

A decorative graphic on the right side of the page. It features three concentric circles in shades of blue, with the largest one at the top, a medium one in the middle, and a large one at the bottom right. Thin blue lines intersect these circles and extend across the page.

De implementatie van handelingsgericht werken.

Yvette Boukens

Studentnummer: 2156001

Master Special Educational Needs
(intern begeleider)

Praktijkwerkstuk in het kader van het Fontys
Opleidingscentrum voor Speciale Onderwijszorg

Begeleid door: Marianne Hulsbergen

Juni 2011

Inhoudsopgave.

Samenvatting.....	4
Inleiding.....	6
Hoofdstuk 1: Opzet van het onderzoek.....	8
1.1 Inleiding.....	8
1.2 Aanleiding.....	8
1.3 Doel van het onderzoek.....	8
1.4 Doel in het onderzoek.....	9
1.5 Onderzoeksvraag en deelvragen.....	9
1.6 Methoden van onderzoek.....	9
1.7 Waarom is dit onderzoek belangrijk?	10
Hoofdstuk 2: Situering en discussie.....	11
2.1 Inleiding.....	11
2.2 De basisschool.....	11
2.3 Handelingsgericht werken (HGW).....	11
2.4 Implementeren.....	13
2.5 Draagvlak.....	15
2.6 Omgaan met weerstanden.....	15
2.7 Typen veranderaars.....	16
2.8 Conclusie.....	18
Hoofdstuk 3: Het onderzoek.....	19
3.1 Inleiding.....	19
3.2 Onderzoeksvraag en deelvragen.....	19
3.3 Plan van aanpak.....	20
3.4 Type onderzoek.....	22
3.5 De onderzoeksgroep.....	22

3.6 Data-verzamelen.....	23
3.7 Data-analyse.....	24
3.8 Triangulatie.	24
3.9 Betrouwbaarheid en validiteit.	24
3.10 Ethiek.....	25
Hoofdstuk 4: Datapresentatie.....	26
4.1 Inleiding.	26
4.2 Datapresentatie.....	26
4.3 Data-analyse.....	33
4.4 Conclusie.	36
Hoofdstuk 5: Conclusies.....	37
5.1 Inleiding.	37
5.2 Op welke manier past HGW bij de visie en missie van mijn school?	37
5.3 Aan welke criteria moet HGW voldoen wil ik spreken van een succesvolle implementatie?	37
5.4 Hoe is het draagvlak om volgens HGW-principes te werken?	38
5.5 Hoe kan ik bij het implementeren omgaan met mogelijke weerstand uit het team?	38
5.6 Welke verschillende typen veranderaars bevat het team?	39
5.7 Wat heb ik nodig om Handelingsgericht werken succesvol te implementeren op mijn basisschool?	39
5.8 Conclusies.	40
Hoofdstuk 6: Evaluatie onderzoek.....	41
6.1 Inleiding.	41
6.2 Evaluatie.....	41
6.3 Reflectie.	42
Literatuurlijst.	46
Bijlagen.....	47

Samenvatting.

Dit praktijkonderzoek richt zich op de implementatie van Handelingsgericht werken (HGW). Het invoeren van deze werkwijze gebeurt op een basisschool in Amsterdam West. De afgelopen twee jaar zijn de directrice en de intern begeleider bezig geweest met het aanbieden van kleine stukjes van HGW. Nu is het moment daar om door te gaan en HGW als 'nieuwe' werkwijze te noemen. HGW is een werkwijze die zich richt op afstemming. Er wordt vooral gekeken naar wat de leerlingen nodig hebben, ook wel onderwijsbehoeften.

Om HGW succesvol te implementeren zullen er een aantal zaken onderzocht moeten worden waarmee rekening moet worden gehouden. Daarbij wordt gedacht aan het creëren van draagvlak, het omgaan met weerstanden en de verschillende typen veranderaars. Wanneer dit bekend is kan naar behoefte hierop ingespeeld worden bij het implementeren van HGW.

De onderzoeksvraag die voor dit onderzoek is opgesteld:

Wat heb ik nodig om HGW succesvol te implementeren op mijn basisschool?

Om antwoord te krijgen op de onderzoeksvraag zijn de volgende deelvragen geformuleerd:

1. Op welke manier past HGW bij de visie en missie van mijn school?
2. Aan welke criteria moet HGW voldoen wil ik spreken van een succesvolle implementatie?
3. Hoe is het draagvlak om volgens HGW principes te werken?
4. Hoe kan ik bij het implementeren omgaan met mogelijke weerstand uit het team?
5. Welke verschillende typen veranderaars bevat het team?

Implementatie kost volgens de literatuur veel tijd. Tijd die nodig is om zich te verdiepen in de nieuwe werkwijze, te wennen aan de verandering en om te oefenen en experimenteren. Naast tijd is het belangrijk dat er gekeken wordt naar het draagvlak van het team: wordt de werkwijze gedragen? Hebben ze zin in het HGW? Als dit niet het geval is kan er weerstand ontstaan. Verzet tegen de verandering.

Dit onderzoek onderzocht wat de mening van het team en de directie is over HGW. Om dit te achterhalen is gebruik gemaakt van een enquête en een diepte-interview.

Daarnaast is de vragenlijst Kleurentest voor veranderaars afgenomen, om er achter te komen uit welke typen veranderaars het team bestaat.

Uit de resultaten komt naar voren dat het team positief tegenover HGW staat. Voor het vormgeven van HGW en de ondersteuningsbehoeften van de leerkrachten komen bruikbare ideeën naar voren. Het regelmatig bespreken van HGW, veel tijd tijdens vergaderingen besteden aan HGW en het meekijken in de klas wordt meerdere keren genoemd.

De uitslag van de kleurentest is dat het team bestaat uit rood- en groendrukdenkers. Dit houdt in dat leerkracht veel samen willen doen en dat kwaliteiten van de leerkrachten meer worden benut.

Uit het onderzoek blijkt dat wat nodig is om HGW te implementeren vooral ligt op het gebied van tijd, het maken van een (implementatie)plan en het ondersteunen van de leerkrachten bij het HGW.

Aanbevolen wordt om in gesprek te blijven met het team en de individuele leerkrachten, dit kan onvrede en weerstanden voorkomen. Op deze manier blijft iedereen op de hoogte van elkaars ideeën en doelen.

Daarnaast is belangrijk dat er een plan opgesteld wordt waarin de doelen voor het komende jaar in staan, wat van het team (en directie) verwacht wordt en hoe dat georganiseerd gaat worden.

Inleiding.

Voor u ligt het verslag van mijn praktijkonderzoek voor de masteropleiding Special Educational Needs.

Ik ben Yvette Boukens en werk, sinds augustus 2008, op een Christelijke basisschool in Amsterdam West. Ik werk fulltime, sta één dag voor de klas en de rest van de week werk ik als intern begeleider op deze school. Voordat ik begon met werken heb ik de studies HBO pedagogiek en de IPABO afgerond.

Mijn praktijkonderzoek gaat over de implementatie van handelingsgericht werken (hierna te noemen als HGW) op mijn basisschool. Ik wil hierbij vooral gaan kijken naar wat ik nodig heb om HGW te implementeren. Wat kom ik tegen waar ik rekening mee moet houden? U kunt daarbij denken aan mogelijke weerstand, draagvlak en typen veranderaars. Ik wil aan de hand van dit onderzoek met aanbevelingen en adviezen komen hoe HGW geïmplementeerd kan worden.

Het onderzoek voer ik uit op de basisschool waar ik werkzaam ben.

Deze basisschool bestaat uit negen groepen en heeft een leerlingaantal van ongeveer tweehonderdvijfendertig leerlingen. De leerling-populatie bestaat uit verschillende nationaliteiten, maar vooral Nederlandse, Turkse en Marokkaanse leerlingen volgen onderwijs op deze school.

Het team bestaat uit eenentwintig personen, waarvan twee directieleden, één intern begeleider (ib-er), elf leerkrachten, vier onderwijsassistenten, één klassenassistent, één administratief medewerkster en één conciërge. Ten tijde van het onderzoek zijn drie teamleden (één directielid en twee onderwijsassistenten) langdurig ziek, zij nemen om deze reden niet deel aan het onderzoek.

De nationaliteiten van het team bestaan net als de leerling-populatie uit verschillende nationaliteiten, zoals de Nederlandse, de Marokkaanse, de Surinaamse en de Portugese nationaliteit.

De leeftijden verschillen al net zo.

Tussen de 20 en 30 jaar:	4 personeelsleden
Tussen de 31 en 40 jaar:	1 personeelslid
Tussen de 41 en 50 jaar:	3 personeelsleden
Tussen de 51 en 60 jaar:	12 personeelsleden
Tussen de 61 en 70 jaar:	1 personeelslid

Ik heb gekozen voor dit praktijkonderzoek omdat ik meer wil weten over het implementeren van een vernieuwing op 'mijn' basisschool. Vorig schooljaar ervoer ik van een aantal collega's weerstand bij het gebruiken van nieuwe formulieren. Ik wil daarom onderzoeken hoe ik kan omgaan met weerstand bij deze verandering. En wat kan ik doen om de weerstand te veranderen in meewerken? Ook wil ik graag draagvlak creëren voor het werken volgens de HGW principes, maar hoe creëer ik draagvlak? Ik hoop van dit onderzoek te leren hoe ik met de bovengenoemde zaken kan omgaan en hoe ik weerstand in de toekomst kan voorkomen.

Ik wil de directrice, het team, mijn critical friends en mijn begeleider van Fontys bedanken voor de hulp die zij mij boden tijdens het onderzoeksproces.

Yvette Boukens

2010-2011

Hoofdstuk 1: Opzet van het onderzoek.

1.1 Inleiding.

In dit hoofdstuk worden de aanleiding van het onderzoek, de onderzoeksvraag en de daarbij horende deelvragen beschreven. Deze deelvragen bieden ondersteuning bij de beantwoording van de onderzoeksvraag. De methoden van het onderzoek komen in paragraaf 1.6 aan de orde. Hier wordt ingegaan op de doelgroep en op de instrumenten die gebruikt worden bij de verzameling van de onderzoeksgegevens. In paragraaf 1.7 gaat het om de vraag voor wie het onderzoek belangrijk kan zijn en wat de verwachtingen zijn van het onderzoek.

1.2 Aanleiding.

Vorig schooljaar is de onderzoeker, samen met de directrice, bezig geweest met het ontwikkelen van formats, casuïstiekbespreking voor in de bouwvergaderingen, aanpassen van het handelingsplan en het verwerken van deze formats in ParnasSys. Deze zijn allen onderdeel van HGW.

