

Blijven(d) veranderen

*Soms is het goed
om even stil te staan
om verder te komen.*



FontysOSO, opleidingstraject

Naam student

Studentnummer

Studiebegeleider

Datum

: VSD, onderzoeksverslag

: Ilse Leeuwerke

: 2173227

: Nico Schouws

: 13 juni 2012

Samenvatting

Als iets goed werkt hoeft er niks veranderd te worden. Als iets niet goed werkt is er verandering nodig om het wel werkbaar te maken.

Dit onderzoek is tot stand gekomen doordat het team “verander moe” is geworden.

Er zijn de afgelopen jaren veel veranderingen geweest op een praktijkschool in de randstad. Iedere keer weer begon het team van deze praktijkschool vol goede moed maar uiteindelijk werd er niks met de verandering gedaan en verviel alles weer in het oude patroon.

Dit schooljaar is er begonnen aan de cursus Lessen in Orde van P. Teitler. Het team leert op een eenduidige manier te werken, het beoogde resultaat zal zijn dat leerlingen hierdoor meer rust en structuur aangeboden krijgen waardoor er ruimte is om goede begeleiding en instructies te geven en met verschillende niveaus te werken.

De cursus beslaat drie jaar, dit jaar zal bekeken of er daadwerkelijk verandering te zien is in de school en of de school verder gaat met de cursus van dhr. Teitler.

Voorafgaand aan het onderzoek is er theoretisch onderzoek gedaan. Wat is er nodig om een verandering tot stand te brengen, welke stappen moeten doorlopen worden en hoe wordt er op de juiste manier geborgd? De Caluwé schrijft in Leren veranderen (2010) over vier uitgangspunten en Kotter over de achtstappendans in zijn boek leiderschap bij verandering (1997).

Wil een veranderproces slagen dan is het volgens bovenstaande schrijvers van belang geen stap over te slaan.

Daarnaast is er de theorie van Senge (1992) over systeemdenken in een lerende school.

Er is gekozen voor deze drie boeken omdat de eerste twee duidelijk maken welke stappen er doorlopen moeten worden wil een verandering slagen en de laatste gaat over systeemdenken waarbij de nadruk ligt over het nadenken over het grotere geheel in plaats van kleine, afzonderlijke delen.

Er zijn talloze boeken geschreven over veranderingen maar in dit onderzoek wordt alleen gebruik gemaakt van bovenstaande literatuur.

Via interviews, vragenlijsten en een enquête wordt duidelijk wat de verwachtingen zijn van het team, wat goed gaat en wat nog aandacht behoeft. Deze uitslagen worden naast de theorie gelegd waardoor duidelijk wordt wat de sterke punten en de knelpunten zijn van dit team. Daaropvolgend worden aanbevelingen gedaan naar het management. Deze aanbevelingen komen voort uit de analyse van de data die verzameld is.

In het nawoord wordt een dankbetuiging beschreven voor iedereen die op enige wijze te maken heeft gehad met de ondersteuning bij het volgen van de Master Sen opleiding en het maken van het onderzoek.

Inhoudsopgave

<u>Samenvatting</u>		2
<u>Inhoudsopgave</u>		3
<u>Hoofdstuk 1</u>	Inleiding	6
	1.1 Context	6
	1.2 Doel van en in het onderzoek	6
	1.3 Relevantie onderzoek	7
	1.4 Onderzoeksvraag	7
	1.5 Deelvragen	7
<u>Hoofdstuk 2</u>	Theoretische onderbouwing	8
	2.1 Lessen in orde	8
	2.1.2 Klassenmanagement	9
	2.1.3 GIP	10
	2.2 Veranderingsproces	11
	2.2.1 Het leren veranderen volgens De Caluwé	11
	2.2.2 Het achtfasenproces volgens Kotter	14
	2.2.3 De lerende organisatie van Senge	16
	2.3 Verantwoording	17
	2.4 Hoe past een veranderproces binnen inclusie?	18
<u>Hoofdstuk 3</u>	Onderzoeksmethodologie	19
	3.1 Onderzoeksvorm	19
	3.2 Dataverzameling en instrumenten	19
	3.2.1 Vragenlijsten	19
	3.2.2 Enquête	20
	3.2.3 Interview	20
	3.2.4 Logboek	20
	3.3 Betrokkenen	21
	3.4 Verantwoording triangulatie – validiteit - betrouwbaarheid	21
	3.5 Ethische aspecten	22

<u>Hoofdstuk 4</u>	Data-analyse en resultaten	23
	4.1 Resultaten enquête	23
	4.2 Uitwerking interview	24
	4.3 Uitwerking vragenlijst	26
	4.4 Uitwerking coachingsgesprekken	26
	4.5 Uitwerking logboek	27
<u>Hoofdstuk 5</u>	Beantwoording onderzoeksvraag	28
	5.1 Antwoord op de onderzoeksvraag	28
	5.2 Conclusies en aanbevelingen	30
<u>Hoofdstuk 6</u>	Evaluatie	33
	6.1 Procesevaluatie	33
	6.2 Reflectie op mijn professionele persoonlijke ontwikkeling	33
	6.3 Opbrengsten van het onderzoek	34
	6.3.1 Voor mijzelf	34
	6.3.2 Voor de school	34
	6.3.3 Hoe nu verder?	35
Nawoord		36
Literatuurlijst		37
Bijlagen		38

Hoofdstuk 1:

Inleiding

In dit eerste hoofdstuk wordt de aanleiding en de doelstelling van dit onderzoek beschreven. Daarnaast worden de onderzoeksvraag en deelvragen geformuleerd.

1.1 Context

Sinds zes jaar ben ik werkzaam in het praktijkonderwijs waar ik gestart ben als mentor van een onderbouwklas en nu als bouwcoördinator werk. Het is een kleinschalige school waar ongeveer 125 leerlingen in de leeftijd van 12 tot 18 jaar les krijgen van in totaal 21 leerkrachten.

Als bouwcoördinator heb ik onder andere het bewaken van de pedagogische en didactische structuur in mijn pakket (functieomschrijving Stichting Kolom, 2010).

Op onze school is de afgelopen jaren steeds geprobeerd om een eenduidig pedagogisch en didactisch klimaat te bewerkstelligen. Hoewel er veel goede ideeën zijn geweest is er geen eenduidigheid in de aanpak binnen de school gekomen. Er is gekozen voor een schoolbrede aanpak van het implementeren van een pedagogisch didactisch model, "Lessen in orde". Deze cursus wordt gegeven door dhr. P. Teitler.

Onlangs is de school hiermee gestart.

Lessen in orde (LIO) beoogt kwalitatief goed onderwijs in een warm pedagogisch klimaat met een duidelijke, grenzenstellende structuur. Lessen in orde biedt een mogelijkheid tot het creëren van een plezierig pedagogisch en didactisch niveau van de interactie tussen individuele docent en leerling. Daarnaast biedt het een visie op opvoeding en onderwijs uitgaande van de componenten relatie, competentie en autonomie. (Luc Stevens, 2008)

LIO is een steunend systeem voor leerkrachten, er is een systematische leerlijn voor zelfstandig werken en zelf verantwoordelijk gedrag waarbij de docent de regie heeft over het leer- en leefproces. Het is een model voor klassenmanagement dat structuur en duidelijkheid biedt voor docenten en leerlingen op basis van voorspelbare en systematische aandachtsverdeling en op basis van uitgestelde aandacht. (www.lesseninorde.nl)

Door te werken met een coördinatiegroep en een stuurgroep welke regelmatig bij elkaar komen wordt het overzicht gehouden op het slagen van deze methode. De coördinatiegroep zet samen met dhr. Teitler de koers uit.

De school is vaker gestart met een verandering wat door verschillende factoren niet goed is doorgezet. Het team heeft aangegeven niet veel zin meer te hebben in veranderingen omdat het extra werk en tijd kost en voor hun gevoel niks oplevert.

1.2 Doel van en in het onderzoek

Het doel *van* het onderzoek is om aanbevelingen te doen aan het management met betrekking tot het verloop van een veranderproces.

Het doel *in* mijn onderzoek is uitzoeken welke factoren meespelen in het slagen of mislukken van een veranderproces.

Wat een bouwcoördinator kan bijdragen in dit proces en wat de teamleden nodig hebben (van elkaar en van het management).

1.3 Relevantie onderzoek voor mijzelf, de praktijk en de theorie

Dit onderzoek zal een bijdrage leveren aan mijn professionele ontwikkeling, er wordt helder hoe om te gaan met veranderprocessen. Het belang voor de praktijk is dat er aanbevelingen gedaan worden voor wat er nodig is in de school waardoor men niet meer in dezelfde valkuilen stapt en de kans groot is dat iets zal werken.

Er zal hierdoor meer rust in de school komen, het rendement van het onderwijs zal verhogen en teamleden krijgen handvatten aangeboden hoe te handelen. De leerlingen zullen vooral de duidelijk, structuur en rust ervaren. De docenten zullen ook ervaren dat een veranderingsproces een positief effect kan opleveren.

Door de cursus van dhr. Teitler te volgen, te verdiepen in de literatuur en gesprekken voeren met experts zal er een koppeling gemaakt kunnen worden van de theorie naar de praktijk wat mijn ontwikkeling vergroot.

1.4 Onderzoeksvraag

Hoe verloopt een proces van verandering op onze praktijkschool?

1.5 Deelvragen

- Welke veranderingen merken de leerlingen?
- Merken de ouders veranderingen bij hun zoon of dochter?
- Op wat voor manier ervaart het team de veranderingen?
- Hoe gaat het management om met de veranderingen?
- Wat zijn de valkuilen en knelpunten in de verandering op de praktijkschool?

Hoofdstuk 2:

In dit hoofdstuk wordt beschreven voor welke kernbegrippen uit de onderzoeksvraag theoretische onderbouwing is gezocht en hoe dit past binnen het onderzoek. Het gaat hier om begrippen die cruciaal zijn om een antwoord te krijgen op de onderzoeksvraag. Daarnaast wordt duidelijk welke bronnen hier voor zijn gebruikt en wordt de literatuur uitgediept.

2.1 Lessen in orde:

De onderzoeksvraag richt zich op het verloop van veranderproces De school is gestart met de cursus LIO van dhr. Teitler (zie hoofdstuk één). Het doel van LIO is het creëren van een plezierig werk- en leefklimaat. Een ander doel van LIO is de verdergaande professionalisering van de docent t.a.v. het pedagogisch-didactisch handelen in de klas zoals het op de praktijkschool bedoeld wordt. Het is een model voor klassenmanagement dat structuur en duidelijkheid biedt voor docenten en leerlingen op basis van voorspelbare en systematische aandachtsverdeling en op basis van uitgestelde aandacht.

Dhr. Teitler bespreekt vier thema's in zijn cursus:

De docent en de klas wat zich richt op klassenmanagement (gipmodel).

De docent en de school wat zich richt op het pedagogisch klimaat, de beïnvloeding van het gedrag van leerlingen, het voorkomen en de aanpak van gedragsproblemen en er wordt gesproken over regels en afspraken.

De docent en de individuele leerling wat zich richt op leerlingen met onbevredigende leerresultaten, leerlingen met vijandig gedrag of problemen in de sociale omgang en leerlingen met niet-adequaat schoolgedrag.

De docent wat zich richt op communiceren met leerlingen en ouders en daarnaast goochelen met aandacht.

Uit: Lessen in orde. Handboek voor de onderwijspraktijk (Teitler, 2009)

Het uiteindelijk doel is dat dit zal resulteren tot een gedeelde pedagogische en didactische visie wat door het team wordt gedragen, er zal meer rust in school zijn door de duidelijkheid en structuur die wordt aangeboden.

De hoop is dat er meer samenhang in het team zal zijn, van individueel gedrag naar het samen verantwoordelijk voelen voor de school: van een organisatie met professionals naar een professionele organisatie.

2.1.2 Klassenmanagement:

Veenman (1993) spreekt in zijn boek effectieve instructie en doelmatig klassenmanagement over sturen en bijsturen. Hiertoe behoren onderwijstaken als plannen, organiseren, coördineren, leidinggeven, controleren en het verzorgen van de communicatie. Dit behoort tot het dagelijkse beroepsmatige handelen van de leerkracht. Naarmate de leerkracht daar beter of slechter in slaagt, is er sprake van goed of minder goed klassenmanagement. Op deze school is er geen sprake van goed of minder klassenmanagement, er is sprake van een verschil hierin waardoor er onrust wordt ervaren op school. Er is unaniem besloten te starten met de cursussen van dhr. Teitler om een eenduidig managementmodel te creëren.

Onder klassenmanagement verstaan we een verzameling organisatorische vaardigheden van de leerkracht met het doel die voorwaarden te vestigen en te handhaven waardoor instructies van de leerkracht en leeractiviteiten van de leerlingen succesvol zijn.

Basisvaardigheden voor goed klassenmanagement zijn duidelijk en consequent zijn en evenwichtig reageren. Deze basisvaardigheden behoren niet tot specifieke klassenmanagement vaardigheden, maar zijn richtlijnen voor elk pedagogisch gedrag. Volgens Veenman (1993) zijn er in de literatuur vier aandachtsgebieden aan te wijzen waarop klassenmanagement zich richt. Veenman schrijft over de preventie van probleemsituaties. Voorkomen is beter dan genezen. Zeker in klassen met niveauverschil, de leerkracht werkt met verschillende groepen en tussentijds bij deze groepen moet corrigeren en bijsturen. Probleemsituaties kunnen (voor een belangrijk deel) vooraf overdacht worden. Daarnaast gaat het over didactische vaardigheden, het werkklimaat binnen de klas is van groot belang. De veiligheid en geborgenheid is een voorwaarde tot optimale leerresultaten. Een ander belangrijk aandachtsgebied is die van regels en afspraken. Leerlingen (en leerkrachten) functioneren binnen kaders. Iedereen moet weten waar hij aan toe is: wat de mogelijkheden en onmogelijkheden zijn. Om die kaders vorm te geven zijn algemene regels nodig voor iedereen en specifieke voor deelgroepen. Een laatste aandachtsgebied is de inrichting van de klas, de wijze waarop een klaslokaal is ingericht, bepaalt mede het succes van het onderwijs in de klas. Is de klas opgeruimd, netjes en gezellig dan heerst er een andere sfeer als dat er een rommel is in de klas.

2.1.3 GIP:

GIP staat voor: Groeps- en Individueel gericht Pedagogisch en didactisch handelen van de leerkracht (Roozendaal en Visser-Meijman, 1997). Het GIP-model is een middel om te komen tot gedifferentieerd onderwijs waarbij didactiek en opvoeding wordt gecombineerd. Het werken met het model leert de leerkracht om te gaan met verschillen in de klas en leert de leerlingen zelfstandig te werken.

Er zijn vijf thema's waarin binnen deze thema's gewerkt wordt aan de zelfstandigheid van de leerlingen:

Organisatorische aspecten van het werken in de klas.
Zelf plannen van het eigen gedrag.
Organisatie en kwaliteit van de instructie.
Emotionele ontwikkeling.
Omgaan met elkaar.

Uit: School en begeleiding 14/6, november 1997 (J. Roozendaal en M. Visser-Meijman)

Door een goede organisatie in de groep te hebben kunnen leerlingen zelfstandig werken. De leerkracht heeft de mogelijkheid en de tijd om instructie en begeleiding op maat te geven.

Het zelfstandig werken kan gezien worden als een voorwaarde voor het geven van instructie aan individuele leerlingen of aan een kleine groep leerlingen.

De regels van het GIP-model zoals opgesteld door M. Visser-Meijman kunnen per school verschillen. Er wordt, na afspraak met P. Teitler, gewerkt aan vier onderdelen.

