

Zo veranderen wij!

*Effectieve implementatie van de sociale
competentie observatielijst.*

Student: Kool, S
Studentnummer: 2195127

Opleiding: Master SEN, Fontys OSO, Rotterdam
Onderzoeksbegeleider: Drs. A. Bouman
Aantal woorden: 10 155

5 Juli 2013

Inhoud

Samenvatting	3
1..... Aanleiding en probleemstelling	4
1.1 Context	4
1.2 Probleemstelling.....	4
1.3 Doel.....	5
1.4 Relevantie van het onderzoek	5
1.5 Onderzoeksvraag en deelvragen	6
1.6 Wat is er al bekend over dit onderwerp?	6
2. Theoretisch kader	7
2.1 Definiëringen van de centrale begrippen.....	7
2.1.2 Implementatie	8
2.1.3 SCOL.....	8
2.1.4 Veranderingsproces.....	8
2.2 Beschouwing van literatuur.....	8
2.2.1 Data ten behoeve van schoolontwikkeling	9
2.2.2 Verschillende theorieën	9
2.2.3 Veranderen in kleuren	10
2.2.4 Hoe implementeren?	11
3..... Onderzoeksmethodologie	14
3.1 Doel van het onderzoek.....	14
3.2 Onderzoeksparadigma.....	14
3.3 Onderzoeksstrategie.....	14
3.4 De betrokkenen	15
3.5 Ethische aspecten	16
3.6 Onderzoeksmethoden	16
3.7 Data-analyse	18
3.8 Triangulatie, validiteit en betrouwbaarheid.....	18
4..... Data-analyse en resultaten	20
4.1 Systematische weergave verzamelde data	20
4.1.2 Data ten behoeve van deelvraag 2	20
4.2 Cyclisch proces van dataverzameling	24
4.3 Gehanteerde analysemethoden.....	24
4.3.1 Kwantitatieve data	24
4.3.2 Kwalitatieve data	24
4.4 Conclusie op dataniveau.....	25
4.4.1 Conclusie naar aanleiding van de data voor deelvraag 1	25

4.4.2	<i>Conclusie naar aanleiding van de data voor deelvraag 2</i>	25
4.4.3	<i>Conclusie naar aanleiding van de data voor deelvraag 3</i>	26
5	Conclusie en discussie	27
5.1	Koppeling data aan het theoretisch kader	27
5.1.1	<i>De vragenlijst gekoppeld het kleurendenken</i>	27
5.1.2	<i>Interview gekoppeld aan het kleurendenken en de Deming-cirkel</i>	28
5.1.3	<i>Met welke factoren moet rekening gehouden worden tijdens het implementatieproces?</i>	28
5.1.4	<i>Successen van eerdere implementaties gekoppeld aan theorie en data</i>	29
5.2	Vertaling onderzoeksresultaten naar beroepscontext	29
5.3	Bijdrage onderzoek aan kennisontwikkeling, probleemstelling en professionele context	30
5.4	Kritische reflectie op de gebruikte methodologie	30
5.4.1	<i>De vragenlijst</i>	30
5.4.2	<i>Het interview</i>	31
5.4.3	<i>Het groepsinterview</i>	31
5.4.4	<i>Documentonderzoek</i>	31
5.5	Aanbevelingen voor vervolgonderzoek	31
6	Evaluatie en reflectie	33
6.1	Betekenis onderzoek voor de onderzoeker	33
6.2	Leerpunten van de onderzoeker	34
6.3	Aanbevelingen aan andere onderzoekers	35
Nawoord		36
Literatuurverantwoording		37
Bijlagen		41
1	Lege vragenlijst ten behoeve van deelvraag 1	42
2	Resultatenoverzicht vragenlijst deelvraag 1	46
3	Gecodeerde transcriptie interview ten behoeve van deelvraag 2	47
4	Transcriptie groepsinterview ten behoeve van deelvraag 3	50

Samenvatting

Effectieve implementatie van de sociale competentie observatielijst (SCOL) is het onderwerp voor dit praktijkgericht onderzoek. In 2007 is SCOL ingevoerd op de Imeldaschool in Rotterdam. Aan het begin van schooljaar 2012-2013 heeft in het kader van het meerjarenplan een evaluatie plaatsgevonden waaruit blijkt dat er onvoldoende draagvlak onder het team is voor SCOL. Er is besloten om SCOL opnieuw te implementeren. Dit onderzoek leidt tot een implementatieontwerp voor dit nieuwe implementatieproces.

De onderzoeksvraag luidt:

Wat is, voor het team van de Imeldaschool, de meest effectieve manier voor het creëren van draagvlak, ten behoeve van de implementatie van SCOL, teneinde het planmatig werken aan de sociaal-emotionele ontwikkeling van de leerlingen op de school te realiseren?

Om antwoord te krijgen op de onderzoeksvraag wordt gebruik gemaakt van de volgende deelvragen:

1. Wat is de visie van het team op het verbeteren van draagvlak en daarmee ook veranderingsprocessen?
2. Wat is een wenselijke implementatieaanpak?
3. Met welke factoren moet rekening gehouden worden tijdens het implementatieproces?
4. Wat zijn belangrijke punten bij geslaagde implementaties bij andere veranderingsprocessen op de Imeldaschool?

Er is gekozen voor ontwerponderzoek als onderzoeksstrategie. Ter bevordering van de triangulatie wordt gebruik gemaakt van diverse onderzoeksmethoden als een vragenlijst, interview, groepsinterview en documentonderzoek. De theorie over kleurendenken vormt de rode draad van dit onderzoek (De Caluwé en Vermaak, 2006).

Onderstaande bevindingen zijn het resultaat van dit onderzoek:

- Het team van de Imeldaschool heeft de voorkeur voor het rode en groene paradigma (De Caluwé en Vermaak, 2006).
- De beleidsmakers vinden een planmatige, blauwe aanpak waarbij gebruik wordt gemaakt van de implementatiewijzer (Ooms, Wilschut & Van Loon, 2011) wenselijk.
- Eerdere succesvolle implementaties tonen dezelfde kenmerken als de wenselijke implementatieaanpak zoals aangegeven door de beleidsmakers.

Het product van dit onderzoek is een implementatieontwerp. De verschillende kleurenparadigma's kunnen het best in hun volste kracht naast elkaar gebruikt worden, waardoor gekozen is voor een implementatieontwerp waarbij dit het geval is.

1 Aanleiding en probleemstelling

In hoofdstuk 1 verantwoord ik mijn keuze voor dit onderzoek, hierbij wordt ingegaan op de aanleiding en de probleemstelling. Daarnaast worden de onderzoeksvragen beschreven, evenals het doel van het onderzoek.

1.1 Context

De Imeldaschool is een basisschool voor rooms-katholiek onderwijs in Rotterdam. Dagelijks krijgen 165 leerlingen, verdeeld over acht groepen, onderwijs op deze school. De twee kleutergroepen zijn heterogene groepen, de overige groepen zijn homogeen. Sinds de start van het schooljaar 2012-2013 is er een zogenoemde nulgroep op de school aanwezig, waarin leerlingen van 3 tot 4 jaar onderwijs krijgen gericht op taalverwerving.

Om de resultaten van de leerlingen op de Imeldaschool te verbeteren, is de afgelopen drie jaar veel aandacht besteed aan de leeropbrengsten op het gebied van de cognitieve vakken: lezen, spelling en rekenen. Aan de hand van resultaten van toetsen worden voor deze vakken groepsplannen en indien nodig individuele hulpplannen opgesteld.

Naast de leeropbrengsten wordt ook de sociaal-emotionele ontwikkeling van de leerlingen belangrijk gevonden. Het wordt wenselijk gevonden, door directie en intern begeleider, om bovengenoemde aanpak ook voor de sociaal-emotionele ontwikkeling te realiseren.

Om de sociaal-emotionele ontwikkeling van de leerlingen in kaart te brengen, wordt gebruik gemaakt van de sociale competentie observatielijst (SCOL), een gedragsvragenlijst voor het meten van sociale competentie in het basisonderwijs. Door het invullen van SCOL worden de sociale competenties van leerlingen systematisch in kaart gebracht en gevolgd. De resultaten moeten aanknopingspunten vormen voor het onderwijs en moeten tevens bruikbaar zijn om kinderen die extra zorg nodig hebben te signaleren.

1.2 Probleemstelling

In het voorjaar van 2007 is door de toenmalige intern begeleider tijdens een teamvergadering verteld dat met ingang van het nieuwe schooljaar de SCOL ingevuld diende te worden, omdat dit vanuit de inspectie voor onderwijs van scholen wordt verwacht. Na een studiebijeenkomst waarin een uitleg over het computerprogramma van de SCOL is gegeven, is in het najaar van 2007, de implementatiefase afgerond en de SCOL voor het eerst ingevuld. Aan het begin van het schooljaar 2012-2013 is de evaluatie uitgevoerd.

Uit de evaluatie is naar voren gekomen dat er onvoldoende draagvlak is voor SCOL. Leerkrachten hebben het gevoel dat ze SCOL enkel invullen, omdat het verplicht is vanuit de inspectie. Bovendien vinden zij de uitkomsten niet objectief en herkennen zij hun klas niet in

de resultaten. Het lijkt erop dat er iets is misgegaan tijdens, het snel uitgevoerde, implementatieproces. Daarnaast worden de resultaten niet gebruikt voor de verbetering van het onderwijs, waardoor er van een planmatige werkwijze om de sociale competenties van de leerlingen te verbeteren geen sprake is.

1.3 Doel

Voor de beschrijving van het doel maak ik een scheiding tussen het doel *van* en het doel *in* het onderzoek.

Het doel *van* het onderzoek is: een bijdrage leveren aan een zo optimaal mogelijke manier om draagvlak te creëren, zichtbaar te maken. Het gaat in dit geval om het draagvlak binnen het team tijdens de implementatie van SCOL.

Het doel *in* het onderzoek is: aan de hand van de uitslagen van SCOL een groepsplan maken waardoor er in iedere groep planmatig aan de sociaal-emotionele ontwikkeling van de leerlingen gewerkt kan worden.

1.4 Relevantie van het onderzoek

De relevantie van het onderzoek is op te delen in de relevantie met betrekking tot mijn visie en persoonlijk ontwikkelingsplan en in de relevantie voor de school.

Relevantie met betrekking tot visie en persoonlijk ontwikkelingsplan: Passend onderwijs, waarin ieder kind zich zo optimaal mogelijk kan ontwikkelen, is mijn visie op onderwijs. Ik streef ernaar om dit door middel van adaptief onderwijs mogelijk te maken. In mijn lesgeven houd ik rekening met de verschillen en overeenkomsten van en tussen leerlingen en tracht hier op een zo adequaat mogelijke wijze bij aan te sluiten. De competenties op het pedagogisch, didactisch, organisatorisch en interpersoonlijke vlak sluiten hier nauw bij aan. Deze heb ik voor en tijdens de master SEN voldoende tot goed ontwikkeld.

Gedurende de master SEN heeft zich bij mij een steeds sterker wordende drang ontwikkeld om zaken in het onderwijs te veranderen, om zo kinderen nog meer in de gelegenheid te stellen zich zo optimaal mogelijk te ontwikkelen. Hiervoor zijn vooral de competenties in samenwerking met collega's, samenwerking met de omgeving en reflectie en ontwikkeling van belang. Deze competenties heb ik nog onvoldoende ontwikkeld. Dit onderzoek zie ik als een uitgelezen kans om ook deze competenties mijzelf eigen te maken.

Relevantie voor de school: In de visie van de Imeldaschool staat het volgende geschreven: *'... Wij streven naar een goed evenwicht tussen het aanleren van kennis, het stimuleren van persoonlijke ontwikkeling...'* Het stimuleren van persoonlijke ontwikkeling gebeurt de hele dag tijdens alle situaties die zich voordoen. Om doelbewust aan de sociale competenties van kinderen te werken, wordt gebruik gemaakt van SCOL en daarnaast de methode 'kinderen en hun sociale talenten'. Op dit moment worden dit instrument en deze methode naast en

niet in dienst van elkaar gebruikt. Door de resultaten van SCOL te analyseren en vervolgens te verwerken in een groepsplan, welke gekoppeld is aan de methode 'Kinderen en hun sociale talenten' kan er planmatig worden gewerkt aan, zoals in de visie staat: '*...het stimuleren van persoonlijke ontwikkeling....*'

1.5 Onderzoeksvraag en deelvragen

Wat is, voor het team van de Imeldaschool, de meest effectieve manier voor het creëren van draagvlak, ten behoeve van de implementatie van SCOL, teneinde het planmatig werken aan de sociaal-emotionele ontwikkeling van de leerlingen op de school te realiseren?

