

Verandering?

Hebben wij even geluk!

2015-2016



Nanique Timmerman

Studentnummer 2019666 PCN 864474

Lesplaats Den Bosch

Studiebegeleidster Thea Decker

Inhoud

Samenvatting.....	4
Hoofdstuk 1	5
1.1 Aanleiding en probleemstelling.....	5
1.2 Probleemanalyse	5
1.3 Onderzoeken doe je samen.....	6
Hoofdstuk 2	7
2.1 Theoretisch kader.....	7
2.1.1 De acht stappen van Kotter	7
2.1.2 Team stadia	11
2.2 Onderzoeksvraag en deelvragen.....	13
Hoofdstuk 3	14
3.1 Onderzoeksparadigma's en onderzoeksmethode	14
3.2 Procedure en instrumenten	15
3.2.1 Enquête	16
3.2.2 Interview.....	16
3.3 Respondenten	16
3.4 Validiteit en triangulatie.....	17
3.5 Ethiek.....	17
Hoofdstuk 4	18
4.1 Analyse enquête	18
4.1.1 Deductieve analyse enquête	24
4.2 Analyse Interviews.....	25
4.2.1 Van integreren naar een selectieve codering	25
Hoofdstuk 5	29
5.1 Conclusie deelvragen.....	29
5.2 Conclusie onderzoeksvraag en aanbevelingen	30
5.3 Discussie	33
5.4 Vervolgonderzoek	34
5.5 Reflectie.....	35
Biografie	36
Bijlagen	38
Bijlage 1: Samenvattingen interviews focusgroep.....	39
Bijlage 2: Axiale codering interviews focusgroep	48

Bijlage 3:	Feedbackformulieren presentatie PGO	58
Bijlage 4:	Verwerkingsopdracht BOGC3	69
	Bibliografie	72
	Feedback Critical Friend (werkveld)	73

Samenvatting

Dit onderzoek is gericht op de wijze waarop de onderzoeksschool omgaat met veranderingsprocessen. Het schoolteam wil onderzocht zien met welke stappen zij moeite hebben wanneer er veranderingsprocessen doorgevoerd worden en welke begeleiding zij nodig hebben bij de implementatie ervan.

De data die verzameld worden voor dit onderzoek betreffen: een uitgebreide literatuurstudie, een enquête die is afgenomen bij het gehele schoolteam en verdiepende interviews met een focusgroep. De focusgroep bestaat uit vijf leerkrachten van de onderzoeksschool.

Het onderzoek is een evaluatie onderzoek, gericht op programma-evaluatie (De Bruïne et al, 2011). In dit onderzoek wordt gekeken naar de probleemstelling middels de onderzoeksvraag en wordt een plan opgesteld in de vorm van aanbevelingen aan het schoolteam en leidinggevenden.

Het onderzoek is gebaseerd op het acht stappenplan van Kotter (2005). Tijdens het onderzoek is duidelijk naar voren gekomen dat er binnen alle acht stappen van Kotter aanbevelingen gedaan kunnen worden aan leidinggevenden en schoolteam. De aanbevelingen van dit onderzoek zijn echter gericht op de drie stappen die, zoals blijkt uit de enquête, door het schoolteam het minste ervaren worden tijdens veranderingsprocessen. Daarnaast wordt er aanvullend uitgezocht aan welke begeleiding het team op de onderzoeksschool behoefte heeft vanuit leidinggevenden tijdens veranderingsprocessen, uitgaande van de verschillende leiderschapsstijlen (Blanchard, Zigarmi & Zigarmi, 2007).

Uit het onderzoek komt naar voren dat door het team het creëren van draagvlak en een juiste toerusting voor veranderingen, als onvoldoende worden ervaren. Daarnaast worden er voorafgaande en tijdens veranderingsprocessen geen tussentijdse doelen opgesteld die succeservaringen teweeg brengen en zo het schoolteam het vertrouwen geven dat de verandering een kans van slagen heeft. Tenslotte mist het schoolteam de borging van veranderingsprocessen.

Daarnaast geven de participanten binnen het onderzoek aan dat zij behoefte hebben aan ondersteuning en leiding vanuit de leidinggevenden, maar dat het schoolteam die ondersteuning en leiding vanuit leidinggevenden op een andere manier willen ervaren. In de eerste twee fasen van een veranderingsproces (Kotter, 2005) ondervindt het schoolteam momenteel geen ondersteuning, maar leiding (Blanchard, Zigarmi & Zigarmi, 2007). Het schoolteam heeft hier juist behoefte aan ondersteuning en daardoor inbreng bij het creëren van nieuwe veranderingen. Hierdoor wordt hun invloed en betrokkenheid vergroot (Covy, 2011) en ervaren zij minder weerstand en verandermoeheid (Van den Berg & Vandenbergh, 2005; Kloosterboer, 2005). In de derde en laatste fase van een veranderingsproces wordt het schoolteam door de leidinggevenden ondersteunt, terwijl het schoolteam hier juist behoefte heeft aan leiding, om een juiste verankering van veranderingsprocessen te ervaren (Kloosterboer, 2005; Lingsma, 2005).

In paragraaf 5.2 worden aanbevelingen gegeven aan het schoolteam en leidinggevenden om, tijdens toekomstige veranderingsprocessen, met bovenstaande bevindingen aan de slag te gaan. Dit op een manier die aansluit bij de behoeften van het schoolteam op de onderzoeksschool.

Hoofdstuk 1

1.1 Aanleiding en probleemstelling

Het onderzoek vindt plaats op de onderzoeksschool waar ik werkzaam ben als leerkracht en internbegeleider van de bovenbouw. De onderzoeksschool is een speciaal onderwijs school. De school biedt onderwijs aan leerlingen tussen de 4 en 13 jaar uit de gehele regio, met enkele of meervoudige gedragsproblemen en een beneden- tot bovengemiddeld IQ. Het leerlingenaantal op onze locatie is momenteel 185 en de locatie bestaat uit 13 groepen van gemiddeld 12 á 15 leerlingen.

De aanleiding van het onderzoek is de wens van het schoolteam om een belangrijke onderwijsvernieuwing door te voeren. Het team maakt zich echter zorgen over de implementatie ervan. Zij hebben in het verleden ervaren er moeite mee te hebben veranderingsprocessen juist en volledig door te voeren.

Dit is een herkenbaar probleem, dat ik in de tien jaar die ik werkzaam ben op de onderzoeksschool zelf ook ervaren heb. Enkele recente, of doorlopende problemen rondom verandering waar het schoolteam tegenaan gelopen is:

- Vernieuwingen in het ontwikkelingsperspectief (OPP) van de leerlingen worden doorgevoerd, maar jaarlijks aangepast omdat ze in de praktijk toch niet blijken te werken.
- Het zelfstandig werken dat ingevoerd zou worden verzandde al in de testgroepen, voordat het schoolbreed was ingevoerd.
- Teambreed gemaakte afspraken rondom de frequentie en methode waarop de technisch leeslessen gegeven dienen te worden, blijken niet nagekomen te worden in verschillende klassen.
- Ondanks herhaaldelijk verzoek van teamleden zijn er nog steeds geen schoolbrede schoolregels opgesteld.

Het schoolteam wil onderzocht zien met welke te doorlopen stappen zij moeite hebben wanneer er veranderingsprocessen doorgevoerd worden en welke begeleiding zij nodig hebben bij de implementatie ervan. Hier wordt de focus van mijn onderzoek op gericht. Dit zodat er middels dit onderzoek adviezen geven worden aan het team en leidinggevendenden om de implementatie van de geplande onderwijsvernieuwing een kans van slagen te geven.

1.2 Probleemanalyse

Op de onderzoeksschool heeft er niet eerder gerelateerd onderzoek plaatsgevonden. Mijn probleemanalyse is daarom gericht op de theorie omtrent veranderingsprocessen.

Er is door nationale en internationale professionals al veel geschreven over veranderingsprocessen binnen organisaties. Internationaal zijn het vooral Kotter (2005), Vandenberghe (2005), Blanchard, Zigarmi & Zigarmi, (2007) en Covey (2011), wiens literatuur een belangrijke bijdragen hebben geleverd aan dit onderzoek.

De thema's, die in de literatuur steeds naar voren komen, hebben geresulteerd in de volgende kernbegrippen die in mijn theoretisch kader onderzocht worden:

- **Stappen** binnen een veranderingsproces. (Uit welke stappen bestaat een goed doorlopen veranderingsproces?)

- **Stadia** van teamvorming. (In welk stadium bevindt het team op de onderzoeksschool zich en wat heeft dit voor consequenties voor de begeleiding die het team nodig heeft tijdens veranderingsprocessen?)
- **Weerstand** bij verandering. (Hoe gaan het schoolteam en de leidinggevende(n) om met weerstand voorafgaande en tijdens veranderingsprocessen?)
- **Begeleiding** tijdens verandering. (Welke begeleiding heeft het schoolteam tijdens veranderingsprocessen nodig en komt dit overeen met de begeleiding die gegeven wordt?)

Een uitgebreide analyse van de theorie rondom deze kernbegrippen is terug te vinden in paragraaf 2.1.

Zoals in de inleiding aangegeven wil de onderzoeksschool uitgezocht zien welke stappen te weinig aandacht krijgen tijdens de implementatie van veranderingsprocessen. De eerste deelvraag van dit onderzoek is gericht op passende theorie. *Wat zegt de theorie over de stappen die je doorloopt bij de invoering van een veranderingsproces?* Deze deelvraag wordt in mijn theoretisch onderzoek beantwoord. Er zijn vanuit de literatuur verschillende verandermodellen bekend die middels heldere stappen een veranderingsproces beschrijven. Met de focusgroep, die ik voor dit onderzoek heb samengesteld, heb ik verschillende verandermodellen bekeken en doorgesproken. Uiteindelijk heb ik er met de focusgroep voor gekozen dat ik te werk ga volgens het acht stappenplan van Kotter (2005). De heldere en herkenbare stappen van dit verandermodel spraken de focusgroep en mijzelf aan, omdat Kotter de stappen niet alleen helder formuleert, maar deze ook onderbouwt met praktijkvoorbeelden en valkuilen.

De theorie gericht op weerstand (Van den Berg & Vandenberghe, 2005) bij verandering, heeft een beeld gegeven van de manier waarop het schoolteam van de onderzoeksschool omgaat met voorgenomen veranderingen.

Voor het uiteindelijke advies in hoofdstuk vijf is het belangrijk te weten in welk stadium van teamvorming het schoolteam zich bevindt (Lingsma, 2005), omdat dit gevolgen heeft voor de wijze waarop de leidinggevende(n), die vaak procesleider zijn tijdens veranderingen, het beste leiding kunnen geven voorafgaande, tijdens en na een veranderingsproces (Kloosterboer, 2005; Blanchard, Zigarmi & Zigarmi, 2007). Dit is belangrijk om de verandering een kans van slagen te geven en ervoor te zorgen dat deze verankerd wordt in de schoolcultuur (Covey, 2011).

1.3 Onderzoeken doe je samen

Om daadwerkelijk een verschil te kunnen maken in de praktijk, is de hulp van het schoolteam nodig. Een schoolbrede enquête en een aanvullend en verdiepend interview bij een focusgroep, zorgen hiervoor. Deze focusgroep bestaat uit vijf leerkrachten. De reden dat er voor gekozen wordt alleen leerkrachten te betrekken bij de focusgroep is, omdat zij in de praktijk het meeste te maken krijgen met veranderingsprocessen. Met name wanneer het onderwijsvernieuwingen betreft. Daarnaast geeft dit een meer betrouwbare analyse met betrekking tot het kernbegrip leiding geven, omdat zij kunnen aangeven aan welke begeleiding behoefte is tijdens veranderingsprocessen. Welke vorm hieraan wordt gegeven, is terug te vinden in paragraaf 3.2.

Hoofdstuk 2

2.1 Theoretisch kader

De theorie die voor dit onderzoek bestudeerd wordt, is gericht op de wijze waarop veranderingsprocessen op een juiste manier doorlopen worden en welke begeleiding hierbij nodig is. Dit is uitgewerkt aan de hand van de kernbegrippen, zoals geformuleerd in paragraaf 1.2.

2.1.1 De acht stappen van Kotter

Tijdens het onderzoek wordt gebruik gemaakt van het stappenplan van Kotter (2005), zoals te lezen in paragraaf 1.2. Kotter geeft aan dat er acht stappen zijn die doorlopen worden tijdens veranderingsprocessen. De theorie van andere bekende experts op het gebied van veranderingsprocessen wordt gekoppeld aan dit veranderingsmodel, om een zo breed mogelijk onderbouwd stappenplan op te stellen.

Weerstand en emoties

Voor hier de stappen uiteengezet worden, wordt ingegaan op de theorie omtrent weerstand en emoties. Op de onderzoeksschool leidt verandering regelmatig tot weerstand bij collega's. In het advies aan het schoolteam en tijdens de enquête en interviews, wil ik kunnen ingaan op die emoties en weerstand.

Kotter (2005) geeft in zijn stappenplan aan dat in het begin van de tweede fase van een veranderingsproces, het betrekken en toerusten van het team, emoties een rol beginnen te spelen. Van de Berg en Vandenberghe (2005) geven echter aan dat dit vanaf stap één het belangrijkste aspect is om rekening mee te houden.

Ik ben het eens met Van de Berg en Vandenberghe. Denken stuurt ons handelen en kent drie niveaus: het verstandsniveau waarmee we redeneringen opzetten, het gevoelsniveau waarmee we nagaan of gemaakte keuzes goed voelen en het emotionele niveau dat ons stuurt (van Emst, 2002).

Emoties sturen dus ons handelen. Het *Concerns Based Adoption Model* van Van den Berg & Vandenberghe (2005), geeft aan dat bij iedere verandering eerst de emotie van het "zelf" een rol speelt. "Wat betekent deze verandering voor mij?" Wanneer dit niet duidelijk wordt voor een teamlid, of de urgentie van die verandering niet duidelijk is, ontstaat weerstand. Teamleden kunnen de hakken in het zand zetten, gaan klagen, terugpakken op veranderingen die mislukt zijn en in hun ogen lijken op het huidige veranderingsproces, et cetera. Deze weerstand is echter positief. Weerstand betekent dat mensen betrokken zijn. Van den Berg & Vandenberghe (2005) geven de volgende handelingsadviezen bij weerstand tijdens veranderingsprocessen:

- Creëer noodzaak. Dit geeft Kotter (2005) ook als advies in zijn acht stappenplan en is het eerste dat je doet bij het implementeren van een veranderingsproces.
- Achtergrondinformatie geven. Verheldering neemt onduidelijkheid weg.
- Empathie tonen, gevoelens erkennen en serieus nemen. Kloosterboer (2005) geeft hierover aan dat het belangrijk is ruimte te scheppen waarin de teamleden met weerstand hun twijfels en suggesties kunnen uiten.
- Benoemen wat je ziet, de weerstand bespreekbaar maken. Kloosterboer (2005) geeft als advies hier de groepsdynamica te benutten. Laat voorstanders, twijfelaars en tegenstanders onder begeleiding met elkaar in gesprek gaan.

Bovenstaande handelingsadviezen dienen door het hele veranderingsproces verweven te worden, om terugval te voorkomen (Van den Berg & Vandenbergh, 2005).



De 8 stappen van Kotter (Quality Contact, 2011)

Zoals in bovenstaand model beschreven staat, bestaat het acht stappenplan van Kotter (2005) uit drie fasen:

- Een klimaat voor verandering scheppen,
- De gehele organisatie bij het proces betrekken en ervoor toerusten,
- Implementeren en volhouden.

Eerste fase: Een klimaat voor verandering scheppen.

Stap 1: Gevoel van noodzaak versterken

Verreweg de grootste vergissing die gemaakt wordt, wanneer organisaties proberen te veranderen, is dat ze aan een verandering beginnen zonder hun medewerkers voldoende te doordringen van de urgentie. Uit onderzoek blijkt dat zonder urgentiebesef mensen niet die extra inspanning leveren die vaak essentieel blijkt voor verandering (Kotter, 2005). Kloosterboer (2005) geeft aan dat dit voor een leidinggevende een belangrijke eerste stap is om bewustwording bij het team te vergroten. Boonstra (2011) geeft aan dat urgentie of crisis niet noodzakelijk is om een verandering in werking te zetten, maar geeft aan dat wanneer er crisis is je deze als organisatie wel moet benutten, omdat het de kans van slagen vergroot en het besef vergroot dat vanzelfsprekendheden in de organisatie doorbroken moeten worden.

In de enquête, gekoppeld aan dit onderzoek, wordt bij het schoolteam nagevraagd of verantwoordelijken de urgentie tijdens veranderingsprocessen duidelijk maken.

Stap 2: Een leidend team vormen

Er wordt vaak beweerd dat ingrijpende verandering onmogelijk is wanneer het hoofd van een organisatie deze niet ondersteunt (Kotter, 2005). Kotter geeft echter aan dat het niet het hoofd van de organisatie is die uiteindelijk bepaalt, maar aspecten als eigenbelang en tradities verankerd bij de medewerkers. In de meest geslaagde gevallen van verandering is een door de leidinggevende

gevormde coalitie, een leidend team, de kracht achter verandering. Deze coalitie bestaat in zulke gevallen altijd uit mensen die krachtig zijn in termen van deskundigheid, reputatie en relaties en vermogen tot leiderschap. Boonstra (2011) onderstreept de tweede stap van Kotter (2005). Boonstra schrijft dat binnen organisatieculturen positieve rituelen en hieruit voortkomend waarden ontstaan die gevoed worden door rolmodellen. Dat kan een directeur of teamleider zijn, maar ook succesvolle collega's. Door deze succesvolle collega's nadrukkelijk te betrekken bij een veranderingsproces wordt het team positiever, omdat zij opkijken tegen deze rolmodellen en hun handelen doorgaans toeschrijven aan positieve veranderingen binnen de organisatie. Kloosterboer (2005) onderstreept dit. Hij geeft aan dat leidinggevend door het mede verantwoordelijk maken van werkgroepen of sleutelfiguren, de behoefte tot emotioneel onderhandelen benut. Kloosterboer geeft hier als extra rede dat dit voorkomt dat groepjes teamleden de verandering via de achterdeur ter discussie gaan stellen.

Ook deze stap in het veranderingsmodel van Kotter zal ter sprake komen in de enquête en interviews, maar dan met name gericht op leidinggevend en werkgroepen. Bij het samenstellen van de focusgroep, heb ik gebruik gemaakt van de rolmodellen (Boonstra, 2011). Dit is terug te lezen in paragraaf 3.3.

Stap 3: Een juiste visie en strategie ontwikkelen

Een goed doordachte visie is het belangrijkste onderdeel van ingrijpende verandering, in dit geval de in te voeren onderwijsvernieuwing (Kotter, 2005). Een veranderingsproces gebaseerd op crisis en urgentie zonder een duidelijke visie leidt tot verlamming (Boonstra, 2011).

“Beginnen met het eind voor ogen”, is een bekende uitspraak van Covey (2010). Covey geeft aan dat iedere verandering tweemaal geschapen wordt. Je hebt een doel voor ogen, maar voor je daadwerkelijk aan de slag gaat denk je het plan eerst uit. Je zet hem op papier. De strategie wordt dan bepaald en kan voorafgaand goed doordacht en bijgesteld worden, wat onnodige onrust tijdens het proces wegneemt. Daarbij moet niet vergeten worden de tussendoelen ook in de strategie mee te nemen (Kotter, 2005).

Na besluitvorming is het zaak de verandering onomkeerbaar te maken. Snel handelen is dan vereist. Dit kan gedaan worden door bijvoorbeeld mensen aan te stellen op nieuwe functies, oude overlegstructuren of systemen af te schaffen, et cetera. Iedere dag die je hiermee wacht is vragen om een achterhoede gevecht (Kloosterboer, 2005).

Gedurende dit onderzoek wordt er middels de enquête en interviews nagegaan of de visie van de onderzoeksschool duidelijk is voor het schoolteam en of hier naar gehandeld wordt.

Fase 2: De gehele organisatie bij het proces betrekken en ervoor toerusten.

Stap 4: Visie communiceren en enthousiasmeren.

Wanneer de eerste fase doorlopen is en het team overtuigd van de urgentie, ga je een volgende fase in en zal het veranderingsproces echt in gang gezet worden. Om een veranderingsproces succesvol te

laten zijn, dienen mensen begrip te krijgen voor de veranderingsvisie, daarnaar te handelen en obstakels op hun pad weg te nemen (Kotter, 2005).

In deze tweede fase van het veranderingsproces is het vooral belangrijk voldoende te communiceren en mensen te blijven herinneren aan de visie en gemaakte afspraken (Kotter, 2005). Het is goed dit op verschillende manieren te doen; in vergaderingen, nieuwsbrieven, memo's, informele gesprekken etc. Als belangrijkste manier van enthousiasmeren in deze stap benoemt Kotter (2005) de emoties van de leidende coalitie. Het is belangrijk dat zij achter de verandering blijven staan. Dit zal regelmatig gepeild moeten worden, door de leidinggevenden in het veranderingsproces.

Het enthousiasmeren, middels goede communicatie, is een belangrijk onderdeel van de enquête en interviews en op verschillende plaatsen terug te vinden in de analyse van hoofdstuk vier.

Stap 5: Medewerkers in staat stellen te veranderen. Draagvlak creëren.

Verandermoeheid is een obstakel dat kan ontstaan wanneer pogingen tot verandering in het verleden vaak gezien zijn als mislukking (Kloosterboer, 2005). Eigenlijk gaat het hier om onafgemaakte verwerking. De wereld draait door, de volgende verandering staat voor de deur, terwijl de emotionele brokstukken zijn blijven liggen. Op de onderzoeksschool is dit een herkenbaar probleem. Teamleden gaven tijdens de studiedag op 26 juni 2015 aan last te hebben van verandermoeheid.

Kloosterboer (2005) noemt de vijfde fase de fase van berusting. Deze fase betekent aan de slag gaan, de rust laten terugkeren en ondersteuning bieden aan het team door trainingen, coaching en getrainde mensen als vraagbaak op de werkplek herkenbaar maken. Daarnaast is het belangrijk in deze fase positief en negatief gedrag, gerelateerd aan het doorgevoerde proces, consequent te bespreken. Laat zo min mogelijk ruimte voor ongewenste oude patronen.

Het grootste obstakel binnen een organisatie is dat het bestaande systeem (regels), niet aansluit bij de nieuwe visie en deze daardoor tegenwerkt. Ook een gebrek aan informatie is zo'n obstakel (Kotter, 2005). Voorafgaande aan een veranderingsproces dien je hier al bij stil te staan, maar in deze stap van het veranderingsproces komen deze obstakels pas aan het licht. Daarnaast kan een obstakel zijn dat na jaren van stabiliteit, geleidelijke groei of mislukte pogingen tot veranderingen, medewerkers zich een gevoel eigen maken dat ze niet in staat zijn te veranderen (Kotter, 2005). Er ontstaat onzekerheid: "Kan ik dit wel?" In paragraaf 4.1., waar de uitkomst van de enquête wordt uitgewerkt, komt naar voren dat dit op de onderzoeksschool bij ongeveer 60% van de teamleden het geval is. In de interviews komt naar voren dat vooral coaching en communicatie gemist worden in deze fase. In hoofdstuk vijf zal er in de conclusie en aanbeveling uitgebreid gekeken worden naar deze vijfde stap.

Fase 3: Implementeren en volhouden.