Bij het aanbieden van de bovengenoemde onderdelen boden een aantal leerkrachten weerstand tegen deze formulieren. Dit werd door de onderzoeker als vervelend ervaren. Er is toen geprobeerd om deze weerstand om te buigen, maar dit mislukte. Er is daarom gekozen voor het verdiepen in weerstand en het draagvlak creëren. In dit onderzoek zullen deze onderwerpen aan bod komen.

1.3 Doel van het onderzoek.

Middels dit praktijkonderzoek wordt de implementatie van HGW op de desbetreffende basisschool onderzocht. Hier is voor gekozen, omdat de onderzoeker wil weten waar zij rekening mee moet houden bij de implementatie. Met als doel het komen tot adviezen hoe zij, de directie en de onderzoeker, HGW succesvol kunnen implementeren. De adviezen en aandachtspunten die uit dit onderzoek naar voren komen zullen gebruikt worden zodat HGW kan worden ingevoerd. Alle leerkrachten zullen dan volgens de principes van HGW aan de slag moeten.

1.4 Doel in het onderzoek.

Om HGW succesvol te kunnen implementeren, zullen ook een aantal andere zaken onderzocht moeten worden die van invloed kunnen zijn op de implementatie van HGW. Denk daarbij aan het ontstaan van weerstand en het creëren van draagvlak. Door het onderzoek weet men welke typen veranderaars het team bevat, zodat ingespeeld kan worden op hun behoeften bij de implementatie. Daarnaast zal gekeken moeten worden naar het draagvlak. Is er voldoende draagvlak om volgens de principes van HGW te gaan werken? Dit is voor de implementatie van HGW heel belangrijk, want dan weet men welke zaken rond HGW meer aandacht behoeven. De adviezen en aandachtspunten die uit het onderzoek naar voren komen, kunnen gebruikt worden bij de implementatie van HGW zodat men weet waar rekening mee gehouden moet worden.

1.5 Onderzoeksvraag en deelvragen.

De onderzoeksvraag voor dit onderzoek is:

Wat heb ik nodig om Handelingsgericht werken succesvol te implementeren op mijn basisschool?

De deelvragen zijn:

1. Op welke manier past HGW bij de visie en missie van mijn school?
2. Aan welke criteria moet HGW voldoen wil ik spreken van een succesvolle implementatie?
3. Hoe is het draagvlak om volgens HGW principes te werken?
4. Hoe kan ik bij het implementeren omgaan met mogelijke weerstand uit het team?
5. Welke verschillende typen veranderaars bevat het team?

1.6 Methoden van onderzoek.

Voor het verzamelen van gegevens worden het team en de directie bevraagd. Als instrument gebruikt de onderzoeker hiervoor de kleurentest voor veranderaars, een enquête en een diepte-interview.

De kleurentest zal gebruikt worden om te inventariseren uit welke veranderaars het team bestaat. Deze test bestaat uit meerkeuzevragen, men kiest steeds de uitspraak die bij hem/haar past.

De enquête zal gebruikt gaan worden om achter de meningen en ervaringen van het team te komen. Er zullen vooral open vragen gesteld worden zodat de leerkrachten ruimte hebben om hun antwoorden goed toe te lichten. De onderzoeker wil van het team een volledig beeld krijgen van hun ervaringen, meningen en ideeën over HGW. Om voldoende informatie te krijgen van de directie wil de onderzoeker gebruik maken van een diepte-interview. Er zullen open vragen gesteld worden en tussentijds kan er om verheldering gevraagd worden. Het doel van het afnemen van het interview is een duidelijk beeld te krijgen van wat de directie voor ideeën en mening heeft over HGW en hoe zij graag zou zien hoe dit wordt geïmplementeerd.

1.7 Waarom is dit onderzoek belangrijk?

In de toekomst is het de bedoeling dat alle scholen Passend onderwijs doorvoeren. HGW sluit naar het idee van de onderzoeker goed aan bij Passend onderwijs. Passend onderwijs gaat er vanuit dat alle leerlingen kunnen profiteren van het onderwijs. Dat alle leerlingen dus voldoende aandacht en zorg krijgen. HGW kijkt vooral naar de onderwijsbehoeften van de leerlingen. Om te kunnen voldoen aan Passend onderwijs wil de onderzoeker HGW invoeren. Meerdere scholen zullen dit gaan doen. Het is daarom belangrijk om onderzoek te doen naar de implementatie van HGW op de desbetreffende basisschool. Er zal hierbij rekening gehouden moeten worden met weerstand en het creëren van draagvlak. Dit zou het HGW kunnen beïnvloeden. Door het onderzoek uit te voeren zullen er aanbevelingen komen hoe de implementatie van HGW zal gaan slagen. De verwachtingen zijn dat door het uitvoeren van dit onderzoek een plan opgesteld kan worden dat men kan gebruiken bij het invoeren van HGW.

Hoofdstuk 2: Situering en discussie.

2.1 Inleiding.

In dit hoofdstuk wordt ingegaan op de theoretische achtergrond van het onderzoek. Hierin wordt de basisschool waar het onderzoek plaats vindt, HGW en de implementatie hiervan beschreven. De visie op HGW van de onderzoeker komt hierin naar voren. Bij het implementeren wordt aandacht besteed aan het creëren van draagvlak, het omgaan met weerstanden en de typen veranderaars.

2.2 De basisschool.

De basisschool waar het onderzoek plaats vindt, is een Christelijke basisschool in Bos en Lommer, Amsterdam West. De school heeft negen groepen, waarvan drie kleuterklassen.

De school is een éénpitter. Dit houdt in dat het bestuur leiding geeft aan één school. Het motto van onze school is: "Klein in getal, groot in zorg!"

Het is heel belangrijk dat elke leerling de zorg krijgt die het nodig heeft tijdens de ontwikkeling. De leerkracht is daarbij heel belangrijk. Deze stimuleert de ontwikkeling op zowel cognitief als sociaal emotioneel gebied. De samenwerking met de ouders is ook erg belangrijk. Samen kunnen we meer bereiken en dit komt de leerling ten goede.

2.3 Handelingsgericht werken (HGW).

HGW is een manier van werken dat zich richt op afstemming. Er wordt gekeken naar wat de leerling nodig heeft. Wat zijn de onderwijsbehoeften van deze leerling?

Deze manier van werken levert een bijdrage aan de kwaliteitsverbetering van het onderwijs voor alle leerlingen. Door uit te gaan van onderwijsbehoeften wordt bevorderd dat iedere leerling zoveel mogelijk 'onderwijs op maat' krijgt. (Pameijer, Beukering, & Lange, 2009)

HGW bestaat uit zeven uitgangspunten, die met elkaar samenhangen:

1. De onderwijsbehoeften van leerlingen staan centraal.
2. Het gaat om afstemming en wisselwerking.
3. De leerkracht doet ertoe.

4. Positieve aspecten zijn van groot belang.
5. We werken constructief samen.
6. Ons handelen is doelgericht.
7. De werkwijze is systematisch, in stappen en transparant.

(Pameijer, Beukering, & Lange, 2009)

HGW is een inspirerende werkwijze. Er zijn veel positieve aspecten aan het HGW. De positieve kijk op de leerling is daar één van. Vaak wordt door leerkrachten gekeken naar het probleem en veel minder naar hetgeen de leerling wel kan. Er wordt vaak doorgedaan op het probleem. Wat zijn de oorzaken? Wat zijn mogelijke gevolgen? Hoe kunnen we dit oplossen?

Door HGW wordt meer gekeken naar de onderwijsbehoeften (wat hebben de leerlingen nodig?). Dit is een denkomslag. De ib-er speelt daarbij een grote rol. Zij zal de leerkrachten vragen moeten stellen als: “Wat kan de leerling al? Hoe kunnen we deze goede kanten gebruiken bij de onderwijsbehoeften?” In het boekje van WSNS plus (2007) wordt het kijken naar problemen ‘deficit denken’ genoemd. Het denken in onderwijsbehoeften is het tegenovergestelde van het ‘deficit denken’ schrijven de auteurs. Dit boekje geeft inzicht in de manier van denken en de denkomslag die het team moeten gaan maken. Dit boekje zal gebruikt worden bij het informeren van het team.

Een ander positief punt is het betrekken van de ouders én de leerling zelf. De school betreft ouders snel bij de zorg om de leerling. Vaak wordt dan het probleem op school en thuis besproken in plaats van wat kunnen we doen, wat zijn de mogelijkheden? Ook in gesprekken met de ouders zou gekeken moeten worden welke behoeften de leerling heeft en hoe school en ouders hierbij ondersteuning kunnen bieden. Daarnaast is het belangrijk dat de leerling zelf mee kan praten over zijn ontwikkelingsproces. Het gaat ten slotte om hem/haar.

Het derde positieve punt is dat de leerkracht wordt gezien als belangrijke schakel in het geheel. De leerkracht doet er toe! De leerkracht wordt te weinig gewaardeerd, terwijl deze juist de basis legt voor de verdere ontwikkeling van de leerlingen. HGW richt zich wél op de leerkracht en dat is positief. De leerkracht signaleert, observeert,

intervenueert en evalueert het ontwikkelingsproces. Ook hij/zij heeft daarbij ondersteuningsbehoeften. Hier wordt ook aandacht aan besteed en zo kan de leerkracht zich verder ontwikkelen. Het is dan ook belangrijk dat de leerkracht zijn/haar ondersteuningsbehoeften aangeeft en dat er goed naar hem/haar wordt geluisterd.

Met een kritische blik kan gekeken worden naar de onderwijsbehoeften die opgesteld moeten worden voor elke leerling. Zo lijkt het dat HGW meer gericht is op het individuele kind. Dit is moeilijk. Gaat het onderwijs op een reguliere basisschool dan niet te veel lijken op het speciaal basisonderwijs waarbij elke leerling een eigen handelingsplan heeft? Als een klas relatief klein is, zal dit nog wel te doen zijn. In een klas met dertig leerlingen of meer wordt dit problematischer. Het is dan handiger om leerlingen te clusteren en een groepsplan te schrijven.

In het boekje van WSNS staat dit ook beschreven. Zij hanteren een aantal uitgangspunten om leerlingen te clusteren. Deze punten zouden op school gebruikt kunnen worden.

Een ander punt waar een kanttekening bij geplaatst kan worden is het administratieve gedeelte van het HGW. In de boeken van Pameijer (2007 & 2009) zijn verschillende formulieren opgenomen. Deze formulieren zijn omvangrijk en kosten veel tijd. De formulieren die vorig jaar door de directrice en intern begeleider ontworpen zijn zullen op deze school gebruikt worden. Deze formulieren sluiten aan bij de visie van de school en HGW.

Als afsluiting van deze paragraaf wordt het hoofddoel van HGW volgens Moerkens (2011) aangehaald.

