

Praktijkwerkstuk in het kader van het Fontys Opleidingscentrum

Titel **In beweging!**

Over het invoeren van handelingsgericht werken op een bijzondere basisschool

Opleidingstraject : FIBD010020 (IB06)

Leerroute : IB 1-jarig

Opleidingsplaats : Amsterdam

Begeleider : Dorien Corver

Naam : Ruby Bhugwandass

Studentnummer : 2050232

Juni 2010

Opleidingscentrum Speciale Onderwijszorg Fontys Hogescholen Tilburg

In beweging

OBS De School



In beweging!

Over het invoeren van handelingsgericht werken op een bijzondere school

SYNOPSIS

In het stuk wat voor u ligt wordt een praktijkonderzoek gepresenteerd wat plaats vond op een bijzondere school. Het richt zich op het (her) invoeren van het handelingsgericht werken op een dynamische school in Amsterdam IJburg. Waarom herinvoeren? Wat ging er mis? Dat is de vraag die wordt opgeroepen. En waarom zal het nu dan wel lukken?

Het antwoord op deze vragen zal ik in deze samenvatting zo accuraat mogelijk trachten te beantwoorden.

Na een roerige periode op sportactieve basisschool De School, waarin een groot deel van de (witte) leerlingpopulatie vertrekt en met hen ook een groot deel van de zittende leerkrachten, is het voor een ieder duidelijk dat er snel actie moet worden ondernomen. De inspectie is langsgeweest en beoordeelt het onderwijs op vier essentiële onderdelen als een school met risico's. Het toezicht wordt geïntensiveerd en de school wordt begeleid door de Kwaliteitsaanpak Basisscholen Amsterdam (KBA). In een stappenplan wordt een verbeteraanpak beschreven wat zich uitstrekt over een periode van drie jaar met een mogelijke uitloop naar vier jaar. Binnen die termijn moet de De School volgens het verbeterplan niet meer als zwakke school te boek staan bij de Onderwijsinspectie

De directie, intern begeleiders en een groot deel van de leerkrachten worden vervangen en met een totaal opgefrist personeelsbestand staat er een school met een missie. Leerkrachten hebben allemaal de wil om goed onderwijs neer te zetten. Er wordt een tegenoffensief ingezet, ondersteund door een krantenartikelartikel in het Parool; "De School, zwart, niet zwak!" (april 2009)

Eén van de zorgpunten op deze school was het ontbreken van een duidelijke lijn binnen de zorg. Dit impliceert overigens niet dat er geen zorg werd geboden! De intern begeleiders, en later ook het schoolbestuur stelde voor om handelingsgericht te gaan werken.

Het invoeren van handelingsgericht werken of de 1-zorgroute binnen de school zorgt voor transparantie, duidelijk gestructureerde overlegmomenten en beslismomenten die voor een ieder helder zijn. Het feit dat de De School te maken heeft met relatief veel zorgleerlingen zou goed ondervangen kunnen worden door te werken met groepsplannen. Kinderen die meer uitdaging nodig zouden hebben zouden dat op die manier kunnen krijgen en er zou ook voldoende ruimte overblijven voor kinderen die gebaat zijn bij extra herhaling. Kinderen zouden meer van en met elkaar leren en dat allemaal met een minimale administratieve belasting van de leerkracht. De leerkracht zou in staat zijn om zijn kostbare tijd daar in te zetten waar het het hardst nodig is, in de klas! Het invoeren van de 1-zorgroute was een feit.

En toch, het handelingsgericht werken werd niet met open armen ontvangen... Leerkrachten vonden dat de leerlingoverzichten, waarop gegevens van alle leerlingen werden geïnventariseerd een grotere administratieve belasting waren.

Tijd voor een omslag. De voorwaarden om binnen een klas te kunnen differentiëren werden aangepakt, ook als onderdeel van ons verbeterplan. Er werd binnen de school gewerkt aan een duidelijke lijn in het klassenmanagement en er werd veel inzet gepleegd op het inslijpen van de directe instructie.

En toch, het handelingsgericht werken is ook een ontwikkelpunt. Een ontwikkelpunt die de intern begeleiders toejuichen en die ook min of meer is opgelegd door het bestuur. Hoe kunnen wij intern begeleiders ervoor gaan zorgen dat dit enthousiaste team het concept van handelingsgericht werken ook omarmt. Dat het niet een kwestie is van moeten maar van willen. Diepgaand onderzoek naar het team, de fase in teamontwikkeling, de verandercapaciteit van dit team en ook de mate waarin dit team in staat is tot leren en ontwikkeling hebben een antwoord gegeven op de vraag waarom het niet lukte. En wat nog belangrijker is; ook hoe het wel moet. Bottom up, in plaats van top-down, dat was de uitkomst.

De ijsbergtheorie van Bird (1969) leert ons dat hetgeen we zien, het gedrag, altijd voortkomt uit onderliggende motieven. Het onderzoek naar deze onderliggende motieven is dus van groot belang. Zowel bij mezelf, als bij het team wat de eigenaar moet aan worden van deze transformatie.

Het handelingsgericht werken vraagt van leerkrachten in eerste plaats een omslag in het denken. Daar is tijd voor nodig. De verandering moet een doel dienen wat de leerkrachten ook winst oplevert.

In beweging

Eén van de speerpunten van handelingsgericht werken is afstemming op het niveau van de kinderen. Diezelfde afstemming moet ook ingezet worden bij deze transformatie. Welke resources zijn al aanwezig en hoe kunnen we daar het beste op aansluiten. Een team zo welwillend en enthousiast als het team op deze school moet zich ook gewaardeerd en competent blijven voelen. Dit team gaf in een van de onderzoeken aan dat het persoonlijk meesterschap goed ontwikkeld was. Ook het teamleren werd beschouwd als een sterk punt van de organisatie. Voor ons als intern begeleiders is dit iets waar wij op moeten aansluiten willen we een gezamenlijk doel hebben.

Door alle uitgevoerde onderzoeken wordt een helder beeld gecreeerd van deze bijzondere school. Het resultaat is een stappenplan, gekoppeld aan een tijdspad om samen te groeien naar het einddoel; handelingsgericht werken.

Ik sluit deze synopsis af met een Chinees gezegde dat ook in het uitgebreide onderzoek wordt gebruikt:

Vertel het me of laat het me lezen en ik vergeet het.

Laat het me zien en ik begrijp het.

Laat het me doen en ik wil het.

Daarom is het zaak om zo snel mogelijk aan de slag te gaan en de effecten op te merken en bijstellen!

Kwaliteit veranderen doe je samen!

VOORWOORD

Het opzetten van een praktijkonderzoek is een tijdrovende klus. Tijdens het doen van dit onderzoek heb ik veel medewerking ervaren van mijn collega's op basisschool De School. Ondanks hun drukke agenda's en vele verplichtingen hebben velen de tijd genomen om mij te steunen in dit project door bijvoorbeeld het invullen van vragenlijsten.

De open sfeer en de kwetsbaarheid die men toonde als het ging om handelingsgericht werken hebben mede bijgedragen aan de volledigheid van dit onderzoek.

Vanuit de directie heb ik de ruimte gekregen om deze transformatie handen en voeten te geven. Ook heb ik regelmatig een beroep kunnen doen op de kennis van mijn collega intern begeleider met wie ik nauw samenwerk.

Mijn "critical friends" vanuit de IB opleiding hebben met veel geduld en professionaliteit mij bijgestaan in het herlezen van mijn stukken. Deze werden voorzien van opbouwende kritiek waardoor ik met een bredere blik naar mijn eigen gestelde doelen kon kijken.

Mijn docenten vanuit de IB opleiding waren in staat mij door hun bevlogenheid nog meer te enthousiasmeren voor het vak van intern begeleider.

Hiervoor mijn dank!

Inhoud

SYNOPSIS	3
VOORWOORD	6
INLEIDING.....	9
HOOFDSTUK 2 DE SITUERING	11
2.1 Inclusief onderwijs	11
2.1.2 Passend onderwijs.....	11
2.1.3 Passend onderwijs op de De School.....	12
2.1.4 Handelingsgericht werken en de 1-zorgroute	12
2.2 de situatie op basisschool De School	13
2.2.1 Algemene informatie.....	13
2.2.2 Team De School	13
2.2.3 De organisatiestructuur	14
2.3 Kwaliteitszorg op de De School, het inspectiebezoek	15
2.3.1 De reactie	16
2.3.2 Kwaliteitsaanpak Amsterdamse basisscholen.....	16
2.4 De huidige stand van zaken op school	17
2.5. Handelingsgericht werken of de 1-zorgroute op de De School.....	18
HOOFDSTUK 3 HET DOEL EN DE ONDERZOEKSOPZET	20
3.1 Invoeren van de 1-zorgroute, wat levert het ons op	20
3.2 Belemmeringen in het veranderproces.....	21
3.2.1 Belemmeringen vanuit het krachtenveld.	21
3.2.2 Wat zegt deze krachtenveldanalyse over ons in relatie met het handelingsgericht werken.	22
3.3 De onderzoeksopzet	23
3.4 De onderzoeksvraag	23

3.4.1 Methoden en middelen	23
HOOFDSTUK 4 DE DATA PRESENTATIE, ANALYSE EN PASSENDE INTERVENTIES.	25
4.1 Data analyse	25
4.1.1 Het teamontwikkelniveau	25
4.1.2. Scoringslijst teamgedrag.....	25
4.1.3.Schoolvragenlijst Jan Jutten (2006), de lerende organisatie	25
4.1.4. De enquête	26
4.1.5. De veranderingscapaciteit	27
4.1.6. Weerstanden.....	28
4.1.7.Mijn eigen teamrol	28
4.2. Conclusies van de onderzoeken.....	29
4.3. Welke interventies zijn er al gepleegd	30
4.4. Consequenties voor rol en verdere aanpak	30
4.4.1 Wat is de gerealiseerde vooruitgang	31
4.4.2 Passende stappen en interventies, het vervolg.....	32
HOOFDSTUK 5 CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN	34
5.1 Conclusies en aanbevelingen op het niveau van de interne begeleiding.....	34
5.1.1Conclusies en aanbevelingen op leerkrachtniveau	34
5.1.2 Conclusies en aanbevelingen op teamniveau:	34
5.1.3 Conclusies en aanbevelingen op algemeen niveau	34
6.MIJN PROFESSIONELE ONTWIKKELING	36
6.1 Wat eraan vooraf ging, het startprofiel	36
6.2 De modules, het middenprofiel	36
6.3Eindprofiel.....	39
NAWOORD	41
<i>Bijlagen</i>	44

INLEIDING

Kinderen brengen het grootste deel van hun leven door op school. Je ontwikkelt er vaardigheden die een belangrijke basis zijn voor de rest van je leven. Het gaat op school niet alleen om het leren maar ook andere mensen ontmoeten, zowel leerkrachten, ouders, en kinderen. Het kind maakt deel uit van een groter geheel. Het streven van elke school zou moeten zijn dat een ieder zich geaccepteerd, veilig, geborgen en gewaardeerd voelt, en zich op cognitief gebied maximaal kan ontwikkelen.

Kinderen ontwikkelen zichzelf niet op dezelfde manier. Leerkrachten zijn ook volgens de wet verantwoordelijk om de ontwikkeling van het kind zowel op cognitief als op sociaal gebied goed te volgen. "Per 1 augustus 2006 is de wet BIO van kracht geworden. *De wet regelt de vaststelling van bekwaamheidseisen voor onderwijsgeveenden en voor onderwijsgerelateerde werkzaamheden van ander personeel in de sectoren primair onderwijs, voortgezet onderwijs en beroepsonderwijs en educatie. Verder regelt het wetsvoorstel dat scholen beleid ontwikkelen voor het onderhouden van de bekwaamheid van hun personeel.*¹"

Basisschool De School is een groeischool in de jonge wijk IJburg. De school bestaat zes jaar en heeft al diverse stormen overleefd. Zij hebben te maken met een constante instroom van leerlingen van diverse leeftijden. Deze komen uit verschillende wijken in Amsterdam. Op de De School is een team uiterst gemotiveerde leerkrachten aan het werk die te maken hebben met die hele diverse instroom van leerlingen. Er zijn leerlingen die bovengemiddeld presteren en ook relatief veel leerlingen die met achterstanden op allerlei gebieden te kampen hebben. In het verleden werkte men met veel handelingsplannen om de juiste zorg aan de leerlingen te bieden. Soms werden de achterstanden weggewerkt maar vaker waren er meerdere handelingsplannen nodig en kwam het kind in de RT terecht, op deze school begeleiding buiten de klas door een onderwijsassistent. Het gevolg was dat de RT te maken kreeg met een grote toestroom kinderen en niet aan de vraag kon voldoen met als gevolg dat een deel van de kinderen niet de zorg kreeg die zij nodig hadden.

Een groot deel van de kostbare onderwijstijd ging zitten in allerhande administratieve handelingen. Leerkrachten, klassenassistenten interne begeleiders draaiden overuren om aan de zorgplicht te voldoen.

Om de organisatie in de klas overzichtelijker te maken en om te kunnen voldoen aan de onderwijsbehoefte van de bijzondere populatie van de De School is er in april 2009 besloten door directie en de huidige IB-er van de onderbouw om te gaan werken op een handelingsgerichte manier en uiteindelijk te gaan werken met groepsplannen. De invoering op papier van de 1-zorgroute was een feit. Ik zal in dit stuk de termen handelingsgericht werken en de 1-zorgroute naast elkaar gebruiken.

Nu, enkele maanden later is te zien dat er een heleboel bij komt kijken om de 1-zorgroute te implementeren. Men ervaart het als positief dat de administratie rondom de klas tot een minimum beperkt blijft. Er zijn vergaderingen gewijd aan dit onderwerp. En toch, het leeft onvoldoende. De idee bestaat dat al het werk wat in het verleden is verricht overboord wordt gegooid en dat er wordt gestart met een totaal nieuw concept. De waardering voor in het verleden behaalde resultaten, en eigen competenties wordt bij sommige leerkrachten te weinig gevoeld.

Uit het boek "Handreiking 1-zorgroute voor leerkrachten en intern begeleiders uit het primair onderwijs" wordt beschreven dat het invoeringstraject een periode van ongeveer twee jaar kan beslaan om de structuur van 1 vakgebied goed neer te zetten binnen de school.

Voor mij als intern begeleider de ideale gelegenheid om te onderzoeken welke aspecten uit het invoeringstraject al aanwezig zijn binnen de school en waar we nu al goed in zijn, met als doel aan te sluiten bij de huidige stand van zaken en zo met elkaar de volgende stap te kunnen maken.

Het is voor mij heel belangrijk om aan te sluiten bij de kwaliteiten die reeds aanwezig zijn binnen onze school en het team hier een duidelijke stem in te laten hebben. Ik vind dit een belangrijk punt omdat ik ook uit mijn eigen onderwijservaring bekend ben met opgelegde "verbeteringen" (top down). Zodra "de controle" wegvalt vervalt men makkelijk in het oude vertrouwde patroon.

¹ Wet BIO (wet op beroepen in het onderwijs) www.lerarenweb.nl

In beweging

De groep die de omslag gaat maken in het handelingsgericht werken zijn de leerkrachten. Het doel is dat leerkrachten met elkaar in gesprek gaan en van elkaar leren. De samenhang en de onderliggende ideeën behorend bij het handelingsgericht werken worden duidelijk en leerkrachten gaan verbanden zien en nog belangrijker, ze krijgen zicht op wat er al gebeurt binnen de school en hun eigen handelen. Reeds verworven competenties blijken dan onderdeel van handelingsgericht werken te zijn in plaats van een totaal nieuw concept! Alleen dan kan je er volgens mij voor zorgen dat leerkrachten deze manier van werken WILLEN en niet MOETEN!

Onderwijskwaliteit verbeteren op school doe je met elkaar!