Stap 6: Korte termijn successen vieren.

De onzekerheid die in stap vijf ontstaat, wordt in stap zes ondervangen.

Stap zes neemt een belangrijke rol in bij het advies in hoofdstuk vijf. Kloosterboer (2005) beschrijft in deze stap het belangrijke punt: het vieren van successen. Juist de ervaring dat het nieuwe werkt en positieve bekrachtiging van de leidinggevendenden trekt mensen definitief naar de aanvaardingsfase. Bovendien werkt bekrachtiging van behaalde successen bij toekomstige veranderingsprocessen weer als voorbeeld (Van den Berg en Vandenbergh, 2005).

Echte transformatie kost tijd (Kotter, 2005). Zo geeft hij aan dat veranderingsprocessen hun stuwkracht verliezen als er geen kortetermijndoelstellingen zijn om te halen en vieren. Fanatieke gelovigen zitten de rit uit, maar de rest van een team verwacht overtuigende bewijzen dat de inspanning loont. Korte termijnsuccessen dragen er tevens aan bij dat critici de mond gesnoerd wordt en geen kans krijgen onrust te creëren. Korte termijndoelen houden visie en strategieën scherp, doordat deze hierdoor worden bijgesteld tijdens het proces. Korte termijnsuccessen moeten zichtbaar en ondubbelzinnig zijn voor alle betrokkenen en in duidelijk verband staan met het veranderingsproces. Ze dienen het bewijs te leveren dat het veranderingsproces op het goede spoor zit.

Stap 7: Niet verslappen, nu doorzetten

Kotter (2005) geeft aan dat succes vieren belangrijk is, maar de suggestie wekken dat het werk er bijna opzit is over het algemeen een verschrikkelijke misvatting. Totdat een verandering diep in de organisatie en cultuur is ingebed, wat drie tot tien jaar kan duren, zijn nieuwe benaderingen kwetsbaar en bestaat het gevaar dat men weer in oude gewoontes vervalt. Goed leiderschap is hier een sleutelwoord en dit wordt uitgewerkt in paragraaf 2.1.2.

Deze stap wordt in de aanbevelingen in paragraaf 5.3 uitgebreid besproken. Daar wordt aangegeven aan welke begeleiding het schoolteam behoefte heeft in deze laatste fase van een veranderingsproces.

Stap 8: Verankeren en borgen

De cultuur die binnen een organisatie heerst blijft tijdens deze stap en daarna het belangrijkste struikelblok. Veranderingsprocessen kunnen doorlopen worden, zelfs enige tijd effectief blijken, maar wanneer de aandacht niet gefocust blijft op het doel van de verandering en deze niet helemaal past binnen de bestaande schoolcultuur wordt deze niet goed geborgd en niet verankerd in de schoolcultuur (Kotter, 2005). Kloosterboer (2005) geeft hier als blijvende borging stappen in stap acht: bewaken → blijven evalueren → vieren van successen → bijsturen.

2.1.2 Team stadia

De stadia die een team doorloopt in teamontwikkeling zijn te vergelijken met die van een veranderingsproces (Lingsma, 2005). Een team kan zich in vier stadia bevinden en ieder stadium vereist een andere manier van begeleiding en leiding geven. Ik heb ervoor gekozen deze theorie toe te voegen, omdat op de studiedag op 26 juni 2015 naar voren kwam dat het schoolteam op de onderzoeksschool een team is dat functioneert als juniorsysteem. Wat dit inhoudt is in onderstaand schema, dat ik samengesteld heb aan de hand van de theorie van Lingsma (2005), terug te vinden.

Deze theorie is van belang, omdat de mate van behoefte aan begeleiding tijdens een veranderingsproces op de onderzoeksschool zo duidelijk naar voren komt en meegenomen kan worden in de conclusie in paragraaf 5.3.

	Juniorsysteem		Seniorsysteem	
	Fase M1	Fase M2	Fase M3	Fase M4
	Ik, ik, ik	Ik vs jij	Wij vs zij	Wij en zij
Typering	Afhankelijk <u>Los-zand /</u> Eilandjes (ieder voor zich)	Tegen Afhankelijk Subgroepjes	Gesloten team Onafhankelijk Effectief	Wederzijds afhankelijk en open team
	<u>Forming</u>	<u>Storming</u>	<u>Norming</u>	<u>Performing</u>
Zone van naaste ontwikkeling → doel wat je wilt bereiken voor de volgende stap	VERBONDENHEID	TEAM-VORMING	OPENHEID	BORGEN EN ONDERHOUDEN
Ontwikkelings thema's	Beginnend eigenaarschap Onderlinge interactie Doelgerichtheid Resultaatgerichtheid Beginnende (positieve) feedback	Versterken eigenaarschap Conflicten oplossen+ teamvormen Versterken doelgerichtheid Versterken resultaatgerichtheid Feedback geven & ontvangen	<u>Zelfverantwoordelijkheid</u> Openheid in interactie Versterken feedback Zelfsturend team	Bewaken overbelasting Interactie onderhouden Vitaliteit en vernieuwing Bewaken terugval

↓
Grens van verantwoordelijkheid nemen voor eigen bijdrage aan het geheel.

Dit schema is te koppelen aan het schema van Blanchard, Zigarmi & Zigarmi (2007), gebaseerd op het eerdere model van Hersey (1995), betreffende leiderschapsstijlen:



© 2016 Blanchard International Group, the Netherlands

In fase M1 heeft een team behoefte aan S1: veel sturing, weinig ondersteuning.

In fase M2 heeft een team behoefte aan S2: veel ondersteuning, veel sturing.

In fase M3: heeft een team behoefte aan S3: veel ondersteuning, weinig sturing.

In fase M4: heeft een team behoefte aan S4: weinig sturing en weinig ondersteuning.

Deze theorie van Blanchard, Zigarmi & Zigarmi (2007) is van belang voor dit onderzoek, omdat de behoefte aan begeleiding en leiding die het schoolteam aangeeft nodig te hebben, zo middels onderbouwde theorie voorgelegd kan worden aan leidinggevenden.

2.2 Onderzoeksvraag en deelvragen

De vraag van het schoolteam op de onderzoeksschool en de geraadpleegde theorie resulteert in de volgende onderzoeksvraag:

Aan welke begeleiding heeft het team op de onderzoeksschool behoefte tijdens de invoering van een veranderingsproces?

De deelvragen zijn ingedeeld in drie soorten: theoretisch, empirisch en analytisch. Ze geven antwoord op de stappen die doorlopen dienen te worden tijdens een veranderingsproces en de soort begeleiding vanuit leidinggevenden waaraan het schoolteam behoefte heeft.

1. Gekoppeld aan de theorie:

Wat zegt de theorie over de stappen die doorlopen moeten worden tijdens de implementatie van een veranderingsproces?

2. Mijn tweede deelvraag is empirisch van aard:

Welke stappen worden door het schoolteam en de focusgroep vooral gemist tijdens de implementatie van een veranderingsproces?

3. Mijn derde deelvraag is analytisch van aard, door de koppeling van de waarneming vanuit de enquête aan de bijbehorende theorie:

In welk stadium van teamontwikkeling bevindt het schoolteam zich en wat betekent dit voor de leiderschapstijl waaraan zij behoefte hebben?

Hoofdstuk 3

3.1 Onderzoeksparadigma's en onderzoeksmethode

Voorafgaande het onderzoek is er naar de verschillende onderzoeksparadigma's gekeken. De Lange, Schuman en Montesano Montessori (2011) geven aan dat het bij een praktijkgericht onderzoek binnen het onderwijs vaak voor de hand ligt te kiezen voor de interpretatieve of kritisch-emancipatorische benadering en niet voor een empirisch-analytische benadering. Dit omdat de empirisch-analytische benadering vanuit het positivistische onderzoeksparadigma vooral gericht is op de ontwikkeling en toetsing van theorieën voor oplossing van kennisproblemen (Boeije, Hart & Hox, 2009).

Dit onderzoek is echter een evaluatie onderzoek, gericht op programma-evaluatie. Programma-evaluatie heeft een cyclisch karakter, wat inhoudt dat de onderzoeker zich bewust is van stappen in praktijkontwikkeling en daarop wil aansluiten met het juiste evaluatieonderzoek. De empirische-analytische benadering sluit hier goed op aan vanwege de empirische cyclus die hierin doorlopen wordt en herkenbaar is binnen mijn onderzoek. Van Strien (1984) heeft deze empirische cyclus omgezet in een regulatieve cyclus, die aansluit bij het agogische handelen in de onderwijspraktijk die erop gericht is te komen tot adequaat handelen, met het doel een verandering of verbetering tot stand te brengen. Deze omvat de stappen: probleemstelling→diagnose→plan→ingreep→evaluatie.

Dit programma-evaluatie onderzoek bestaat niet uit een voltooide cyclus, zoals dat bij evaluatie onderzoek vaker het geval is (De Bruïne et al., 2011).

De stappen binnen een praktijkgericht evaluatieonderzoek die worden doorlopen tijdens dit onderzoek:

- Probleemstelling
Vraag van de onderzoeksschool.
- Plan
 - *Theoretisch onderzoek gericht op veranderingsprocessen.*
 - *Analyse van de onderzoeksinstrumenten.*
 - *Advies aan schoolteam en leidinggevenden van de onderzoeksschool.*

De stappen die, na mijn data analyse, uit het advies zullen komen en daarna pas doorlopen worden:

- Ingreep
Het in de praktijk brengen van de adviezen.
- Evaluatie
Evalueren van de effecten van de gegeven adviezen.

Het onderzoek kan gezien worden als 0-meting. In mijn functie als internbegeleider en teamlid blijf ik als change agent deel uit maken van deze laatste stappen in de cyclus die tijdens dit onderzoek niet aan bod komen, omdat de uitvoering en het analyseren van de resultaten na de uitvoering een periode van drie tot 10 jaar in beslag nemen en die tijd is er niet voor dit onderzoek (Kotter, 2005).

3.2 Procedure en instrumenten

Hieronder wordt schematisch een overzicht gegeven van de deelvragen, met daarbij de onderzoeksinstrumenten en type data die daarvoor gebruikt worden (De lange, Schuman en Montesano Montessori, 2011).

Deelvraag één: <i>Wat zegt de theorie over de stappen die doorlopen moeten worden tijdens de implementatie van een veranderingsproces?</i>	
Onderzoeksinstrument	Literatuuronderzoek rondom de kernbegrippen (paragraaf 2.1.)
Type data	Literatuur
Kwalitatief of kwantitatief?	Kwalitatief
Tijdspad	September 2015 tot juni 2016

Deelvraag twee: <i>Welke stappen worden door het team en de focusgroep gemist tijdens de implementatie van een veranderingsproces?</i>	
Onderzoeksinstrument 1	Survey onderzoek
Type data	Enquête Afgenomen bij hele schoolteam
Kwalitatief of kwantitatief?	Kwantitatief
Tijdspad	Februari 2016
Onderzoeksinstrument 2	Interview
Type data	Diepte Interview Afgenomen bij focusgroep
Kwalitatief of kwantitatief?	Kwalitatief
Tijdspad	Maart-april 2016

Deelvraag drie: <i>In welk stadium van teamontwikkeling bevindt het schoolteam zich en wat betekent dit voor de leiderschapsstijl waaraan zij behoefte hebben?</i>	
Onderzoeksinstrument 1	Literatuuronderzoek
Type data	Literatuur
Kwalitatief of kwantitatief?	Kwalitatief
Tijdspad	September 2015 tot juni 2016
Onderzoeksinstrument 2	Survey onderzoek
Type data	Enquête Afgenomen bij hele schoolteam
Kwalitatief of kwantitatief?	Kwantitatief
Tijdspad	Februari 2016
Onderzoeksinstrument 3	Interview
Type data	Diepte Interview Afgenomen bij focusgroep
Kwalitatief of kwantitatief?	Kwalitatief
Tijdspad	Maart-april 2016

3.2.1 Enquête

Vanuit de kernbegrippen wordt een enquête samengesteld met acht vragen. De vragen zijn terug te lezen in de data analyse in paragraaf 4.1.

De rede dat er gekozen is voor een enquête is dat het hele team geraadpleegd is om een zo betrouwbaar mogelijke data-analyse te kunnen uitvoeren (Lange, de, Schuman, Montesano Montessori, 2011). De eerste zeven vragen zijn gesloten van karakter, dit zorgt ervoor dat de analyse minder tijd in beslag neemt. De achtste vraag van de enquête is een open vraag en geeft de invuller de kans informatie te geven die gemist wordt in de enquête.

In de enquête wordt gevraagd naar de mate waarin de acht stappen van Kotter (2005), volgens de ondervraagden, doorlopen/herkend worden tijdens veranderingsprocessen, of er weerstand en andere emoties ervaren worden, in welk stadium de teamleden vinden dat hun team en cluster functioneren en hoe zij de leiding tijdens veranderingsprocessen ervaren. Deze vragen zijn tot stand gekomen middels het theoretisch kader. Er wordt gestart met de vraag hoe lang het teamlid al werkzaam is op de onderzoeksschool en hoeveel veranderingen het teamlid sindsdien meegemaakt heeft.

3.2.2 Interview

Naar aanleiding van de enquête is in een focusgroep een interview afgenomen. Dit om van een kwantitatieve analyse naar een kwalitatieve analyse te gaan. Hoe deze selectie tot stand gekomen is, is te lezen in paragraaf 3.3.

De interviews, die dieper ingaan op de antwoorden van de enquête, meten de beginsituatie van het team gericht op de ervaring met veranderingsprocessen. Het interview geeft diepgang aan het onderzoek, omdat gevraagd kan worden naar zaken als motivatie, attitude en meningen. Zo krijgt de onderzoeker de kans om zicht te krijgen op wat zich onder de waterspiegel afspeelt. Ook is het een flexibel onderzoeksinstrument, de onderzoeker kan tijdens het interview direct doorvragen op antwoorden die mogelijk meer inzicht geven in het proces dat zich op de werkvloer voordoet tijdens veranderingsprocessen (Lange, de, Schuman, Montesano Montessori, 2011).

3.3 Respondenten

Bij dit onderzoek wordt het gehele schoolteam betrokken middels een enquête. Zo wordt de betrouwbaarheid van het onderzoek vergroot (Lange, de, Schuman, Montesano Montessori, 2011).

Daarnaast wordt een focusgroep samengesteld met collega's uit iedere bouw van de school. Deze teamleden, allen leerkrachten, zijn bewust gekozen. Zoals de literatuur rondom veranderingsprocessen aangeeft, is het belangrijk strategisch te werk te gaan bij het samenstellen van een leidende groep tijdens veranderingen (Kotter, 2005). De teamleden die deelnemen aan de focusgroep, zijn collega's die gemotiveerd zijn deel te nemen en een bepaalde status binnen het team hebben, vanwege deskundigheid of ervaring, gebaseerd op extra functietaken en mijn persoonlijke ervaringen met deze collega's in de afgelopen tien jaar.

Daarnaast zijn allen werkzaam in een andere jaargroep en cluster binnen de school, wat een brede en betrouwbare afspiegeling van het team geeft.

Op één collega na, zijn alle focusgroep leden langer dan vijf jaar werkzaam binnen de school en hebben meer dan vijf veranderingsprocessen meegemaakt. Dit vergroot wederom de betrouwbaarheid van het onderzoek, omdat hun mening gebaseerd is op meerdere veranderingsprocessen. Daarnaast is een collega die pas een jaar werkzaam is binnen onze school gevraagd onderdeel te worden van de focusgroep, omdat zij met een frisse blik tegen het team aankijkt.

De deelnemers variëren in leeftijd van 25 tot 45 jaar en zijn allen vrouw. Er is niet bewust gekozen voor alleen vrouwen, maar binnen ons schoolteam zijn slechts enkele mannen werkzaam en geen van hen had de behoefte deel te nemen.

3.4 Validiteit en triangulatie

Om de validiteit van het interview te vergroten wordt gebruik gemaakt van een membercheck. Aan het einde van ieder interview wordt een samenvatting geven. De geïnterviewde kan aangeven of de samenvatting klopt en het interview juist samengevat is door de onderzoeker. De selectieve codering en uitwerking van het interview in hoofdstuk vier en bijlage twee, worden ter controle daarna nogmaals voorgelegd aan de geïnterviewde.

Alle analysestappen zijn navolgbaar. De uitkomst van de enquête is terug te lezen in paragraaf 4.1 en om de interbeoordelaarsbetrouwbaarheid te waarborgen is een critical friend van mijn studiegroep gevraagd mee te kijken naar de analyse van de resultaten van de enquêtes in paragraaf 4.1, om eventuele onnauwkeurig geanalyseerde resultaten te bespreken en waar nodig bij te stellen.

De gebruikte onderzoeksmethoden waarborgen de triangulatie van het onderzoek. De triangulatie is zichtbaar door de combinatie van de verschillende theorieën rondom de kernbegrippen van dit onderzoek, de verschillende en verdiepende onderzoeksinstrumenten en data-analyse om tot betrouwbare antwoorden te komen op mijn onderzoeksvragen (Oates, 2005).

De uitkomsten van de literatuurstudie worden gekoppeld aan de kernbegrippen → deze kernbegrippen vormen de enquête vragen → De interviews gaan vervolgens weer dieper in op de enquête vragen → De geanalyseerde data van het interview en de enquête in hoofdstuk vier worden weer gekoppeld aan de literatuur ter controle en hierna wordt er een advies gegeven in hoofdstuk vijf.

3.5 Ethiek

Gedurende het onderzoek wordt er constant naar gestreefd gebruik te maken van een transparante communicatie (Wellington, 2000). De enquête die onder het schoolteam afgenomen wordt is anoniem om de identiteit van de respondenten te beschermen en om er voor te zorgen dat zij zich niet geremd voelen in het geven van antwoorden. Gedurende mijn onderzoek houd ik de teamleden op de hoogte van de voortgang van het onderzoek tijdens vergaderingen, middels de verzamelde data en uitkomsten van de analyse. Er is een groepsmembercheck gedaan op de teamvergadering van 12 mei, om te kijken of het team zich kan vinden in de data-analyse van de enquête.

De uitwerking van de samenvatting van het interview wordt ter beoordeling aan de focusgroep voorgelegd, vóór publicatie in dit onderzoeksverslag.

Hoofdstuk 4

4.1 Analyse enquête

Bij de analyse van vraag drie en acht wordt gebruik gemaakt van codering. Dit omdat beide enquêtevragen ruimte laten voor een eigen antwoord. Het stadium van open codering wordt overgeslagen en er wordt direct overgegaan op axiaal coderen, omdat in beide gevallen niet meer dan acht eigen antwoorden gegeven zijn (Boeije, 2014). Dit axiaal coderen houdt in dat antwoorden met een min of meer gelijke betekenis als een ander antwoord binnen de enquêtevragen, daaronder ondergebracht worden.

Vraag 1: Hoe lang ben je werkzaam op deze school?

Antwoorden	Teamleden	Percentage
< 1 jaar	1	6%
1-3 jaar	4	24%
3-5 jaar	0	0%
> 5 jaar	12	70%

Vraag 2: Heb je in de periode dat je werkzaam bent op deze school al eens te maken gehad met onderwijsvernieuwingen of andere veranderingsprocessen?

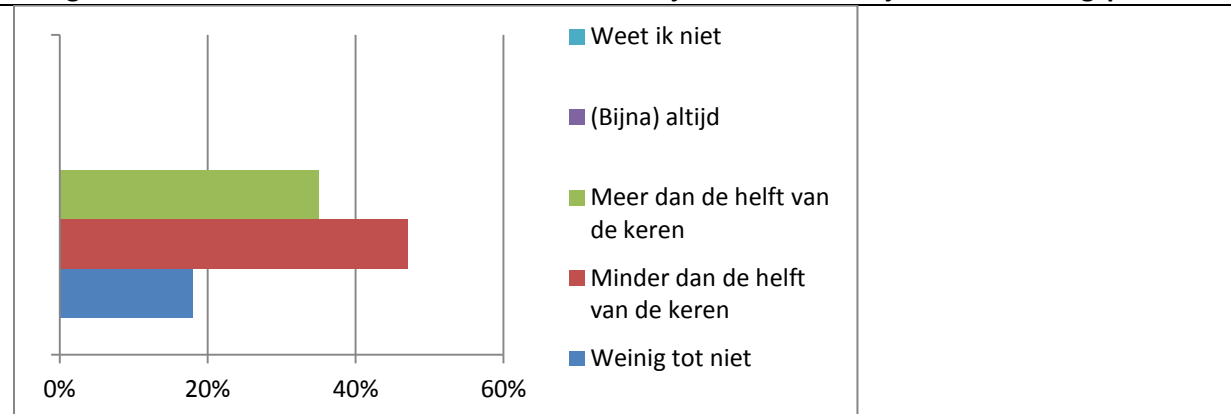
Antwoorden	Teamleden	Percentage
Nee	0	0%
1 of 2 keer	4	24%
Al vaker (3-5 keer)	3	18%
Ja erg vaak (meer dan 5 keer)	10	59%

Vraag 3: Hoe ervaar jij doorgaans een veranderingsproces op school? (Meerdere antwoorden zijn mogelijk)

Antwoorden	Teamleden	Percentage
Ik zie veranderingen als een uitdaging en heb er plezier in	7	32%
Ik voel vaak weerstand	1	5%
Als een vermoeiend proces maar ik doe wel mee	7	32%
Ik laat de dingen vaak liever bij het oude, dat werkt prima	0	0%
Heb er geen vertrouwen in en neem veranderingen niet altijd serieus	3	14%
Anders; 1. Het is niet altijd duidelijk wat de verandering precies inhoudt en vraagt van medewerkers. 2. Rietland's manier is vermoeiend, maar ben zeker voor veranderingen! 3. Veranderingen worden ingezet, het doorzetten en communiceren blijkt vaak lastiger. 4. Ligt er aan, of het meerwaarde heeft en of er een goede visie achter zit.	4	18%

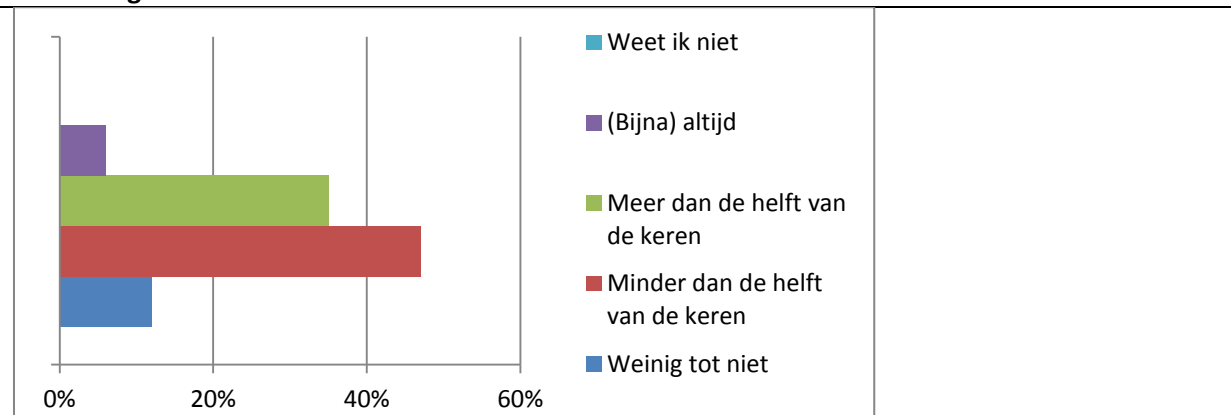
Vraag 4: Zijn onderstaande stappen doorlopen tijdens veranderingsprocessen die je op school hebt meegemaakt?