“HGW is het bieden van passend onderwijs aan alle leerlingen binnen een goed pedagogisch klimaat door handelingsgericht te werken in de groep, uitgaande van de ondersteuningsbehoeften van leerlingen en inzet van groepsplannen.”

Deze benadering van HGW past goed bij de school.

2.4 Implementeren.

In dit onderzoek gaat het om de implementatie van HGW op de eerder beschreven basisschool. Met implementeren wordt in dit onderzoek bedoeld: het invoeren van

een nieuwe werkwijze, in dit geval HGW. Door het invoeren van deze nieuwe werkwijze zal er een verandering moeten gaan plaatsvinden.

In dit geval zal de verandering invloed hebben op het personeel, de leerlingen en de ouders. In dit onderzoek gaat het om de veranderingen die invloed hebben op het personeel.

In de boeken van Kloosterboer (2005), De Caluwé (2006) en Guns (2009) wordt benadrukt dat het invoeren van een verandering tijd kost. Tijd die nodig is om het team in te lichten, te laten wennen aan het idee, te experimenteren met de nieuwe werkwijze en om draagvlak te creëren.

Daarnaast kan er weerstand ontstaan bij het (te snel willen) invoeren van een verandering. Om een verandering door te voeren is het daarom erg belangrijk dat rekening wordt gehouden met al deze factoren. In 2.5 en 2.6 wordt dieper ingegaan op draagvlak creëren en weerstanden.

Guns (2009) beschrijft in zijn boek drie primaire voorwaarden voor verandering. Deze drie voorwaarden beschrijven dat de organisatie open staat voor verandering, dat men het nut ervan inziet en dat het team competent is om een verandering te bewerkstelligen. Daar is een plan bij waarin beschreven is welke richting de organisatie heen wil en wat de visie achter de verandering is. Deze punten komen overeen met de punten die Pameijer (2007 & 2009) schrijft in haar boeken. Dit zal ook terug komen in de praktijk.

Bij de implementatie van HGW is het handig als een aantal voortrekkers de rest van het team enthousiasmeren om ook volgens de principes van HGW te gaan werken. Elk teamlid stelt een individueel plan op waarin ze haalbare doelen voor zichzelf opstellen. De teamleden werken op deze manier zelf aan hun ontwikkeling op het gebied van HGW.

Daarnaast is het belangrijk dat de directie de leerkrachten ondersteunt en druk uitoefent om volgens de HGW-principes te werken. De directie wil dat het gedrag van de leerkrachten verandert zodat dit leidt tot het gewenste resultaat. De directie beïnvloedt het team en houdt daarbij rekening met de kwaliteiten van de leerkrachten. Dit heet situationeel leidinggeven. Leerkrachten zijn verplicht om volgens de HGW principes te werken en kunnen daarbij ondersteuning krijgen.

Deze ondersteuning kan zijn in de vorm van opleiding, klassenconsultatie en gesprekken met de ib-er.

Ook het veel oefenen, leren van elkaar en experimenteren hoort bij deze ondersteuning. Door het vele oefenen maakt de leerkracht de werkwijze eigen en dit vergroot de motivatie en betrokkenheid.

Pameijer adviseert dan ook om snel aan de slag te gaan, want zo ervaart iedereen het HGW. Hoe eerder iedereen gewend is aan het HGW, hoe eerder het geïmplementeerd is en iedereen volgens de HGW-principes werkt.

De rol van de directrice bij de implementatie is heel belangrijk. De directrice houdt de kwaliteit in de gaten, zorgt dat HGW past bij de visie van de school, leidt de organisatie en geeft de inhoud vorm. Het is dan ook van belang dat zij achter HGW staat en dit ook uitdraagt.

2.5 Draagvlak.

Om een verandering succesvol te implementeren moet er voldoende draagvlak zijn. Onder draagvlak creëren wordt het volgende in dit praktijkonderzoek verstaan: het team staat achter het plan én steunt het plan om te veranderen.

Om draagvlak te creëren is het belangrijk dat men rekening houdt met de volgende punten:

- Het team is op de hoogte van de verandering;
- De visie van de nieuwe werkwijze is bekend;
- Het veranderplan is bekend;
- Communicatie rond de verandering is mogelijk;
- Bouwen aan vertrouwen;
- Formeren van een veranderteam.

(Kloosterboer, 2005)

2.6 Omgaan met weerstanden.

Veranderen betekent loslaten van het bekende en vertrouwde. (Kloosterboer, 2005)

Hierbij kunnen verschillende emoties loskomen; verdriet, teleurstelling, pijn en woede. Deze emoties bij een verandering kunnen zich uiten in weerstand.

Weerstand betekent verzet. In dit onderzoek wordt weerstand gezien als verzet tegen een verandering.

Weerstand worden meestal als vervelend ervaren. Door de weerstand kan de verandering vertragen en loopt het niet meer volgens plan. Weerstand kan ook positief opgevat worden. Wanneer iemand weerstand biedt tegen een bepaalde verandering betekent dit dat hij/zij nog niet klaar is voor een verandering, hij/zij het moeilijk vindt om te veranderen (om oude gewoonten los te laten), het nut er niet van inziet of dat hij/zij niet achter de verandering staat. De leider moet er dan voor zorgen dat diegene dit wel wordt. Samen praten ze over de verandering, hun denkwijzen en hun idealen. Door deze gesprekken kan de leider duidelijk maken waarom de verandering zo belangrijk is en praten ze over hun ideeën voor verandering. Op deze manier kunnen ze nader tot elkaar komen en samen delen zij de verandering. De weerstand is veranderd in gedeelde belangen en iedereen kan door met het invoeren van de verandering.

2.7 Typen veranderaars.

Voor dit onderzoek zal gebruik gemaakt worden van de kleurentest voor veranderaars. Deze vragenlijst is gebaseerd op vijf kleurendrukken, namelijk geeldrukdenken, blauwdrukdenken, rooddrukdenken, groendrukdenken en witdrukdenken. In deze paragraaf zal kort worden ingegaan op de vijf kleurendrukken. Aan het eind wordt beschreven wat volgens de onderzoeker een mogelijke uitslag zou kunnen zijn van de vragenlijst.

Geeldrukdenken.

Bij het geeldrukdenken gaat het vooral om macht en onderhandelingen. Er zal geen verandering plaatsvinden als men geen steun heeft van de machthebbers.

Blauwdrukdenken.

Blauwdrukdenken draait om structuur, een duidelijke planning en afspraken. Een verandering gaat alleen lukken als alles goed is uitgedacht.

Rooddrukdenken.

Rooddrukdenken richt zich op het beïnvloeden, motiveren en verleiden van mensen om te veranderen. Er wordt van uitgegaan dat mensen samen willen delen en samen presteren in een prettige omgeving met een goede sfeer.

Groendrukdenken.

Groendrukdenken gaat er vanuit dat men nieuwe dingen moet leren zodat men kan groeien. Er wordt uitgetoetst, geoefend, geëxperimenteerd en geleerd door het te doen. Groendrukdenkers leren van elkaar en maken mooie plannen maar weinig concreets. Hier zal nog aangewerkt moeten worden.

Witdrukdenken.

Bij witdrukdenken wordt er uitgegaan van de individuele mensen. Er verandert voortdurend van alles. Dit komt doordat de groep en de individuen veranderen. Er wordt dus vooral gekeken naar het gedrag van individuen, interacties en organisatie.

Voordat de vragenlijst door het team wordt ingevuld heeft de onderzoeker een voorspelling gedaan over de mogelijke uitslag.

Typen kleurdrukdenken	percentages
Geeldrukdenken	12,5%
Blauwdrukdenken	31,25%
Rooddrukdenken	25%
Groendrukdenken	25%
Witdrukdenken	6,25%

Uit de tabel kan opgemaakt worden dat het team vooral bestaat uit blauw-, rood- en groendrukdenkers. Dit wordt gebaseerd op veronderstellingen van de onderzoeker. Het team bevat een aantal mensen die heel gestructureerd werken, duidelijk voor ogen hebben wat ze willen bereiken en hoe ze dit gaan aanpakken (volgens een vaste planning). Vandaar het hoge percentage blauwdrukdenkers.

Daarnaast ziet de onderzoeker ook een aantal mensen die graag dingen samen willen doen en overleggen. Dit verklaart het percentage rooddrukdenkers.

De mensen die graag de kwaliteiten van ieder teamlid willen benutten en het leren van elkaar belangrijk vinden, vallen onder het percentage groendrukdenkers.

Dit zou betekenen dat er gekeken moet worden naar een aanpak waarbij alle typen tot hun recht komen. Er zal een duidelijk plan opgesteld moeten worden, veel activiteiten gepland moeten worden waarbij de leerkrachten kunnen samenwerken en waarbij de kwaliteiten van individuele leerkrachten benut gaan worden.

2.8 Conclusie.

In dit hoofdstuk is ingegaan op HGW en de implementatie daarvan. Daarbij zijn aan de orde gekomen het omgaan met weerstanden, het creëren van draagvlak en de aanpak van het implementeren van HGW. De manier van leidinggeven aan het team is hierbij ook behandeld. Belangrijk daarbij is het situationeel leidinggeven. De directrice en ib-er moeten er voor zorgen dat het gedrag van het team verandert zodat ze leiden tot de gewenste resultaten. In dit geval is dus het gewenste resultaat het werken volgens de HGW-principes en de implementatie daarvan.

Deze leidinggevendenden moeten rekening gehouden met de bekwaamheid en de motivatie van het team en de individuele leerkrachten.

Hoofdstuk 3: Het onderzoek.

3.1 Inleiding.

In hoofdstuk 1 is een beeld geschetst van het onderzoek. In hoofdstuk 2 is de theoretische achtergrond van het onderzoek beschreven. In dit hoofdstuk zal nog dieper ingegaan worden op het onderzoek. De vorm van het onderzoek hangt af van het onderwerp van het onderzoek. Er is gekozen voor de implementatie van HGW op de beschreven basisschool. Er zal een nieuwe werkwijze worden ingevoerd. Dit houdt in dat middels dit praktijkonderzoek een programma-evaluatie onderzoek zal gaan plaatsvinden. Hierbij zal gebruik worden gemaakt van verschillende instrumenten. In paragraaf 3.4 zal hier op ingegaan worden. Daarnaast zal er gekeken worden naar de kwaliteit van het onderzoek. Hierbij komen de betrouwbaarheid, de validiteit en hoe ethisch verantwoord het onderzoek is aan bod (paragraaf 3.8, 3.9 en 3.10).

3.2 Onderzoeksvraag en deelvragen.

De onderzoeksvraag is:

Wat heb ik nodig om Handelingsgericht werken succesvol te implementeren op mijn basisschool?