1. Wat is de visie van het team op het verbeteren van draagvlak en daarmee ook veranderingsprocessen?
2. Wat is een wenselijke implementatieaanpak?
3. Met welke factoren moet rekening gehouden worden tijdens het implementatieproces?
4. Wat zijn belangrijke punten bij geslaagde implementaties bij andere veranderingsprocessen op de Imeldaschool?

1.6 Wat is er al bekend over dit onderwerp?

Naar veranderingsprocessen is veel onderzoek gedaan. In de literatuur wordt vaak gesproken over veranderingstrajecten in plaats van processen.

Caluwé & Vermaak (2006) beschrijven verschillende paradigma's op veranderingen, zij labelen deze door middel van kleuren. Deze theorie sluit goed aan bij mijn onderzoek, doordat hier veranderingen vanuit meerdere standpunten worden bekeken.

Kotter & Rathgeber (2005) en Johnson & Blanchard (2007) zetten veranderingen in humoristische verhalen uiteen. Zeer inspirerend, maar niet direct bruikbaar voor dit onderzoek. Deze verhalen hebben mij wel aan het denken gezet.

Vele anderen schrijven ook over veranderingen. Ook in het kader van praktijkonderzoek voor hbo- of masteropleidingen. Via de hbo-kennisbank heb ik inzicht gekregen in enkele inspirerende onderzoeken over veranderingsprocessen en implementatie. Zo vielen '*De implementatie van handelingsgericht werken*' (Boukens, 2011) en '*Dichterbij veranderen*' (Leijten, 2012) mij in het bijzonder op, door hun doeltreffendheid en toepasbaarheid in de eigen beroepscontext.

2. Theoretisch kader

*De invoering van iets nieuws verloopt zelden
volgens duidelijke heldere en geplande paden.
(Uit: Wijzer in implementeren, NJI)*

Dit hoofdstuk omvat het theoretisch kader van mijn onderzoek. Ik beschrijf en koppel van belang zijnde theorie voor het onderzoek aan elkaar. In paragraaf 2.1 worden definities van centrale begrippen in de onderzoeksvraag en de bijbehorende deelvragen gegeven. In paragraaf 2.2 is een beschouwing van de geraadpleegde literatuur terug te vinden, welke uiteengezet is in deelparagrafen.

Naast de theorie maak ik steeds een koppeling naar de praktijk van mijn werkplek. Ter bevordering van de overzichtelijkheid zijn deze reflectieve stukken in blauw weergegeven.

2.1 Definiëringen van de centrale begrippen.

In de onderzoeksvraag en daarbij horende deelvragen staan enkele begrippen centraal die in deze paragraaf nader uitgewerkt worden.

Het gaat hier om onderstaande centrale begrippen:

- Draagvlak
- Implementatie
- SCOL
- Veranderingsproces

2.1.1 Draagvlak

Draagvlak creëren is geen op zichzelf staand gebeuren. Onderzoek toont aan dat veranderingen effectiever zijn wanneer er voldoende draagvlak is (Miedema & Stam, 2008). Hieruit concludeer ik dat het verbeteren van draagvlak een zeer essentieel onderdeel is in een verandering. Zonder draagvlak, geen verandering.

Wanneer de Van Dale (z.d.) geraadpleegd wordt voor de betekenis van *draagvlak* wordt de volgende definitie gegeven: '*vlak waarop een last rust*'. Dit is een letterlijke betekenis. In het geval van dit onderzoek wordt van draagvlak gesproken wanneer het team het idee van SCOL en het daarbij beoogde planmatig handelen, niet alleen ziet zitten, maar ook gedrag gaat vertonen dat hierbij past. Je zou kunnen zeggen dat er ondersteuning van het team nodig is om het doel te bereiken (Procom, 2012).

2.1.2 Implementatie

Op de Imeldaschool wordt gewerkt met een meerjarenplan. Het plan is opgesteld volgens een vast cyclisch stamien van oriëntatie, implementatie, borging en evaluatie. Uit de evaluatie van SCOL is naar voren gekomen dat er onvoldoende draagvlak is, waardoor er van een geslaagde implementatie geen sprake is. Besloten is terug te gaan naar de implementatiefase om de mogelijkheid tot het creëren van voldoende draagvlak te benutten. Implementatie staat in dit geval voor integratie van de verandering met betrekking tot SCOL in het beroepsmatig handelen van de leerkrachten en in het functioneren van de organisatie: de Imeldaschool.

2.1.3 SCOL

Sociale competentie wordt gezien als onderwijsdoel. Het continuüm van zorg kan een leidraad zijn voor beleidsvorming op dit gebied (Struiksmā & Hoogenkamp, 2001). Door het onderwijs in sociale competentie op te bouwen aan de hand van het continuüm wordt de zorg op dit gebied planmatig aangepakt van algemene naar individuele zorg. SCOL is een middel waarmee de sociale competentie van de leerlingen wordt gemeten. Daarnaast past SCOL, wanneer het op juiste wijze wordt ingevuld en er op de juiste wijze met de gegevens wordt omgegaan, binnen het continuüm van zorg.

2.1.4 Veranderingsproces

Zoals bovenstaand beschreven, is er zonder draagvlak geen verandering. Wanneer gewerkt wordt aan draagvlak voor SCOL, stapt het team automatisch in een veranderingsproces. De Van Dale heeft voor dit begrip geen definitie. Voor verandering wordt de betekenis *het veranderen, wijziging* en voor proces *verloop, ontwikkelingsgang* gegeven. De Caluwé (2003) heeft het over *de overgang van de ene toestand naar de andere*. Kijkend naar de Imeldaschool kan er gesproken worden over de weg die afgelegd moet worden om tot het uiteindelijke doel met betrekking tot SCOL te komen.

2.2 Beschouwing van literatuur

In deze paragraaf geef ik een beschouwing van de voor dit onderzoek van belang zijnde literatuur. In 2.2.1 wordt ingegaan op de vraag of data, beschikbaar door volgsystemen, wordt benut voor schoolontwikkeling. Paragraaf 2.2.2 bevat een beknopte weergave van theorie waar ik door geïnspireerd ben geraakt. Deze theorieën hebben mij uiteindelijk gebracht tot het denken over veranderingen in kleuren, paragraaf 2.2.3. Tot slot wordt in paragraaf 2.2.4 ingegaan op een effectieve manier van implementatie aan de hand van de Deming-cirkel.

2.2.1 Data ten behoeve van schoolontwikkeling

Uit onderzoek (Ledoux, 2009) blijkt dat scholen beschikken over een groot aantal volgsystemen voor de ontwikkeling van hun leerlingen. Ook is op scholen een groot aantal hulpmiddelen voor gegevensanalyse en softwarepakketten voor de administratie beschikbaar. Scholen beschikken dus over een grote hoeveelheid ontwikkelings- en vorderingsgegevens van hun leerlingen. Het wil niet zeggen dat deze gegevens gebruikt worden voor analyse en vervolgens voor de verbetering van het onderwijs. Beschikbare data, in dit geval de gegevens uit leerlingvolgsystemen, worden lang niet altijd benut voor schoolontwikkeling (Earl & Fullan, 2003).

Om schoolontwikkeling aan de hand van de beschikbare data wel mogelijk te maken, is een onderzoekende cultuur op school gewenst. Ideeën van leerkrachten moeten worden gerespecteerd en benut (Krüger, 2007).

Daarnaast stellen Earl & Katz (2006) dat het scheppen van tijd en ruimte en het beschikbaar stellen van data voorwaarden zijn voor een leergemeenschap waarin onderzoekend wordt gewerkt en geleerd. De bevestiging hiervan is te vinden in het onderzoek van Miedema & Stam (2008) waarin wordt gesteld dat vernieuwingen meer draagvlak hebben en daarmee succesvoller zijn, wanneer leerkrachten met elkaar een bijdrage kunnen leveren aan de vernieuwing/ verbetering. Hoban (2002) gaat er zelfs vanuit dat het leerproces van leerkrachten de succesfactor is voor veranderingen in de praktijk.

Bovenstaande theorieën en onderzoeken zijn grotendeels van toepassing op de huidige situatie op mijn werkplek. Als beschreven in de onderzoeken van Ledoux (2009) en Earl & Fullan (2003) zijn op de Imeldaschool een groot aantal systemen en programma's voor het volgen van leerlingen aanwezig. Niet al deze data wordt benut voor schoolontwikkeling. Resultaten van de Cito-toetsen dragen, in tegenstelling tot de resultaten van SCOL, bij aan het bijstellen van onderwijsinhoudelijke doelen. In de huidige situatie wordt er voor dit gebied onvoldoende tijd en ruimte geschapen om het voor leerkrachten mogelijk te maken een bijdrage te leveren aan de implementatie van SCOL. Daarnaast blijkt uit de evaluatie volgens het meerjarenplan dat er onvoldoende draagvlak is. Miedema & Stam (2008) stellen in hun onderzoek dat vernieuwingen zonder draagvlak minder succesvol zijn. Dit is het geval wanneer het gaat om SCOL.

2.2.2 Verschillende theorieën

Naar veranderingen in organisaties is een groot aantal onderzoeken gedaan. Geïnspireerd door onder andere Kotter & Rathgeber (2005) met het boek 'Onze ijsberg smelt!' en de theorieën van Kloosterboer (2005), kwam ik uiteindelijk terecht bij het boek van De Caluwé & Vermaak (2006) over veranderen in vijf kleuren. Waar de theorieën die mij geïnspireerd hebben uitgaan van één verandermethode, gaan De Caluwé & Vermaak uit van vijf visies op het veranderingsproces. Aangezien ik in dit onderzoek zoek naar de meest effectieve manier voor de verbetering van het draagvlak ten behoeve van SCOL, maak ik bewust de keuze

verder te gaan met de theorie van De Caluwé & Vermaak. Immers maakt deze theorie het mogelijk te kijken welke visie het best bij het team van de Imeldaschool past en daar de meest effectieve manier van draagvlakverbetering bij uit te zetten.

2.2.3 Veranderen in kleuren

Bennis, Benne en Chin (1979-1985) onderscheiden drie hoofdstrategieën in veranderprocessen. Zij stellen dat een verandering ofwel doorgedrukt kan worden vanuit een machtspositie, ofwel ingezet wordt door mensen die de noodzaak inzien, ofwel door medewerkers die via beroepsmatige leerhouding aangezet worden. Anderen, als Boonstra (1992) en Marx (1989), voegen hier een vierde visie aan toe en spreken niet over strategieën, maar over beredeneringen. Van der Zee (1995) spreekt van vier manieren van veranderen, die een groot raakvlak hebben met bovenstaande theorieën. In de theorie van Van der Zee (1995) valt mij de directieve benadering op. Hij stelt dat bij deze benadering de verandering tot stand komt door de veranderaar die een doel voor ogen heeft en alle zeilen bijzet om dit te bereiken. Een sterke machtsuitoefening is hierbij aan de orde. **De invoering van SCOL heeft op deze manier plaatsgevonden. Zoals eerder beschreven is SCOL in een zeer kort tijdsbestek geïntroduceerd, omdat dit verplicht gesteld werd door de inspectie van onderwijs. Waarna er vervolgens streng op toegezien is of de SCOL ingevuld wordt door alle leerkrachten.**

Bovenstaande en andere theorieën hebben De Caluwé en Vermaak (2006) geïntegreerd in vijf manieren van denken over veranderen. Er zou gesproken kunnen worden over vijf veranderparadigma's (Figuur 1). Centraal in deze paradigma's staat het beeld dat van mensen en veranderen is gevormd. Ieder paradigma is gelabeld met een kleur, waarmee geen suggestie gewekt moet worden dat de ene kleur en het bijbehorende paradigma beter is dan de ander. De kleuren zijn enkel bedoeld om de genoemde paradigma's te benoemen. Meerdere theorieën werken met kleurlabels, bijvoorbeeld 'Human Dynamics (1998), dit staat los van het veranderen in kleuren.

Er verandert iets.....			Borging door...
In een...	Als je...	Door een...	
Machtsspel	Belangen bij elkaar brengt.	Macht gebruikende procesbegeleider.	Beleidsdocumenten, machtsbalans, loyaliteit.
Planmatig proces	Denkt en vervolgens planmatig uitvoert.	Inhoudelijke expert.	Bijsturing op basis van metingen.
Ruilproces	Mensen op de juiste manier prikkelt.	Een coachende manager.	Informatiesystemen, goede verhoudingen en communicatie.
Leerproces	Leersituaties creëert	Procesbegeleider die mensen steunt.	Lerende organisaties.
Dynamisch proces	Ruimte biedt voor spontane evolutie.	Kwetsbaar opgestelde patroonduider.	Dialogoog en zelfsturing.