Ruby Bhugwandass

HOOFDSTUK 2 DE SITUERING

Elke school in Nederland wordt geacht zich te houden aan Internationale en Nationale afspraken die zijn gemaakt over de invulling van (goed) onderwijs. Het geeft richting aan waar wij in ons onderwijs rekening mee hebben te houden. Ik zal in dit hoofdstuk eerst een beeld schetsen van de internationale trends, vervolgens de ontwikkelingen op nationaal niveau. In het laatste deel van dit hoofdstuk zal ik de ontwikkelingen op Amsterdams niveau beschrijven in samenhang met die van de De School en hoe deze praktijk zich verhoudt in samenhang met het handelingsgerichte werken

2.1 INCLUSIEF ONDERWIJS

Het onderwijs is wereldwijd is veranderd nadat het Salamanca Statement (1994) is aangenomen. Hierin verklaren 88 landen en 25 internationale organisaties dat leerlingen met 'special needs' binnen het reguliere systeem onderwijs moeten kunnen volgen

Deze afspraak staat bekend als het inclusief onderwijs, kortweg inclusie. Centraal staat het emancipatieprincipe. Alle leerlingen, volgen ondanks hun handicap, huidskleur, leeftijd geslacht en geaardheid zoveel mogelijk hetzelfde onderwijs als hun leeftijdsgenoten zonder die beperking en dan het liefst ook nog eens op dezelfde locatie, iedereen mag mee doen en profiteren van de verworvenheden van de maatschappij. Speciaal onderwijs en speciaal basisonderwijs zullen dan overbodig zijn.

Voor het werken met een inclusief schoolsysteem zijn grofweg drie redenen te noemen. Druk van de ouders is een belangrijk punt. Dit kom je bijvoorbeeld tegen in de Verenigde Staten. Scholen hebben de angst om aangeklaagd te worden door de ouders. Soms spelen geografische motieven een grote rol. Bijvoorbeeld in dunbevolkte gebieden als Zweden. De afstand om naar een speciale school te gaan is te groot waardoor scholen wel moeten. Er zijn ook een aantal landen, bijvoorbeeld Engeland en België, waarin de wet voorschrijft dat scholen zich moeten inzetten om alle kinderen onderwijs te bieden binnen dezelfde setting.

2.1.2 PASSEND ONDERWIJS

Met het invoeren van Passend Onderwijs voldoet Nederland aan de internationaal gestelde eisen voor onderwijs. Passend onderwijs zou in 2012 ingevoerd moeten zijn op alle basisscholen binnen Nederland.

De kern van Passend onderwijs is dat voor alle leerlingen de kansen op de beste ontwikkeling centraal staan. Dat geldt voor 'gewone' leerlingen en voor leerlingen die extra ondersteuning nodig hebben om het onderwijs te volgen²

De Nederlandse overheid streeft naar Passend Onderwijs. Sinds 2003 is er voor leerlingen met speciale onderwijsbehoeften de zogenaamde Leerling Gebonden Financiering (LGF of rugzak). De LGF bevat drie middelen:

- aanvullende formatie, waarmee ter ondersteuning van de leerling bijvoorbeeld parttime een onderwijsassistent kan worden aangesteld
- een budget om leermiddelen en onderwijsmateriaal aan te schaffen
- een budget voor ambulante begeleiding.
(Steensel, R van; Sontag, L, 2006)

Toch zijn er inmiddels ook al bezwaren tegen de rugzak. Van de ruim twee miljard euro die jaarlijks voor Passend Onderwijs wordt uitgetrokken komt nu te weinig terecht in de klas. Kinderen die extra aandacht nodig hebben, krijgen niet altijd de ondersteuning die ze verdienen. Leraren hebben nog steeds te weinig steun in de klas, zo blijkt uit het toezichtkader 2009, waarin de inspectie van onderwijs het jaarverslag 2008-2009 rapporteert.

² Bron: onderwijsinspectie

In beweging

Er is in Nederland kan nog een aanzienlijke slag te maken. Internationaal gezien ligt in Nederland de nadruk veel minder op het streven naar het opvangen van zoveel mogelijk leerlingen in het regulier onderwijs dan bijvoorbeeld in Scandinavië en Groot-Brittannië (Van der Aalsvoort en Eendhuizen, 2005). Het gevolg is wachtlijsten op scholen voor SBO en SO, een enorme groei van de indicatiestellingen en middelen vanuit de rugzak die het kind en de leerkracht niet bereiken

De huidige rugzakfinanciering biedt dus onvoldoende mogelijkheden voor maatwerk. Daarnaast is het aanvragen van een rugzakfinanciering een lang en ingewikkeld proces voor zowel ouders als school. In plaats hiervan komt een flexibele inzet van middelen. Het bedrag per leerling staat niet langer vast. In plaats daarvan wordt de behoefte van een kind aan zorg vastgesteld en bepalen scholen in overleg met ouders hoe en waar het geld wordt besteed. Met de omvorming van de huidige rugzakfinanciering zullen scholen die de meeste zorg verlenen ook de meeste middelen krijgen.

Het invoeren van Passend Onderwijs zal een aantal maatregelen met zich meebrengen. De belangrijkste veranderingen op een rij:

- Speciaal onderwijs blijft bestaan en wordt verbeterd. Leraren worden beter toegerust
- Meer handen in de klas om leerlingen die extra zorg nodig hebben te ondersteunen
- Ouders worden nadrukkelijker betrokken bij het onderwijs aan hun kind
- Ouders weten zich via een zorgplicht van het schoolbestuur verzekerd van een plek voor hun kind
- Er komt een flexibele inzet van middelen. De landelijke indicatiestelling vervalt en rugzakgeld gaat naar de scholen
- De scholen die de meeste zorg aanbieden krijgen het meeste geld
- Een landelijk referentiekaderzorg dat kan dienen als instrument voor scholen en samenwerkingsverbanden

In Nederland ligt de keus voor Speciaal of regulier onderwijs veelal bij de ouders. Veelal gaan ouders voor het oude systeem waarbij kinderen met een speciale behoefte geplaatst worden op een speciale school. In die optiek denk ik dat het handelingsgericht werken ons een stap dichterbij inclusie brengt. Als leerkrachten beter toegerust zijn om te werken met meerdere niveaus in de klas en ook ervoor open staan dat kinderen ook van en met elkaar kunnen leren, dan zijn we met zijn allen een stap dichterbij inclusief onderwijs, waarin niemand wordt uitgesloten. Groeneweg (2009) zegt hierover dat de meerderheid van de deskundigen die zijn opgegroeid in een gesegregeerd systeem ook nog niet inziet dat er meer mogelijk is dan er nu wordt waargemaakt. Mijn inziens een mooi streven om in Nederland aan te werken!

2.1.3 PASSEND ONDERWIJS OP DE DE SCHOOL

Op de De School hebben wij te maken met een relatief grote groep kinderen die extra zorg heeft omdat zij specifieke problemen of stoornissen hebben op het gebied van gedrag of leerstofaanbod. Deze groep kinderen heeft ook een specifieke aanpak of begeleiding nodig. Enkele van deze kinderen (acht) hebben reeds een rugzakje maar het grootste deel van de kinderen niet. Leerkrachten stemmen hun onderwijs nu al zo veel mogelijk af aan deze zorgleerlingen. Het gevaar is dat de leerkrachten zorgleerlingen als “normale” leerlingen gaan zien door onvoldoende vergelijking met de landelijke norm. Daarnaast is er onder veel allochtone ouders een weerstand te zien met betrekking tot het aanvragen van een rugzak.

De trend Passend Onderwijs sluit heel goed aan bij het invoeren van de 1-zorgroute. Veel van de aspecten die in Passend Onderwijs onder de aandacht komen zien wij nu al terug in ons onderwijs. Om ons onderwijs nog meer af te stemmen aan onze populatie is er gekozen voor het werken op de handelingsgerichte manier.

2.1.4 HANDELINGSGERICHT WERKEN EN DE 1-ZORGRROUTE

De kern bij het passend onderwijs ligt bij afstemming. Bij afstemming draait het om het bieden van kwalitatief goed onderwijs, zoveel mogelijk binnen de reguliere basisschool. Afstemming omdat het onderwijs wordt afgestemd op de behoefte van de leerlingen. Wat heeft deze leerling nodig om het volgende doel te bereiken. Een van de kernpunten van het handelingsgericht werken is dan ook aansluiten bij de behoefte van de leerlingen. Op heel veel scholen in Nederland werkt men eraan om die afstemming binnen de school te verkrijgen. Een eenduidige lijn binnen de zorg, dat is het doel.

Bij het handelingsgericht werken zijn er zeven uitgangspunten die met elkaar samenhangen.

In beweging

De uitgangspunten van handelingsgericht werken zijn:

1. De onderwijsbehoeften van leerlingen staan centraal
2. Het gaat om afstemming en de wisselwerking en afstemming
3. De leerkracht doet ertoe
4. Positieve aspecten zijn van groot belang
5. We werken constructief samen
6. Ons handelen is doelgericht
7. De werkwijze is systematisch, in stappen en transparant³.

In april 2009 is de keus om handelingsgericht te gaan werken op de De School gemaakt door directie en intern begeleiders. Inmiddels heeft ook het schoolbestuur Samen tussen Amstel en IJ bepaald dat alle scholen die binnen het bestuur vallen deze lijn binnen de scholen aan moeten houden.

2.2 DE SITUATIE OP BASISCHOOL DE SCHOOL

Zoals ik in de inleiding van hoofdstuk2 al vermeldde, ook de De School heeft zich te houden aan deze nationaal en internationaal gemaakte afspraken. De Onderwijsinspectie is het controlerend orgaan dat toezicht houdt op verschillende aspecten van het onderwijs. Zo bekijken ze of de voorwaarden om passend onderwijs te geven op scholen aanwezig zijn en in hoeverre deze afspraken worden nageleefd. Het hebben van een duidelijke lijn binnen de zorg is voor elke school essentieel om onderwijs op maat te kunnen bieden. Voordat ik overga tot het beschrijven van de bevindingen van de onderwijsinspectie en de gevolgen voor ons onderwijs eerst een globaal beeld van de De School.

2.2.1 ALGEMENE INFORMATIE

Openbare sportactieve basisschool De School ligt in de groeijijk IJburg. Openbaar want iedereen is er welkom, ongeacht geloofs- of levensovertuiging. Sportactief zien we terug in het feit dat bewegen en daarbij behorend gezond gedrag enkele belangrijke onderwerpen zijn op school. Participatie aan sportieve evenementen, veel aandacht voor de fysieke ontwikkeling, en een duidelijke lijn in de gymlessen dragen bij tot het sportactieve karakter van onze school. In een prachtig nieuw gebouw leren en bewegen de leerlingen de hele dag. Er wordt gewerkt in jaargroepen met een klassikaal systeem. Lezen rekenen, taal en schrijven zijn op school de belangrijkste basisvaardigheden en ook de speerpunten. Deze worden aangeleerd door het gebruik van de nieuwste modernste methodes.

De school telt 16 groepen en rond de 300 leerlingen. Er zijn inmiddels zes kleutergroepen en alle andere groepen, op groep acht na hebben een parallel groep. Door de oplevering van diverse nieuwbouwwoningen in de buurt heeft de school te maken met een constante (zij) instroom.

Om de bijzonderheid van de school voor de lezer helder te maken is een stukje geschiedenis noodzakelijk.

De De School bestaat sinds 2004. In eerste instantie startte de school met een ontwikkelingsgericht concept. Helaas, de ervaring, duidelijke leermiddelen en leerlijnen ontbraken en het concept kwam niet goed van de grond. De school heeft zware tijden meegemaakt. Een groot deel van de witte schoolpopulatie vertrok en met hen ook een groot deel van de zittende leerkrachten. In drie jaar is de school veranderd van een school in de categorie 2 groep naar een school die valt in categorie zes.⁴

Sinds het jaar 2009 telt de school 19 nieuwe medewerkers en wordt de De School gevolgd door de Kwaliteitsaanpak Amsterdamse basisscholen (KBA). Deze hebben samen met de schoolleiding een verbeterplan ontwikkeld wat van 2009 tot 2011 uitgevoerd dient te worden. Hierover later meer. De school is enorm in ontwikkeling en in beweging en er worden diverse veranderingen ingevoerd. Wij hebben te maken met een relatief jong gemotiveerd team die het als een uitdaging ziet om goed onderwijs neer te zetten. Op deze school ben ik aan het werk als startende intern begeleider.

2.2.2 TEAM DE SCHOOL

Elke verbetering of vernieuwing binnen een school moet gedragen worden door het team. Het is van belang om een goed zicht te hebben op de organisatiestructuur binnen zo'n team. De verdeling van de taken en de onderlinge verhoudingen zal ik in kaart brengen met behulp van de theorie van Mintzberg(1998)

³ Uit: Handelingsgericht werken: een handreiking voor het schoolteam

⁴ Bron: www.onderwijsinspectie.nl (2007)

2.2.3 DE ORGANISATIESTRUCTUUR

Iedere organisatie heeft een eigen organisatiestructuur. De organisatiestructuur van de De School is als onderdeel van het verbeterplan onlangs herzien en opnieuw ingedeeld, . Ik zal dan ook de huidige situatie beschrijven.

Mintzberg (1998) onderscheidt in een organisatie zes elementen. De strategische top bestaat bij ons op school uit de directie. Deze wordt gevormd door een adjunct directeur en een directeur die beiden vier dagen werken.

De ondersteunende staf bestaat uit twee intern begeleiders. Eén is verantwoordelijk voor de groepen één tot en met drie(acht groepen) De ander voor de groepen vier tot en met acht(negen groepen) De intern begeleiders zijn verantwoordelijk voor de leerling-zorg en leggen hierover verantwoording af bij de directie. Bij de ondersteunende staf behoren ook de rekencoördinator en de taalcoördinator Dit zijn op de De School nog nieuwe taken. Momenteel zijn wij bezig om voor deze beide functies een heldere taakin-vulling te formuleren. De functie van taalcoördinator is op het moment van schrijven nog niet ingevuld.

De uitvoerende kern telt 21 leerkrachten. Twaalf klassen hebben een fulltime leerkracht. In vijf klassen wordt parttime gewerkt. Wij hebben een vakleerkracht voor de lessen bewegingsonderwijs. Veel van de leerkrachten zijn starters. In de onderbouw zitten relatief meer ervaren leerkrachten met meer dan zes jaar ervaring. De groepen vier tot en met acht worden voornamelijk bemand door leerkrachten die net gestart zijn en minder dan drie jaar ervaring hebben. Het is een enthousiast en energiek team wat vaak nog te kampen heeft met starters problemen zoals het werken met nieuwe methodes. De bij ons op school aanwezige LIO stagiaires (twee) reken ik ook tot de uitvoerende kern.

Op het middenniveau vinden we de bouwcoördinatoren. Elke bouw wordt vertegenwoordigd door een coördinator. Deze maken deel uit van de stuurgroep, het overlegorgaan tussen directie, intern begeleiders en coördinatoren.

De technostruc-tuur, hierin plaatsen we onze ict- er die gemiddeld één dag per week aanwezig is, de conciërge en de administratief medewerkster. Op deze plek vinden we ook de vier klassenassistenten terug die bij ons op school werken. Deze ondersteunen de leerkrachten binnen en buiten de klas. Op de De School hebben we in tegenstelling tot wat we op veel andere scholen tegenkomen in de technostruc-tuur ook te maken met een lerarenondersteuner, speciaal ter ondersteuning van de intern begeleiders. Deze ondersteunt de intern begeleiders met bijvoorbeeld het invoeren van de toetsgegevens.

Het zesde element wordt volgens Mintzberg gevormd door de ideologie of de cultuur van de school. Hierin wordt duidelijk waarin deze school zich onderscheidt van andere scholen. Bij ons is die hele cultuur nog volop in ontwikkeling.

Voor het duiden van de cultuur binnen een organisatie(eenheid) hebben Cameron en Quinn (2006)het model van de concurrerende waarden ontwikkeld (zie figuur 1). Elk kwadrant heeft een naam gekregen die het opmerkelijkste kenmerk ervan weergeeft.