De deelvragen zijn:

- Op welke manier past HGW bij de visie en missie van mijn school?
- Aan welke criteria moet HGW voldoen wil ik spreken van een succesvolle implementatie?
- Hoe is het draagvlak om volgens HGW-principes te werken?
- Hoe kan ik bij het implementeren omgaan met mogelijke weerstand uit het team?
- Welke verschillende typen veranderaars bevat het team?

3.3 Plan van aanpak.

Fase	Uitvoering
Informatiefase (Informatie geven, nog niet gewerkt volgens de HGW-principes)	1. De onderzoeker informeert het team over het onderzoek. 2. De vragenlijst voor veranderaars wordt afgenomen. Het team vult de vragenlijst in. De resultaten worden geanalyseerd. 3. De onderzoeker zal het diepte-interview afnemen met de directie. Er zal gesproken worden over de manier van vormgeven, haar idee over HGW en over de manier van invoeren. Aan de hand van deze gegevens komt naar voren hoe de directie HGW wil vormgeven op school. Aan de hand van dit beeld zal een presentatie in elkaar worden gezet om het team te informeren over HGW.
Oriëntatiefase (oriënteren op HGW, extra informatie wordt gezocht)	4. Er wordt een studiemiddag over HGW georganiseerd. Het team zal informatie krijgen over HGW, hoe men volgens de principes gaat werken en er zal een fragment worden getoond van een andere school waar al HGW gewerkt wordt. Als laatste vult het team, naar aanleiding van de informatie van de middag, de enquête in.

Oefenfase (plan opstellen en één bouw gaat aan de slag)	5. De onderzoeker stelt een plan op hoe de leerkrachten van de middenbouw aan de slag kunnen gaan met HGW. 6. De leerkrachten van de middenbouw zullen beginnen met HGW. Zij passen de 7 uitgangspunten toe en proberen de denkslag te maken die hoort bij HGW.
Experimentele fase	7. Na 6-8 weken krijgen de leerkrachten van de middenbouw weer een enquête. Hierin zullen vragen worden opgenomen over hoe zij het werken volgens de HGW-principes hebben ervaren. Wat zijn verbeter- en aandachtspunten?
Integratiefase	8. De gegevens zullen worden geanalyseerd en aanbevelingen worden geschreven. 9. De leerkrachten gaan aan de slag met de vernieuwingen. Samen met deze leerkrachten wordt het team geïnformeerd over de werkwijze van HGW en deelt men de ervaringen.

Er wordt ruimte vrijgehouden voor eventuele veranderingen en aanvullingen in het plan van aanpak, mochten deze zich al voordoen tijdens het onderzoek.

3.4 Type onderzoek.

Dit praktijkonderzoek zal uitgevoerd worden op de basisschool waar de onderzoeker momenteel als intern begeleider werkzaam is. Het onderzoek zal zich richten op de hedendaagse onderwijssituatie.

Er zal onderzocht worden wat nodig is om HGW te implementeren. HGW is een nieuwe werkwijze voor het team en de school. Het is daarom belangrijk dat men het team voldoende informeert, goed gekeken wordt naar de ondersteuningsbehoeften van de leerkrachten en dat het hele proces nauwlettend gevolgd en geëvalueerd wordt. Een nieuwe werkwijze invoeren valt onder een programma-evaluatie onderzoek.

Programma-evaluatie richt zich op het beoordelen van de kwaliteit van lopende projecten of programma's binnen een school. Het kan zich ook richten op de resultaten van het project, maar ook op de uitvoering. (Welke knelpunten treden op?, Draait het programma volgens plan?) Ook wordt het gebruikt bij het ontwikkelen of invoeren van een programma. (Harinck, 2009)

Het onderzoek zal zich gaan richten op het invoeren van een werkwijze (HGW). Dit houdt in dat de onderzoeker zich gaat verdiepen in wat leeft onder de leerkrachten. Door bevraging zal blijken wat het team van HGW vindt en hoe groot het draagvlak is om handelingsgericht te werken. Als laatste zal gekeken worden naar de verbeterpunten en naar die punten waar men rekening mee moet houden bij het implementeren van HGW op de hele school.

3.5 De onderzoeksgroep.

Dit praktijkonderzoek vindt plaats op de eerder beschreven basisschool. Het hele team, inclusief één directielid, zal meedoen aan het onderzoek. De eerste enquête en de vragenlijst voor veranderaars zullen door het hele team ingevuld dienen te worden. Het team leerkrachten en onderwijsassistenten bestaat uit vijftien leden. De middenbouw bestaat uit vier leerkrachten. De tweede enquête zal dus door vier leerkrachten worden ingevuld.

3.6 Data-verzamelen.

Voordat het onderzoek op school van start kan gaan, zal de literatuur die relevant is voor het onderzoek bestudeerd en verwerkt worden. De literatuur omvat de thema's op het gebied van HGW, implementatie en verandermanagement. Deze literatuur is de basis voor het onderzoek en zal aan de data gekoppeld worden die later verzameld zal worden.

De methode die gebruikt zal worden bestaat uit het bevragen van het team. Gebruikt wordt de kleurentest voor veranderaars, een enquête en een diepte-interview. Deze instrumenten zullen eenmalig ingezet worden.

Om er achter te komen uit welke typen veranderaars het team bestaat zal de kleurentest voor veranderaars afgenomen worden bij het hele team. Deze test geeft inzicht in het handelen in een veranderingsproces van het hele team. Er worden vragen gesteld die horen bij de vijf typen veranderaars. Steeds kiest degene die bewering die het beste past bij hem/haar. Uiteindelijk scoort hij/zij de antwoorden en ziet hij/zij welk typen veranderaar hij/zij is.

Voor het hele team zal de onderzoeker een enquête ontwerpen waarin vooral open vragen aan bod komen. De vragen zullen gaan over wat zij vinden van HGW. Het is de bedoeling dat het draagvlak voor het werken volgens de principes van HGW hiermee achterhaalt wordt. Er wordt daarbij vooral naar hun mening gevraagd. De keuze voor het stellen van open vragen is gemaakt, zodat iedereen afzonderlijk zijn/haar mening duidelijk kan verwoorden.

Het diepte-interview zal worden afgenomen bij de directie. Daarbij zullen open vragen worden gesteld, zodat ze haar antwoorden goed kan beargumenteren. Vooral de vraag hoe zij zou willen hoe HGW vorm krijgt in de school. Daarnaast is haar mening over HGW belangrijk.

Voor de middenbouw (groepen drie, vier en vijf) zal een enquête ontworpen worden waarin, via open vragen, naar hun ervaring met de HGW-principes wordt gevraagd. Het is belangrijk om te weten hoe zij hebben gewerkt, wat goed ging en wat nog aandacht behoeft.

Aan de hand van deze enquête kunnen er aandachts- en verbeterpunten opgesteld worden, zodat men hier rekening mee kan houden bij de invoering van HGW in alle groepen.

3.7 Data-analyse.

Als de gegevens verzameld zijn worden ze geanalyseerd. Er zal worden gekeken naar de verschillen en overeenkomsten tussen de antwoorden. Deze zullen tegenover elkaar worden gelegd. Daarna wordt bekeken of hier conclusies aan gekoppeld kunnen worden. Dit zal schriftelijk worden uitgewerkt.

3.8 Triangulatie.

Voor dit onderzoek zal gebruik gemaakt worden van meerdere meetinstrumenten, namelijk de kleurentest voor veranderaars, een enquête en een diepte-interview. De gegevens die hiermee verzameld worden verkrijgt de onderzoeker bij verschillende mensen. De directie zal geïnterviewd worden, het team vult de kleurentest en een enquête in, de middenbouw, die natuurlijk ook bij het team hoort, vult ook nog een andere enquête in.

In dit onderzoek kan gesproken worden van triangulatie, omdat meerdere informatiebronnen gebruikt worden en meerdere typen informanten betrokken worden bij dit onderzoek.

3.9 Betrouwbaarheid en validiteit.

Om antwoord te krijgen op de deelvragen worden aan de onderzoeksgroep vragen gesteld die antwoord moeten geven op de deelvragen. Dit zijn vooral open vragen zodat de onderzoeksgroep zijn/haar mening goed kan toelichten. Door de antwoorden zal een goed beeld ontstaan over wat het team van HGW vindt.

De instrumenten die worden gebruikt zullen de mening van het team en de directie in kaart brengen. Het onderzoek is valide. Ook is het onderzoek betrouwbaar, want het onderzoek is herhaalbaar. De meetinstrumenten blijven hetzelfde en zullen ook dezelfde uitkomsten bevatten. Daarnaast zullen de antwoorden representatief zijn voor een school. De bevragingsinstrumenten worden ingezet bij de directie en een team met leerkrachten en onderwijsassistenten. In grote steden hebben de meeste schoolteams eenzelfde soort bezetting.

3.10 Ethiek

Tijdens het uitvoeren van dit praktijkonderzoek zal rekening worden gehouden met de ethische aspecten van het onderzoek.

Het team wordt ingelicht over het onderzoek en wat daarbij komt kijken. In dit onderzoeksverslag zullen geen persoonlijke gegevens worden gebruikt en zal rekening gehouden worden met de privacy van de ondervraagden.

Aan het einde van het onderzoek worden de resultaten van het onderzoek besproken met het team.

Wanneer er verwezen wordt naar de literatuur zal dit gebeuren aan de hand van de APA-norm.

Hoofdstuk 4: Datapresentatie.

4.1 Inleiding.

In de voorgaande hoofdstukken heeft u kunnen lezen hoe dit onderzoek tot stand is gekomen, welke literatuur als achtergrond gebruikt is en hoe het onderzoek uitgevoerd zal worden. In dit hoofdstuk wordt beschreven wat de resultaten van het onderzoek zijn. Deze worden eerst gepresenteerd in paragraaf 4.2. In paragraaf 4.3 zal dieper ingegaan worden op de resultaten. Er worden verbanden gelegd en de antwoorden op de onderzoeks- en deelvragen zullen beschreven worden.

In het plan van aanpak, zoals beschreven in hoofdstuk 3.3, heeft een wijziging plaatsgevonden. Gedurende het onderzoek is gebleken dat een vergadering over de visie, doelen en toekomstvisie van de school noodzakelijk is om HGW te implementeren. Deze heb ik toegevoegd aan de oefenfase. Daarnaast is gebleken dat de eerste enquête al veel informatie heeft opgeleverd zodat een tweede enquête overbodig is.

4.2 Datapresentatie.

Vragenlijst De kleurentest voor veranderaars.

De vragenlijst is uitgedeeld en ingevuld door zestien mensen. Het responspercentage is 100%.