Figuur 1. Denken over veranderen in kleuren. Naar De Caluwé en Vermaak (2006)

Een koppeling van de directieve benadering van Van der Zee (1995) met het kleurendenken van De Caluwé en Vermaak (2006) laat mij inzien dat de manier van veranderen zoals deze is toegepast in het proces van SCOL een overlap heeft met het geeldruk denken. In het geeldruk denken wordt er vanuit gegaan dat veranderingen plaatsvinden door het spelen van een machtsspel, wat in het proces van SCOL het geval is. De vraag die bij mij rijst is, is dit wel de juiste, meest effectieve benadering voor het team van de Imeldaschool? Er is gedurende de implementatie van SCOL immers onvoldoende draagvlak gecreëerd.

2.2.4 Hoe implementeren?

Aangezien dit onderzoek zich richt op de implementatiefase van SCOL, vind ik het essentieel om aandacht te besteden aan structureel implementeren. Enkel een visie op veranderen hebben is niet voldoende om daadwerkelijk tot een verandering te komen. Implementatie is een fase in het veranderingsproces, net als oriëntatie, borging en evaluatie.

Implementeren wordt succesvol wanneer er tijdens het proces gerichte aandacht is voor de aanpak. Onderzoek wijst uit dat 70% van implementaties van veranderingsprocessen vroegtijdig stranden of niet het beoogde resultaat opleveren (NJI, z.d.)

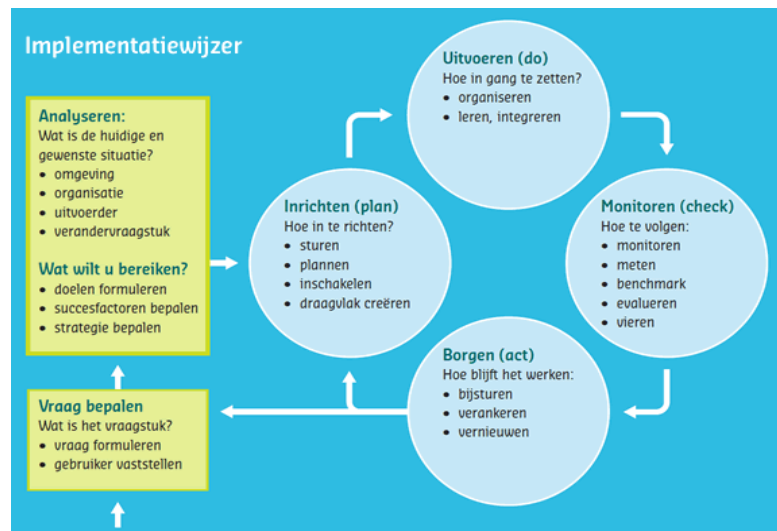
Er zijn diverse visies op implementeren. In figuur 2 zijn de overeenkomsten en verschillen van deze visies zichtbaar.



Figuur 2. Visies op implementeren

Voor de vergelijking zoals verwerkt in figuur 2 is gebruikt gemaakt van drie verschillende invalshoeken. Weick, Ooms, Wilschut en Van Loon (2011) spreken over een cyclisch proces wanneer zij spreken van implementatie. Het handelende gedrag waardoor eventueel wanorde kan ontstaan is de overeenkomst tussen Weick (1969, 1981) en Bruijn en Ten heuvelhof (2007). Ooms, Wilschut en Van Loon (2011) gaan er vanuit dat aan de start van het implementatieproces eerst stil wordt gestaan bij de vraag die er eigenlijk is om te komen tot het proces. Daarnaast houden zij rekening met de verschillen tussen de betrokkenen en brengen deze in kaart, alvorens zij overgaan tot handelen. De grote overeenkomst tussen de gebruikte theorieën is de interactie. Allen stellen dat interactie tussen belanghebbenden nodig is om tot implementatie te komen.

Ooms, Wilschut en Van Loon (2011) hebben voor het Nederlands Jeugdinstituut (NJI) de plan-do-check-act cyclus van Deming (z.d.), uitgewerkt in een implementatiewijzer, waarin per fase van de cyclus wordt aangegeven wat bedoeld wordt. (figuur 3) Aan de hand van vragen leidt de wijzer tot effectieve strategieën in de verschillende fasen. Een strategie kan dus per fase van het implementatieproces verschillend zijn.



Figuur 3. Implementatiewijzer. Ooms, Wilschut & Van Loon (2011)

Uitgaande van mijn eigen leerstijl past de Deming-cirkel, zoals verwerkt in de implementatiewijzer goed bij mij. In mijn leerproces stel ik mijzelf continu de vraag 'wat wil ik bereiken?'. Ik werk graag aan de hand van een gestructureerd plan om het gestelde doel daadwerkelijk te bereiken. Gedurende het proces evalueer ik of ik op de juiste weg ben en stel ik zo nodig mijn doel of werkwijze bij. Het gaat in dit onderzoek niet alleen om mij, maar om een hele schoolorganisatie die een implementatieproces instapt. Hoewel ik persoonlijk een duidelijke voorkeur heb, is het niet professioneel dit op te dringen aan anderen.

Ik denk wel dat er een koppeling gemaakt kan worden tussen het denken in kleuren en de verschillende implementatie invalshoeken. Ik veronderstel dat ongeacht welk paradigma van De Caluwé en Vermaak (2006) en welke invalshoek van implementatie het best bij het team past, het mogelijk moet zijn een koppeling te maken tussen die twee. Naar mijn mening is het mogelijk ieder beschreven paradigma op veranderen zo te vertalen naar implementatiestrategie dat er een zo optimaal mogelijke manier van veranderen en daarmee het verbeteren van het draagvlak ontstaat voor het team van de Imeldaschool.

Dit brengt mij tot de volgende hypothese, waarmee ik tevens het theoretisch kader afsluit.

Als duidelijk is welk paradigma op veranderen en implementeren aansluit bij de visie van de Imeldaschool, dan kan een koppeling tussen deze paradigma's gemaakt worden, waardoor een zo effectief mogelijke manier voor het verbeteren van draagvlak ten behoeve van SCOL tot stand komt.

Ik verwacht dat wanneer dit duidelijk is, er pas een duidelijk en passend verbeterplan ontwikkeld kan worden.

3. Onderzoeksmethodologie

In dit hoofdstuk wordt het doel van het onderzoek en het daarbij horende onderzoeksparadigma beschreven. Daarnaast wordt ingegaan op de gekozen onderzoeksstrategie, evenals de betrokkenen en de ethische aspecten van het onderzoek. De gebruikte onderzoeksmethoden en manier van data-analyse zijn ook terug te vinden. Tot slot wordt ingegaan op de triangulatie, validiteit en betrouwbaarheid van het onderzoek.

3.1 Doel van het onderzoek

Voor de beschrijving van het doel maak ik een scheiding tussen het doel *van* en het doel *in* het onderzoek.

Het doel *van* het onderzoek is: een zo optimaal mogelijke manier om draagvlak te creëren, zichtbaar te maken. Het gaat in dit geval om het draagvlak binnen het team tijdens de implementatie van SCOL.

Het doel *in* het onderzoek is: aan de hand van de uitslagen van SCOL een groepsplan maken waardoor er in iedere groep planmatig aan de sociaal-emotionele ontwikkeling van de leerlingen gewerkt kan worden.

3.2 Onderzoeksparadigma

Het (sociaal)interpretatief onderzoeksparadigma is passend bij het doel van dit praktijkonderzoek. Het doel van het interpretativisme is het verhelderen en begrijpen van subjectieve menselijke waarnemingen. Aanhangers van deze stroming geloven dat de wereld waarin wij leven de werkelijkheid is van mentale constructies. Ze stellen dat constructie processen vrijwel altijd plaatsvinden in een sociale context. Het paradigma richt zich op de manier waarom samenlevingsprocessen ontstaan en ontwikkelen. Kijkend naar het doel van dit onderzoek is de koppeling met het (sociaal)interpretatieve paradigma zichtbaar. Het onderzoek richt zich immers op een groep mensen, die samen een samenlevingsproces, het team van de Imeldaschool, vormen. Binnen deze samenleving wordt een veranderingsproces met betrekking tot SCOL ingang gezet, waardoor het samenlevingsproces zich ontwikkelt. (Boonstra & De Caluwé, 2006)

3.3 Onderzoeksstrategie

Met dit onderzoek wil ik een verbeterd product, een voorstel voor effectieve implementatie, ontwerpen dat het probleem, ontstaan door de niet geslaagde implementatie van SCOL, moet oplossen. Dit wordt mogelijk door het doen van praktijkgericht ontwerponderzoek.

De grens tussen ontwerp- en actieonderzoek is vaag, doordat het aan elkaar verwante onderzoeksstrategieën zijn. Waar bij actieonderzoek het accent ligt op verbetering en emancipatie van betrokkenen, gaat het bij ontwerponderzoek voornamelijk om de verbetering van de beroepspraktijk (De Lange, Schuman & Montesano Montessori, 2011). Dat is het punt waar het in dit praktijkonderzoek om gaat. Een koppeling tussen praktijk en theorie is hierbij een belangrijk aspect. Uit de evaluatie van SCOL is immers gebleken dat de implementatie niet geslaagd is, waardoor er bezwaren zijn van leerkrachten met betrekking tot SCOL, welke leiden tot het niet verwerken van en handelen naar de resultaten. Aan de hand van een behoefteanalyse breng ik de huidige en gewenste situatie voor dit probleem op de Imeldaschool in kaart. Waardoor met dit onderzoek een product ontworpen wordt dat kan bijdragen aan de succesvolle implementatie van SCOL.

Zowel De Lange, Schuman en Montesano Montessori (2011) als anderen (Van den Akker, Gravemeijer, McKenny & Nieveen, 2006; Kallenberg, Koster, Onstenk & Scheepsmas, 2007) wijzen op de samenwerking van meerdere onderzoekers wanneer gesproken wordt van ontwerponderzoek. Samenwerking bevordert het iteratieve karakter van het onderzoek. Dit ontwerponderzoek wordt door één onderzoeker uitgevoerd, doordat ik niet in gelegenheid ben samen te werken met andere onderzoekers. Bruïne, Everaert, Harinck, Riezebos- de Groot en van de Ven (2011) onderschrijven een mogelijkheid voor het individueel uitvoeren van ontwerponderzoek voor master-studenten. Belangrijk is het ontwerpen van een voorstel/ product met gebruik van onderzochte principes en kennis van de context. Dit is het implementatieontwerp: het uiteindelijke product van dit onderzoek.

Ontwerponderzoek bestaat uit drie fasen: vooronderzoek, ontwerp- en evaluatiefase. De hoge tijdsinvestering is een beperking van ontwerponderzoek. Door het tijdspad van het onderzoek en de tijdsduur van een goed doorlopen implementatieproces, worden in dit praktijkgericht onderzoek enkel het vooronderzoek en de ontwerpfase uitgevoerd.

3.4 De betrokkenen

De betrokkenen bij dit onderzoek zijn te onderscheiden in de onderzoeks- en doelgroep.

De *onderzoeksgroep* bestaat uit alle teamleden van de Imeldaschool die werken met SCOL. Dit zijn de leerkrachten van groep 1 tot en met groep 8, de intern begeleider, remedial teacher en de leden van de directie. Wanneer er aan een groep door meerdere leerkrachten, ten gevolge van parttime functies, les wordt gegeven, horen beide leerkrachten tot de onderzoeksgroep.

De *doelgroep* is de groep die met dit onderzoek bereikt wordt. Als het gaat om het doel *van* het onderzoek moeten de beleidsmakers/ uitvoerders bereikt worden. Ik denk hier aan de leden van de directie en de intern begeleider. Wanneer er over de doelgroep van het doel *in* het onderzoek gesproken wordt, zijn dit dezelfde teamleden als genoemd bij de beschrijving van de onderzoeksgroep.

3.5 Ethische aspecten

Een belangrijk aspect van goed onderzoek is aandacht voor ethiek. Pring (2000) wijst op twee ethische aspecten die van belang zijn voor de praktijkgerichte onderzoeker: de wijze van handelen en de integriteit van de onderzoeker. In deze paragraaf worden de ethische aspecten waar rekening mee gehouden wordt bij de uitvoering van dit praktijkgericht onderzoek belicht.