Vraag 4.1: Teamleden worden door de verantwoordelijken betrokken bij het veranderingsproces.



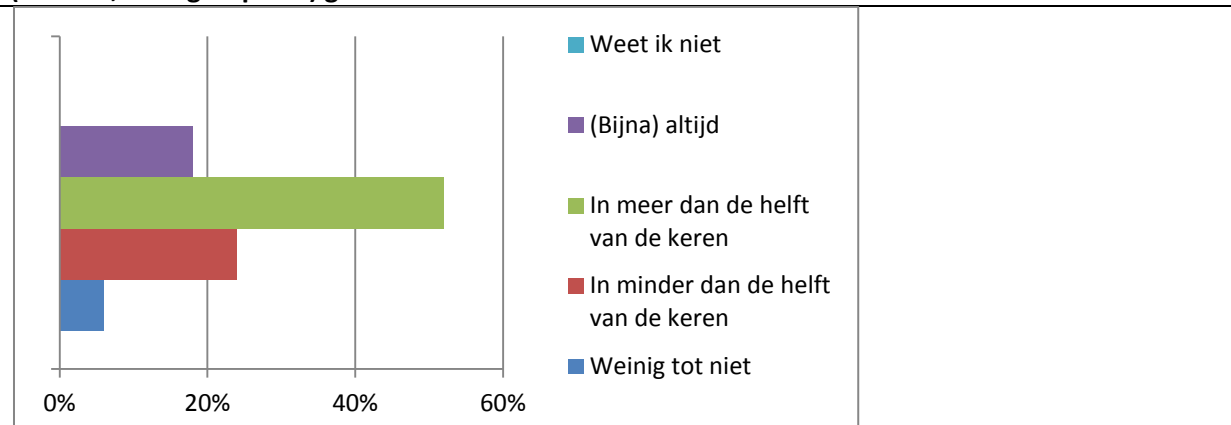
Analyse: Bijna de helft van de teamleden geeft aan in minder dan de helft van de gevallen betrokken te worden bij veranderingsprocessen. Bijna 20% geeft aan weinig tot niet betrokken te worden.

Vraag 4.2: De noodzaak/reden van de verandering wordt door de verantwoordelijken duidelijk aan het team gecommuniceerd.



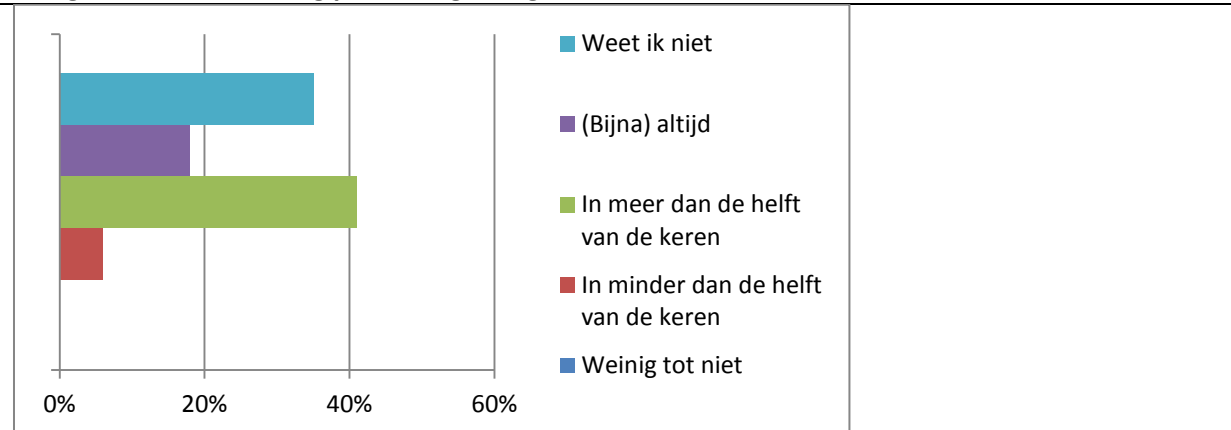
Analyse: Bijna de helft van de teamleden geeft aan dat in minder dan de helft van de gevallen de noodzaak/rede van de verandering duidelijk gecommuniceerd wordt.

Vraag 4.3: Tijdens, of voorafgaande aan een veranderingsproces wordt er een leidend team (directie, werkgroep etc.) gevormd.



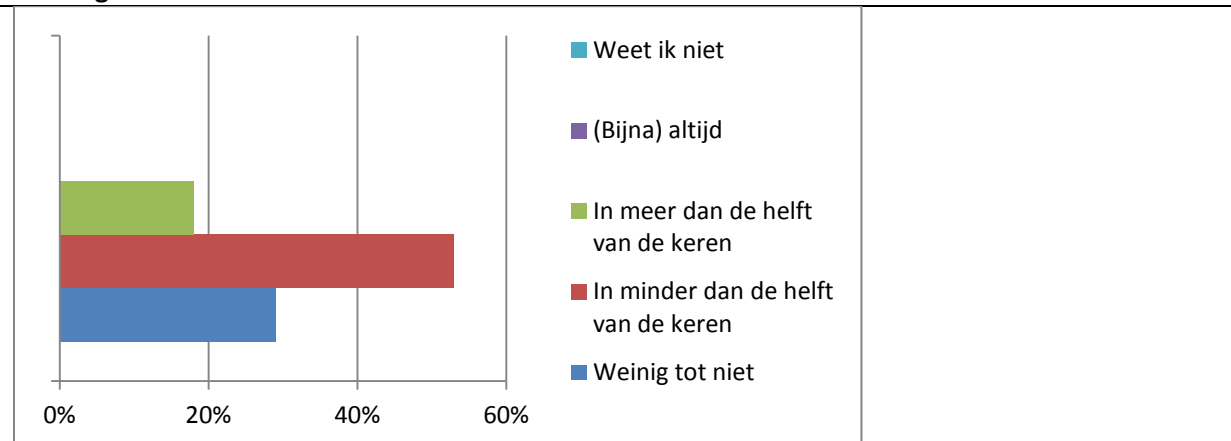
Analyse: Iets meer dan de helft van het team geeft aan dat voorafgaande aan een veranderingsproces in meer dan de helft van de gevallen een leidend team gevormd wordt.

Vraag 4.4: De verandering past doorgaans goed binnen de visie van de school.



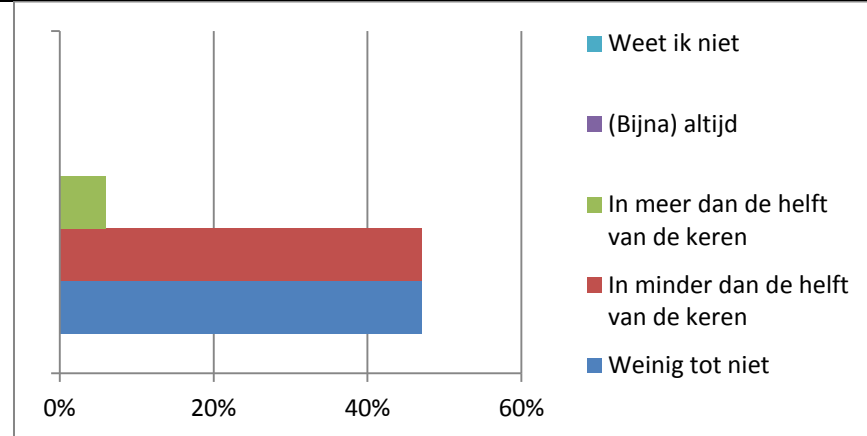
Analyse: Iets meer als 40% van de teamleden geeft aan dat de verandering in meer dan de helft van de gevallen doorgaans goed binnen de schoolvisie past. Ongeveer 35% van de teamleden weet geen antwoord te geven op deze vraag.

Vraag 4.5: Er wordt, door de verantwoordelijken, voorafgaande en tijdens het veranderingsproces helder gecommuniceerd met het team.



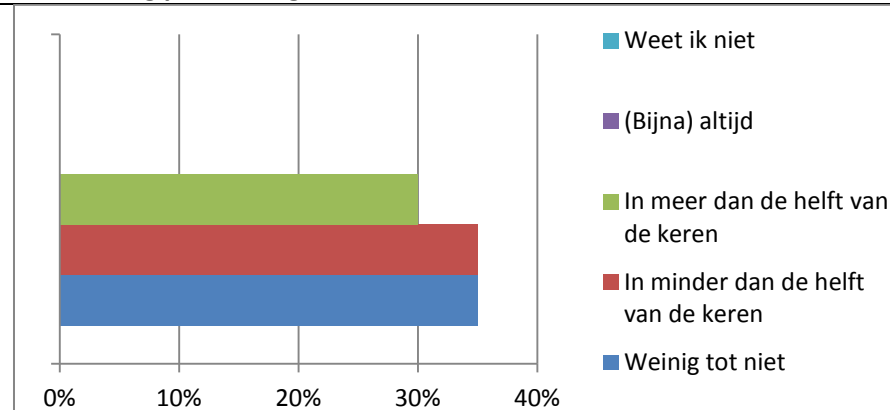
Analyse: Meer dan de helft van de teamleden geeft aan dat er in minder dan de helft van de gevallen voorafgaande en tijdens een veranderingsproces helder gecommuniceerd wordt met het team. Bijna 30% geeft aan dat dit niet of bijna nooit gebeurt.

Vraag 4.6: Tussentijds doelen worden besproken met het team en wanneer behaald ook gevierd.



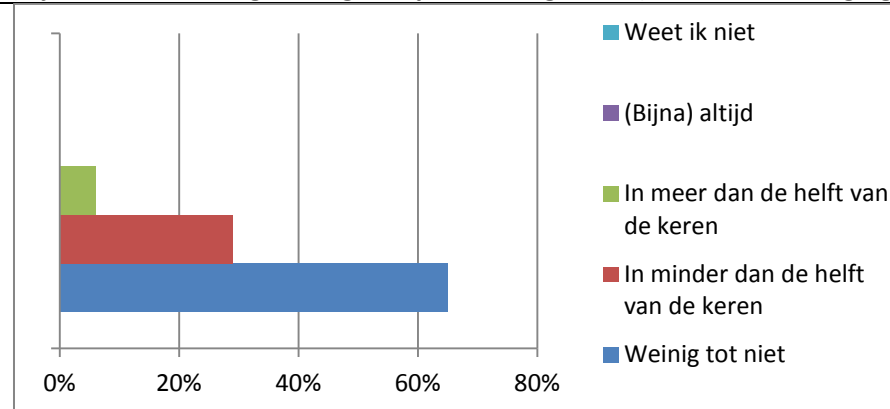
Analyse: Iets meer dan 5 % van de teamleden geeft aan dat er in meer dan de helft van de gevallen tussentijdse doelen worden besproken met het team en wanneer behaald ook gevierd. De helft van de overige 95% van het team geeft aan dat dit in minder dan de helft van de gevallen gebeurt en de andere helft geeft aan dat dit weinig tot niet gebeurt.

Vraag 4.7: De verantwoordelijken zorgen ervoor dat het team geënthousiasmeerd wordt en zo de verandering positief tegemoet treedt.



Analyse: Hier lopen de meningen van de teamleden uiteen. Ongeveer 35% van de teamleden geeft aan dat dit niet tot weinig gebeurt. 30% Geeft aan dat dit in meer dan de helft van de gevallen gebeurt.

Vraag 4.8: Ook na de invoering van het veranderingsproces blijft deze onder de aandacht (bijvoorbeeld in vergaderingen, op studiedagen etc.). Zo vindt er borging plaats.



Analyse: Ruim 60% van de teamleden geeft aan dat dit weinig tot niet gebeurt. Ruim 30% van de teamleden geeft aan dat dit in minder dan de helft van de gevallen gebeurt.

Vraag 5: Hoe zie jij het schoolteam als geheel?

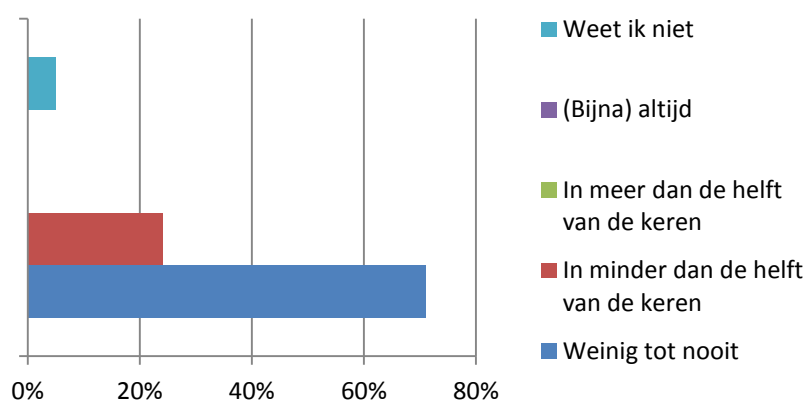
Antwoorden	Teamleden	Percentage
Als een afhankelijk team van losse individuen.	2	12%
Als een tegen-afhankelijk team, van subgroepjes die geen geheel vormen.	14	82%
Als een onafhankelijk team, dat samenwerkt naar binnen gericht.	1	6%
Als een onafhankelijk en wederzijds verbonden team open en naar buiten gericht.	0	0%

Vraag 6: Hoe zie jij het cluster waarbinnen je werkt?

Antwoorden	Teamleden	Percentage
Als een afhankelijk cluster van losse individuen.	1	6%
Als een tegen-afhankelijk cluster, van subgroepjes die geen geheel vormen.	3	18%
Als een onafhankelijk cluster, dat samenwerkt naar binnen gericht.	11	65%
Als een onafhankelijk en wederzijds verbonden cluster open en naar buiten gericht.	2	12%

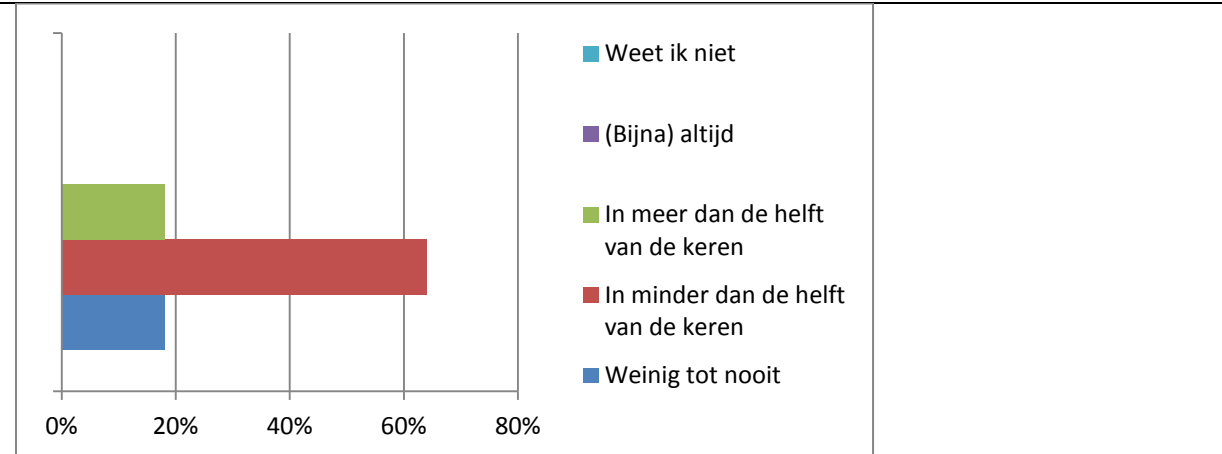
Vraag 7: In welke mate ondervind jij onderstaande gevoelens tijdens een veranderingsproces?

Vraag 7.1: Door de invoer van een veranderingsproces ben ik wel eens bang dat de status die ik heb opgebouwd binnen het team in het geding komt.



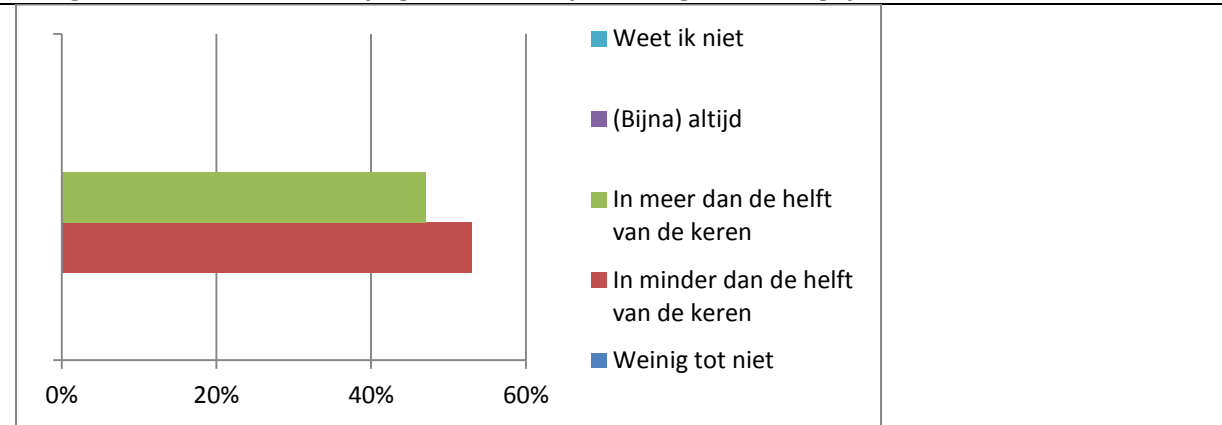
Analyse: Meer dan 70% van de teamleden geeft aan weinig tot nooit bang te zijn dat zijn/haar status door de invoering van een veranderingsproces in het geding komt.

Vraag 7.2: Ik word wel eens onzeker van veranderingen. Kan ik dit wel?



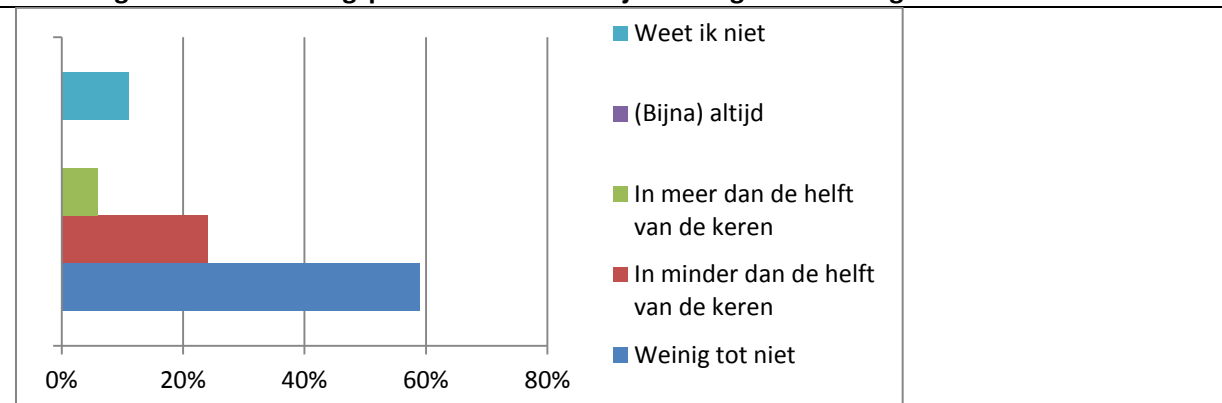
Analyse: Ruim 60% van de teamleden geeft aan wel eens onzeker te worden van veranderingen.

Vraag 7.3: Ik voel me niet altijd gehoord. Is mijn mening wel belangrijk?



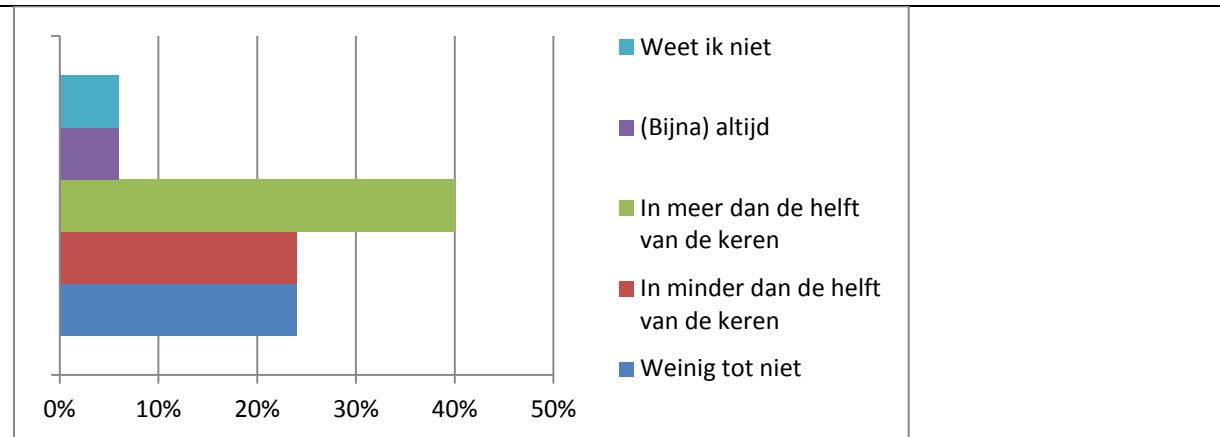
Analyse: Iets meer dan de helft van de teamleden geeft aan in minder dan de helft van de gevallen het gevoel te hebben dat zijn/haar mening niet altijd gehoord wordt. Iets minder dan de helft van de teamleden geeft aan in meer dan de helft van de gevallen het gevoel te hebben dat zijn/haar mening niet gehoord wordt.

Vraag 7.4: Ik ben wel eens bang dat mijn relatie met collega's in het geding komt wanneer ik niet mee wil gaan in veranderingsprocessen. Ik durf mijn mening dan niet te geven.



Analyse: Bijna 60% van de teamleden geeft aan (bijna) nooit bang te zijn dat zijn/haar relatie met collega's in het geding komt.

Vraag 7.5: Ik vind het niet altijd eerlijk wat er door een veranderingsproces van me gevraagd wordt.



Analyse: 40% Van de teamleden geeft aan in meer dan de helft van de gevallen het niet altijd eerlijk te vinden wat er door een veranderingsproces van hem/haar gevraagd wordt.

Vraag 8: Is er iets anders dat je belangrijk vindt in deze enquête te delen?

- *“Een goed onderwerp veranderingsprocessen. Op deze school wordt veel te veel veranderd en dit wordt op een onvoldoende manier uitgevoerd. Alles wordt een beetje aangepakt en er wordt veel te veel aangepakt.”*
- *“Voornamelijk de negativiteit onder de teamleden zorgt er naar mijn mening voor dat veel mensen meegaan in die negativiteit, waardoor de veranderingen niet vol vertrouwen worden aangepakt. We worden daarnaast niet altijd goed en/of te laat goed geïnformeerd.”*
- *“In het begin van een veranderingsproces binnen de school ben ik veelal enthousiast. Echter omdat er weinig tot geen borging plaatsvindt en wij bezig zijn met verschillende processen tegelijk ervaar ik dit gedurende de tijd meer als een last.”*

4.1.1 Deductieve analyse enquête

Om in hoofdstuk vijf antwoord te kunnen geven op deelvraag twee, wordt hier een deductieve analyse gemaakt van enquêtevraag vier (Lange, de, Schuman & Montesano Montessori, 2011). Welke stappen doorloop je tijdens een veranderingsproces volgens de theorie en wat ziet het team op de onderzoeksschool daarvan terug in de praktijk?

