt gevraagd of je tijdens het ontwikkelen van de kijkwijzer persoonlijke ontwikkeling hebt door gemaakt. Hierop antwoorden 6 mensen positief. Het kijken bij een ander in de klas levert voor 6 respondenten ontwikkeling op. Het bekeken worden door een externe heeft 4 mensen geholpen zich persoonlijk te ontwikkelen. Het hoogste leer- en ontwikkel proces is ontstaan als een collega in de klas kwam kijken, 8 mensen geven namelijk aan hier persoonlijk ontwikkeling te hebben doorgemaakt.

Inzetten op leer- en ontwikkelproces levert professionele cultuur op.

Voorwaarden om een veranderingsproces op weg naar het verbeteren van de professionele cultuur te bewerkstellingen, zijn door vele auteurs opgeschreven. Een ieder op zijn eigen manier in eigen volgorde van belangrijkheid. Zoals Kotter (2002) vindt dat urgentie vergroten bovenaan staat vindt Senge (2008) het belangrijker dat er dagelijks een heldere visie uitgedragen wordt. De onderzoeker heeft een hele rij voorwaarden uit de literatuur ter voorbereiding op dit onderzoek meegenomen en tijdens het onderzoek ingezet, zoals het vertrouwen, de interesse, het enthousiasme en lef hebben.

Er is in ieder geval lef van leidinggevende en medewerkers nodig.

Ook de voorwaarden als transparant zijn, investeren in professionalisering van leidinggevend, successen vieren (de Graaf & Kunst, 2008) en daadkracht en visie uitdragen, zijn gaande weg dit actieonderzoek in gezet door de teamleider.

Andere voorwaarden :

Visie	Vertrouwen	Transparantie	Succes viere
Interesse	Daadkracht	Voldoende tijd	Flexibiliteit
Enthousiasme	Urgentie	Feedback geven	Middelen inzetten

De adviezen geformuleerd door de focusgroep zijn enerzijds zeer concreet toepasbaar in de dagelijkse praktijk van de school en anderzijds voor ieder leidinggevende in een veranderingsproces toepasbaar. De aanbevelingen voor de school zijn te lezen in hoofdstuk 5.6. De adviezen voor een leidinggevende in het algemeen zijn:

- ✓ Medewerker mee laten denken en ontwikkelen.
- ✓ Gevoel van vertrouwen geven.
- ✓ Tijd nemen om te denken en te praten wat zinvolle vervolgstappen kunnen zijn.
- ✓ De zin en onzin van alle veranderingen bespreken, visie.
- ✓ Medewerkers blijven informeren over processen en veranderingen.
- ✓ Toon daadkracht.
- ✓ Neem in enquête geen termen op als 'een beetje', veilige keuze voor onzekere mensen.
- ✓ Eerder en vaker evalueren.
- ✓ Uitwisseling met collega's faciliteren.
- ✓ Meer tijd om dingen uit te werken, betere verdeling werkdruk.
- ✓ Transparant zijn over verbeteren van de kwaliteit.
- ✓ Goede communicatie.
- ✓ Insteken op wat gewoon is in onderwijs.
- ✓ Leerkrachten meenemen in vernieuwingen.
- ✓ Overzichten geven met betrekking tot verwachtingen/vernieuwingen
- ✓ Juiste prioriteiten stellen.

Er zijn voldoende interventies voor de teamleider om een professionele cultuur te krijgen.

Tijdens het onderzoek is er tijd gefaciliteerd om duidelijk te bespreken met alle medewerkers dat de professionele cultuur nog te wensen overlaat op een aantal gebieden. Er is geïnvesteerd in het uitleggen wat een professionele cultuur precies inhoudt. Hiermee is direct geoefend en zijn er interventies gepleegd.

Er is gestart met verbeteren van de professionele cultuur.

5.5 Conclusies

- Er is veranderingsbereidheid.
- Men ervaart een kwaliteitsverbetering
- Men ervaart verzwaring van de werkdruk.
- De urgentie is begrepen.
- Er is gedeelde visie.
- Er is aan de voorwaarden gewerkt en betrokkenheid bij een aantal collega's gecreëerd.
- Inzetten op leer- en ontwikkelproces levert professionele cultuur op.
- Er is in ieder geval lef van leidinggevende en medewerkers nodig.
- Er zijn voldoende interventies voor de teamleider om een professionele cultuur te krijgen.
- Er is gestart met verbeteren van de professionele cultuur.

Vanuit de conclusies is er voor de onderzoeker één vraag overgebleven die meegenomen wordt in de aanbeveling, namelijk: durven collega's elkaar 'kritische' feedback te geven? (hoofdstuk 5.6.) De verder conclusies samen geven een verklaring voor de titel van dit onderzoek. Er treedt cultuurverandering op als de urgentie begrepen en vergroot is. Als er een duidelijke visie is en aan voorwaarden wordt voldaan. Hierbij nog interventies worden ingezet met veel moed (lef) en doorzettingsvermogen van de medewerker en de teamleider.

$$C = U \times 2V \times i \times l$$

cultuurverandering= urgentie x (visie+voorwaarden) x interventies x lef

De onderzoeker kan met behulp van deze formule en de conclusie haar onderzoeksvraag om buigen naar de stelling:

Als teamleider ben ik gestart met het bevorderen van eigenaarschap van alle betrokken professionals bij het veranderingsproces op het VSO.

5.6 Aanbeveling

De beschreven onderzoekresultaten, het literatuuronderzoek en het focusgesprek met de tussentijdse acties, maken de volgende aanbeveling voor schoolleiders die hun school in beweging moeten en/of willen krijgen op weg naar een professionele cultuur.

Als eerste de concrete aanbevelingen voor de schoolleiding van VSO de Alk:

- Faciliteren van klassenconsultatie met feedbackgesprek 2 x per jaar.
- Kolom opnemen in kijkwijzer voor tips en tops.
- Verbeterpunten opnemen in de kijkwijzer.
- Organiseer een studiemiddag over het geven en ontvangen van feedback, daarna voorwaarden creëren om dit te borgen.
- Een aantal vragen vanuit de enquêtes nu nog eens stellen.
- Meer clusteroverleg.
- Nog meer binnen elkaars cluster kijken .
- Kijkwijzer meenemen in POP /FG gesprekken.

Vanuit de brede cultuurscan zijn er de onderstaande adviezen geformuleerd, deze kunnen worden gebruikt door elke leidinggevende in een veranderingsproces:

- ✓ Geef samen vorm aan een visie en missie.
- ✓ Creëer betrokkenheid door medewerkers uit te dagen te communiceren met andere collega's.
- ✓ Geef het team ruimte het eigen professionele leven in eigen hand te nemen, grenzen te stellen en zelf beslissingen te nemen.
- ✓ Ga met elkaar in gesprek over je droom en inspiratie.
- ✓ Bepaal de koers en behoud deze door het tonen van daadkracht.
- ✓ Bespreek de angst die voortkomt uit de trajecten zoals 'bezuiniging', 'terugloop leerlingaantal' en 'inspectierapport' .
- ✓ Maak gebruik van de capaciteiten en ideeën van medewerkers om nieuwe wegen in te slaan.

Het uiteindelijk hoofdadvis van de onderzoeker aan de schoolleiding is samengesteld uit de vraag die over is gebleven en de professionele cultuur die nog meer te verbeteren valt. De komende bezuinigingen en de nieuwbouw in 2014, waarbij twee teams met elkaar zullen moeten gaan samenwerken in 1 gebouw versterken dit advies.

Teamontwikkeling op gang brengen met het accent op feedback leren geven en ontvangen.

Hoofdstuk 6 – Reflectie

6.1 Inleiding

In dit hoofdstuk wil reflecteren op het onderzoek. Ik zet uiteen hoe het onderzoek is verlopen. Ik schrijf over mijn eigen leerproces en de voornemens voor de toekomst. Over het algemeen ben ik uiteindelijk tevreden over de wijze waarop het onderzoek is verlopen. In het onderstaande zal ik dat chronologisch toelichten.

6.2 Onderzoeksreflectie

Keuze van het onderwerp:

Het onderzoek begint met het zoeken naar onderwerpen, ontwikkelvragen om je persoonlijke rol als leidinggevende te verbeteren. Maar ook om te blijven aan sluiten bij je eigen interesse, die dichtbij je praktijk liggen. Een behoorlijk denkproces voor mij, wat nog werd bemoeilijkt door een overstap tijdens deze twee jarige opleiding naar een andere school. Ik was gestart met het lezen van literatuur over teamrollen, teamontwikkeling en teamwerk. Gaandeweg dit onderzoek bleek dat er eerst andere acties nodig waren op het gebied van persoonlijke veranderingsbereidheid en eigenaarschap. Hierdoor moest ik starten met andere deelvragen.

Het formuleren van een goede onderzoeksvraag heb ik als lastig ervaren. Uiteindelijk is het fijn om samen met je 'critical friends' en je begeleider tot de juiste hoofd- en deelvragen te komen. Waarbij ik toen pas het gevoel kreeg dat ik concreet aan de slag kon.

Aansluiting theorie en praktijk:

Een onderwerp onderzoeksmatig benaderen, waarbij je systematisch en verdiepend te werk gaat, had ik nog nooit eerder gedaan. Het kostte mij veel moeite om het onderzochte goed te verwoorden. Zodat iedere lezer begrijpt, waar ik het over heb. De keuze van een actieonderzoek past erg goed bij mijn leidinggevende voorkeursstijl; veel actie en ervaren door doen. De theoretische verdieping leverde hierbij voor mij een meerwaarde op om het onderzoek volgens richtlijnen en normen te verrichten. De inzichten uit de literatuur bleken van grote waarde voor het onderbouwen van zowel de inhoud als het proces van mijn onderzoek.

Ook het bestuderen van de gekozen literatuur heeft mij veel gebracht. Ik was 'vergeten' dat ik veel informatie haal uit boeken. Door het bestuderen van de literatuur kregen mijn ideeën over hoe ik aan de slag ben gegaan in mijn eigen praktijk meer vorm. Hierdoor heb ik meer vertrouwen gekregen in mijn dagelijks handelen als leidinggevende. Mijn 'natuurlijk handelen' voelt beter, omdat ik dit nu kan staven op de theorie.

Het onderwerp 'professionele cultuur' is vanzelfsprekend ruim besproken binnen het team. Er is sprake van een bewustwordingsproces bij de medewerkers ontstaan dat een cultuuromslag

noodzakelijk is. Een jaar intensief bezig zijn met dit onderzoek met de daarbij behorende acties heeft veel voor mij betekend. Ik ben mij bewust geworden van de belangrijke invloed van de teamleider.

"Een goede teamleider maakt zichzelf overbodig en is daarmee onmisbaar." (Vroemen, 2010, p.33) zijn woorden die bij mij blijven hangen. Het onderzoek is echt een leerproces geweest voor mij, waar ik uiteindelijk vol trots over durf te spreken. Ik ben enthousiast over het feit dat in zo'n korte tijd wel al verbeteringen op de werkvloer merkbaar zijn. De professionele cultuur is in gang gezet. De medewerkers hebben zich open willen stellen om met elkaar aan de slag te gaan. Alleen onder deze conditie heb ik dit onderzoek kunnen uitvoeren.

Methodologie en data:

Over mijn methodische aanpak moet ik iets genuanceerder spreken. Ten eerste is mijn cultuurscan een beleving en interpretatie van mij als leidinggevende met mijn eigen referentiekader, dus kan niet als directe waarheid worden vastgesteld.

Ten tweede had ik een aantal vragen in mijn enquête niet hoeven stellen of anders moeten formuleren. Omdat bijvoorbeeld op één vraag iedereen het antwoord verschuldigd is gebleven. Een ander voorbeeld is dat bepaalde terminologieën verwarring opgebracht zouden kunnen hebben, want wie wordt er verstaan onder directie; is dat de directeur of de algemene directie? Ook heb ik mij wel gerealiseerd dat veel vragen een interpretatie is van wat de mensen zien of denken te zien.

Nog een voorbeeld is de terminologie 'een beetje' daaruit kun je niets opmaken, dus valt hier ook geen conclusie uit te trekken. Het was jammer dat ik juist bij één van de essentiële vragen deze term erin heb gevoegd, omdat nu de percentages gekleurd zijn.

Er zijn achteraf wel veel vragen gesteld over hoe een respondent denkt en hoe de andere collega's ergens over denken. Deze vragen hadden anders geformuleerd kunnen worden om het zelfde inzicht te krijgen: weten de collega's van elkaar over hoever ze in het veranderingsproces staan?

Ik ben mij als onderzoeker bewust van het feit dat ik ook leidinggevende ben en dat dit bij de enquêtes en het focusgesprek invloed gehad zou kunnen hebben op de antwoorden.