De leerkracht maakt contact met iedere leerling uit zijn klas bij binnenkomst door bij de deur te staan, een hand te geven, iets te zeggen en oogcontact te maken. Er is duidelijkheid voor de leerlingen wat er komen gaat en wat er van ze verwacht wordt. Dit dagprogramma wordt

Verwelkomen bij de deur.
Werken met een dagprogramma.
Het lopen van rondes.
Stil, zelfstandig werken.

tijdens de mentortijd op het bord geschreven. Er is een startronde waarin de leerkracht kijkt of iedere leerling aan de slag kan. Er zijn hulprondes (deze kunnen verschillen van hoeveelheid) waarin de leerkracht individuele instructie geeft aan de leerling. Als laatste is er een afsluitende ronde waarin de leerkracht kijkt of het gewenste resultaat is behaald.

De rondes worden volgens een vaste route gelopen zodat de leerling weet wanneer er een vraag gesteld kan worden. De leerlingen werken met rode en groene blokjes, als ze een vraag hebben dan wordt het rode blokje neergezet zodat de leerkracht weet dat er hulp nodig is. Als er geen vragen zijn staat het groene blokje op tafel.

Tijdens de cursus met dhr. Teitler is afgesproken om dit niet te doen. Iedere leerling krijgt tijdens de rondes aandacht, of er nu een vraag is of niet.

Het stil, zelfstandig werken houdt in dat leerlingen werken aan hun eigen opdracht zonder een vraag te stellen aan de buurman of buurvrouw of leerkracht. Het stil zelfstandig werken wordt aangekondigd door de leerkracht en een pictogram op het bord. De time timer geeft de tijd aan hoe lang er stil zelfstandig gewerkt moet worden.

2.2 Veranderproces:

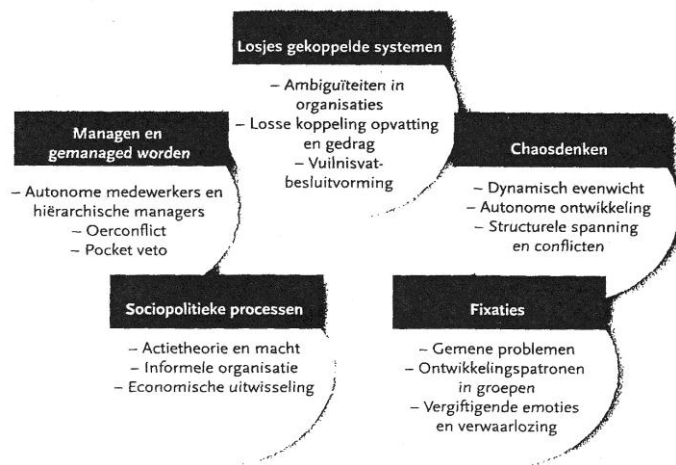
Er zijn talloze manieren om leiding te geven aan een veranderproces. Hieronder worden drie verschillende theorieën beschreven over het leidinggeven aan veranderprocessen.

De theorie van het leren veranderen volgens De Caluwé (2010), de theorie van het achtfasenproces beschreven volgens Kotter (1997) en de theorie van de lerende organisatie van Senge (1996).

De eerste twee richten zich vooral op stappen die genomen moeten worden tijdens een veranderproces terwijl de derde zich meer richt op een lerende omgeving.

2.2.1 Het leren veranderen volgens De Caluwé:

De Caluwé spreekt over vier uitgangspunten in de theorie over veranderen. Het eerste uitgangspunt geeft aan dat de boodschap is dat veranderprocessen vaak niet doordacht zijn en theorieën hierover helpen dat te verklaren. Volgens De Caluwé zouden veranderaars kennis moeten hebben over theorieën en beelden van verschillende veranderprocessen. Door vijftien theorieën te clusteren ontstaan er geclusterde theorieën die duidelijk maken waarom veranderen gecompliceerd is. We spreken hier over losjes gekoppelde systemen, managen en gemanaged worden, sociopolitieke processen, chaosdenken en fixaties.



Figuur 1 Geclusterde theorieën (De Caluwé, 2010)

In het tweede uitgangspunt spreekt De Caluwé over denken in kleuren¹. Er zijn vijf verschillende manieren van denken over veranderingen, deze vijf manieren hebben allemaal een kleur gekregen welke een ideaal heeft maar ook een valkuil.

Het ideaal is waar naar wordt gestreefd en de valkuil is een situatie waarin de verandering niet meer effectief is.

Ieder persoon heeft een eigen kleur, als veranderaar zul je je bewust moeten zijn dat ieder op een andere manier informatie ontvangt, informatie geeft en reageert.

Volgens De Caluwé is in een team een vertegenwoordiging van alle kleuren nodig wil een verandering succesvol tot stand komen.

Er is, uit eerdere ervaringen, gebleken dat het team heel hard wil werken voor de school als ze maar het gevoel hebben dat het ze niet opgedragen wordt en dat ze zelf inspraak hebben in de verandering. Net zoals bij geeldrukdenken waarbij de veronderstelling is dat mensen zullen veranderen als je rekening houdt met hun (eigen) belang en luistert naar hun meningen.

Ze willen veranderen maar moeten meer in leersituaties gebracht worden (groendrukdenken), dat gebeurt te weinig, het team heeft duidelijke handvatten nodig, niet iedereen kan zelfsturend werken. Het is daarom belangrijk om duidelijk van te voren aan te geven wat er gaat veranderen, welk tijdspad daarvoor doorlopen wordt en wat er precies verwacht wordt van de mensen. Blauwdrukdenken ondersteunt deze aanpak, de weg ernaartoe en het resultaat zijn duidelijk omschreven.

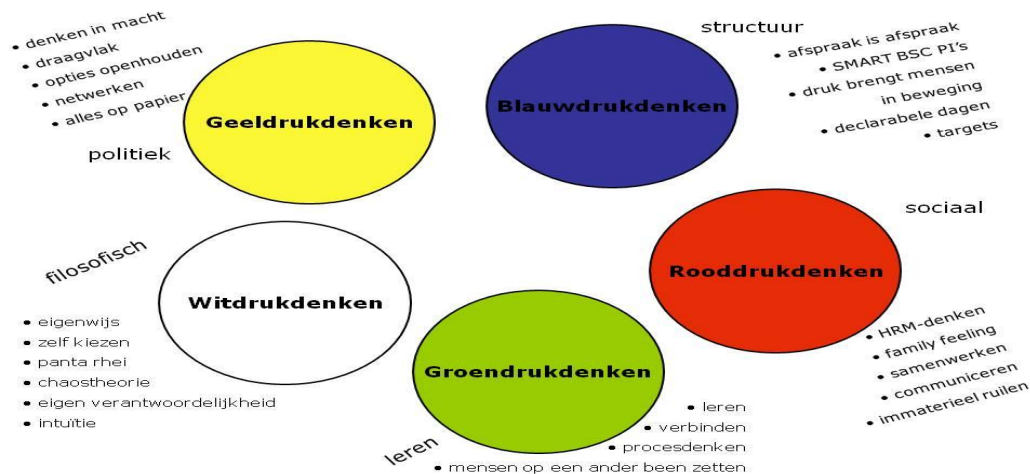
In het verleden is er op deze praktijkschool op een directieve manier leiding gegeven. Het draaide om het resultaat waarbij weinig naar de mensen werd gekeken. Dit leidde tot een ongemotiveerd team met veel uitval door ziekte.

Op dit moment wordt er leidinggegeven op een transformationele manier, de directie is gericht op het motiveren en inspireren van het team in plaats van instrueren. De verandering is duidelijk te zien, het team werkt hard, klaagt niet, pakt nieuwe zaken op en de teamkamer zit tijdens de pauze weer vol met collega's die er voorheen niet meer zaten.

Zoals er bij rooddrukdenken van wordt uitgegaan veranderen mensen als je de juiste instrumenten inzet en je deze op een goede manier gebruikt. Er is gebleken dat op deze praktijkschool het rooddruk denken een belangrijk fundament is.

Alles verandert en dat houdt nooit op, veranderingen zijn complex en dat is waar nog een manier moet worden gevonden om daar mee om te gaan, het witdrukdenken spreekt over de kunst van het begrijpen waar en hoe de veranderingen gaan.

¹ Zie bijlage 1 voor uitleg over de kleuren van Caluwé



Figuur 2 kleurdrukdenken (De Caluwé 2010)

Naast theorieën en kleuren komen vaste onderdelen voor in een veranderproces welke De Caluwé beschrijft in zijn derde uitgangspunt. Hierin spreekt hij onder andere over actoren. Als iets een verandering ondergaat heeft niet alleen het management daar mee te maken maar de hele organisatie.

We spreken hier over de directie, het MT, de werkgroep en de rest van het personeel.

De directie is de initiatiefnemer, zij geven een probleem aan in de organisatie welke besproken wordt in het MT. Het MT (bestaande uit de zorgcoördinator, bouwcoördinatoren en directie) zijn de medestanders, zij steunen de verandering en stellen een werkgroep samen.

De werkgroep zijn de trekkers en uitvoerders. Ze coördineren de verandering en bereiden de verandering voor. Dit wordt teruggekoppeld aan de directie welke naast de initiatiefnemer ook de regisseur is.

Als regisseur monitor je de gehele verandering en wordt de uitvoering gestimuleerd.

De rest van het personeel ondergaan de verandering, zij worden volgens De Caluwé slachtoffers genoemd, zij moeten de verandering doorvoeren en hebben er last van.

Daarnaast moet een veranderaar volgens het vierde uitgangspunt zich bewust blijven van wat hij wel kan en niet kan. Het blijven leren en ontwikkelen is een goede garantie voor groei.

In het vierde uitgangspunt staat de boodschap centraal dat een goede veranderaar best eenzijdig kan zijn maar altijd kennis moet hebben van zijn onkunde anders maakt hij brokken. Het blijven leren is de belangrijkste garantie voor groei en professionaliteit.

2.2.2 Het achtfasenproces volgens Kotter:

Zoals De Caluwé spreekt over het kleurdenken beschrijft Kotter (1997) het achtfasenproces bij verandering²

Hierin worden de stappen genoemd die leiden tot kleine of grote, maar vooral, geslaagde veranderingen.

Deze acht fasen houden verband met een van de acht fundamentele fouten die transformatieprojecten (verandering in een organisatie) ondermijnen. Kotter geeft aan dat het van belang is om iedere fase zorgvuldig te doorlopen. De eerste vier fasen behoren tot de inleidende activiteiten, hierbij is het nodig dat er urgentiebesef is. Als dat er niet is, dan is het moeilijk om een groep samen te stellen die draagvlak kan creëren en het proces te leiden. Fase één tot en met vier behoren tot de basis van een verandering volgens Kotter. Fase vijf tot en met zeven gaan vooral over de introductie van nieuwe methoden van aanpak. De laatste fase is het verankeren van de veranderingen in de organisatiecultuur.

Op de praktijkschool is er een onderzoek gedaan door middel van gesprekken met teamleden over welke veranderingen er nodig zijn voor een werkbaar klimaat (fase 1), op deze manier is duidelijk geworden wat er speelt in het team en waar verandering nodig is.

Er is een coördinatiegroep samengesteld en een stuurgroep. De stuurgroep bestaat uit vijf teamleden, zij bespreken een aantal keer per jaar hoe het gaat met de veranderingen in school, wat er goed gaat, of er problemen zijn en hoe deze opgelost kunnen worden. De leden van de stuurgroep hebben ieder een aantal teamleden onder hun hoede. Deze teamleden worden begeleid door een stuurgroeplid.

De stuurgroep geeft terugkoppeling aan de coördinatiegroep wat er uit het team komt en samen met P. Teitler wordt een onderwerp besproken waar de komende periode aan gewerkt zal gaan worden (fase 2).

De visie (fase 3 en 4) waar deze school voor staat is tijdens een studiedag naar de voorgrond gehaald.

De teamleden hebben de missie en visie³ van de praktijkschool (schooljaarplan 2009-2013) bekeken en er is besproken of deze nog passend is voor hun school. Op deze manier wordt er draagvlak gecreëerd en bekendheid gegeven over de visie. Er is gebleken uit gesprekken met de teamleden dat ze op een lijn zitten met de visie die de school uitdraagt. Er wordt niet altijd gewerkt volgens de visie, dat is duidelijk geworden door de gesprekken. Willen de teamleden de veiligheid, rust en structuur kunnen bieden aan de leerlingen zullen ze moeten werken volgens de visie. De cursus van P. Teitler zal hierbij helpen.

De ene leerkracht werkt nog niet met het lopen van vaste rondes terwijl de ander al werkt met instructiegroepen. Er is een verschil in het zelfstandig werken te zien in de klassen, de ene klas kan twintig minuten stil zelfstandig werken en de andere klas houdt dit nog geen tien minuten vol.

² Zie bijlage 2 Het achtfasenproces volgens Kotter

³ Zie bijlage 3 De missie en visie

Dhr. Teitler zegt in zijn boek dat het van belang is om allemaal op het zelfde punt te beginnen. Voor de leerkrachten die al verder zijn zal het moeilijker zijn om een stap terug te doen maar toch is dit nodig om succes te boeken.

Leerkrachten moeten op een andere manier gaan werken om hetzelfde doel te bereiken: meer rust, veiligheid en structuur in de school. Deze verandering kan alleen slagen als er draagvlak is en er geen obstakels in de weg liggen (fase 5). Draagvlak is er in het team, er is voordat de cursus begon gestemd of de teamleden mee wilden gaan in het veranderproces dat P. Teitler zou gaan invoeren. Meer dan 90% van de teamleden heeft ja gestemd.

De stuurgroepleden hebben een belangrijke rol in de verandering. Zij moedigen de teamleden aan, kijken hoe er gewerkt wordt aan de gemaakte afspraken betreffende het klassenmanagement en bieden hulp als dat nodig is. Iedere vergadering komt het onderwerp P. Teitler aan bod en worden de successen besproken (fase 6). Op deze manier hoort iedereen van elkaar wat werkt en kunnen er tips gedeeld worden.

De teamleden die al een aantal jaren werken op deze school hebben wat moeite met de veranderingen die doorgevoerd worden in de klassen. Zij werken al jaren op dezelfde manier en geven aan het lastig te vinden om anders te moeten werken. Dit schooljaar zijn er veel nieuwe teamleden gekomen, het voordeel hiervan is dat met de cursus LIO van P. Teitler ze direct in de richting gaan werken volgens de visie die de school hanteert. Ongeveer 70% van het team kan meegaan met de veranderingen, de overige 30% heeft moeite, zij worden gestimuleerd door de nieuwe leerkrachten en de leden van de stuurgroep (fase 7).

Door het werken op een eenduidige manier weten leerlingen dat ze in elke les hetzelfde kunnen verwachten, dit is van invloed op de rust en veiligheid. Het blijven herhalen van de positieve veranderingen tijdens vergaderingen en rechtstreeks aan teamleden complimenten geven zorgt ervoor dat de verandering geïmplementeerd wordt (fase 8).

2.2.3 De lerende organisatie van Senge:

Zoals Kotter en de Caluwé spreken over stappen en fasen die doorlopen moeten worden om een veranderproces te laten slagen benadert Senge een veranderende organisatie vanuit systeemdenken.

Systeemdenken gaat er vanuit het overzicht te houden over het geheel in plaats van je te concentreren op afzonderlijke delen zonder te denken over het grotere gedeelte.

Als bouwcoördinator is het van belang om zaken te bekijken vanuit meerdere posities en kanten om tot een goede oplossing te komen voor alle partijen, ofwel helicopterview hebben.