Op basisschool De School is een duidelijke hiërarchische cultuur te herkennen. Het verbeterplan(zie 2.4.2.) geldt als centraal punt binnen ons onderwijs Na een roerige periode binnen de school, zoals ik eerder in dit hoofdstuk heb beschreven, heeft het team, behoefte aan rust en stabiliteit Het team weet weer waar het aan toe is door het hanteren van heldere regels en beleidsstukken. Het invoeren van de 1-zorgroute wordt ook in dit opzicht ondersteund door de huidige schoolcultuur. Mede door het invoeren van een duidelijke lijn binnen de zorg zal de onderlinge stabiliteit vergroten. De te nemen stappen in het verlenen van zorg binnen en buiten de klas zal voor een ieder eenduidig zijn.

In beweging

Figuur 1: Het model van concurrerende waarden (Cameron en Quinn)

Flexibiliteit en vrijheid van handelen	
De familiecultuur	De adhocratiecultuur
• Vriendelijke werkomgeving • Leiders zijn mentoren • Loyaliteit en traditie • Grote betrokkenheid • Zorg voor het personeel • teamwork	• creatieve werkomgeving • experimenteren en innoveren • leiders zijn innovators • toonaangevend • flexibel en individualistisch
De hiërarchische cultuur	De markcultuur
• formalistisch en gestructureerd • leiders zijn coördinatoren • formele regels en beleidsstukken • behoefte aan stabiliteit en beheersbaarheid	• resultaatgericht • competitief • leiders zijn opjagers • reputatie en succes • externe positionering • behoefte aan stabiliteit en beheersbaarheid
Stabiliteit en beheersbaarheid	

Als startende enthousiaste intern begeleider startte ik in schooljaar 2009-2010 op Openbare basisschool De School. Met een schat aan ervaring, opgedaan uit het speciaal basisonderwijs en speciaal onderwijs was ik thuis in het handelingsgericht werken.

In het reflectiedeel zal ik uitgebreider ingaan op mijn eigen competenties

Ik werd op de De School verantwoordelijk voor de groepen vier tot en met acht. Vol enthousiasme ging ik aan de slag om er met mijn collega intern begeleider voor te zorgen dat we met het hele schoolteam het concept van handelingsgericht werken zouden omarmen.

2.3 KWALITEITSZORG OP DE DE SCHOOL, HET INSPECTIEBEZOEK

In een ideale situatie heeft elke school zijn eigen kijk op kwaliteitszorg. De onderwijsinspectie beoordeelt een school op de aanwezige kwaliteitszorg.

Volgens de onderwijsinspectie is kwaliteitszorg het geheel aan maatregelen waarmee een school op systematische wijze de kwaliteit van het onderwijs in brede zin bepaalt, bewaakt en verbetert. De onderwijsinspectie beoordeelt het onderwijs op acht punten. Te weten: leerstofaanbod, leertijd, pedagogisch klimaat, schoolklimaat, het didactisch handelen van de leerkracht, leerling-zorg, de opbrengsten en de kwaliteitszorg.

Van de acht punten waarop de onderwijsinspectie het onderwijs beoordeelt, waren er vier die de inspectie tijdens het Periodiek Kwaliteitsonderzoek in februari 2007 beoordeelde als risicovol. Het ging hierbij om de volgende aspecten:

- leerstofaanbod: onvoldoende doorgaande lijn en een aanbod voor Nederlandse taal dat onvoldoende is afgestemd op de onderwijsbehoeften van de leerlingen
- afstemming: onvoldoende afstemming van instructie en verwerking op de onderwijsbehoeften van de leerlingen
- actieve zelfstandige rol leerlingen: leerlingen zijn onvoldoende verantwoordelijk voor het eigen leerproces
- zorg: te weinig systematische analyses van leerling-gegevens, leerlingenzorg wordt niet voldoende planmatig uitgevoerd en geëvalueerd

De onderwijsinspectie onthoudt zich van een oordeel over de opbrengsten, omdat de De School een jonge school is en er pas na enkele jaren sprake kan zijn van stabiele leeropbrengsten. Het toezicht op de De School werd mede hierdoor geïntensiveerd.

Het ontbreken van een duidelijke planmatige lijn binnen de zorg was voor de inspectie één van de risicovolle aspecten van ons onderwijs. Er waren heel veel individuele handelingsplannen aanwezig waarvan de doelen

niet concreet geformuleerd waren en waarvan evaluaties onvolledig waren of geheel ontbraken. Leerkrachten en intern begeleiders misten het overzicht om in een klas met een diversiteit aan niveaus een heldere lijn uit te zetten. Mede daarom is vorig jaar besloten door interne begeleiders en directie om te gaan werken op een handelingsgerichte werkwijze, zoals beschreven in paragraaf 2.1.4. De 1-zorgroute biedt hiervoor handvatten. De lijn in de zorg is transparant en de behoeften van het kind staan centraal. Een bijkomend voordeel voor de leerkrachten is het feit dat de groepsadministratie overzichtelijker wordt en minder omvangrijk.

2.3.1 DE REACTIE

Het bezoek van de Onderwijsinspectie aan de De School en vooral de zorgen die de Onderwijsinspectie heeft geuit over het niveau van onderwijs zorgen voor een snelle actie van het schoolbestuur. Het schoolbestuur van de De School, Samen tussen Amstel en IJ, neemt de verantwoordelijkheid voor de kwaliteit van het onderwijs zwaar op. Zij verbindt zich aan een verbetertraject en gaan hierop de komende drie a vier schooljaren extra investeren. Dit betekent ook dat zij een extra financiële inzet realiseren voor de uitvoering van de verbeterplannen, bovenop de financiële inzet die zij al doen.

2.3.2 KWALITEITSAANPAK AMSTERDAMSE BASISSCHOLEN

Het verbetertraject wordt gevolgd door de Kwaliteitsaanpak Basisscholen Amsterdam (KBA). In het kort een toelichting over de KBA.

De aanpak richt zich op scholen waar de leeropbrengsten onvoldoende zijn, vergeleken met het landelijk gemiddelde en waar leerlingen onvoldoende begeleid worden om met succes de school te doorlopen. Een recent inspectierapport over het onderwijs van de vier grote steden (2006) constateert serieuze tekortkomingen in het Amsterdamse basisonderwijs.

Ook al ligt de gemiddelde score op de CITO eindtoets in Amsterdam boven het landelijk gemiddelde, maar 18% telt voor dat gemiddelde niet mee omdat ze meer dan 1,5 jaar leerachterstand hebben. De cijfers van de opbrengsten in Amsterdam geven een vertekend beeld.

De Staat van de Stad (2007-2009), waarin feiten en wetenswaardigheden van het afgelopen decennium van de Amsterdamse samenleving wordt gemonitord, spreekt over een dreigende tweedeling in onderwijs: enerzijds zeer goede basisscholen waar 80 tot 90% met een HAVO /VWO advies doorstroomt naar de lycea, anderzijds basisscholen waarvan een groot deel van de leerlingen behoort tot de 18% met een indicatie voor leerwegondersteunend of praktijkonderwijs.

De scholen werken samen met de gemeente (Dienst Maatschappelijke Ontwikkeling, DMO) om de onderwijskwaliteit te vergroten. Naar het oordeel van de inspectie zijn 33 basisscholen in Amsterdam zwak of zeer zwak. Op deze scholen is een kwaliteitsaspect, of een combinatie daarvan, zoals beschreven in het toezichtkader van de onderwijsinspectie 2002, onvoldoende. (Inmiddels (2008) is het toezichtkader aangepast).

De De School is één van die 33 scholen. In 2009 is er een verbeterplan opgesteld door de huidige directie en de huidige intern begeleider van de onderbouw.

Het doel is ervoor te zorgen dat de De School in 2012 geen zwakke school meer zal zijn. In het verbeterplan worden de door de inspectie als risicovol benoemde factoren aangepakt. De verbeteraanpak kan daarna, indien noodzakelijk, een jaar doorlopen om de kwaliteitsaanpak goed in te bedden in de schoolorganisatie en de resultaten te borgen.

De kwaliteitszorg op de De School is hierin het hoofdthema. Met als aandachtspunten, de eerder door de inspectie benoemde punten van zorg. (zie paragraaf 2.3 kwaliteitszorg op de De School). Drie keer per jaar krijgt de school een bezoek van de expertgroep, zij monitoren het verbeterplan. Aan het verbeterplan is een tijdspad verbonden.

In beweging

e concrete doelen die wij nastreven staan beschreven in het onderstaande schema.

Didactisch handelen van de leerkracht	Aandacht voor directe instructiemodel, coaching door het ABC, IB (her)invoeren van GIP Gebruik instructietafel en het gebruik van instrumenten voor de dagelijkse planning Werken met groepsplannen Collegiale consultatie op het gebied van de directe activerende instructie
Het verbeteren van de leerling-zorg	Signaleren van zorgleerlingen, ontwikkeling van formats, Verbeteren van de klassenadministratie d.m.v. eenheid in de klassenmappen, inzicht verkrijgen in (doorgaande) leerlijnen, analyseren van methodegebonden toetsen en CITO toetsen. Gebruik van computers in de groepen. Werken met ontwikkelingsperspectief Begeleiden van zorg leerlingen door IB Inzicht verkrijgen in leerlijnen d.m.v. diverse cursussen Coaching van de IB door een collegiale consultant.
Verbetering van het aanbod	Invoering van werkgroepen, verantwoordelijk voor de oriëntatie en aanschaf nieuwe methodes (voortgezet technisch lezen) Invoering KO-totaal in de groepen 1 en 2. Aanschaf van aanvullende materialen bij de methodes
Het pedagogisch handelen	Invoering Leefstijl Opstellen incidenten protocol Ouderavond, voorlichting over de werkwijze van Leefstijl

De concrete uitvoering van het verbeterplan laat zien dat er veel veranderingen worden uitgevoerd. Veel van deze verbeteringen sluiten haarfijn aan op het handelingsgericht werken waarover ik in paragraaf 2.5.1. Meer zal vertellen.

2.4 DE HUIDIGE STAND VAN ZAKEN OP SCHOOL

Zoals besproken in paragraaf 2.3.2 speelt het verbeterplan bij ons op school een grote rol in. Vanaf juni is er hard gewerkt om het verbeterplan vorm te geven.

In de SWOT analyse geef ik een overzicht van alle zwakke en sterke kanten op de De School. In de hectiek van alle veranderingen is het goed om dit overzichtelijk te hebben. Het overzicht geeft duidelijk aan dat er veel beweging is binnen de school.

Schema 1: sterkte zwakte analyse

<u>Sterkten (Strengths)</u>	<u>Zwakten (Weakness)</u>
Enthousiasme van het team, de wil om te verbeteren	Ervaring van het team
Bijeenkomsten om het handelingsgericht werken vorm te geven	Het nemen van gezamenlijke besluiten
Leiderschap van de huidige directie	De praktijk van het systeemdenken, waarom nemen we bepaalde keuzes en hoe hangen de veranderingen uit bijvoorbeeld het verbeterplan met elkaar samen.
Directie en IB zitten op een lijn	Planmatig omgaan met leerlingen die speciale zorg nodig hebben
Het werken met Leefstijl binnen de school	

In beweging

Het spelregelboek, waarin alle regels en afspraken worden vastgelegd. De opvang van kinderen met een speciale onderwijsbehoefte Het omzetten van de plannen uit het verbeterplan in concrete acties Het aanschaffen van een methode voor voortgezet technisch lezen Het bespreekbaar maken van het organisatiemodel en de taakverdeling Teamleren door middel van o.a. collegiale consultaties Groot deel van het team is nieuw, hoeft niet te wennen aan de veranderde school populatie Ouderbetrokkenheid Samenwerking met SMW Groei van de school	Het team is nog geen team, hangt nog als los zand aan elkaar De leerlingendossiers zijn nog niet op orde. Acties, handelingsplannen, onderwijskundige rapporten van vorige scholen ontbreken vaak Beleid t.a.v. doubleren is nog niet vorm gegeven
<u>Kansen (Opportunities)</u> KBA extra financiën en monitoring vanuit de Kwaliteitsaanpak Invoeren 1-zorgroute, met als doel werken met groepsplannen Teamleren, er wordt veel overlegd Passend onderwijs, zodat de spreiding van zorgleerlingen in IJburg beter gecoördineerd Ouderbetrokkenheid Veel werkgroepen, overleg momenten Groei van de school, deze zit nu bijna "vol" waardoor tussentijdse instroom en dus veel onrust vermindert. Intervisie momenten met IB-ers van andere scholen binnen de stichting	<u>Bedreigingen (Threats)</u> Omgeving, (een slechte naam is snel opgebouwd) Werkdruk, door de uitvoering van verschillende stappen naast elkaar, veel overlegmomenten Het ontbreken van een gezamenlijke visie Het borgen en bewaken van de verbeteringen, Behoud van enthousiasme Zo veel acties naast elkaar, de tijd om stil te staan bij de effecten van de verbeteringen wordt soms niet genomen De angst is dat de het onderwijstoezicht veel waarde hecht aan de meetbare gegevens van de school. De angst is dat onze bijzondere instroom leerlingen zal zorgen voor een negatief oordeel

Veel van de ingezette verbeteringen, zoals het klassenmanagement, zijn ook terug te herleiden naar het handelingsgericht werken. Hierover meer in paragraaf 2.5.

2.5. HANDELINGSGERICHT WERKEN OF DE 1-ZORGRROUTE OP DE DE SCHOOL

Een van de zorgpunten van de Onderwijsinspectie op de De School was het ontbreken van een duidelijke planmatige lijn binnen de zorg. Voor ons intern begeleiders ligt dan ook de mooie taak om die lijn binnen de

In beweging

zorg vorm te gaan geven. In augustus 2009, aan het begin van het schooljaar werd voor de tweede keer aandacht besteed aan de uitgangspunten van het handelingsgericht werken.

Er werd een afspraak gemaakt om het handelingsgericht werken voor het schooljaar 2009-2010 in te voeren op het gebied van rekenen. De cyclus zou worden gevolgd en de leerlingenoverzichten en de groepsbesprekingen zouden met de leerkracht gevoerd worden. Van collega's werd verwacht dat zij groepsplannen opstelden en de convergente differentiatie m.b.t. het werken met groepsplannen uitvoerden.

Al bij de eerste groepsbesprekingen was het duidelijk dat collega's niet goed begrepen wat er van hun werd verwacht en er ontstond veel weerstand over de veelheid aan informatie die leerkrachten over de kinderen moesten verzamelen. Waar het een en ander naartoe leidde was onduidelijk. De heldere lijn die de 1-zorgroute kan bieden binnen de schoolcultuur was nog niet duidelijk zichtbaar.

Het gevolg was dat eerder gemaakte afspraak om op het gebied van rekenen de cyclus van het handelingsgericht werken in te voeren niet van de grond kwam. Er waren collega's die juist op het gebied van taal of begrijpend lezen een noodzaak tot verandering zagen. Dit omdat hun groep bijvoorbeeld zwak presteerde tijdens de toetsmomenten. De hoeveelheid informatie die zij voorafgaande aan een groepsbespreking moesten verzamelen zag men als een extra administratieve belasting en het ondersteunde hun handelen binnen de klas onvoldoende.

De intern begeleiders hebben vervolgens het plan bijgesteld. Er werd fors geïnvesteerd op het klassenmanagement, een randvoorwaarde om handelingsgericht aan het werk te kunnen. Het speerpunt op de De School kwam nog meer te liggen op het doen. De directe activerende instructie werd aangeboden en geoefend en door middel van collegiale consultatie kwam er langzaam een discussie op gang.

Het was overduidelijk dat het team niet klaar was voor "nog iets nieuws". Welke interventies nodig zijn om het team wel te motiveren om met de 1-zorgroute te werken, dat is een belangrijk punt. Met een heldere visie heb ik in de volgende hoofdstukken diverse onderzoeksmiddelen ingezet en ze met elkaar in verband gebracht. Het doel van deze onderzoeken is om te bepalen welke interventies voor dit team noodzakelijk zijn om draagvlak te verkrijgen om handelingsgericht aan het werk te gaan.