Tijdens het focusgesprek ben ik mij nog meer bewust van deze dubbelrol geweest, omdat ik behalve onderzoeker, leidinggevende, dan ook voorzitter ben.

Helaas heb ik moeten afwijken van de versnelde planning om in juni 2011 af te studeren door calamiteiten. Ik ben weer terug gevallen op de eerste planning van de 2 jarige opleiding.

De conclusies die ik in hoofdstuk vijf beschreven heb, maken dat ik door kan met daar waar mijn interesses al aan het begin van dit onderzoek lagen, namelijk: teamontwikkeling!

6.2. Persoonlijk leerproces

Ik heb het uitvoeren van dit onderzoek als boeiend, leerzaam en bruikbaar in de praktijk ervaren. Het onderzoek heeft voor mijn persoonlijke ontwikkeling als teamleider veel opgeleverd.

De inzichten en ervaringen die ik tijdens dit actieonderzoek heb opgedaan, hebben mij als teamleider een stap verder gebracht. Ik heb meer handvaten en vertrouwen gekregen om innovatieve processen succesvol in te zetten en te vervolgen. In die zin is er voor mij ook een professionele ontwikkeling doorgemaakt!.

Ik concludeer dat we door dit actieonderzoek en de bijbehorende acties een start hebben gemaakt met het verbeteren van de cultuur.

"De zwakke kant van actieonderzoek zit hem in de hoeveelheid tijd, energie en middelen die ermee gemoeid zijn". (Rob de Lange, 2011) Deze uitspraak beaamt ik. Ik heb dit onderzoek als zeer intensief ervaren. Er wordt veel beslag gelegd op je tijd en energie, zowel tijdens werksituaties als privé.

Samenvattend,

Ik heb in het kader van de opleiding en dit onderzoek een periode achter mij liggen waarin ik niet alleen veel geleerd heb, maar waar vooral het geleerde ook geleid heeft tot vervolgacties. Volgens mij een mooi resultaat van opleiden.

Daarnaast ben ik trots op ons allen dat we binnen 2 jaar intensief werken aan het veranderingsproces onze voldoende van de inspectie binnen hebben. Nu kunnen we verder met kwaliteitsverbetering gericht op een mooie teamontwikkeling binnen een professionele cultuur.

Nawoord

Als afsluiting wil ik een aantal mensen bedanken die mij geholpen hebben in het afronden van dit meesterstuk voor de opleiding “Inspirerend leidinggeven aan innovatie” .

Allereerst mijn 'critical friends' binnen en buiten de school, waarbij ik mij veilig voelde om te worstelen in mijn zoektocht als leidinggevende. Mijn studiebegeleider Marjan Plazier voor al haar feedback en haar extra tijd. Mijn teams die enthousiast hebben mee gewerkt aan de enquêtes die ik heb gesteld en hun enorme inzet op weg naar kwaliteitsverbetering.

Mijn collega teamleiders en directie die ruimte boden als ik dat nodig had en hun 'belief' dat ik de opleiding zal afronden. En natuurlijk mijn gezin!

Vormgeven aan dit onderzoek was zonder de mensen om mij heen niet gelukt.

Literatuurlijst

- Bassett, P. F. (2011, juni 29). <http://www.nais.org/publications/ismagazinearticle.cfm?ItemNumber=155246>.
- De Graaf A & Kunst, K. (2008). *Einstein en de kunst van het zeilen, een zoektocht naar de nieuwe rol van de leidinggevende*. Amsterdam: SWP.
- Dixon, N.M. (2002). *De organisatieleer, hoe we collectief kunnen leren*. Amsterdam: Nieuwezijds.
- Emst, A. (1999). *Professionele cultuur*. Utrecht: Edukern.
- Galenkamp H en Vollenhoven M. (2009). *Als scholen een gezicht krijgen, de cultuur als voedingsbodem voor een lerende organisatie*. Amersfoort: CPS onderwijsontwikkeling en advies.
- Heijden, F. v. (2010). <http://www.werkenmetsucces.nl/index.php/wij-wij-zijn/>. Opgehaald van <http://www.werkenmetsucces.nl/index.php/wij-wij-zijn/>: <http://www.werkenmetsucces.nl/index.php/wij-wij-zijn/>
- Hooiveld, J. (2009). *Analyse de Alk*. APS.
- Jutten, J. (2002). *Echt: Natuurlijk leren*.
- Jutten, J. (2007). *De systeemdenker in actie*. Echt: Natuurlijk leren.
- Kleijn, H. (2010). *Verandermanagement*. Amsterdam: Pearsons education Benelux.
- Kotter en Cohen, J. (2002). *The heart of change*. usa: John P Kotter and Deloitte Consulting L.L.C.
- Kotter, J. (2008). *Onze ijsberg smelt! Succesvol veranderen in moeilijke omstandigheden*. Amsterdam: Business contact.
- KPCgroep. (2009). Van betrokkenheid naar invloed; gedeeld eigenaarschap bij schoolontwikkeling. *van 12-18* , 46-48.
- Lange R.de., S. H. (2011). *Praktijkgericht onderzoek voor reflectieve professionals*. Antwerpen-Apeldoorn: Garant.
- Loeffen, E. (2010). Gedeeld eigenaarschap samen vorm geven aan onze schoolontwikkeling. *MESO magazine* , 13.
- Mastenbroek, W. (2004). *Verandermanagement*. Heemstede: Holland Business Publications.
- Pierce, J. e. (2009). Psychological ownership within the job design context: revision of the job characteristics model. *Journal of Organizational Behavior* , 30.
- Ponte, P. (2002). *Onderwijs van eigen makelij. Procesboek actieonderzoek in scholen*. Soest: Nelissen.
- Senge, P. e. (2008). *Lerende scholen, het vijfde discipline handboek voor onderwijzers, ouders en iedereen die betrokken is bij scholing*. Den Haag: academic service.
- Sleegers, P. L. (2001). *Leidinggeven aan de school als gemeenschap*. Leuven-Apeldoorn: Garant.
- Swieringa, J. (2005). *Gedoe komt er toch: zin en onzin over organisatieverandering*. Schiedam: Scriptum.
- Tigchelaar, H. (2010). *Reader inspirerend leidinggeven aan innovatie+model sturen van veranderingsprocessen*.
- Vollenhoven, H. G. (2009). *Als scholen een gezicht krijgen , de cultuur als voedingsbodem voor een lerende organisatie*. Amersfoort: CPS.

VO-raad. (2007). ISISQ5 Basiscompetenties schoolleider. In VO-raad. Meppel: VO-raad.

Vroemen, M. (2009). *Team op vleugels*. Deventer: Kluwer.

Vroemen, M. (juli/augustus 2010). Teamleiders doen het nooit goed. *Management executive* , 33-35.

Bijlage 1: Cultuurdiagnose

Diagnose cultuur: Waar staat mijn school/afdeling/team?

Cultuur	Beheersen van de werkelijkheid	Veroveren van de wereld	Regelen en zorgen voor de ander	Samenwerking, lerende organisaties	Autonomie, flexibiliteit en ecologie
1. Wat voor cultuur is dit?	4 Hiërarchische cultuur	2	5 Zorgcultuur	3	1
2. Welke houding en leerstijl heeft de voorkeur?	3	4 Praktisch leren door doen en experimenteren	5 Regelen, vanuit een plan naar de praktijk (met name IB-ers)	2	1
3. Op welk gebied is de aandacht strek gericht?	5 Traditie	2	4 Binnenwereld	3	1
4. Wat speelt er als mensen in deze houding vast komen te zitten	5 Domineren, informeel leiderschap	2	4 Perfectionisme, zelfverwaarlozing	3	1
5. Welke pathologisch trekken kunnen ontstaan?	5 Autoritair gedrag	4 Antisociaal	3	2	1
6. Wat is de eerste impuls bij de aanpak van een probleem	4	3	5 Redden, zorgen en sturen	2	1
7. Hoe kijkt het personeel naar leerlingen (en de directie naar medewerkers)	4 Ze werken mee of ze zijn lastig	2	5 Ze zijn kwetsbaar en hebben zorg en leiding nodig	3	1
8. Welke structuurkenmerken?	4 Gericht op procedures en regels	3	5 Zorgstructuur	2	1
9. Hoe reageren we bij conflicten?	5 Geneigd te vertellen wat ze moeten doen en geven uitleg	3 Onderhandelen, willen winnen	4 Proberen te helpen, oplossingen aan dragen	2	1

10. Wat is het risico daarvan?	4 De ander denkt zelf niet na, leert zelf niet om op te treden.	3 machtstrijd	5 Alles overnemen en regelen voor de leerling/collega	2	1
11. Wat is de valkuil van deze houding?	4 Verlies van relatie met de ander	1	5 Verlies van autonomie leerling/leerkracht. Overbezorgd, betuttelend	3	2
12. Wat is vooral de kracht als opvoeder?	3 Duidelijk, gedegen, eenduidig	2	4 Zorgzaam, aardig en duidelijk	5	1
13. Wat is de winst voor de leerlingen/personeelsleden	4 duidelijkheid	2	5 veiligheid	3	1
14. Wat is de eerste zorg in de praktijk	5 Hoe houd ik controle	3	4 Hoe los ik het probleem op voor de leerling/medewerker?	2	1
15. Wat is de kernwaarde?	1	2	5 Zorg voor ieder individu	4	3
16. Hoe worden resultaten bij voorkeur geëvalueerd?	3	1	5 Kijken naar wat voor de ander goed resultaat is.	2	4
17. Hoe belangrijk is het belang van de groep voor deze houding	4	5 Voor belang van de eigen club waar ik bij hoor staat voorop.	2	1	3
18. Hoe wordt omgegaan met emoties?	4	3	2	5 We geven beperkte aandacht aan emoties, onze reactie is	1

				vooral afhankelijk van de situatie van de groep	
19. Welke negatieve boodschap van huis uit leeft (onbewust) sterk?	5 Wees sterk je bent verantwoordelijk	1	2	4	3
20. Welke positieve boodschap van huis uit staat centraal?	2	5 Zorg voor respect van de ander	3	4	1
21. Welke vorm van leiderschap staat centraal	5 Sturend leiderschap(historie)	3	4 Zorgend leiderschap(nu)	2	1 Persoonlijk leiderschap (nu)
22 Hoe worden anders denkende benaderd?	5 We willen dat de ander zich aanpast	1	4	3	2
Totaalscore	88	57	90	62	33

bron: Galenkamp, H & Vollenhove, M (2003), *Als scholen een gezicht krijgen*. Amersfoort: CPS onderwijsontwikkeling en advies.

“In elke schoolcultuur is een samenhangend systeem te ontdekken. Dat systeem is voortdurend in beweging, maar toch min of meer herkenbaar. Net als een mens heeft een school bepaalde kwaliteiten en valkuilen”. (Als scholen een gezicht krijgen, Galenkamp, H. & Vollenhoven, M. (pag. 8). In dit document beschrijft de schoolleiding van De Alk de patronen die zij herkennen in de kwaliteiten en valkuilen van de schoolcultuur.

Emotionele betrokkenheid:

Nieuwe collega's, ouders, externen die onze school binnen stappen, vertellen graag over de rustige sfeer die in onze school hangt. Zij benoemen de betrokken houding die ze bij de medewerkers zien, de warme aandacht die er is voor de leerling. Ook wordt de warme en open sfeer genoemd. Het is 'gezellig' en 'veilig' op De Alk.

Bovenstaande typeert de kwaliteit van betrokkenheid binnen onze cultuur. De valkuil wordt herkend als nieuwe collega's langere tijd bij ons werken: er is geen gedeelde betrokkenheid: iedere medewerker doet zijn/haar stinkende best voor de eigen toko. We werken op 'eilandjes'. Ook een valkuil is de balans tussen een betrokken, veilige cultuur en een prestatiegerichte cultuur.

Verantwoordelijkheid en bewuste keuzes:

De kwaliteit van onze cultuur is dat de medewerkers veel zorg hebben voor hun werk en voor anderen. Opgelegde taken worden nauwkeurig uitgevoerd. Verantwoordelijkheid wordt naar vermogen genomen. Medewerkers werken aan hun professionele ontwikkeling. Geven verantwoordelijkheid aan een ander indien nodig.

De valkuil is dat kaders en grenzen niet altijd duidelijk zijn. Hierdoor hebben medewerkers onvoldoende houvast en ruimte om eigen keuzes te maken binnen duidelijke grenzen. Het verantwoordelijkheidsgevoel voor het geheel is dan ook een weinig doorleefd gevoel.