De onderzoeksgroep bestaat uit de directrice, elf leerkrachten en drie onderwijsassistenten.

Typen kleurdrukdenken	percentages
Geeldrukdenken	0%
Blauwdrukdenken	6,25%
Rooddrukdenken	56,25%
Groendrukdenken	37,5%
Witdrukdenken	0%

Uit de bovenstaande tabel kan opgemaakt worden dat het team met name uit rood- en groendrukdenkers bestaat. In de voorspelling in hoofdstuk 2 was het hoogste percentage blauwdrukdenkers, terwijl dat hier niet het geval is.

Dit zou kunnen liggen aan het feit dat ze tijdens een verandering anders reageren dan wanneer ze hun dagelijkse taken uitvoeren. Ook kan het zijn dat ze eerder hebben ervaren dat de manieren van rood- en groendrukdenkers beter werken dan die van de blauwdrukdenkers. Ze hebben dan tijdens de kleurentest gekozen voor de stellingen die passen bij rood- en groendrukdenkers.

Het diepte-interview met de directrice.

Het diepte-interview is afgenomen vóór de teamvergadering waarin HGW aan bod zou komen. De antwoorden die gegeven zijn tijdens het interview worden hieronder weergegeven.

De directrice staat positief tegenover HGW, zij ziet veel voordelen. De leerkrachten zullen een denkomslag moeten gaan maken, meer vanuit het positieve gaan kijken naar de leerlingen. Daarnaast is het belangrijk dat de leerkracht leert om ook naar zichzelf te kijken en te werken aan leerkrachtvaardigheden, in plaats van alles te wijten aan de groep en/of de leerlingen.

De werkwijze volgens de principes van het HGW zal eigengemaakt moeten worden. Daarbij komt ook het samenwerken met de leerling zelf. Waar wil de leerling vandaag of deze week aan werken? Wat zijn de doelen? Hoe pakken we dat samen aan? Negatieve punten aan HGW ziet de directrice niet.

Op de vraag of HGW past bij de missie van de school reageert zij zeer positief. De missie van de school is: 'Klein in getal, groot in zorg.' HGW richt zich op de zorg en de onderwijsbehoeften van de leerlingen. Er wordt aandacht besteed aan de ontwikkeling van de leerlingen op het gebied van cognitieve-, sociaal emotionele- en andere vaardigheden. Dit geldt ook voor de leerkrachten. HGW vult de missie goed aan, ze zullen elkaar versterken.

Een succesvolle implementatie van HGW houdt in dat de zeven uitgangspunten terug te zien zijn in de werkwijze van het team, vindt de directrice. Daarnaast zal men gaan kijken welke stukjes van HGW bij de school passen en deze meenemen. De rol van de directrice bij de implementatie is de randvoorwaarden neerzetten, mogelijkheden bieden om uit te proberen, zorgen dat het geïmplementeerd wordt, achter de ib-er staan en samen het plan dragen. De ib-er is de dragende figuur, enthousiasmeert het team, maakt een planning voor vergaderingen en koppelt het terug naar de directrice. Samen dragen zij HGW.

De directrice denkt dat het draagvlak om te werken volgens de HGW-principes groot is. Het team moet eerst goed doorhebben wat HGW is en dat ze een aantal zaken reeds gebruiken. Toch denkt zij dat als er weerstand ontstaat dit komt door de hoeveelheid werk dat HGW met zich meebrengt. Dit wil zij ombuigen door te laten zien wat ze al doen.

Enquête team.

De enquête is uitgedeeld aan twaalf personen. Één Leerkracht heeft de enquête niet geretourneerd. Het responspercentage is derhalve 91,67%.

De onderzoeksgroep bestaat uit tien leerkrachten en één onderwijsassistent. De vragen die gesteld zijn in de enquête komen overeen met de vragen van het diepte-interview.

De antwoorden van de enquête worden per vraag geanalyseerd.

Hoe sta je tegenover een verandering van werkwijze, bijvoorbeeld HGW?

Op deze vraag reageerden alle respondenten positief. De toelichting verschilde echter wel van elkaar. Hieronder een weergave van de toelichtingen:

Zolang de verandering iets oplevert	27,2%
Met meer positiviteit naar de leerlingen kijken	18,2%
Ervaring uit de praktijk en/of van de Pabo	18,2%
Om de kwaliteit van het onderwijs te verbeteren	9,1%
Vernieuwing zijn belangrijk	9,1%
Als het de leerontwikkeling van de leerlingen ten goede komt	9,1%
Ik heb geen eigen groep, sta neutraal tegenover veranderingen	9,1%

Wat vind jij positief aan HGW? Licht je antwoord toe.

Iedereen wist wel iets positiefs over HGW te benoemen. Een aantal respondenten heeft zelfs meerdere punten opgeschreven. Alle punten zijn meegenomen in onderstaande tabel.

Het inspelen op onderwijsbehoeften	38,45%
Op een positieve manier kijken naar de leerling -> de leerling staat centraal	38,45%
Het opstellen en behalen van doelen	7,7%
Het contact met ouders	7,7%
Het vroeg signaleren	7,7%

Zie je ook negatieve punten aan HGW?

Geen	25,0%
Het kost veel tijd, zeker in het begin	25,0%
Door het stellen van hoge eisen te weinig resultaat	16,0%
Er komt veel administratie bij	8,0%
Het kind staat centraal -> groepsproces blijft achter?	8,0%
Het is lastig om persoonlijke behoeften, tijdens klassikale activiteiten, aandacht te geven	8,0%

Hoe belangrijk vind je de volgende uitgangspunten van het handelingsgericht werken?

	Heel belangrijk	Belangrijk	Neutraal	Niet belangrijk	Helemaal niet belangrijk
De onderwijsbehoeften staan centraal	72,7%	27,3%			
Afstemming en wisselwerking	27,3%	54,5%	18,2%		
De leerkracht doet ertoe	36,5%	54,5%		9,0%	
Positieve aspecten	45,5%	54,5%			
Constructief samenwerken	45,5%	45,5%	9,0%		
Ons handelen is doelgericht	18,2%	81,8%			
De werkwijze is systematisch, in stappen en transparant.	18,2%	63,6%	18,2%		

In het diepte-interview spreekt de directrice over de leerkrachtvaardigheden die heel belangrijk zijn voor de kwaliteit van het lesgeven. Zoals hierboven in de tabel naar voren komt vindt het overgrote deel van de respondenten dit ook. Toch is er één respondent die de leerkracht er niet toe vindt doen, oftewel niet belangrijk vindt. Dit is heel opvallend, want het onderwijs valt en staat met de leerkracht voor de klas.

Op welke manier, vind jij, past HGW bij de missie van onze school?

Beide richten zich op de zorg aan individuele leerlingen	54,5%
Doordat we een kleine school zijn, ken je alle kinderen. Er is dus snel vertrouwen tussen leerling en leerkracht	9,1%
Past goed bij elkaar -> zeker doorgaan met invoeren	9,1%
De uitgangspunten van HGW helpen de missie uit te voeren	9,1%
Op een manier waarbij de leerlingen en de ouders beide baat hebben. We halen meer uit de leerlingen	9,1%
Nu nog niet	9,1%

Hoe zou jij HGW willen vormgeven op onze school?

Ook op deze vraag hebben respondenten meerdere antwoorden gegeven.

Geen idee	16,8%
Veel contact en in gesprek gaan met de leerlingen	16,8%
Regelmatig in het team bespreken, hoe gaat het HGW?	8,3%
Begeleiding van iemand die de methode goed kent	8,3%
Stap voor stap leren en oefenen	8,3%
Positief praten en schrijven	8,3%
Meer individuele plannen schrijven	8,3%
De ouders meer betrekken bij de handelingsplannen	8,3%
HGW beginnen bij de opvallendste leerlingen	8,3%
De leerkrachten moeten een denkomslag gaan maken	8,3%

*Wat heb jij nodig om handelingsgericht te werken? (jouw ondersteuningsbehoeften)
(denk daarbij aan begeleiding: wie, wat, hoe en waar)*

Regelmatig gesprekken/ideeën uitwisselen tussen ib-er en leerkracht(en)	18,8%
Iemand die meekijkt en meedenkt	12,5%
Een stappenplan (met doelen) opstellen om HGW te implementeren	6,25%
Tijdens vergaderingen veel tijd investeren in HGW	6,25%
Positieve houding van mezelf, collega's en directie	6,25%
Extra handen in de klas zodat de leerkracht HGW te werk kan gaan	6,25%
Collega's met hetzelfde kindbeeld	6,25%
Materiaal voor makkers en zwakke leerlingen	6,25%
Uitleg over het invullen van de formulieren in ParnasSys	6,25%
Overzicht van de aanwezige (rt-) materialen	6,25%
Activiteiten/opdrachten op gebied van sociaal emotionele vaardigheden	6,25%
Groepsleerkracht krijgt roostervrije uren	6,25%
Een rt-er die goede plannen schrijft en er mee werkt	6,25%

De eerste vijf ondersteuningsbehoeften, uit bovenstaande tabel, zijn heel zinvol bij de implementatie van HGW. Deze vijf punten komen ook terug bij de vraag 'Hoe zou jij HGW willen vormgeven op onze school?' Er is dus duidelijk een verband tussen hoe men HGW wil vormgeven en de ondersteuningsbehoeften daarbij.

Uit het diepte-interview en de enquête wordt aangetoond dat alle respondenten positief tegenover HGW staan. De leerkrachten zien de noodzaak van de ontwikkeling van de school, het team en zichzelf in. Ze kijken kritisch naar de tijdsinvestering. Men antwoordt op meerdere vragen dat HGW veel tijd kost, maar ook komen ze met suggesties als roostervrije uren voor de leerkracht en meer handen in de klas. Dit kan aangeven dat zij opzien tegen de hoeveelheid werk dat bij HGW komt kijken. De directrice gaf dit ook aan in het diepte-interview. Zij vermoedde dat als er weerstand zou ontstaan dit mogelijk door de tijdsinvestering zou komen. Dit zie je terug in de antwoorden op de vragen 'Zie je ook negatieve punten aan handelingsgericht werken?' en 'Wat heb jij nodig om handelingsgericht te werken?'

4.3 Data-analyse.

De antwoorden op de onderzoeks- en deelvragen zijn tot stand gekomen uit de vragenlijst kleurentest voor veranderaars, het diepte-interview en de enquête.

1. Op welke manier past HGW bij de visie en missie van mijn school?

HGW past, volgens de onderzoeker, goed bij de visie en missie van de school. HGW is een inspirerende werkwijze, waarbij verschillende aspecten van zorg worden belicht en waar aandacht aan wordt besteed. De volgende drie punten sluiten naadloos aan bij de visie en missie van de school:

- De positieve kijk op de leerlingen;
- Kijken naar de onderwijsbehoeften (wat heeft de leerling nodig?);
- Het betrekken van de ouders en de leerling zelf bij de ontwikkeling van hun kind, onze leerling.