Om die analyse op een betrouwbare manier uit te voeren, zonder eigen interpretatie, wordt er hier gebruik gemaakt van percentages:

- Wanneer een stap in 0-25% van de veranderingsprocessen in meer dan de helft van de keren of (bijna) altijd wordt ervaren, wordt deze stap in de rode tabel geplaatst.
- Wanneer een stap in 25-50% van de veranderingsprocessen in meer dan de helft van de keren of (bijna) altijd wordt ervaren, wordt deze stap in de oranje tabel geplaatst.
- Wanneer een stap in 50-75% van de veranderingsprocessen in meer dan de helft van de keren of (bijna) altijd wordt ervaren, wordt deze stap in de groene tabel geplaatst.

In de enquête vraag zijn geen stappen in het veranderingsproces tussen de 75-100% van de gevallen waargenomen.

Stappen in 0-25% van de keren ervaren tijdens een veranderingsproces.

Stap 5: Er wordt, door de verantwoordelijken, voorafgaande en tijdens het veranderingsproces helder gecommuniceerd met het team.

Stap 6: Tussentijds doelen worden besproken met het team en wanneer behaald ook gevierd.

Stap 8: Ook na de invoering van het veranderingsproces blijft deze onder de aandacht (bijvoorbeeld in vergaderingen, op studiedagen etc.). Zo vindt er borging plaats.

Stappen in 25-50% van de keren ervaren tijdens een veranderingsproces.

Stap 1: De noodzaak/rede van de verandering wordt door de verantwoordelijken duidelijk aan het team gecommuniceerd.

Stap 4: De verantwoordelijken zorgen ervoor dat het team geënthousiasmeerd wordt en zo de verandering positief tegemoet treedt.

Stap 7: Teamleden worden door de verantwoordelijken betrokken bij het veranderingsproces.

Stappen in 50-75% van de keren ervaren tijdens een veranderingsproces.

Stap 2: Tijdens, of voorafgaande aan een veranderingsproces wordt er een leidend team (directie, werkgroep etc.) gevormd.

Stap 3: De verandering past doorgaans goed binnen de visie van de school.

4.2 Analyse Interviews

Om de analyse van de interviews met de focusgroep zo valide mogelijk te maken, wordt er een samenvatting van het interview op video opgenomen. Deze samenvatting wordt per interview uitgewerkt en in een bijlage toegezonden naar het betreffende teamlid van de focusgroep ter controle en goedkeuring. Deze samenvattingen zijn terug te vinden in bijlage één. Tijmstra en Boeije (2011) geven aan dat op deze wijze de opgedane kennis ontstaat wordt van persoonlijke voorkeuren en overtuigingen. Zo wordt voorkomen dat er analyse plaatsvindt op basis van wat ik als onderzoeker gehoord denk te hebben, of wil horen.

4.2.1 Van integreren naar een selectieve codering

Na het uitwerken van de interviews zijn de gegevens geanalyseerd door middel van de drie fasen van codering; open codering (de interviews), axiale codering (onderbrengen in categorieën) en selectieve codering (gegevens die relaties ondersteunen samenvoegen) (Boeije, 2014). De axiale codering is terug te vinden in bijlage twee en de selectieve codering wordt hieronder uitgewerkt. Ter onderbouwing worden enkele cursieve quotes uit de interviews toegevoegd.

Onderstaande gegevens zijn, qua vraagstelling, identiek aan de analyse van de enquête in paragraaf 4.1. Doordat er in de interviews echter doorgevraagd wordt op de antwoorden van de enquête, worden hieronder aanvullende data gepresenteerd.

Vraag 1: Hoe lang ben je werkzaam op deze school?

80% Van de deelnemers is langer dan 5 jaar werkzaam op de onderzoeksschool.

Vraag 2: Heb je in de periode dat je werkzaam bent op deze school al eens te maken gehad met onderwijsvernieuwingen of andere veranderingsprocessen?

80% Van de deelnemers geeft aan meer dan 5 keer te maken gehad te hebben met veranderingsprocessen op school.

Vraag 3: Hoe ervaar jij doorgaans een veranderingsproces op school

100% Van de deelnemers ziet veranderingen als uitdaging.
40% Van de deelnemers heeft plezier in veranderingen.
40% Van de deelnemers geeft aan dat het duidelijk maken van het nut/de noodzaak van een verandering leidend is voor het plezier dat zij hebben in een verandering.
20% Van de deelnemers ziet een verandering als een vermoeiend proces doordat veel veranderingsprocessen op de onderzoeksschool verwateren.

Vraag 4.1: Teamleden worden door de verantwoordelijken betrokken bij het veranderingsproces.

100% Van de deelnemers geeft aan in minder dan de helft van de gevallen betrokken te worden bij een veranderingsproces.
60% Van de deelnemers geeft aan dat veranderingen dan worden medegedeeld/opgelegd.
20% Van de deelnemers geeft aan dat dit zorgt voor weerstand.
40% Van de deelnemers geeft aan dat dit zorgt voor minder betrokkenheid.

Quote: *"Ik word niet betrokken, er wordt me gezegd zo ga je het doen. Klaar!" (B)*

Vraag 4.2: De noodzaak/reden van de verandering wordt door de verantwoordelijke(n) duidelijk aan het team gecommuniceerd.

40% Van de deelnemers geeft aan dat de noodzaak/rede niet wordt gecommuniceerd.
60% Van de deelnemers geeft aan dit in minder dan de helft van de keren te ervaren.

Quote:

"Er wordt vaak gezegd dat komt nog wel, maar dat gebeurt vervolgens niet. We missen op dit punt structuur in de organisatie." (M)

Vraag 4.3: Tijdens, of voorafgaande aan een veranderingsproces wordt een leidend team (directie, werkgroep etc.) gevormd.

100% Van de deelnemers geeft aan dat dit in minder dan de helft van de gevallen gebeurt.
60% Van de deelnemers geeft aan dat in het geval van werkgroepen de leiding wel genomen wordt, maar in het geval dat de leidinggevende/CvB verantwoordelijk is niet.
60% Van de deelnemers geeft aan dat er geen leiding over de werkgroepen is en dat deze te vrijwillig zijn.

Vraag 4.4: De verandering past doorgaans goed binnen de visie van de school.

40% Van de deelnemers geeft aan dat dit in minder dan de helft van de gevallen zo is.
40% Weet ik niet.
20% Niet of nauwelijks.
60% Van de deelnemers geeft aan niet goed te weten wat de schoolvisie inhoudt.

Quote: *"We hebben een visie, een zinnetje op papier, maar hoe dit uit te dragen weten we met zijn allen niet". (S2)*

Vraag 4.5: Er wordt, door de verantwoordelijke(n), voorafgaande en tijdens het veranderingsproces helder gecommuniceerd met het team.

100% Van de deelnemers geeft aan dat dit niet gebeurt.

Vraag 4.6: Tussentijds doelen worden besproken met het team en wanneer behaald ook gevierd.

100% Van de deelnemers geeft aan dat dit niet gebeurt.

Quote:

"Doordat er tussentijds niet geëvalueerd wordt kunnen eventuele haken en ogen niet besproken worden. Dan blijkt achteraf in de klas dat zaken niet werken en wordt het proces teniet gedaan."(S)

Vraag 4.7: De verantwoordelijke(n) zorgen ervoor dat het team geënthousiasmeerd wordt en zo de verandering positief tegemoet treedt.

80% Van de deelnemers geeft aan dat dit niet gebeurt.

20% Van de deelnemers geeft aan dat dit in minder dan de helft van de keren gebeurt, afhankelijk van de werkgroep.

40% Van de deelnemers geeft aan dat dit komt omdat er wordt medegedeeld.

20% Van de deelnemers geeft aan dat dit komt omdat het nut niet helder is.

*"Doordat veranderingen worden medegedeeld gaan mensen steigeren en ontstaat er weerstand".
(S)*

Vraag 4.8: Ook na de invoering van het veranderingsproces blijft deze onder de aandacht (bijvoorbeeld in vergaderingen, op studiedagen etc.). Zo vindt er borging plaats.

100% van de deelnemers geeft aan dat dit niet gebeurt.

Quote:

"Er wordt constant gezegd dat we dit moeten gaan doen, maar het gebeurt niet."(B)

Vraag 5: Hoe zie jij het schoolteam als geheel?

40% Van de deelnemers ziet het schoolteam als een groep losse individuen.

60% Van de deelnemers ziet het team als een tegen-afhankelijk team.

60% Van de deelnemers geeft aan dat dit komt omdat leiding/sturing gemist wordt.

Vraag 6: Hoe zie jij het cluster waarbinnen je werkt?

80% Van de deelnemers ziet haar cluster als een samenwerkend cluster naar binnen gericht.

20% Van de deelnemers ziet haar cluster als een samenwerkend cluster naar buiten gericht.

60% Van de deelnemers geeft aan dat gemaakte afspraken/gestelde doelen tussentijds worden geëvalueerd.

40% Van de deelnemers geeft aan dat er geen machtspositie is/iedereen is gelijk.

Quote:

"Vanaf de beginfase bij veranderingen of een door te voeren idee, komt mijn cluster bij elkaar en ieders inbreng is op dat moment even belangrijk." (B)

Vraag 7.1: Door de invoer van een veranderingsproces ben ik wel eens bang dat de status die ik heb opgebouwd binnen het team in het geding komt.

Deze emotie speelt geen rol bij de focusgroep leden tijdens veranderingsprocessen.

Vraag 7.2: Ik wordt wel eens onzeker van veranderingen. Kan ik dit wel?

60% Van de deelnemers voelt zich niet onzeker tijdens veranderingsprocessen.

40% Van de deelnemers wel, maar geeft aan dat dit komt door innerlijke factoren (onzeker in het algemeen, lat te hoog leggen etc.)

Vraag 7.3: Ik voel me niet altijd gehoord. Is mijn mening wel belangrijk?

40% Van de deelnemers geeft aan zich gehoord te voelen, omdat ze daar zelf voor zorgen.

60% Van de deelnemers geeft aan zich niet altijd gehoord te voelen, waarvan 40% dit bij zichzelf legt en 20% zich niet gehoord voelt doordat andere collega's overschreeuwen/ervoor zorgen dat ze zich gehoord voelen.

Vraag 7.4: Ik ben wel eens bang dat mijn relatie met collega's in het geding komt wanneer ik niet mee wil gaan in veranderingsprocessen. Ik durf mijn mening dan niet te geven.

Deze emotie speelt geen rol bij de focusgroep leden tijdens veranderingsprocessen.

Vraag 7.5: Ik vind het niet altijd eerlijk wat er door een veranderingsproces van me gevraagd wordt.

100% Van de deelnemers vindt het niet altijd eerlijk wat een veranderingsproces vraagt.

60% Van de deelnemers geeft aan dat dit komt doordat er tijdens het veranderingsproces iets mis gaat in de leiding, zoals geen duidelijke leiding tijdens het proces, niet meegenomen worden in het proces en geen goede communicatie.

20% Van de deelnemers geeft aan dat dit komt doordat de werkdruk niet eerlijk verdeeld wordt.

20% Van de deelnemers geeft aan dat dit komt doordat leidinggevend die zelf niet voor de klas staan niet stil staan bij de tijd die de leerlingen vragen en vinden dat ze het extra werk van het veranderingsproces er *maar even bij moeten doen*, terwijl zij niet beseffen hoeveel werk er al is.

Vraag 8: Is er iets anders dat je belangrijk vindt in deze enquête te delen?

S wil aan dit interview toevoegen dat zij veranderingen als een uitdaging ziet, maar niet altijd meerwaarde ziet. Dit omdat veel veranderingen binnen afzienbare tijd weer terugveranderd worden. *"We zijn een veranderingsproces ingegaan, dit wordt tussentijds niet geëvalueerd, wordt ingevoerd en blijkt niet te werken. Dit wordt dan weer teruggedraaid en moet opnieuw."* S geeft aan dat verandering hoort, zo ga je mee met je tijd en het hoort bij het werk, maar doordat er stappen worden overgeslagen en verkeerd aangepakt, moet er te veel bijgesteld worden en is veel werk voor niets.

B ervaart vanuit leidinggevend en CvB geen betrokkenheid. Ze verwachten dit van de leerkrachten, maar andersom is het er niet. Ze dragen het zelf dus niet uit.

Hoofdstuk 5

5.1 Conclusie deelvragen

Deelvraag 1: Wat zegt de theorie over de stappen die doorlopen moeten worden tijdens de implementatie van een veranderingsproces?

Tijdens een veranderingsproces doorloopt een team acht stappen, verdeeld in drie fasen. De volgorde hiervan is niet exact te bepalen, verschillende stappen lopen gelijktijdig of over in elkaar (Kotter, 2005).

Eerste fase: een klimaat voor verandering scheppen

1. Een gevoel van noodzaak/urgentie creëren
2. Een leidend team vormen
3. Een juiste visie en strategie ontwikkelen

Tweede fase: de hele organisatie bij het proces betrekken en ervoor toerusten

4. Visie communiceren en het team enthousiasmeren
5. Draagvlak creëren

Derde fase: implementeren en volhouden

6. Korte termijnsuccessen creëren door het stellen van tussendoelen en deze vieren
7. Niet verslappen, maar doorzetten
8. Borgen

Deelvraag 2: Welke stappen worden door het team en de focusgroep vooral gemist tijdens de implementatie van een veranderingsproces?

Vooraf gemist worden de stappen vijf, zes en acht, zoals terug te lezen is in paragraaf 4.1.1.

Deze stappen zijn gebaseerd op het acht stappenplan van Kotter (2005):

- Stap vijf in het veranderingsproces. Er wordt door verantwoordelijken voorafgaande en tijdens een veranderingsproces niet helder gecommuniceerd met het team, wat er voor zorgt dat er geen draagvlak ontstaat.
- Stap zes in het veranderingsproces. Er worden geen tussentijdse doelen gesteld, waardoor er geen korte termijnsuccessen gevierd kunnen worden.
- Stap acht in het veranderingsproces. Na de invoering van een veranderingsproces blijven de veranderingen niet onder de aandacht. Hierdoor vindt er geen borging plaats en verwateren veranderingen.

Deelvraag 3: In welk stadium van teamontwikkeling bevindt het schoolteam zich en wat betekent dit voor de leiderschapstijl waaraan zij behoefte hebben?

Het schoolteam bevindt zich in de tweede fase van teamontwikkeling en functioneert als een tegenafhankelijk team van subgroepjes (Lingsma, 2005). Dit heet een M2 team.

Blanchard, Zigarmi & Zigarmi (2007) geven aan dat zo'n M2 team behoefte heeft aan veel ondersteuning en veel sturing van de leidinggevenden. Dit komt voort uit de behoefte het gevoel te krijgen een gezamenlijk doel, een richting te hebben.

Uit de enquête en verdiepende interviews blijkt dat het schoolteam in de eerste en tweede fase van een veranderingsproces behoefte heeft aan ondersteuning en in de derde fase aan leiding vanuit leidinggevenden.

5.2 Conclusie onderzoeksvraag en aanbevelingen

Aan welke begeleiding heeft het team op de onderzoeksschool behoefte tijdens de invoering van een veranderingsproces?

Tijdens de interviews is duidelijk naar voren gekomen dat er binnen alle acht stappen van Kotter (2005) aanbevelingen gedaan kunnen worden aan leidinggevende(n) en schoolteam. De meeste behoefte, zoals terug te lezen in paragraaf 4.1.2, is er aan aanbevelingen op de stappen behorende bij deelvraag twee.

Om de navolgbaarheid van de aanbevelingen prettig leesbaar te maken wordt hier steeds per conclusie één aanbeveling, of set van samenhangende aanbevelingen geformuleerd. De lezer kan dan direct terugvinden op welke conclusie deze aanbevelingen gebaseerd zijn (Doorewaard, Kil & Ven, van de, 2015).

Stap vijf

Conclusie:

Het schoolteam op de onderzoeksschool geeft aan dat er te weinig communicatie plaatsvindt tijdens veranderingsprocessen. Dit veroorzaakt verandermoeheid en door die verandermoeheid ontstaat weerstand (Kloosterboer, 2005).

Wanneer een team de tweede fase van een veranderingsproces ingaat, de fase waarin het team toegerust wordt voor de verandering en door onvoldoende communicatie en draagvlak het gevoel gecreëerd wordt dat zij niet betrokken en dus niet toegerust worden, dan stagneert en verwatert een veranderingsproces, voordat deze geborgd kan worden (Kloosterboer, 2005).

Aanbevelingen:

- ➔ Het schoolteam op de onderzoeksschool heeft begeleiding nodig in de vorm van scholing, studiedagen, workshops en heldere communicatie omtrent veranderingen, om zich toegerust te voelen en zo de verandering positief tegemoet te treden (Kloosterboer, 2005).
- ➔ Door de leidinggevenden en andere verantwoordelijken moet in deze fase vooral gericht aandacht zijn voor stelselmatige informatieverstrekking (Kotter, 2005).
- ➔ Daarnaast is het in deze fase belangrijk om positief en negatief gedrag, gerelateerd aan het nieuwe doorgevoerde proces, consequent te bespreken. Dit bespreken is niet alleen de

verantwoordelijkheid van leidinggevend, maar ook van teamleden onderling. Laat zo min mogelijk ruimte voor ongewenste oude patronen (Kloosterboer, 2005).

Stap zes

Conclusie:

Uit de enquête en interviews blijkt dat de teamleden van de onderzoeksschool onvoldoende communicatie ervaren tijdens veranderingsprocessen. Veranderingen worden medegedeeld en het team wordt niet betrokken bij het proces. Zo ontstaat de situatie dat zij niet betrokken worden bij en op de hoogte gesteld worden van tussentijdse doelen. De valkuil hiervan is dat er geen korte termijnsuccessen worden gecreëerd en gevierd. Veranderingen kunnen jaren in beslag nemen en wanneer die korte termijnsuccessen er niet zijn vervaagd de focus en het doel en zo verwatert het veranderingsproces (Kotter, 2005).

“Doordat er tussentijds niet geëvalueerd wordt kunnen eventuele haken en ogen niet besproken worden. Dan blijkt achteraf in de klas dat zaken niet werken en wordt het proces teniet gedaan.”

Aanbevelingen:

- ➔ Veranderingsprocessen dienen samen aangegaan te worden. Leidinggevend dient het team te betrekken bij het vastgestelde einddoel en ook samen tussentijdse doelen vast te stellen (Kotter, 2005; Covy, 2011).
- ➔ Kloosterboer (2005) geeft aan dat in de derde fase van een veranderingsproces de korte termijnsuccessen het allerbelangrijkste zijn. Juist de ervaring dat het nieuwe goed werkt en een positieve bekrachtiging van de leidinggevend trekt mensen definitief naar de aanvaardingsfase. Bovendien werkt de bekrachtiging van deze successen bij toekomstige veranderingsprocessen weer als goed voorbeeld en zal zo bij de teamleden op de onderzoeksschool, tijdens toekomstige veranderingen, minder weerstand oproepen (Van den Berg en Vandenberghe, 2005).

Stap acht

Conclusie:

Maar liefst 95% van de teamleden op de onderzoeksschool, geeft aan dat er tijdens veranderingsprocessen geen borging plaats vindt.

“Er wordt constant gezegd dat we dit moeten gaan doen, maar het gebeurt niet.”

Het schoolteam heeft tijdens veranderingsprocessen behoefte aan begeleiding op het gebied van borging en verankering. Op de onderzoeksschool is het team, volgens de focusgroep, niet gewend veranderingsprocessen die reeds ingevoerd zijn onder de aandacht te houden. Er zijn daarnaast te weinig vergaderingen, of andere momenten, waarop geëvalueerd wordt en gekeken wordt hoe de veranderingen werken in de praktijk. Tijdens de interviews met de focusgroep werd meerdere malen aangegeven dat hier veel behoefte aan is.

Uit de enquête en interviews blijkt dat de teamleden van de onderzoeksschool binnen het eigen cluster de stappen bij voorgenomen veranderingen wel juist doorlopen. Er vindt binnen het cluster op die momenten borging plaats. De conclusie hierop is terug te vinden in de verwerkingsopdracht, bijlage vier. Wat het borgen betreft komt hieruit naar voren dat het schoolteam het belangrijk vindt regelmatig in vergaderingen te evalueren over gemaakte afspraken rondom veranderingsprocessen (en deze dan gelijk waar nodig bij te stellen/bij te sturen). De regels en afspraken binnen de clusters zijn helder, daardoor durven clusterleden elkaar hier op aan te spreken.

Aanbevelingen:

- ➔ Kloosterboer (2005) geeft aan dat de belangrijkste stappen die je doorloopt om een veranderingsproces te borgen zijn:
bewaken→blijven evalueren→vieren van successen→bijsturen
Deze stappen zullen in teamvergaderingen regelmatig doorgenomen moeten worden, om de borging van reeds doorlopen veranderingsprocessen te waarborgen.
- ➔ In het team zal er gesproken moeten worden over de verschillen binnen de clusters en het schoolteam. Waarom lukt het borgen binnen de clusters wel en binnen het schoolteam niet? Dit punt zal in de aanbevelingen voor vervolgonderzoek, in paragraaf 5.4 worden meegenomen.

Begeleiding

Conclusie:

In de enquête en interviews komt naar voren dat de teamleden op de onderzoeksschool het schoolteam zien als juniorsysteem, ook wel M2 team genoemd. Dit houdt in dat het team een tegenafhankelijk team van subgroepjes is (Lingsma, 2005). Blanchard, Zigarmi & Zigarmi (2007) geven aan dat zo'n M2 team behoefte heeft aan veel ondersteuning en veel leiding/sturing van de leidinggevendenden.

Hoewel, volgens Blanchard, Zigarmi & Zigarmi (2007) de sturende leider als autoritair ervaren wordt, geeft Lingsma (2005) aan dat een team dat zich nog bevindt in fase M2 hier juist behoefte aan heeft om het gevoel te krijgen een gezamenlijk doel, een richting te hebben. Zonder die richting is een team namelijk stuurloos. Wanneer door de sturing van de leidinggevendenden, door Blanchard, Zigarmi & Zigarmi (2007) leiding genoemd, deze richting bepaalt is, kan de sturing overgaan in ondersteuning en het team verder groeien naar een M3 team. Een team dat samenwerkt en functioneert als seniorsysteem (Lingsma, 2005).

Uit de enquête en interviews komt naar voren dat het schoolteam tijdens de eerste en tweede fase (het scheppen van een klimaat voor veranderingen en het betrekken/toerusten van het team) van een veranderingsproces veel behoefte heeft aan ondersteuning. Tijdens de interviews met de focusgroep kwam naar voren dat er behoefte is aan het gezamenlijk vaststellen van doelen voor veranderingsprocessen. Het team zou graag zien meer betrokken te worden in deze fases, in plaats van dat de veranderingen worden medegedeeld (Covy, 2011). Dit zorgt momenteel voor weerstand.

“Doordat veranderingen worden medegedeeld gaan mensen steigeren en ontstaat er weerstand.”

“Er wordt me gezegd, zo ga je het doen. Klaar!”

In plaats van de leidende houding die momenteel wordt aangenomen door de leidinggevenden, heeft het team dus behoefte aan ondersteuning.