Systeemdenkers gaan in gesprek met elkaar, de kennis van jezelf deel je met die van een ander waarna je inzoomt op wat je terug wilt plaatsen in het grotere geheel.

Systeemdenken is een van de vijf disciplines⁴ die Senge beschrijft in zijn boek de vijfde discipline (1992). Hij noemt het een basisdiscipline, een manier van denken en kijken waardoor je patronen in kaart kunt brengen en herkennen. Door de patronen in kaart te brengen kom je er achter wat het probleem is en wat je moet aanpakken wil je iets veranderen.

Hij noemt het systeemdenken de discipline waarin de andere disciplines samenkomen.

In een lerende organisatie zoals Senge beschrijft vormen de vijf disciplines de basis welke elkaar beïnvloeden. Een lerende organisatie is volgens Senge alleen te bereiken met mensen die willen leren. Met leren wordt niet alleen bedoeld het opdoen van kennis en kunde in leersystemen maar het samenvoegen van kennis en kunde in algemene zin met inzet van media, interacties, of cursussen. Voor het bereiken van verbeteren waar het bij leren om gaat is de inzet van de vijf disciplines nodig. (bron: Wikipedia, februari 2012).

Senge bedoelt met het begrip discipline het geheel aan kennis en technieken op een specifiek terrein dat beheerst wordt om in de praktijk te worden gebracht.

De rol van de leider is in een lerende omgeving niet hiërarchisch, het is niet meer iemand die zegt wat er moet gebeuren maar het is meer iemand die de processen beheerst. De leider is meer een ontwerper, een beheerder en een leermeester. De leider maakt gebruik van de vijf disciplines.

⁴ Zie bijlage 4, de vijf disciplines volgens Senge

Als de patronen duidelijk zijn kunnen ze in kaart worden gebracht en is te zien wat het werkelijke probleem is wat aangepakt dient te worden als je iets wilt veranderen.

Deze patronen zijn terug te brengen tot negen archetypen.

Balansproces met vertraging Grenzen aan de groei Afschuiven van de last Doelverlaging Escalatie Succes krijgt wie succes heeft Tragedie van de gemeenschappelijke weide Lapmiddelen die niet werken Groei en orderinvestering

De 9 archetypen volgens Senge, Systeemdenken in een lerende school (1992)

Het idee bij deze archetypen is dat elk van deze zichzelf versterkende processen op een schematische manier kan worden weergegeven. Inzicht in deze processen geeft de mogelijkheid om met relatief simpele interventies grote veranderingen in beweging te zetten.

Een voorbeeld bij het archetype lapmiddelen die niet werken is een opvang klas voor eruit gestuurde leerlingen. Leerkrachten gaan zich minder verantwoordelijk voelen voor de leerlingen omdat ze toch wel opgevangen worden of sturen ze eerder de klas uit.

Door systeemdenken toe te passen in een veranderende organisatie blijf je het overzicht houden, er wordt niet alleen naar de afzonderlijke delen gekeken, niet alleen naar de bomen, maar naar het hele bos. Er wordt een gezamenlijke beeldvorming bereikt over de aanpak van de verandering.

2.3 Verantwoording van de keuze van het theoretisch kader voor het onderzoek:

De bovenstaande theorieën zijn gekozen om de kernbegrippen te verduidelijken. Het onderzoek richt zich op de rol van de teamleider binnen een veranderproces.

Als bouwcoördinator in een veranderende organisatie is het belangrijk om helikopterview te hebben, het overzicht houden op het grotere geheel. Het is goed om niet in hokjes te denken, de gekozen literatuur bevat kapstokken voor het onderzoek. Het onderzoek wordt niet gebaseerd op één keuze maar op verschillende onderdelen uit de bovenstaande theorieën.

De functie van een bouwcoördinator kan gezien worden als die van een veranderaar. De hoofdtaken van een bouwcoördinator liggen in het begeleiden van het team op pedagogisch en didactisch niveau, monitoren en adviseren van de teamleden.

De theorie over veranderprocessen is van belang omdat je als school altijd met veranderen bezig bent. De bouwcoördinator speelt hier een grote rol omdat het onder andere zijn taak is om het team mee te krijgen in het veranderproces. De bouwcoördinator zal kennis moeten hebben van verschillende stappen die doorgevoerd moeten worden in een veranderproces (Kotter). Zo wordt het achtfasenproces doorlopen om in de gaten te houden of er niet een belangrijke fase wordt overgeslagen waardoor de kans op mislukken groter wordt.

Er moet kennis zijn van valkuilen en idealen (De Caluwé) en weten in wat voor organisatie bouwcoördinator werkt.

Spreeken we over een lerende omgeving volgens Senge dan is een bouwcoördinator meer een ontwerper, beheerder en leermeester in plaats van iemand die zegt wat er moet gebeuren.

Een bouwcoördinator moet ook zicht hebben op de kwaliteiten van mensen en juist deze inzetten.

Om een verandering tot stand te brengen in het pedagogisch en didactisch klimaat is het van belang dat er kennis is van en weten hoe te werken met klassenmanagement. Veenman spreekt over vier aandachtsgebieden waar klassenmanagement zich op richt welke de teamleider moet beheersen wil hij de hoofdtaak het begeleiden van het team kunnen uitvoeren.

2.4 Hoe past een veranderproces binnen inclusie?

Een inclusieve school leert dat niemand wordt buitengesloten, ieder persoon is uniek, leerlingen worden voorbereid op een samenleving waarin iedereen op een gelijke manier wordt behandeld. Het doel is om samen met ouders, volwassenen en kinderen binnen een school te werken aan een optimale en excellente leerervaring op cognitief en sociaal terrein. Het onderwijs bereidt voor op een volwassenheid waarin zowel plaats is voor persoonlijk presteren als voor zaken als respect, invoelend vermogen, tolerantie, eerlijkheid en verantwoordelijkheid.

(www.inclusiefonderwijs.nl)

Doordat docenten bekwaam worden gemaakt in het werken met een eenduidig klassenmanagementsmodel en pedagogisch klimaat zal er tijd en ruimte zijn voor differentiatie, extra aandacht, omgaan met elkaar en samenwerken. Docenten zijn in staat om leerlingen met speciale onderwijsbehoeften te kunnen begeleiden en het onderwijsprogramma hierop af kunnen stemmen. In plaats van te kijken naar tekortkomingen zal de aandacht gericht zijn op wat de leerling wel kan. Dit is een stap in de richting van inclusief onderwijs.

Hoofdstuk 3:

In dit hoofdstuk wordt beschreven hoe het onderzoek wordt uitgevoerd en geanalyseerd.

3.1 Onderzoeksvorm

Dit onderzoek is een beschrijvend onderzoek. Er worden aanbevelingen gedaan aan het management met betrekking tot de elementen in een veranderingsproces.

Daarnaast wordt zichtbaar wat een bouwcoördinator kan bijdragen in dit proces.

Het onderzoek bevat verschillende facetten, er is een cursus welke aan het hele team wordt gegeven, ook wordt er een enquête afgenomen onder het team. Daarnaast zijn er vragenlijsten en interviews voor het team en de leerlingen.

3.2 Dataverzameling en instrumenten

Om een duidelijk beeld te krijgen van het slagen of mislukken van een veranderingsproces wordt gebruik gemaakt van verschillende invalshoeken. Er worden vragenlijsten afgenomen, interviews gegeven, coachingsgesprekken gevoerd en een enquête verstuurd naar het team en de leerlingen.

De bevindingen van deze verschillende invalshoeken zullen vergeleken worden met elkaar, ze zullen naast de literatuur worden gelegd en van daaruit zullen er aanbevelingen gedaan worden aan het managementteam.

Hieronder wordt beschreven op welke manier dit wordt gedaan en wat de afwegingen zijn waarom juist voor deze instrumenten is gekozen.

3.2.1 Vragenlijsten

Het doel van de vragenlijst is om een duidelijk beeld te krijgen op hoe de verandering heeft plaatsgevonden, wat de sterke punten zijn en waar de school nog op uitvalt.

De vragenlijst richt zich op meningen, ervaring, kennis en gedrag welke worden gescoord op een vierpuntsschaal.(Harinck, 2010)

Er zijn twee uiterste waarden met twee tussenliggende waarden.

Van der donk en van Lanen (2009) schrijven in hun boek dat de afstanden tussen de waarden als gelijk worden ervaren en dat daarom de schalen omgezet mogen worden in cijfers.

In de analyse kan dan een gemiddelde worden berekend wat kan helpen om te komen tot een aanbeveling.

Zie bijlage tien en elf voor de vragenlijsten.

3.2.2 Enquête

De vragen van de enquête hebben vooral betrekking op de beantwoording van de onderzoeksvraag. De vragen en stellingen zijn gebaseerd op de doelen welke LIO beoogt. Zijn er bij het team veranderingen ervaren in de loop van dit jaar en zo ja, welke veranderingen? Zien de leerlingen een verandering in de school en in hun klas?

De antwoordcategorieën zijn uniform en consistent, op deze manier kunnen de vragen met elkaar vergeleken worden.

Er is gekozen voor stellingen waarin met een schaal gevraagd wordt naar iemands mening.

Verhoeven stelt een aantal voorwaarden waaraan een enquête moet worden voldaan. Daarnaast is een juiste volgorde van vragen belangrijk omdat deze effect kunnen hebben op de beantwoording ervan. Een ander punt om op te letten bij het opstellen van enquêtevragen is de routing. Een duidelijk voorbeeld hiervan is dat er niet een vraag gesteld kan worden over iemands rijgedrag en daarna pas de vraag of iemand een rijbewijs heeft. Zie bijlage zes voor de enquête.

Voorwaarden enquête volgens Verhoeven (2007): -bruikbaar -leesbaar en helder -compleet -neutraal -zo compact mogelijk -geen vergaarbak wordt -vragen bevat die meet wat je wilt meten

3.2.3 Interview

Om een goed inzicht te krijgen op het veranderingsproces worden er vragen gesteld aan leerlingen en het team.

Het interview is een semigestructureerd interview (Harinck, 2010). De interviewer bepaalt het onderwerp en zal een aantal vaste vragen hebben voor de geïnterviewde. Doordat de manier van antwoorden open ligt zal er doorgevraagd worden met vragen als "hoe bedoel je?" en "leg eens uit". Het belangrijkste om tijdens een interview rekening mee te houden is de beleving van de geïnterviewde.

Verhoeven (2007) geeft aan dat het van belang is om met eenvoudige vragen te beginnen en net als bij de enquête is de volgorde cruciaal voor een goedlopend gesprek. Er zit een opbouw in van eenvoudige vragen (feiten) naar meningen om daarna de meer gevoelige vragen te stellen. Het interview wordt afgebouwd met een aantal eenvoudige vragen. Zie bijlage zeven voor het interview.

3.2.4 Logboek

In het logboek worden zaken bijgehouden die belangrijk zijn om het veranderingsproces te monitoren, hierin zitten onder andere onderdelen als notulen van de coördinatiegroep en stuurgroep en opmerkingen van collega's met betrekking tot het veranderingsproces.

Daarnaast de keuzes die zijn gemaakt en de argumenten daarbij. De successen en mislukkingen worden er in opgenomen
Nel Verhoeven spreekt in haar boek (2007) over verschillende soorten logboeken. Het logboek kan bijgehouden worden aan de hand van de onderzoeksfasen of aan de hand van het tijdspad.
Deze laatste vorm is wat is gebruikt voor dit onderzoek.

3.3 Betrokkenen

Bij het veranderproces op deze school is iedereen betrokken, De Caluwé (2010) noemt verschillende actoren in zijn boek.
De directie maakt de keuze om met het LIO traject te gaan starten onder leiding van P. Teitler, hij wordt, samen met de directie, gezien als *de initiatiefnemer*.
De directie stelt een stuurgroep samen, de stuurgroep zet de verandering in gang, stimuleert het team en monitort de voortgang. De stuurgroep is in deze *de regisseur*.
Het management zijn *de medestanders*, zij ondersteunen het plan van de initiatiefnemer en de regisseur.
De trekker is de bouwcoördinator, de trekker is medeverantwoordelijk voor de voorbereiding van de verandering en coördineert de uitvoering.
Al het personeel is volgens De Caluwé *slachtoffer*, zij moeten de verandering ondergaan. Het woord slachtoffer klinkt negatief, beter is om te zeggen dat ze eigenaar zijn van de verandering. Zij zorgen ervoor dat het LIO traject gaat werken waardoor de rust terug in de school komt, er duidelijkheid voor de leerlingen is en er een eenduidig klassenmanagement wordt bewerkstelligd.

3.4 Verantwoording triangulatie – validiteit – betrouwbaarheid

Triangulatie vraagt dat een onderzoeksvraag van verschillende kanten belicht wordt (Verhoeven, 2007). Er is meer dan een manier van dataverzameling gebruikt om de onderzoeksvraag te beantwoorden. Het verhoogt de kwaliteit van de resultaten omdat je het resultaat controleert als je gebruik maakt van de verschillende invalshoeken.
Harinck (2010) stelt dat triangulatie ook betrekking kan hebben op verschillende typen informanten.
In dit onderzoek bestaat de triangulatie uit verschillende typen informanten: directie, onderwijzend personeel, onderwijsondersteunend personeel en leerlingen.
Bij bovengenoemde personen worden vragenlijsten afgenomen, een enquête gehouden en interviews gedaan.
Bij het kiezen van deze instrumenten is gekeken naar de principes van validiteit en betrouwbaarheid.
Als we spreken over validiteit hebben we interne validiteit en externe validiteit welke gesplitst kan worden in populatievaliditeit en begripsvaliditeit.

Verhoeven bedoelt met intern valide resultaten het in staat zijn om de juiste conclusies te trekken. Dit zijn conclusies die standhouden. Populatievaliditeit is een vorm van externe validiteit waarmee de reikwijdte van het onderzoek wordt bepaald. Voor dit onderzoek is de reikwijdte alle betrokkenen van deze praktijkschool. Begrippen die subjectief of niet direct duidelijk zijn moeten zo omschreven worden dat niet alle antwoorden als een mening gegeven kunnen worden. De begrippen moeten eerst omschreven worden en vervolgens worden omgezet in een vraag die deze begrippen ook echt meet. Niet alle vragen die gesteld zijn middels de enquête, vragenlijst of interview zijn betrouwbaar omdat er een aantal meningsvragen aan te pas komen. De uitkomst van dit onderzoek zal echter wel betrouwbaar zijn omdat er gebruikt wordt gemaakt door verschillende manieren van dataverzameling. Het gebruik maken van verschillende informanten zorgt voor een grote betrouwbaarheid in dit onderzoek.

3.5 Ethische aspecten

Voordat de school is begonnen aan het traject van dhr. Teitler heeft het team goedkeuring gegeven. Minimaal tachtig procent van de teamleden moest achter deze cursus staan. De teamleden en dhr. Teitler zijn op de hoogte van het feit dat dit traject gemonitord wordt. Een onderdeel van dit monitoren is de rol van de bouwcoördinator. De namen worden geanonimiseerd zodat er niks verwijfsbaar is naar personen. Daarnaast wordt dit onderzoek door critical friends gelezen (o.a. de directeur en de zorgcoördinator).

Hoofdstuk 4:

In dit hoofdstuk worden de uitkomsten gepresenteerd welke tijdens dit onderzoek naar voren zijn gekomen en worden deze geanalyseerd. De bevindingen komen voort uit vragenlijsten, interviews en een enquête. De beantwoording van de onderzoeks- en deelvragen komen in hoofdstuk aan bod.