Binnen dit onderzoek dienen alle uit te voeren handelingen van de onderzoeker zuiver en transparant zijn. Dat houdt in dat de betrokkenen te allen tijde ingelicht kunnen worden over de voortgang van het onderzoek. Daarnaast is validiteit een belangrijk aspect dat niet uit het oog verloren mag worden. In verband met de privacy wordt alle verzamelde data anoniem verwerkt in het onderzoek en geven de leden van de onderzoeksgroep bij iedere nieuwe stap toestemming aan mij als onderzoeker voor hun medewerking. Verzamelde en geanalyseerde data wordt eerst met de leden van de onderzoeksgroep besproken voordat deze gepubliceerd wordt. Door middel van een zogenoemde member check, wordt gecontroleerd of het onderzochte op juiste wijze wordt weergegeven. Om de overlast voor leden van de onderzoeksgroep te beperken en de deelname te vergroten, worden alle activiteiten om data te verzamelen na schooltijd gepland. In de afsluitende fase worden drie leden van de onderzoeksgroep gevraagd om feedback, zodat deze voor publicatie verwerkt kan worden. Na de verwerking van de feedback en beoordeling vanuit de opleiding vindt tijdens een teamvergadering in het schooljaar 2013-2014 de presentatie van het onderzoek op de Imeldaschool plaats.

Naast de wijze van handelen, is het van belang dat ik als onderzoeker betrouwbaar en vriendelijk ben, respect heb en geduldig ben waardoor een transparante communicatie mogelijk is. Daarnaast is een ontvankelijkheid van kritische opvattingen gewenst. In mijn handelen, moet vertrouwelijkheid en anonimiteit van verzamelde data als vanzelfsprekend worden gezien (De Lange et. al., 2011 en Boerman 2008).

3.6 Onderzoeksmethoden

Om triangulatie mogelijk te maken wordt gebruik gemaakt van verschillende onderzoeksmethoden. Onderstaand wordt per deelvraag bekeken welk middel voor het verzamelen van data van toepassing is. Er wordt enkel ingegaan op de deelvragen en niet op de onderzoeksvraag. Dit omdat er vanuit gegaan kan worden dat de scherp geformuleerde deelvragen de onderzoeksvraag beantwoorden.

De deelvragen, zoals beschreven in hoofdstuk 1, van dit praktijkgericht onderzoek:

1. Wat is de visie van het team op het verbeteren van draagvlak en daarmee ook veranderingsprocessen?
2. Wat is een wenselijke implementatieaanpak?
3. Met welke factoren moet rekening gehouden worden tijdens het implementatieproces?
4. Wat zijn de kenmerken van eerdere succesvolle implementatieprocessen?

Vraag	Onderzoeksmethoden	Toelichting	Respondenten
1	Vragenlijst	Kleurenscaan 'denken' (De Caluwé & Vermaak, 2006). Scan is gericht op visie op veranderingen.	Gehele onderzoeksgroep.
2	Interview t.b.v. onderzoek	Informatie verzamelen om antwoord te kunnen geven op de geformuleerde deelvraag.	Beleidsmakers: Directie en intern begeleider.
3	Groepsinterview	In een veilige en stimulerende omgeving, meer inzicht krijgen in de zaken waarmee rekening gehouden dient te worden tijdens de implementatie van SCOL.	Uit iedere bouw één lid van de onderzoeksgroep. Exclusief de onderzoeker.
4	Documentanalyse en interview t.b.v. onderzoek.	Achterhalen welke punten bij hebben gedragen aan succes bij eerder doorlopen veranderingsprocessen.	Beleidsmakers: Directie en intern begeleider. Overig: documenten als meerjarenplan en evaluaties uit eerdere schooljaren.

Voor de kleurenscaan 'denken' is gekozen door het visiegerichte karakter van de scan. In hoofdstuk 2 maak ik de bewuste keuze verder te gaan met de theorie van De Caluwé en Vermaak (2006). De scan is afkomstig uit het door hen gepubliceerde boek *leren veranderen*. Bovendien geeft de scan direct antwoord op deelvraag 1.

Voor deelvraag 2 is gekozen voor een interview met de beleidsmakers/ -uitvoerders van de Imeldaschool. Zij zijn degene die veranderingen van deze aard in gang kunnen zetten binnen het team. Bovendien hebben zij overzicht op het proces. Het lijkt mij zinvol om juist met hen in gesprek te gaan over de aanpak van de implementatie.

Uit de evaluatie van SCOL blijkt dat er, met name vanuit de leerkrachten, enkele bezwaren zijn tegen SCOL. Het is zinvol om in het implementatieontwerp rekening te houden met deze factoren. Middels een groepsinterview, wordt inzicht verworven in deze bezwaren. Er is bewust gekozen voor vertegenwoordiging van één onderzoekslid per bouw, wat resulteert in een groep van drie personen. Een grotere vertegenwoordiging is door het kleinschalige karakter van de school niet mogelijk. De onderzoeker stelt zich op als moderator.

Op de Imeldaschool hebben de afgelopen schooljaren meerdere geslaagde implementatieprocessen plaats gevonden. Om te achterhalen wat de kenmerken zijn voor deze processen, worden in het interview voor deelvraag 2 enkele vragen gesteld die

betrekking hebben op de aanpak van een implementatie. Daarnaast worden documenten als het meerjarenplan en evaluaties van de schooljaren 2010-2011 en 2011-2012, waarin de implementatieprocessen uit die schooljaren geëvalueerd worden geraadpleegd.

3.7 Data-analyse

Het is een bewuste keuze om in dit onderzoek zowel kwantitatieve als kwalitatieve data te verzamelen en te analyseren. Waar de kwantitatieve data een algemeen beeld schetst van de visie op veranderen van de onderzoeksgroep, wordt dit met de kwalitatieve data verder uitgediept. Hiervoor wordt gebruik gemaakt van de deductieve benadering waarbij gewerkt wordt vanuit de theorie. Door de verschillende methoden voor dataverzameling worden de data ook verschillend geanalyseerd.

Vraag	Onderzoeksmethoden	Data-analyse
1	Vragenlijst	Kwantitatieve analyse door middel van univariate analyse. Antwoorden kleurenscaan invullen in Excel. Waardoor een gemiddelde ontstaat van de visie op veranderen op de Imeldaschool. De gegevens worden verwerkt in een diagram.
2	Interview t.b.v. onderzoek	Kwalitatieve analyse door middel van open en axiale codering (Boeije, 2005). Van de codering wordt een codeboom gemaakt met hoofdcodes en ondergeschikte onderwerpen.
3	Focusgroep	Kwalitatieve analyse door middel van open en axiale codering (Boeije, 2005). Van de codering wordt een codeboom gemaakt met hoofdcodes en ondergeschikte onderwerpen.
4	Documentanalyse en interview t.b.v. onderzoek.	Kwalitatieve analyse door middel selectieve codering. Van de codering wordt een configuratie van de centrale codes gemaakt.

3.8 Triangulatie, validiteit en betrouwbaarheid

De Lange, e.a. (2011) adviseren praktijkgerichte onderzoekers gebruik te maken van meerdere methoden voor dataverzameling: triangulatie. In paragraaf 3.2 wordt beschreven dat voor dit onderzoek gebruikt wordt gemaakt van verschillende methoden en dat daarnaast de samenstelling van de onderzoeksgroep wisselend is. Hierdoor wordt getracht naar het belichten van data vanuit verschillende invalshoeken (Harinck, 2010).

Met betrouwbaarheid wordt verwezen naar de herhaalbaarheid en de nauwkeurigheid van

de meting (Harinck, 2010). Wanneer een methode meerdere malen wordt uitgevoerd en steeds hetzelfde resultaat oplevert kan gesproken worden van een betrouwbaar instrument.

Vragen die op het gebied van validiteit gesteld moeten worden zijn: *meet het instrument wat we willen meten? Is de uitslag geldig? Klopt het beeld?* (Harinck, 2010). Het is van belang om als onderzoeker deze vragen steeds te stellen. Wanneer een inschatting gemaakt wordt voor de meetinstrumenten van dit onderzoek, kan gesteld worden dat de gebruikte instrumenten valide zijn, doordat steeds stilgestaan wordt bij eerder aangehaalde vragen. Mocht één van deze vragen niet positief beantwoord kunnen worden, dient een aanpassing in het onderzoek plaats te vinden.

4. Data-analyse en resultaten

Hoofdstuk 4 bevat een systematische weergave van de verzamelde data, door middel van tabellen en diagrammen. Daarnaast wordt ingegaan op het cyclisch proces van dataverzameling en de gehanteerde analysemethoden. Tot slot wordt in paragraaf 4.4 een conclusie getrokken op dataniveau.

4.1 Systematische weergave verzamelde data

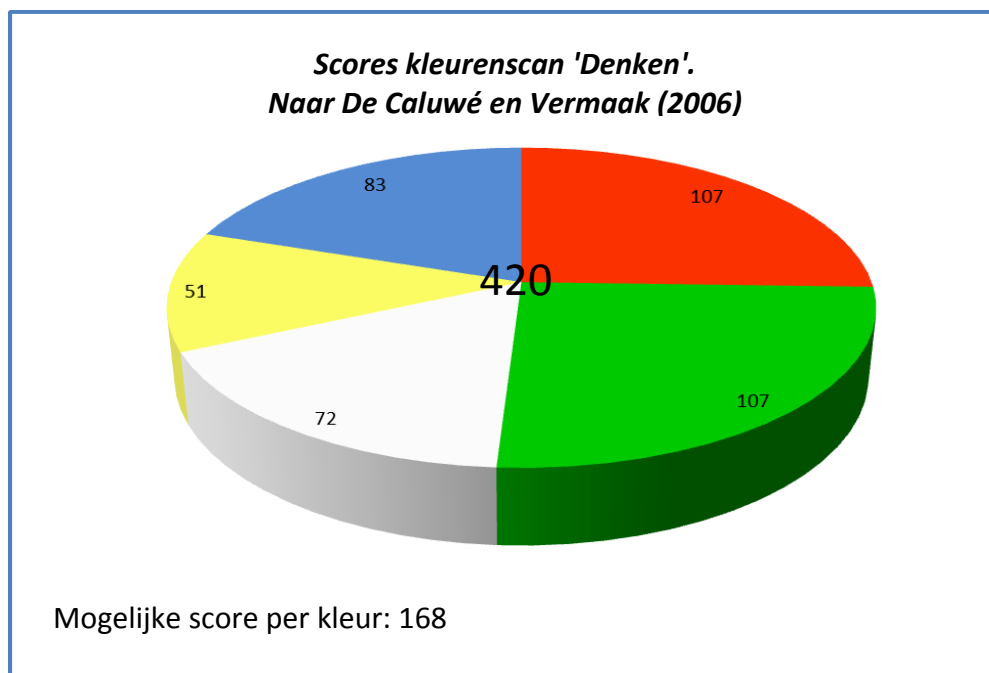
De systematische weergave van de verzamelde data wordt onderverdeeld in subparagrafen.

4.1.1 Data ten behoeve van deelvraag 1

Wat is de visie van het team op het verbeteren van draagvlak en daarmee ook veranderingsprocessen?

Voor de te verzamelen data voor deelvraag 1 is gebruik gemaakt van een vragenlijst (bijlage 1). De resultaten zijn op univariate wijze geanalyseerd, waarna deze verwerkt zijn in een cirkeldiagram. Uit het diagram is de voorkeurskleur met betrekking tot veranderingen van het team van de Imeldaschool af te lezen.

Veertien van de vijftien uitgedeelde vragenlijsten zijn retour ontvangen. (Bijlage 2) Waardoor het totaal gegeven antwoorden op 420 komt. Per kleur kan 168 keer gescoord worden, wat wel inhoudt dat een andere kleur dan geen score heeft.