De directrice is van mening dat HGW de visie en missie aanvult, op den duur zelfs versterkt. HGW richt zich op de zorg en de onderwijsbehoeften van de leerlingen. Ditzelfde wil de school nastreven en bereiken.

Ook het team vindt dat HGW goed aansluit bij de visie en missie van de school. Meer dan de helft antwoordde dat beiden zich richten op de zorg van individuele leerlingen. Vanuit het team kwam, net als bij het diepte-interview, naar voren dat HGW en de visie en missie elkaar versterken en dat de uitgangspunten van HGW helpen de missie uit te voeren.

Kort samengevat kan worden gezegd dat HGW past bij de missie en visie van de school. Beiden richten zich op de zorg en ondersteuningsbehoeften van de leerlingen.

2. Aan welke criteria moet HGW voldoen wil ik spreken van een succesvolle implementatie?

Wanneer HGW succesvol geïmplementeerd is werkt iedereen, naar mijn mening, volgens de zeven uitgangspunten, wordt drie keer per jaar de HGW-cyclus doorlopen en worden groepsplannen geschreven voor de vier hoofdvakken (technisch lezen, begrijpend lezen, spelling en rekenen).

De directrice is van mening dat er gesproken wordt van een succesvolle implementatie als de zeven uitgangspunten terug te zien zijn in de werkwijze van de

leerkrachten. Daarnaast zal zij (samen met de ib-er) gaan kijken welke stukjes van HGW bij de school passen en deze meenemen tijdens de implementatie.

Aan het team is een soortgelijke vraag gesteld, namelijk 'Op welke manier zou jij HGW willen vormgeven op onze school?' Op deze vraag kwamen vooral praktische antwoorden. Enkele voorbeelden zijn:

- Regelmatig in het team bespreken, hoe gaat het HGW?;
- Stap voor stap leren en oefenen;
- De leerkrachten moeten een denkomslag gaan maken;
- Veel contact en in gesprek gaan met de leerlingen.

Aan deze antwoorden zouden ook de ondersteuningsbehoeften gekoppeld kunnen worden. Het team heeft bij de implementatie van HGW dus vooral een praktisch beeld van wat er moet gebeuren. Het team denkt, blijkt uit de resultaten van de enquête, niet aan bepaalde voorwaarden waar HGW aan moet voldoen om succesvol geïmplementeerd te worden.

Geconcludeerd kan worden dat bij een succesvolle implementatie van HGW gedacht wordt aan de zeven uitgangspunten die terug te zien zijn in de werkwijze van de leerkrachten en dat er 2 of 3 keer per jaar nieuwe groepsplannen worden geschreven.

3. Hoe is het draagvlak om volgens HGW-principes te werken?

De directrice denkt dat het draagvlak om te werken volgens de principes van HGW groot is. Ze is van mening dat het team eerst goed moet doorhebben wat HGW precies inhoudt en dat ze al een aantal zaken doen, zodat ze ervaren dat het iets oplevert.

Uit de enquête blijkt inderdaad wat de directrice al voorspelde: de respondenten staan positief tegenover HGW. Ze zien in dat ontwikkelen van de school, het team en zichzelf belangrijk is voor de kwaliteit van het onderwijs. Aangegeven wordt dat het inspelen op onderwijsbehoeften en op een positieve manier naar leerlingen kijken als positief aan HGW ervaren wordt. Ook de andere uitgangspunten worden als (heel) belangrijk gezien.

De respondenten hebben op alle vragen positief gereageerd. Er is positief gekeken naar het verband tussen de visie en de missie en HGW, ze sluiten goed bij elkaar aan. Er zijn ideeën gegeven voor het vormgeven van HGW en

ondersteuningsbehoeften zijn aangegeven. Hieruit kan geconcludeerd worden dat de respondenten open staan voor HGW, er is dus voldoende draagvlak om hiermee door te gaan.

4. Hoe kan ik bij het implementeren omgaan met mogelijke weerstand uit het team?

Uit het diepte-interview en de enquête blijkt dat het team positief tegenover HGW staat. Ze zien in dat veranderen de kwaliteit van het onderwijs ten goede komt. Toch moet kritisch gekeken worden naar de antwoorden die gegeven worden in de enquête. Meerdere keren komt de hoeveelheid tijd en de investering daarvan naar voren. Ook de directrice geeft aan dat dit een puntje van weerstand zou kunnen zijn. Tijdens de implementatie van HGW zou hiermee rekening moeten worden gehouden. Blijkbaar wordt de hoeveelheid tijd die men bij het werken en de implementatie van HGW moet investeren als heftig ervaren. Dit zou tot weerstand kunnen leiden.

5. Welke verschillende typen veranderaars bevat het team?

Uit de vragenlijst 'De kleurentest voor veranderaars' komt naar voren dat het team vooral bestaat uit rooddruk- en groendrukdenkers. De volgende antwoorden uit de enquête kunnen gekoppeld worden aan de twee kleurdrukdenkers:

Rooddrukdenken:

- Regelmatig in het team bespreken, hoe gaat het HGW?;
- Regelmatig gesprekken/ideeën uitwisselen tussen ib-er en leerkrachten;
- Iemand die meekijkt en meedenkt;
- Collega's met hetzelfde kindbeeld;
- Tijdens vergaderingen veel tijd investeren in HGW.

Hieruit kan geconcludeerd worden dat het op prijs gesteld wordt dat het team samen volgens de principes van HGW gaat werken. Veel bespreken, ideeën uitwisselen en veel tijd investeren in het HGW.

Groendrukdenken:

- Vernieuwingen zijn belangrijk;
- Om de kwaliteit van het onderwijs te verbeteren;
- Stap voor stap leren en oefenen;
- De leerkrachten moeten een denkomslag gaan maken.

Kort samengevat betekent dit dat ze inzien dat veranderen belangrijk is om de kwaliteit van het onderwijs te verbeteren. Ze staan open voor ontwikkeling en willen leren en experimenteren, maar er komen geen concrete plannen.

Wat heb ik nodig om Handelingsgericht werken succesvol te implementeren op mijn basisschool?

Uit de datagegevens kan opgemaakt worden dat de rol van de directrice belangrijk is. De directrice zet de randvoorwaarden neer, biedt de leerkrachten de mogelijkheid om HGW uit te proberen, zorgt ervoor dat HGW geïmplementeerd wordt, staat achter de ib-er en samen dragen zij het plan. De ib-er is de dragende figuur, enthousiasmeert het team, maakt een planning voor vergaderingen en koppelt het terug naar de directrice. Samen dragen zij HGW.

Daarnaast is het belangrijk om te voldoen aan de ondersteuningsbehoeften van de leerkrachten. De leerkrachten geven aan behoefte te hebben aan:

- Regelmatig gesprekken/ideeën uitwisselen tussen ib-er en leerkracht(en);
- Iemand die meekijkt en meedenkt;
- Een stappenplan (met doelen) opstellen om HGW te implementeren;
- Tijdens vergaderingen veel tijd investeren in HGW;
- Positieve houding van zichzelf, collega's en directie.

Rekening houden met het investeren in tijd is ook van belang.

4.4 Conclusie.

Uit de datapresentatie kan geconcludeerd worden dat het team positief staat tegenover HGW. Er is dus voldoende draagvlak om met HGW te starten. HGW sluit goed aan bij de visie en missie van de school.

De leerkrachten hebben ideeën aangedragen om HGW vorm te geven en hoe zijzelf ondersteund willen worden. Deze ideeën zijn belangrijk voor het onderzoek en geven antwoord op de deelvragen en de onderzoeksvraag. De resultaten uit dit hoofdstuk vormen samen met de literatuur uit hoofdstuk 2 de conclusie en aanbevelingen die in hoofdstuk 5 worden beschreven.

Hoofdstuk 5: Conclusies.

5.1 Inleiding.

In hoofdstuk 4 zijn de datapresentatie en data-analyse weergegeven op basis van de resultaten uit de vragenlijst, het diepte-interview en de enquête. In dit hoofdstuk zal een link met de literatuur gelegd worden. Daarnaast zullen aanbevelingen en conclusies getrokken worden. De deelvragen worden in een paragraaf behandeld.

5.2 Op welke manier past HGW bij de visie en missie van mijn school?

Zoals beschreven in hoofdstuk 4.3 past HGW goed bij de visie en missie van de school. Beiden richten zich op de zorg en onderwijsbehoeften van de leerlingen, leerkrachten en ouders.

HGW ligt dichtbij de praktijk, zodat het goed kan aansluiten bij de werkwijze op een basisschool.

Om HGW de visie te laten versterken wordt aanbevolen dat de leerkrachten goed kijken naar de onderwijsbehoeften van de leerlingen. Daarnaast is het van belang dat er ook gekeken wordt naar de ondersteuningsbehoeften van de leerkrachten, zodat zij begeleiding krijgen bij het lesgeven en de ontwikkelingen van de leerlingen. Het peilen van de ondersteuningsbehoeften en het daarop inspelen is een taak van de leraar. Zij zal zich richten op de begeleiding, het coachen en het sturen van de leerkrachten bij het HGW.

5.3 Aan welke criteria moet HGW voldoen wil ik spreken van een succesvolle implementatie?

Van een succesvolle implementatie wordt gesproken als de zeven uitgangspunten terug te zien zijn in de werkwijze van de leerkracht, twee á drie keer de HGW-cyclus is doorlopen en er groepsplannen worden geschreven voor de vakken technisch lezen, spelling, begrijpend lezen en rekenen.

Aanbevolen wordt, vanuit de literatuur, om er voor te zorgen dat leerkrachten zoveel mogelijk succeservaringen opdoen, zodat ze gemotiveerd worden en blijven om HGW toe te passen. Ook het vele oefenen en experimenteren met deze vaardigheden bevordert de implementatie.

5.4 Hoe is het draagvlak om volgens HGW-principes te werken?

Uit het diepte-interview en de enquête komt naar voren dat het team openstaat voor HGW. Om draagvlak te creëren en te behouden zijn in hoofdstuk 2 zes punten beschreven die daarbij van belang zijn. In deze paragraaf wordt een verband gelegd tussen die zes punten en hetgeen al ondernomen is.

Door middel van teamvergaderingen is het team op de hoogte gesteld van de verandering en is de visie van de nieuwe werkwijze bekendgemaakt. In het schoolplan is HGW opgenomen als ontwikkelpunt. Er wordt drie jaar uitgetrokken om HGW te implementeren en te borgen.