HOOFDSTUK 3 HET DOEL EN DE ONDERZOEKSOPZET

Het uitvoeren van een onderzoek dient altijd een bepaald doel. In dit hoofdstuk zal ik dit doel nader omschrijven en de lezer nader informeren over deze bijzondere school. Er zijn in hoofdstuk twee een aantal inschattingen gedaan en er is met een brede blik gekeken naar de school.

Van belang is hoe alle betrokkenen, leerling, leerkracht en intern begeleiders in dit proces staan. Welke voordelen biedt de nieuwe werkwijze? Welke onderdelen van de 1-zorgroute zijn reeds bij ons aanwezig in de school, en waar kunnen we op aansluiten? Werken met groepsplannen? “Leuk hoor”, hoort men zeggen “maar wat levert het ons op?” Om de 1- zorgroute succesvol in te voeren moet er een duidelijke winst te behalen zijn voor alle betrokkenen. Is het zoveel anders dan we nu al doen, of nog belangrijker, willen we dit ook?

In dit hoofdstuk een overzicht van de redenen die er zijn bij de betrokkenen om tot een verandering te komen, aangevuld met eventuele moeilijkheden die wij bij de invoering tegen zouden kunnen komen mits geen rekening houden met omgevingsfactoren. In paragraaf. 3.4 een overzicht van nader te onderzoeken factoren die bekend moeten zijn om de transformatie succesvol in te voeren.

3.1 INVOEREN VAN DE 1-ZORGRROUTE, WAT LEVERT HET ONS OP

De De School zit midden in een veranderproces. Van ontwikkelingsgericht onderwijs gaan wij naar een onderwijsvorm die veel klassikaler ingericht is. De school heeft te maken met een diversiteit aan leerlingen. Leerlingen die presteren boven het gemiddelde, leerlingen die zeer zwakke prestaties hebben, en alles wat ertussen zit.

Het ontbreken van een duidelijke lijn binnen de zorg vormde een struikelblok. De intern begeleiders hadden een droom. Een overzichtelijke transparante lijn binnen de zorg die voor alle betrokkenen duidelijk en transparant is. De 1-zorgroute zou voor de intern begeleiders een duidelijke systematische transparante lijn binnen de zorg bieden. De werkwijze is systematisch, met herkenbare stappen die cyclisch gezet worden en met duidelijke beslismomenten. Het is voor iedereen duidelijk wie waarover beslist. De groepsbesprekingen en leerling-besprekingen zijn belangrijke schakelmomenten in de zorg aan leerlingen.⁵ Zorgleerlingen worden eerder opgemerkt en er kan snel en adequaat actie ondernomen worden, bijvoorbeeld door het inschakelen van ouders of externen.

Tot zover de droom van de interne begeleiding. Om de kans van slagen bij het invoeren van een verandering te vergroten is het van belang dat er voor ALLE betrokkenen winst is te behalen.

De leerkracht wordt heel belangrijk, de leerkracht doet ertoe! Binnen de school is de leerkracht de belangrijkste factor die invloed heeft op de leerlingen. Zij kan het welbevinden van kinderen op school aanzienlijk doen toenemen. De administratieve belasting van het verwerken en bijhouden van een veelheid aan individuele handelingsplannen wordt nu voorkomen. De kostbare tijd die leerkrachten hebben kan nu ingezet worden op de plek waar het hoort, in de klas! De leerkracht heeft een beter overzicht op zijn groep en krijgt hierdoor het gevoel dat het maximaal haalbare met een leerling wordt bereikt. Leerkrachten gaan zich hierdoor competentier voelen.

De leerling wordt eigenaar van zijn eigen leerproces. In plaats van dat er over hem wordt gesproken, wordt er ook met hem gesproken. Werken met groepsplannen zou voor leerlingen prettig zijn omdat zij op hun eigen niveau worden aangesproken en zodoende beter bediend worden in hun eigen behoeften. Vlotte leerlingen vinden de uitdaging en daardoor de motivatie, zwakkere leerlingen krijgen de herhaling van vaardigheden die zij zo hard nodig hebben.

Ouders worden als belangrijke partner gezien. Zij kennen hun kind als geen ander en kunnen de leerkracht en de school waardevolle informatie verschaffen. Ouders voelen zich gelijkwaardiger in het leerproces van hun kinderen.

Alle partijen zullen profiteren van het belang dat de 1-zorgroute hecht aan de positieve aspecten. We richten ons niet meer op de belemmerende factoren, wat in ons huidige systeem is geslopen, juist de positieve

⁵ Uit: Handreiking 1-zorgroute voor leerkrachten en intern begeleiders uit het primair onderwijs

aspecten van zowel leerling, leerkracht en ouder zijn belangrijke zaken waar wij op kunnen voortbouwen. Van probleemgericht gaan we steeds meer oplossingsgericht aan het werk.

3.2 BELEMMERINGEN IN HET VERANDERPROCES

Ondanks het feit dat de eerder besproken droom geweldig klinkt, toch verloopt de verandering niet heel erg soepel. Er zijn een aantal obstakels die de implementatie hebben belemmerd

Zoals in hoofdstuk twee al werd geschetst maakten de beide intern begeleiders “een vliegende start”. Naast alle verbeteringen zoals beschreven in de verbeteraanpak moest er ook ruimte worden gemaakt voor het handelingsgericht werken. In allerlei werden diverse formats ontwikkeld die het team mocht gaan gebruiken. De nadruk lag vooral op het administratieve gebied van de 1-zorgroute. Leerling-overzichten moesten worden ingevuld en groepsplannen moesten helder en overzichtelijk worden beschreven. Het gevolg was dat er in plaats van een duidelijke lijn binnen de zorg nog meer onduidelijkheid werd gecreëerd. De samenhang tussen alle verbeteringen en het handelingsgericht werken was nog niet overal even duidelijk.

De droom van de interne begeleiders nog niet volledig de droom van de leerkrachten. Het ontbreken van eenduidige formats en voldoende overleg tussen de intern begeleiders is daar mede een oorzaak van. Leerkrachten hebben het gevoel dat het werk wat zij al verzet hebben niet voldoende wordt gewaardeerd. Aan ons dus de taak om te zorgen dat we binnen het team ervoor gaan zorgen dat onze droom ook de droom van het team wordt. Dat begint bij het informeren van de leerkracht over de uitgangspunten van het handelingsgericht werken. De sterke punten die dit team al heeft ontwikkeld en de aspecten uit de 1-zorgroute die al aanwezig zijn zullen beter moeten worden uitgelicht en gewaardeerd. Op welke sterke punten kunnen we aansluiten om de volgende stap te maken in dit veranderingsproces.

Op een schaal van een tot tien zitten wij in dit veranderingsproces al op een vier. De eerste besprekingen over het handelingsgericht werken zijn al gevoerd. De beide intern begeleiders worden in het veranderingstraject begeleid door een collegiaal consultant. Er gaat binnen de school steeds meer aandacht naar de ouders en deze worden steeds vaker betrokken bij het leerproces van hun kind. Er worden groepsbesprekingen gevoerd en er is heel hard gewerkt aan het aanscherpen van het klassenmanagement. Door de gepleegde inzet op het gebied van klassenmanagement en de directe instructie zijn de basisvoorwaarden om binnen de klas in verschillende niveaus aan het werk te gaan goed.

Om op een vijf te komen in de schaal zou het team mede eigenaar moeten worden van de droom. Het moet duidelijk worden wat het op gaat leveren. Daarna kunnen we verder kijken naar wat het team nodig heeft om binnen de klas meer handelingsgericht te gaan werken.

3.2.1 BELEMMERINGEN VANUIT HET KRACHTENVELD.

Elke organisatie heeft te maken met een aantal betrokkenen die zich zowel binnen als buiten de organisatie bevinden. Krachtenveldanalyse richt zich op het karakteriseren en inventariseren van netwerken. Het krachtenveld kun je zien als een arena waarin actoren invloed uitoefenen op elkaar en waarbij de route en beïnvloeding bepalend is voor de verandering. Vanuit dit uitgangspunt wordt het belangrijk geacht in kaart te brengen wat de belangrijkste beïnvloeders zijn, wat hun onderlinge relaties zijn en in welke richting zij hun invloed zullen aanwenden.

In de onderstaande krachtenveldanalyse figuur 2 heb ik gebruik gemaakt van een krachtenveldanalyse, gebaseerd op het kleurdrukdenken van Caluwé(2006) . Het doel en de opdrachtgevers zijn geel. De kleur geel staat voor een verandering die moet plaatsvinden.

Het is ons opgelegd door de directie en het bestuur. Daardoor zal het extra lastig kunnen zijn om het team mee te nemen in de verandering.

Figuur 2 krachtenveldanalyse a.d.h.v Caluwé



Het witdrukdenken geeft volgens Caluwé aan dat er in het team draagvlak gekweekt moet worden. Toch zou ik hier ook de kleur blauw aan kunnen toevoegen. Het doel van de leerkracht is helder, namelijk: op een zo goed mogelijke manier onderwijs bieden aan de kinderen. Ook willen zij planmatig werken, omdat dat helderheid verschaft. Dat werkt het werken vanuit 1-zorgroute in de hand.

De omgeving geef ik de kleur rood. Ik zal de omgeving in dit kader vertalen naar de ouders van onze leerlingen. Ouders willen hun kind gelukkig zien. De rest is, hoewel belangrijk, allemaal bijzaak. De ouders worden betrokken bij de school en als zodanig worden er sociale relaties gelegd.

Processen en systemen en, heb ik blauw gekleurd. Blauw staat voor praktisch en is gericht op resultaat. Het invoeren van de 1-zorgroute kunnen we zien als een stapsgewijze invoering

Voor de intern begeleiders heb ik de kleur groen gebruikt. Groendrukdenkers zijn erg gericht op het leren. Meerkleurigheid zou in dit schema beter passen. Naast lerend is de intern begeleider ook verantwoordelijk voor een stapsgewijze invoering van het HGW. De kleur rood zou hierin ook een rol kunnen spelen. Intern begeleiders moeten ook oog(en oor) hebben voor alle emoties die vrij komen bij het invoeren van een verandering.

3.2.2 WAT ZEGT DEZE KRACHTENVELDANALYSE OVER ONS IN RELATIE MET HET HANDELINGSGERICHT WERKEN.

Uit deze analyse kunnen we opmaken dat we een aantal moeilijkheden tegen zouden kunnen komen als wij niet goed in de gaten houden wat de behoefte (lees kleur) van het team is in relatie tot deze verandering. Een öpgelegde"verandering zou kunnen zorgendathet verplichtende karakter een te grote rol gaat spelen. Waarom zouden wij het doen,vast weer iets nieuws... Verandermoeheid is iets wat er makkelijk insluipt,ingeslopen is. (Lingsma,M, 2005). Het team, de mensen die gaan veranderen hebben voornamelijk een witte kleur. Er is nog veel draagvlak nodig en binnen het team moet gewerkt worden aan een gezamenlijk doel en visie.

3.3 DE ONDERZOEKSOPZET

In paragraaf 2.5.1 gaf ik al eerder aan dat het werken volgens de 1-zorgroute niet goed van de grond kwam. Een aantal factoren die wij zien binnen de school zijn hier debet aan. Het kleurdrukdenken van Caluwé, paragraaf 3.2.1 gaf al een klein kijkje in de mogelijke obstakels die wij zouden kunnen tegenkomen op weg naar ons einddoel. Toch biedt alleen dit instrument mij onvoldoende informatie om de het doel te kunnen bereiken; handelingsgericht werken op de De School. Dit vraagt dus om nader diepgaand onderzoek

3.4 DE ONDERZOEKSVRAAG

Om een goed gefundeerd onderzoek op te zetten is het zaak om het doel van je onderzoek goed in de gaten te houden. Wat ik door gedegen onderzoek wil kunnen bepalen is hoe het team gemotiveerd kan worden om de handelingsgerichte werkwijze te zien als de hoofdlijn binnen de zorg.

Mijn onderzoeksvraag formuleer ik dan ook als volgt:

- **Welke interventies kunnen wij toepassen om dit team mee te nemen in het veranderingsproces**

Daarbij heb ik aandacht nodig voor een aantal subvragen.

- Wat is er al bekend over de 1-zorgroute of het handelingsgericht werken bij het team
- Welke punten van de 1 zorgroute vinden we al terug in ons onderwijs
- Hoe ziet dit team er uit en wat zijn de ontwikkelmogelijkheden?
- Op welke sterke punten die reeds aanwezig zijn op de De School kunnen we aansluiten bij het invoeren van de 1-zorgroute.
- Welke rol moet ik zelf innemen in dit veranderproces

3.4.1 METHODEN EN MIDDELEN

Uit mijn onderzoeksvraag blijkt dat het team in dit onderzoek een belangrijke plek inneemt. Het team is degene die eigenaar moet gaan worden van deze transformatie. Hiervoor heb ik een aantal instrumenten gebruikt. En diverse observaties gedaan

Binnen het team zal ik door middel van enquêtes, vragenlijsten en observaties een zo reëel mogelijk beeld schetsen van de beginsituatie van het team. Om een zo helder mogelijk beeld van de De School te verkrijgen is het van groot belang om ook de beginsituatie van het team in kaart te brengen. Eén van de speerpunten van het handelingsgericht werken is afstemming; aansluiten op wat er al is in het team. Daarom is het juist tijdens dit onderzoek zo belangrijk om te weten wat er speelt binnen het team.

Het onderzoek wordt uitgevoerd onder het paradigma van een praktijk onderzoek voortgekomen uit concrete verlegenheidsituatie. Binnen dit praktijk onderzoek is het een interpretatief onderzoek. Om te voorkomen dat de onderzoeken teveel een subjectieve kijk op het geheel geven heb ik zoveel mogelijk triangulatie⁶ toegepast. Het onderzoek en de resultaten gelden voor dit moment in deze situatie. Meerdere onderzoeken blikken vanuit een verschillende hoek naar hetzelfde thema. Wordt het onderzoek op een ander moment afgenomen is de kans aanwezig dat niet dezelfde resultaten uitkomen.

De middelen zal ik zodanig inzetten dat teamleden zich veilig en competent voelen. Een belangrijk gegeven. Teamleden verlenen hun medewerking aan mijn onderzoek en het is een ethische en morele plicht om met de resultaten verantwoord om te gaan.

In het onderstaande schema een overzicht van de in te zetten instrumenten en observatiemiddelen.

Wat onderzoek ik	Met welk instrument
Het teamontwikkelingsniveau, noodzakelijk om te weten wat de juiste interventies kunnen zijn om de volgende stap te maken in het veranderingsproces.	Observaties aan de hand van de niveaus van teamontwikkeling(Lingsma1999)
Hoe ziet dit team eruit en wat zijn de en	Scoringslijst teamgedrag
In hoeverre is dit team in staat om met en van elkaar	Schoolvragenlijst Jan Jutten(de lerende school)

⁶ Triangulatie: het inzetten van meer dan 1 instrument op een onderzoeksvraag (Harink,F,2009)

In beweging

te leren. Wat is de ontwikkelmogelijkheid van het team	
Kennis over het handelingsgericht werken onder de collega's, bepalen van de beginsituatie	Vragenlijst
Bepalen van de verandercapaciteit van het team	Instrument verandercapaciteit APS
Beoordelen van de betrokkenheid/weerstand op de verandering	Observatie
Mijn eigen teamrol bepalen	Teamrollen van Belbin

Na onderzoek zal ik in hoofdstuk 4 de data met een zo objectief mogelijke blik met elkaar in verband brengen om zo tot diepgaandere interpretaties en conclusies te komen.

HOOFDSTUK 4 DE DATA PRESENTATIE, ANALYSE EN PASSENDE INTERVENTIES

4.1 DATA ANALYSE

Dit hoofdstuk bestaat uit twee delen. Het eerste deel bestaat uit een datapresentatie. De uitgevoerde onderzoeken en resultaten zullen gepresenteerd worden. In het tweede gedeelte van dit hoofdstuk zal ik de verzamelde data met elkaar in verband brengen, reeds genomen stappen bespreken en verdere interventies om tot een succesvolle transformatie te komen bepalen.