4.1 Resultaten van de enquête afgenomen maart 2012 door het team van de praktijkschool

De vragen van de enquête⁵ die is afgenomen bij de collega's hebben vooral betrekking op de verandering vanuit het team.

De enquête is verstuurd naar 21 personen, 14 mensen hebben deze enquête ingevuld⁶.

Het team geeft aan op de hoogte te zijn van de doelen welke het verandertraject LIO inhouden. Er is een duidelijke verandering te zien bij leerlingen volgens het team. Ook het team zelf ziet een verandering bij elkaar. Door de duidelijke afspraken die zijn gemaakt tijdens LIO merkt het team dat ze meer rust voelen, een beter overzicht hebben door de vaste rondes die gelopen worden, het duidelijk en sneller in de gaten hebben of leerlingen de opdracht begrijpen en meer effectieve lestijd ervaren. Er is nu tijd voor iedere leerling om deze hulp te bieden. In het verleden gebeurde het wel eens dat als een leerling niks te vragen had deze weinig tot geen aandacht kreeg, nu krijgt iedere leerling aandacht, of hij nou een vraag heeft of niet. Het merendeel zegt minder het gevoel te hebben op een eiland te zitten. Door de collegiale consultatie is er meer openheid wat er in elkaars klas gebeurt. Er is positief gereageerd op het bij elkaar kijken in de klassen, het nadeel is dat dit tijdrovend is en daarom gebeurt dit te weinig. De lesopbouw is duidelijk omdat een van de afspraken is dit op het bord te schrijven, voor de leerlingen is er duidelijkheid en de leerkrachten hebben een houvast om de lestijd in te delen. De uniforme regels die zijn gemaakt worden door iedereen gehanteerd, dit geeft een veilig gevoel want leerkracht a zegt wordt door leerkracht b ondersteund en andersom.

Door de uitgestelde aandacht, de voorspelbaarheid van de leerkracht wanneer hij langs komt en de time timer op het bord leren leerlingen te wachten, meer samen te werken met elkaar. Er zijn ook klassen die dit al konden waardoor er geen verschil te zien is ter overstaan van vorig jaar.

⁵ Zie bijlage vijf voor de vragen van de enquête

⁶ Zie bijlage zes voor de uitwerking van de enquête

Alle teamleden hebben aangegeven dat de leerlingen meer rekening houden met elkaar. Dit kan door LIO komen maar ook door de methode Leefstijl die sinds vorig schooljaar intensief gebruikt wordt of de aangescherpte regels tegen het pesten die vanaf het begin van het schooljaar zijn ingegaan. Door de voorspelbaarheid van de leerkrachten weten leerlingen wanneer de leerkracht langskomt.

Overige opmerkingen:

Note: er zijn veel opmerkingen gemaakt, de dubbele opmerkingen worden eenmaal opgeschreven.

De start met "lessen in orde" heeft ervoor gezorgd dat er meer rust in de school is. Het staat nog wel in de kinderschoenen en moet nog verder worden uitgebreid. Het aspect van de collegiale consultatie zal herhaald moet worden wil het meer effect hebben. Eenmaal is dan niet voldoende. Aan de uitkomst hiervan zouden werkpunten gekoppeld kunnen worden welke een volgende keer geobserveerd en geëvalueerd kunnen worden. Er zijn duidelijk verbeteringen zichtbaar, wel moeten de LIO punten regelmatig herhaald worden. Het volhouden verzwakt naar verloop van tijd.

Een aantal teamleden zegt dat de school op de goede weg is maar dat er nog een lange weg te gaan is. Door dit LIO traject in te gaan met heel het team is er sprake van eenduidigheid.

4.2 Uitwerking interview teamleden

Het interview⁷ is afgenomen bij drie personen, een praktijk leerkracht die lange tijd werkzaam is op deze school, een startende avo leerkracht en een lid van het MT.

Er is bewust gekozen voor deze personen vanwege de lengte in werktijd en verschil in functie.

De personen worden hieronder genoemd als A, B en C

Tijdens het stellen van de vragen is gebruikt gemaakt van de communicatietechniek reflecteren welke Ryckaert in zijn boek omgaan met ouders (2005) heeft beschreven.

Hieronder een samenvatting van het interview.

Interview persoon A dd 24 januari 2012, praktijk leerkracht

Interview persoon B dd 27 januari 2012, avo leerkracht

Interview persoon C dd 31 januari 2012, MT lid

A werkt sinds acht jaar op deze school. In deze periode is er veel gebeurd, het vertrek van een aantal collega's, de komst van een directeur, het vertrek van deze directeur en nu weer een nieuwe directeur.

B werkt sinds 3 jaar op deze school, hij heeft de vorige directeur meegemaakt en daar geen fijne herinneringen aan over gehouden.

⁷ Zie bijlage zeven voor het interview

De directeur was bezig, gaf hem een onzeker gevoel en hij kon zijn ideeën niet uitdragen.

C werkt ruim vijf jaar op deze school en is een lid van het MT. C ervaart sinds anderhalf jaar een fijne sfeer op school, anders dan in de voorgaande jaren. Daar werden ideeën vanuit de directeur in het MT neergelegd waar vervolgens weinig ruimte was om er eventuele kritiek op te geven.

De belangrijkste veranderingen die de personen op hebben genoemd zijn de invoering van het pedagogisch didactisch model⁸ (persoon B kwam werken toen dit model al in gebruik was)

Dit model wordt als positief ervaren, veel punten die erop staan worden nu nog steeds gebruikt.

Dit model is een goede leidraad voor het klassenmanagement waar veel punten van het gip model in voorkomen.

Nadeel vond persoon A dat dit model werd gebruikt als beoordeling op het lesgeven.

Er is een "a-team" gevormd, dit waren de leerkrachten van de eerste klassen die een pilot zijn gestart. Hier is niks meer van over omdat de leerkrachten nu in een ander jaar lesgeven of niet meer werkzaam zijn.

Er zijn vakgroepen opgezet, commissie groepen en organisatie groepen. Ieder groepje werd verantwoordelijk gehouden voor de speerpunten van dat jaar welke gemaakt waren door de directeur.

Deze groepen worden nu niet meer als zodanig ingezet.

Persoon A en B zeggen dat meedenken aan veranderingen geen zin hadden omdat de directeur toch bepaalde wat er ging gebeuren.

Persoon C zegt dat de veranderingen die goed doorgevoerd zijn kleine veranderingen zijn geweest. Grote veranderingen verwaterden in de loop van de tijd en verdwenen helemaal.

Het LIO traject wat nu bezig is ervaren alle drie de personen als een goede verandering in het onderwijs. Dit komt omdat er vanuit het MT veel duidelijkheid is geweest, overleg en ze stonden open voor kritiek vanuit het team.

Ze zeggen dat de nieuwe directeur ook een goede invloed heeft. Op het moment dat dit traject doorlopen was met de oude directeur had het team het gevoel gehad weer iets opgelegd te krijgen, weer extra werk bovenop alles wat nog gedaan moest worden.

Over het tempo zegt persoon C dat er hogere verwachtingen waren vanuit het MT, de streefdoelen worden niet gehaald als er in dit tempo doorgegaan maar ze is van mening dat het beter is om langzamer te werk te gaan en het goed doen dan weer een mislukte verandering.

Persoon A en B geven aan dat het tempo te snel ging, er werden teveel veranderingen tegelijk doorgevoerd, dat was wennen maar door de open houding van de nieuwe directeur kon er aangegeven worden dat ze dit tempo niet bijhielden.

⁸ Zie bijlage negen voor het pedagogisch didactisch model

Het aanspreken en aangesproken worden blijft bij persoon A en B lastig. Het is een manier die ze niet gewend zijn op school. Je werd aangesproken door de directeur maar niet door de collega leerkrachten. Persoon C is het gewend om mensen aan te spreken, zij deed dit op een coachende manier in plaats van directief.

LIO mag van alle drie de personen verder uitgebreid worden de komende jaren alleen in het tempo wat het team aankan, niet het tempo dat het MT aandraagt.

Voor de leerlingen zal het nog meer duidelijkheid en rust opleveren en als t.z.t. de instructietafel wordt ingevoerd is er nog meer aandacht voor de leerlingen om ze te begeleiden en hulp te bieden.

4.3 Uitwerking vragenlijsten van het team

Dhr. Teitler heeft een vragenlijst opgesteld welke hij "de ideale les" noemt. De teamleden hebben door middel van collegiale visitatie de lijst ingevuld waarna duidelijk werd wat al gedaan wordt in de lessen en wat nog aandacht behoeft. Wat heel duidelijk naar voren is gekomen is dat de basisregels worden gehandhaafd. We spreken hier dan van het verwelkomen bij de deur, geen petten op in de klas, starten met instructie, het lopen van de vaste rondes en gebruik van de time timer. De inhoud van de les is erg wisselen. Er wordt weinig teruggeblikt op de vorige les en aan het einde van de les wordt er niet gesproken over wat er de volgende week gaat gebeuren.

De opbouw van de les wordt niet duidelijk weergegeven, een voorbeeld van een duidelijke opbouw is vooraf bekend maken hoe lang de instructie duurt, hoe lang er gewerkt gaat worden en hoeveel tijd er is voor de afsluiting.

4.4 Uitwerking coachingsgesprekken leerlingen

De mentoren van verschillende klassen hebben de opdracht gekregen om tijdens het coachingsgesprek te vragen hoe de leerlingen de veranderingen in de klas en op school ervaren.

De uitslag zoals hieronder beschreven is afkomstig van leerlingen uit klas één tot en met vier.

Wat als positief wordt ervaren is dat de leerkracht meer aandacht voor ze heeft. Doordat er controle is op de gangen wordt er minder rottigheid uitgehaald. Leerlingen geven aan dat ze zich veiliger voelen. Doordat de time timer aanstaat hebben de leerlingen duidelijkheid hoe lang ze moeten werken, dat geeft rust.

De schrijfregels worden in de bovenbouw als kinderachtig ervaren, de leerlingen zien liever een straf die past bij hun leeftijd. Een voorbeeld is huiswerk mee in plaats van schrijfregels.

4.5 Uitwerking logboek

Het logboek is een groot schrijfblok met krabbels, krassen, tijdsbalken, citaten en ideeën (N. Verhoeven, 2007)

Uit het logboek is extra informatie gekomen die anders verloren was gegaan. Vanuit ethisch oogpunt is het team geïnformeerd over het gebruik van het logboek en de beschrijving hiervan in het onderzoek.

De gesprekken met ouders (op school of telefonisch) hebben soms voor een andere kijk gezorgd.

De vragenlijsten van leerlingen, de gesprekken in de klas of tijdens vrije momenten hebben gezorgd voor een duidelijk beeld hoe zij de verandering ervaren.

De informatie van de gesprekken, krabbels, ideeën en citaten zijn verwerkt in de vragenlijsten en de enquête. Is een opmerking even een uitspatting of zit er meer achter?

Het antwoord op de onderzoeksvraag is mede door het bijhouden van het logboek beantwoord.

Hoofdstuk 5:

In dit hoofdstuk zal het antwoord op de onderzoeksvraag gegeven worden, daarnaast zal de conclusie van dit onderzoek en de aanbevelingen aan de directie gepresenteerd worden.

5.1 Antwoord op de onderzoeksvraag

De onderzoeksvraag die aan de start van dit onderzoek is vastgesteld is als volgt:

“Welke elementen zijn er nodig om een veranderingsproces tot stand te brengen op een praktijkschool?”

Naarmate het onderzoek vorderde ben ik er achter gekomen dat het niet de elementen zijn die ik onderzocht maar het proces van de verandering. De onderzoeksvraag is dan ook veranderd in:

“Hoe verloopt een proces van verandering op onze praktijkschool?”

Om een antwoord op de onderzoeksvraag te krijgen is beantwoording van de deelvragen nodig.

-Welke veranderingen merken de leerlingen?

De leerlingen hebben in het begin vooral veel weerstand gegeven, er veranderde veel voor hen. Er werd strenger opgetreden ten aanzien van de mobieltjes, de petten en kauwgom eten. Daarnaast zijn er schrijfgeregels ingesteld voor het te laat komen, respectloos zijn naar anderen, niet de juiste spullen bij je hebben en vechten met een andere leerling. Voor de kerstvakantie werden deze punten geëvalueerd. Aan de start van het schooljaar werden er veel petten en mobiele telefoons ingenomen, er moest zo vaak kauwgom gekrabbd worden dat er nergens meer kauwgom onder de tafels en stoelen te vinden was en er lagen stapels met schrijfgeregels in de postvak van de bouwcoördinator. Op het moment van evalueren in december waren er bijna geen schrijfgeregels meer ingeleverd, geen petten ingenomen en de inname van mobieltjes was gehalveerd. Leerlingen hebben ook aangegeven het prettig te vinden om te weten waar ze aan toe zijn in de klas. Door de planning van de les op het bord te schrijven weten ze hoe lang ze aan taak moeten werken, er wordt veel minder geroepen door de klas omdat duidelijk is wanneer de leerkracht langs komt tijdens de vaste rondes en het stil zelfstandig werken zorgt voor meer rust in de lokalen waardoor leerlingen geconcentreerder kunnen werken.

-Merken de ouders veranderingen bij hun zoon of dochter?

De ouders die op school komen voor een gesprek of iets anders ervaren meer rust. De deuren van de lokalen staan open, leerlingen zijn aan het

werk en de leerkracht is niet alleen te zien achter zijn bureau maar is actief bezig in de klas. Ouders zeggen dat ze een veilige, rustige sfeer voelen in de school.

Ouders geven ook aan van hun zoon of dochter te horen dat de leerkracht meer aandacht voor ze heeft.

-Op wat voor manier ervaart het team de veranderingen?

Het team stond nogal sceptisch tegenover weer een nieuwe verandering. Er is al zoveel verandering aangedragen door het MT wat niet goed is geborgd en waar later niks meer mee is gedaan. Het team heeft aangegeven verander moe te zijn.

Door de teamleden te betrekken bij de veranderingen, kleine stappen te nemen en veel terugkoppeling te geven is het dit keer een groot succes geworden.

Door te luisteren naar de argumenten van de teamleden heeft het MT een stapje terug gedaan, is de verandering in een lager tempo doorgevoerd dan gepland was waardoor de teamleden het gevoel kregen dat er nu echt naar ze geluisterd werd.

Ze zijn tevreden over de duidelijkheid die het GIP model met zich meebrengt, vooral het lopen van de vaste rondes wordt als positief ervaren. Door het lopen van deze rondes is er een goed overzicht waar de leerlingen mee bezig zijn, de teamleden kunnen direct hulp bieden als ze zien dat een leerling een opdracht niet begrijpt en komen er niet pas achter aan het einde van de dag als het werk nagekeken wordt.

Het nakijken van werk kost aan het einde van de dag minder tijd omdat tijdens het lopen van de rondes het werk gecontroleerd wordt en meteen krullen gezet worden bij goed gemaakt werk.

Door de verandering met het hele team te doen heerst er een gevoel van saamhorigheid. Ze geven aan te leren van elkaar. De basisregels zijn duidelijk voor iedereen, maar het is prettig de vrijheid en ruimte te houden om je eigenheid als leerkracht niet te verliezen.

Wat het team mist is meer overlegmomenten waar naar elkaar teruggekoppeld kan worden wat goed gaat en waar verbetering nodig is. De teamleden hebben de collegiale visitatie als positief ervaren maar door tijdsgebrek voeren ze dit niet frequent uit.

-Hoe gaat het management om met de veranderingen?

Het management had aan het begin van het schooljaar een doel voor ogen met speerpunten die aan het einde van het jaar gehaald moesten worden.