De punten die nog gerealiseerd moeten worden zijn het opstellen van een veranderplan en het samenstellen van een veranderteam. Naar aanleiding van dit praktijkonderzoek wordt dan ook aanbevolen om een plan te schrijven en hierbij een aantal leden van het team te betrekken zodat HGW door het team wordt gedragen en niet alleen door de directie. Daarbij is het belangrijk dat de communicatie onderling en het vertrouwen in elkaar groeit.

5.5 Hoe kan ik bij het implementeren omgaan met mogelijke weerstand uit het team?

Uit de data kwam naar voren dat er op dit moment geen weerstand is. Toch kan er opgemaakt worden dat de hoeveelheid tijd en de investering daarin weerstand zou kunnen oproepen.

Omgaan met weerstanden is vooral het in gesprek gaan met de teamleden.

Besprek wat zij als negatief ervaren, wat zouden zij graag zien en welke doelen hebben zij voor zichzelf. Het is een kwestie van afstemming van elkaars doelen, waarden en visies. Door het delen van deze zaken kan er inzicht komen in elkaars ideeën, mening en ervaring. Ook kan dan op elkaar worden afgestemd hoe men het gaat aanpakken zodat beide partijen weer gemotiveerd verder kunnen.

Aanbevelingen, hoe in dit team verder te gaan, zijn het voeren van individuele gesprekken met de teamleden, zodat iedereen weer gemotiveerd kan doorgaan en er persoonlijke HGW plannen, met doelen, opgesteld kunnen worden. Op deze manier kan ieder teamlid op zijn/haar eigen tempo werken aan HGW.

5.6 Welke verschillende typen veranderaars bevat het team?

Uit de kleurentest komt naar voren dat het team voornamelijk uit rood- en groendrukdenkers bestaat. Dit houdt in de teamleden samen willen delen en presteren. Ze willen HGW samen implementeren. Daarbij komt dat zij kwaliteiten van personen willen benutten, willen experimenteren en van elkaar willen leren.

Voor HGW zijn dit goede uitgangspunten. In de literatuur staat ook dat HGW succesvol geïmplementeerd kan worden als leerkrachten oefenen, experimenteren en van elkaar leren.

Aanbevolen wordt om de kwaliteiten van de leerkrachten te benutten. Dit kan in de vorm van het aanstellen van reken- en taalcoördinatoren (=groendrukdenken).

Leerkrachten kunnen terecht bij deze coördinatoren als zij vragen hebben op het gebied van dat specifieke vak. Ook denken deze coördinatoren mee met de directie. Zij enthousiasmeren samen met de directie (en de ib-er) het team (=rooddrukdenken).

5.7 Wat heb ik nodig om Handelingsgericht werken succesvol te implementeren op mijn basisschool?

De datagegevens, beschreven in hoofdstuk 4, komen veelal overeen met de beschreven literatuur in hoofdstuk 2. Bij het implementeren van HGW is het belangrijk dat het team open staat voor de verandering en dat er voldoende draagvlak is. Uit de enquête blijkt dat dit het geval is.

Bij de implementatie is de directie van groot belang. Zij zet druk en biedt ondersteuning. In het diepte-interview komt naar voren dat de directrice dit ook zo ervaart. Zij biedt de randvoorwaarden, draagt de verandering en zorgt dat er volgens de principes gewerkt wordt.

Met de randvoorwaarden bedoelt zij de voorwaarden om volgens de HGW-principes te werken, daar komen ook de ondersteuningsbehoeften bij kijken. Uit de enquête blijkt dat het team vooral behoefte heeft aan het ideeën/ervaringen uitwisselen met collega's en de ib-er. Ook zouden zij graag zien dat er regelmatig aandacht besteed wordt aan HGW tijdens vergaderingen. Deze behoeften worden in de literatuur nog aangevuld met ondersteuning in de vorm van een opleiding, klassenconsultatie en gesprekken met de ib-er. Ook het veel oefenen, leren van elkaar en experimenteren hoort bij deze ondersteuning.

Uit het onderzoek kan opgemaakt worden dat wat nodig is bij de implementatie van HGW vooral ligt op het gebied van tijd, het maken van een implementatieplan en het ondersteunen van de leerkrachten bij het HGW.

Aanbevolen wordt om in gesprek te blijven met het team en de individuele leerkrachten, dit kan onvrede en weerstanden voorkomen. Op deze manier blijft iedereen op de hoogte van elkaars ideeën en doelen.

Daarnaast is belangrijk dat er een plan opgesteld wordt waarin de doelen voor het komende jaar in staan. Met daarin wat verwacht wordt van de directie, van de ib-er en van het team en hoe dat georganiseerd gaat worden.

Ook zal er gekeken moeten worden naar de ondersteuningsbehoeften en deze aangeboden moeten worden.

5.8 Conclusies.

Bij de implementatie van HGW spelen verschillende zaken een rol. HGW moet goed passen bij de missie en visie van de school. In het geval van deze basisschool vullen deze elkaar perfect aan.

HGW is een werkwijze die vraagt om draagvlak en verandering van denken en werken. Belangrijk bij de implementatie is het blijven communiceren. Wat willen we precies bereiken? Hoe gaan we dat doen? Welke doelen stellen we met z'n allen? De directie speelt hierbij een cruciale rol. Zij stuurt, volgt en ondersteunt het team bij het HGW. De ondersteuning die daarbij nodig is wordt verzorgd door de directie en de ib-er.

Het evalueren en bijstellen van de doelen en plannen is van groot belang. Door het doen, het werken met de principes en het experimenteren maak je het team gemotiveerd voor HGW!

Hoofdstuk 6: Evaluatie onderzoek.

6.1 Inleiding.

Dit is het laatste hoofdstuk van het onderzoeksverslag. In de voorgaande hoofdstukken is het onderzoek beschreven en de daarbij horende resultaten. In dit laatste hoofdstuk wordt het onderzoeksproces geëvalueerd en zal een reflectie worden opgenomen.

6.2 Evaluatie.

Voordat ik begon met het onderzoek ben ik in gesprek gegaan met de directrice. We hebben besproken welk onderwerp interessant zou kunnen zijn voor mijn praktijkonderzoek en voor mijn werk als ib-er. Al snel kwamen we op HGW. De afgelopen twee jaar zijn wij al bezig geweest met HGW en dit zou een mooie stap zijn om het team hierin mee te nemen.

Voor het opzetten en uitvoeren van het onderzoek heb ik gebruik gemaakt van de twee verplichte boeken: Basisprincipes praktijkonderzoek van Harinck (2009) en Ontwikkeling door onderzoek, een handreiking voor leraren van Kallenberg (2007). Deze twee boeken hebben mij in de verschillende fasen in het onderzoek geholpen om orde in het onderzoek te scheppen en vooral om weer door te gaan met het onderzoek.

Gedurende het onderzoek kwam ik erachter dat wat ik van plan was, wat beschreven stond in mijn plan van aanpak, niet haalbaar was. Ik heb daarom een extra vergadering ingelast om een betere aansluiting van HGW te kunnen realiseren. Ik heb ervoor gekozen om de tweede enquête te laten vallen, omdat ik uit de eerste enquête al voldoende data had om samen met de andere gegevens te komen tot conclusies en aanbevelingen.

Als ik terugkijk op het onderzoek kan ik zeggen dat het een periode was van veel werk, onzekerheid en tijdsdruk. Toch kan ik met tevredenheid zeggen dat het een periode is geweest waarin ik veel heb geleerd. Voor mijn leerontwikkeling verwijs ik U naar mijn reflectie.

6.3 Reflectie.

Aan het begin van het onderzoekstraject worstelde ik met het begrip praktijkonderzoek en scriptie. Mijn idee van onderzoek doen was zoals ik dat eerder had gedaan tijdens mijn pedagogiekopleiding: een scriptie schrijven. Ik dacht dat dit de bedoeling was (mijn mentale model van een scriptie). Mijn doel was net zo'n goed verslag inleveren als toen. Ik wilde dan ook snel van start gaan en geen tijd verliezen. Ik ben namelijk iemand die goed werk wil afleveren en er op tijd mee wil beginnen. Door mijn mentale model lukte het me niet om een geschikte onderzoeksvraag te formuleren. Ik had hierdoor een gevoel van falen, ik wist niet hoe ik het onderzoek moest gaan uitvoeren en kwam ook niet verder. Tijdens de LOL-bijeenkomsten heb ik me open gesteld voor de nieuwe informatie, waardoor mijn mentale model van het schrijven van een praktijkonderzoek kon veranderen. Dit heeft me opgeleverd dat ik begreep wat mijn begeleider en mijn medestudenten bedoelden en me probeerden duidelijk te maken.

Voor mezelf was dit een hele denkomslag, mijn mentale model van een scriptie/praktijkonderzoek schrijven was gaan veranderen. Eenmaal deze denkomslag gemaakt te hebben ging het formuleren van de onderzoeks- en deelvragen me beter af. Door deze situatie ben ik me bewuster van mijn eigenwijsheid. Ik houd me te veel vast aan mijn eigen normen, ik denk dat dat het enige is wat goed is en vertrouw dan onbewust niet op het idee van de ander. Belangrijk voor mijn leerproces was dat ik mijn eigen normen aan de kant zette en de dialoog aanging met mijn begeleider en medestudenten. Ik wilde namelijk verder komen en niet stil blijven staan. Ik heb hierdoor geleerd om in gesprek te gaan over elkaars ideeën, beter naar een ander te luisteren en te wachten met het maken van mijn eigen idee.

In de toekomst wil ik dit zeker vaker gaan doen, dit kan mij zeker helpen bij mijn ib-werkzaamheden. Als intern begeleider (en adjunct-directeur) wil ik open sta voor mijn collega's, een dialoog aangaan om hun ideeën en/of ervaringen aan te horen en daar iets mee te doen. Ik denk dat ik dan beter kan inspelen op hun wensen/ideeën en het kwaliteit van het onderwijs kan behouden/verbeteren. Mijn gedrag en mijn mentale modellen zullen moeten veranderen om dit te bewerkstelligen. Ik ga handelen op een manier waarbij ik me prettig voel en kan functioneren.

In de toekomst wil ik met individuele leerkracht in gesprek gaan zodat ik me daarin kan bekwamen, later wil ik dit uitbreiden naar groepsgesprekken.

Bij het opstellen van de enquête en het diepte-interview heb ik feedback gevraagd aan mijn critical friend. Ik wilde dat zij kritisch keek naar mijn enquête, zodat ik een enquête zou uitgeven waarbij mijn collega's hun mening en standpunt over HGW zouden geven.