Op deze manier is het mogelijk om een passend invoeringsplan voor de 1-zorgroute te uit te zetten. Ik hecht grote waarde aan het ethische aspect van de onderzoeken die ik heb uitgevoerd. De resultaten van de onderzoeken hebben geen nadelige gevolgen voor de betrokkenen. En ik ben transparant in mijn werk. Bij de observaties die ook deel uitmaken van het onderzoek heb ik zoveel mogelijk gebruik gemaakt van triangulatie om mijn conclusies te valideren.

4.1.1 HET TEAMONTWIKKELNIVEAU

Bij een veranderproces op school is het hele team betrokken. De fase waarin een team verkeert, kan duidelijker maken welke interventies gepast zijn voor dit specifieke team. Lingsma (1999) onderscheidt 4 niveaus van teamontwikkeling, oplopend van m1 tot m4. Waarin de M staat voor maturity (volwassenheid). Op de De School hebben we te maken met een team dat voornamelijk functioneert op m1 niveau, met wat kenmerken van een m2 team. Een team dat functioneert op een m1 niveau bestaat voornamelijk uit losse individuen die weinig professionele binding met elkaar hebben. Toch zijn er ook al steeds meer aspecten te zijn van een team functionerend op M2 niveau.

Er wordt steeds vaker overlegd in werkgroepen en collega's voelen zich steeds meer betrokken op het grotere geheel. Op de De School werken we met veel werkgroepen (of expertgroepen). Afhankelijk van belangstelling of kennis zijn deze geformeerd. De werkgroep staat onder supervisie van de directie en is verantwoordelijk voor het nemen van besluiten over het beleid dat gevoerd gaat worden. Er bestaat een werkgroep taal, voortgezet technisch lezen, klassenmanagement, sportprofiel, rekenen, buiten spelen, kunst en cultuur. De werkgroep koppelt in de algemene vergaderingen de bevindingen en beslissingen terug naar het team. Ook dit kunnen we zien als beginnend eigenaarschap, behorend bij een team functionerend op m2 niveau.

4.1.2. SCORINGSLIJST TEAMGEDRAG

Om te begrijpen hoe men zich binnen een groep gedraagt ten opzichte van elkaar, is het van belang het communicatiepatroon te onderkennen. De resultaten geven ook een beeld van reeds verworven competenties binnen een team. Aan de hand van diverse observaties op verschillende momenten heb ik deze lijst ingevuld.

Na het invullen van de scoringslijst teamgedrag (zie bijlage 1) kwam ik tot de conclusie dat er op een heleboel vlakken al veel bereikt is voor een team wat nog maar zo kort samen is. Het is opvallend dat het team op veel vlakken een neutrale houding aanneemt en niet per definitie afwijzend staat tegenover nieuwe ideeën.

Het team geeft in de scoringslijst aan nieuwsgierig te zijn en open te staan voor iets nieuws. Iets wat bij de herinvoering van het handelingsgericht werken zeker van pas kan komen!

4.1.3. SCHOOLVRAGENLIJST JAN JUTTEN (2006), DE LERENDE ORGANISATIE

Jan Jutten ontwikkelde in 2003 de schoolvragenlijst. Deze vragenlijst was bedoeld om binnen de school een globaal beeld te verkrijgen van de mogelijkheden tot leren binnen een organisatie. Peter Senge (1996) is de grondlegger van de lerende organisatie. De tegenhanger van de lerende organisatie is de traditionele organisatie. In traditionele organisaties kom je een aantal leerstoornissen tegen waardoor het leren van en met elkaar minder makkelijk wordt. Deze leerstoornissen zijn ontstaan door de manier waarop organisaties worden ontworpen en geleid, door de manier waarop taken worden verdeeld en vooral door de manier waarop we met zijn allen hebben leren denken en met elkaar omgaan.

In een lerende organisatie speelt het reflectieve, probleemgerichte of werkenderwijze leren een centrale rol. Een algemeen gangbare definitie van een lerende organisatie is de volgende:

In beweging

Een lerende organisatie is een organisatie die er bewust op gericht is het leren en het leervermogen van individuen, groepen en de organisatie als geheel op zodanige wijze te vergroten en met elkaar te verbinden, dat er continue verandering optreedt op individueel, groeps- en organisatieniveau in de richting van door klanten gewenste output van de organisatie. (Karsten, Voncken & Voorthuis, 1998)

Om een globaal beeld te krijgen van de De School als lerende organisatie, in hoeverre zijn de collega's van de De School in staat om te leren, heb ik mijn collega's gevraagd om de vragenlijst van Jan Jutten in te vullen. De kenmerken van de lerende organisatie zoals ze op onze school aanwezig zijn worden door dit hulpmiddel duidelijk. Eventuele leerstoornissen binnen de organisatie worden zo goed in beeld gebracht.

Ik heb mijn collega's uit de uitvoerende kern, de strategische top en de ondersteunende staf (Zie Mintzberg 2.2.3) gevraagd om de vragenlijst in te vullen. 21 collega's hebben de lijst ingevuld. De schoolvragenlijst is onderverdeeld in 5 thema's.

Voordat ik overga tot de bevindingen eerst een korte beschrijving van de thema's.

1. Systeemdenken: het systeemdenken is een geheel van kennis en instrumenten dat ons in staat stelt grote patronen duidelijker te zien en effectiever te veranderen.
2. Persoonlijk meesterschap: mensen die een hoge graad van persoonlijk meesterschap bezitten zijn in staat om voortdurend hun persoonlijke visie te verdiepen en verhelderen. Ze blijven lerende om op die manier een objectieve kijk op de buitenwereld te blijven behouden.
3. Gezamenlijke visie: een gemeenschappelijke visie zorgt ervoor dat mensen dingen doen omdat ze het willen en niet omdat het moet
4. Mentale modellen: dit zijn diepgewortelde veronderstellingen of generalisaties die van invloed zijn op hoe wij dingen zien en beleven.
5. Teamleren: De mate waarin een team door middel van de dialoog in staat is om van en dus ook met elkaar te leren.

Op de De School kwamen de volgende resultaten naar voren: Ik heb het gemiddelde genomen van de 5 blokken.

Blok 1 Systeemdenken	23,5 punten
Blok 2 Persoonlijk meesterschap	28 punten
Blok 3 Gezamenlijke visie opbouwen	27,5 punten
Blok 4 Omgaan met mentale modellen	26 punten
Blok 5 Teamleren	31 punten

In de paragraaf 4.2 zal ik de verdere consequenties van deze uitslag bespreken.

4.1.4. DE ENQUÊTE

Welke concrete kennis heeft dit team al van het handelingsgericht werken en zijn ze op de hoogte van de eventuele consequentie m.b.t. hun eigen handelen? Het doel van de enquête is om de beginsituatie van het team te bepalen.

Om te kunnen voorzien welke gevolgen het invoeren van de 1 zorgroute eigenlijk heeft is concrete kennis over dit onderwerp onontbeerlijk. Pas daarna is het mogelijk om na de na te denken over de consequenties voor je eigen werk en voor de school. Afgaande op gesprekken die gevoerd werden in de wandelgangen en tijdens vergaderingen had ik het vermoeden dat de kennis over het handelingsgericht werken en de 1- zorgroute nog niet optimaal was. Om de beginsituatie goed in beeld te hebben en om mijn vermoeden te bevestigen had ik het voornemen om mijn collega's te vragen om de vragenlijst in te vullen

Op het moment van schrijven zijn we al een stap verder in het proces. Tijdens bouwvergaderingen bespreken we regelmatig in een kleine groep een aantal aspecten uit de 1-zorgroute, zoals het formuleren van de onderwijsbehoefte, het groepsoverzicht en het groepsplan. (zie veranderaanpak 4.4.2). Teamleden geven tijdens bouwvergaderingen in de kleine groep duidelijk aan nog niet te weten wat de uitgangspunten van het

In beweging

handelingsgericht werken zijn.. Inmiddels zijn de intern begeleiders gestart om in kleine stapjes met het team in gesprek te gaan over het aansluiten bij de onderwijsbehoefte.

Om die reden heb ik mijn voornemen om bij het team een enquête af te nemen, laten varen. Het ethische aspect waar ik veel belang aan hecht en het feit dat leerkrachten zich door mijn onderzoeken competent moeten blijven voelen hebben mij gesterkt in dit besluit.

4.1.5. DE VERANDERINGSCAPACITEIT

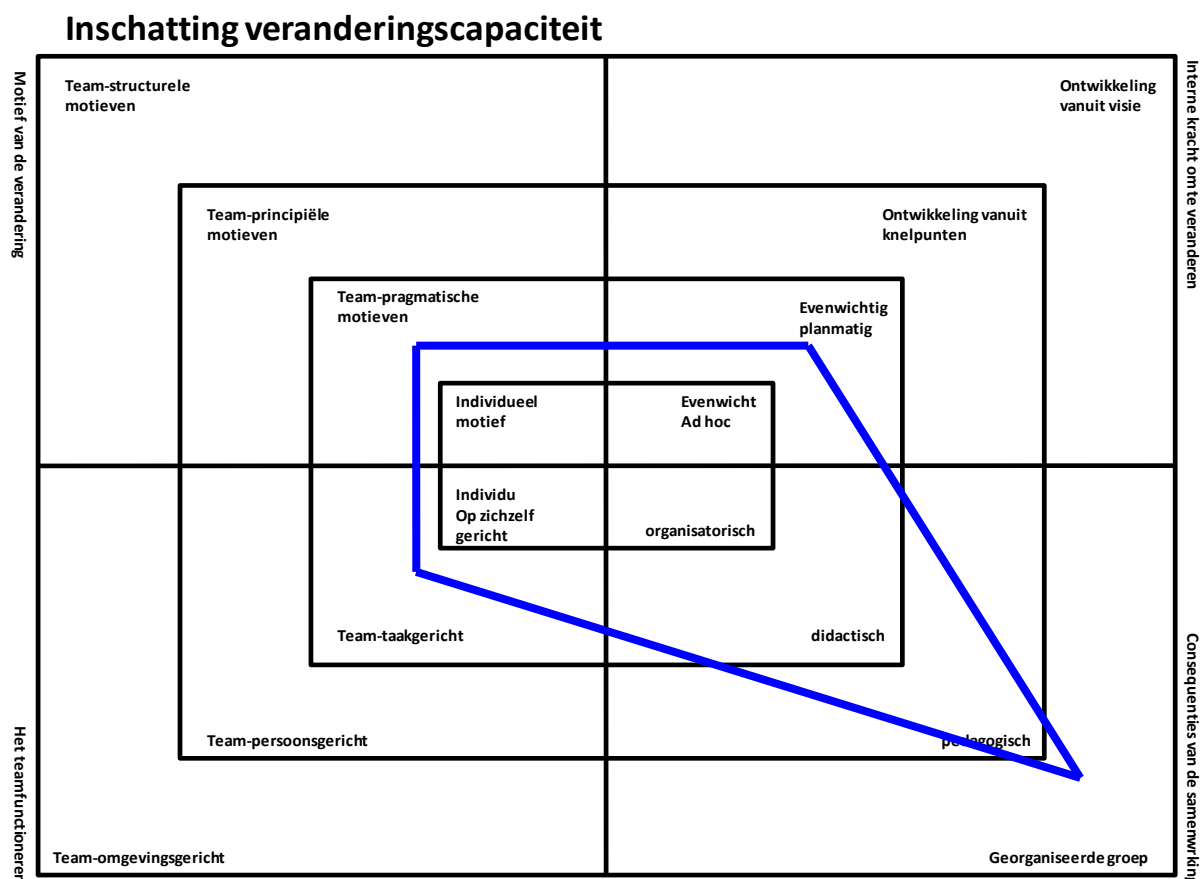
In het bovenstaande gedeelte is een beeld geschetst van de beginsituatie van het team. Om in te schatten in hoeverre dit team in staat is om te veranderen heb ik de verandercapaciteit van het team onder de loep genomen(zie figuur 3). Het instrument richt zich op de volgende vier aspecten:

1. Het motief van de verandering
2. De interne kracht om te veranderen
3. Het team functioneren
4. Consequenties voor de samenwerking

Door vanuit deze vier invalshoeken naar het team te kijken, krijgt men een breed beeld van die verandercapaciteit.

Schematisch ziet de verandercapaciteit er als volg uit:

Figuur 3 verandercapaciteit



Bij het motief van de verandering is bij ons te zien dat het individuele motief overheerst. De leerkracht is bereid om iets op klassenniveau te veranderen. Een ieder richt zich op het onderwijs op zijn eigen manier, dat kost al energie genoeg. Hier is te zien dat de betrokkenheid op de ander steeds groter wordt. Steeds meer gesprekken gaan over de invulling van het werk. In kleine stappen gaan we naar het team- pragmatisch niveau, Er ligt een motief van het team aan de verandering ten grondslag, Het team voelt de noodzaak tot veranderen.

Op het gebied van interne kracht zien wij dat het team is erop gericht om het evenwicht in haar situatie te bewaren. Er vinden veel ad hoc situaties plaats die dan bijvoorbeeld tijdens de briefing besproken worden. Binnen de organisatie is echter ook duidelijk sprake van een planmatige aanpak, bijvoorbeeld bij het stapsgewijs invoeren van het verbeterplan. Toch is te zien dat we nog moeite hebben om te kunnen gaan met extra druk of onzekerheid, de organisatie laat zich uit evenwicht brengen door invloeden van buitenaf, zoals het omgaan met de eisen die vanwege passend onderwijs aan onze schoolorganisatie worden gesteld. We herstellen echter steeds sneller.

In het kwadrant van de teambetrokkenheid zien we dat veel teamleden op zichzelf zijn gericht. Het team bestaat uit losse individuen. Dit wil niet zeggen dat er weinig contact is tussen de teamleden. Er worden stappen gemaakt naar een volgend niveau, het niveau van team en taak gericht. De individuele verantwoordelijkheid staat nog centraal maar er wordt steeds meer gedeeld en heel voorzichtig verantwoording afgelegd voor het eigen functioneren aan de rest van het team.

Het is belangrijk dat men ervaart, dat samenwerken belangrijk is. Samenwerken zorgt ervoor dat de vrijblijvendheid ten opzichte van elkaar minder en de betrokkenheid op elkaar groter wordt.

Uit figuur 3 blijkt dat het invoeren van het handelingsgericht werken vergaande gevolgen heeft voor het pedagogisch handelen. Het eigen functioneren zou bespreekbaar moeten worden gemaakt. Het directe gevolg van werken met de 1-zorgroute is groot. Om de verandering meer gebalanceerd in te voeren is dus een tussenstap nodig. Hierover meer in de conclusie van deze onderzoeken.

4.1.6. WEERSTANDEN

Niet iedereen verandert even snel. Zonder weerstand geen verandering (Kloosterboer, P, 2005) Weerstand kan geuit worden op verschillende manieren. Afhankelijk van de mate van weerstand zijn er twee uitersten te ontdekken. Aan de ene kant de groep vernieuwers, die elke verandering meteen omarmt en het andere uiterste de groep onwilligen, die ook verschillende redenen hebben om de voorgestelde transformatie iets minder enthousiast toe te juichen. Bij ons op school herken ik met betrekking tot deze verandering een kleine groep vernieuwers. Zij willen heel graag mee in het proces en gaan zelf op zoek naar manieren om het beter en anders te doen. Het grootste deel van het team bestaat echter uit een zwijgende meerderheid. Zij zijn niet voor en niet tegen en laten het geheel rustig over zich heen komen. Daarbij zijn er een aantal vroege volgers, zij staan open voor het voorgestelde traject en uiten weinig bezwaren.