Deze speerpunten zijn niet gehaald, het proces verloopt langzamer dan van te voren ingeschat.

Het management heeft zichzelf afgevraagd hoe dit kan en de conclusie is dat het team niet toe is aan teveel stappen in één keer, liever kleine stapjes waar een langere periode voor wordt uitgetrokken wat goed geborgd kan worden in plaats een verandering erdoor heen jagen wat aan het einde van het schooljaar niet werkend blijkt.

Doordat er meer rust is in de klassen, de regels duidelijk zijn voor leerkrachten en leerlingen is er voor het management minder werk aan eruit gestuurde leerlingen en gesprekken met ouders omdat leerlingen zich niet gedragen.

Het is jammer dat de speerpunten niet gehaald zijn maar daarentegen hebben er veel goede veranderingen plaatsgevonden die voor alle partijen positief zijn te bestempelen.

-Wat zijn de valkuilen en knelpunten in de verandering op de praktijkschool?

Er is een duidelijk patroon te zien in het omgaan met de verandering van het klassenmanagement. Direct na de cursusmomenten van dhr. Teitler viel er een piek te constateren in de veranderingen. De teamleden gingen hard aan de slag met GIP, er was aandacht voor het zelfstandig werken, er werd bij de deur gestaan, leerlingen kregen geen kans om een pet op te houden of een mobiele telefoon te gebruiken in de school. Een ideale situatie. Als er dan een aantal weken later gekeken wordt dan was een dieptepunt bereikt bij sommige teamleden. Ze vervielen in hun oude gedrag, niet meer consequent het stilte teken gebruiken of de rondes lopen. Als een leerling een mobiele telefoon in de klas gebruikte werd deze niet afgepakt maar werd er gezegd: "Stop maar weg."

Als het team niet regelmatig met elkaar in gesprek kan over een verandering dan verwaterd het heel snel. Herhaling is belangrijk om de verandering levend te houden. Een ander aspect is tijd, er is tijd nodig om de stappen door te voeren en bij elkaar te kijken om van elkaar te leren. Deze tijd is er niet geweest de laatste maanden vanwege de vele taken die gedaan moesten worden en er zal gekeken moeten worden hoe dit knelpunt kan worden aangepakt.

5.2 Conclusie en aanbevelingen aan de directie:

Senge (1992) is heel duidelijk over een lerende omgeving: zorg ervoor dat je mensen deelgenoot maakt, ga niet op een directieve manier te werk. Daarnaast is het belangrijk om te zorgen voor een gemeenschappelijke missie en visie. De directie moet duidelijk zijn in het doel wat bereikt dient te worden zodat men weet waar ze aan toe zijn.

De achtstappendans van Kotter (1997) laat zien dat er ontwikkeling nodig is vanaf fase vijf. Fase vijf tot en met zeven gaan vooral over de introductie van nieuwe methoden van aanpak. De laatste fase is het verankeren van veranderingen in de organisatiecultuur. De eerste vier fasen die bestaan uit de inleidende activiteiten worden goed opgepakt maar er is een duidelijk patroon te zien dat het vervolg van een verandering, het invoeren en het borgen, niet doorgepakt worden.

Uit het onderzoek komen de volgende aanbevelingen naar voren die noodzakelijk zijn bij het tot stand brengen van een veranderproces op de praktijkschool waar dit onderzoek is uitgevoerd:

De teamleden geven aan niet teveel verandering in één keer te willen. Ze zeggen dat het beter is om kleinere stappen te nemen waar meer tijd voor wordt genomen zodat de verandering wel zal slagen.

Herhaling is een punt wat erg belangrijk is. Als veranderingen niet herhaald blijven worden dan zakt het weg en vervallen de teamleden in hun oude gedrag. Het is noodzakelijk om een aantal keer per jaar bij elkaar te komen om een opfrismiddag te houden waarbij ervaringen gedeeld kunnen worden, wat gaat er goed en wat loopt niet lekker? Het team is dan bezig met systeemdenken, ze gaan in gesprek met elkaar, delen de kennis en zoomen in wat voor hen bruikbaar is om terug te plaatsen in het grotere geheel.

Naast herhaling mist het team overlegmomenten om te praten over de veranderingen. Er is een stuurgroep waarin met elkaar gesproken wordt over het LIO traject maar de teamleden geven aan niet genoeg terugkoppeling te krijgen. Het voorstel is om tijdens de bouwvergaderingen het punt LIO vast op de agenda te zetten zodat ieder teamlid kort zijn bevindingen kan weergeven. Dit jaar zijn we zo ook gestart met het vaste agendapunt leefstijl, deze sociale vaardigheidstraining is meer gaan leven in de school en dat willen we op deze manier ook bereiken met LIO.

Als de stuurgroep een overleg heeft gehad met elkaar moet deze kort de besproken punten op papier zetten en mailen naar het hele team zodat zij ook op de hoogte zijn.

Collegiale visitaties worden als erg leerzaam ervaren. Er wordt nu vanuit de directie gezegd dat iedereen dit vooral moet blijven doen maar door de inkrimpende formatie is er weinig tijd over om bij elkaar te kijken. Het team ervaart al veel druk om het werk wat er ligt binnen de afgesproken tijd klaar te krijgen, de uren dat de leerkrachten even niet voor de klas hoeven te staan gebruiken ze liever voor andere zaken dan bij elkaar kijken. Het zou mooi zijn als er tijd gecreëerd kan worden om leerkrachten bij elkaar in de klas te laten kijken om ervaring op te doen en tips uit te wisselen.

Het team is niet gemotiveerd voor een vervolgcursus van dhr. Teitler. Dhr. Teitler heeft een eigen manier van cursussen geven, het is net of je in het theater zit wat erg leuk is voor een aantal sessies. Teitler heeft een prima basis gelegd voor de veranderingen op school. Vanuit de stuurgroep is de aanbeveling naar de directie gekomen dat Teitler niet nodig is op de frequente basis waarop hij is geweest het afgelopen jaar.

Ze achten de zorg coördinator, welke een GIP cursus heeft gevolgd, en de bouwcoördinator capabel genoeg om studiemiddagen te verzorgen op het gebied van klassenmanagement. Het voorstel is wel om dhr. Teitler de komende twee jaar twee keer te laten komen voor een herhalingscursus om te borgen van wat hij heeft gepresenteerd dit jaar.

Tijdens het vorige studiejaar waren het maken van een aantal testen een verplicht onderdeel. Deze testen maken je bewust van de sterke en ontwikkelpunten en wordt duidelijk wanneer je in je kracht staat.

Het team kan deze testen ook maken, de leerstijltest van Kolb is een test waarbij naar voren komt wat voor type leerstijl je hebt.

Een andere test om te achterhalen welke rollen er in een team aanwezig zijn is "de teamrollen van Belbin"

De Britse onderzoeker Meredith Belbin (1926) onderzocht de belangrijkste teamrollen, bij iedere rol horen sterke en minder sterke punten. Er zijn er acht in totaal. Als duidelijk is wie welke rol inneemt in het team kan daar gebruik van gemaakt worden. Je zet de personen in hun juiste rol waardoor ze in hun kracht worden gezet.

Hoofdstuk 6:

In dit hoofdstuk wordt de evaluatie beschreven. Hoe heb ik het gehele proces ervaren, wat heeft het met mijn persoonlijke ontwikkeling gedaan en wat kan ik met de opbrengsten doen?

6.1 Procesevaluatie

Dit schooljaar is de praktijkschool voor de zoveelste keer begonnen aan een veranderproces. Omdat veranderingen op deze school vaak halverwege aan de kant worden geschoven wilde ik dit traject gaan monitoren. Op welke momenten verloopt het veranderproces goed en waar zitten de hiaten?

Ik ben me gaan verdiepen in de theorie van verandermanagement en van daaruit gaan kijken waar het team nu staat. Wat zijn de sterke punten van dit team en waar hebben ze ondersteuning bij nodig. Is er een verband te zien tussen de theorie en de praktijk waar het op deze school vaak mis gaat?

6.2 *Reflectie op mijn professionele persoonlijke ontwikkeling*

Dit onderzoek heeft mij heel veel opgeleverd. Ik ben een echte doener, psycholoog David Kolb heeft onderzoek gedaan naar verschillende manieren van leren van mensen, hij onderscheidde vier leerfasen en heeft hier een leermodel van gemaakt. Door het beantwoorden van een aantal vragen kom je er achter wat jouw leerstijl is.

Na het maken van deze test vorig jaar is uitgekomen dat ik iemand ben die houdt van experimenteren en nieuwe dingen uit wil proberen.

Een ontwikkelpunt is dat ik moet oppassen niet te snel te willen gaan en niet mijn zin door moet drammen.

In mijn functie als bouwcoördinator is het heel fijn om een doener te zijn, ik pak alles aan, weet mensen te enthousiasmeren en aan het werk te krijgen. De verandering door middel van het LIO traject heeft mij geleerd soms ook een stap terug te doen, ik merkte dat door mijn enthousiasme ik te snel wilde en werd dan ook teruggefloten door de stuurgroep. Dit vond ik niet makkelijk maar omdat ik perse wilde dat deze verandering zou slagen heb ik goed geluisterd naar het team en besloten de stappen wat kleiner te maken en deze stappen ook wat meer tijd te geven om goed in bedden in de school.

Een stap terugdoen is gelukt omdat ik mij bewust ben van mijn sterke punten en ontwikkelpunten door de test van Kolb, door het lezen over het achtfasenproces van Kotter waarin wederom wordt gesproken over het zorgvuldig doorlopen van de verschillende fases. Je moet het team meekrijgen, zij moeten een gevoel van urgentiebesef hebben en ervoor willen gaan.

Draagvlak creëren is belangrijk, als minimaal 70% van het team achter de verandering staat dan is dat volgens Kotter genoeg om het te laten slagen. Zij stimuleren de overige 30% die nog niet helemaal achter de verandering staan.

Daarnaast zal ik me bewust moeten blijven dat niet ieder persoon hetzelfde is, Kolb spreekt over doeners, denkers, beslissers en bezinners. Mijn taak als bouwcoördinator is om ervoor te zorgen dat ieder zijn kracht wordt gebruikt zodat je met elkaar kan opereren als een team. Door de theorie te lezen wordt duidelijk op wat voor manier je met mensen om moet gaan wil je een verandering laten slagen.

Senge zegt dat een leider in een lerende omgeving meer een ontwerper, een beheerder en een leermeester is.

Ik heb gezien in de praktijk dat dit klopt, er wordt veel meer bereikt door mensen deelgenoot te maken van de veranderingen in plaats van op een directieve manier nieuwe opdrachten uitdelen met de boodschap "ga het maar doen".

6.3 Opbrengsten van het onderzoek

6.3.1 *Voor mijzelf*

Het is een leerzaam proces geweest om een onderzoek te schrijven. Ik zie nu in dat ik me bewust moet blijven van mijn valkuil "te snel willen". Als ik te veel verwacht of te snel een nieuwe opdracht wil geven aan het team dat dat juist averechts werkt en het beter is om rustig aan zaken op te bouwen en steeds om feedback te blijven vragen wat goed gaat en waar extra aandacht behoeft. Collega's voelen zich gewaardeerd en serieus genomen als zij kunnen meedenken aan een veranderproces. Door de verdieping in de literatuur heb ik goed kunnen zien hoe theorie en praktijk verband met elkaar houden en vorm kunnen krijgen.

Ik heb geleerd planmatig te werk te gaan om de juiste resultaten te krijgen.

Daarnaast heb ik geleerd om het overzicht te houden over het grotere geheel en zaken van een afstand te bekijken, de zogenoemde helikopterview. Dat vind ik soms nog wel lastig omdat ik de ene keer spreek als mentor en de andere keer als bouwcoördinator.

6.3.2 *Voor de school*

Er is duidelijk geworden dat er vooral kleine stappen genomen moeten worden en vooral openheid te geven vanuit het management. Hierdoor is de bereidheid van het team heel groot om mee te werken. Naast kleine stappen vooral ook de tijd geven om deze stapjes te borgen.

Zodra ze het gevoel hebben teveel op hun bord te krijgen gaan ze in de remmen en sluit een ieder de deuren van het lokaal.

Als met iets gestart wordt dan moet het ook afgemaakt worden en zichtbaar zijn in de school.

6.3.3 Hoe nu verder?

In het managementteam is men nu aan het nadenken om dhr. Teitler niet meer acht keer per jaar te laten komen maar een of twee keer en dan met de expertise vanuit het team het verdere proces van een goed klassenmanagement te borgen.

De stuurgroep geeft dit ook aan. Zij zeggen dat Teitler een goede start heeft gemaakt met het introduceren van het GIP-model en de algemene school geldende regels maar dat de school genoeg heeft aan een of twee keer bijscholing.

Nawoord:

Het uitvoeren van een onderzoek is leuk maar tijdrovend werk.

Er zijn veel mensen die mij die tijd en de ruimte hebben gegeven om het onderzoek te schrijven en in de praktijk uit te voeren.

Als eerste ben ik dankbaar voor mijn partner die mij altijd heeft gesteund als ik weer eens op zolder aan het werk moest. Mijn ouders waren een grote hulp als ik oppas nodig had om naar school te gaan.

Op mijn werk heb ik alle vrijheid gekregen om mijn onderzoek in de praktijk te brengen. Sander heeft mij het vertrouwen en de tijd gegeven om dit te doen waarvoor mijn grote dank. Mijn collega's hebben de moeite genomen om in gesprek te gaan en enquêtes in te vullen en vragenlijsten te maken. Zonder hen had ik nooit de conclusies en aanbevelingen kunnen maken.

Mijn medestudenten, met name de kok Wijnand, hebben ervoor gezorgd dat ik met plezier naar school ging, zij hebben mij goede tips en adviezen gegeven.

Als laatste en niet de minst belangrijke wil ik Nico bedanken voor de kennis en inzichten die ik heb opgedaan en de feedback op mijn werk.

Ilse Leeuwerke

Literatuurlijst:

- Caluwé, L. de, Vermaak, H. (2010) *Leren veranderen. Een handboek voor de veranderkundige*. Deventer: Kluwer.
- Cohen, D.S., Kotter, J.P. (2005) *Het hart van de verandering, praktijkboek*. Den Haag: SDU Uitgevers BV.
- Covey, S.R. (2010). *De zeven eigenschappen van effectief leiderschap*. Amsterdam/Antwerpen: Business Contact.
- Donk, C. van der & Laanen, B. van (2009) *Praktijkonderzoek in de school*. Bussum: Coutinho.
- Harinck, F. (2010). *Basisprincipes praktijkonderzoek*. Antwerpen: Garant
- Inclusief onderwijs. Visie. Verkregen op 3 maart 2012, via <http://www.inclusiefonderwijs.nl/visie.php>
- Kotter, J.P. (1997). *Leiderschap bij verandering*. Den Haag: SDU Uigevers BV.
- Kotter, J.P. (2008) *Een gevoel van urgentie!* Amsterdam/Antwerpen: Business Contact.
- Praktijkcollege (2012) Schoolbeleidsplan 2012-2013. Haarlem, interne publicatie.
- Roozendaal, J. Visser-Meijman, M. (1997) School en begeleiding 14/6, november 1997.
- Senge, P. (1992) *The Dance of Change*. London/Boston, NB Publishing.
- Teitler, P. (2009) *Lessen in Orde. Handboek voor de onderwijspraktijk*. Bussum: Coutinho.
- Veenman, S., Lem, P., Roelofs, E., Nijssen, F. (1993). *Effectieve instructie en doelmatig klassenmanagement*. Amsterdam: Pearson, Assessment and Information.
- Verhoeven, N. (2007) *Wat is onderzoek?* Den Haag, Boom uitgevers
- Visser, C. (2009). *Doen wat werkt*. Culemborg: van Duuren management.