Inspiratie en toekomstperspectief:

Medewerkers van De Alk zijn betrouwbaar voor zichzelf en anderen. Gaan door bij tegenslag. Zij houden rekening met mogelijkheden in de praktijk. Maar veel medewerkers komen niet toe aan het concretiseren van hun dromen. De valkuil van onze cultuur is dat er niet gewerkt wordt vanuit inspiratie en toekomstperspectief. We moeten veel van ons zelf en komen niet echt toe aan onze wensen. De uitdaging is creativiteit en verbeeldingskracht gebruiken om te komen tot de bron van onze werkelijke capaciteiten.

Vermogen tot succes:

In de cultuur van de Alk zijn de medewerkers goed in staat om te gaan met verschillen van zowel leerlingen als collega's. Collega's zijn doelgeleid en doelgericht. Ze boren netwerken en bronnen aan. Ze scheppen de nodige randvoorwaarden in hun lesgeven.

Momenteel spelen een paar belangrijke factoren in de schoolontwikkeling van De Alk. Namelijk het "losweken" van het SO, de zoveelste teamleider(s), een inspectierapport dat de school als 'zwak' heeft beoordeeld, een van zijn taakafgehaalde directeur en teamleider, waardoor wantrouwen in zekerheid van behoud van je baan onder de medewerkers is ontstaan, de komende bezuinigingen, waardoor medewerkers ook hun verlies van baan vrezen. In de aanpak van deze factoren herkent de schoolleiding de valkuil: binnen de schoolleiding wordt veel tijd besteed aan het overwinnen van belemmeringen. Hierdoor wordt niet direct samen gewerkt en neemt de daadkracht af. De basis van succes ligt in de gemeenschappelijke overtuiging dat iets mogelijk is. Kijkend naar de trajecten 'verevening' en 'terugloop leerlingaantallen' is de uitdaging de angst bespreekbaar te houden en een school te realiseren waartoe schoolleiding en medewerkers willen behoren.

Conclusies, prioriteiten en actieplan

Na het invullen van het scoreblad diagnosemodel cultuur en de gesprekken die we gevoerd hebben over onze cultuur, komt de schoolleiding tot de conclusie dat de cultuur van De Alk patronen laat zien die overeenkomen met de zorgcultuur. De analyse wordt bevestigd door te kijken naar de verstoringen. Bijna alle verstoringen vallen onder het stereotiep dat het meest voorkomt in de zorgcultuur en hiërarchische cultuur.

- Prioriteit op het gebied van emotionele betrokkenheid is:

Betrokkenheid creëren door medewerkers uit te dagen te communiceren met andere leden van de groep. Door het samen vormgeven aan een visie en missie en deze te concretiseren.

- Prioriteit op het gebied van verantwoordelijkheid en bewuste keuzes is:

Verantwoordelijkheid gaan nemen en geven door de formele verantwoordelijkheid van het management te verhelderen en vast te leggen. Door het geven en nemen van verantwoordelijkheid binnen het management bespreekbaar maken en via concrete onderwerpen regelmatig aan de orde stellen.

Het team ruimte te geven het eigen professionele leven in eigen hand te nemen, grenzen te stellen en zelf beslissingen te nemen.

- Prioriteit op het gebied van inspiratie en toekomstperspectief is:

De eigen droom laten zien door met elkaar in gesprek te gaan over wat ons inspireert.

- Prioriteit op het gebied van vermogen tot succes is:

De koers bepalen en behouden door het tonen van daadkracht en de angst die voortkomt uit de trajecten 'verevening', 'terugloop leerlingaantal' en 'inspectierapport' bespreekbaar houden.

Gebruik maken van de capaciteiten en ideeën van medewerkers om nieuwe wegen in te slaan.

Actieplan

Om de schoolcultuur te beïnvloeden is het nodig dat de schoolleiding stap voor stap aandacht geeft aan de vier thema's. Het stappenplan uit het boek "als scholen een gezicht krijgen" van Henk Galenkamp en Mieke Vollenhoven (pag. 103) is een duidelijke leidraad voor de schoolleiding van De Alk.

1. vernieuwd onderwijs concept is een enorme verandering
2. verbeteren professionele cultuur
3. strategie: hoe pakken we het veranderingsproces in grote lijnen aan.
4. Dan volgen de mogelijke tactieken en interventies voor het komend jaar, waarin beleid, organisatie-structuur en schoolcultuur op elkaar worden afgestemd.
5. Dan volgt de concrete uitwerking van activiteiten in de planning.
6. Bij de evaluatie is het nodig na te gaan of de visie is geconcretiseerd.
7. In het nieuwe jaar begint het proces van strategische visieontwikkeling weer opnieuw. Het is een cirkel die door blijft gaan.

Bijlage 2:

Analyse en Conclusies vanuit het werkblad “20 hypothesen over waarom mensen weerstand bieden tegen verandering”

Dit werkblad is op twee momenten ingevuld: in januari als voorbereiding op de studietweedaagse “sturen van veranderprocessen” en nu, eind maart, voor deze opdracht.

Opvallend is dat er een duidelijke verschuiving is te zien in positieve zin. In onderstaand schema zie je in globale percentages van aantallen medewerkers welke hypothesen relevant zijn. Daarnaast hebben we in korte termen de door ons gepleegde interventies opgenomen.

Hypothesen	januari	eind maart	gepleegde interventies
6. angst <i>mensen zijn bang voor het onbekende</i>	50 %	30 %	➤ communicatie ➤ bijeenkomsten gericht op zelforganisatie (Mastenbroek) ➤ gedragsverandering verbonden met directe werksituatie (Mastenbroek)
7. eigenbelang <i>De verandering is misschien gunstig voor anderen, maar niet voor ons</i>	40 %	10 %	➤ draagvlak creëren (Kotter) ➤ korte termijn successen creëren (Kotter) ➤ successen vieren
11. gebrek aan kennis <i>we weten niet hoe of waarin we moeten veranderen</i>	75 %	15 %	➤ sturing geven (Mastenbroek) ➤ gedragsverandering verbonden met directe werksituatie (Mastenbroek) ➤ veranderteam betrekken bij beslissingen (Marzano)
12. cynisme <i>we wantrouwen de beweegredenen van de leidinggevenden</i>	30 %	5 %	➤ sturing: aanwezig op de werkvloer (Mastenbroek) ➤ communicatie
15. slaapwandelen <i>de meesten van ons denken niet na over hun vak en/of leven</i>	25 %	15%	➤ teamontwikkeling professionele cultuur (Mastenbroek) ➤ voorbeeldgedrag
16. sneeuwblindheid <i>groepsdenken, of je conformeren aan de meerderheid</i>	60%	40%	➤ teamontwikkeling professionele cultuur (Mastenbroek)

Analyse en conclusies vanuit het werkblad “adoptietypen” (Rogers)

We signaleren momenteel de volgende typen bij de medewerkers:

Hardlopers: m.n. beide intern begeleiders

Leiders: enkele leerkrachten, wel verdeeld over de diverse deelteams. Eén cluster heeft meerdere (informele) leiders, hetgeen ook negatief werkt (zie verder).

Vroege Volgers: groot deel van het team; het volgen trad op nadat er verbondenheid ontstond met hun eigen directe werksituatie

Late Volgers: beide orthopedagogen (minder betrokken bij het praktische vormgeven van het nieuwe onderwijs: wel betrokken bij de rest van het veranderingsproces)

Achterblijvers: een enkeling (klassenassistent)

Voorwaarden om het veranderplan, deelaspect “clusters” te laten slagen:

In een van de clusters viel al snel op dat er sprake is van informeel leiderschap, hetgeen een stagnerende invloed leek te hebben. Oorzaak hiervan lag deels in het verleden: men was begonnen in een dependance en er had zich hier een eigen, autonome cultuur ontwikkeld. Het betreft hier betrokken persoonlijkheden die zeer hechten aan autonomie. Momenteel maakt dit deelteam deel uit van de bovenbouw. Ondanks toevoeging van nieuwe medewerkers bleef de oude cultuur bestaan. Deze nieuwe mensen werden eerder toeschouwers en volgers, dan dat zij veranderingen konden bewerkstelligen.

Interventies:

Een van de informele leiders hebben we opgenomen in de voortgangsgroep (veranderteam). Verder zijn er individuele gesprekken gehouden met diverse medewerkers uit het betreffende cluster. Deze gesprekken voerden we vanuit onze waarneming. In deze gesprekken is er gesproken over herkenning van hun (leiderschaps) rol in het veranderingsproces. Hierna is er een duidelijke omslag ontstaan naar een meer positieve inzet van hun leiderschapsrol.

Daarnaast is er een studiedag voor het hele team geweest in maart, gericht op professionele cultuur met bijbehorend gedrag. Uiteraard moet dit goed door ons gevolgd en vervolgd worden: direct feedback geven over positief en negatief gedrag door ons als teamleiding. Door de recente studiedag kunnen nu ook de andere collega's, die zich veelal opstelden als toeschouwers, hopelijk deze feedback gaan geven en ontvangen. Het is belangrijk, dat er nu bij alle medewerkers een gezamenlijke taal is om over professioneel gedrag te praten.

Eigen voorbeeldgedrag hebben we vanaf het begin ingezet en dit blijft o.i. noodzakelijk. We zijn ook bevestigd in onze juiste aanpak. Het schema bestuderend, in de reader op blz. 20, zijn alle noodzakelijke stappen bij een veranderingsproces aanwezig.

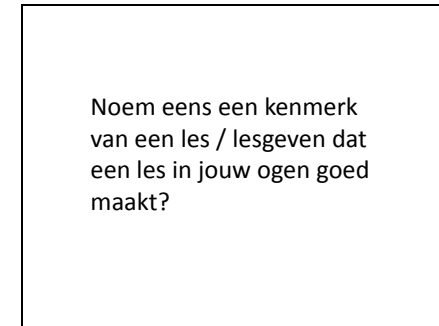
Visie:	het nieuwe schoolconcept
Vaardigheden:	worden getraind (toepassen CED-leerlijnen; werken met groeps-, cluster- en individuele handelingsplannen; werken met ontwikkelingsprofielen; werken aan professioneel gedrag enz.)
Prikkels:	inspectierapport en komst gecombineerde VSO (nieuwbouw)
Middelen:	extra inzet personeel; extra werktijd faciliteren; LVS enz.
Plan van Aanpak:	zie bijlage

Bijlage 3: Presentatie Professionele Cultuur

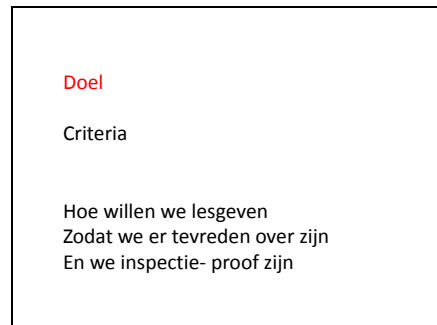
Dia 1



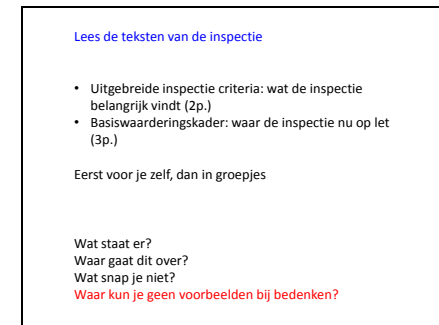
Dia 3



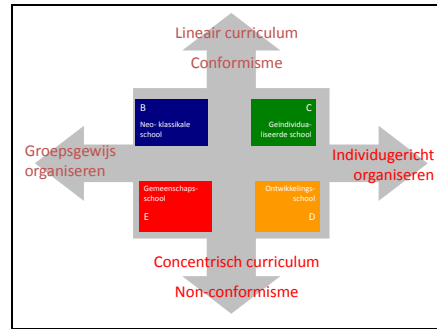
Dia 2



Dia 4



Dia 5



Dia 7

Regiegebieden bij B

Klimaat Rust, stilte Aandacht op de leraar Werkhouding, productiviteit Geen afleiding Leertijd Regels	Vaardigheden Directe instructie Koppeling instructie en oefenen Directe feedback Methode
Betekenisvolle situaties Toepassen Leesopdrachten	Reflectie Feedback Goed of fout Verbeteren Taakgerichtheid

Dia 6

Regiegebieden
Fogarty

Klimaat (leren bevorderen door...) 6	Vaardigheden (leerlingen vaardigheden aanleren, door...) 7
Betekenisvolle situaties (leren kennis te gebruiken, door...) 8	Reflectie (leren wat en hoe je leert, door...) 9

Dia 8

Regiegebieden bij C

Klimaat Rust, stilte Concentratie op eigen werk Werkhouding, productiviteit Vermijden van storingen Leertijd Eigen verantwoordelijkheid (dag- of week taak) Uitgestelde aandacht Transparante organisatie	Vaardigheden Bepalen van de zone van naaste ontwikkeling Directe instructie Korte puntige instructie Zelfstandig oefenen Uitgestelde feedback Verschillende materialen
Betekenisvolle situaties Toepassen Ingebouwd in weektaak Paper and pencil ICT	Reflectie in de instructie groep: Over voortgang Over werkorganisatie Over hulp vragen, geven en krijgen Over tijdsbesteding Over overbruggen van tijd

Dia 9

Regiegebieden bij D	
Klimaat Ruimte geven, ruimte krijgen. Zelfkennis Reflectie Keuzes maken Initiatief en verantwoordelijkheid Betrokkenheid Welbevinden Rijke leeromgeving	Vaardigheden Keuze mogelijkheden bieden. Onderzoeken van instructiebehoefte Onderzoeken van oefenbehoefte Dialogische instructie Oefenen verbinden aan betekenisvolle situatie
Betekenisvolle situaties Centrale activiteit Rijke leeromgeving ontwerpen Met leerlingen betekenisvolle activiteiten bepalen Keuze mogelijkheden bieden	Reflectie Persoonlijk: Wat heb je geleerd? Hoe heb je geleerd? Hoe heb je gekozen en hoe ben je omgegaan met de consequenties? Hoe werk en leer je samen?