Tegenwerpingen zagen we echter wel bij de administratieve handelingen die aan de leerkrachten gevraagd werd. De weerstanden werden niet zozeer geuit over de taak, het doel van "de zoveelste" nieuwe aanpak was onduidelijk. Kloosterboer (2005) beschrijft dit in zijn boek "Voor de verandering", als een vorm van verandermoetheid. Eigenlijk gaat het hier om een onafgemaakte verwerking. De wereld draait door, de volgende verandering buitelt alweer over de vorige terwijl de emotionele brokstukken zijn blijven liggen.⁷

4.1.7. MIJN EIGEN TEAMROL

Een teamrol verwijst naar de manier waarop iemand zich opstelt binnen het team. De manier waarop hij een bijdrage levert. Dit merk je het best tijdens groepsoverleg en vergaderingen. (Belbin, M, 1981)

Mijn eigen rol binnen het team is heel wisselend en ik merk ook dat deze constant in ontwikkeling, en in beweging is.

Ik heb de teamrollen test van Belbin ingevuld. De uitkomst was zeer herkenbaar en in die zin weinig verrassend. In mijn werk als intern begeleider ben ik erg praktisch ingesteld. Niet zozeer de mooie plannen op papier maken mijn werk uitdagend maar vooral wat werkt in de praktijk, wat moeten we doen of laten. Het stukje doen is ook iets wat heel erg bij mij hoort, hup aan de slag, bijstellen kan altijd nog. Doe in elk geval iets is mijn motto, niets doen bij een lastige situatie is in mijn ogen al standaard niet goed. De teamrol die bij mij het meeste ontwikkeld is is die van bedrijfsmens. De bedrijfsmens volgens Belbin, is een doener. Zij is georganiseerd en gestructureerd, een organisator. De tweede teamrol die erg bij mij past is die van groepswerker. Over de groepswerker wordt gezegd dat deze loyaal is tegen collega's, conflict vermijdend gedrag vertoont, verlicht en verlucht en zorgt voor een gevoel van saamhorigheid. Deze beide rollen herken ik bij mezelf terug. Ik ga makkelijk om met verschillende mensen en ben in mijn werk zorgzaam naar collega's toe. Het gesprek vind ik een goede manier om de lucht te klaren en ik heb moeite om me niet te laten beïnvloeden door een negatieve groepssfeer.

⁷ Uit: Voor de verandering, Kloosterboer, P (2005)

Soms is het binnen een veranderingsproces noodzakelijk om een andere teamrol in te nemen dan je eigen voorkeuren. In de conclusies zal ik aan de hand van de verzamelde data de rol beschrijven die ik als intern begeleider in dit proces in kan nemen.

4.2. CONCLUSIES VAN DE ONDERZOEKEN

Team De School bestaat uit een grote groep jonge leerkrachten waarvan een groot deel nu voor het eerste jaar voor de klas staat. Volgens Lingsma (1999) zou dit een team zijn dat voornamelijk functioneert op een m1 niveau, met kenmerken van een team wat functioneert op m2 niveau.

Veel collega's zijn bezig om binnen hun eigen klas het onderwijs te optimaliseren, ieder op zijn eigen manier. Het is nog lastig om buiten de deur van de eigen klas te kijken. Er gebeurt heel veel vanuit interne motieven. Er is weinig weerstand binnen de school op voorgestelde veranderingen. Dit is een direct gevolg van het interne handelen. De idee is dat de transformatie nog te ver weg is, het is nog niet duidelijk dat het invoeren van de 1-zorgroute gevolgen heeft voor het werken in de klas.

Ook het instrument gebruikt voor het meten van de verandercapaciteit (figuur 1) onderschrijft deze conclusie op het gebied van teamleren en teamfunctioneren en het motief voor de verandering.

Uit het onderzoek van de verandercapaciteit blijkt dat de basis op organisatorisch gebied goed is geïmplementeerd binnen de school. De invoer van de 1-zorgroute heeft grote gevolgen voor het pedagogisch handelen binnen de school. Die stap is voor een team in deze fase te groot. De volgende stap is om samen met het team het didactisch handelen te bespreken en verder uitbreiden. Het invoeren moet gefaseerd gebeuren en het doel moet in balans zijn met het team denken. Het bespreekbaar maken van het didactisch handelen is een tussenstap, noodzakelijk om de verandering planmatig in te voeren.

Uit de scoringslijst teamgedrag blijkt dat het team een neutrale houding heeft en niet opvalt door extremen. Mijns inzien ook een gevolg van de fase waarin het team momenteel verkeert. Ze zijn nieuwsgierig en staan open voor nieuwe dingen, een positief aspect bij het invoeren van een transformatie.

De kennis over de 1-zorgroute is in ontwikkeling. Door het inhoudelijk bespreken tijdens bouwvergaderingen wordt de kennis over het handelingsgericht werken steeds meer uitgebreid.

De vragenlijst van Jan Jutten geeft duidelijk de stand van zaken aan op de De School. Er zijn geen gebieden waar we extreem hoog op scoren maar van echte "uitval" is ook geen sprake. Ik kon aan de hand van de bijgeschreven commentaren ook duidelijk de pijnplekken vinden. Veel leerkrachten beschreven het ontbreken van een gezamenlijke visie als een belemmerende factor bij ons op school. Het persoonlijk meesterschap werd als redelijk goed ontwikkeld beoordeeld. Leerkrachten lijken zich competent te voelen in hun eigen handelen en professionaliteit. Er worden veel cursussen en workshops gegeven. Bij de invulling van de norm jaartaak aan het begin van het schooljaar werd zoveel mogelijk rekening gehouden met persoonlijke voorkeuren.

Het onderdeel teamleren werd ook als positief beoordeeld. Teamleden staan er open voor om met en van elkaar te leren. Het teamleren is volop in ontwikkeling en al duidelijk zichtbaar en voelbaar voor de collega's.

Winst is te behalen op de onderdelen systeemdenken, mentale modellen en het ontwikkelen van een gezamenlijke visie. Het systeemdenken is in deze transformatie van groot belang. Wij mogen niet uit het oog verliezen dat naast het invoeren van het handelingsgericht werken er binnen deze school ook veel aandacht uit gaat naar andere aspecten, zoals het werken met nieuwe methodes, klassenconsultaties en meer, zoals is beschreven in hoofdstuk 2. Hoe al deze veranderingen met elkaar samenhangen, en het doel van de vele veranderingen moet helder blijven; verbeteren van het onderwijs.

Weerstand kun je zien als feedback op de veranderaar. (Jaspers, L, 1996) Bij ons op school is nog niet veel weerstand te merken. Weerstand kun je ook zien als betrokkenheid van de ander op het hele proces. De betrokkenheid bij deze verandering zal groter worden naarmate het besef zal groeien dat het invoeren van de 1-zorgroute binnen de school wel degelijk effect zal hebben op het handelen van leerkrachten binnen en buiten de klas.

Een andere conclusie die getrokken mag worden aan de hand van de uitgevoerde onderzoeken is dat dit team nog meer geïnformeerd moet worden over de achtergronden, redenen en uitgangspunten van het handelingsgericht werken. Pas dan wordt duidelijk dat het werken op deze wijze gevolgen zal hebben voor het eigen handelen

4.3. WELKE INTERVENTIES ZIJN ER AL GEPLEEGD

Directie is zich er erg van bewust dat dit team binding nodig heeft. Er worden dan ook regelmatig informele bijeenkomsten georganiseerd. Belangrijk voor een team dat elkaar nog moet leren kennen. Om het team ook op professioneel gebied met elkaar in gesprek te brengen zijn de verschillende werkgroepen ingevoerd. In een kleine groep worden inhoudelijke thema's besproken.

Zoals in hoofdstuk 2 al eerder aan de orde kwam neemt het verbeterplan een belangrijke plek in bij ons op school. Een van de grote verbeteringen die al eerder is ingezet heeft als doel om het klassenmanagement te optimaliseren. Al vanaf april 2009 zijn er diverse inzetten gepleegd om hier binnen de school een duidelijke lijn in aan te brengen. Het ABC (Advies en begeleidingscentrum Amsterdam) heeft hiervoor samen met de werkgroep klassenmanagement een forse bijdrage in gehad. Er wordt gewerkt met het stoplicht (rood, oranje en groen) volgens het GIP model, en alle klassen hebben een instructietafel. Het resultaat van al deze inzet is dat er in alle klassen een goede basis is om gedifferentieerd te werken.

Daarnaast is er veel gesproken en inzet gepleegd over de directe activerende instructie. Klassenconsultaties door directie en intern begeleiders m.b.t. klassenmanagement en de directe instructie vinden plaats aan de hand van een kijkwijzer, mede vorm gegeven door de werkgroep.

Er zijn al diverse groepsbesprekingen gevoerd met de intern begeleiders waarbij alle leerlingen aan bod kwamen en leerkrachten een groepsplan hebben opgesteld waarin de groep is verdeeld in een A-B- en C groep.

De eerste ronde van collegiale klassenconsultaties zijn op verzoek van het team ingezet. De voorwaarden, vervanging van de klassen zijn door de directie gefaciliteerd.

In april 2010 is er een studiedag georganiseerd waarbij de CITO resultaten schoolbreed zijn gepresenteerd. Aansluitend hebben we in kleine groepen besproken wat voor soort differentiatie er al werd toegepast binnen de groep (zie IB04) en vooral wat leerkrachten qua differentiatie zouden willen binnen de klas of school. Dat werd een hele interessante discussie waarin duidelijk werd dat de wens en de wil om te veranderen wel zeker aanwezig is.

Het belangrijkste effect wat er nu al bereikt is binnen dit team is dat er met elkaar gesproken wordt over het verbeteren van het onderwijs. Afstemming op het kind wordt steeds meer als noodzaak ervaren. Vanuit dat punt wordt nu gekeken naar de onderwijsbehoefte van kinderen. Er zijn veel onbewust bekwame leerkrachten die nu de stap maken naar bewust bekwaam en dat gebeurt door met elkaar in gesprek te gaan.

4.4. CONSEQUENTIES VOOR ROL EN VERDERE AANPAK

"Van wenselijk naar haalbaar", zo beschrijft Pameijer in haar boek handelingsgericht werken: een handreiking voor het schoolteam(2009). Naast alle veranderingen die op de De School worden ingevoerd is het goed om deze stelregel goed in het oog te houden!

In hoofdstuk drie kwam bij het kleurdruk denken van Caluwé al aan de orde dat de kleur van dit doel geel is. Een verplichting, geboren vanuit noodzaak, opgelegd door het schoolbestuur. Je onderwijs afstemmen op leerlingen en hun (speciale) behoeften is iets waar je in deze tijd wel gehoor aan MOET geven. Toch is het onmogelijk om binnen de vaste patronen waarin mensen werken deze omslag van de één op de andere dag te maken. We moeten dus bij elke volgende stap goed in de gaten houden wat haalbaar is binnen onze schoolsetting. Het vergt veel want we vragen mensen om een omslag in het denken te maken. Die omslag komt pas tot stand als men er de noodzaak en de winst van inziet.

Daarvoor is het nodig dat mensen goed geïnformeerd worden over verwachtingen, op het bovenschools niveau en de redenen om tot een verandering te komen. Als er voldoende draagvlak is gekweekt moeten de vervolgstappen duidelijk en transparant zijn. Het team moet de kans krijgen om zich "handelingsgericht "te ontwikkelen. Dit komt ook tot uiting in de kleur die het team heeft (groen).

In beweging

Mijn rol in dit proces is voornamelijk coachend en ondersteunend en deels ook volgend. Ik informeer de leerkrachten over de te nemen stappen en denk mee over de verdere invulling van het onderwijs. De behoefte aan informatie over de 1-zorgroute is erg groot. Leerkrachten willen weten wat er van ze verwacht wordt en beter nog, handvatten om het op te zetten, en duidelijke lijnen. In de bouwvergaderingen zal elke keer de zorg op de agenda staan om knel en verbeterpunten te bespreken.

Uit de Belbin team rollentest bleek dat de bedrijfsmens en de groepswerker bij mij de voorkeurstypen waren. Om deze groep collega's goed te kunnen begeleiden is het ook noodzakelijk dat deze twee rollen ook goed ingezet worden. Degene die het invoeringstraject bij ons op school monitort is de interne begeleiding, onder verantwoordelijkheid van de directie. Hiervoor is een goede transparante samenwerking belangrijk.

De rol van voorzitter, is in dit traject voor de directie weggelegd. Zowel druk als ondersteuning door de directie zijn cruciaal in dit traject. Druk zonder ondersteuning leidt tot weerstand en ondersteuning zonder druk leidt tot vrijblijvendheid en verspilling van krachten en middelen⁸

De stappen die samen met het team genomen gaan worden moeten ook bij directie draagvlak vinden. Team De School is een jong en gemotiveerd team. Te grote stappen willen zetten in dit veranderingsproces kan zorgen voor onbegrip en onwil. Het team moet duidelijk meegenomen worden in deze verandering en ook zelf een bijdrage kunnen leveren aan het einddoel, afstemming. Uit de schoolvragenlijst van Jan Jutten bleek ook dat het teamleren en het persoonlijk meesterschap als relatief goed ontwikkeld werden beoordeeld. Het is daarom van belang om goed aan te sluiten bij deze reeds verworven vaardigheden. Niet topdown werken maar bottom-up. Het invoeren van de 1-zorgroute zal zich in eerste instantie dan ook moeten richten op de ontwikkeling op persoonlijk en op team niveau. Pas dan gaat het team zich mede eigenaar van het proces voelen. Een team leert met plezier als hetgeen ze leren er toe doet en meerwaarde heeft.

4.4.1 WAT IS DE GEREALISEERDE VOORUITGANG

Sportactieve school De School, in beweging, is ook in dit opzicht volop in beweging. Er gebeurt steeds meer en leerkrachten gaan steeds vaker met elkaar om de tafel zitten voor diverse overleggen. Afstemmen van ons onderwijs op de leerlingen gaat steeds meer leven.

Enkele "vernieuwers" omarmen het concept. Zij geven een gelaagde instructie in de klas en oriënteren zich op aanvullende materialen om binnen de klas in te zetten. Ook zijn er enkelen nieuwsgierigen die zich zelf willen verdiepen in de achtergrondliteratuur die over dit onderwerp is uitgebracht.

Binnen de school zien leerkrachten door de enorme niveauverschillen binnen de groep zelf ook steeds meer de noodzaak om te differentiëren binnen de groep (en er is zelfs al gesproken over groepsdoorbrekend differentiëren!) In veel groepen wordt ook al gedifferentieerd gewerkt.

Er wordt binnen de school aandacht geschonken aan de toetsresultaten schoolbreed, wat ook weer een effect heeft op het denken. Het beter aansluiten bij het niveau van de kinderen gaat steeds meer leven. De eerste omslag in het teamdenken is gemaakt.

Samengevat kan ik melden dat er binnen de school een aantal succesfactoren zijn te onderscheiden waardoor het invoeren van HGW een grote kans van slagen heeft. Deze factoren zijn:

- Het team streeft adaptief onderwijs na. Ieder op zijn manier probeert nu al aan te sluiten bij de behoefte van de kinderen.
- Teamleden leren van elkaar. Zij zien het team als een lerende organisatie en ontwikkelen hun eigen persoonlijk meesterschap.
- Er zijn in het team een aantal enthousiaste voortrekkers. In elke bouw zijn er wel één of meerdere voortrekkers.

⁸ Ult : Handelingsgericht werken: een handreiking voor het schoolteam

4.4.2 PASSENDE STAPPEN EN INTERVENTIES, HET VERVOLG..

Wil het invoeren van de 1-zorgroute een kans van slagen hebben, dan moeten we ons goed realiseren wat de beste interventies kunnen zijn voor dit team. Voor het bepalen van de juiste interventies bestaan verschillende theorieën. Ik maak gebruik van de integrale veranderaanpak. (Kloosterboer, P, 2005)

Het rationele organisatiekundige aspect en het emotionele veranderekundige aspect van verandering zijn twee kanten van dezelfde medaille. De organisatiekundige verandering geeft aan wat er per stap moet gebeuren en wat de inhoudelijke uitkomsten moeten zijn. De veranderekundige benadering maakt duidelijk welke sociaal emotionele stappen te zetten zijn. De kunst van veranderen ligt in het verbinden van deze twee aspecten ⁹

Bij dit invoeringsplan is bewust gebruik gemaakt van de kracht van het team en het teamleren. Tijdens de individuele momenten is het mogelijk om het onderdeel persoonlijk meesterschap goed te benutten. Hier wordt dan ook rekening gehouden met individuele niveaus verschillen tussen leerkrachten. Pameijer (2009) verwoordt dit principe als "niet stapelen maar puzzelen". Aansluiten op wat er al is in plaats van steeds een nieuw blokje aan te pakken. Het HGW moet dicht bij de dagelijkse praktijk staan en betekenis hebben voor de mensen.