Bijlagen:

- Bijlage 1 : Kleurdenken volgens De Caluwé
- Bijlage 2 : Het achtfasenproces voor verandering volgens Kotter
- Bijlage 3 : De missie en visie
- Bijlage 4 : De vijf disciplines volgens Senge
- Bijlage 5 : Enquête team
- Bijlage 6 : Uitwerking enquête team
- Bijlage 7 : Vragenlijst interview
- Bijlage 8 : Pedagogisch didactisch model
- Bijlage 9 : De ideale les

Bijlage 1:

Kleurdenken volgens De Caluwé⁹:

-*Geel* staat voor de macht van de zon en de warmte voor het broeden op coalities;

De Caluwé: Mensen veranderen pas als je rekening houdt met hun (eigen)belang of als je ze tot bepaalde opvattingen kunt verleiden of dwingen. Veranderen wordt gezien als machtsspel. Meningeën of standpunten worden bijeengebracht en coalities of machtsblokken worden gevormd. Deze manier van denken past bij veranderingen met complexe doelen en veranderingen waar verschillende partijen bij betrokken zijn.

-*Blauw* staat voor de blauwdruk, het ontwerp dat de uitkomst garandeert;

De Caluwé: Alleen als je van tevoren een duidelijk omljnd en gespecificeerd resultaat vastlegt, zullen mensen of dingen veranderen. Er is een stappenplan dat nauwkeurig wordt uitgevoerd. Veranderen is in deze denkwereld een rationeel proces. Als het resultaat en de weg er naar toe goed zijn ontworpen en omschreven kan het niet misgaan.

Blauwdruk-denken gaat over het rationele proces van planning van een project. Er wordt uitgegaan van een strategie naar een maakbare wereld. Als je voldoende omschrijft wat er wanneer en hoe moet gebeuren, kun je zo van tevoren bepaalde en meetbare resultaten bereiken.

-*Rood* staat voor de kleur van menselijk bloed;

De Caluwé: Door belonen (of "straffen") zorg je voor de juiste prikkeling die het voor mensen aantrekkelijk maakt om zich in te zetten voor een verandering. Mensen moeten gemotiveerd en verleid worden. Het doel is vooral om het beste uit mensen te halen en sociale relaties te verbeteren. Kernwoorden zijn: respect, vertrouwen, waardering, zorgvuldigheid.

-*Wit* omvat alle kleuren. Staat voor: alles is nog open;

De Caluwé: Verandering is een autonoom en permanent proces. Anders gezegd: alles verandert vanzelf en dat houdt nooit op. Het is een evolutie. Het is de kunst te begrijpen waar en hoe de veranderingen gaan. Je zoekt hiervan de kiem, de oorsprong, en dan kun je van daaruit de creativiteit, de exploratie en de innerlijke zekerheid van mensen aanspreken.

Veranderingen zijn altijd complex. Zoek naar betekenisvolle perspectieven en de verandering organiseert zichzelf.

-*Groen* staat voor de kleur van groeien en voor het groene licht om aan de slag te gaan;

De Caluwé: Door mensen bewust onbekwaam te maken, door ze te stimuleren om te leren kun je ze in beweging krijgen zodat ze gaan veranderen. Het lerend vermogen van mensen wordt op gang gebracht en verder ontwikkeld door mensen in leersituaties te brengen. Zo maken zij zich andere manieren van doen eigen.

⁹ Kleurdenken volgens De Caluwé uit *Leren veranderen. Een handboek voor de veranderkundige.* (2010)

Bijlage 2:

Het achtfasenproces voor verandering¹⁰:

1. Urgentiebesef bevestigen;

Markt- en concurrentieonderzoek.

Crisis, potentiële crisis en belangrijke kansen vaststellen en ze bespreken.

2. De leidende coalitie vormen;

Een groep samenstellen met genoeg macht om leiding te geven aan de verandering.

Zorgen dat de groep als team samenwerkt.

3. Een visie en strategie ontwikkelen;

Een visie creëren die richting helpt geven aan de veranderingsoperatie.

Strategieën ontwikkelen om die visie te realiseren.

4. De veranderingsvisie communiceren;

Alle mogelijke middelen gebruiken om voortdurend de nieuwe visie en strategieën te communiceren.

De leidende coalitie als rolmodel laten dienen voor het gedrag dat van de medewerkers wordt verwacht.

5. Door 'empowerment' een breed draagvlak voor actie creëren;

Obstakels uit de weg ruimen.

Systemen of structuren veranderen die de veranderingsvisie ondermijnen.

Het nemen van risico's en onconventionele ideeën, activiteiten en daden aanmoedigen.

6. Kortetermijnsuccessen genereren;

Zichtbare verbeteringen in de prestatie of duidelijke successen plannen.

Deze successen behalen.

De mensen aan wie de successen te danken zijn openlijk erkenning geven en belonen.

7. Verbeteringen consolideren en meer verandering tot stand brengen;

De toegenomen geloofwaardigheid gebruiken om alle systemen, structuren en beleidsregels die niet op elkaar en de transformatievisie aansluiten te veranderen.

Mensen aannemen die de verandervisie kunnen implementeren, deze mensen bevorderen en in hun ontwikkeling begeleiden.

Het proces versterken met nieuwe projecten, thema's en 'change agents'.

8. Nieuwe benaderingen in de organisatiecultuur verankeren;

Betere prestaties leveren door klant- en productiviteitgericht gedrag, meer en beter leiderschap en effectiever management.

Duidelijk maken wat de relatie is tussen het nieuwe gedrag en het succes van de organisatie.

De ontwikkeling van leiderschap en de opvolging veiligstellen.

¹⁰ Uit: leiderschap bij verandering van J. Kotter (1997)

Bijlage 3:

De missie

De school volgt de algemene missie van het Praktijkonderwijs, zoals verwoord in de nota *Perspectief voor het Praktijkonderwijs*.

Deze missie luidt:

De school creëert een levensechte omgeving. Deze is afgestemd op de jonge mens, met ruimte voor: persoonlijke ontwikkeling, het aanleren van algemene competenties gericht op het zelfstandig functioneren in de maatschappij en specifieke competenties gericht op deelname aan het arbeidsproces.

De visie

De school gaat uit van de kwaliteit van de leerlingen, biedt optimaal maatwerk en intensieve persoonlijke begeleiding.

Het uitgangspunt is veel leren door doen op weg naar arbeid en zelfredzaamheid. Door ieders betrokkenheid worden passende toekomstkansen gecreëerd.

De leerlingen verlaten deze school als zelfstandig sociale burgers die gemotiveerd en betrokken zijn.

De visie zal in de komende jaren doorontwikkeld worden.

(Jaarplan 2009-2013)

Bijlage 4:

De vijf disciplines volgens Senge¹¹:

1. Persoonlijk meesterschap;

In een lerende organisatie hecht men veel waarde aan de persoonlijke ontwikkeling van medewerkers. De gedachte is dat door deze ontwikkeling te stimuleren de doelstellingen van de organisatie ook beter worden bereikt. Dit gaat wel in wederkerigheid met de organisatie, omdat beide van elkaar leren.

2. Mentale modellen;

De term mentale modellen komt uit de cognitieve psychologie. Senge bedoelt hiermee de redelijk vaststaande opvattingen, beelden, ideeën en generalisaties die mensen hanteren bij het waarnemen en reageren op de werkelijkheid. Van de werking van deze modellen zijn we ons niet altijd ten volle bewust. Voor het beter begrijpen van de werkelijkheid is het nuttig over deze mentale modellen feedback te krijgen. Dit laatste is een essentieel mechanisme om leergedrag te bevorderen. Bij ons gedrag in organisaties gebruiken we deze mentale modellen en bij het ontbreken van adequate feedback kunnen allerlei misvormingen in de waarneming optreden.

3. Gemeenschappelijke visie;

Een gedeelde visie en een heldere missie geven zin aan het handelen van mensen. Gemeenschappelijke doelen bevorderen commitment en inzet, deze discipline noemt Senge de gemeenschappelijke visie.

4. Teamleren;

Het proces waarbij het vermogen wordt ontwikkeld om de resultaten te bereiken die het team voor ogen had wordt teamleren genoemd.

5. Systeemdenken;

Voor het systeemdenken zijn de andere disciplines nodig. Zo laten mentale modellen de openheid zien die nodig is om de tekortkomingen in de bestaande opvattingen bloot te leggen. Teamleren ontwikkelt de vaardigheden van mensen om breder te kijken dan zij als individuen zouden doen. Persoonlijk meesterschap voedt de motivatie om te leren hoe onze daden de wereld om ons heen beïnvloeden. Een totaalaanpak is nodig om als organisatie daadwerkelijk leren te bereiken.

Senge (1992, p 113) zegt: *'systeemdenken leert ons dat ook kleine, gerichte acties soms belangrijke, blijvende verbeteringen tot gevolg kunnen hebben, als ze op de juiste plaats uitgevoerd worden'.*

¹¹ Uit: The dance of change van P. Senge (1992)

Bijlage 5:

Vragen enquête:

Stelling 1:

Ik ben op de hoogte van de doelen van het LIO verandertraject.

Keuzemogelijkheden antwoorden: ja/nee

Stelling 2:

Ik heb gemerkt dat er, in vergelijking met vorig jaar, veranderingen zijn bij leerlingen (in positieve zin).

Keuzemogelijkheden antwoorden: ja/nee

Stelling 3:

Ik heb gemerkt dat er, in vergelijking met vorig jaar, veranderingen zijn bij collega's (in positieve zin).

Keuzemogelijkheden antwoorden: ja/nee

Stelling 4:

Ik heb gemerkt dat mijn docentgedrag, in vergelijking met vorig jaar, is veranderd.

Keuzemogelijkheden antwoorden: ja/nee

Stelling 5:

In vergelijking met vorig jaar ervaar ik meer teamverband met mijn collega's.

Keuzemogelijkheden antwoorden: ja/nee

Stelling 6:

In vergelijking met vorig jaar is er minder spanning tussen individualiteit en collectiviteit binnen het schoolteam.

Keuzemogelijkheden antwoorden: eens 1 – 2 – 3 – 4 oneens of n.v.t.

Stelling 7:

In vergelijking met vorig jaar hebben mijn leerlingen meer zelfstandig leren werken.

Keuzemogelijkheden antwoorden: eens 1 – 2 – 3 – 4 oneens of n.v.t.

Stelling 8:

In vergelijking met vorig jaar hebben mijn leerlingen meer rekening gehouden met hun klasgenoten.

Keuzemogelijkheden antwoorden: eens 1 – 2 – 3 – 4 oneens of n.v.t.

Stelling 9:

In vergelijking tot vorig jaar hebben mijn leerlingen geleerd hun aandachtsvraag uit te stellen.

Keuzemogelijkheden antwoorden: eens 1 – 2 – 3 – 4 oneens of n.v.t.

Stelling 10:

In vergelijking met vorig jaar is mijn lesopbouw meer voorspelbaar.

Keuzemogelijkheden antwoorden: eens 1 – 2 – 3 – 4 oneens of n.v.t.

Stelling 11:

In vergelijking met vorig jaar is mijn gedrag als leerkracht meer voorspelbaar.

Keuzemogelijkheden antwoorden: eens 1 – 2 – 3 – 4 oneens of n.v.t.

Stelling 12:

In vergelijking met vorig jaar verdeel ik mijn aandacht meer systematisch over alle leerlingen.

Keuzemogelijkheden antwoorden: eens 1 – 2 – 3 – 4 oneens of n.v.t.

Stelling 13:

In vergelijking met vorig jaar houd ik mij beter aan de collectief afgesproken regels.

Keuzemogelijkheden antwoorden: eens 1 – 2 – 3 – 4 oneens of n.v.t.

Stelling 14:

De collegiale consultatie (invullen formulier van de ideale les) ondersteunt mijn pedagogisch didactisch handelen.

Keuzemogelijkheden antwoorden: eens 1 – 2 – 3 – 4 oneens of n.v.t.

Stelling 15:

In de collegiale consultatie heb ik steun ervaren door de uitwisseling van ervaring met collega's.

Keuzemogelijkheden antwoorden: eens 1 – 2 – 3 – 4 oneens of n.v.t.

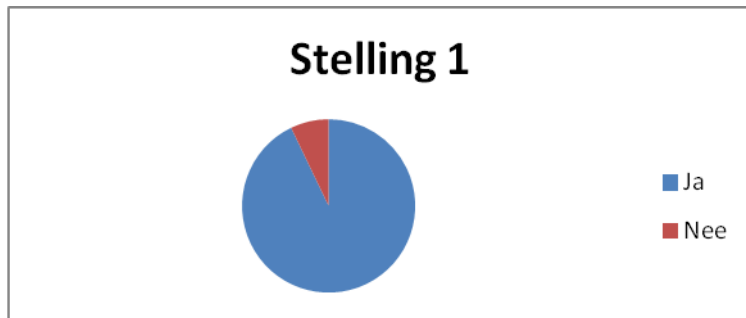
16. Overige vragen, opmerkingen of tips

Bijlage 6:

Uitwerking vragen enquête:

Doelen verandertraject LIO:

Ik ben op de hoogte van de doelen van het LIO verandertraject.
Keuzemogelijkheden antwoorden: ja/nee



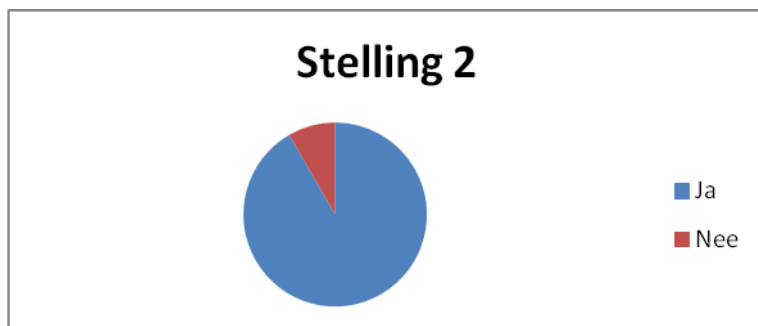
N=14

De doelen worden door 13 personen als bekend ervaren.

Veranderingen bij leerlingen:

Ik heb gemerkt dat er, in vergelijking met vorig jaar, veranderingen zijn bij leerlingen (in positieve zin).

Keuzemogelijkheden antwoorden: ja/nee



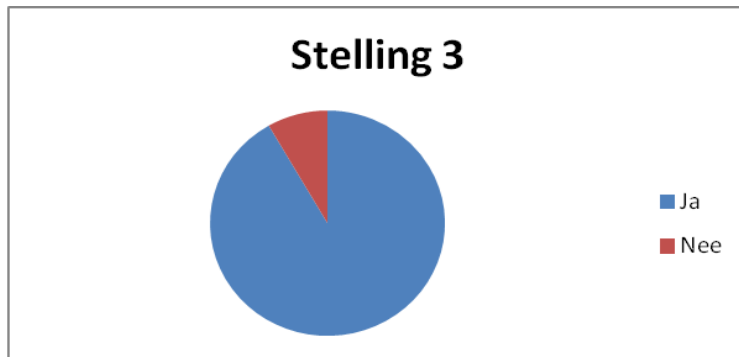
N=14

11 Personen geven aan dat ze een verandering zien bij leerlingen in vergelijking met vorig jaar. 3 Personen zien geen verandering.

Positieve verandering:

Ik heb gemerkt dat er, in vergelijking met vorig jaar, veranderingen zijn bij collega's (in positieve zin).