Dia 11

10

Punten waar jij aan wilt voldoen
 Om goed les te geven

Dia 10

Regiegebieden bij E	
Klimaat Samenleven en samenwerken Interactie Delen Groepsprocessen Onderlinge hulp en steun Rijke leeromgeving	Vaardigheden Verbonden aan gezamenlijke thema's en onderwerpen. Gesprek als middel. Leren van elkaar (coöperatief leren).
Betekenisvolle situaties Centrale activiteit Ontwerpen van onderwijs rond gezamenlijke thema's	Reflectie In de groep: Over inhoud: wat hebben we geleerd? Over leren: hoe hebben we geleerd? Over de leergemeenschap: hoe hebben we samengewerkt

Dia 12

Gezien de lijst

Drie dingen waar we goed in zijn.
 Drie dingen waar we beter in kunnen worden.

En verder

Lijst wordt kijkwijzer

Voor ons zelf
kwaliteitsdocument

Wederzijdse klassen bezoeken

Lijst voor je zelf
Lijst voor de ander
Vergelijken
Inbrengen in functioneringsgesprek

Bijlage 4:



KIJKWIJZER CLUSTER B



NAAM LEERKRACHT		NAAM BEZOEKER		FUNCTIE / TAAK	
GROEP/ACTIVITEIT		DATUM/TIJD BEZOEK		SCHOOLJAAR	
KIJKVRAAG:					

1	De leraar verzorgt voor de kinderen betekenisvol onderwijs. Lessen en activiteiten sluiten aan bij de belevingswereld van de leerlingen.	Opmerkingen bezoeker	Opmerkingen leerkracht
2	De leraar zorgt voor een uitdagende, stimulerende leeromgeving.		
3	De leraar zorgt voor een veilige leeromgeving (leerlingen weten zich geaccepteerd en gewaardeerd, er is rust en aandacht, de leerlingen ervaren voorspelbaarheid en betrouwbaarheid).		
4	De instructie is aangepast aan het niveau en de doelen van individuele leerlingen. (differentiatie)		
5	Er is voldoende tijd voor instructie in kleine groepen.		
6	Verwerkingsactiviteiten zijn aangepast aan het niveau en		

	de doelen van individuele leerlingen. (differentiatie)		
7	De leraar stimuleert de samenwerking tussen leerlingen en creëert de mogelijkheden om leerlingen van elkaar te laten leren.		
8	De leraar reflecteert met de leerlingen op de les, en neemt daar voldoende tijd voor.		
9	De dag en de lessen hebben een voor de leerlingen inzichtelijke structuur. (voorspelbaarheid)		
10	De leraar ontwikkelt met de leerling adequate routines.		
11	De leraar voert het groepsplan uit. Er is een duidelijke relatie tussen de activiteiten in de klas en het groepsplan.		
Conclusie na bezoek: Z.O.Z			

Bijlage 5:

Protocol onderlinge klassenbezoeken (mei 2011)

Product

Voor elk cluster een eigen kijkwijzer, met daarin opgenomen:

- Een kolom voor algemene gegevens als datum/tijd/les/naam etc.
- Maximaal 11 clustereigen aandachtspunten, m.b.t.:
 1. instructie
 2. leeromgeving /pedagogisch klimaat /voorspelbaarheid / sfeer:humor
 3. onderwijsinhoud /betekenisvol/ leren leren / reflectie met en door leerlingen
 4. differentiatie / individuele leerroutes
 5. E-school: samenwerking tussen leerlingen

Doel:Vanuit een recent geformuleerde visie (2010) , is het onderwijs op het VSO in diverse clusters ingedeeld, nl A/B/S/C/D. Voor elk cluster zijn de clusterspecifieke kenmerken en onderwijsbehoeften geformuleerd, en omgezet in een kijkwijzer.

Aan de hand van de aandachtspunten van de kijkwijzer, wordt het onderwijs in de groep

Geëvalueerd, teneinde het onderwijs vorm te geven naar de visie van de school,dat recht doet aan de onderwijsbehoefte van alle leerlingen van het VSO.

Betrokkenen:

- Leerkracht
- Vakleerkracht
- Intern Begeleiders
- Teamleiders

Middelen :

Voor de onderlinge klassenbezoeken zijn, voor de voorbereiding, tijdens het bezoek en na het concluderend gesprek, de volgende middelen nodig:

- Materiaal: Voor elk cluster een eigen kijkwijzer, met cluster specifieke aandachtspunten. Schrijfgerei voor de observant.
- Opvang voor de achterblijvende groep. Voor de observerende leerkracht dient vervanging geregeld te zijn tijdens het bezoek aan een andere groep.
- Tijd voor evaluatie observerende en geobserveerde,op de dag van het klassenbezoek.
- Kort verslag met gezamenlijk getrokken conclusies .(om in te leveren bij de teamleiding)

Procedure klassenbezoeken

Waarom ?

We hebben met elkaar een visie gevormd over welke vorm van onderwijs het meest past bij de verschillende leerlingen van onze school. Om dit onderwijs goed te kunnen organiseren, zijn de verschillende clusters ontstaan. Per cluster zijn specifieke onderwijsbehoeften heel mooi in kaart gebracht. Nu wacht ons de volgende stap, nl de vertaling van dat wat op papier staat, naar de dagelijkse praktijk. Het klassenbezoek is een manier om ons allen bewust te maken van het door onszelf bedachte, cluster specifieke onderwijs. Door onszelf en anderen een (positief stimulerende) spiegel voor te houden, kunnen we ons als individu en dus als school steeds verder ontwikkelen, waar onze leerlingen de vruchten van zullen plukken.

Wat is de bedoeling?

Je gaat bij elkaar een les observeren aan de hand van de punten van de kijkwijzer.

Deze is te vinden op de server/algemene documenten/kijkwijzer.

Maar let op:

Voor ieder cluster : A/B/S/C/D is een aparte kijkwijzer samengesteld met daarop voor de betreffende cluster relevante aandachtspunten. De kijkwijzers zijn inhoudelijk dus verschillend.

De observatie is gericht op hoe jouw les (lees: onderwijs) al clustereigen wordt gegeven. De punten die zichtbaar worden voor de observant tijdens de les, zijn relevant en worden meegenomen. Kies dus een les waar je veel van jezelf, van de leerlingen en de clusterkenmerken kunt laten zien. Daar heb je zelf het meeste aan.

Wie ?

De klassenbezoeken worden gehouden door leerkrachten/vakleerkrachten onderling.

Je kunt ook de Intern Begeleiders of Teamleiders vragen jouw les te bezoeken.

Wanneer ?

Bepaal zelf wat voor jou het beste moment is.

Je hebt de tijd t/m **woensdag 13 juli 2011**, de voorlaatste schoolweek van dit schooljaar.

Uiterlijk die dag zien we het verslag van je bezoek tegemoet.

Wat heb je nodig?

Geobserveerde: de vooraf ingevulde kijkwijzer / tijd en plaats om na te bespreken (bij voorkeur op dezelfde dag)/ schrijfgerei

Observant: opvang voor de eigen groep/ de door de geobserveerd ingevulde kijkwijzer / schrijfgerei / tijd en plaats om na te bespreken (bij voorkeur op dezelfde dag)

Wanneer je op organisatorisch gebied iets nodig hebt, kom dan met voorstellen naar je teamleiding.

Hoe ga je te werk ?

Zie onderstaand schema

	Wat:	Wie:	Klaar:
1.	Bedenk welke les het meest geschikt is om je te laten observeren. (Minimaal 3 kwartier)	Leerkrachten en vakleerkrachten	
2.	Bedenk door wie je je les wilt laten observeren en maak afspraken met deze persoon: • datum • tijd • les • moment waarop de ingevulde kijkwijzer aan de observant wordt gegeven. • moment van nabespreking. • eventuele organisatorische knelpunten en oplossingen (teamleiding ?)	Leerkrachten en vakleerkrachten Eventueel Intern Begeleiders en Teamleiders .	
3.	Bereid je les voor en vul daarna de kijkwijzer in. Welke punten verwacht je dat de observant in jouw les te zien krijgt en hoe ?	Leerkrachten en vakleerkrachten	
4.	De ingevulde kijkwijzer gaat naar de observant.	Leerkrachten en vakleerkrachten	
5.	De ingevulde kijkwijzer wordt voor het klassenbezoek alvast doorgenomen door de observant.	De observant	
6.	Het klassenbezoek. Lesgeven. Observant noteert de punten van de kijkwijzer die zichtbaar zijn en opmerkingen.	Leerkrachten en vakleerkrachten De observant	
7.	Nabespreking. Aan de hand van de ingevulde kijkwijzer Worden de punten met elkaar vergeleken, kort nabesproken en wordt een gezamenlijke conclusie genoteerd op de achterkant van de kijkwijzer.	Leerkrachten en vakleerkrachten met de observant	
8.	Kopieer deze kijkwijzer 2 x. Een exemplaar gaat naar je teamleider, 1 naar de Intern Begeleider en 1 exemplaar is voor jezelf.	Leerkrachten en vakleerkrachten	

Succes, plezier en een leerzame ervaring gewenst !!

Voor vragen/opmerkingen welkom bij de IB

Vragenlijst veranderingsbeleving en bereidheid

Beste Collega,

Op de Alk zijn we sinds vorig schooljaar aan de slag gegaan met een nieuw onderwijsconcept. De kleur van de school is aan het veranderen.

Het werken in de diverse clusters met clusterplannen, groepsplannen en individuele plannen, maar ook de uitstroomprofielen en het LVS is een grote verandering voor alle medewerkers.

Nu is het moment om een tussenstand op te maken van hoe je in het proces zit. Wat je ervan vindt, wat het met je doet en wat het van je vraagt. De 27 vragen worden anoniem verwerkt.

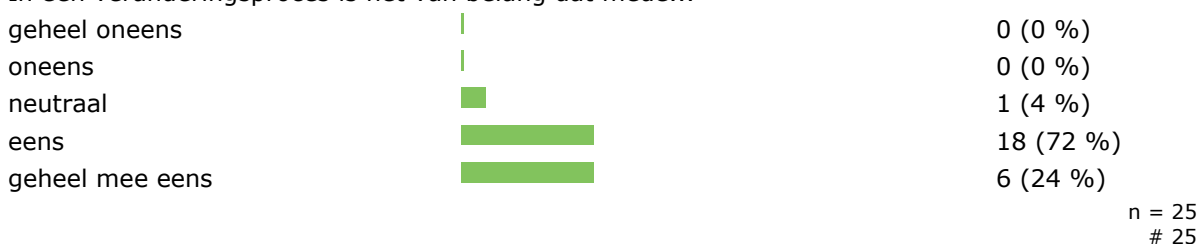
Stelling 1:

Aan medewerkers worden hoge eisen gesteld, die voora...