Tijdens de derde fase in het veranderingsproces is er juist veel behoefte aan leiding door de leidinggevenden. Er is behoefte aan controle en evaluatie en het nauwgezet toezicht houden op de voortgang. In deze laatste fase van een veranderingsproces stelt de leidinggevenden zich momenteel meer ondersteunend op en verwacht in deze fase zelfstandigheid. Er vindt dan geen controle plaats, maar dit is juist waar het team in deze fase behoefte aan heeft (The Art of Management, 2010).

“Ik mis binnen onze school de helicopterview van de leidinggevenden.”

Aanbevelingen:

Het advies aan de leidinggevenden op de onderzoeksschool is het schoolteam in de eerste en tweede fase van een veranderingsproces meer te ondersteunen. Het accent ligt dan op de onderlinge verhoudingen (Blanchard, Zigarmi & Zigarmi, 2007). De leidinggevenden zou zich in deze fase moeten richten op een actieve luisterhouding, het vragen om suggesties en ideeën bij voorgenomen veranderingsprocessen, informatie vroegtijdig toegankelijk maken en aan te sturen op teamwork en samenwerking met het team (The Art of Management, 2010).

Het advies aan de leidinggevenden op de onderzoeksschool is in de derde fase van een veranderingsproces, de fase waarin tussendoelen worden geëvalueerd en borging moet plaatsvinden (Kotter, 2005), een leidende rol op zich te nemen. De leidinggevenden zou zich in deze fase moeten richten op controle en evaluatie en het nauwgezet toezicht houden op de voortgang van het veranderingsproces (The Art of Management, 2010).

5.3 Discussie

Bovenstaande conclusie en de aanbevelingen voor de gerichte begeleiding per stap binnen het veranderingsproces, hebben nog geen gerichte praktijkontwikkeling tot gevolg gehad, waarop geëvalueerd kan worden. De reden hiervoor is dat dit programma-evaluatie onderzoek niet bestaat uit een voltooide cyclus, zoals beschreven in paragraaf 3.1.

De probleemstelling, ook wel de vraag van de onderzoeksschool en het plan, het theoretisch onderzoek, de analyse en het advies, zijn door dit onderzoek in kaart gebracht. De laatste onderdelen van de cyclus, de ingreep en evaluatie van het advies, gaan aan de hand van de aanbevelingen plaatsvinden. De waarde voor de school is wel duidelijk naar voren gekomen, door kennisontwikkeling. Middels het theoretisch onderzoek en de data die de enquête en het interview hebben opgeleverd, is naar voren gekomen welke begeleiding het schoolteam nodig heeft om toekomstige veranderingsprocessen beter te doorlopen.

Om tot een gedegen conclusie en bijbehorende aanbevelingen te komen, heeft er kwalitatief en kwantitatief onderzoek plaatsgevonden. De kwantitatieve analyse (enquête) heeft er voor gezorgd dat een groot deel van het team bereikt is en de groepsmembercheck en conclusie gericht op deze kwantitatieve gegevens heeft gezorgd dat die analyse generaliseerbaar en daardoor betrouwbaar is (Lange, de, Schuman & Montesano Montessori, 2011).

De kwalitatieve analyse n.a.v. de interviews is echter niet generaliseerbaar, doordat gebruik gemaakt is van een selectieve groep collega's. Om ervoor te zorgen dat de data analyse van dit kwalitatief

onderzoek generaliseerbaar is, had het gehele schoolteam moeten worden geïnterviewd. De tijd en middelen hiervoor ontbraken. Echter door de koppeling van de interviews aan de enquête, die als betrouwbaar beschouwd mag worden, is de kracht van de conclusies uit de afgenomen interviews betrouwbaar genoeg te beschouwen (Lange, de, Schuman & Montesano Montessori, 2011).

Tijdens de presentatie van de conclusie en aanbevelingen van dit onderzoek aan het schoolteam, kwam naar voren dat enkele teamleden de keuze die gemaakt is betreffende de samenstelling van de focusgroep niet ethisch verantwoord vinden. Buiten de leerkrachten hebben ook de klassenassistenten en leerkrachtondersteuners te maken met onderwijsvernieuwingen. Daarnaast zijn er ook teamleden die niet in de klas werkzaam zijn, maar evengoed te maken krijgen met veranderingsprocessen en begeleiding vanuit leidinggevenden. Wanneer ik in het vervolg nogmaals onderzoek verricht op school, waarbij ik gebruik maak van een focusgroep of andere selectieve groep, zal ik deze feedback meenemen in de keuze die ik maak betreffende de samenstelling.

5.4 Vervolgonderzoek

In de analyse van het interview met de focusgroep komt op meerdere plaatsen naar voren dat de taak en samenstelling van de werkgroepen niet altijd duidelijk en naar tevredenheid verlopen. Mijn aanbeveling aan het schoolteam is om kritisch te kijken naar de manier waarop werkgroepen worden samengesteld en te onderzoeken hoe dit op een effectievere manier kan.

Hoewel de schoolvisie voor de meeste teamleden op de onderzoeksschool op papier duidelijk is, kwam in de interviews naar voren dat het niet voor iedereen helder is hoe die visie naar buiten wordt uitgedragen. *“We hebben een visie, een zinnetje op papier, maar hoe dit uit te dragen weten we met zijn allen niet”*. Mijn aanbeveling zou zijn om schoolbrede afspraken en regels te maken, die de schoolvisie uitdragen en er voor zorgen dat de manier waarop de schoolvisie in de praktijk wordt uitgedragen verheldert.

Tijdens de interviews kwam naar voren dat er te weinig momenten zijn waarop het schoolteam samenkomt en dat de manier waarop er op die momenten vergadert wordt niet naar tevredenheid van het schoolteam verloopt. Mijn aanbeveling is de momenten waarop samen gekomen wordt uit te breiden en te onderzoeken hoe die momenten praktischer kunnen worden ingevuld en daarnaast meer ruimte laten voor inbreng van het schoolteam. Op dit moment zijn het voornamelijk momenten waarop mededelingen gedaan worden en dat zou het team, volgens de focusgroep, graag anders zien.

Uit de enquête en verwerkingsopdracht, gekoppeld aan dit onderzoek, komt naar voren dat het schoolteam vindt dat de clusters als seniorteam functioneren, wat inhoudt dat er wordt samengewerkt. Het schoolteam als geheel functioneert, volgens het schoolteam, echter als een juniorsysteem (Lingsma, 2005). Mijn aanbeveling aan het schoolteam is om aan de hand van bijgevoegde verwerkingsopdracht te gaan kijken welke verschillen er zijn in de samenwerking binnen het team en de clusters, om zo de samenwerking van het schoolteam als geheel te verbeteren. Dit zal het verloop van toekomstige veranderingsprocessen ten goede komen.

5.5 Reflectie

Het onderwerp van dit onderzoek, gericht op schoolontwikkeling en de constante betrokkenheid die het schoolteam gehad heeft bij het tot stand komen ervan, tonen mijn organisatorische competentie en mijn competentie in de samenwerking met collega's aan. Dit door de spil die het team gevormd heeft bij het tot stand brengen van de data en de conclusies en aanbevelingen die handelingsadviezen geven, om tijdens toekomstige veranderingsprocessen beter te kunnen afstemmen op de behoefte van het schoolteam. (A2: *Normatieve professionaliteit*, B2.1: *Gericht op ontwikkelingsmogelijkheden*, B2.2: *Samenwerkend leren*, Dublindescriptoren *Communicatie* en *Toepassen van kennis en inzicht*).

Door de nadruk die ik in dit onderzoek leg op de diversiteit van het schoolteam en de clusters en de wijze waarop ik dit geïntegreerd heb in mijn conclusie en aanbevelingen tot vervolgonderzoek, laat ik zien interpersoonlijk competent te zijn. (A1: *Visie op inclusie en waarden van diversiteit*).

Competent in reflectie en ontwikkeling toon ik me door de (groeps)memberchecks en terugkoppeling die ik gevraagd heb aan collega's bij iedere stap die ik gezet heb, om ervoor te zorgen dat dit onderzoek gedragen zal worden door het schoolteam en dat zij zich kunnen vinden in de conclusie en aanbevelingen. Dit is terug te lezen in bijlage drie, waar er feedback gegeven is op mijn presentatie. (B1: *Kritisch toepassen van kennis* en B2.3 *Onderzoekend handelen*).

Tenslotte heeft dit onderzoek bijgedragen aan mijn professionele ontwikkeling door het theoretisch onderzoek en de koppeling die ik heb kunnen maken van de theorie naar mijn praktijk, om een praktijkverbetering in gang te kunnen zetten. Het eigenbelang, namelijk het uitvoeren van een onderzoek aansluitend bij mijn interesse en tegelijkertijd het belang dat dit onderzoek heeft gehad voor mijn omgeving, zorgden ervoor dat ik dit onderzoek met veel plezier heb uitgevoerd. (A3: *Authentiek functioneren*, Dublindescriptor *Leervaardigheden*). (Claasen et al., 2009).

Biografie

Berg van den, R. en Vandenberghe, R. (2005). Succesvol leidinggeven aan onderwijsinnovaties. Alphen aan den Rijn: Kluwer.

Blanchard International Group (2016). Hét Leiderschapsmodel. Opgeroepen op mei 15, 2016 van <https://www.blanchardnederland.nl/?s=model>

Blanchard, K., Zigarmi, D. & Zigarmi, P. (2007). Situationeel leiderschap II en de One Minute Manager. Amsterdam: Business Contact.

Boeije, H., Hart, H. 't & Hox, J. (eds.) (2009). Onderzoeksmethoden. Amsterdam: Boom Onderwijs.

Boeije, H. (2014). Analyseren in kwalitatief onderzoek. *Denken en doen*. Den Haag: Boom Lemma Uitgevers.

Boonstra, J. (2011). Leiders in cultuurverandering. Assen: Van Gorcum.

Claasen, W., Bruine, E. d., Schuman, H., Siemons, H. & Velthooven, B. v. (2009). Inclusief Bekwaam. *Generiek competentieprofiel inclusief onderwijs*. Antwerpen-Apeldoorn: Garant.

Covey, S. (2010). De zeven eigenschappen van effectief leiderschap. Amsterdam: Business Contact.

De Bruïne, E., Everaert, H., Harinck, F., Riezebos-de Groot, A., Van de Ven, A. (2011). Bronnenboek Onderzoekstrategieën. Landelijk Expertise Centrum Onderwijs en Zorg (LEOZ).

Doorewaard, H., Kil, A., & Ven, van de, A., (2015). Praktijkgericht kwalitatief onderzoek. *Een praktische handleiding*. Amsterdam: Boom Lemma Uitgevers.

Emst, A. van (2002). Koop een auto op de sloop. *Paradigmashift in het onderwijs*. Utrecht: APS.

Hersey, P. (1995). Situationeel leidinggeven. *Een op de praktijk gericht model om flexibel te kunnen inspelen op wisselende omstandigheden*. Amsterdam: Business Contact.

Kloosterboer, P. (2005). Voor de verandering. Den Haag: SDU uitgevers

Kotter, J.P. (2005). Leiderschap bij verandering. Den Haag: Academic Service.

Lange, R. d., Schuman, H., & Montesano Montessori, N. (2011). Praktijkgericht onderzoek voor reflectieve professionals. Antwerpen-Apeldoorn: Garant.

Lingsma, M. (2005). Aan de slag met teamcoaching. Baarn: Nelissen

Oates, B.J. (2005). Researching Information Systems and Computing. London: SAGE Publications.

Quality Contact (2011). Over wat er zoal fout kan gaan bij een organisatieverandering. Opgeroepen op maart 20, 2016 van Ontdek Media Plaza: <https://ontdekmediaplaza.wordpress.com/2011/03/28/over-wat-er-zoal-fout-kan-gaan-bij-een-organisatieverandering/>

Tijmstra en Boeije (2011). Wetenschapsfilosofie in de context van de sociale wetenschappen. Den Haag: Boom Lemma Uitgevers.

The Art of Management (2010). Situationeel leiderschap. Opgeroepen op mei 15, 2016 van 123management.nl:

http://123management.nl/0/030_cultuur/a300_cultuur_11_situationeel_leiderschap.html

Van Strien, P.J. (1984). Naar een verwetenschappelijking van de praktijk. *Tijdschrift voor Orthopedagogiek* XXIII, pp. 162-180.

Wellington, J. (2000). Educational research – Contemporary Issues and Practical Approaches. London: Continuum.

Bijlagen

Bijlage 1: Samenvattingen interviews focusgroep

Uitwerking interview 16-03-2016 met M

Betreffende: veranderprocessen op school

M geeft aan 1 tot 3 jaar werkzaam te zijn op school en in die tijd enkele veranderingsprocessen meegemaakt te hebben. Al vindt ze het lastig dit zo te benoemen, omdat zij door haar korte dienstverband midden in veranderingsprocessen gekomen is.

M ziet veranderingen als een uitdaging en heeft er plezier in. Ze geeft aan positief ingesteld te zijn en graag te willen leren. Alle dingen die zij nu leert kan ze “in haar rugzak stoppen”. M stelt hierin hoge eisen aan zichzelf, ze wil goed presteren en iets toevoegen aan het team. Als invaller vindt ze het belangrijk om goed deel te nemen en weerstand hoor je daar niet bij te voelen. Dit voelt ze zelf ook niet.

Bij vraag 4 hebben we de stappen die je doorloopt tijdens een veranderingsproces besproken.

- M vindt dat het team weinig (minder dan de helft) door de leidinggevenden betrokken wordt bij de invoer van veranderingsprocessen. M geeft aan dit vervelend te vinden omdat je hierdoor geen binding krijgt met het doel, waardoor mensen zich minder gemotiveerd voelen er aan te gaan werken.
- Ook de noodzaak/rede van verandering wordt te weinig (minder dan de helft) van de keren door verantwoordelijken/teamleider aan het team gecommuniceerd. “Dat komt nog wel”, “je hoort het nog wel” wordt volgens M vaak gezegd, maar vervolgens gebeurt dit niet. Hierdoor loop je als team achter de feiten aan. De wil is er binnen het team wel, denkt M, maar we missen op dit punt structuur in de organisatie.
- Tijdens of voorafgaande aan een veranderingsproces wordt volgens M wel een leidend team gevormd, maar dit gebeurt niet altijd goed. Er blijft, door een gebrek aan leiding en communicatie, te veel onduidelijk. Wie is er verantwoordelijk? Er is geen controle/ overzicht, dus niemand voelt zich verantwoordelijk, of kan ergens op worden aangesproken.
- Of de veranderingen doorgaans goed binnen onze visie passen vindt M lastig om te zeggen. De hoofdlijnen van de visie zijn haar niet duidelijk.
- Er wordt door de verantwoordelijken vooraf en tijdens veranderingsprocessen, volgens M, niet helder gecommuniceerd en tussentijdse doelen worden niet opgesteld, gevierd en geëvalueerd.
- Of de verantwoordelijken zorgen voor het enthousiastmeren van het team zodat deze de verandering positief tegemoet zien vindt M wisselend. Dit verschilt bijvoorbeeld erg per werkgroep. M vindt het knap hoe sommige werkgroepen dit toch goed oppakken, ondanks de weerstand die zij soms voelen bij anderen.
- Na de invoering van veranderingsprocessen blijven deze niet onder de aandacht, borging vindt niet plaats. M benoemt daarnaast dat er veel te weinig momenten zijn waarop het team samenkomt in bijvoorbeeld vergaderingen, wat dit zo wie zo al moeilijk maakt. Daarnaast mist ze van de vergaderingen die wel plaatsvinden de notulen, wat ervoor zorgt dat mensen die niet aanwezig zijn geweest van gemaakte afspraken niets afweten.

M ziet het schoolteam als een afhankelijk team van losse individuen. Door de behoefte aan goede organisatie en structuur die ontbreekt blijven mensen ook afhankelijk. Sommige collega's stellen zich wel tegen-afhankelijk op. Dit beschrijft M als een "bepaalde groep mensen". Dus een gedeelte van het team is ook tegen-afhankelijk te noemen met gevormde subgroepjes.

Het cluster waarbinnen M werkt is een onafhankelijk cluster, dat samenwerkt naar binnen gericht. M mist hier wel de leidende persoon die de gemaakte afspraken en werkwijze naar buiten brengt, richting team en teamleider. Waarom haar cluster wel samenwerkt en onafhankelijk is, terwijl het team dit als geheel niet is, wijdt M aan de "klik" die haar cluster heeft. Er is bovendien geen spraken van machtsposities binnen haar cluster, iedereen is gelijkwaardig. Ook stelt het cluster zich hulpvaardig op, is er wederzijdse acceptatie en voelt iedereen zich verantwoordelijk. Afspraken worden hierdoor nagekomen.

M heeft niet het gevoel dat haar status in het geding komt tijdens de invoering van een nieuw veranderingsproces, ook wordt zij hier niet onzeker van. M voelt zich soms wel niet gehoord. Dit omdat er collega's zijn die anderen "overschreeuwen". Hierdoor heeft M het gevoel dat het niet altijd nut heeft haar mening te geven en gaat ze om die rede discussie soms liever uit de weg.

M heeft niet het gevoel dat haar relatie met collega's in het geding komt als zij niet mee wil gaan in een veranderingsproces, wel vindt ze het soms niet eerlijk wat een veranderingsproces van haar vraagt. Dit omdat veranderingsprocessen gaan om verbetering van de huidige situatie, maar dit blijkt achteraf niet altijd het geval te zijn op deze school. Er is dan tijd gestoken in een verandering die weinig opbrengt. M ziet wel dat de intentie op zo'n moment goed is, maar de verbetering van de situatie blijft vaak achterwege. Daarnaast ervaart M door haar grote klas die zij als fulltimer leerkracht alleen draait, met weinig ondersteuning, veel werkdruk. Hierdoor voelt het niet altijd eerlijk dat er in een veranderingsproces van haar evenveel gevraagd wordt als van een collega met een kleinere klas en minder werkdruk. M legt dit ook wel een beetje bij zichzelf, ze legt de lat hoog voor zichzelf en zou eigenlijk eerder aan de bel moeten trekken als ze extra werkdruk ervaart door veranderingen vindt ze zelf.

Uitwerking interview 09-03-2016 met S

Betreffende: veranderprocessen op school

S is langer dan 5 jaar werkzaam op school (8 jaar inmiddels) en heeft in deze periode veel veranderingsprocessen meegemaakt. Degene die haar het meeste zijn bijgebleven zijn de veranderingen rondom de kerndocumenten, inmiddels OPP's genoemd.

Doorgaans ziet S veranderingen als een uitdagend proces en heeft ze er plezier in.

Met S heb ik de stappen van Kotter doorlopen, die in vraag vier van het interview naar voren kwamen:

- Teamleden worden in minder dan de helft van de gevallen betrokken bij een veranderingsproces. Het zijn meestal mededelingen. Er wordt niet gevraagd naar de input van teamleden, we worden op de hoogte gesteld.

- De noodzaak of rede van een veranderingsproces is in minder dan de helft van de gevallen duidelijk. Neem als voorbeeld de kerndocumenten. De ene keer is de rede van verandering dat het fijn zou zijn voor het team dat ze schrijven moet, de andere keer is de rede dat de inspectie een verandering wil. Dit geeft onrust.
- Tijdens of voorafgaande aan een veranderingsproces wordt er een leiding team samengesteld. Dit zijn volgens S de werkgroepen. Hier mist S duidelijke leiding. Werkgroepen nemen geen leiding op zich en van bovenaf is die er dan ook niet. Iedereen doet maar wat en veel veranderingsprocessen en ideeën verdwijnen als los zand. De werkgroep houdt het team vaak ook niet op de hoogte.
- De visie is in minder dan de helft van de gevallen wel duidelijk, maar omdat er geen actieve rol van de leidinggevende is, wordt de visie niet duidelijk uitgedragen. Iedereen doet daarom maar gewoon zijn eigen ding en dit wordt ook geaccepteerd.
- Voorafgaande aan een veranderingsproces doelen helder stellen en tussentijdse doelen opstellen en vieren/evalueren gebeurt niet. Doordat er tussentijds niet geëvalueerd wordt kunnen eventuele haken en ogen niet besproken worden. Dan blijkt achteraf in de klas dat zaken niet werken en wordt het proces teniet gedaan.
- De verantwoordelijken enthousiasmeren de teamleden niet zegt S. Dit omdat zij mededelen, waardoor mensen gaan steigeren en er weerstand ontstaat.
- Na een veranderingsproces blijft een verandering niet onder de aandacht.

S ziet het schoolteam als een groep losse individuen, doordat duidelijke leiding ontbreekt. Er is niemand waar het team naar luistert en die ervoor zorgt dat regels en afspraken worden nageleefd. Iedereen “doet maar wat”. Dit bedoelt S niet negatief. Iedereen doet wat hem het beste lijkt voor zijn leerlingen en zo doet iedereen het toch weer op zijn eigen manier.

S ziet haar cluster als een onafhankelijk team dat samenwerkt naar binnen gericht. Dat komt omdat er iedere maand een clustervergadering plaats vindt. Tijdens die vergadering wordt er geëvalueerd op gemaakte afspraken en wordt gekeken of iedereen zich hier aan houdt. Gerelateerde punten worden besproken en nieuwe afspraken worden gemaakt. Naar S haar mening zou dit in het schoolteam ook zo moeten gaan.

S is niet bang dat door een veranderingsproces haar status binnen het team in het geding komt. Wat anderen van haar denken maakt haar niet uit.

Veranderingsprocessen maken S wel eens onzeker. Dit omdat ze binnen haar werk de lat hoog legt voor zichzelf en veel van zichzelf vraagt/eist.

S voelt zich wel gehoord tijdens een veranderingsproces. Dit omdat ze ten eerste niet altijd de behoefte heeft gehoord te worden, maar als dat wel zo is zorgt S ervoor dat ze gehoord wordt. S herhaalt zo nodig haar mening als er niet geluisterd wordt, of staat ze iedere week bij de directeur op de stoep tot ze gehoord wordt.

S heeft niet het gevoel dat haar relatie met teamleden in het geding komt door haar mening tijdens een veranderingsproces.

S ervaart een veranderingsproces soms als niet eerlijk. Dit omdat veranderingsprocessen nu eenmaal werkdruk verhogen en S zo perfectionistisch is, altijd het onderste uit de kan wil halen. Verder vindt S

het soms oneerlijk doordat er van bovenaf geen duidelijkheid en leiding is. S denkt dat niet alle collega's alle veranderingen hierdoor even serieus nemen, maar zij wel, waardoor zij heel hard werkt en haar werkdruk hoger wordt.

S wil aan dit interview toevoegen dat zij veranderingen als een uitdaging ziet, maar niet altijd meerwaarde ziet. Dit omdat veel veranderingen binnen afzienbare tijd weer terugveranderd worden op de onderzoeksschool. We zijn een veranderingsproces ingegaan, dit wordt tussentijds niet geëvalueerd, wordt ingevoerd en blijkt niet te werken. Dit wordt dan weer teruggedraaid en moet opnieuw. S geeft aan dat verandering hoort, zo ga je mee met je tijd en het hoort bij het werk, maar doordat er stappen worden overgeslagen en verkeerd aangepakt, moet er te veel bijgesteld worden en is veel werk voor niets.