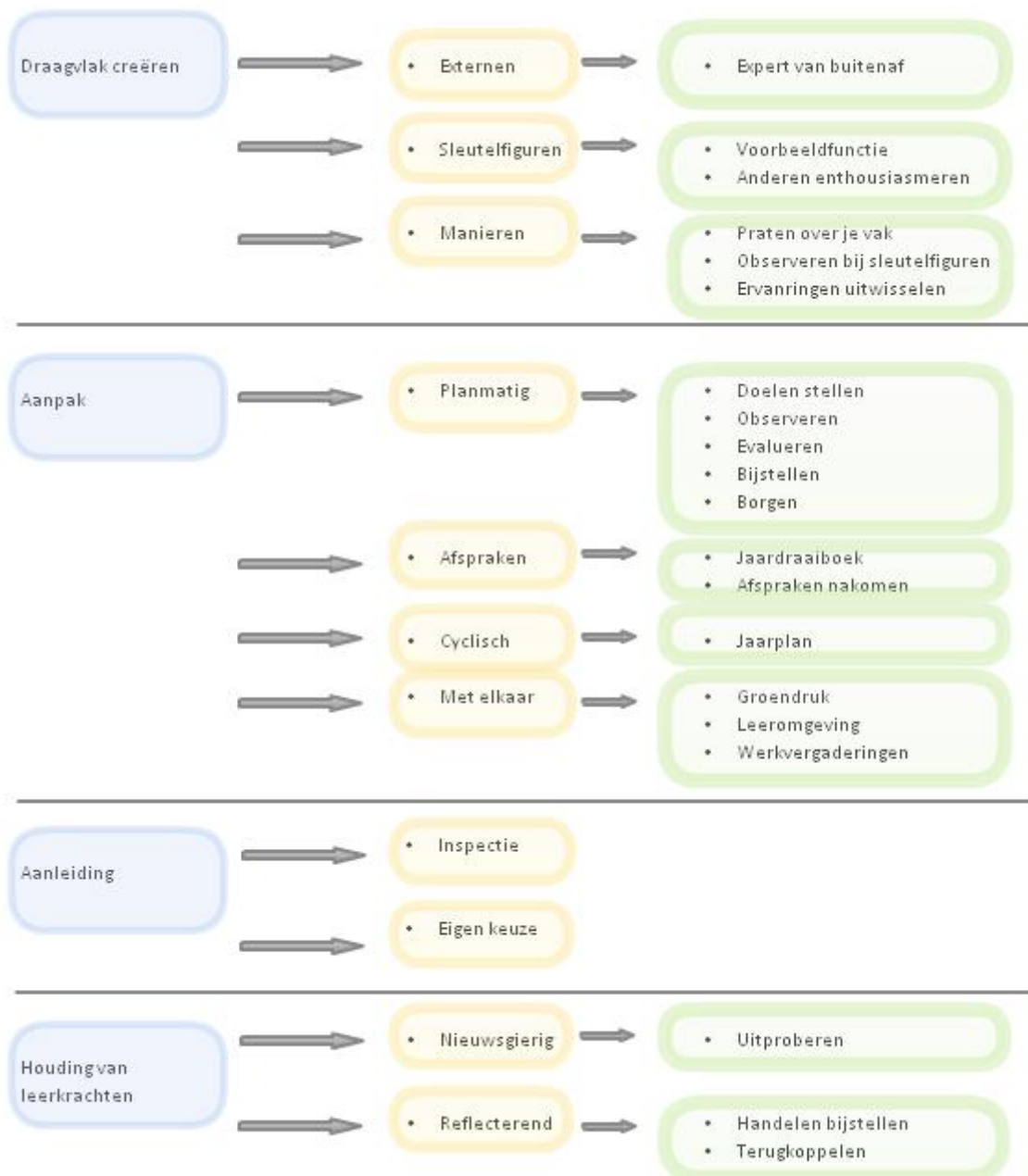


Figuur 4. Cirkeldiagram voorkeurskleuren ten behoeve van deelvraag 1.

4.1.2 Data ten behoeve van deelvraag 2

Wat is een wenselijke implementatieaanpak?

Om deelvraag 2 te kunnen beantwoorden is een interview gehouden met één van de beleidsmakers op mijn werkplek. In dit geval de adjunct-directeur. Van de data verkregen uit het interview (bijlage 3) is een codeboom gemaakt, welke is onderverdeeld in vier hoofdonderwerpen en daar bijhorende ondergeschikte onderwerpen.

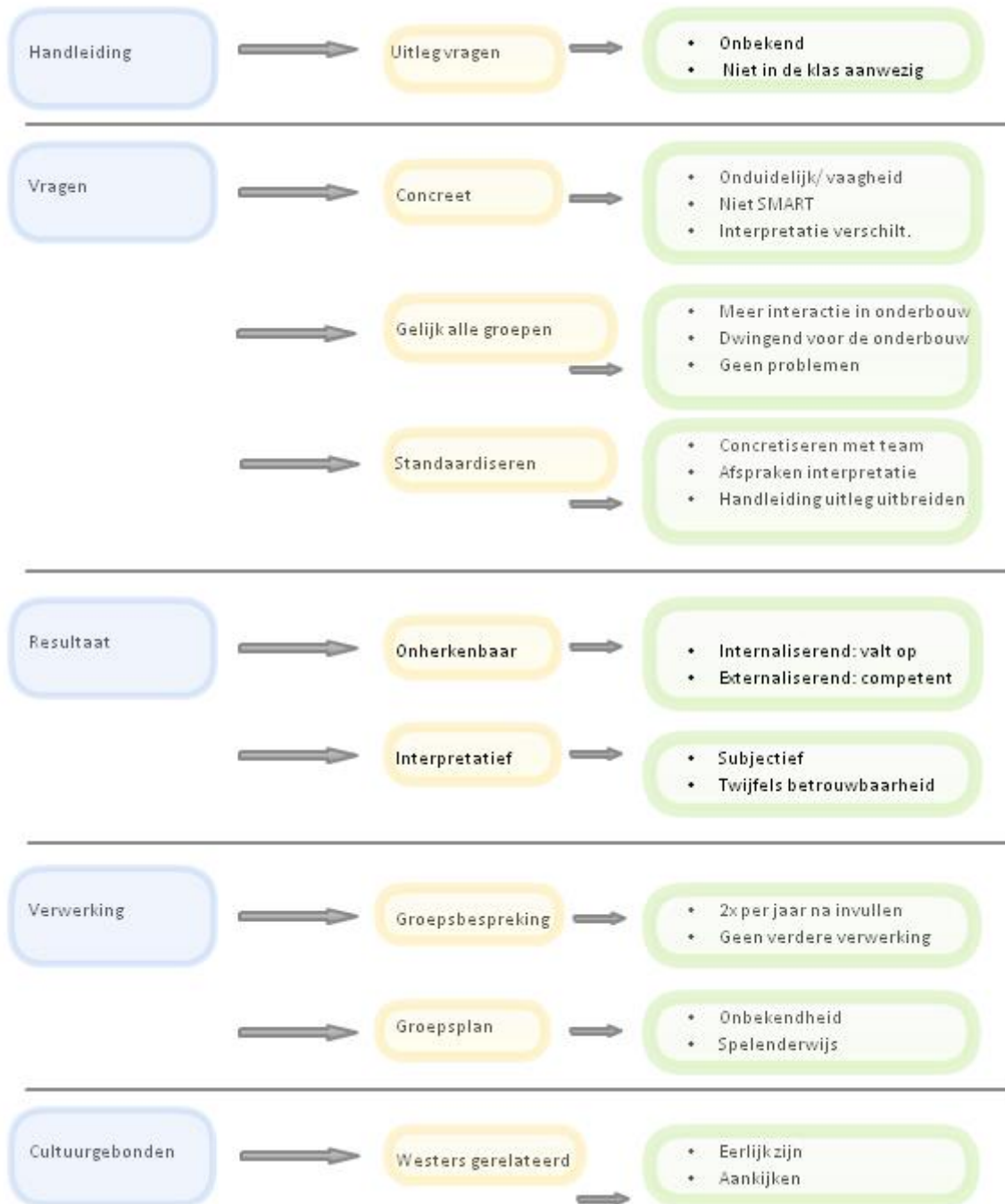


Figuur 5. Codeboom ten behoeve van deelvraag 2.

4.1.3 Data ten behoeve van deelvraag 3

Met welke factoren moet rekening gehouden worden tijdens het implementatieproces?

Om deelvraag 3 te kunnen beantwoorden, is een groepsinterview gehouden met leerkrachten die de onder-, midden en bovenbouw vertegenwoordigen op mijn werkplek. Van de data verkregen door het groepsinterview (bijlage 4) is, in figuur 6, een codeboom gemaakt, welke is onderverdeeld in vijf hoofdonderwerpen en ondergeschikte onderwerpen. Hierdoor worden de factoren waar rekening gehouden dient te worden tijdens de implementatie zichtbaar.

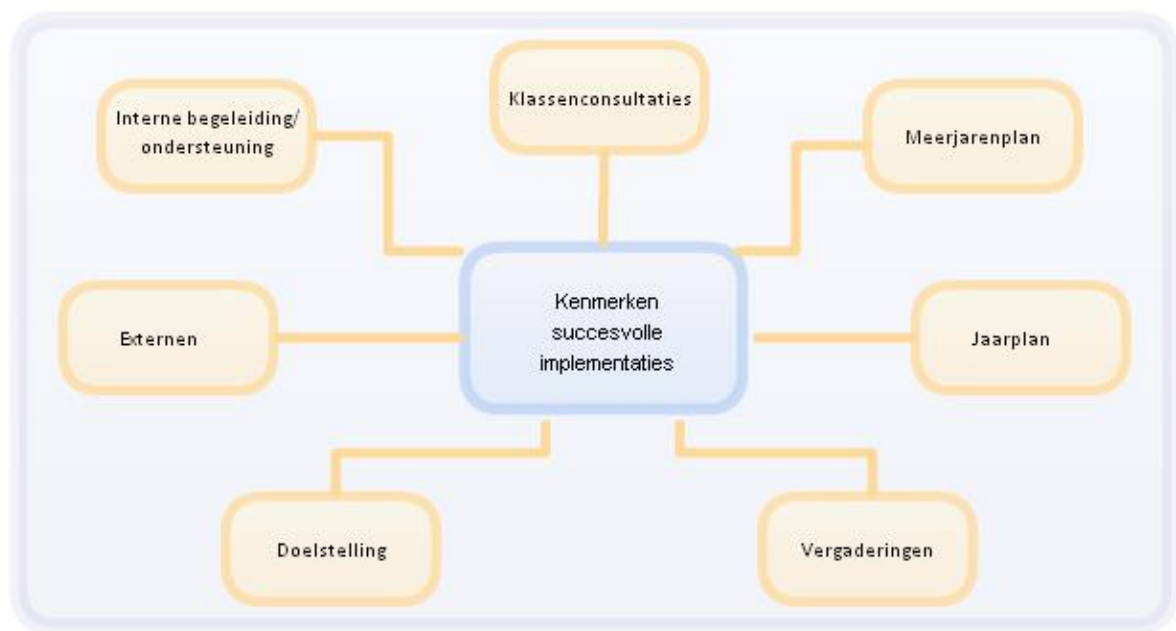


Figuur 6. Codeboom ten behoeve van deelvraag 3.

4.1.4 Data ten behoeve van deelvraag 4

Wat zijn de kenmerken van eerdere succesvolle implementatieprocessen?

Voor beantwoording van deelvraag 4 is in evaluaties van de schooljaren 2010-2011 en 2011 en 2012 gezocht naar kenmerken van een succesvolle implementatie op de Imeldaschool. Alle implementaties waarbij het bij aanvang gestelde doel is bereikt, zijn als succesvol aangemerkt. Middels selectieve codering is een configuratie van centrale codes uit de evaluaties gemaakt. Het blauwe overkoepelende kader staat voor de samenhang tussen alle codes.



Figuur 7. Configuratie centrale codes ten behoeve van deelvraag 4.

4.2 *Cyclisch proces van dataverzameling*

De dataverzameling en –analyse van de verschillende data heeft niet tegelijk plaats gevonden, waardoor eerdere dataverzameling geleid heeft tot bijstelling van nog te verzamelen data. De vragenlijst ten behoeve van deelvraag 1 is als eerste afgenomen. Daaruit komt naar voren dat rood en groen de voorkeursstijlen van de onderzoeksgroep zijn bij het denken over veranderingen. Bij het opstellen van de interviewvragen voor deelvraag 2 is hier rekening mee gehouden. In één van de vragen is direct gevraagd naar de verhouding tussen de beleidsmakers en de rood- groene voorkeursstijl van de onderzoeksgroep. Indirect is gevraagd naar kenmerken van andere kleuren, waardoor in de afsluitende fase van het onderzoek een koppeling van verschillende data mogelijk is.

Voor de data van deelvraag 3 is geen gebruik gemaakt van eerder verzamelde data. Deze deelvraag is toegevoegd aan het onderzoek na de evaluatie van SCOL aan het begin van schooljaar 2012-2013, waaruit blijkt dat er vanuit leerkrachten bezwaren zijn met betrekking tot SCOL. Indirect is hier ook sprake van een cyclisch verloop, deels buiten en deels in het onderzoek.