De feedback gaf me eerst het gevoel dat ik me moest gaan verdedigen. Ik vond zelf dat het een goede enquête was, dus waarom zou een ander dat niet vinden. Ik heb toen toch zelf ook kritisch gekeken naar haar feedback en kwam tot de ontdekking dat ze wel gelijk had. Ik realiseerde me (net als hierboven beschreven) dat ik me weer vasthield aan mijn eigen ideeën en normen. Voor mezelf zou het prettig zijn als ik 'mijn oogkleppen' afdeed en meer naar anderen zou luisteren. Bij een volgende feedback heb ik dit ook gedaan. Ik heb me opengesteld en merkte dat feedback krijgen helemaal niet zo erg was als ik in eerste instantie dacht. Critical friends zijn er om te helpen niet om me af te kraken. Door mezelf open te stellen kon ik ook meer vertrouwen op haar bedoelingen, kennis en ervaring. Ik verwachtte namelijk dat zij dit zou gebruiken om mij feedback te geven. Door mijn vertrouwen uit te stralen en te laten zien kon zij ook beter haar werk doen.

Ik heb geleerd dat feedback niet altijd negatief hoeft te zijn en vervelend. In de toekomst zal ik ook vaker gebruik maken van een critical friend. Ik wil me meer open stellen voor feedback. Daardoor kan ik mezelf bewuster verbeteren, ik wil verder komen in het leven (privé en carrière) en daarbij is omgaan met feedback van belang. Feedback van anderen zou mij hierbij kunnen helpen. Ik merk aan mezelf dat ik van de mensen die ik vertrouw steeds makkelijker feedback ontvang. Ik voel me veilig bij deze mensen, kan me kwetsbaar opstellen en mijn emoties laten zien die de feedback oproepen. Dit heb ik veel minder bij mensen die ik minder of niet vertrouw. Ik ga proberen om ook voor die feedback open te staan en niet in de verdediging te schieten. Ik ga dit doen door te luisteren naar wat ze bedoelen en waar de feedback precies opgericht is.

Door het afnemen van de enquête heb ik kunnen zien dat het terug krijgen van een enquête niet vanzelfsprekend is. Ik wilde alle enquêtes terug dus had ik een

einddatum voor het inleveren gesteld. Toch moest ik een aantal leerkracht pushen om de enquête in te leveren. Ik voel me dan net een politieagent, die alles moet controleren en zorgt dat iedereen zich aan de regels houdt. Dit gevoel vind ik niet prettig, het irriteerde me en ik zou dit graag veranderen. Ik weet ook niet waar dit aanligt.

In de toekomst wil ik nog duidelijker aangeven wat het doel is van de enquête, het belang ervan vertellen en dat het belangrijk is voor de ontwikkeling van de school en voor de leerkracht zelf. Ik hoop dat dit bijdraagt aan het vlot invullen en inleveren. Ook is het belangrijk voor mij om me te realiseren dat leerkrachten het niet als een prioriteit zien en niet als iets wat toevoegt. Zij zijn praktischer ingesteld. Ik zal hierbij de taak hebben om ze te motiveren/enthousiasmeren, zodat ze inzien wat het doel is en de enquête invullen. Zelf vind ik het belangrijk dat iedereen kan zeggen wat hij/zij vindt, door het invullen van een enquête kan dit. Ik vind het daarom belangrijk dat iedereen dat inzien.

Het schrijven van dit onderzoeksverslag heeft mij veel tijd gekost. Mijn eigen normen zijn een goed en degelijk verslag afleveren. Ik ben iemand die veel tijd en aandacht besteed aan het schrijven van verslagen. Ik wil zelf trots zijn op mijn werk voordat ik het inlever bij mijn begeleider. Ik heb mijn verslag daarom meerdere keren aangepast en bijgeschaafd, zodat het duidelijker werd maar ook inhoudelijk beter. Soms voelde ik me hierbij te perfectionistisch. Elke letter bekeek ik en elke zin las ik goed door. Ik merkte dat ik regelmatig een moment had dat mijn motivatie om door te gaan zakte, dit kwam door het intensief werken aan dit stuk. Op dit soort momenten probeerde ik even iets anders te gaan doen. Toch ging ik al snel weer door, zodat ik geen tijd zou verliezen. Ik merkte dat ik dan 's avonds (en soms weken) erg moe was.

Op dat soort momenten probeerde ik te ontspannen en mogelijkheden te zoeken om het werken aan het onderzoek anders aan te pakken. Ik heb weekenden met mezelf afgesproken dat ik maar één dag zou gaan werken aan mijn onderzoek. Dit hielp helaas niet, want ik kon mijn hoofd niet leeg maken. Ik was continu met het onderzoek bezig. Ik voelde me daarbij een workaholic zonder vrije tijd. Dit frustreerde me af en toe.

Ik wil in de toekomst me meer gaan ontspannen. Ik weet dat ik daar moeite mee heb, zeker in tijden dat ik het druk heb met mijn studie of werk. Ik voel me dan te betrokken bij en verantwoordelijk voor het werk en wil het graag oplossen, waardoor ik ga stressen. Ik ga op zoek naar een hobby (naast het vele sporten dat ik doe) waarbij ik me kan ontspannen en even mijn gedachten op iets anders kan richten. Ik hoop dat deze handelingen me kunnen helpen om relaxer door het leven te gaan.

Als ik terugkijk op het afgelopen schooljaar en dan met name op deze onderzoeksmodule ben ik tevreden over het resultaat. Ik heb hard gewerkt om dit onderzoeksverslag goed op papier te krijgen. Van hoofdstuk 4 en 5 heb ik geleerd verbanden te leggen tussen de data-gegevens en de literatuur. Hierbij heb ik mijn eigen positie als ib-er gebruikt.

Volgend schooljaar ben ik naast ib-er ook adjunct-directeur. Voor mij betekent dit dat ik me nog meer ga richten op beleid en de kwaliteit van het onderwijs. Ik zal dan de aanbevelingen die ik in dit verslag geef gebruiken om het team te enthousiasmeren voor de implementatie van HGW.

De aanbeveling: blijf communiceren met het team en de individuele leerkracht lijkt heel simpel. In de praktijk blijkt toch vaak dat er over mensen gesproken wordt in plaats van met. Ik wil daar voor waken. Ik wil volgend schooljaar gesprekken gaan plannen met individuele leerkrachten, maar ook veel aandacht gaan besteden aan HGW tijdens vergaderingen. Ik wil het gevoel hebben dat ik het kan. Het gevoel van falen dat ik eerst had, ombuigen in het gevoel van kunnen.

Ik wil ervoor gaan zorgen dat er een gevoel van saamhorigheid komt: samen gaan we ervoor! Samen delen en samen werken!

Ik wil HGW samen gaan doen!

Het coachen van de individuele leerkrachten en het situationeel leidinggeven zal voor mijzelf een leerpunt worden. Ik wil ontdekken hoe ik het team kan beïnvloeden en hun gedrag kan veranderen zodat dit leidt tot het gewenste resultaat. Ik heb hier nog weinig ervaring mee. Ik zal hiervoor zelf ook ondersteuning moeten vragen, veel oefenen en doen. Voor het hele team, inclusief de directie, zal HGW een leerproces zijn.

Literatuurlijst.

Caluwé, L. d., & Vermaak, H. (2006). *Leren veranderen. Een handboek voor de veranderkundige*. Deventer: Kluwer.

Guns, R. (2009). *Zacht veranderen ... want de zachte kant van verandering negeer je op eigen risico!* Eindhoven: Scriptum management.

Harinck, F. (2009). *Basisprincipes praktijkonderzoek*. Apeldoorn: Garant.

Kallenberg, T. (2007). *Ontwikkeling door onderzoek. Een handreiking voor leraren*. Utrecht/Zutphen: ThiemeMeulenhoff.

Kloosterboer, P. (2005). *Voor de verandering over leidinggeven aan organisatie verandering*. Den Haag: Sdu Uitgevers bv.

Moerkens, M. (2011). Passend onderwijs en de kansen voor de intern begeleider. *Beter begeleiden.* , 18-21.

Pameijer, N., & Beukering, T. v. (2007). *Handelingsgericht werken: een handreiking voor de intern begeleider. Samen met leraar, ouders en kind aan de slag*. Leuven (België): Acco.

Pameijer, N., Beukering, T. v., & Lange, S. d. (2009). *Handelingsgericht werken: een handreiking voor het schoolteam. Samen met collega's, leerlingen en ouders aan de slag*. Leuven (België): Acco.

WSNS plus. (2007). *1-ZORGROUTE Naar handelingsgericht werken.* 's Hertogenbosch: WSNS plus en KPC Groep.

Bijlagen.

Bijlage 1. Diepte-interview directrice.

1. Hoe sta jij tegenover HGW?
2. Wat vind jij positief aan HGW?
3. Zie je ook negatieve punten aan HGW?
4. Op welke manier past HGW bij de missie en visie van de school?
5. Aan welke criteria moet HGW voldoen om succesvol geïmplementeerd te zijn?
Hoe gaan we HGW vormgeven?
6. Welke rol heb jezelf bij de implementatie van HGW?
7. Welke rol heb ik, volgens jou, in dit proces?
8. Hoe denk jij dat het draagvlak zal zijn om HGW te werken?
9. Waar zou mogelijke weerstand vandaan kunnen komen?

Bijlage 2. Enquête team.

Hoe sta je tegenover een verandering van werkwijze, bijvoorbeeld het handelingsgericht werken? Licht je antwoord toe.

Wat vind jij positief aan handelingsgericht werken? Licht je antwoord toe.

Zie je ook negatieve punten aan handelingsgericht werken? Licht je antwoord toe.

Hoe belangrijk vind je de volgende uitgangspunten van het handelingsgericht werken?

	Heel belangrijk	Belangrijk	Neutraal	Niet belangrijk	Helemaal niet belangrijk.
De onderwijsbehoeften van leerlingen staan centraal.					
Het gaat om afstemming en wisselwerking.					
De leerkracht doet ertoe.					
Positieve aspecten zijn van groot belang.					
We werken constructief samen.					
Ons handelen is doelgericht.					
De werkwijze is systematisch, in stappen en transparant.					

De 7 uitgangspunten van handelingsgericht werken:

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

De missie van onze school:

Klein in getal, groot in zorg

- Kennisoverdracht kan alleen in een geborgen (*veilige*) omgeving;
- Zorg, niet alleen voor leerlingen, maar ook voor ouders/verzorgers en personeel;

Op welke manier, vind jij, past handelingsgericht werken bij de missie van onze school?

Hoe zou jij handelingsgericht werken willen vormgeven op onze school?

Wat heb jij nodig om handelingsgericht te werken? (jouw ondersteuningsbehoeften)
(denk daarbij aan begeleiding: wie, wat, hoe en waar)