Uitwerking interview B

Afgenomen in de week van 14 maart

Betreffende: veranderprocessen op school

B is reeds 12,5 jaar in dienst op de onderzoeksschool en heeft al heel wat veranderingsprocessen meegemaakt. Het meeste zijn haar bijgebleven de veranderingen in de OPP's, maar dat op een negatieve manier. De rede dat B dit als negatief ervaren heeft is dat het elke keer weer anders is, het moet elke keer weer anders aangepakt worden. Met name in oudergesprekken vindt B dit knullig en vervelend overkomen. Ze heeft het gevoel dat ze zich constant naar ouders moet verantwoorden daarin. De visie daarachter is ook niet helder. Het geeft elke keer meer werk, B ziet het nut er niet van in. De CvB zegt dat ze een werkbaarder document willen maken met minder werk, maar door het constant veranderen heeft dit een averechts effect.

Op de vraag hoe B doorgaans veranderingsprocessen ervaart gaf ze een tegenstrijdig antwoord. Aan de ene kant ziet B verandering als een uitdaging en heeft er plezier in. Aan de andere kant houdt B het liever bij het oude want dat werkt prima. Dingen die goed werken en goed voelen verandert B liever niet. B wil de dingen ook gewoon graag op haar eigen manier doen. Dus ziet B het nut van een verandering geeft het haar plezier en uitdaging. Wanneer B overtuigt kan worden dat verandering goed is voor leerlingen gaat ze de uitdaging graag aan.

Ik heb vervolgens met B de stappen besproken die je doorloopt tijdens een veranderingsproces:

- Teamleden worden vaker niet dan wel betrokken bij veranderingsprocessen. In 9 van de 10 gevallen wordt iets medegedeeld. B geeft aan: *"Ik wordt niet betrokken er wordt me gezegd zo ga je het doen klaar"*. Dit zorgt bij B voor weerstand en hakken in het zand. Bij andere collega's, merkt B, gebeurt dit dan ook.
- De noodzaak/rede wordt niet kenbaar gemaakt. Communicatie blijft probleem nummer 1, geeft B aan. Zij zou graag zien dat we meer bijeenkomsten/vergaderingen hebben samen, waar we het er dan over hebben en 'met de billen bloot gaan', i.p.v. een mail. Dit zodat je weet waarom een verandering van je verwacht wordt. B vindt het belangrijk te weten wat de visie en/of gedachte ergens achter is en niet waarom het moet, daar is ze klaar mee.

- Voorafgaande aan een verandering wordt er vaker niet dan wel een leidend team gevormd. Er worden wel werkgroepen gevormd, maar dit is té vrijwillig. Er wordt gevraagd wie er aan mee willen werken en mensen mogen dan hun hand opsteken, maar dit vindt B jammer, want het gaat er niet om wie wil maar wie de aangewezen personen ergens voor zijn en daar mag kritisch naar gekeken worden.
- In de 12,5 jaar dat B op de onderzoeksschool werkt, heeft ze gemerkt dat veranderingen vaak niet binnen de schoolvisie passen. Daar lijkt verandering in te komen, nu we sinds eind vorig schooljaar de visie op papier hebben en een nieuwe teamleider die dit wil uitdragen, maar dat wordt nu pas in gang gezet dus daar heeft B nog geen bewijs van gezien. In het verleden werd uitgegaan van wat moest en niet wat is passend bij de school. B hoopt dat hier nu verandering in komt.
- Voorafgaande en tijdens veranderingsprocessen wordt er niet helder gecommuniceerd met het team en tussentijdse doelen worden niet gesteld of gevierd. B geeft aan dat het team niet wordt meegenomen in dit proces.
- De verantwoordelijke(n) enthousiasmeren het team niet, waardoor de verandering niet positief tegemoet getreden wordt. Dit komt volgens B doordat het niet duidelijk gemaakt wordt waarom iets belangrijk is.
- Na invoer onder blijven veranderingen niet onder de aandacht in bijvoorbeeld vergaderingen en studiedagen, er vindt geen borging plaats. Er wordt constant gezegd dat we dit moeten gaan doen, maar het gebeurt niet.

B ziet het schoolteam als een tegen-afhankelijk team met subgroepjes zonder geheel. Een groep tegen de nieuwe teamleider met mensen die denken dat ze het voor het zeggen hebben en ver gaan om die zin te krijgen, anders zijn de 'poppen aan het dansen'.

B ziet haar cluster als een onafhankelijk team dat samenwerkt naar binnen gericht. B geeft aan: *"Binnen mijn cluster wordt meestal open en eerlijk gecommuniceerd wat een fijne sfeer geeft. Vanaf de beginfase bij veranderingen of een door te voeren idee, komt het cluster bij elkaar en ieders inbreng is op dat moment even belangrijk. Hierdoor komt er gedurende het hele proces echte samenwerking tot stand. Het proces wordt samen aangegaan."*

Op de vraag of B bang is dat haar status in het geding komt bij een verandering geeft ze aan hier geen last van te hebben, B is niet bezig met status. Onzeker kan B wel zijn, ze geeft aan dat dit in meer dan de helft van de gevallen zo is, maar dat betreft B op zichzelf. B is geen zelfverzekerd persoon en heel praktisch ingesteld, waardoor veranderingen op papier B soms een onzeker gevoel geven. B heeft soms het gevoel dat het niet eerlijk is wat verandering van haar vraagt. Er komt vaak zoveel werk bij kijken en de leidinggevende(n) haar het gevoel geven dat ze het er wel even bij doet, terwijl je gewoon leerlingen hebt overdag. Die leidinggevende(n) zijn mensen die zelf niet voor de klas staan en zich niet beseffen wat er bij komt kijken.

B ervaart vanuit leidinggevende(n) en CvB geen betrokkenheid. Ze verwachten dit van de leerkrachten, maar andersom is het er niet. Ze dragen het zelf dus niet uit.

Uitwerking interview P

Afgenomen in de week van 14 maart

Betreffende: veranderprocessen op school

P geeft aan meer dan 5 jr werkzaam te zijn op de onderzoeksschool en vaak (meer dan 5 keer) te maken gehad te hebben met veranderingsprocessen.

P ziet veranderingen als uitdaging en heeft er plezier in, maar alleen wanneer ze er de meerwaarde voor inziet voor de school, de leerlingen of zichzelf. Wanneer P het nut er niet van inziet dan slaat die uitdaging om in weerstand.

We hebben de stappen die doorlopen worden tijdens een veranderingsproces besproken:

- P geeft aan dat in minder dan de helft van de gevallen betrokken te worden bij een veranderingsproces. De OPP's geeft P aan als voorbeeld / negatief punt. In het geval van de OPP's wordt het team volgens P niet betrokken en dat is irritant.
- Wanneer dat namelijk niet gebeurt wordt de rede/noodzaak van het veranderingsproces niet duidelijk en dit zorgt ervoor dat P weerstand voelt opkomen. Ook levert het dan meer werkdruk op.
- Tijdens voorafgaande aan een veranderingsproces wordt volgens P in de helft van de gevallen een leidend team gevormd. Er worden namelijk wel werkgroepen opgesteld en die werkgroepen informeren het team wel, maar in de andere helft van de gevallen wanneer de leidinggevende de leiding heeft mist P dit. Ze mist dan de helikopterview en het informeren. Ze ziet in de vergaderingen geen info terugkomen, ook niet altijd vanuit de werkgroepen. Wanneer een werkgroep 'van wanten weet' wel, maar wanneer de werkgroep dit niet vanuit zichzelf oppakt dan komt het niet terug, omdat er vanuit de directie niet in de gaten gehouden wordt welke werkgroepen nu waar mee bezig zijn. Die helikopterview mist ze dus, zegt P, die eerder ook al ter sprake kwam.
- P geeft aan dat de verandering niet binnen de schoolvisie past, want wat is nu onze visie? Wat is onze schoolcultuur? Eind vorig schooljaar is de nieuwe visie naar het team gecommuniceerd/medegedeeld, maar visie is veel breder. Waar willen wij als team/school heen? Wat is onze kijk op straffen en belonen? Op de inbreng van ouders en leerlingen? En zo is er een heleboel wat P mist, waarvan we geen visie hebben. De visie en schoolcultuur van het team mist P en dat is ook visie.
- Voorafgaande en tijdens veranderingsproces wordt er niet helder gecommuniceerd met het team. Tussentijdse doelen worden niet besproken en dus niet behaald en ook niet gevierd? P geeft aan dat dit ook komt omdat er te weinig vergaderingen zijn om de kans te hebben dit te doen.
- Verantwoordelijke(n) enthousiasmeren het team niet om er voor te zorgen dat het team verandering positief tegemoet treedt.
- Na een veranderingsproces blijft deze niet onder de aandacht tijdens vergaderingen en studiedagen. Boring vindt niet plaats. P geeft op meerdere momenten in het interview aan dat ze dit borgen zo belangrijk vindt en we dat missen.

Hoe ze het schoolteam ziet vindt P een lastige vraag, omdat het antwoord dat ze had willen geven niet tussen de keuzemogelijkheden in de enquête staat. P heeft gekozen voor het antwoord een tegen-afhankelijk team van subgroepjes. P ziet het team als zeer afhankelijk, dus heeft even getwijfeld met het antwoord een team van losse individuen. Doordat we ons zo afhankelijk opstellen en nergens zelf onze schouders onder zetten en op het moment ook sturing missen krijgen we bondjes en subgroepjes. Iedereen gaat het een beetje bij elkaar zoeken en dat vindt P jammer.

Haar eigen cluster ziet P als een onafhankelijk samenwerkend team naar buiten gericht. Wederzijds en open. Ik heb P gevraagd hoe het komt dat P haar cluster wel zo ziet maar het schoolteam niet. P geeft het volgende antwoord: *“Binnen mijn cluster is er goede communicatie. We overleggen, evalueren tussentijds en kijken dan ook naar de doelen die gesteld zijn en stellen ze eventueel bij. Daarnaast pakken we direct aan waar tegenaan gelopen wordt”*. Dat wordt door P gemist binnen het team, er is teveel ‘hap snap’ en met hap snap bedoelt ze dat we ergens aan beginnen en dan niet doorpakken, of er is ineens een probleem wat moet worden opgelost, terwijl je volgens P problemen vóór moet zijn.

P heeft geen last van het gevoel dat haar status in het geding zou komen bij verandering, of van onzekerheid. P heeft soms wel het gevoel niet gehoord te worden, maar geeft aan niet altijd haar mening te geven. Dat komt volgens P door haar instelling *“het verandert toch niet of ik ben er klaar mee, zoals het nu loopt denk ik wel eens jongens zoek het uit”* P legt de rede van dit gevoel niet gehoord te worden bij zichzelf. P heeft er geen last van dat ze bang is dat haar relatie met collega's in het geding zou komen als ze niet mee wil gaan in een verandering. P durft haar mening gewoon te geven. P vindt het niet altijd eerlijk wat een verandering van haar vraagt. P geeft aan dat dit komt door de onduidelijkheid en het niet goed communiceren.

Uitwerking interview S2

Afgenomen in de week van 14 maart

Betreffende: veranderprocessen op school

S is langer dan 5 jaar in dienst (meer dan 10 jaar) en heeft heel erg veel veranderingsprocessen meegemaakt geeft zij aan. Over het algemeen ziet S een verandering als een uitdaging en heeft er plezier in, maar soms is het ook een vermoeiend proces, maar S doet wel altijd mee. Ondanks dat S plezier heeft in veranderingen ervaart ze het ook als een vermoeiend proces, doordat veel veranderingsprocessen verwateren of verslonzen. Ze komen op plank en worden niet meer opgepikt. Vervolgens beginnen we weer aan het volgende zonder het oude eerst goed te borgen/afwerken en zo lopen heel veel projecten en veranderingsprocessen op school. Ze verwateren, we beginnen maar stoppen.

Nieuwe ideeën maken S enthousiast, maar dan gaan we het cirkeltje weer in. We beginnen, maken niet af, het verwatert/ verslonst en zo blijven we in de cirkel doorgaan.

Vervolgens heb ik met S de stappen doorlopen, die je maakt tijdens een veranderingsproces:

- S geeft aan dat teamleden niet zozeer betrokken worden bij de invoer van veranderingsprocessen, maar dat ze eerder worden opgelegd. Wat S bij werkgroepen wel ziet is het enthousiasmeren en betrekken, maar dit mist ze bij directie/teamleider. Daar wordt meer medegedeeld en opgelegd. S voelt zich dan niet betrokken.
- De noodzaak/rede wordt ene keer wel en andere keer niet goed gecommuniceerd. Dit is volgens S afhankelijk van het onderwerp en soms snap je gewoon zelf wel wat er zo urgent is. De momenten waarop de urgentie dus wel duidelijk is komt eigenlijk meer vanuit S zelf, dan dat het duidelijk gemaakt wordt door de teamleider. Afhankelijk van het onderwerp is het soms ook een vermoeiend proces. S is het vertrouwen in de daadwerkelijke urgentie kwijt. Er wordt gezegd “dit moeten we gaan doen want...”, maar vervolgens wordt het niet afgemaakt. Is het nu dus wel of niet urgent? S geeft aan een houding gekregen te hebben van “eerst maar eens zien en dan geloven”. Het doel wordt niet altijd duidelijk gemaakt, of dit lukt in ieder geval niet altijd, dus mist S de motivatie.
- Tijdens en voorafgaande aan een verandering wordt er in meer dan de helft van de gevallen een leidend team gevormd, want dan betreft het een werkgroep en die doen dit wel. In de gevallen dat de CvB of directie verantwoordelijk is dan gaat het mis.
- Op de vraag of de verandering doorgaans goed binnen de schoolvisie past, kreeg ik een wedervraag van S. Wat is de visie van de school dan? Daar komen veel problemen vandaan denkt S, want wat stralen we uit? We hebben een visie, een zinnetje op papier, maar hoe dit uit te dragen weten we met zijn allen volgens S niet.
- Op de vraag of er voorafgaande en tijdens een veranderingsproces helder gecommuniceerd wordt, gaf S als antwoord dat dit voorafgaande en NA het proces gebeurt. S geeft aan dat er tijdens het proces niet gecommuniceerd wordt en er geen tussendoelen zijn. Daardoor voelt S zich minder betrokken. Ook wordt er niet tussentijds geëvalueerd en kunnen afgesproken doelen niet worden bijgesteld, waardoor het eindresultaat niet altijd naar wens is. Daar loop je dan tegenaan in de uitvoering in de klas. Dus de verandering wordt ingevoerd, naderhand krijg je te horen “dit is het geworden”, daar moet je mee aan de slag en dan blijkt het in de praktijk niet te werken. De mensen uit de praktijk (leraren en andere teamleden), worden tijdens het proces helemaal niet betrokken en daar heeft S last van. Achteraf weet je dan niet meer tot waar het goed is gegaan en vanaf waar het fout ging. Wat kunnen we wel blijven gebruiken en wat niet? Dan wordt het idee helemaal van tafel geschoven terwijl er misschien wel goede elementen bij zitten.
- Verantwoordelijken zorgen er niet voor dat teamleden geënthousiasmeerd worden en verandering positief tegemoet treden. Voorafgaande wordt verteld waarom het moet het en proberen ze ons nog enigszins te enthousiasmeren, geeft S aan en dan houdt het helemaal op.
- Op de vraag of er borging plaats vindt en veranderingsprocessen onder de aandacht blijven is het antwoord van S kort: “Nee nooit”.

S ziet het schoolteam als een tegen-afhankelijk team in subgroepjes, die geen geheel vormen. Wat er in je eigen bouw gebeurt weet je, maar omdat iedereen in zijn eigen cluster, op zijn eilandje werkt en bij problemen direct naar de teamleider gaat, mis je aansluiting.

S ziet haar eigen cluster als een onafhankelijk cluster dat samenwerkt, naar binnen gericht. Wat is het verschil dan tussen het schoolteam en cluster? *“Mijn cluster is kleinschalig, waardoor er vertrouwen is elkaar aan te spreken op gemaakte regels en afspraken die niet nagekomen worden. Schoolbreed*

zijn die afspraken daarnaast ook helemaal niet helder wat het lastig maakt elkaar er op aan te spreken. Binnen het cluster is dit wel helder. In mijn cluster zijn er regelmatig echte vergaderingen wat ik mis binnen het schoolteam. Daarnaast is binnen het cluster iedereen zijn mening even belangrijk en wordt gehoord. Dat is het grote verschil. Dit geeft een gevoel van veiligheid.”

Ik vroeg S naar de gevoelens die zij ervaart tijdens veranderingsprocessen. S heeft geen last van onzekerheid wat betreft haar status die bij veranderingen in het geding zou komen, of onzekerheid in het algemeen. S voelt zich daarnaast gehoord, omdat zij ervoor zorgt dat ze gehoord wordt. Daarbij heeft S wel last van de vraag/het gevoel: *Maar wat wordt er vervolgens mee gedaan?* S heeft het gevoel dat veel mensen tijdens vergadering en bijeenkomsten hun mond niet open doen, omdat ze denken dat er toch niets mee gedaan wordt. S heeft verder ook niet het gevoel dat haar relatie met collega's in het geding zou komen als ze niet mee wil gaan in een verandering.

In meer dan de helft van de gevallen heeft S er wel last van dat ze het niet altijd eerlijk vindt wat er van haar gevraagd wordt door de invoering van een veranderingsproces. Dit gevoel komt doordat S vindt dat we niet in veranderingsprocessen meegenomen worden en dat geeft een oneerlijk gevoel. Wij moeten het uitvoeren maar worden niet betrokken, dit geeft een gevoel van *u roept wij voeren uit* en zorgt ervoor dat S zich niet betrokken voelt bij wat er gaat gebeuren.

Bijlage 2: Axiale codering interviews focusgroep

Vraag 1: Hoe lang ben je werkzaam op deze school?				
S: Meer dan 5 jaar	S2: Meer dan 5 jaar	P: Meer dan 5 jaar	M: 1-3 jaar	B: Meer dan 5 jaar
Selectieve codering: 80% Van de deelnemers is langer dan 5 jaar werkzaam op de onderzoeksschool.				

Vraag 2: Heb je in de periode dat je werkzaam bent op deze school al eens te maken gehad met onderwijsvernieuwingen of andere veranderingsprocessen?				
S: Meer dan 5 keer	S2: Meer dan 5 keer	P: Meer dan 5 keer	M: 3-5 keer	B: Meer dan 5 keer
Selectieve codering: 80% Van de deelnemers geeft aan vaak, meer dan 5 keer, te maken gehad te hebben met veranderingsprocessen op school.				

Vraag 3: Hoe ervaar jij doorgaans een veranderingsproces op school				
S: Doorgaans ziet S veranderingen als een uitdagend proces en heeft ze er plezier in.	S2: Over het algemeen als een uitdaging en heeft er plezier in, maar soms is het ook een vermoeiend proces, maar S doet wel altijd mee. Ondanks dat S plezier heeft in veranderingen ervaart ze het ook als een vermoeiend proces, doordat veel veranderingsprocessen verwateren of verslonzen.	P: P ziet veranderingen als uitdaging en heeft er plezier in, maar alleen wanneer ze er de meerwaarde voor inziet voor de school, de leerlingen of zichzelf. Wanneer P het nut er niet van inziet dan slaat die uitdaging om in weerstand.	M: M ziet veranderingen als een uitdaging en heeft er plezier in.	B: Ziet B het nut van een verandering in dan geeft het haar plezier en uitdaging. Wanneer B overtuigt kan worden dat verandering goed is voor leerlingen gaat ze de uitdaging graag aan. Aan de andere kant houdt B het ook liever bij het oude want dat werk prima. Dingen die goed werken en goed voelen verandert B liever niet.
Selectieve codering: 100% Van de focusgroep leden zien veranderingen als een uitdaging. 40% Van de focusgroep leden heeft ook plezier in veranderingen. 40% Van de focusgroep leden geeft echter aan dat het duidelijk maken van het nut/ de noodzaak van een verandering leidend is voor het plezier dat zij hebben in een verandering. 20% Van de focusgroep leden ziet een verandering daarnaast al een vermoeiend proces doordat veel				

veranderingsprocessen op de onderzoeksschool verwateren.
20% Van de focusgroep leden geeft aan de dingen liever bij het oude te laten als dat goed werkt.

Vraag 4.1: Teamleden worden door de verantwoordelijke(n) betrokken bij het veranderingsproces.

S: Teamleden worden in minder dan de helft van de gevallen betrokken bij een veranderingsproces. Het zijn meestal mededelingen. Er wordt niet gevraagd naar de input van teamleden, we worden op de hoogte gesteld.	S2: S geeft aan dat teamleden niet zozeer betrokken worden bij de invoer van veranderingsprocessen, maar dat ze eerder worden opgelegd. Wat S bij werkgroepen wel ziet is het enthousiasmeren en betrekken, maar dit mist ze bij directie/teamleider. Daar wordt meer medegedeeld en opgelegd. S voelt zich dan niet betrokken.	P: P geeft aan in minder dan de helft van de gevallen betrokken te worden bij een veranderingsproces (zoals OPP's) en dat is irritant.	M: M vindt dat het team weinig door de leidinggevenden betrokken wordt bij de invoer van veranderingsprocessen. Hierdoor krijg je geen binding met het doel, waardoor mensen zich minder gemotiveerd voelen er aan te gaan werken.	B: In 9 van de 10 gevallen wordt iets medegedeeld. Dat zorgt voor weerstand.
--	--	---	---	---

Selectieve codering:

100% van de focusgroep leden geeft aan in minder dan de helft van de gevallen betrokken te worden bij een veranderingsproces.

60% Geeft aan dat veranderingen dan worden medegedeeld/opgelegd.

20% Geeft aan dat dit zorgt voor weerstand.

40% Geeft aan dat dit zorgt voor minder betrokkenheid.

Quote: *"Ik wordt niet betrokken, er wordt me gezegd zo ga je het doen. Klaar!" (B)*

Vraag 4.2: De noodzaak/rede van de verandering wordt door de verantwoordelijke(n) duidelijk aan het team gecommuniceerd.

S: In minder dan de helft van de gevallen duidelijk en dat geeft onrust.	S2: De ene keer wel en andere keer niet goed gecommuniceerd. Dit is volgens S afhankelijk van het onderwerp en soms snap je gewoon zelf wel wat er zo urgent is.	P: Nee, het wordt opgelegd zonder nut duidelijk te maken en dit zorgt voor weerstand.	M: In minder dan de helft van de keren wordt door verantwoordelijken/teamleider aan het team gecommuniceerd. <i>"Dat komt nog wel"</i> wordt volgens M vaak gezegd, maar vervolgens gebeurt dit niet. We missen op dit punt structuur in de organisatie.	B: De noodzaak/rede wordt niet kenbaar gemaakt. Communicatie blijft probleem nummer 1.
---	---	--	---	---

40% Geeft aan dat de noodzaak/rede niet wordt gecommuniceerd.

60% Geeft aan in minder dan de helft van de keren.

Quote:

"Er wordt vaak gezegd dat komt nog wel, maar dat gebeurt vervolgens niet. We missen op dit punt structuur in de organisatie." (M)

Vraag 4.3: Tijdens, of voorafgaande aan een veranderingsproces wordt er een leidend team (directie, werkgroep etc.) gevormd.