De data voor beantwoording van deelvraag 4 vindt zijn cyclisch verloop in reflectie van de onderzoeker. Door tussentijdse reflectie is deelvraag 4 toegevoegd, waarna naar data gezocht is in de aanwezige jaarevaluaties van de school.

4.3 *Gehanteerde analysemethoden*

Doordat er, ter bevordering van de triangulatie, gekozen is voor verschillende methoden van dataverzameling, heeft de data-analyse zowel op kwantitatief als kwalitatief niveau plaats gevonden. Eerst wordt ingegaan op het kwantitatieve gedeelte, waarna het kwalitatieve niveau aan bod komt.

4.3.1 *Kwantitatieve data*

De voor deelvraag 1 verzamelde data is van kwantitatieve aard. Omdat er sprake is van slechts één variabele is gebruik gemaakt van een univariate analyse. Middels een Excel sheet is een optelling gemaakt van de door de onderzoeksgroep gekozen kleuren. De hoogste scores vertegenwoordigen de voorkeurskleuren van de onderzoeksgroep.

4.3.2 *Kwalitatieve data*

De data verzameld voor de deelvragen 2,3 en 4 kan beschouwd worden als kwalitatieve data. Het gaat hier om data verkregen door (groeps-)interview en documentanalyse. Voor deelvraag 2 is gekozen voor een deductieve benadering, wat inhoudt dat ik, als onderzoeker,

ben uitgegaan van theoretische noties alvorens het interview heeft plaats gevonden. De interviewvragen zijn gebaseerd op eerder verworven kennis met betrekking tot implementeren en denken in kleuren (De Caluwé & Vermaak, 2006). Door de deductieve benadering is nagegaan of genoemde theoretische inzichten zichtbaar zijn in de praktijk. Voor deelvraag 3 is gekozen voor een inductieve aanpak. Bij deze aanpak gaat een onderzoeker min of meer onbevangen een gesprek in om afzonderlijke verschijnselen waar te nemen, waarna er gezocht wordt naar verbanden. Als onderzoeker heb ik zoveel mogelijk open algemene vragen gesteld, waardoor de deelnemers aan het gesprek zoveel mogelijk hebben kunnen zeggen hoe zij denken over SCOL. Na afloop van het gesprek is dit getoetst, middels een controlevraag aan de groepsleden. Middels een member check is gecontroleerd of de antwoorden van de geïnterviewden op juiste wijze zijn geïnterpreteerd. De transcripties van beide interviews zijn als bijlagen (3 en 4) toegevoegd.

Daarnaast zijn de data van deelvraag 2 en 3 geanalyseerd door codering, wat als belangrijk hulpmiddel van analyse wordt gezien (Boeije, 2005). Er is gecodeerd op twee niveaus: open en axiaal, waarna codebomen van centrale codes zijn gemaakt. Ook voor deelvraag 4 is gebruik gemaakt van codering. Doordat de evaluatiedocumenten van de school gericht zijn op alle veranderingen van dat schooljaar, is gekozen om alleen selectief te coderen waardoor de centrale thema's uit de diverse veranderingen zichtbaar worden in een configuratie van de centrale codes.

4.4 *Conclusie op dataniveau*

De conclusie op dataniveau is enkel een conclusie op basis van zichtbare gegevens verkregen door data. In deze paragraaf wordt geen koppeling gemaakt met de theorie en de vertaling met de beroepscontext. Dit vindt plaats in hoofdstuk 5.

4.4.1 *Conclusie naar aanleiding van de data voor deelvraag 1*

Uit de verzamelde data blijkt dat het rode en groene paradigma de voorkeur heeft bij de onderzoeksgroep. Beide kleuren hebben een gelijke score van 107, zoals zichtbaar in figuur 4.

4.4.2 *Conclusie naar aanleiding van de data voor deelvraag 2*

De codeboom van het interview ten behoeve van deelvraag 2 (figuur 5) laat zien dat het inzetten van externe deskundige en sleutelfiguren binnen de school een belangrijke rol innemen bij het creëren van draagvlak binnen het team. De aanpak van een implementatie is planmatig, volgens afspraken en heeft een cyclisch verloop. Daarnaast verwachten de beleidsmakers van de Imeldaschool een nieuwsgierige en reflecterende houding van de teamleden. De adjunct-directeur waarmee het gesprek heeft plaatsgevonden gaat er vanuit dat de aanleiding voor een verandering bepalend is voor het verloop van de implementatie.

4.4.3 Conclusie naar aanleiding van de data voor deelvraag 3

Tijdens het groepsinterview is gezocht naar zaken waar rekening mee te houden dient te worden tijdens het hernieuwde implementatieproces van SCOL. De vertegenwoordiging van de onderzoeksgroep heeft geen handleiding van SCOL, waardoor zij niet bekend zijn met de uitleg van de vragen. Daarnaast vinden zij de vragen niet SMART (specifiek, meetbaar, acceptabel, realistisch en tijdsgebonden) geformuleerd waardoor vaagheid over de interpretatie ontstaat. Het resultaat is vaak onherkenbaar. Internaliserend gedrag valt op, terwijl externaliserend gedrag als competent wordt aangemerkt. De leden van de onderzoeksgroep hebben een sterke wens de vragen van SCOL te standaardiseren en afspraken te maken met betrekking tot de interpretatie. De onderzoeksleden vinden SCOL cultuurgebonden, waardoor op punten als eerlijk zijn en aankijken een verkeerd beeld van een kind wordt gevormd.

Uit de transcriptie en daarbij horende codeboom (figuur 6) kan worden opgemaakt dat er op dit moment geen verwerking van de gegevens plaatsvindt. Over een groepsplan bestaat onbekendheid en leden merken op dat de ontwikkeling van sociale competenties spelenderwijs moet gebeuren.

4.4.4 Conclusie naar aanleiding van de data voor deelvraag 4

Uit de evaluaties van eerdere schooljaren zijn een aantal kenmerken gekomen die succesvol zijn tijdens een implementatieproces op de Imeldaschool. Deze kenmerken zijn gelijk aan de toegekende codes uit de codeboom van deelvraag 2. Interne begeleiding en ondersteuning van leerkrachten bij het in de praktijk brengen van de verandering kan hier nog aan toegevoegd worden.

In het interview ten behoeve van deelvraag 2 wordt de planmatige aanpak aangemerkt, dit past bij het blauwe paradigma en blijkt tevens uit de evaluaties van eerdere schooljaren. Hieruit kan opgemerkt worden dat de beleidsmakers op de Imeldaschool uitgaan van een planmatige blauwe aanpak, terwijl de leerkrachten de voorkeur geven aan een rood groene aanpak waarbij samen leren als een belangrijk punt wordt aangemerkt.

5. Conclusie en discussie

In hoofdstuk 5 wordt de verzamelde data gekoppeld aan de theorie uit hoofdstuk 2, waarna een vertaling van de onderzoeksresultaten naar de beroepscontext, en daarmee een beantwoording van de onderzoeksvraag, wordt gemaakt. Daarnaast wordt kritisch gereflecteerd op de gebruikte onderzoeksmethoden en worden er tot slot aanbevelingen gedaan voor vervolgonderzoek.

5.1 Koppeling data aan het theoretisch kader

In deze paragraaf wordt er niet alleen een koppeling van de verzamelde data aan het theoretisch kader gemaakt, ook de afzonderlijk verkregen data wordt aan elkaar gekoppeld. Indirect worden ook de deelvragen van dit praktijkgericht onderzoek beantwoord.

1. Wat is de visie van het team op het verbeteren van draagvlak en daarmee ook veranderingsprocessen?
2. Wat is een wenselijke implementatieaanpak?
3. Met welke factoren moet rekening gehouden worden tijdens het implementatieproces?
4. Wat zijn de kenmerken van eerdere succesvolle implementatieprocessen?

5.1.1 De vragenlijst gekoppeld het kleurendenken.

Het resultaat van de, door de leden van de onderzoeksgroep, ingevulde vragenlijst laat een gelijke voorkeur voor rood- en groendruk denken zien. Er is sprake van een verdeeldheid van het aan te hangen paradigma binnen de groep.

Bij het schrijven van dit hoofdstuk blijkt een koppeling tussen de uitkomsten van de vragenlijst en de theorie van het denken in kleuren lastig te maken aan de hand van de in het theoretisch kader beschreven literatuur. Het theoretisch kader is op dit gebied niet voldoende diepgaand. Voor een juiste koppeling is de theorie van De Caluwé en Vermaak (2006, 2012) nader geraadpleegd.

De Caluwé en Vermaak (2012) stellen dat de kleuren niet gemengd moeten worden, maar juist in hun volle kracht naast elkaar moeten werken voor een goed resultaat.

De overeenkomst tussen rood en groen is dat beide kleuren gericht zijn op de werkvloer. Waar rooddruk denkers geloven dat aandacht voor mensen de motor voor een verandering is, gaan de groendruk denkers uit van de intrinsieke motivatie en het lerend vermogen van mensen. Een diep rode waarde is mensen met respect en zorgvuldigheid behandelen. Naast deze verschillen lijkt er nog een tweede overeenkomst te zijn. Beide kleuren richten zich op het samen doen: samen een organisatie draaiende houden. Daarnaast blijkt motivatie ook binnen het rode paradigma een belangrijke rol in te nemen. Mensen dienen op een juiste manier geprikkeld en gemotiveerd te worden voordat er iets veranderd. Hieruit kan opgemaakt worden dat het bij groen gaat collectieve leerprocessen waarbij intrinsieke

motivatie als drijfveer wordt gezien en dat het bij rood gaat om extrinsieke motivatie waarbij aandacht en respect zeer belangrijk zijn (De Caluwé & Vermaak, 2006, 2012).

Omdat met de vragenlijst gezocht is naar de voorkeursstijl, worden de kleuren wit, geel en blauw niet verder uitgewerkt.

5.1.2 Interview gekoppeld aan het kleurendenken en de Deming-cirkel

Een planmatige aanpak met duidelijke doelen, afspraken die nagekomen worden en een inhoudelijke externe expert, zijn naast kenmerken van een wenselijke implementatieaanpak op de Imeldaschool, ook kenmerken van het blauwe paradigma. Door inzet van deze middelen/interventies is het resultaat van de verandering omschreven en gegarandeerd. Blauwdruk denkers werken volgens een stappenplan waarbij de stappen gemonitord en waar nodig bijgestuurd worden.

Hier kan een koppeling aan de door Ooms, Wilschut & Van Loon (2011) uitgewerkte implementatiewijzer (figuur 3) gemaakt worden. De wijzer is een cyclisch stappenplan, waarbij tussentijds steeds wordt geëvalueerd en waar nodig wordt bijgestuurd. De Caluwé en Vermaak (2012) stellen dat er eerst onderzoek plaats moet vinden, voordat tot implementatie overgegaan kan worden. Wanneer de implementatiewijzer wordt gebruikt tijdens een implementatieproces wordt in de beginfase uitgebreid stil gestaan bij dit onderzoek middels *vraag bepalen* en *analyseren*. Tijdens het interview heeft mijn gesprekspartner haar voorkeur voor de implementatiewijzer duidelijk uitgesproken, daarnaast is aangegeven dat zij er vanuit gaat dat implementeren een cyclisch verloop kent en dat het jaar- en meerjarenplan hier een belangrijke rol in speelt.

Naast deze blauwe planmatige aanpak aan de hand van de implementatiewijze wordt ook de inzet van werkvergaderingen waarin met en van elkaar geleerd wordt aangemerkt als een belangrijk aspect in de aanpak van een implementatieproces op de school. Deze groene interventie kan in principe in iedere fase van de implementatieproces worden ingezet binnen een blauwe, planmatige aanpak.

5.1.3 Met welke factoren moet rekening gehouden worden tijdens het implementatieproces?

Door het groepsinterview zijn een aantal factoren en bezwaren waar in het vernieuwde implementatieproces rekening mee gehouden dient te worden aan het licht gekomen. Het theoretisch kader bevat geen theorieën die betrekking hebben op deze factoren en bezwaren. Waar rekening mee gehouden dient te worden is terug te vinden in paragraaf 4.1.3. Voor een nadere belichting hiervan wordt vervolgonderzoek aanbevolen.