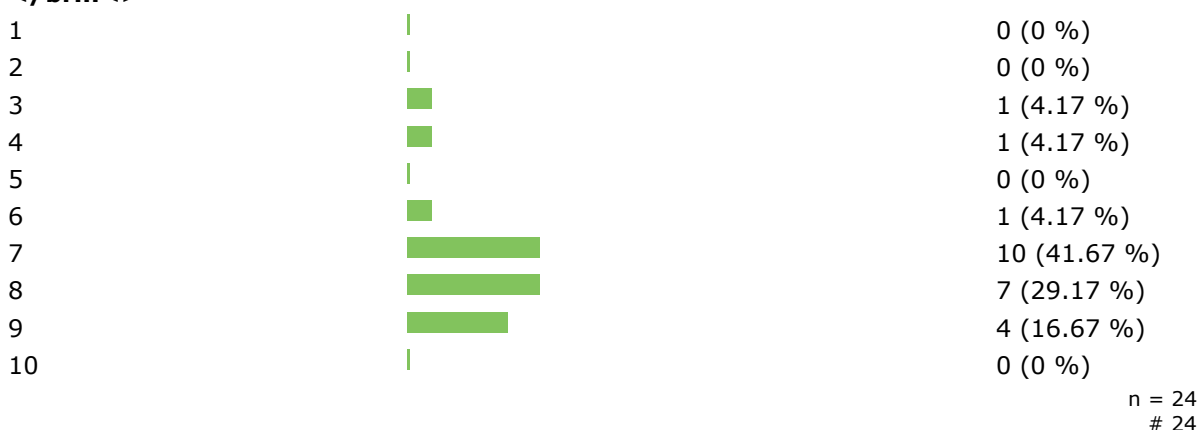


Stelling 2:

In een veranderingsproces is het van belang dat mede...

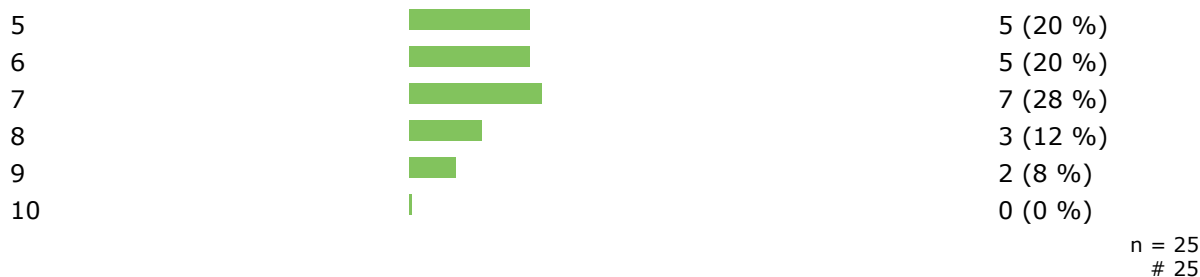


Geef je gevoel een cijfer tussen de 0-10, waarbij 0 zeer onvoldoende is. <br...< b="">gevoelswaarde (1 - 10)</br...<>

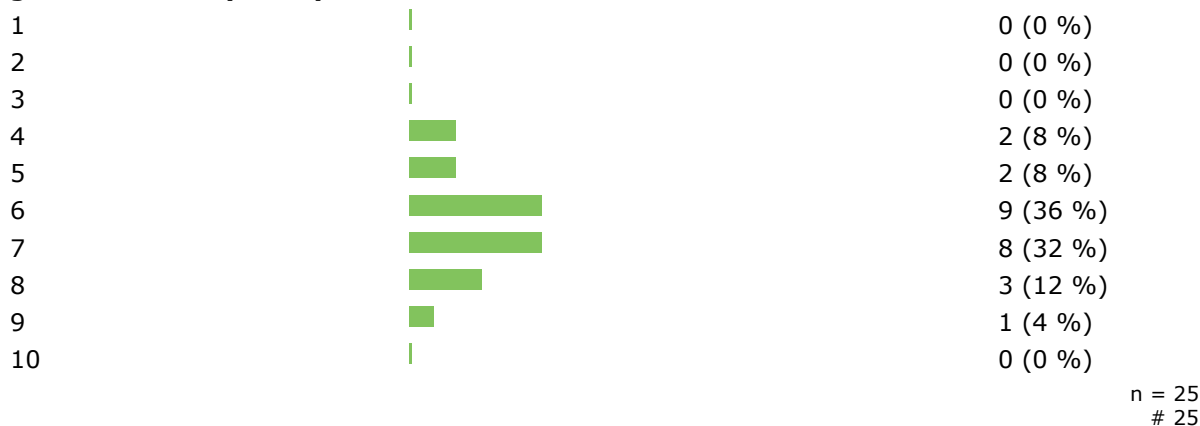


Geeft het werken met deze vernieuwing jou energie?
gevoelswaarde (0 - 10)

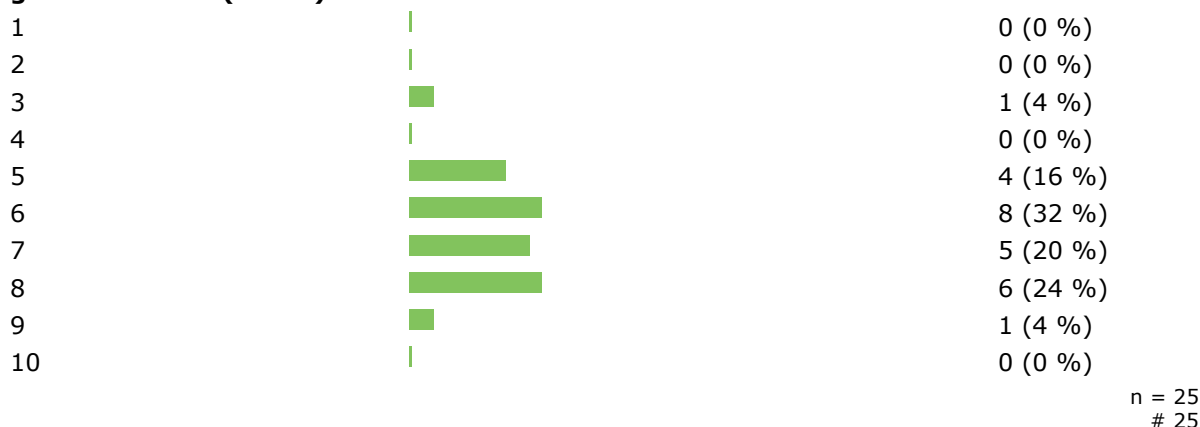




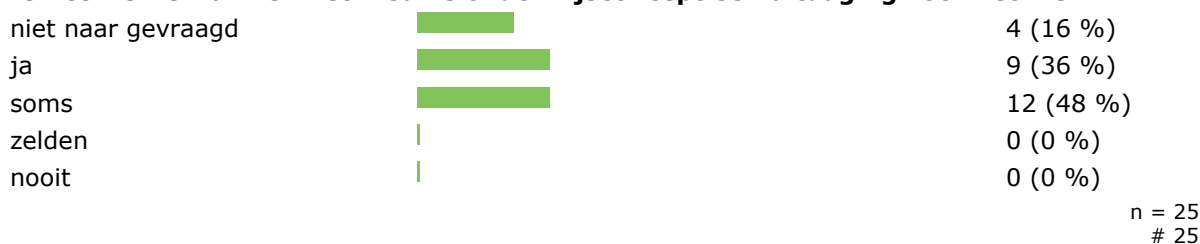
**Geeft het werken in het vernieuwde onderwijsconcept je al vertrouwen?
gevoelswaarde (1 - 10)**



**Ervaar je de veranderingen al positief?
gevoelswaarde (0 - 10)**



Is het werken binnen het nieuwe onderwijsconcept een uitdaging voor het mer...



Geeft het werken met deze vernieuwing jouw collega's energie?



Geeft het werken in het vernieuwde onderwijsconcept je collega's al voldoen...

niet naar gevraagd		6 (24 %)
ja		5 (20 %)
soms		13 (52 %)
zelden		1 (4 %)
nooit		0 (0 %)
		n = 25 # 25

Ervaren je collega's de veranderingen al positief?

niet naar gevraagd		2 (8 %)
ja		2 (8 %)
soms		20 (80 %)
zelden		1 (4 %)
niet		0 (0 %)
		n = 25 # 25

Ben je ervan overtuigd dat door het werken in clusters de kwaliteit van het...

nee		0 (0 %)
een beetje		13 (54.17 %)
ja		10 (41.67 %)
zeer zeker		1 (4.17 %)
		n = 24 # 24

Zijn je collega's ervan overtuigd dat het werken in clusters de kwaliteit z...

nee		0 (0 %)
een beetje		5 (35.71 %)
ja		9 (64.29 %)
zeer zeker		0 (0 %)
		n = 14 # 14

Zal de totale vernieuwing; het werken in clusters met clusterplanne...

nee		18 (75 %)
een beetje		2 (8.33 %)
ja		4 (16.67 %)
zeker wel		0 (0 %)
		n = 24 # 24

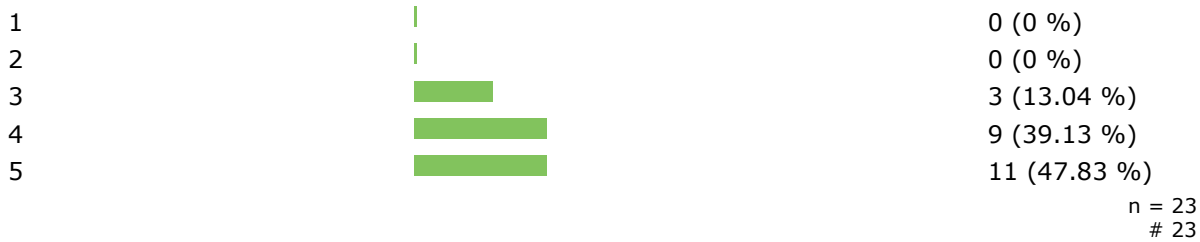
Sta jij zelf achter deze enorme veranderingen. absoluut niet - zeker wel

1		0 (0 %)
2		1 (4 %)
3		6 (24 %)
4		10 (40 %)
5		8 (32 %)
		n = 25 # 25

Staan je collega's achter deze veranderingen? absoluut niet - zeker wel

1		0 (0 %)
2		1 (4.35 %)
3		13 (56.52 %)
4		9 (39.13 %)
5		0 (0 %)
		n = 23

Staan je teamleiders achter deze veranderingen?
absoluut niet - zeker wel



Staat de algemene directie achter deze veranderingen?
absoluut niet - zeker wel



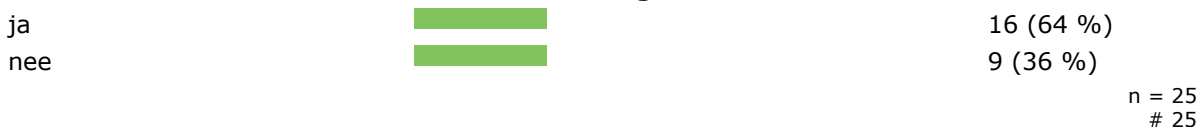
Voldoende helderheid in het veranderingsproces met betrekking tot: duidelijke fasering



Voldoende helderheid in het veranderingsproces met betrekking tot: aansturing is doelgericht



Voldoende helderheid in het veranderingsproces met betrekking tot: voldoende informatie over nieuwe ontwikkelingen



Voldoende helderheid in het veranderingsproces met betrekking tot: realistisch tijdschema



Voldoende helderheid in het veranderingsproces met betrekking tot: voldoende tijd beschikbaar



Ervaringen
Heb je zelf al eerder goede ervaringen met soortgelijke veranderingsprocessen opgedaan?