S: Dit zijn volgens S de werkgroepen. Hier mist S duidelijke leiding. Werkgroepen nemen geen leiding op zich en van bovenaf is die er dan ook niet. Iedereen doet maar wat en veel veranderingsprocessen en ideeën verdwijnen als los zand. De werkgroep houdt het team vaak ook niet op de hoogte.	S2: Tijdens en voorafgaande aan een verandering wordt er in meer dan de helft van de gevallen een leidend team gevormd, want dan betreft het een werkgroep en die doen dit wel. In de gevallen dat de CvB of directie verantwoordelijk is dan gaat het mis.	P: Volgens P wordt in de helft van de gevallen een leidend team gevormd. Er worden namelijk wel werkgroepen opgesteld en die werkgroepen informeren het team wel, maar in de andere helft van de gevallen wanneer de leidinggevende de leiding heeft mist P dit. Ze mist dan de helikopterview en het informeren.	M: Dit gebeurt niet altijd goed. Er blijft, door een gebrek aan leiding en communicatie, te veel onduidelijk. Wie is er verantwoordelijk? Er is geen controle/overzicht, dus niemand voelt zich verantwoordelijk, of kan ergens op worden aangesproken.	B: Er worden wel werkgroepen gevormd, maar dit is té vrijwillig, want het gaat er niet om wie wil maar wie de aangewezen personen ergens voor zijn.
--	--	--	--	--

Selectieve codering:

100% geeft aan dat dit in minder dan de helft van de gevallen gebeurt.

60% Geeft aan dat in het geval van werkgroepen de leiding wel genomen wordt, maar in het geval dat de leidinggevende/CvB verantwoordelijk is niet.

60% Geeft aan dat er geen leiding over de werkgroepen is en dat de werkgroepen te vrijwillig zijn.

Vraag 4.4: De verandering past doorgaans goed binnen de visie van de school.

S: De visie is in minder dan de helft van de gevallen wel duidelijk, maar omdat er geen actieve rol van de leidinggevende is, wordt de	S2: Wat is de visie van de school dan? Daar komen veel problemen vandaan denkt S, want wat stralen we	P: Wat is nu onze visie? Wat is onze schoolcultuur? Eind vorig schooljaar is de nieuwe visie naar het team gecommuniceerd/medegedeeld, maar visie is veel breder. Waar willen wij als team/school heen? Wat is onze kijk op straffen en belonen? Op de inbreng van ouders en leerlingen? En zo is er	M: De hoofdlijnen van de visie zijn haar niet duidelijk.	B: Veranderingen paste vaak niet binnen de schoolvisie. Daar lijkt verandering in te komen met nieuwe teamleider, maar nog geen
---	--	---	---	--

visie niet duidelijk uitgedragen. Iedereen doet daarom maar gewoon zijn eigen ding en dit wordt ook geaccepteerd.	uit? We hebben een visie, een zinnetje op papier, maar hoe dit uit te dragen weten we met zijn allen volgens S niet.	een heleboel wat P mist, waarvan we geen visie hebben. De visie en schoolcultuur van het <u>team</u> mist P en dat is ook visie.		bewijs van gezien.
Selectieve codering: 40% Geeft aan dat dit in minder dan de helft van de gevallen is. 40% Weet ik niet. 20% Niet of nauwelijks. 60% Geeft aan niet goed te weten wat de schoolvisie inhoudt. <i>Quote: "We hebben een visie, een zinnetje op papier, maar hoe dit uit te dragen weten we met zijn allen niet". (S2)</i>				

Vraag 4.5: Er wordt, door de verantwoordelijke(n), voorafgaande en tijdens het veranderingsproces helder gecommuniceerd met het team.				
S: Nee dit gebeurt niet.	S2: Nee, dit gebeurt pas na het proces.	P: Dit gebeurt niet.	M: Dit gebeurt niet.	B: B geeft aan dat het team niet wordt meegenomen in dit proces.
Selectieve codering: 100% geeft aan dat dit niet gebeurt.				

Vraag 4.6: Tussentijds doelen worden besproken met het team en wanneer behaald ook gevierd.				
S: Dit gebeurt niet.	S2: Dit gebeurt niet.	P: Gebeurt niet. P geeft aan dat dit ook komt omdat er te weinig vergaderingen zijn om de kans te hebben dit te doen.	M: Gebeurt niet.	B: Gebeurt niet.
Selectieve codering: 100% geeft aan dat er geen tussentijdse doelen worden gesteld en geëvalueerd/gevierd. Quotes: <i>"Doordat er niet tussentijds geëvalueerd wordt, kunnen afgesproken doelen niet worden bijgesteld, waardoor het eindresultaat niet altijd naar wens is. Daar loop je dan tegenaan in de uitvoering in de klas". (S2)</i> <i>"Doordat er tussentijds niet geëvalueerd wordt kunnen eventuele haken en ogen niet besproken</i>				

worden. Dan blijkt achteraf in de klas dat zaken niet werken en wordt het proces teniet gedaan.”(S)

Vraag 4.7: De verantwoordelijke(n) zorgen ervoor dat het team geënthousiasmeerd wordt en zo de verandering positief tegemoet treedt.

S: Dit gebeurt niet. Dit omdat zij mededelen, waardoor mensen gaan steigeren en er weerstand ontstaat.	S2: Dit gebeurt niet. Voorafgaande wordt verteld waarom het moet het en proberen ze ons nog enigszins te enthousiasmeren, geeft S aan en dan houdt het helemaal op.	P: “Nee!”	M: Dit vindt M wisselend. Dit verschilt bijvoorbeeld erg per werkgroep.	B: Dit gebeurt niet. Dit komt volgens B doordat het niet duidelijk gemaakt wordt waarom iets belangrijk is.
--	---	--------------	--	---

Selectieve codering:
80% Geeft aan dat dit niet gebeurt.
20% geeft aan dat dit in minder dan de helft van de keren gebeurt, afhankelijk van de werkgroep.
40% Geeft aan dat dit komt omdat er wordt medegedeeld.
20% Geeft aan dat dit komt omdat het nut niet wordt duidelijk gemaakt.

“Doordat veranderingen worden medegedeeld gaan mensen steigeren en ontstaat er weerstand”.
(S)

Vraag 4.8: Ook na de invoering van het veranderingsproces blijft deze onder de aandacht (bijvoorbeeld in vergaderingen, op studiedagen etc.). Zo vindt er borging plaats.

S: Dit gebeurt niet.	S2: Nee, nooit.	P: Nee. P geeft op meerdere plekken tijdens het interview aan dat ze die borging zo mist.	M: Dit gebeurt niet. M benoemt daarnaast dat er veel te weinig momenten zijn waarop het team samenkomt in bijvoorbeeld vergaderingen, wat dit zo wie zo al moeilijk maakt.	B: Dit gebeurt niet.
-------------------------	--------------------	---	--	-------------------------

Selectieve codering:
100% geeft aan dat dit niet gebeurt.

Quote:
“Er wordt constant gezegd dat we dit moeten gaan doen, maar het gebeurt niet.”(B)

Vraag 5: Hoe zie jij het schoolteam als geheel?

S: S ziet het	S2: S ziet het	P: P heeft gekozen	M: M ziet het	B: B ziet het
------------------	-------------------	-----------------------	------------------	------------------

schoolteam als een groep losse individuen, doordat duidelijke leiding ontbreekt. Er is niemand waar het team naar luistert en die ervoor zorgt dat regels en afspraken worden nageleefd.	schoolteam als een tegen-afhankelijk team in subgroepjes, die geen geheel vormen. Wat er in je eigen bouw gebeurt weet je, maar omdat iedereen in zijn eigen cluster, op zijn eilandje werkt en bij problemen direct naar de teamleider gaat, mis je aansluiting.	voor het antwoord een afhankelijk team van losse individuen. P ziet het team echter niet als losse individuen, maar wel als zeer afhankelijk en daarom heeft ze toch gekozen voor dat antwoord. Doordat we ons zo afhankelijk opstellen en nergens zelf onze schouders onder zetten en op het moment ook sturing missen krijgen we wel bondjes en subgroepjes. Iedereen gaat het een beetje bij elkaar zoeken.	schoolteam als een afhankelijk team van losse individuen. Door de behoefte aan goede organisatie en structuur die ontbreekt blijven mensen ook afhankelijk.	schoolteam als een tegen-afhankelijk team met subgroepjes zonder geheel. Een groep tegen de nieuwe teamleider met mensen die denken dat ze het voor het zeggen hebben en ver gaan om die zin te krijgen, anders zijn de 'poppen aan het dansen'.
Selectieve codering: 60% Ziet het schoolteam als een groep losse individuen. 40% Ziet het team als een tegen-afhankelijk team. 60% Geeft aan dat dit komt omdat er leiding/sturing gemist wordt.				

Vraag 6: Hoe zie jij het cluster waarbinnen je werkt?				
S: Als een onafhankelijk team dat samenwerkt naar binnen gericht. Dat komt omdat er iedere maand een clustervergadering plaats vindt. Tijdens die vergadering wordt er geëvalueerd op gemaakte afspraken en wordt gekeken of	S2: Als een onafhankelijk cluster dat samenwerkt, naar binnen gericht. Haar cluster is kleinschalig, waardoor er vertrouwen is elkaar aan te spreken op gemaakte regels en afspraken die niet nagekomen worden.	P: Als een onafhankelijk samenwerkend team naar buiten gericht. Binnen haar cluster is er goede communicatie. Ze overleggen, evalueren tussentijds en kijken dan ook naar de doelen die gesteld zijn en stellen ze eventueel bij.	M: Als een onafhankelijk cluster, dat samenwerkt naar binnen gericht. Dit wijdt M aan de "klik" die haar cluster heeft. Er is bovendien geen spraken van machtsposities binnen haar cluster, iedereen is gelijkwaardig.	B: Als een onafhankelijk cluster dat samenwerkt naar binnen gericht. Binnen haar cluster wordt meestal open en eerlijk gecommuniceerd wat een fijne sfeer geeft. Vanaf de beginfase bij veranderingen of een door te voeren idee,

iedereen zich hier aan houdt. Gerelateerde punten worden besproken en nieuwe afspraken worden gemaakt		Daarnaast pakken ze direct aan waar tegenaan gelopen wordt.		komt het cluster bij elkaar en ieders inbreng is op dat moment even belangrijk.
Selectieve codering: 80% Ziet haar cluster als een samenwerkend cluster naar binnen gericht. 20% Ziet haar cluster als een samenwerkend cluster naar buiten gericht. 60% Geeft aan dat gemaakte afspraken/gestelde doelen tussentijds worden geëvalueerd. 40% Geeft aan dat er geen machtspositie is/ iedereen is gelijk. Quote: <i>“Vanaf de beginfase bij veranderingen of een door te voeren idee, komt mijn cluster bij elkaar en ieders inbreng is op dat moment even belangrijk.” (B)</i>				

Vraag 7.1: Door de invoer van een veranderingsproces ben ik wel eens bang dat de status die ik heb opgebouwd binnen het team in het geding komt.				
S: S is niet bang dat door een veranderingsproces haar status binnen het team in het geding komt. Wat anderen van haar denken maakt haar niet uit.	S2: S heeft geen last van het gevoel dat haar status in het geding zou komen bij verandering.	P: P heeft geen last van het gevoel dat haar status in het geding zou komen bij verandering.	M: M heeft niet het gevoel dat haar status in het geding komt tijdens de invoering van een nieuw veranderingsproces.	B: B is niet bezig met status.
Selectieve codering: Deze emotie speelt geen rol bij de focusgroep leden tijdens een veranderingsproces.				

Vraag 7.2: Ik wordt wel eens onzeker van veranderingen. Kan ik dit wel?				
S: Veranderingsprocessen maken S wel eens onzeker. Dit omdat ze binnen haar werk de lat hoog legt voor zichzelf en veel van zichzelf vraagt/eist.	S2: S voelt zich niet onzeker.	P: P. voelt geen onzekerheid tijdens verandering.	M: M wordt hier niet onzeker van	B: Onzeker kan B wel zijn, ze geeft aan dat dit in meer dan de helft van de gevallen zo is, maar dat betreft B op zichzelf. B is geen zelfverzekerd persoon en heel praktisch ingesteld, waardoor veranderingen

				op papier B soms een onzeker gevoel geven.
Selectieve codering: 60% voelt zich niet onzeker tijdens veranderingsprocessen. 40% wel, maar geeft aan dat dit komt door innerlijke factoren (onzeker in het algemeen, lat te hoog leggen etc.)				

Vraag 7.3: Ik voel me niet altijd gehoord. Is mijn mening wel belangrijk?				
S: S voelt zich wel gehoord tijdens een veranderingsproces. Dit omdat ze ten eerste niet altijd de behoefte heeft gehoord te worden, maar als dat wel zo is zorgt S ervoor dat ze gehoord wordt.	S2: S voelt zich gehoord, omdat zij ervoor zorgt dat ze gehoord wordt.	P: P heeft soms wel het gevoel niet gehoord te worden, maar geeft aan niet altijd haar mening te geven. Dat komt volgens P door haar instelling <i>“het verandert toch niet of ik ben er klaar mee, zoals het nu loopt denk ik wel eens jongens zoek het uit”</i> P legt de rede van dit gevoel niet gehoord te worden bij zichzelf.	M: M voelt zich soms niet gehoord. Dit omdat er collega's zijn die anderen <i>“overschreeuwen”</i> . Hierdoor heeft M het gevoel dat het niet altijd nut heeft haar mening te geven en gaat ze om die rede discussie soms liever uit de weg.	B: B voelt zich in meer dan de helft van de gevallen niet gehoord, dit omdat zij het gevoel heeft dat je niet altijd serieus genomen wordt. Daarnaast doet B ook niet altijd haar mond open, omdat er vaak dure woorden gebruikt worden en B daar een hekel aan heeft, ze is dan bang als ze die dure woorden zelf niet gebruikt dat collega's haar niet kundig vinden. Dit betreft ze op zichzelf.
Selectieve codering: 40% geeft aan zich gehoord te voelen, omdat ze daar zelf voor zorgen. 60% geeft aan zich niet altijd gehoord te voelen, waarvan 40% dit bij zichzelf legt en 20% zich niet gehoord voelt doordat andere collega's overschreeuwen/ervoor zorgen dat ze zich gehoord voelen.				

Vraag 7.4: Ik ben wel eens bang dat mijn relatie met collega's in het geding komt wanneer ik niet mee wil gaan in veranderingsprocessen. Ik durf mijn mening dan niet te geven.				
S: S heeft niet het gevoel dat haar relatie met teamleden in het	S2: S heeft niet het gevoel dat haar relatie met collega's in het	P: P heeft er geen last van dat ze bang is dat haar relatie met	M: M heeft niet het gevoel dat haar relatie met collega's in het geding komt	B: Heeft B geen probleem mee. Staat ze ergens achter dan staat

geding komt door haar mening tijdens een veranderingsproces.	geding zou komen als ze niet mee wil gaan in een verandering.	collega's in het geding zou komen als ze niet mee wil gaan in een verandering. P durft haar mening gewoon te geven.	als zij niet mee wil gaan in een veranderingsproces.	ze er achter en anders niet. B durft als ze ergens niet achter staat wel haar mening te geven en te onderbouwen.
Selectieve codering: Deze emotie speelt geen rol bij de focusgroep leden tijdens een veranderingsproces.				

Vraag 7.5: Ik vind het niet altijd eerlijk wat er door een veranderingsproces van me gevraagd wordt.				
S: S ervaart een veranderingsproces soms als niet eerlijk. Dit omdat veranderingsproces sen nu eenmaal werkdruk verhogen en S zo perfectionistisch is, altijd het onderste uit de kan wil halen. Verder vindt S het soms oneerlijk doordat er van bovenaf geen duidelijkheid en leiding is. S denkt dat niet alle collega's alle veranderingen hierdoor even serieus nemen, maar zij wel, waardoor zij heel hard werkt en haar werkdruk hoger wordt.	S2: In meer dan de helft van de gevallen heeft S er wel last van dat ze het niet altijd eerlijk vindt wat er van haar gevraagd wordt door de invoering van een veranderingsproces. Dit gevoel komt doordat S vindt dat we niet in veranderingsproces sen meegenomen worden en dat geeft een oneerlijk gevoel. Wij moeten het uitvoeren maar worden niet betrokken, dit geeft een gevoel van <i>u roept wij voeren uit</i> en zorgt ervoor dat S zich niet betrokken voelt bij wat er gaat gebeuren.	P: P vindt het niet altijd eerlijk wat een verandering van haar vraagt. P geeft aan dat dit komt door de onduidelijkheid en het niet goed communiceren.	M: M vindt ze het soms niet eerlijk wat een veranderingsproces van haar vraagt. Dit omdat veranderingsproces sen gaan om verbetering van de huidige situatie, maar dit blijkt achteraf niet altijd het geval te zijn op deze school. Er is dan tijd gestoken in een verandering die weinig opbrengt. Daarnaast ervaart M door haar grote klas die zij als fulltimer leerkracht alleen draait, met weinig ondersteuning, veel werkdruk. Hierdoor voelt het niet altijd eerlijk dat er in een veranderingsproces van haar evenveel gevraagd wordt als van een collega met een kleinere klas en minder werkdruk.	B: Dit gevoel heeft B soms, omdat er vaak zoveel werk bij komt kijken en de leidinggevende(n) haar het gevoel geven dat ze het er wel even bij doet, terwijl je gewoon leerlingen hebt overdag. Die leidinggevende(n) zijn mensen die zelf niet voor de klas staan en zich niet beseffen wat er bij komt kijken.
Selectieve codering: 100% van de focusgroep leden vindt het niet altijd eerlijk wat een veranderingsproces van haar vraagt.				

60% geeft aan dat dit komt doordat er tijdens het veranderingsproces iets mis gaat in de leiding, zoals geen duidelijke leiding tijdens het proces, niet meegenomen worden in het proces en geen goede communicatie.

20% Geeft aan dat dit komt doordat de werkdruk niet eerlijk verdeeld wordt.

20% Geeft aan dat dit komt door dat leidinggevende(n) die zelf niet voor de klas staan niet stil staan bij de tijd die de leerlingen vragen en vinden dat ze het extra werk van het veranderingsproces er *maar even bij moeten doen*, terwijl zij niet beseffen hoeveel werk er al is.

Vraag 8: Is er iets anders dat je belangrijk vindt in deze enquête te delen?

S: S wil aan dit interview toevoegen dat zij veranderingen als een uitdaging ziet, maar niet altijd meerwaarde ziet. Dit omdat veel veranderingen binnen afzienbare tijd weer terugveranderd worden op de onderzoeksschool. We zijn een veranderingsproces ingegaan, dit wordt tussentijds niet geëvalueerd, wordt ingevoerd en blijkt niet te werken. Dit wordt dan weer teruggedraaid en moet opnieuw. S geeft aan dat verandering hoort, zo ga je mee met je tijd en het hoort bij het werk, maar doordat er stappen worden overgeslagen en verkeerd aangepakt, moet er te veel bijgesteld worden en is veel werk voor niets.	S2:	P:	M:	B: B ervaart vanuit leidinggevende(n) en CvB geen betrokkenheid. Ze verwachten dit van de leerkrachten, maar andersom is het er niet. Ze dragen het zelf dus niet uit.
Selectieve codering: n.v.t.				

Bijlage 3: Feedbackformulieren presentatie PGO

Bijlage 10: Feedbackformulier presentatie Master SEN

Gegevens	Naam student	Danique Timmerman									
	Datum presentatie	06-06-'16									
	Naam beoordelaar	Anne Kamps									
	Titel presentatie	Verandering? Hebben wij even geluk!									
(Kruis een cijfer aan per regel).											
Theorie	Het theoretisch concept is duidelijk.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	De theorie onderbouwt de presentatie.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Communicatie	Interactie tijdens presentatie.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	Er was voldoende aandacht voor vragen van de toehoorders.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	Vragen konden helder beantwoord worden.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Inhoud	Informatie in de presentatie is duidelijk.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	De presentatie had een duidelijke structuur.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Koppeling met praktijk	Informatie was goed afgestemd op de doelgroep.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	De informatie uit de presentatie sluit aan bij de praktijk.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Hulpmiddelen	Techniek ondersteund de informatie.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	Informatie werd helder weergegeven (lettertype, kleuren, afbeeldingen).	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Algemeen	Algeheel oordeel presentatie.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
(Schrijf hieronder een antwoord op de vraag).											
	Dit blijft me bij van de presentatie:	Dat we leiding ontvangen in de processen maar niet op de manier die het team in gedachte heeft.									
	In de presentatie werd ik verrast door:	Hoe weinig vertrouwen het team heeft in veranderingen									
	Algemene feedback	Danique heeft een duidelijk beeld geschetst v/d school.									

Handtekening:

Bijlage 10: Feedbackformulier presentatie Master SEN

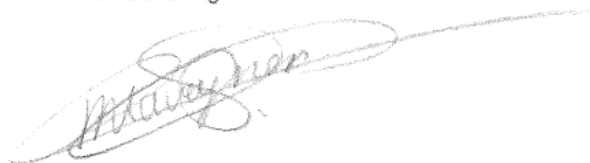
Gegevens	Naam student	Nanique Timmerman									
	Datum presentatie	06-08-2016									
	Naam beoordelaar	Leonie									
	Titel presentatie	Verandering? Hebben wij even gelukt!									
(Kruis een cijfer aan per regel).											
Theorie	Het theoretisch concept is duidelijk.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	De theorie onderbouwt de presentatie.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Communicatie	Interactie tijdens presentatie.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	Er was voldoende aandacht voor vragen van de toehoorders.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	Vragen konden helder beantwoord worden.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Inhoud	Informatie in de presentatie is duidelijk.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	De presentatie had een duidelijke structuur.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Koppeling met praktijk	Informatie was goed afgestemd op de doelgroep.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	De informatie uit de presentatie sluit aan bij de praktijk.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Hulpmiddelen	Techniek ondersteund de informatie.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	Informatie werd helder weergegeven (lettertype, kleuren, afbeeldingen).	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Algemeen	Algeheel oordeel presentatie.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
(Schrijf hieronder een antwoord op de vraag).											
	Dit blijft me bij van de presentatie:	dat communicatie een belangrijk punt is wat we missen maar erg veel behoefte aan hebben maar met z'n alle onvoldoende doen									
	In de presentatie werd ik verrast door:	dat we behoefte aan hetzelfde hebben maar dat we dit niet met z'n alle doen.									
	Algemene feedback	goede, duidelijke presentatie. Informatie klopt met mijn beeld v/d school. Hopelijk helpt dat de info uit de presentatie bij een positieve verandering.									

Handtekening:

Bijlage 10: Feedbackformulier presentatie Master SEN

Gegevens	Naam student	Nanq. de van Dyl-timmerman									
	Datum presentatie	6-6-16									
	Naam beoordelaar	Mieke Kousman									
	Titel presentatie	Verandering: hebben wij even geluk?									
(Kruis een cijfer aan per regel).											
Theorie	Het theoretisch concept is duidelijk.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	De theorie onderbouwt de presentatie.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Communicatie	Interactie tijdens presentatie.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	Er was voldoende aandacht voor vragen van de toehoorders.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	Vragen konden helder beantwoord worden.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Inhoud	Informatie in de presentatie is duidelijk.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	De presentatie had een duidelijke structuur.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Koppeling met praktijk	Informatie was goed afgestemd op de doelgroep.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	De informatie uit de presentatie sluit aan bij de praktijk.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Hulpmiddelen	Techniek ondersteund de informatie.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	Informatie werd helder weergegeven (lettertype, kleuren, afbeeldingen).	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Algemeen	Algeheel oordeel presentatie.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
(Schrijf hieronder een antwoord op de vraag).											
	Dit blijft me bij van de presentatie:	De onvrede die blijkbaar heerst onderling.									
	In de presentatie werd ik verrast door:	Het feit dat het per cluster wel lukt om naar m3/m4 te gaan maar teambreed niet.									
	Algemene feedback	geen heldere informatie waar duidelijk iets mee gedaan moet worden.									