5.1.4 Successen van eerdere implementaties gekoppeld aan theorie en data

De configuratie in figuur 7 laat kenmerken van succesvolle implementaties op de Imeldaschool zien die congruent zijn aan de kenmerken zoals genoemd in het interview ten behoeve van deelvraag 2. Deze kenmerken laten een blauwe aanpak zien. Ter bevordering van de implementatie en borging worden nog interne ondersteuning en klassenconsultaties aangehaald. Doordat deze ondersteuning en consultaties door interne specialisten worden uitgevoerd, is dit herleidbaar naar het blauwe paradigma.

5.2 Vertaling onderzoeksresultaten naar beroepscontext

Na een koppeling van de deelvragen en data aan de theorie, wordt in deze paragraaf het implementatieontwerp getoond en daarmee de onderzoeksvraag beantwoord. De onderzoeksvraag luidt:

Wat is, voor het team van de Imeldaschool, de meest effectieve manier voor het creëren van draagvlak, ten behoeve van de implementatie van SCOL, teneinde het planmatig werken aan de sociaal-emotionele ontwikkeling van de leerlingen op de school te realiseren?

Om met de resultaten van SCOL planmatig werken aan de sociaal- emotionele ontwikkeling van de leerlingen te realiseren, zal er sprake zijn van extrinsieke motivatie van de leerkrachten. Uit de opmerkingen en houding tijdens het groepsinterview en uit de evaluatie naar aanleiding van het meerjarenplan concludeer ik dat er van intrinsieke motivatie geen sprake is. De start van het implementatieproces heeft daarmee een rode insteek.

Om een planmatige aanpak van het proces te waarborgen is gebruik van de implementatiewijzer raadzaam. De startfasen uit de implementatiewijzer waarin de verandering overdacht wordt, kunnen door het ontbreken van intrinsieke motivatie bij de onderzoeksgroep door de beleidsmakers worden uitgedacht. De fases inrichting, uitvoering en monitoren lenen zich uitstekend voor collectieve leerprocessen. Tijdens werkvergaderingen kunnen afspraken worden gemaakt en vragen worden geconcretiseerd. Gedurende de inrichting- en/of uitvoeringsfase(n) is een specialist op het gebied van SCOL wenselijk. Door inzet van de specialist kunnen de factoren waar rekening mee gehouden dient te worden op een systematische en effectieve wijze belicht worden. In de monitoringsfase wordt aangeraden de geslaagde verandering te vieren (Ooms, Wilschut & Van Loon, 2011). Door de sterke voorkeur van de onderzoeksgroep voor het rode paradigma, waarbinnen er vanuit wordt gegaan dat veranderingen plaats vinden middels ruilexecutie, heeft een viering vermoedelijk een motivatie verhogende werking. Een viering kan hier gezien worden als een beloning voor de geleverde inspanning. Tot slot dient de verandering tijdens de borgingsfase verankerd te worden in het meerjarenplan. Tijdens iedere fase vindt continue evaluatie plaats, waardoor steeds wordt nagegaan of het beoogde doel wordt behaald.

De Caluwé en Vermaak (2006, 2012) stellen dat het belangrijk is de eigen eenzijdigheden te kennen en niet voor iedere verandering dezelfde aanpak te gebruiken. Dit, en de discrepantie tussen de wenselijke aanpak en de voorkeursstijl van de onderzoeksgroep, maakt dat in dit implementatieproces de meerdere voorkeuren naast elkaar gebruikt worden, om de kwaliteiten van een ieder volledig te benutten.

Door de complexe beroepscontext op dit gebied en de fasen van ontwerponderzoek waar dit praktijkgericht onderzoek zich tot beperkt is het, voor mij op dit moment, niet mogelijk het plan in zijn geheel toe te spitsen op de beroepscontext. Bovenstaand is antwoord gegeven op de onderzoeksvraag. Ik realiseer me dat dit het meeste ideale implementatieontwerp is en ben me daardoor bewust van onvoorziene factoren die zich voor kunnen doen tijdens de daadwerkelijke uitvoering van het plan.

5.3 Bijdrage onderzoek aan kennisontwikkeling, probleemstelling en professionele context

Dit praktijkgericht onderzoek levert een bijdrage aan de kennisontwikkeling van de onderzoeksgroep. De kennisontwikkeling met betrekking tot veranderen in kleuren en implementeren is voornamelijk relevant voor de beleidsmakers op de Imeldaschool. Door het theoretisch kader en de verzamelde data zijn nieuwe kennis en inzichten verworven, waardoor veranderingsprocessen in de toekomst beter afgestemd kunnen worden op de voorkeuren van het team.

Deze nieuw verworven kennis en inzichten leveren, bij toepassing, vermoedelijk een positieve bijdrage aan de in hoofdstuk 1 uiteengezette probleemstelling. Door dit onderzoek is onderzoek gedaan naar een effectieve implementatieaanpak voor SCOL op de Imeldaschool, waardoor bij het vernieuwde implementatieproces de eerdere problemen ondervangen kunnen worden.

Het onderzoek draagt bij aan de professionele context. Het implementatieontwerp is theoretisch onderbouwd. Door de koppeling van kennis aan vernieuwde inzichten, is een effectief implementatieproces mogelijk, waardoor er op dit gebied een kwaliteitsverbetering van professionele onderwijsomgeving kan ontstaan.

5.4 Kritische reflectie op de gebruikte methodologie

Voor dit onderzoek is gebruik gemaakt van vier verschillende onderzoeksmethoden. In deze paragraaf wordt hier kritisch op gereflecteerd.

5.4.1 De vragenlijst

In korte tijd is met de vragenlijst op een gestandaardiseerde manier informatie verzameld onder de onderzoeksgroep. Door een respons van 93% is een representatief beeld gevormd

van de voorkeursstijl van de onderzoeksgroep. De opgedane kennis is verder gebruikt voor het kwalitatieve gedeelte van dit onderzoek. Leden van de onderzoeksgroep hebben aangegeven dat zij bij sommige vragen moeilijk te beantwoorden vonden, mogelijk is hierdoor een vertekend beeld ontstaan.

5.4.2 Het interview

De geïnterviewde heeft tijdens het interview persoonlijke interpretaties en opvattingen kenbaar kunnen maken, waardoor de complexe thema's implementatie en veranderingen zijn uitgediept. Het transcriptieberekenen van het interview is zeer tijdrovend gebleken. Daarnaast schuilt de moeilijkheid in het analyseren van deze data.

5.4.3 Het groepsinterview

Het groepsinterview is in dit onderzoek een combinatie van een (eenmalige) focusgroep en een regulier interview. Door de vastgestelde kernthema's is tijdens het interview enkel gesproken over de lokale onderwijscontext. Alle leden van het groepsinterview hebben ervaring met het invullen van SCOL, zij zijn deskundig op dit gebied te noemen. Tijdens het gesprek zijn enkele vooroordelen aan bod gekomen. Dit is een valkuil van deze methoden, maar juist doordat ten behoeve van deelvraag 3 gezocht werd naar deze factoren kan dit, in dit geval, als voordeel worden aangemerkt. Het analyseren van de data is een tijdrovend gebeuren.

5.4.4 Documentonderzoek

Door het documentonderzoek zijn de kenmerken van succesvolle implementaties uit eerdere schooljaren zichtbaar geworden. Deze methode wordt in dit onderzoek gebruikt als aanvulling op de bovenstaande methoden, waardoor deze onderzoeksmethode enkel als controlemiddel van de resultaten uit deelvraag 2 wordt gebruikt. De inhoud van de gebruikte documenten is contextafhankelijk, waardoor een filtering van de centrale codes heeft plaatsgevonden. Daarnaast moet het mogelijke vooringenomen karakter van de documenten niet onderbelicht blijven.

5.5 Aanbevelingen voor vervolgonderzoek

Tot slot van dit hoofdstuk worden twee aanbevelingen voor vervolgonderzoek gedaan, doordat deze punten onbelicht zijn gebleven in dit praktijkgericht onderzoek.

Het is op de eerste plaats aan te bevelen om onderzoek te doen naar de punten die in het groepsinterview (figuur 6) naar voren zijn gekomen. Tijdens het eerdere implementatieproces van SCOL zijn deze punten onderbelicht gebleven, waardoor onduidelijkheid is ontstaan onder de gebruikers van SCOL.

Nu het implementatieproces door dit onderzoek is afgestemd op de voorkeuren van de onderzoeksgroep en daarmee het doel *van* het onderzoek bereikt is, is het op de tweede plaats aan te bevelen onderzoek te doen naar de uitvoering van het doel *in* het onderzoek. Een goed doordacht groepsplan vormt de basis voor verdere verwerking van en handelen naar de resultaten van SCOL.

6. Evaluatie en reflectie

In hoofdstuk 6, het laatste hoofdstuk van dit onderzoek, wordt gereflecteerd op het onderzoek. Hierbij wordt ingegaan op de betekenis van het onderzoek voor mij als onderzoeker (6.1), leerpunten voor de onderzoeker (6.2) en tot slot worden er aanbevelingen vanuit mijn ervaring met dit onderzoek gedaan aan andere praktijkgerichte onderzoekers.

6.1 *Betekenis onderzoek voor de onderzoeker*

Naast de eerder beschreven relevantie voor de beroepscontext, is dit praktijkgericht onderzoek relevant voor mijn eigen ontwikkeling. Zoals in hoofdstuk 1 beschreven, heb ik gedurende de master SEN een steeds sterker wordende drang ontwikkeld om zaken in het onderwijs te willen veranderen. Dit onderzoek heeft een positieve bijdrage aan de ontwikkeling van de competenties die hiervoor nodig zijn. In hoofdstuk 1 zijn de competenties in samenwerking met collega's, samenwerking met de omgeving en reflectie en ontwikkeling aangehaald als belangrijke, en voor mij onderontwikkelde, competenties voor het opereren tijdens een verandering.

Dit onderzoek heeft ertoe geleid dat er op constructieve wijze effectief gebruik kan worden gemaakt van de sterke kanten van collega's, waardoor een verdere ontwikkeling/verbetering van het onderwijs mogelijk is. Dit resulteert door dit onderzoek in het in hoofdstuk 5 beschreven implementatieontwerp. Doordat het implementatieontwerp zich op dit moment enkel beperkt tot het ontwerp en nog geen praktische uitvoering heeft, kan er nog niet gesproken worden van competentiegevoel in de samenwerking met collega's. De vertaalslag van ontwerp naar uitvoering gaat volgend schooljaar gemaakt worden.

Door dit praktijkgericht onderzoek en eerder ingeleverde toetsen in het tweede leerjaar van de opleiding voel ik me competent op het gebied van reflectie en ontwikkeling en basisdimensie B2.3: onderzoekend handelen (Leoz, 2011). Door doelgerichte reflectie op mijn professionele bekwaamheid en onderzoek van mijn eigen beroepspraktijk, werk ik voortdurend aan de verbetering van mijn onderwijs. Daarnaast heeft dit onderzoek een positief effect op de overige competenties en basisdimensies.

De competentie samenwerking met de omgeving, waarvan ik in hoofdstuk 1 verwachtte dat deze van betekenis zou zijn, is in dit onderzoek onderbelicht gebleven, waardoor er, enkel op basis van dit onderzoek, geen sprake is van ontwikkeling van deze competentie.

Daarnaast draagt dit praktijkgericht onderzoek bij aan de ontwikkeling van mijn onderzoekende houding die essentieel is voor de beroepsuitoefening en voor de uitvoering van het praktijkgericht onderzoek. Mijn reflectief onderzoekende houding heeft ervoor gezorgd dat ik nu vragen stel bij dat wat als vanzelfsprekend wordt beschouwd, ik weet heb van onderliggende waarden met betrekking tot veranderingsprocessen op de Imeldaschool en mijn kennis wil overdragen op anderen.

6.2 Leerpunten van de onderzoeker

In mei/juni 2012 is een start gemaakt met dit praktijkgericht onderzoek middels het schrijven van een onderzoeksvoorstel. Op dat moment dacht ik te breed, wat ik ook terug kreeg van de beoordelaars van toets 3, waar het onderzoeksvoorstel een bijlage van was. De periode van juni tot november 2012 heb ik gebruikt om het onderzoeksvoorstel te optimaliseren en het onderwerp specifiek te maken. Nadat ik, in december 2012, op hoofdstuk 1 en 2 feedback heb ontvangen van mijn onderzoeksbegeleider, realiseerde ik me dat de gekozen insteek van mijn onderzoek niet de juiste was. Ik zette in op de verwerking van de resultaten van SCOL, zonder aandacht te besteden aan de niet geslaagde implementatie. Dit is het moment waarop ik, in overleg met de directie van mijn werkplek het besluit heb genomen het onderzoek te richten op draagvlak creëren binnen een veranderingsproces. Mijn onderzoeksbegeleider en de directie van mijn werkplek zijn een belangrijke factor in deze omslag, maar uiteindelijk heb ikzelf, na het lezen van het inspirerende verhaal *Onze ijsberg smelt!* (Kotter & Rathgeber, 2006) besloten het roer om te gooien.