Schema 2, de integrale veranderaanpak

Organisatiekundige stap	Veranderekundige stap
Probleem definiëren Het werken met de 1-zorgroute vindt nog geen draagvlak (maart 2010)	Bewust maken Informatie verschaffen over de 1-zorgroute tijdens plenaire bijeenkomsten Het doel / de droom beschrijven (april 2010)
2. Strategische opties verkennen Zelf verdiepen in het invoeringstraject. Binnen mijn eigen IB netwerk de struikelblokken bespreken. Het startpunt wordt het omgaan met de term onderwijsbehoefte. Wat is de beginsituatie van het team m.b.t. adaptief werken in de klas (door middel van een vragenlijst)	2. Pijn (h)erkennen en toekomstdiscussie entamineren Collega's bezwaren laten uiten tijdens de informatieve (bouw)vergaderingen Het gesprek open houden en met elkaar de (on)mogelijkheden bespreken
3. Strategische keuzen maken Met de collega's de toetsresultaten bespreken. De collega's vragen wat ze zelf al doen, welke informatie ze halen uit de resultaten. (April 2010)	3. Duidelijkheid scheppen Leg uit wat de zone van de naaste ontwikkeling betekent. Hoe sluit je aan op de behoefte van kinderen. Hiervoor heb je je resultaten nodig. Uitleggen van de term onderwijsbehoefte Hoe ziet dat eruit in de klas? Passend onderwijs Eventueel ondersteunen door bijvoorbeeld video opnames/verhalen van andere scholen die al verder in het traject zijn (meï 2010)
4. Uitwerken, invullen Supporters vragen om in de klas een pilot uit te voeren waarin ze voor de rekenlessen een gelaagde	4. Mede verantwoordelijk maken De vernieuwers of de vroege volgers inzetten om het in de klas uit te voeren. Op die manier dragen zij het

⁹ Uit: Voor de verandering (Kloosterboer, P, 2005)

In beweging

instructie geven, het liefst in drie niveaus. Met de collega's aanscherpen van de onderwijsbehoefte tijdens de groepsbesprekingen. (mei 2010)	"nieuwe" concept. Deze vernieuwers brengen regelmatig verslag uit van hun bevindingen Verantwoordelijk maken om nieuwe materialen uit te proberen in de klas en deze in de kleine groep te bespreken. Term onderwijsbehoeften uitwerken en in de bouwen bespreken met de collega's (mei-juni 2010)
5. Invoeringsbesluit nemen Besluit om op het gebied van rekenen goed in te zoomen op de onderwijsbehoefte en de cyclus van HGW toe te passen voor het komend jaar In de klassen minimaal op twee niveaus de rekeninstructie geven. Toevoegen van een blokje positieve kind aspecten in het rapport (augustus 2010)	5. Onomkeerbaar maken Beschrijven in het spelregelboek van de De School onder het kopje zorg (augustus 2010)
6. Implementeren Elke maand een korte evaluatie van het werken met groepsplannen op het gebied van rekenen in de kleine groep. Maandelijks een HGW bijeenkomst	6. Ondersteunen leer- en gewenningsproces Discussie op gang brengen in de kleine groep, bijvoorbeeld bij een bouw/ paralleloverleg Waar lopen we tegenaan? Wat gaat er al goed? Maandelijks klassenconsultaties door de intern begeleider Collegiale consultaties toepassen
7. Bewaken en evalueren Door intern begeleiders en directie. Bij klassenconsultaties op laten nemen in de kijkwijzer. Hoe wordt er ingespeeld op de onderwijsbehoefte (schooljaar 2010-2011)	7 Bekrachtigen In groeps- en leerling-bespreking en klassenobservaties, Successen vieren en vergroten door ze te delen in algemene team vergaderingen Complimenteren voor genomen stappen Mijlpalen benoemen (schooljaar 2010-2011)

Natuurlijk is het invoeren van een transformatie in een school een groeiproces. Soms zal je het proces moeten vertragen en het kan ook zijn dat het proces op sommige punten versneld kan worden.

Een Chinees gezegde luidt: Vertel het me of laat het me lezen en ik vergeet het. Laat het me zien en ik begrijp het. Laat het me doen en ik wil het. Daarom is het zaak om zo snel mogelijk aan de slag te gaan en de effecten op te merken en bijstellen

HOOFDSTUK 5 CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN

Naast het zo snel mogelijk aan de slag gaan en regelmatig evalueren met het team wat de opbrengsten en bevindingen zijn is het succesvol slagen van deze transformatie ook afhankelijk van andere factoren binnen onze school. In dit laatste hoofdstuk vijf een overzicht van aanbevelingen die soms naast elkaar kunnen lopen, waar ook aandacht aan besteed dient te worden. Een aantal van deze punten wordt al uitgevoerd. Toch zal ik ze voor de volledigheid nog een keer noemen.

5.1 CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN OP HET NIVEAU VAN DE INTERNE BEGELEIDING

Op het gebied van IB doe ik de volgende aanbevelingen:

- Verheldering rollen en taken van de IB.

Op de De School hebben wij te maken met een bijzondere zorgstructuur. (zie hoofdstuk 2)

Afstemming tussen intern begeleiders, directie en ondersteuner interne begeleiding is onontbeerlijk voor een transparante leeromgeving. Het moet voor iedereen duidelijk zijn binnen het team wie verantwoordelijk is voor welke taak.

- Voortzetten van begeleiding van de IB door de Collegiaal consultant (afstemming IB).

Deze consultant volgt en geeft feedback tijdens de verschillende besprekingen en overleggen. Bijvoorbeeld het overleg tussen ib en directie en de zorg-overleggen. Ook ondersteunt zij de school bij het invoeren van HGW.

- Aandacht voor de andere rol van de ib-er

Het werken volgens de HGW vraagt om een andere dan de traditionele rol van de IB-er. Ook het team zal dat gaan merken en zich hieraan moeten aanpassen

- Invoeren IB spreekuur

Informeren, coachen, begeleiden. Het team heeft veel behoefte aan feedback over het werk. Nu gebeurt dat nog teveel ad hoc. Een vast moment zal meer duidelijkheid geven.

5.1.1 CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN OP LEERKRACHTNIVEAU

Het afgelopen jaar is er al veel inzet gepleegd op het functioneren van de leerkracht. Het klassenmanagement is geoptimaliseerd en de directe instructie wordt in veel klassen gebruikt. Reelmatig moet hier aandacht aan geschonken worden zodat de borging gegarandeerd is.

In het handelingsgericht werken neemt de leerkracht de belangrijkste rol in. Leerkrachten moeten zich dan ook goed realiseren dat zij een belangrijke rol te vervullen hebben in het welbevinden van de leerlingen.. De leerkracht doet ertoe!

- Het handelen, afstemmen van de van de leerkracht aan de onderwijsbehoefte van de leerlingen, zichtbaar maken in de dagelijks planning/weekplanning

5.1.2 CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN OP TEAMNIVEAU:

- Overleg in de kleine groep over het HGW aan de hand van voorbeelden groepsplan/leerlingenuverzicht. Samen uitwisselen van verbeteringen/elkaar complimenteren
- Bespreken analyseren van toetsgegevens eventueel begeleid door de rekencoördinator of taalcoördinator. Niet alle leerkrachten zijn hier even vaardig in.
- Samen werken aan visie en missie. Het team ervaart dit als een gemis binnen de school. De algemene paraplu waarmee alles is verbonden is nog niet ontwikkeld.
- Aanvullen kijkwijzer voor collegiale klassenconsultaties. Invoegen van een aantal punten gerelateerd aan HGW.

5.1.3 CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN OP ALGEMEEN NIVEAU

- Zoals ik in hoofdstuk drie al eerder aangaf, er gebeurt veel op de De School. Het is belangrijk om in plenaire bijeenkomsten aandacht te hebben voor de samenhang van alle vernieuwingen. Kortom het systeemdenken.
- Data voor groeps/leerling/zbo overleggen inplannen aan het begin van het jaar, rekening houden met rapporten en de toetskalender
- Zorgen voor vervanging zodat de besprekingen tijdens schooltijd kunnen plaatsvinden

In beweging

- Ouders meenemen in het proces/ toelichting in de schoolgidsIn schooljaar 2010-2011 zal de De School een nieuw rapport ontwikkelen. Het invoegen van een kolom met positieve kindkenmerken zal ons nog bewuster maken van de uitgangspunten van het HGW.
- Heldere eenduidige formats ontwikkelen, passend bij onze school waar het team ook een stem in heeft. Het opzetten van een werkgroep die zich daarmee bezig houdt zou goed aansluiten bij het persoonlijk meesterschap en het teamleren.

Handelingsgericht werken beperkt zich niet tot het werken in de klas. Ook buiten de klas is het belangrijk om handelingsgericht aan het werk te gaan. In gesprekken naar ouders maar bijvoorbeeld ook in de gesprekken over individuele leerlingen met de intern begeleiders of tijdens gesprekken met de directie.

6. MIJN PROFESSIONELE ONTWIKKELING

De ijsberg van Bird staat symbool voor alles wat aan de oppervlakte zichtbaar is, zowel bij het team als in het eigen handelen. De opleiding tot intern begeleider heeft mij nog meer inzicht gegeven in wat er zich afspeelt onder de oppervlakte en waar mijn handelen op gebaseerd is.

Ik heb bij deze opleiding heel veel geleerd en ben gegroeid in mijn professionele bekwaamheid. In het volgende stuk zal ik mijn ontwikkeling beschrijven. Mijn verworven competenties en ontwikkelwensen zal ik beschrijven aan de hand van de competentiematrix voor intern begeleiders. Ik zal deze toelichten aan de hand van een start, midden en een eindprofiel.

6.1 WAT ERAAN VOORAF GING, HET STARTPROFIEL

In schooljaar 2009-2010 startte ik enthousiast als intern begeleider op OBS De School. Ik had in de loop van de tijd verschillende competenties opgedaan waarin ik mezelf zeker voelde en die in mijn optiek ook erg aansloten op de taak van intern begeleider.

Mijn onderwijs carrière startte binnen het regulier onderwijs. Ik was een enorme vernieuwer en pakte alles op wat werd voorgelegd en aangeboden. Alles was fijn en fantastisch, allemaal in dienst van het kind. Al vrij snel bemerkte ik bij mijzelf een voorliefde voor het opvallende kind. Ik kon er goed mee omgaan en het was voor mij gemakkelijk om me te verplaatsen in de belevingswereld van een kind. Na enige jaren ervaring te hebben opgedaan in het regulier onderwijs in binnen en buitenland waagde ik de stap naar het Speciaal Basisonderwijs. Hier kwam ik tegen waar ik naar op zoek was. Kinderen (en ouders) waar veel in geïnvesteerd moest worden en waar het een zoektocht was om de juiste gebruiksaanwijzing te vinden.

“Eerst de band, dan het verstand”, zo leerde een collega uit het Speciaal Onderwijs mij.. Dat is iets wat ik in dit type onderwijs heb geleerd. Veel positieve stimulans en bemoediging voor kinderen die vaak wat schade hadden opgelopen van de handelingsverlegenheid in het reguliere onderwijs. Veel kinderen met faalangst en een enorme diversiteit aan leermoeilijkheden en leerstoornissen. En wat was ik verbaasd. Hoge verwachtingen, veel positieve feedback en het beschadigde kind bloeide op tot een stralend kind wat weer kon genieten van het onderwijs en het leren!

En toch vond ik het opmerkelijk om te zien hoeveel kinderen relatief ver van huis op een aparte school terecht kwamen en in een andere setting weer volledig tot bloei kwamen. Hoe is dat toch mogelijk was de vraag die mij steeds meer bezig hield. Om mijn eigen basiskennis nog verder te verstevigen heb ik de opleiding tot remedial teacher gedaan.

Op de De School kon ik aan de gang als intern begeleiders. Intern begeleiders had ik in de loop der tijd in allerlei soorten en maten voorbij zien komen en eigenlijk was dat mijn enige referentiekader.. Ik maakte voor mezelf een plaatje van hoe de ideale intern begeleider eruit zou zien en startte mijn nieuwe avontuur...

En dat was een sprong in het diepe! Een school in ontwikkeling, een onduidelijke zorgstructuur, met veel nieuwe en startende leerkrachten die ik mocht begeleiden. En een grote opdracht die uitgevoerd moest worden, namelijk het aanbrengen van een duidelijke lijn binnen de zorg, zoals ik in het meesterstuk heb beschreven. Geen intern begeleider die mij kon inwerken. Genoeg ervaring in het begeleiden van individuele leerkrachten maar omgaan met grote groepen, dat was voor mij een nieuw gegeven. ..Waar moest ik beginnen...

Gelukkig mocht ik meteen (en dat was ook mijn eigen wens) starten met de IB opleiding. Dat was mijn redding!

Aan de hand van het competentie van de intern begeleider zal ik de verworven competenties, die overigens nog steeds in ontwikkeling zijn, per module beschrijven aan de hand van praktijkvoorbeelden

6.2 DE MODULES, HET MIDDENPROFIEL

Module 1, oplossingsgerichte gesprekstechnieken, daar begon de opleiding mee. Ik heb dit ervaren als een belangrijke basis voor de hele IB opleiding. We kregen een introductie in de oplossingsgerichte gespreksvoering. De gesprekken waren vooral gericht op relaties tussen leerkrachten en ook ouders. De

In beweging

competenties uit de IB matrix zijn dan ook voornamelijk gericht op het inter-persoonlijke handelen. Voorafgaand aan de module koos ik drie competenties uit die ik verder wilde ontwikkelen.

- Competentie 1: Het inter-persoonlijk handelen: de IB-er initieert en onderhoud een werkrelatie, gekenmerkt door partnership.
- Competentie 3: Coördinerend handelen: de IB-er zorgt voor een overdracht van de zorgcultuur binnen de school aan individuele leerkrachten.
- Competentie 4: Implementerend handelen: de IB-er draagt zorg voor de ondersteuning in het vergroten en verwerven van de handelingsbekwaamheid van de individuele leerkracht

Deze 3 competenties liggen allemaal vrij dicht bij elkaar. Er is ook een overlap te zien tussen deze drie vaardigheden. Ze zijn voornamelijk gericht op de individuele leerkracht. Het oplossingsgerichte kader waarbinnen alles werd geplaatst tijdens deze module zorgde voor nieuwe inzichten. Niet tegen elkaar praten maar MET elkaar. Ik kon deze techniek ook goed toepassen en merkte dat in gesprekken met zowel de ouders als met leerkrachten de oplossing als vanzelf uit de ander kwam. Het was voor mij een enorme eyeopener.

Bij de tweede module werd de blik gericht op het hebben van overzicht van je eigen organisatie. Wat is de plaats van de intern begeleider binnen de De School en onder welk mandaat ben ik daar aan het werk. Ideaal voor mij want de organisatiestructuur op mijn school was door de vele wisselingen ernstig verstoord en voor velen onduidelijk. De competenties die ik tijdens deze module heb uitgelicht zijn hieronder beschreven.

- Competentie 13: reflecteren op de eigen opvatting en competenties tot het inter-persoonlijk handelen

Mijn eigen mentale modellen spelen een grote rol. Kinderen doorverwijzen zal ik niet zo snel doen omdat ik in het verleden teveel kinderen ben tegen gekomen die volgens gelukkiger zouden zijn geweest in het reguliere onderwijs. Ik geloof dat alle kinderen leerbaar zijn, en altijd in hun eigen tempo.

- Competentie 14: reflecteert op de eigen opvatting en competenties met betrekking tot diverse rollen en taken binnen de interne begeleiding.