Ervaringen
Kun je zelf op basis van je inhoudelijke kennis bijdragen aan het slagen van het veranderingsproces?

ja		24 (96 %)	n = 25 # 25
nee		1 (4 %)	

Ervaringen

Kunnen je collega's op basis van hun inhoudelijke kennis bijdragen aan het slagen van het veranderingsproces?

ja		23 (95.83 %)	n = 24 # 24
nee		1 (4.17 %)	

Legenda:

n = aantal respondenten dat de vraag heeft gezien

= aantal ontvangen antwoorden

Geschreven tekst in enquête veranderingsbereidheid	Indien je vraag 6 hoger dan een 7 scoort, graag een voorbeeld beschrijven w...	Indien je vraag 11 met ja heeft beantwoordt, graag een voorbeeld beschrijve...	Wat heb je zelf nog nodig om verder te kunnen met alle vernieuwingen?	Heb je zelf nog een aanvulling of opmerking die nog niet aan de orde is gew...
respondent 1			nvt	
respondent 2	Door het proces ontstaat er zo nu en dan een saamhorigheidsgevoel.\r\nOm de uitdagingen op te lossen.		Meer duidelijkheid tussen de samenwerking van de clusters	
respondent 3				
respondent 4	meer grip op de te leren stof\r\nmeer overzicht op de stappen die de leerlingen zetten			succes met je onderzoek!\r\n\r\nnb. waar "soms" is ingevuld bedoel ik dat het ws. niet voor alle collega's geldt
Respondent 5	Over het algemeen vind ik het erg positief dat er door de gehele Alk nu meer eenheid komt in het registreren van leerlinggegevens, handelingsplannen en groepsplannen. Het is nu overzichtelijker geworden.			Als we het hebben over "inspirerend leiding geven", dan zie ik hier nog wel wat werk liggen... Gevoelsmatig ervaar ik steeds minder contact te hebben met de leidinggevendenden. Dit wordt ten dele veroorzaakt door de gescheiden VSO-locaties, en ten dele met de gigantische werkdruk (nieuwbouw, inspectie). Maar persoonlijk valt me op dat de teamleiders nauwelijks meer betrokken zijn bij de dagelijkse gang van zaken; Wat gebeurt er met het personeel, leerlingen, in de groepen en clusters? We zijn druk bezig om alles op papier goed in orde te krijgen, maar in de praktijk is er weinig sturing en interesse van bovenaf. De

				sturing van bovenaf is meer "servergericht" en niet persoonsgericht... dat is jammer.
respondent 6			Ik denk mee met plannen die door anderen gemaakt worden; ik heb als zodanig dus niet veel nodig. Maar ik vraag me serieus af of er voldoende tijd is om alle plannen te kunnen realiseren voor het nieuwe schooljaar. \r\nIk denk mee met plannen die door anderen gemaakt worden; ik heb als zodanig dus niet veel nodig. Maar ik vraag me serieus af of er voldoende tijd is om alle plannen te kunnen realiseren voor het nieuwe schooljaar. \r\n	Nee, veel succes. :-)\r\n\r\nNee, veel succes. :-)\r\n\r\n
respondent 7			Ervaring, ervaring uitwisselen, meer tijd ervoor krijgen, het doen!	
respondent 8			energie en vertrouwen	
respondent 9			tijd, feedback,	Soms moest ik kiezen uit ja of nee terwijl ik eigenlijk af wil wachten wat de voordelen uiteindelijk blijken te zijn.

respondent 10	Een duidelijker lesaanbod binnen de clusters, waarbij meer doorgaande lijn zichtbaar wordt.\r\n		Goede aansturing zodat alle neuzen dezelfde kant op blijven staan en iedereen ondanks de werkdruk gemotiveerd blijft. Extra tijd om de dingen goed te kunnen doen.	
respondent 11	-nieuwe uitdaging\r\n-gevoel dat het gaat lukken\r\n	n.v.t.	-genoeg aansturing van de teamleiding	n.v.t.
respondent 12			Meer oefening/uitleg en helderheid over de verschillende clusters en hun doelen.	Naar mijn mening moet er meer overleg/samenwerking plaatsvinden tussen de clusters A/C en B/D. Ik heb het idee dat deze clusters niet helder hebben waar ieder cluster mee bezig is. Soms zijn dit dezelfde dingen en is een ander alsnog 'dit wiel aan het uitvinden'.
respondent 13		collega's willen het beste ervan maken, ze zijn zeer gemotiveerd en geloven in de school als praktijkgericht onderwijs doorgroeien naar zelfstandigheid.	Meer verantwoordelijkheid mogen dragen en bevoegdheden kunnen krijgen zodat de cluster-,groepsplannen en het LVS ook door mede collega's\r\nningevuld kan worden.	

respondent 14	De inzet en instelling van het team is ten positieve veranderd.		zoveel mogelijk informatie m.b.t de vernieuwingen, en het gevoel dat je dit proces met het hele VSO-team vol overtuiging door maakt.	Dit hele proces zoals het nu in werking is gezet staat of valt bij de inzet van het gehele VSO team. Het is als een ketting, waarbij alle schakels even sterk dienen te zijn. Ik heb mijn twijfels of alle teamleden die kracht (kunnen) hebben. Mijn inziens is een her-verdeling van de beide teams over de VSO-locaties een vereiste om de de doelen te behalen, en de beide teams tot een positieve inzet te laten komen.
respondent 15			voldoende inzicht in Datacare, zodat alles wat vlotter gaat.	Nee
respondent 16			tijd!	
respondent 17	Weten wat er van de leerkrachten verwacht wordt en hiermee het leprogramma op één lijn afstemmen.\r\nWeten op welk niveau een leerling instroomt en dit bij houden dus ook weten welke winst de betreffende leerling heeft gehaald.		- tijd\r\n- middelen\r\n- contact met de teamleider/ leidinggevende, betrokken door er ook lijfelijk te zijn en weten wat er in een school afspeelt. Maar ook wat de normen en waarden tot nu toe waren en dus weten waar de veranderen daadwerkelijk plaatsvinden.\r\n- de mensen die aansturen op één lijn en dit ook overdragen naar de rest van het personeel. \r\n- weten wat er wanneer verwacht wordt.	Het veranderingsproces is belangrijk en noodzakelijk en komt alleen maar ten goede van de school, de leerlingen en de ouders. \r\nHet zou echter toch fijn zijn als het niet zo veel tijd en energie van de leidinggevende vraagt waardoor zij ook betrokken zouden zijn binnen de school. De leerlingen weten amper wie de teamleider is. \r\nOok bemerk ik dat het veel vraagt van collega's en dit ook een beetje zijn tol begint te eisen kwa werkdruk. \r\nDoor het werken in clusters zou het jammer zijn als iedereen binnen zijn eigen cluster blijft en niet weet wat er in de andere clusters plaatsvindt. Dan werkt een ieder op zijn eigen eiland. Hopelijk is dit niet het gevolg van de vernieuwingen.

respondent 18			tijd !\r\nAllerlei vernieuwingen zijn gaande, het een volgt het ander op maar ik merk dat dingen niet echt goed uitontwikkeld worden terwijl de volgende vernieuwing alweer doorgevoerd moet worden. Bv groepsplannen cluster C....is gewoon nog niet goed vormgegeven. Kost meer tijd en ervaring om het goed te doen dan er beschikbaar is.	Grote complimenten aan jullie, teamleiding !!\r\nGeweldig dat jullie er zijn en ook hoe jullie je schouders er onder zetten onder best moeilijke omstandigheden.\r\nGa zo door !!! Dan komt het goed op het VSO ! groet Marion
respondent 19	Het werken met een thema en daaraan mijn groepsplan koppelen werkt heel fijn. Het kost wel heel veel tijd en energie om het op te zetten, maar voor mij en de leerlingen zit er duidelijk veel meer structuur in de aangeboden lessen, waarbij ook de leerlijnen beter aan bod komen.		Het ontbreekt mij nu vooral aan tijd om alle thema's met groepsplannen en weekoverzichten te maken, de leerlijnen bij te werken en alle overige taken te doen. Het is op dit moment erg veel en druk.	Ik ben blij met alle veranderingen die doorgevoerd worden, maar vind het op het moment wel erg zwaar. Er komt te veel te gelijk op ons bordje. Soms kan ik de boel zelf niet helemaal meer bolwerken. Dat frustreert soms. Wel ben ik dan blij met de ruimte die geboden wordt om vervanging te regelen en een dag aan andere taken te kunnen werken. Het was echt nodig dat er een frisse wind door de Alk ging. Hopelijk gaan we op deze voet verder en, als de boel op poten is, zal het misschien wat minder hectisch zijn en hebben we profijt van ons harde werken.
respondent 20			meer tijd\r\nduidelijker beeld wat het nu precies gaat worden\r\nmeer kennis om met de computer te werken\r\nminder hoge werkdruk	hoge werkdruk, veel verwachtingen\r\nteamleiding zie ik zelden, jammer\r\nsoms wordt het me teveel
respondent 21				

respondent 22			meer computerkennis\r\ndatacare/lsv meer gericht op mijn eigen vak\r\nmeer tijd	er is al veel werk verzet en er komt nog veel, de werkdruk ligt daardoor erg hoog. ik voel me weleens alleen op een eilandje omdat tijd ontbreekt om dit te doorbreken.\r\nngemis van de teamleiders op de werkvloer\r\nfijn dat er een goede ib-er is
respondent 23	Het werken met de CED leerlijnen heb ik eerst als beklemmend en star ervaren. Met veel haperingen en onduidelijkheden het het aanpassen van de leerlijnen aan mijn dagelijkse onderwijs praktijk ervaar ik het LVS stysteem als efficient. Een combinatie met LVS en CED (aangepast) geeft we duidelijkheid in de opbrengsten en de doelen die je nastreeft. Jammer dat hierdoor wel een stuk speelsheid en adaptief onderwijs verloren gaat.	Beide, een deel van de collega's ervaart CED en het LVS systeem als een manier om beter te weten wat je gaat doen en wat de leerlingen kunnen. Een deel ergert zich aan storingen in het systeem en aan het grote aantal leerlijnen, doelen en doelen die niet kloppen of relevant zijn.\r\n	Eén team, één gebouw en een directie die dagelijks aanspreekbaar is	Minder bureaucratie en papierwerk. Verder ruimte om in tijd en geld om nieuwe en goede initiatieven te ontwikkelen. Juist op de werkvloer moet een praktische link gelegd worden in wat we willen, de doelen in het LVS systeem en wat we doen, de middelen, materialen, organisatie van je lessen enz
respondent 24			tijd	

respondent 25			Dat inloggen op datacare lukt, maar dat is twee seconden geleden gebeurd, nu heb ik alleen nog tijd nodig om mijn achterstand in te lopen	Ik heb een beetje te maken met pech in het nieuwe computersysteem waardoor ik alle uitleg daarover niet direct in praktijk kon brengen en daar heb ik nu naast stress omdat ik achterloop best last van omdat het niet meer in mijn hoofd zit. Ook heb ik geen duidelijkheid over mijn werkplek wanneer en waar volgend jaar en dat is naast de bezuinigingsmaatregelen ook wel een moeilijk gegeven. veel stress en weinig duidelijkheid motiveren natuurlijk maar matig.
---------------	--	--	---	--

Bijlage 7: Enquête kijkwijzer

Ontwikkelen Kijkwijzer
Drukke periode, meer nadenken over manier van werken, bewustwording van automatische processen
Het was goed om samen na te denken over goed leraarschap
Leerzaam proces. soms wel heftig/druk ,maar denk wel dat het effectief is voor de toekomst
Ik vraag mij af of ik hier bij was, kan ik mij niet herinneren
Goed om te doen, zo word je met z'n allen bewust. Hopelijk kijkt de inspecteur naar dezelfde punten
Beetje vreemd, maar zeker als positief ervaren
Ik ervaar het positief. naar mijn idee is het maken van de kijkwijzers serieus genomen en ligt er nu een mooi instrument om (laagdrempelig) bij elkaar te kijken hoe en ieder het doet voor de klas.
Kwam een beetje uit de lucht vallen, niet op voorbereid. de bedoeling ervan werd mij ook pas later op de dag duidelijk; onze groep heeft andere invalshoek gebruikt om criteria te bepalen
Niet aanwezig
Niet aanwezig geweest

Kijken bij collega	1/17	2/17	3/17	4/17	5/17	6/17	7/17	8/17	9/17	10/17
Gevraagd worden	leuk	Zelf gevraagd	Prima	Leuk, betrokken	Leuk, door eigen	Compliment	nvt	Nvt	nvt	Goed en leerzaam

		d of ik mocht komen kijken		heid, leermoment	keuze mogelijkheid was het relaxed					m
Vragenlijst invullen	lastig	Lastig, voelde of ik stagiaire beoordeelde	Goed	Goed in te vullen ook voor ander cluster	Leerzaam, vaker willen	Goed te doen				Ging vanzelf
Miste je iets op kijkwijzer	nee	Nee	Nee	Ja schrijfruimte	Ja, schrijfruimte	Nee				Ja schrijfruimte
nagesprek	leerzaam	Prettig,	Fijn	Leuk	Aanvullend	Even wennen				Persoonlijk, kon mijn visie kwijt
Moeilijk positieve feedback geven	Nee	Nee	Nee	Nee	Nee	Nee				Nee
Moeilijk negatieve feedback geven	Nee	Nee,	Nee	Nvt	Een beetje	Ja, weet niet hoe het opgepakt wordt				Ja, meer in de vorm van zo zou ik

										het doen
Feedback opgepakt	ja	Zelfde conclusi e	Positief	Nvt	Nvt	Blij met conclusie				Positief
Afspraken verbeterpunten gemaakt	nee	Nee	Nee	Nvt	nee	Nee				nee
Eigen professionalisering door kijken	Ja, bewuster andere aanpak	Nee	Ja, lesidee	Ja, verbreed blikveld	Ja hoe ik dingen anders kan doen	Ja, kan aanpak zelf implementeren, was anders niet op idee gekomen				Ja andere kijk op leerlijne n