Keuzemogelijkheden antwoorden: ja/nee



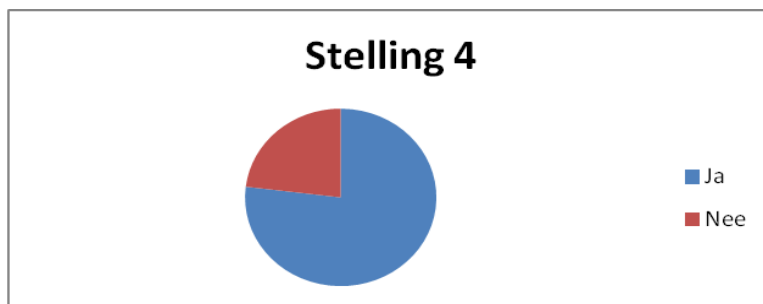
N=14

Evenals stelling 2 zien 11 personen een verandering bij collega's. 3 Personen zien dit niet.

Verandering in docentgedrag:

Ik heb gemerkt dat mijn docentgedrag, in vergelijking met vorig jaar, is veranderd.

Keuzemogelijkheden antwoorden: ja/nee



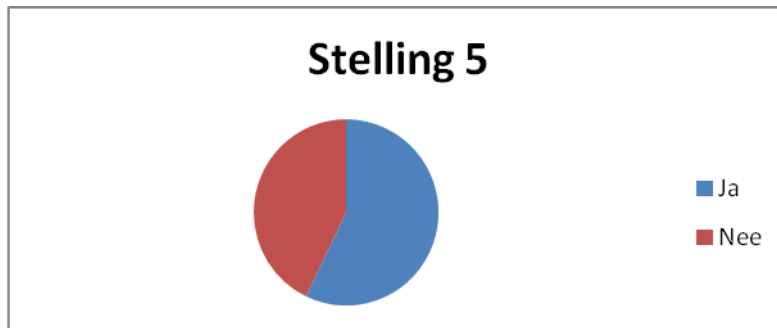
N=14

Het merendeel van de personen, 10 in totaal, geven aan een verandering te zien in hun docentgedrag. Bij de opmerkingen aan het einde van de enquête is ook aangegeven door een aantal personen dat ze een beter overzicht hebben, meer rust vinden en meer effectieve lestijd ervaren.

Ervaren teamverband:

In vergelijking met vorig jaar ervaar ik meer teamverband met mijn collega's.

Keuzemogelijkheden antwoorden: ja/nee



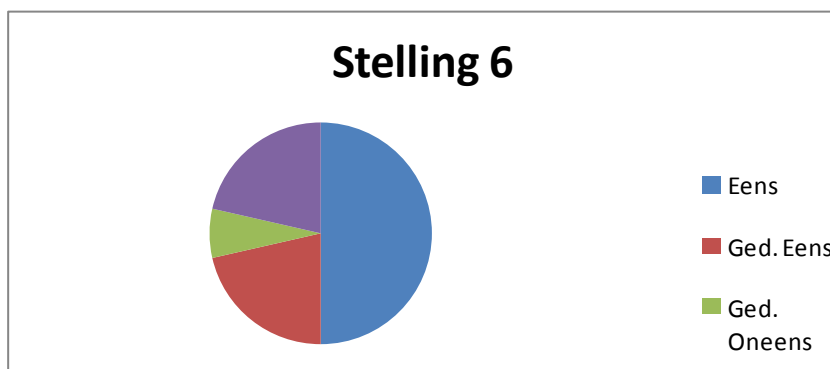
N=14

Een opmerking bij deze vraag is dat personen deze vraag als persoonlijk zien, iets meer dan de helft ervaart meer teamverband, de minderheid van 6 personen vindt dat er niks veranderd is aan teamverband door het traject LIO.

Spanning:

In vergelijking met vorig jaar is er minder spanning tussen individualiteit en collectiviteit binnen het schoolteam.

Keuzemogelijkheden antwoorden: eens 1 – 2 – 3 – 4 oneens of n.v.t.



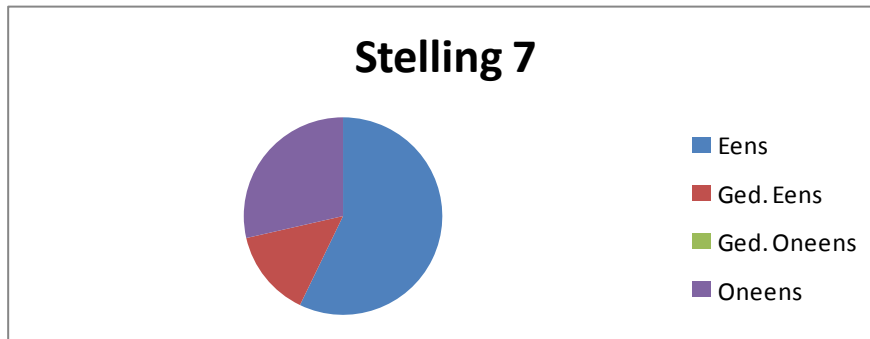
N=14

7 Personen geven aan dat er meer tijd is voor elkaar om ondersteuning te bieden, ze hebben het gevoel minder op een eiland te zitten en meer het gevoel te hebben van een team zijn. 3 Personen zeggen geen verschil te zien.

Zelfstandig werken:

In vergelijking met vorig jaar hebben mijn leerlingen meer zelfstandig leren werken.

Keuzemogelijkheden antwoorden: eens 1 – 2 – 3 – 4 oneens of n.v.t.



N=14

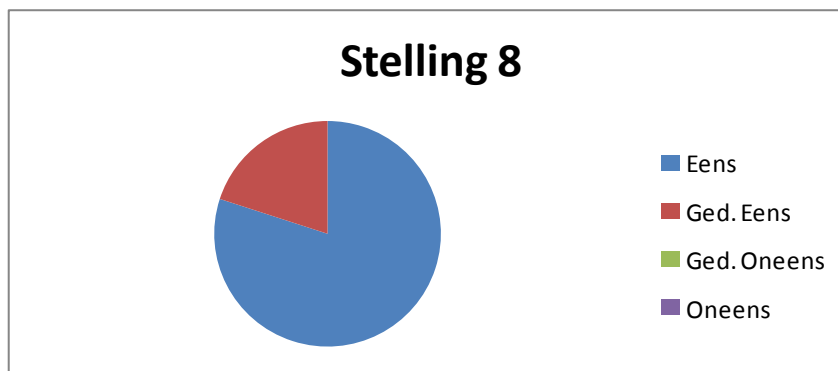
10 Personen vinden dat de leerlingen meer zelfstandig kunnen werken, zij vulden in eens of gedeeltelijk eens.

4 Personen zijn het oneens met de stelling, 2 van de personen die oneens hebben aangegeven schreven erbij dat de leerlingen al zelfstandig konden werken en dat er geen verschil te zien is.

Rekening houden met elkaar:

In vergelijking met vorig jaar hebben mijn leerlingen meer rekening gehouden met hun klasgenoten.

Keuzemogelijkheden antwoorden: eens 1 – 2 – 3 – 4 oneens of n.v.t.



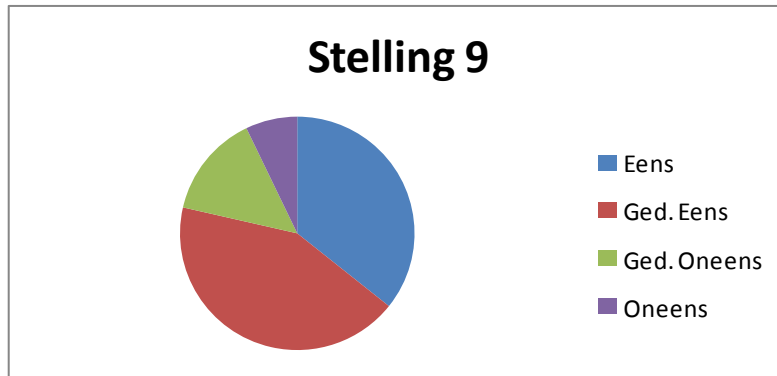
N=14

Alle personen hebben aangegeven dat de leerlingen meer rekening houden met elkaar. Dit kan door LIO komen maar ook door de methode Leefstijl die sinds vorig schooljaar intensief gebruikt wordt of de aangescherpte regels tegen het pesten die vanaf het begin van het schooljaar zijn ingegaan.

Uitstellen aandachtsvraag:

In vergelijking tot vorig jaar hebben mijn leerlingen geleerd hun aandachtsvraag uit te stellen.

Keuzemogelijkheden antwoorden: eens 1 – 2 – 3 – 4 oneens of n.v.t.



N=14

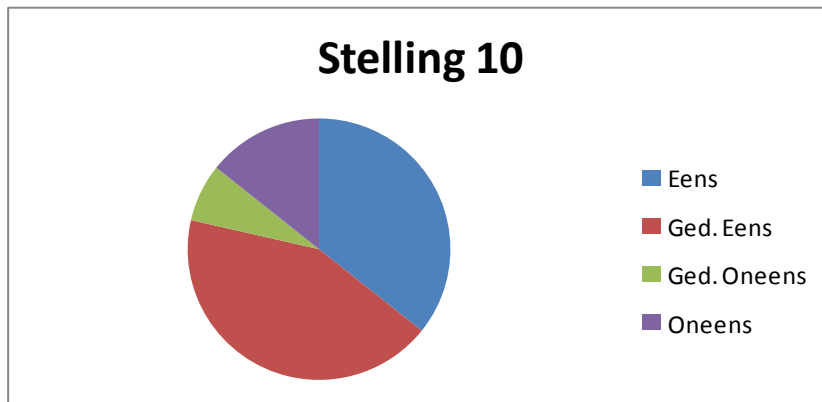
11 Personen zijn het met deze stelling eens of gedeeltelijk eens. Door te werken met vaste rondes wat voorspelbaarheid biedt weten leerlingen wanneer de leerkracht bij hun komt om de vraag te beantwoorden.

3 Personen geven aan deze verandering niet te zien.

Voorspelbaarheid lesopbouw:

In vergelijking met vorig jaar is mijn lesopbouw meer voorspelbaar.

Keuzemogelijkheden antwoorden: eens 1 – 2 – 3 – 4 oneens of n.v.t.



N=14

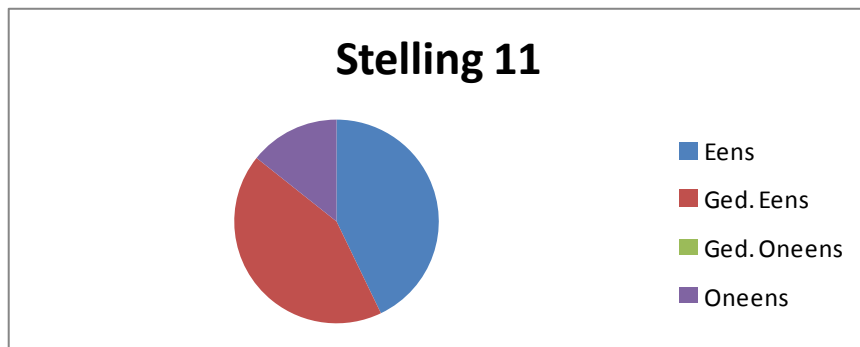
De 2 personen die voor oneens hebben gekozen hebben erbij geschreven altijd al voorspelbaar te zijn en daar geen verandering in te zien.

11 Personen zien door de opbouw van LIO meer structuur in hun lesopbouw.

Voorspelbaarheid leerkrachtgedrag:

In vergelijking met vorig jaar is mijn gedrag als leerkracht meer voorspelbaar.

Keuzemogelijkheden antwoorden: eens 1 – 2 – 3 – 4 oneens of n.v.t.



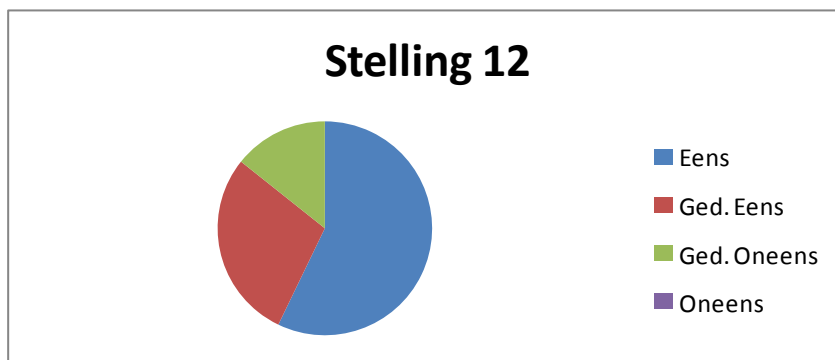
N=14

12 Personen geven aan meer voorspelbaar te zijn voor de leerlingen en zeggen erbij dat dit komt door de duidelijke lesopbouw en uniforme regels welke gehanteerd worden door de hele school.

Aandachtsverdeling:

In vergelijking met vorig jaar verdeel ik mijn aandacht meer systematisch over alle leerlingen.

Keuzemogelijkheden antwoorden: eens 1 – 2 – 3 – 4 oneens of n.v.t.



N=14

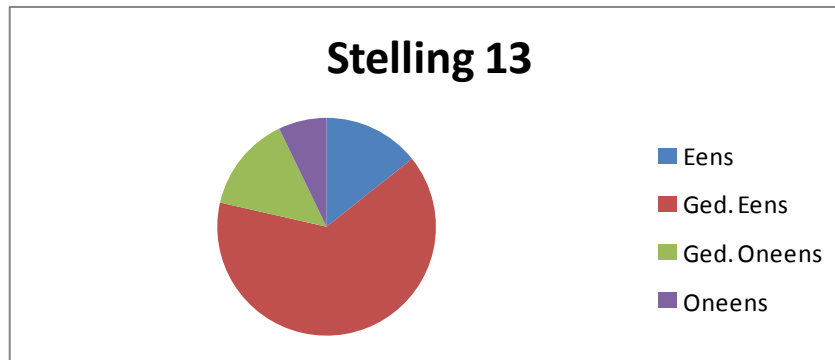
De 2 personen die aangeven het gedeeltelijk er mee oneens te zijn deden dit vorig jaar al en geen verandering te zien.

De overige 12 personen zeggen dat door het lopen van de vaste rondes ze met iedere leerling contact hebben en zo de hulpvraag kunnen beantwoorden.

Afgesproken regels:

In vergelijking met vorig jaar houd ik mij beter aan de collectief afgesproken regels.

Keuzemogelijkheden antwoorden: eens 1 – 2 – 3 – 4 oneens of n.v.t.



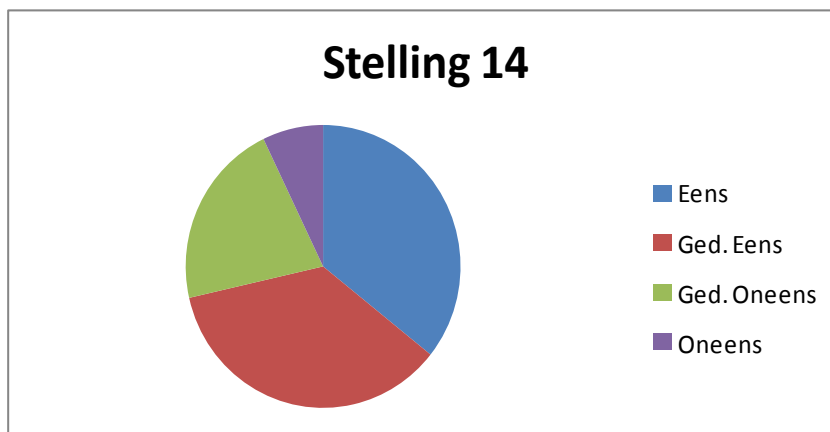
N=14

11 Personen zijn het er gedeeltelijk mee eens of helemaal mee eens. Een persoon geeft aan dat ook al ben je het niet eens met de regels dat je je er toch aan moet houden omdat dit zo afgesproken is. Ben je het niet eens met een regel dan kan deze ter discussie gesteld worden.