Handtekening:



Bijlage 10: Feedbackformulier presentatie Master SEN

Gegevens	Naam student	Danique Timmermans									
	Datum presentatie	06-06-'16									
	Naam beoordelaar	Patricia v. Hoften									
	Titel presentatie	Verandering! Hebben wij even geluk!									
(Kruis een cijfer aan per regel).											
Theorie	Het theoretisch concept is duidelijk.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	De theorie onderbouwt de presentatie.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Communicatie	Interactie tijdens presentatie.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	Er was voldoende aandacht voor vragen van de toehoorders.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	Vragen konden helder beantwoord worden.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Inhoud	Informatie in de presentatie is duidelijk.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	De presentatie had een duidelijke structuur.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Koppeling met praktijk	Informatie was goed afgestemd op de doelgroep.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	De informatie uit de presentatie sluit aan bij de praktijk.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Hulpmiddelen	Techniek ondersteund de informatie.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	Informatie werd helder weergegeven (lettertype, kleuren, afbeeldingen).	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Algemeen	Algeheel oordeel presentatie.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
(Schrijf hieronder een antwoord op de vraag).											
	Dit blijft me bij van de presentatie:	We wisten het, maar nu wordt helemaal duidelijk dat we nog een lange weg hebben te gaan.									
	In de presentatie werd ik verrast door:	Goede koppeling praktijk <-> theorie, goede voorbeelden / alternatieven geboden. Ook wij zijn zelf inderdaad verantwoordelijk.									
	Algemene feedback	Helder en duidelijk alles gepresenteerd. Conclusie klopt wat mij betreft. Succes met de afronding van je studie.									

Handtekening:



n.v.t.,
wel
mogelijk
indien
behoefte

Bijlage 10: Feedbackformulier presentatie Master SEN

Gegevens	Naam student	nanique Timmerman									
	Datum presentatie	6-6-2016									
	Naam beoordelaar	M. Neelen									
	Titel presentatie	Verandering "Hebben wij even gelijk"									
(Kruis een cijfer aan per regel).											
Theorie	Het theoretisch concept is duidelijk.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	De theorie onderbouwt de presentatie.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Communicatie	Interactie tijdens presentatie.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	Er was voldoende aandacht voor vragen van de toehoorders.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	Vragen konden helder beantwoord worden.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Inhoud	Informatie in de presentatie is duidelijk.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	De presentatie had een duidelijke structuur.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Koppeling met praktijk	Informatie was goed afgestemd op de doelgroep.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	De informatie uit de presentatie sluit aan bij de praktijk.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Hulpmiddelen	Techniek ondersteund de informatie.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	Informatie werd helder weergegeven (lettertype, kleuren, afbeeldingen).	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Algemeen	Algeheel oordeel presentatie.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
(Schrijf hieronder een antwoord op de vraag).											
	Dit blijft me bij van de presentatie:	Duidelijke presentatie, conclusie duidelijk en herkenbaar. De aanbevelingen									
	In de presentatie werd ik verrast door:	Wat de taak is van het team en de teamleider									
	Algemene feedback	Duidelijke presentatie en conclusie. Nu hopen dat dit opgepakt wordt.									

Handtekening:

M. Neelen

Bijlage 10: Feedbackformulier presentatie Master SEN

Gegevens	Naam student	Nanique Timmerman									
	Datum presentatie	06-08-16									
	Naam beoordelaar	Sanne v/d Leest									
	Titel presentatie	Verandering? Hebben wij even geluk!									
(Kruis een cijfer aan per regel).											
Theorie	Het theoretisch concept is duidelijk.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	De theorie onderbouwt de presentatie.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Communicatie	Interactie tijdens presentatie.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	Er was voldoende aandacht voor vragen van de toehoorders.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	Vragen konden helder beantwoord worden.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Inhoud	Informatie in de presentatie is duidelijk.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	De presentatie had een duidelijke structuur.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Koppeling met praktijk	Informatie was goed afgestemd op de doelgroep.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	De informatie uit de presentatie sluit aan bij de praktijk.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Hulpmiddelen	Techniek ondersteund de informatie.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	Informatie werd helder weergegeven (lettertype, kleuren, afbeeldingen).	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Algemeen	Algeheel oordeel presentatie.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
(Schrijf hieronder een antwoord op de vraag).											
	Dit blijft me bij van de presentatie:	Bij de conclusie dacht ik "ja, hier kan het team goed mee aan de slag!" wat dus aangeeft dat het erg speelt in dit team en dat je onderzoek erg waardevol is!									
	In de presentatie werd ik verrast door:	/									
	Algemene feedback	erg jammer dat je volgend schooljaar zelf niet verder kunt met de aanpak van je aanbevelingen. Hopelijk pakt iemand dit goed op. want het team zal er veel aan hebben!"									

Handtekening:

Bijlage 10: Feedbackformulier presentatie Master SEN

Gegevens	Naam student	Danyque									
	Datum presentatie	06-07-2016									
	Naam beoordelaar	Hs. van Renswoude									
	Titel presentatie	Veranderingen hebben een geluk									
(Kruis een cijfer aan per regel).											
Theorie	Het theoretisch concept is duidelijk.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	De theorie onderbouwt de presentatie.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Communicatie	Interactie tijdens presentatie.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	Er was voldoende aandacht voor vragen van de toehoorders.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	Vragen konden helder beantwoord worden.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Inhoud	Informatie in de presentatie is duidelijk.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	De presentatie had een duidelijke structuur.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Koppeling met praktijk	Informatie was goed afgestemd op de doelgroep.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	De informatie uit de presentatie sluit aan bij de praktijk.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Hulpmiddelen	Techniek ondersteund de informatie.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	Informatie werd helder weergegeven (lettertype, kleuren, afbeeldingen).	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Algemeen	Algeheel oordeel presentatie.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
(Schrijf hieronder een antwoord op de vraag).											
	Dit blijft me bij van de presentatie:										
	In de presentatie werd ik verrast door:	Cluster aan het werk was dan School algemeen groep 1000.									
	Algemene feedback	Duidelijk									

Handtekening:

Bijlage 10: Feedbackformulier presentatie Master SEN

Gegevens	Naam student	Danique Timmerman									
	Datum presentatie	6-6-2016									
	Naam beoordelaar	Joke v Duren									
	Titel presentatie	Verandering Hebben wij even geluk									
(Kruis een cijfer aan per regel).											
Theorie	Het theoretisch concept is duidelijk.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	De theorie onderbouwt de presentatie.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Communicatie	Interactie tijdens presentatie.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	Er was voldoende aandacht voor vragen van de toehoorders.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	Vragen konden helder beantwoord worden.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Inhoud	Informatie in de presentatie is duidelijk.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	De presentatie had een duidelijke structuur.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Koppeling met praktijk	Informatie was goed afgestemd op de doelgroep.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	De informatie uit de presentatie sluit aan bij de praktijk.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Hulpmiddelen	Techniek ondersteund de informatie.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	Informatie werd helder weergegeven (lettertype, kleuren, afbeeldingen).	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Algemeen	Algeheel oordeel presentatie.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
(Schrijf hieronder een antwoord op de vraag).											
	Dit blijft me bij van de presentatie:	Er moet echt iets gaan gebeuren op de werkvloer									
	In de presentatie werd ik verrast door:	het in clusters wel goed kan gaan en niet in ^{een} team									
	Algemene feedback	Goed gedaan									

Handtekening:

J. v. Duren

Bijlage 10: Feedbackformulier presentatie Master SEN

Gegevens	Naam student	Nalique Timmerman									
	Datum presentatie	06-06-2016									
	Naam beoordelaar	Beate									
	Titel presentatie	Vrienden die hebben wij even op...									
(Kruis een cijfer aan per regel).											
Theorie	Het theoretisch concept is duidelijk.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	De theorie onderbouwt de presentatie.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Communicatie	Interactie tijdens presentatie.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	Er was voldoende aandacht voor vragen van de toehoorders.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	Vragen konden helder beantwoord worden.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Inhoud	Informatie in de presentatie is duidelijk.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	De presentatie had een duidelijke structuur.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Koppeling met praktijk	Informatie was goed afgestemd op de doelgroep.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	De informatie uit de presentatie sluit aan bij de praktijk.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Hulpmiddelen	Techniek ondersteund de informatie.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	Informatie werd helder weergegeven (lettertype, kleuren, afbeeldingen).	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Algemeen	Algeheel oordeel presentatie.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
(Schrijf hieronder een antwoord op de vraag).											
	Dit blijft me bij van de presentatie:	Dat communicatie essentieel is om met elkaar samen te werken!!!									
	In de presentatie werd ik verrast door:	Dat ondersteuning er ook is bij de kinderen									
	Algemene feedback	Goede presentatie									

Handtekening:



presentatie op
de opleiding

Bijlage 10: Feedbackformulier presentatie Master SEN

Gegevens	Naam student	Naniëk									
	Datum presentatie	06-06-16									
	Naam beoordelaar	Daniëlle vd Beek									
	Titel presentatie	Schoolontwikkeling									
(Kruis een cijfer aan per regel).											
Theorie	Het theoretisch concept is duidelijk.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	De theorie onderbouwt de presentatie.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Communicatie	Interactie tijdens presentatie.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	Er was voldoende aandacht voor vragen van de toehoorders.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	Vragen konden helder beantwoord worden.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Inhoud	Informatie in de presentatie is duidelijk.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	De presentatie had een duidelijke structuur.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Koppeling met praktijk	Informatie was goed afgestemd op de doelgroep.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	De informatie uit de presentatie sluit aan bij de praktijk.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Hulpmiddelen	Techniek ondersteund de informatie.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	Informatie werd helder weergegeven (lettertype, kleuren, afbeeldingen).	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Algemeen	Algeheel oordeel presentatie.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
(Schrijf hieronder een antwoord op de vraag).											
	Dit blijft me bij van de presentatie:	De theorie die je gebruikt hebt!									
	In de presentatie werd ik verrast door:	De tips die je gaf, erg fijn!									
	Algemene feedback	De presentatie was heel duidelijk. Je hebt me enthousiasme gemaakt om te beginnen!									

Handtekening:



presentatie
op de opleiding

Bijlage 10: Feedbackformulier presentatie Master SEN

Gegevens	Naam student	Diana van der Daniek									
	Datum presentatie	6 juni 2016									
	Naam beoordelaar	Marloes vd Beek + Nathalie vd Heuvel									
	Titel presentatie	Schoolontwikkeling									
(Kruis een cijfer aan per regel).											
Theorie	Het theoretisch concept is duidelijk.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	De theorie onderbouwt de presentatie.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Communicatie	Interactie tijdens presentatie.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	Er was voldoende aandacht voor vragen van de toehoorders.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	Vragen konden helder beantwoord worden.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Inhoud	Informatie in de presentatie is duidelijk.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	De presentatie had een duidelijke structuur.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Koppeling met praktijk	Informatie was goed afgestemd op de doelgroep.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	De informatie uit de presentatie sluit aan bij de praktijk.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Hulpmiddelen	Techniek ondersteund de informatie.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	Informatie werd helder weergegeven (lettertype, kleuren, afbeeldingen).	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Algemeen	Algeheel oordeel presentatie.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
(Schrijf hieronder een antwoord op de vraag).											
	Dit blijft me bij van de presentatie:	Verschillende teamfases									
	In de presentatie werd ik verrast door:	Duidelijke en praktische tips voor het onderzoek									
	Algemene feedback	Helder verteld, boeiende presentatie. We hebben een beetje zicht kunnen krijgen in het onderzoeksproces en de literatuur.									

Handtekening:

Bijlage 4: Verwerkingsopdracht BOGC3

Inleiding

Tijdens deze module is naar de verschillende manieren gekeken waarop je als begeleider jouw schoolteam kunt coachen tijdens veranderingsprocessen. Tijdens de eerste bijeenkomst kwam duidelijk naar voren dat er bij die begeleiding meer komt kijken dan alleen het inzetten van oplossingsgerichte technieken. Marijke Lingsma (2005) beschrijft in haar boek dat we een team kunnen zien als een organisme, die diverse stadia van ontwikkeling doormaakt. Voor je een verandering in gang zet is het belangrijk te weten in welk fase van die ontwikkeling jouw team zich bevindt.

Praktijksituatie

In juni 2015 heb ik een studiedag geleid, gericht op het verbeteren van onze samenwerking en het gezamenlijk uitdragen van de nieuwe schoolvisie. Ik ben de dag begonnen met het informeren van het schoolteam over de fasen van teamontwikkeling. Ik heb daarbij gebruik gemaakt van de theorie van Lingsma (2005) en Hersey (1995), zoals aangeboden in de module bijeenkomsten van BOGC3. Het doel hiervan was bewustwording creëren, het team te laten zien waar we staan en waar we naartoe willen.

Deze dag is uiteindelijk de aanzet/inspiratie geweest voor mijn onderzoek. In de enquête en aanvullende interviews die ik daarvoor heb afgenomen, is aandacht geweest voor het stadium waarin mijn schoolteam zich bevindt. Een vraag was gericht op de fase waarin het team vindt dat we ons als schoolteam bevinden en een vraag in welke fase onze clusters (onder-, midden- en bovenbouw) zich bevinden.

Hieruit kwam een opvallend resultaat naar voren:

- Uit de enquête blijkt dat ruim 80% van mijn collega's ons **schoolteam** ziet als een M2 team. Dit is een tegen-afhankelijk team van losse individuen, ook wel een juniorsysteem genoemd (Lingsma, 2005).
- Uit de enquête kwam naar voren dat 65% van mijn collega's zijn **cluster** ziet als een M3 team. Dit is een onafhankelijk team, dat samenwerkt naar binnen gericht. En 12% van mijn collega's zijn **cluster** ziet als een M4 team. Dit is een onafhankelijk en wederzijds verbonden team, open en naar buiten gericht. Zowel een M3 als M4 team is een seniorsysteem (Lingsma, 2005).

Vertaald betekent dit dat het grootste gedeelte van het schoolteam ons team dus ziet als een juniorsysteem. Een team bestaande uit losse individuen die nog niet echt in staat zijn tot samenwerking. Tegelijkertijd geeft een bijna even groot deel van de collega's aan zijn cluster te zien als een seniorsysteem, dat samenwerkt en zelfsturend kan opereren (Lingsma, 2005).

De vraag die dit bij mij opriep was: Wat is het verschil van communiceren en omgaan met veranderingsprocessen binnen het team als geheel en binnen de clusters?

Praktijk gekoppeld aan de theorie

Want wat maakt nu dat de teamleden vinden dat hun cluster wel een seniorsysteem is dat samenwerkt? Wat kunnen we veranderen aan de manier waarop we met elkaar omgaan in het

schoolteam om het gehele schoolteam samen als seniorsysteem te laten functioneren? Dit heb ik met een focusgroep besproken in de interviews.

De punten die hier naar voren kwamen, gekoppeld middels codering (Boeije, 2014) zijn:

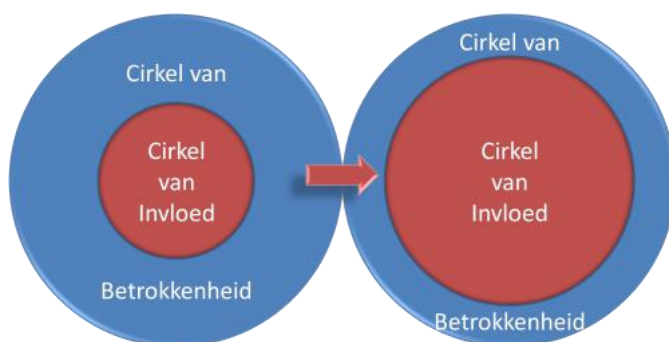
- Ieders mening wordt als even belangrijk ervaren binnen de clusters.
- Vanaf het begin van een veranderingsproces wordt ieder clusterlid betrokken, waardoor het proces samen wordt aangegaan.
- Iedereen voelt zich verantwoordelijk.
- Er wordt regelmatig vergadert.
- Tijdens vergaderingen wordt er geëvalueerd over gemaakte afspraken rondom veranderingsprocessen (en deze worden waar nodig gelijk bijgesteld).
- Omdat de regels en afspraken helder zijn, durven clusterleden elkaar hier op aan te spreken.

Koeleman (2008) vat alles eigenlijk al samen. *Gedurende veranderingsprocessen is interne communicatie het belangrijkste instrument voor een succeservaring*. Hiervoor dien je regelmatig met elkaar in gesprek te gaan. Doordat er binnen de clusters regelmatig vergadert wordt, vindt er voldoende communicatie plaats en die communicatie wordt in het team, door de lage frequentie van de teamvergaderingen, gemist.

Het eerste advies aan de teamleider en het schoolteam is te kijken of er vaker vergaderd kan worden. Hierdoor creëren we bovendien momenten om vastgestelde doelen tussentijds te evalueren en bij te stellen, wat in de clusters al gebeurt. Wanneer we regelmatig samenkomen kunnen we teamregels en afspraken maken en samen kijken of deze worden nageleefd.

Mijn critical friend van de werkvloer gaf terecht aan dat er hier wel rekening gehouden moet worden met werkdruk. Zij gaf als tip dat, mocht frequenter vergaderen niet mogelijk zijn, er gekeken kan worden naar de structuur van de vergadering. Voelen collega's zich al meer gehoord en betrokken als de teamleider de vergaderingen anders gaat indelen?

Covey (2010) geeft aan dat effectief leiderschap, en dan kan het gaan om persoonlijk leiderschap of in een groep, pas echt effectief is als je begint met het einde voor ogen. Ieder idee/verandering, wordt tweemaal geschapen. Eerst op 'de tekentafel' en daarna in de uitvoering. Wanneer ieder teamlid vanaf het begin betrokken is bij een verandering, meedenkt over het resultaat en valkuilen die tegengekomen kunnen worden, heb je meer kans dat het eindresultaat voldoet aan ieders verwachtingen. Dit vergroot de cirkel van invloed die teamleden hebben op de veranderingen en ideeën en vergroot zo het verantwoordelijkheidsgevoel.



De cirkel van betrokkenheid De cirkel van invloed (Covey, 2010)

Dit is wat zo goed gaat in de clusters, maar in teamverband nog voor frustratie zorgt. Doordat iedereen binnen het cluster vanaf het allereerste idee wordt betrokken/gehoord, worden veranderingsprocessen door eenieder gedragen. Mijn advies aan het team en teamleider is ervoor te zorgen dat ideeën op de tekentafel, ideeën zijn die op de gezamenlijke tekentafel liggen en niet op een kantoor bij de teamleider/verantwoordelijke(n). Dit zorgt ervoor dat ideeën niet al zijn samengesteld en uitgedacht voordat het team ze te zien krijgt. Zo worden veranderingsprocessen niet langer een mededeling maar een gezamenlijk gedragen proces.

Persoonlijke groei

Door de theorie die ik voor deze module gelezen heb, ben ik geïnspireerd geraakt hier mijn onderzoek aan te wijden. De manier waarop binnen mijn schoolteam omgegaan wordt met veranderingsprocessen, heeft mij in de tien jaar dat ik er werk altijd gefrustreerd. Dankzij de theorie en bijbehorende kennis die ik nu in de verschillende modules opdoe, heb ik mijn eigen cirkel van invloed in deze processen kunnen vergroten (Covy, 2010). 'Kennis geeft macht', of beter gezegd kennis geeft **inzicht**. Ik heb ook gemerkt dat het juist omgaan met veranderingsprocessen een vorm van systeemdenken is. De manier waarop je iedere stap, voorafgaande en tijdens het veranderingsproces, doorloopt heeft gevolg voor de volgende stap en het eindresultaat. Dus ook iedere stap die je overslaat. Beginnen met het einde voor ogen (Covy, 2010) is voor mij als *doener* soms toch wel lastig geweest en zal het ook blijven, echter de bewustwording en motivatie om hiermee aan de slag te gaan, maken mij weer professioneler.

Bibliografie

Lingsma, M. (2005). Aan de slag met teamcoaching. Baarn: Nelissen

Hersey, P. (1995). Situationeel leidinggeven. *Een op de praktijk gericht model om flexibel te kunnen inspelen op wisselende omstandigheden*. Amsterdam: Business Contact

Boeije, H. (2014). Analyseren in kwalitatief onderzoek. Amsterdam: Boom.

Covey, S. (2010). De zeven eigenschappen van effectief leiderschap. Amsterdam: Business Contact

Koeleman, H. (2008). Interne communicatie als management instrument. Alphen aan de Rijn: Kluwer.

Feedback Critical Friend (werkveld) op mijn verwerkingsopdracht

Feedback op inhoud:

Is het adviseren van het houden van meer vergaderingen reëel gezien de werkdruk? Hoe zie je dit voor je? Meer vergaderingen of vergaderingen anders inrichten?

Gebruik geen “zal” of “wil” in je tekst, dat is niet sterk.

Leg kort uit wat een M2 team is. Ik zit niet in de materie dus kan dat niet helemaal volgen. Ik weet niet of je docent die het moet nakijken wel in die materie zit?

Algemeen:

Uit deze verwerkingsopdracht lees ik duidelijk dat jij change-agent bent. Het is duidelijk dat dit onderwerp je raakt en jouw interesse heeft. Je maakt je er hard voor om ervoor te zorgen dat veranderingen in het team juist worden geïmplementeerd. Gedragen door heel het team. Lijkt mij een moeilijk gegeven omdat niet iedereen van verandering houdt of met verandering om kan gaan. (Wat doe je met weerstand of valt dat hier niet onder?)

Lijkt mij goed om dit duidelijk in beeld te brengen. Blijf jij leiding houden in dit proces of is er iemand anders die de leiding overneemt (onze teamleider bv?)

Je schrijft over de studiedag en dat je bewustwording wilde creëren. Ik mis het specifieke waarom. Moet je niet uitleggen dat er veranderingen gaande zijn die niet lopen? Leg uit wat er voor gezorgd heeft dat je een studiedag hierover wilde geven.

Voor mij had je nog meer mogen specificeren hoe de situatie nu is en wat je doel is. Daarnaast is mijn vraag: je gaat advies geven aan ons, blijft het daarbij?

Wat heb ik met de feedback gedaan?

De feedback betreffende de zinsopbouw en schrijfwijze heb ik direct aangepakt. De *zal* en *wil* zijn verwijderd en aan de tekst is een korte uitleg toegevoegd betreffende de termen M2, M3 en M4 team. De vraag of het reëel is meer vergaderingen voor te stellen, gezien de werkdruk die momenteel ervaren wordt, neem ik mee in mijn advies aan het team en heb ik als kritische noot vermeld in deze verwerkingsopdracht.

De algemene feedback op mijn verwerkingsopdracht vind ik zeer sterk verwoord door mijn critical friend. Want wat wil ik nu precies doen met deze vergaarde informatie? Treedt ik daadwerkelijk op als change-agent? Heb ik gedacht aan de weerstand die verandering oproept? En wil ik leiding nemen in dit proces? Dit zijn allemaal vragen die beantwoord worden in mijn Praktijk Gericht Onderzoek, waar deze verwerkingsopdracht aan gekoppeld is. Het zijn allemaal zaken waar ik wel degelijk bij stilgestaan heb, maar bewust besloten heb op een andere plek uit te werken. Ik vind ze meer op zijn plaats in mijn PGO.

Dit geldt overigens ook voor de informatie rondom de studiedag. Deze komt in mijn PGO aan bod in hoofdstuk 1 en ik wil hier niet in herhaling treden.