Kijken door collega	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Reden juist die collega te vragen	Kennisma ken met groep	Geen reden	Ken stijl van haar niet zo	Heeft veel ervaring	Praktisch	Zij vroeg mij eerst	Gedrag leerling	Collega zelf aangebo den	Collega weet veel van deze groep	Oudere collega met veel praktijk ervaring
Hoe was het iemand mee te	Geen	Goed	Spannend	Fijn	leerzaam,	Fijn om mijzelf	Prima	Niet	Leuk om	Van

laten kijken	probleem				spannend	te kunnen verantwoorden		vreemd, wel vaker	te zien hoe ander je ziet	zelfspre kend
Kijkwijzer compleet	ja	Ja	Ja	Nee, a groep doe je eerst voor, dan samen en dan zelfst. leermeth ode stond niet in kijkwijzer	Nee, II zaten door school, kijker alleen in klas	Ja	Ja	ja	ja	Ja
nagesprek	Goed , helder	Leerzaa m	Fijn	Prima	Rommelig, weinig tijd	Lekker	Goed	Gemakk elijk, informe el	Positief	Goed
Moeilijk positieve feedback ontvangen	Nee	Nee	Nee	Nee	Beetje	Nee	Nee	nee	Nee	Ja, vind ik altijd
Moeilijk negatieve feedback ontvangen	Nee	Nee	Nee	Nee	Nee	Ja, wil graag verdedigen in gedachtengang	Nee, kritiek en vragen waren leerzaa	nee	Ja, schiet snel in verdedi ging, kan er	Nee, van fouten kun je leren, helaas

							m voor eigen handele n		wel van leren	weinig kritiek, omdat niks fout ging
Feedback opgepakt	Ja, bewuster gaan kijken	Neem mee in lessen	Neem mee in vervolg lessen	Tips meegeno men	Nee	Tips uitgeprobeerd, die aansloegen	Probeer zoveel mogelijk het zelfde te werk te gaan. en mbt tot moeizaa n gedrag bij leerlinge n duidelijk en rustig te zijn	Meetee n uitgepro beerd, positief resultaa t	Ben wel beuwst naar manier van werken gaan kijken	
Afspraken verbeterpunten gemaakt	nee	Nee, tips	Nee	Nee	Nee	Ja	Nee	Ervaring gedeeld	Nee, niet nodig	Nee

Eigen professionalisering door kijken	Nee, kort dag om te veranderen	ja	Ja, reflecteren met II	Ja, professioneler werken	Ja, de kijk van collega's op bep zaken	Ja de tips	Ja, bevestiging van de dingen op juiste manier aan te pakken	Ja, altijd goed om objectieve blik naar persoon en omgeving te kijken. onbewust, bewust wording	Ja, blijf kritisch naar jezelf en proces in de klas.	Nee, geen negatieve feedback gekregen

Kijken door externe audit	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Externe bij jou geweest?	ja	Ja	Ja	Ja	nee	nee	nee	Niet ingevuld	ja	Ja
Hoe was het om werkwijze te delen met onbekende	Geen probleem	Prima	Spannend	Prima					Prettig	Gewoon zoals altijd
Kon je laten zien wat je wou	ja	Ja	Ja	Ja					ja	Nee, afrondin

										g door gebrek aan tijd
nagesprek	Prettig, eyeopener	Positief	fijn	Goed om te horen dat je goed op weg bent					Kritische blik, andere kijk	Prima, op 1 punt niet helemaa l eens
Moeilijk positieve feedback ontvangen	Nee	Ja	Nee	Nee					Nee	Ja, altijd
Moeilijk negatieve feedback ontvangen	Nee	Nee, waren er nauwelij ks	Nee,	Nee, tips om beter les te geven					Nee	Nee
Feedback opgepakt	Aan denken gezet meer differenti ëren	Inzichtel ijkheid kan beter	Ja	Nvt					Niet aan de orde	Nee
Verbeterpunten	ja	Ja	Ja, meer reflecteren met II	Ja, beter verdiepen in					Nee	

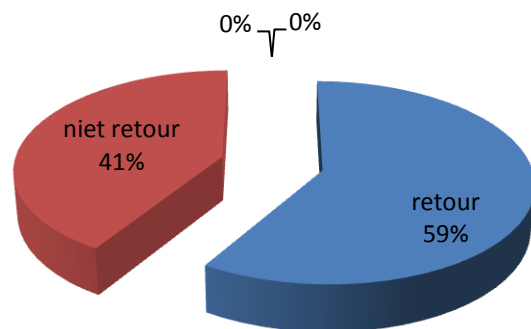
				leerlingen en ouders						
Eigen professionalisering door kijken	Ja, meer inzicht	nee	Ja	Ja					Ja, ik blijf kritisch kijken naar manier van werken	

Grootste professionele ontwikkeling door:	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ontwikkelen van de kijkwijzer	x				x		X	Niet ingevuld		
De kijkwijzer bij een ander afnemen					x					x
Feedbackgesprek met de ander										
Kijkwijzer door een collega	x	x		X	x	x	x			

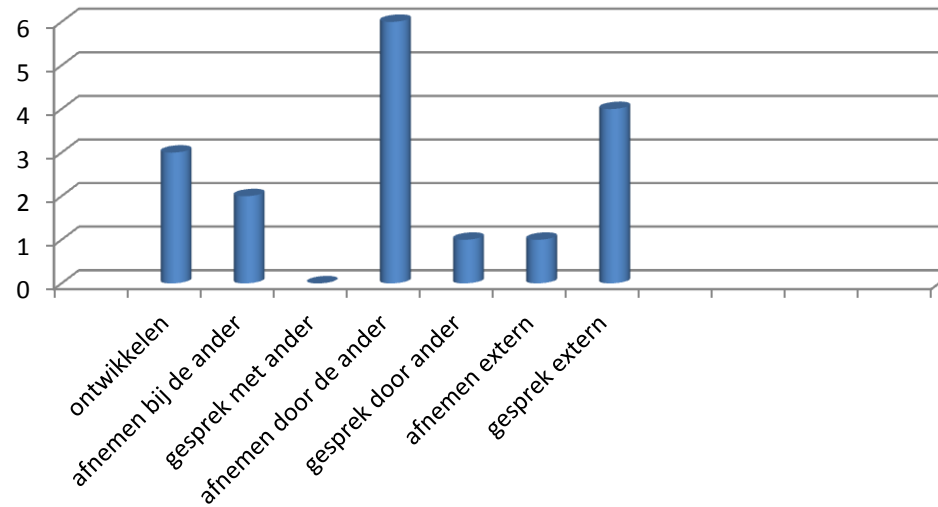
Feedback door de ander	x									
Kijkwijzer extern			X							
feedback	x		X	X					x	

Waarom:
Ik vond het heel zinvol om bij een andere collega te kijken. Ik leer veel door te kijken naar de manier van werken. Ook door kritisch te kijken naar jezelf kun je de manier van lesgeven verbeteren.
Leerzaam om te zien hoe mijn leerlingen zich in praktijkles gedragen. Het is goed dat IB-er tips heeft gegeven hoe een les beter kan, maar het gaat te ver om te zeggen dat ik daar door een professionele ontwikkeling heb doorgemaakt
Met je collega's is wellicht lastiger om kritische feedback te geven. Iemand van buitenaf laten kijken is vernieuwender in mijn ogen. Ze kijken ook naar veel meer aspecten dan je collega's
Bij beide bezoeken heb ik gehoord dat ik goed op weg ben met de leerlingen en dat geeft moed om verder te gaan.
Dat door samen sparren met elkaar je verder komt. Je collega toch kan verwachten dat je antwoorden hebt op bep. zaken of dingen anders ziet dan dat jij ziet.
Geeft een duidelijk handvat om dingen bespreekbaar te maken en laat ook alle positieve dingen zien
Ontwikkelen van kijkwijzer:bewustwording van wat wij als leerkrachten binnen ons onderwijs belangrijk vinden, waar moet een goede leerkracht aan voldoen.
De externe was heel kritisch en plaatste haar vraagtekens bij de manier van werken binnen de structuurgroep
Eyeopener voor mijzelf om bij de ander te kijken.

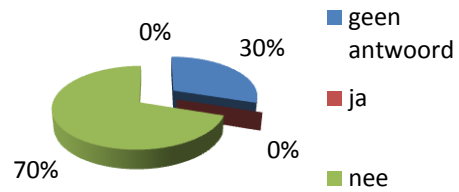
enquete retour



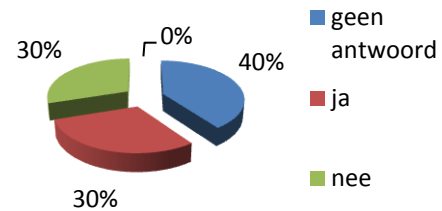
professionele ontwikkeling



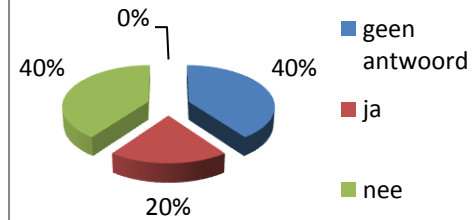
moeite met positieve feedback geven



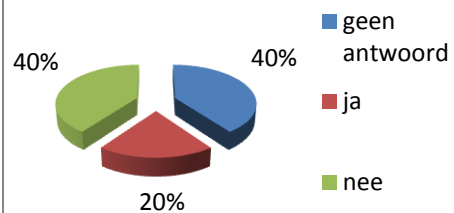
moeite met negatieve feedback geven



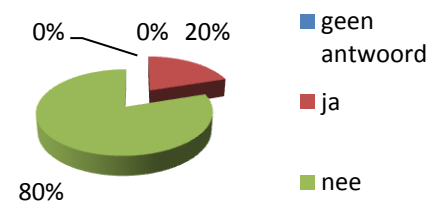
moeite met pos feedback extern



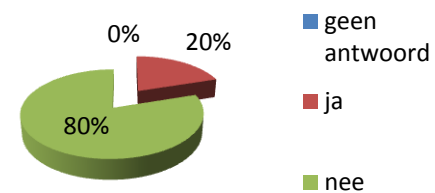
moeite met nega feedback van externe



moeite met + feedback ontvangen



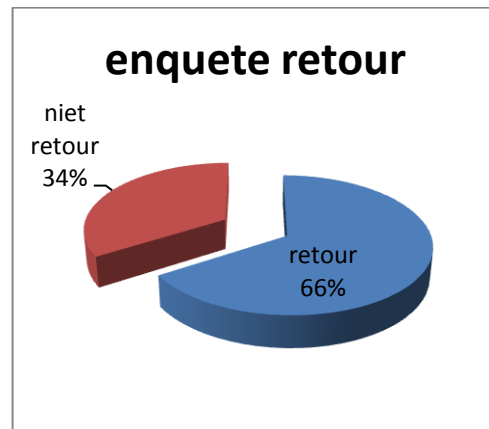
moeite met - feedback ontvangen



Bijlage 8: verslag Focusgroep

Vorbereiding Focusgroep/ ontwikkelontwerp groep

opening

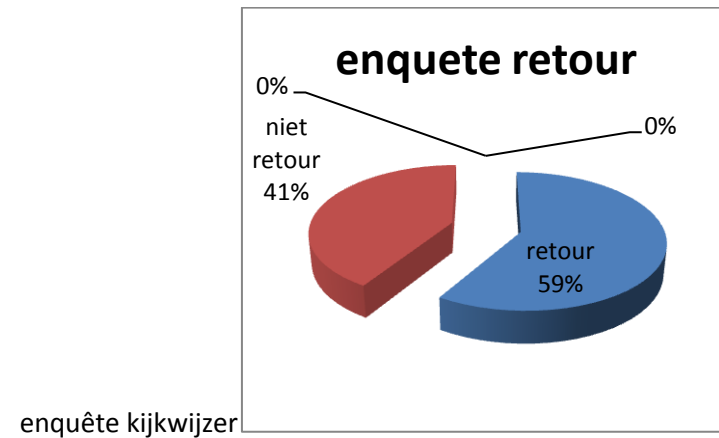


enquête veranderingsbereidheid

uitleg aanpak, opname

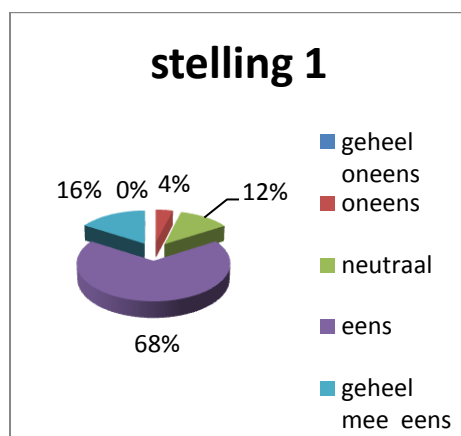
voorstel nieuwe data: dinsdag 24 januari en dinsdag 8 mei

rondvraag



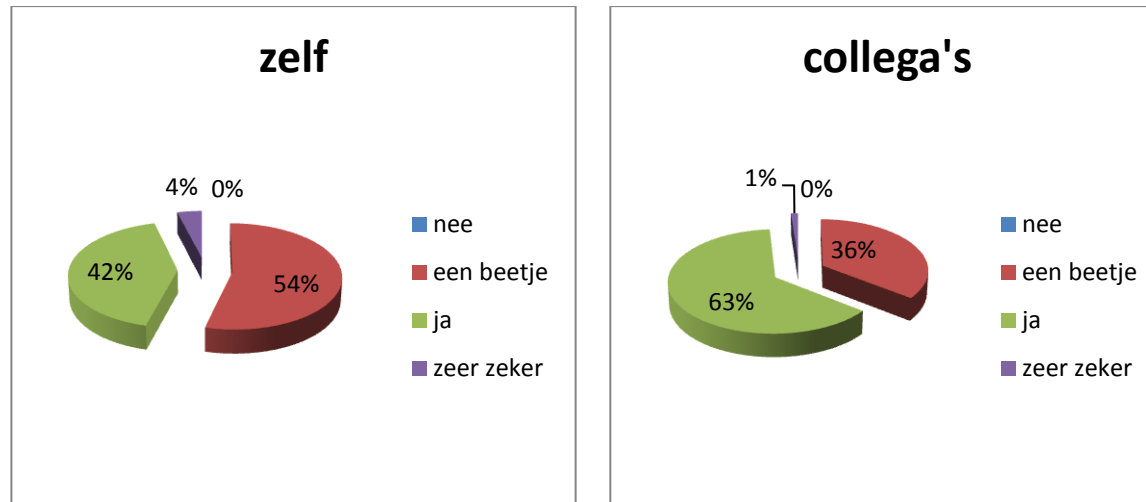
enquête kijkwijzer

stelling 1: Aan medewerkers worden hoge eisen gesteld, die vooral te maken hebben met het verbeteren van de kwaliteit.