Eigenlijk is dit leerpunt te vergelijken met competentie 13. Ik probeer dit deel van mezelf ook te delen met anderen en sta open voor het gesprek over zorgleerlingen. Ik merk dat mijn eigen opvattingen een grote invloed hebben op de rollen en taken die ik binnen de interne begeleiding tegen kom. De tips gegeven in het boekje dirigeren en meespelen van Thea Gevers (2007) geven mij veel handvatten om om te gaan met mijn nieuwe taak. Ik ben me beter bewust van belemmerende gedachten, stel er ook vragen over en stel ze ter discussie.

Competentie 15: onderdeel van het coördinerend handelen, het onderzoeken en ontwikkelen van de eigen rol als intern begeleider is voor mij van groot belang.

Wij zitten midden in een verbetertraject wat de nodige weerstand en onmacht met zich meebrengt. Het is belangrijk dat iedereen op de hoogte is van de taken van onder andere de IB. Wij hebben dit op twee manieren opgepakt. Ten eerste zijn IB en directie met elkaar in gesprek gegaan over de positie en de bijbehorende taken van de IB. Wij deden dit aan de hand van een quickscan, afgenomen door de collegiaal consultant Amsterdam. Daarnaast maak ik de dingen bespreekbaar. Ik vraag mijn collega's op welke manier ze ondersteuning wensen van de IB en wat hun eigen rol in een hulpvraag is. Ik benadruk vooral mijn coachende rol en stimuleer collega's zoveel mogelijk om zelf oplossingen aan te dragen. Deze genomen stappen zijn nog niet afgerond. Er zal nog veel tijd overheen gaan voordat het voor iedereen duidelijk is. In mijn eigen ontwikkeling blijf ik constant nadenken over mijn eigen handelen.

- Competentie 16: het vorm geven aan de functionaliteit en de ontwikkeling van het IB -schap binnen de context van de schoolorganisatie

Deze module heeft mij enorm aan het denken gezet over wat voor type IB-er ik wil en kan zijn. In de informele momenten hoor ik waar de behoefte ligt van een groot deel van mijn collega's. Deze ligt vooral in het direct

In beweging

ondersteunen in de klassen, middels observaties, nagesprekken en handvatten geven om het handelen van collega's te sturen. De taak van intern begeleider wordt nu al zichtbaar een stuk functioneler. En ook deze competentie van mij is nog volop in ontwikkeling. Het werken op de handelingsgerichte manier heeft natuurlijk ook gevolgen voor de manier waarop het IB schap wordt ingevuld. Daar zal ik een evenwicht in moeten vinden.

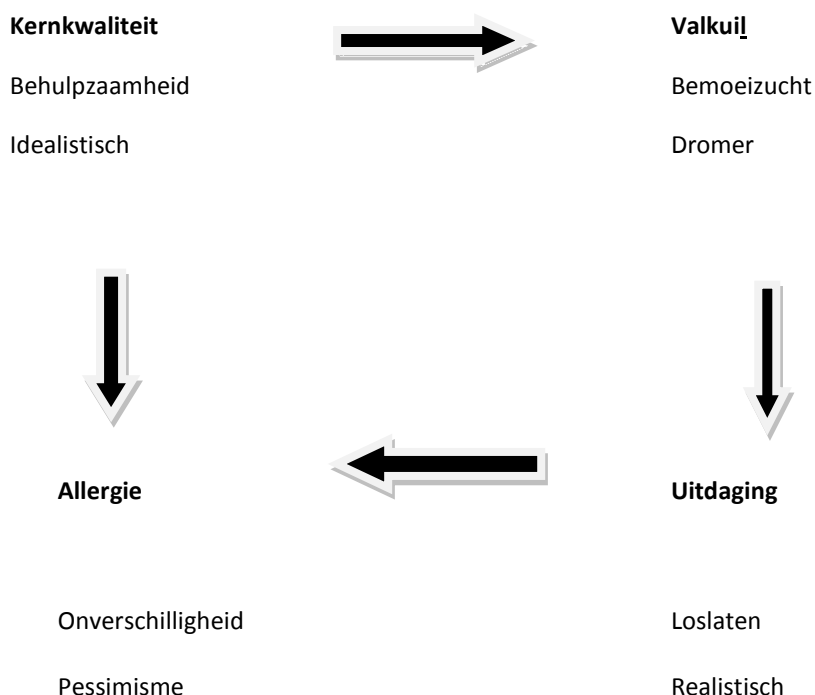
De opdracht, behorend bij de module IB02 zorgt ervoor dat het beeld wat ik van de school heb een stuk completer is. De sterke en de zwakke punten en vooral de kansen van de organisatie worden helderder. Het belang van een helicopterview, boven de organisatie hangen geeft completer beeld dan wanneer je "er middenin" zit.

Bij ib 03 lag de focus op het team en werd je ook verplicht om een opdracht uit te voeren. Voor mij een belangrijke module. De fase van teamontwikkeling werd uitgebreid besproken en ook diverse manieren om dat te kunnen bepalen. Ik leerde beter omgaan met verschillende teamleden en er werden mij werkvormen aangereikt om "het team mee te laten denken". De competenties waar ik tijdens deze module aan gewerkt hebt lagen vooral op het gebied van werken met een team leraren, competentie 5,6 en 7. De fase van teamontwikkeling werd helder gemaakt. Heel belangrijk, zo is ook voor mij gebleken. Je kunt je verwachtingen bijstellen.

Een ander leerzaam onderdeel was het omgaan met weerstanden. Dit kwam ik tegen bij de module IB04. Als startende intern begeleider op deze school had ik nog weinig ervaring in het werken en begeleiden van grote groepen. Ik vond het ook erg moeilijk en liet mij afleiden door opmerkingen waaruit weerstand doorklonk en de lichaamshouding van verschillende collega's werkten ook niet erg bemoedigend. Weerstand kan ik nu in een ander kader plaatsen. Weerstand is noodzakelijk om een verandering te bewerkstelligen.

Ik nam ook een kijkje onder de oppervlakte van mijn eigen ijsberg: de confrontatie met mijn eigen kernkwaliteiten en valkuilen. Vanuit dit kader kan ik ook goed in kaart brengen waarom ik zo veel moeite heb met weerstand.

Mijn kernkwaliteit is dat ik idealistisch ben. Ik geloof dat het altijd beter kan. Ik heb moeite met collega's die een pessimistische houding laten zien (weerstand) en te weinig inzet tonen om tot oplossingen te komen. Mijn valkuil is dat ik geloof in grote dromen. En mijn uitdaging zou zijn dat ik realistischer wordt in mijn dromen.



In beweging

De laatste module gaf een brede kijk op allerlei ethische aspecten waar je als intern begeleider mee te maken kan krijgen. Het was verhelderend om met studiegenoten de ethische ant van mijn beroep te bespreken.

Tijdens deze module heb ik voornamelijk gewerkt aan mijn eigen ontwikkeling. Ik nam de tijd om na te denken over de rol die ik graag wilde innemen.

6.3EINDPROFIEL:

Gedurende de opleiding heb ik veel competenties kunnen ontwikkelen. De De School is dan ook een ideale leeromgeving. Veel moet nog worden opgebouwd en ontwikkeld en de algehele zorgstructuur moet nog duidelijker worden neergezet De eerste stappen zijn daarin zeker gezet! In het verleden heb ik de leerstijlen test van Kolb gedaan. Kolb onderscheidt vier leerstijlen zoals beschreven in figuur 4.

Figuur 4: de leerstijlen van Kolb.

Leerstijl	Kernwoorden	Leert het beste van
Doener Accommoderen	Wat is er nieuw? Ik ben in voor alles in.	• directe ervaring, dingen doen • nieuwe ervaringen, het oplossen van problemen • in het diepe gegooid worden met een uitdagende taak
Bezinner Divergeren	Ik wil hier graag even over nadenken	• activiteiten waar ze de tijd krijgen/gestimuleerd worden (achteraf) na te denken over acties • als de mogelijkheid wordt geboden eerst na te denken en dan pas te doen • beslissingen nemen zonder limieten en tijdsduur
Denker Assimileren	Hoe is dat met elkaar gerelateerd	• gestructureerde situaties met duidelijke doelstellingen (congressen, colleges, boeken) • als ze de tijd krijgen om relaties te kunnen leggen met kennis die ze al hebben • situaties waar ze intellectueel uitgedaagd worden • de kans krijgen vragen te stellen en de basismethodologie, logica etc. te achterhalen • Theoretische concepten, modellen en systemen
Beslisser Convergeren	Hoe kan ik dit toepassen in de praktijk?	activiteiten waar: een duidelijk verband is tussen leren en werken ze zich kunnen richten op praktische zaken ze technieken worden getoond met duidelijke praktische voorbeelden ze de kans krijgen dingen uit te proberen en te oefenen onder begeleiding van een expert

Kolb ontdekte dat mensen geneigd zijn vooral die leerstijl te ontwikkelen waar ze toch al 'sterk in zijn'. Hij pleitte er voor dat mensen ook aandacht zouden besteden aan manieren van leren waarin ze minder goed zijn. In mijn ontwikkeling heb ik gemerkt dat de functie die je hebt ook bepalend kan zijn voor de leerstijl die je

In beweging

voorkeur heeft. In mijn dagelijks leven ben ik een echte doener. Ik leer omgaan met een nieuwe telefoon door op zoveel mogelijk knopjes te drukken en de gevolgen te bekijken. In mijn werk als intern begeleider start ik vaker als denker. Ik zeg start want de leerstijlen theorie is volgens Kolb een cyclus waarbij meerdere leerstijlen doorlopen worden.

In de opleiding lag het accent vaak op overdenking en theorievorming (dus: assimilerende leerstijl). Je leert hoe dingen samenhangen en hoe je ze in een theoretisch en praktisch kader kunt zien. Aan de andere kant werd ook veel van ons gevraagd op het gebied van experimenteren en ervaren (accommoderende leerstijl) Ik kan dus zeggen dat ik door de opleiding met alle leerstijlen bezig ben geweest.

De komende tijd wil ik me vooral verder ontwikkelen in het begeleiden van processen en het coördinerend handelen van mijzelf op de school. Op de langere termijn wil ik me nog meer focussen op het implementerend handelen

De houding die ik als intern begeleider aan wil nemen beschrijft Lingsma(1999) als een O.E.N. Open, eerlijk en nieuwsgierig.

Genoeg ontwikkelpunten voor de komende periode!

NAWOORD

Ontwikkeling en beweging, dat zijn de twee centrale thema's die in dit onderzoek steeds weer terug komen. Zowel bij het team als bij mijzelf..

De behaalde winst door het doen van dit onderzoek is enorm. Ik heb ontdekt aan de hand van allerlei onderzoeksmethoden dat het een team is wat er zeer naar streeft goed onderwijs neer te zetten. De noodzaak en de wil om het onderwijs aan te passen en te verbeteren is duidelijk aanwezig. De inzet die het team pleegt om kinderen verder te brengen in hun ontwikkeling en het feit dat collega's zich kwetsbaar durven op te stellen zie ik als hele positieve punten.

Ik ben ervan overtuigd dat het werken op een handelingsgerichte wijze gaat lukken, als we er de tijd voor nemen!

Al doende leert men, ook voor mij is dat van toepassing. Door het doen van dit onderzoek ben ik me bewuster van mijn eigen rol in dit proces. Ook ik heb als intern begeleider de reis gemaakt van onbewust bekwaam naar bewust bekwaam.

Waarom ik bepaalde dingen doe (of zou moeten doen) of laat, in mijn functie als intern begeleider is het allemaal gerelateerd aan het team. Het is voor mij dus zaak om niet voor de troepen uit te lopen maar meer te volgen!

Een mooie taak waarin ik zeker nog niet ben uitgeleerd.

Ruby Bhugwandass

Bronvermelding

- Caluwe, L. de & Vermaak, H. (2006) *Denken over veranderingen in vijf kleuren(3.1-3.4) Leren handboek voor de veranderkundige* Deventer: Kluwer (pp.61-84)
- Cameron, K.& Quinn R.(2008) *Het model van de concurrerende waarden. Onderzoeken en veranderen van de organisatiecultuur* Den Haag: SDU (pp 53-85)
- Clijsen, A.(2007) *Handreiking 1-zorgroute voor leerkrachten en intern begeleiders in het primair onderwijs* WSNS plus en KPC Groep 2007
- Furman, B.& Ahola, T. (2007) *Change through cooperation. Handbook of reteaming®. The art of motivating people to change what they want to change.* Helsinki Brief Therapy Institute (pp. 9-20)
- Gevers, T., (2007) *Dirigeren en meespelen* Uitgeverij Business Contact, Amsterdam/Antwerpen
- Gemeente Amsterdam dienst onderzoek en statistiek (2009) *De staat van de stad(2007-2009)*
- Harink,F.(2009) *Basisprincipes praktijkonderzoek*
- Inspectie van het onderwijs(maart 2009) *Analyse en waardering van opbrengsten primair onderwijs* Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschappen www.onderwijsinspectie.nl
- Inspectie van onderwijs, (2010) *De staat van het onderwijs Onderwijsverslag 2008-2009* ministerie van OCW www.onderwijsinspectie.nl
- Jaspers,L,,(1996) *Omgaan met weerstand. Een communicatieve en interactionele kijk-* *Impuls*,26e jaargang,pag.103-113
- Kloosterboer, P.(2008) *Voor de verandering Over leidinggeven aan organisatieverandering* Den Haag: SDU uitgevers bv
- Lingsma, M, (2005 herzien) *Aan de slag met Teamcoaching* Soest, Nelissen

www.managmentboek.nl
www.managementsite.nl

In beweging

- Pameijer, N ,Beukering vanT,Lange de,S,(2009) *Handelingsgericht werken : een handreiking voor het schoolteam*
Acco Leuven ,Den Haag
- Pameijer,N, Beukering,vanT, (2009) *Handelingsgericht werken: een handreiking voor de intern begeleider*
Acco Leuven, Den Haag
- Steensel van, R., Sontag, L., (2006) *Passend onderwijs in de praktijk*
www.passend-onderwijs.nl
- Senge,P, e.a. (2001) *Lerende scholen. Een Vijfde Discipline – handboek,voor onderwijzers,ouders en iedereen die betrokken is bij scholing*
Schoonhoven, Academic service
www.thesis.nl/belbin (teamrollentest-)
- Vroemen, M.W., (2001) *Werken in teams, scoringslijst teamgedrag*,
Ten Hagen Stam uitgevers

In beweging

BIJLAGEN

Heldere doelstellingen - +					
Eerst denken, dan doen					Zomaar ergens beginnen
De lijn bewaken					Dingen zijn gang laten gaan
Duidelijke doelstellingen					Verborgen agenda's
Voortgang terugkoppelen					Geen feedback geven
Gezamenlijke verantwoordelijkheid					
Iets van elkaar overnemen					Vasthouden aan eigen mening
Iets voor elkaar overhebben					Elkaar laten aanmodderen
Elkaar steunen					Schuld afschuiven
Zorg tonen over het resultaat					Ongeïnteresseerd zijn
Open communicatie					
Elkaar volledig informeren					Informatie achterhouden
Elkaar feedback geven					Problemen niet bespreken
Voor je mening uitkomen					Jezelf op de vlakte houden
Eerlijk zijn					Roddelen over elkaar
Wederzijds respect					
Luisteren naar elkaar					Je eigen mening opdringen
Anderen erbij betrekken					Solo-werk doen
Je tolerant opstellen					Lachen om de zwakkeren
Waardering uitspreken					Vooraf kritiek spuien
Flexibel aanpassen					
Van fouten leren					Fouten verdoezelen
Iets nieuws uitproberen					Iets nieuws ridiculiseren
Nieuwsgierig zijn					Het oude verdedigen.
De waarde van elk idee zien					Doordenken op al wat is

In beweging

Initiatief tonen					
Vooruit kijken					Afwachten
Vernieuwen					Trots zijn op wat is
Kritisch zijn op eigen handelen					Routinematig gedrag
Verantwoord risico nemen					Roekeloos handelen

s