Collegiale consultatie:

De collegiale consultatie (invullen formulier van de ideale les) ondersteunt mijn pedagogisch didactisch handelen.

Keuzemogelijkheden antwoorden: eens 1 – 2 – 3 – 4 oneens of n.v.t.



N=14

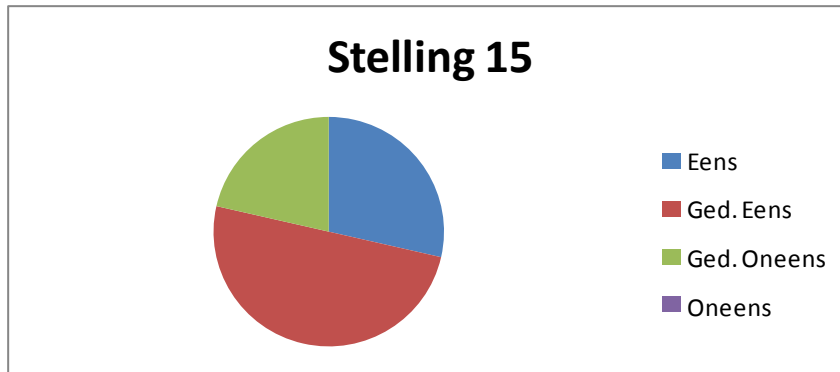
Alle personen geven aan het goed te vinden als er eens gekeken wordt bij elkaar. Het mag dan ook meer dan deze ene keer die men nu bij elkaar is wezen kijken.

10 Personen ervaren de collegiale consultatie als waardevol, 4 personen halen er geen extra ondersteuning uit.

Steun door uitwisseling ervaring:

In de collegiale consultatie heb ik steun ervaren door de uitwisseling van ervaring met collega's.

Keuzemogelijkheden antwoorden: eens 1 – 2 – 3 – 4 oneens of n.v.t.



N=14

Het merendeel van de personen (11 in totaal) voelen zich gesteund door de tips en feedback die ze krijgen vanuit de collegiale consultatie.

Overige opmerkingen:

Note: er zijn veel opmerkingen gemaakt, de dubbele opmerkingen worden eenmaal opgeschreven.

De start met "lessen in orde" heeft ervoor gezorgd dat er meer rust in de school is. Het staat nog wel in de kinderschoenen en moet nog verder worden uitgebreid.

Ik denk dat het aspect van de collegiale consultatie herhaald moet worden wil het meer effect hebben. Eenmaal is dan niet voldoende. Je zou daaraan weer werkpunten kunnen koppelen om dat een volgende keer te observeren en evalueren.

Over het algemeen denk ik dat er verbeteringen zichtbaar zijn, wel valt me op dat dit regelmatig herhaald moet worden en dat we het soms vergeten.

Het handhaaf principe gaat redelijk goed, het volhouden soms wel minder. We zijn op de goede weg, maar we zijn er nog niet.

Rondjes lopen in de klas werkt goed, iedere leerling krijgt de kans om vragen te stellen.

Het is goed alles met het team te doen: dat zorgt voor eenduidigheid. Zelf ben ik al goed bekend met GIPPEN vanuit het basisonderwijs, toch is het fijn om steeds weer aandacht te hebben voor klassenmanagement en uniforme afspraken te maken. Je krijgt tips en leert van elkaar, dit zorgt ervoor dat er meer duidelijkheid is bij leerlingen en docenten terwijl je

toch je eigenheid als leerkracht behoudt. Een paar duidelijke kapstokregels geven juist vrijheid en ruimte om andere zaken weer samen op te lossen. Het kost je als docent dus ook veel minder moeite om de regels te handhaven: bij elke docent gaat het in de basis op een zelfde manier.

Het zorgt uiteindelijk voor minder spanning en inspanning. Daardoor verlopen de lessen, maar ook het gebeuren buiten de lessen om: buitenspelen, het binnenkomen en gedrag op de gangen, soepeler.

vraag 13: gedeeltelijk mee eens omdat ik vind dat je je aan de regels moet houden in een team ook al ben je het er niet mee eens. Dan stel je ze maar ter discussie maar je gaat je er wel aan houden.

Bijlage 7:

Vragen interview:

- 1 Hoe lang werk je al op deze school?
- 2 Hoeveel veranderingen heb je al meegemaakt?
- 3 Kun je een aantal veranderingen noemen die goed doorgevoerd zijn?
- 4 Zijn er veranderingen gestart welke nu niet meer gebruikt worden?
- 5 Heb je mee kunnen denken met de veranderingen in de school? Op welke manier ging dat?
- 6 Waar ligt het volgens jou aan dat een aantal veranderingen wel goed doorgevoerd zijn en anderen niet?
- 7 Hoe sta je tegenover de verandering die nu plaatsvindt (LIO) ?
- 8 Wat vind je er goed aan gaan en wat heeft nog aandacht?
- 9 Word je genoeg betrokken bij deze verandering?
- 10 Wat vind je van het tempo waarin de verandering plaatsvindt?
- 11 Wat verwacht je van het directie bij deze verandering?
- 12 Bij deze verandering is een van de onderdelen het aanspreken van collega's mbt de afgesproken regels, hoe ervaar je dat? (aanspreken en aangesproken worden)
- 13 Op wat voor manier zie je LIO verder ontwikkelt worden in onze school?
- 14 Wat wil je dat het voor jou oplevert?
- 15 Wat wil je dat het voor de leerlingen oplevert?
- 16 Zijn er verder nog opmerkingen die niet aan bod zijn gekomen tijdens dit interview?

Bijlage 8:

DIDPED

Naam:

Datum:

Vak:

Lesuur:

Basiscommunicatie

score	1	2	3	4	5
1. duidelijk taalgebruik					
2. onvoldoende resultaten van individuele leerlingen op het gebied van werk of gedrag worden niet klassikaal besproken					
3. complimenteren van gewenst gedrag					
4. volwassen/gelijkwaardige benadering van de leerling					
5. voorafgaand het geven van straf wordt eerst de oorzaak van het gedrag achterhaald					
6. gewenst gedrag wordt benoemd					
7. positief gedrag wordt benoemd					
8. de leerling wordt individueel, leerling nabij, gecorrigeerd					
9. de leerling wordt nabij en op afstand gecompimenteerd					
10. bij binnenkomst wordt er met elke leerling individueel contact gemaakt					
11. ontspannen en rustig praten, luid en krachtig alleen als het nodig is					
12. stemgebruik leerling en leerkracht is niet storend voor anderen					
13. open vragen stellen waar kan					
14. de leerling wordt direct aangesproken als de situatie daarom vraagt					
15. er wordt door de leerkracht gebruik gemaakt van grote signalen					
16. de mimiek van de leerkracht is rustig, maar de intentie is duidelijk af te lezen					
17. lichaamshouding is congruent met de bedoeling					
18. de leerkracht maakt oogcontact tijdens de groeps -of individuele communicatie					
19. de leerkracht is alert op signalen en reageert hierop volgens de geldende regels					
20. de plaats waar de leraar zich bevindt in de klas is passend bij de bedoeling (bijv. niet half achter een deur vandaan een 'boodschap' geven aan een leerling)					
21. het tempo van de communicatie sluit aan bij het niveau van de leerling					

Klassenmanagement

score	1	2	3	4	5
22. praktijk en lo: vaste regels voor het werken met machines, toestellen en spelmateriaal					
23. praktijk en lo: veiligheidsmaatregelen worden iedere les herhaald					
24. praktijk: er wordt een chef werkplaats aangewezen					
25. er wordt waar gewenst, gebruik gemaakt van de kleurenklok					
26. er is in woord en daad veiligheid voor de leerling gecreëerd					
27. het lesmateriaal is tot gebruik uit het zicht					
28. na de instructie loopt de leraar een startronde zodat alle leerlingen kunnen beginnen					
29. er worden vaste rondes gelopen (praktijk: waar mogelijk)					
30. de leraar kondigt aan dat hij de eindronde gaat starten					
31. de bestaande afspraken uit het schoolreglement worden nageleefd					
32. er is een plattegrond voor de lessen					
33. de leraar ontvangt de leerlingen bij de deur					
34. de les start en eindigt gezamenlijk					
35. hele lestijd=effectieve leertijd					

36. vijf minuten voor tijd wordt het werkeinde aangekondigd					
37. de leraar bepaalt wanneer de les over is en niet de bel					
38. de leerkracht loopt de les niet uit					
39. het lokaal is prikkelarm; praktijk en lo: voor de individuele leerlingen wordt gekeken hoe de prikkels tot een minimum beperkt kunnen worden					
40. er wordt gebruik gemaakt van een instructietafel waar een groepje leerlingen of een individuele leerling verlengde – of individuele instructie krijgt; lo: sommige leerlingen krijgen ter verduidelijking instructie voorafgaand aan de les of voorafgaand aan een lesonderdeel					
41. samenwerken heeft meerwaarde t.o.v. individueel werken					
42. er wordt afgekruid/bijgehouden wat een leerling gemaakt/gedaan heeft					
43. de leraar gebruikt een stopteken, waardoor de leerlingen weten dat de leraar niet beschikbaar is voor vragen					
44. er is een duidelijke opruimstructuur					
45. afsluiting van de les is lesevaluatie					

Didactiek

score	1	2	3	4	5
46. er wordt uitsluitend los schrift geschreven					
47. het lesuurprogramma staat op het linker bord					
48. didactische ondersteuning van de computer bij de les; lo: n.v.t					
49. regelmatig positieve feedback geven					
50. leerlingen helpen elkaar indien gewenst					
51. leerlingen hebben een wachtopdracht waarbij ze geen hulp nodig hebben					
52. een les begint met het terug halen van een vorige les					
53. leerlingen kijken hun werk zelf na indien de leerling daar voldoende vaardigheden voor heeft; lo:n.v.t.					
54. de leraar biedt de leerling de mogelijkheid tot het geven van feedback op het werk van die leerling en biedt de leerling hiertoe handvatten					
55. afsluiting van de les is lesevaluatie					
56. er is competentiedifferentiatie					
57. wanneer er wordt samengewerkt is de samenwerkingsgroep bewust homogeen of heterogeen samengesteld					
58. praktijk en lo: tijdens deze lessen er wordt geen theorie gegeven					
59. praktijk en lo: minimale wachttijd					
60. leerlingen lezen niet hardop voor					

Ontwikkelaafspraken voor de onderdelen die niet scoren op minimaal 3

Basiscommunicatie

Klassenmanagement

Didactiek

Bijlage 9:

Hoe ziet een goede les op Deze praktijkschool er uit?

Klas Datum	Lesuur Vak		Toelichting
1.	De docent als gastheer: start van de les		
1.1	docent staat bij de deur		
1.2	docent geeft duidelijk aan wanneer de les begint		
1.3	tijdstip van beginnen	0 binnen ... minuten na binnenkomst	
1.4	docent let op schoolregels	0 petten/jassen 0 eten/drinken 0 geluidsdragers/mobieltjes	
1.5	docent controleert aan/afwezigheid	0 begin van de les	
1.6	leerlingen hebben juiste spullen bij zich	0 allemaal 0 > 75%	
1.7	de leerlingen hebben uit zichzelf hun spullen voor zich		
1.8	docent controleert of het huiswerk / de taak gemaakt is		
2.	De docent als presentator en didacticus: oriëntatie en instructie		
2.1	terugblik vorige les		
2.2	het huiswerk wordt besproken		
2.3	doel van de les wordt besproken		
2.4	opbouw van de les wordt besproken		
2.5	uitleg/instructie is duidelijk		
2.6	leerlingen letten op tijdens de instructie		
2.7	leerlingen zijn docentgericht		
2.8	wanneer de docent klassikaal aan het woord is, zijn de leerlingen stil		
2.9	docent gebruikt ter verduidelijking	0 krijtjesbord 0 whiteboard 0 smart/digibord 0 anders nl	
2.9.1	docent stelt tijdens instructie vragen om te controleren of lln. de instructie begrepen hebben		
3.	De docent als bewaker van het leerproces: verwerking		
3.1	docent geeft aan hoeveel tijd leerlingen hebben voor een bepaalde taak		
3.2	docent vertelt wat lln moeten doen als ze klaar zijn		
3.3	docent vertelt wat leerlingen moeten doen als ze niet verder kunnen		
3.5	leerlingen gaan aan de slag	0 individueel 0 in tweetallen 0 in groepen	

3.6 de docent geeft het geluidsniveau aan	0 met Zs 0 met Zf 0 anders, nl	
4.De docent als regisseur		
4.1 docent gebruikt	0 methode 0 ander materiaal, nl	
4.2 loopt rond	0 nee 0 ja, volgens vaste volgorde	
4.3 docent heeft aandacht voor individuele leerling		
4.4 docent controleert tijdens zelfstandig werken	0 het gedrag 0 het werk 0 niet	
4.5 docent geeft feedback	0 ja 0 nee	
positief	0 ja	
negatief	0 ja	
5.De docent als afsluiter: einde van de les		
5.1 docent rondt de les af		
5.2 docent blikt vooruit op de volgende les		
5.3 docent geeft huiswerk / taak voor de volgende keer	0 via werkplanner 0 via het bord 0 mondeling 0 niet	
5.4 de les is ten einde	0 als de bel gaat 0 3 minuten voor de bel 0 tussen 3 en 6 minuten voor de bel	
5.5 de docent laat zijn lokaal netjes achter	0 geen rommel 0 tafels zijn netjes 0 stoelen aangeschoven 0 bord schoon	
5.6 de docent zegt gedag		
6. De docent als pedagoog: gedrag		
6.1 docent waardeert gewenst gedrag		
6.2 docent waarschuwt/corrigeert		
6.3 docent bestraft ongewenst gedrag		
6.4 docent is consequent		
6.5 docent zorgt voor een plezierige werksfeer		
6.6 docent is preventief t.o.v. ordeverstoringen		
6.7 docent corrigeert leerlingen	0 ja 0 individueel 0 als groep 0 nee	
6.8 correctie heeft het gewenste resultaat	0 ja 0 nee	

1. Werkhouding leerlingen

1.1 Hoeveel % van de leerlingen heeft een actieve leerhouding tijdens de instructie?

- ☐ 0-25
- ☐ 26-50
- ☐ 51-75
- ☐ 76-99
- ☐ 100

1.2 Hoeveel % van de leerlingen is na de instructie actief aan het werk?

- ☐ 0-25
- ☐ 26-50
- ☐ 51-75
- ☐ 76-99
- ☐ 100

1.3 Hoeveel % van de leerlingen heeft de benodigde spullen bij zich om te kunnen werken?

- ☐ 0-25
- ☐ 26-50
- ☐ 51-75
- ☐ 76-99
- ☐ 100

2. Algemene indruk

- A. In de les wordt aandacht besteed aan vakinhoud
- B. De les is zinvol: leerlingen steken er iets van op
- C. De docent is met leerlingen in gesprek over de inhoud
- D. De docent checkt meer dan eens of de inhoud begrepen is
- E. De leerling(en) worden door de docent 'gezien'
- F. De docent heeft de regie
- G. De sfeer is goed
- H. De docent heeft passie voor het vak

3. Overige opmerkingen