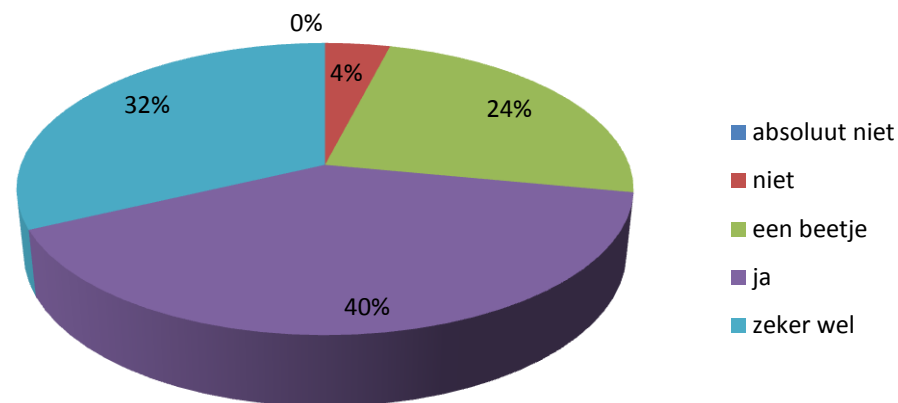
Wat valt je op?	Is dit wat je had verwacht?	Is dit nu nog de realiteit?	Welke interventie/actie zou je hier de schoolleiding aanbevelen?
16% ,	Ja	Ja	Meer tijd om dingen uit te werken, betere verdeling werkdruk
Hoog, maar had meer verwacht	Ja	ja	Transparantie over verbeteren van de kwaliteit
Grote groep eens	Ja	Nu hoger dan 68 %	Transparantie
Hoge score	Nee	Jawel	Bescherming teamleden , meer transparantie. goede communicatie
	Jawel	Nu meer ws	Insteken op wat gewoon is in onderwijs
	Hoger verwacht.	Denk van wel	Leerkrachten meenemen in vernieuwingen.
	beetje		Overzichten geven mbt verwachtingen/vernieuwingen, wat komt er nog aan en prioriteren

vraag 13 : Vind je dat de kwaliteit is toegenomen door het werken in clusters?



Wat valt je op?	Is dit wat je had verwacht?	Is dit nu nog de realiteit?	Welke interventie/actie zou je hier de schoolleiding aanbevelen?
-zeer zeker is weinig	Nee	Nu paars groter zal zijn	Eerder, vaker evalueren
-collega's hoger, sfeer cultuur te maken?	Nee	weet ik niet	Overleg clusters
-verschil zelf en collega's is groot	Ja	ja	Meer clusteroverleg, praktisch ingevuld, clusterstudiedag eventueel, bijpraten
-negatieve feedback geven, negatieve feedback ontvangen	Nee positiever verwacht	zou mooi zijn van niet	Vraag nu nog eens stellen
-verschillen zelf en collega's			uitwisseling
-groot verschil			nog meer binnen elkaars cluster kijken naar elkaars materialen etc.
-schrik, positiever verwacht			vaker evalueren ipv alleen bij noodsituaties

persoonlijke en collegiale veranderingsbereid

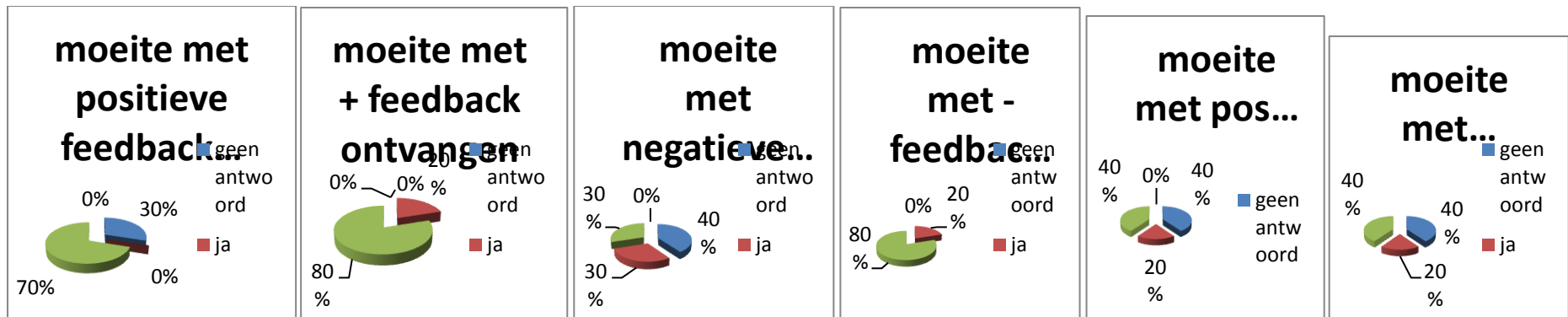


Wat valt je op?	Is dit wat je had verwacht?	Is dit nu nog de realiteit?	Welke interventie/actie zou je hier de schoolleiding aanbevelen?
Veel klein beetje tot niet eens		Ja	
Veel willen veranderen	Ja	Ja	-stel de vraag op nieuw
Veel nog geen tot beetje bereid om te veranderen	ja	Denk van wel	-mensen blijven informeren over processen en veranderingen
	ja		-soms zeggen:zo gaan we het dus doen.
	niet echt beeld van		-vraag opnieuw stellen
			-hou rekening mee dat als mensen onzeker zijn, liever een beetje invullen dan volledig eens zijn.
			-deze vraag meenemen in POP /FG gesprekken

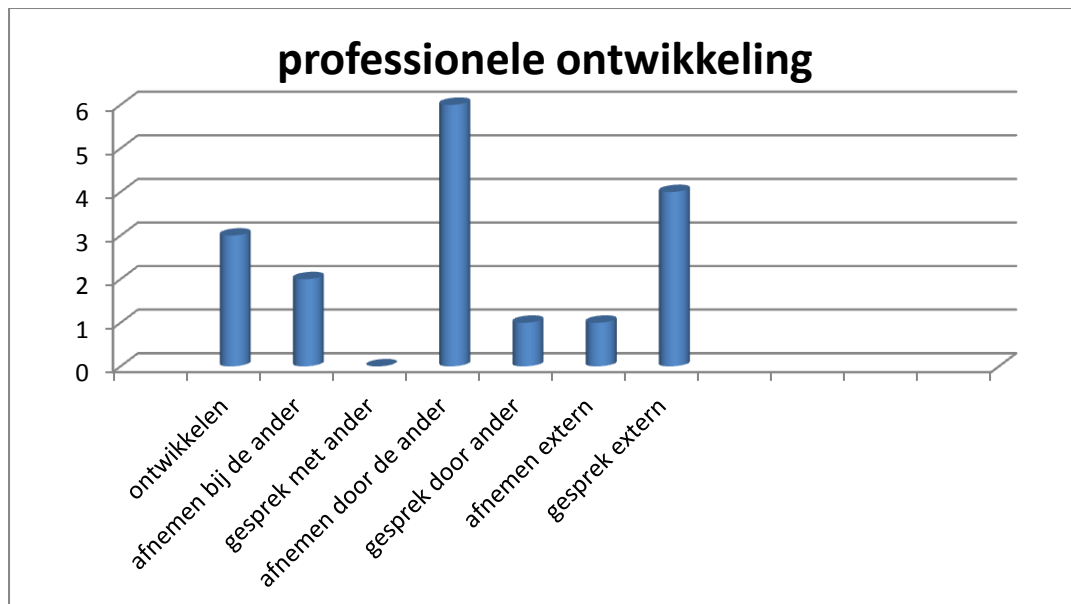
Op vraag 23 wat de noodzaak van het gehele veranderingsproces is geweest; werd geantwoord met:

- de inspecteur 5x
- kwaliteit vergroten 2x,
- duidelijke doorgaande lijn 2x,
- structuur binnen de school,
- beter aansluiten bij de mogelijkheden van de leerling en zijn/haar uitstroomprofiel.

Wat valt je op?	Is dit wat je had verwacht?	Is dit nu nog de realiteit?	Welke interventie/actie zou je hier de schoolleiding aanbevelen?
Noodzaak inspectie, toch..	Nee	Geen idee	
5x inspectie	Duidelijk		Vaker kijkwijzer laten afnemen bij elkaar
Inspecteur	meer		Nog eens de vraag stellen, met andere formulering: wat heeft het veranderingsproces je al opgeleverd?
			De zin en onzin van alle veranderingen?



Wat valt je op?	Is dit nu nog de realiteit?	Is dit wat je had verwacht?	Welke interventie/actie zou je hier de schoolleiding aanbevelen?
wow 80 % geen moeite met ontvangen Dat men feedback ontvangen van een externe moeilijker vindt .			Gevoel van vertrouwen, zelf kiezen wie er komt kijken Tips en tops opnemen in de kijkwijzer Verbeterpunten opnemen in de kijkwijzer Organiseren studiemiddag Nog eens langer over denken en met elkaar praten wat hier zinvolle vervolgstappen kunnen zijn.



Wat valt je op?	Is dit wat je had verwacht?	Is dit nu nog de realiteit?	Welke interventie/actie zou je hier de schoolleiding aanbevelen?
Kijken door de ander Mee ontwikkelen! Feedback van een externe	ja		Faciliteren bij elkaar kijken jaarlijks/2 jaarlijks

Bijlage 9 Competenties Schoolleider VO

Bron: VO-RAAD (2007), ISISQ5 *BASISCOMPETENTIES SCHOOLLEIDER V*, MEPEL: VO-RAAD

De basiscompetenties vormen een met elkaar samenhangende set van bekwaamheden die nodig zijn voor effectief leiderschap, gekoppeld aan transformatieel leiderschap.

1 Visiegerichtheid

De schoolleider kan een visie op onderwijs formuleren en deze visie communiceren en uitdragen in de school teneinde het gewenste resultaat (optimale leerling-resultaten) te realiseren.

2 Omgevingsbewustzijn

De schoolleider kan factoren uit de omgeving van de school (inclusief de wettelijk kaders en de regelgeving) wegen, op consequenties bezien en vertalen naar de eigen situatie teneinde de leerling-resultaten te optimaliseren.

3 Strategieën inzetten op nieuwe leiderschapsvormen

De schoolleider kan strategieën inzetten op nieuwe leiderschapsvormen (transformationeel, inspirerend, moreel en onderzoekend leiderschap) teneinde de schoolontwikkeling te bevorderen.

4 Organisatiebewustzijn

De schoolleider kan vormgeven aan de kenmerken van de schoolorganisatie. Meer specifiek: de schoolleider kan - met het oog op optimaliseren van de leerlingresultaten - vormgeven aan de vier domeinen: structuur/cultuur; onderwijsorganisatie/ pedagogische klimaat; personeel; faciliteiten.

5 Hogere orde denken

De schoolleider kan handelen vanuit inzicht in de samenhang tussen alle factoren (visie (inclusief gewenste leerresultaten), omgeving van de school, wettelijke kaders en regelgeving, kenmerken van de schoolorganisatie,) die een rol spelen bij het leren van de leerlingen (hogere orde denken)