Tijdens de studiegroep bijeenkomst van 13 maart 2013 waarin ik een poster van mijn onderzoek gepresenteerd heb aan studiegenoten heeft één van hen mij gevraagd naar de samenstelling van de onderzoeksleden van het groepsinterview. Vanuit ethisch belang heb ik ervoor gekozen de vragenlijst ten behoeve van deelvraag 1 anoniem af te nemen. Voor het groepsinterview is uit iedere bouw één vertegenwoordiger gekozen. Mogelijk hebben deze vertegenwoordigers allen dezelfde voorkeurskleur, waardoor er een eenzijdig beeld ontstaan kan zijn. Op het moment van deze studiegroep bijeenkomst was de vragenlijst al ingevuld door de leden van de onderzoeksgroep, waardoor de samenstelling van vertegenwoordigers van het groepsinterview niet veranderd kon worden. Dit is een leerpunt waar ik vooraf geen rekening mee gehouden heb. Bij eventueel vervolgonderzoek wil ik hier wel vooraf over nadenken.

Halverwege het onderzoek, april 2013, is nadat ik geprikkeld ben door de feedback van mijn onderzoeksbegeleider nog een vierde deelvraag toegevoegd, waarin ik op een oplossingsgerichte manier zoek naar kenmerken van eerdere succesvolle implementatieprocessen op de Imeldaschool. Ik realiseerde me, na de feedback, dat mijn onderzoek tot dat moment probleemgericht was en er geen gebruik werd gemaakt van eerdere kennis en aanwezige krachtbronnen. Door het toevoegen van deze deelvraag heb ik de historische krachten met betrekking tot implementatie op de Imeldaschool verwerkt in het onderzoeksontwerp.

Terugkijkend op het onderzoek lijkt deelvraag 3 niet van belang te zijn voor de beantwoording van de onderzoeksvraag. De verzamelde data voor deze deelvraag draagt niet bij aan het in kaart brengen van het meest effectieve implementatieproces. Als het ware is met deelvraag 3 al een start gemaakt voor vervolgonderzoek door het in kaart brengen van de factoren/bezwaren waar aandacht aanbesteedt moet worden wanneer er daadwerkelijk tot implementatie wordt overgegaan.

Het is de vraag of het ontwerp voor het implementatieproces echt het meest effectieve ontwerp is. Theoretisch gezien lijkt dit zo en ook van onderzoeksleden krijg ik positieve reacties op het onderzoek en het uiteindelijke ontwerp. Door het tijdsintensieve karakter van ontwerponderzoek en een implementatieproces beperkt dit praktijkgericht onderzoek zich enkel tot vooronderzoek en de ontwerpfase. Wanneer eind volgend schooljaar de evaluatiefase wordt doorlopen, wordt de effectiviteit van dit ontwerp pas zichtbaar.

Als onderzoeker is mijn referentiekader bepalend voor mijn visie op veranderingen. Ik hang het groene paradigma aan (De Caluwé & Vermaak, 2006). Door triangulatie heb ik gezorgd dat de stemmen van alle betrokkenen zijn gehoord en mijn eigen voorkeursstijl niet bepalend is voor de rest van het onderzoek. Wel heb ik, in hoofdstuk 2, de bewuste keuze gemaakt om verder te gaan met de theorie van De Caluwé en Vermaak (2006) door de overzichtelijkheid ervan. Inhoudelijke kennis met betrekking tot veranderingsprocessen had ik op dat moment (nog) niet tot mijn beschikking. Inmiddels heb ik verschillende onderwijseenheden over dit onderwerp gevolgd, waardoor mijn kennis verdiept is. Wanneer ik dit onderzoek nogmaals zou mogen uitvoeren, lijkt het mij zinvol om theorieën over de fasen van betrokkenheid (APS, 2011) en situationeel leiderschap (Blanchard, 2007) te belichten.

De hypothese aan het eind van hoofdstuk 2 lijkt een open deur, al is de daadwerkelijke effectiviteit nog niet bewezen. Toch is de uitkomst van dit onderzoek anders dan ik vooraf vermoedde. Mijn verwachting was dat de wenselijke implementatieaanpak van de beleidsmakers lijnrecht tegenover de voorkeursstijl van de onderzoeksgroep zou staan waardoor een aansluiting bij de voorkeuren bemoeilijkt zou worden. Dit blijkt niet het geval te zijn.

6.3 *Aanbevelingen aan andere onderzoekers*

De aanbevelingen voor andere praktijkgerichte onderzoekers zijn gebaseerd op de leerpunten van mij, als onderzoeker, beschreven in paragraaf 6.2.

- Het verkleinen van het onderzoeksonderwerp is zeer raadzaam. Een gericht en praktisch onderzoek wordt daardoor mogelijk.
- Durf het onderzoeksvoorstel tijdens het onderzoek aan te passen. Al handelend kom je tot nieuwe inzichten die het onderzoek mogelijk op een hoger niveau kunnen tillen.
- Wees je bewust van het feit dat je als praktijkgerichte onderzoeker niet alles weet van het onderzoeksgebied.
- Blijf continu in overleg met de onderzoeksgroep en belanghebbenden, maar blijf ook bij jezelf. Wat wil jij bereiken? Hoe kan jij dit vormgeven?

Nawoord

Het doen van onderzoek in het kader van dit praktijkonderzoek heb ik als positief ervaren. Dit praktijkgericht onderzoek had niet tot stand kunnen komen zonder medewerking, hulp en steun van anderen. Mijn woord van dank gaat daarom uit naar:

Mijn critical friends van binnen en buiten de opleiding, voor alle feedback en oppeppende woorden.

Mijn collega's die hun medewerking hebben verleend aan dit onderzoek en daarnaast extra niet-lesgevende taken op zich hebben genomen.

Mijn onderzoeksbegeleider voor alle begeleiding en inhoudelijke feedback.

Mijn man voor al zijn motiverende woorden en steun. En tot slot mijn familie voor de steun en oppasdagen op mijn dochter, waardoor ik alle aandacht aan dit onderzoek kon besteden.

Literatuurverantwoording

In de literatuurverantwoording maak ik onderscheid tussen geraadpleegde en inspirerende literatuur. Enkele bronnen hebben mij wel geïnspireerd en zijn ook een aanzet geweest voor dit onderzoek, maar zijn niet geraadpleegd voor het onderzoek.

Geraadpleegde literatuur – Boeken en proefschriften

Akker, van den, J., Gravemeijer, K., McKenny, S. & Nieveen, N, (red.). (2006) In Bruïne, de, E., Everaert, H., Harinck, F., Riezebos- de Groot, A., & Ven, van de, A. (2011)

Bennis, Benne & Chin (1979- 1985) in Caluwé, L. de & Vermaak, H. (2006). *Leren veranderen. Handboek voor de veranderkundige*. Alphen aan den Rijn: Kluwer

Boeije, H. (2005) *Analyseren in kwalitatief onderzoek. Denken en doen*. Den Haag: Boom Lemma uitgevers.

Boonstra (1992) in Caluwé, L. de & Vermaak, H. (2006). *Leren veranderen. Handboek voor de veranderkundige*. Alphen aan den Rijn: Kluwer

Blanchard, K., e.a. (2007). Situationeel Leiderschap. In Blanchard, K. (Ed.), *Ken Blanchard over leiderschap: Leid jezelf en anderen naar inspirerende prestaties*. Amsterdam: Pearson Education.

Bruijn, H., de. & Heuvelhof, ten, E (2007). *Management in netwerken*. Den Haag: Lemma

Bruïne, de, E., Everaert, H., Harinck, F., Riezebos- de Groot, A., & Ven, van de, A. (2011) *Bronnenboek onderzoekstrategieën*. Tilburg/Utrecht/Zwolle: Woso Leoz

Caluwé, L. de & Vermaak, H. (2006). *Leren veranderen. Handboek voor de veranderkundige*. Alphen aan den Rijn: Kluwer

Claasen, W., Bruïne, E., de, Schuman, H., Siemons, H., & Velthooven, B., van. (2009) *Inclusief bekwaam. Generiek competentieprofiel inclusief onderwijs*. Antwerpen/ Apeldoorn: Garant

Dijkstra, R. & Meer, N., van der. (Ed.). (2000) *Adaptief onderwijs in een lerende school*. Utrecht: APS.

Harinck, F. (2010) *Basisprincipes praktijkonderzoek*. Antwerpen/Apeldoorn: Garant

Hoban, G. (2002). *Teacher learning for educational change*. Buckingham: Open University Press.

Joosten, F., Bokkem, M., van & Heggeler, M., van (z.d.) *SCOL 3.0, Sociale competentie observatielijst, handleiding*. Rotterdam: CED-groep

Lange, D., Schuman, H. & Montesano Montessori, N. (2011) *Praktijkgericht onderzoek voor reflectieve professionals*. Antwerpen/Apeldoorn: Garant

Ledoux, G., Blok, H., Boogaard & Krüger, M. (2009). *Opbrengstgericht werken; over de waarde van meetgestuurd onderwijs*. Amsterdam: SCO-Kohnstamm Instituut.

Ooms, H., Wilschut, M., & Loon, S., van (2011) *Wegwijs in implementeren*. Utrecht: Nederlands jeugdinstituut.

Pring, R. (2000) In Lange, D., Schuman, H. & Montesano Montessori, N. (2011)

Kallenberg, T., Koster, B., Onstenk, J. & Scheepsmma, W. (2007) in Bruïne, de, E., Everaert, H., Harinck, F., Riezebos- de Groot, A., & Ven, van de, A. (2011)

Krüger, M. (2007) *Leidinggeven aan een onderzoekende cultuur*. In M. Snoek (red.) (2007) *Eigenaar van kwaliteit. Veranderingsbekwame leraren en het publieke onderwijsdebat* Amsterdam: Hogeschool van Amsterdam, EFA.

Marx (1989) in Caluwé, L. de & Vermaak, H. (2006). *Leren veranderen. Handboek voor de veranderkundige*. Alphen aan den Rijn: Kluwer

Miedema, W. & Stam, M. (2008). *Leren van innoveren. Wat en hoe leren docenten van het innoveren van het eigen onderwijs?* Academisch proefschrift, Universiteit van Amsterdam.

Struiksmma, C. & Hoogenkamp, M. (2001). *Sociale competentie in een continuüm van zorg*. In Hoogenkamp, M., Joosten, F. & Voorst van Beest, K., van (red). *Sociale competentie: een vak apart. Scholen begeleiden naar een nieuwe basisvaardigheid* Leuven/Leusden: Acco.

Weick, K.E. (1979). *The social psychology of organizing*. New York: mcgraw-hill

Zee, van der. (1995) in Caluwé, L. de & Vermaak, H. (2006). *Leren veranderen. Handboek voor de veranderkundige*. Alphen aan den Rijn: Kluwer

Geraadpleegde literatuur – Artikelen

Boerman, R. (2008) Ethische uitgangspunten bij praktijkonderzoek. Verkregen op 26 februari 2013, via: [http://www.fontysmediatheek.nl/w/images/8/8d/Boerman, R-1-_.pdf](http://www.fontysmediatheek.nl/w/images/8/8d/Boerman_R-1-_.pdf) (2008) Ethische uitgangspunten bij praktijkonderzoek Fontys OSO.pdf

Boonstra & Caluwé, de. (2006) Intervenieren en veranderen: zoeken naar betekenis in interacties. Verkregen op 25 februari 2013 , via: <http://www.decaluwe.nl/articles/IntervenierenEnVeranderenMetBoonstra.pdf>

Caluwé, L., de (2003) Denken over veranderen in vijf kleuren. Verkregen op 14 januari 2013 via: http://www.menscentraal.nl/tekst_Leon_de_Caluwe1.html

Earl, L. & Fullan, M. (2003). Using data in leadership for learning. *Cambridge Journal of Education*, 33 (3), 383-394.

Earl, L. & Katz, S. (2007). Leadership in networked learning communities: defining the terrain. *School, Leadership & Management*, 27 (3), 239-258.

Geraadpleegde literatuur – Internetpagina's

APS (2001) Spel van verandering. Verkregen 18 juni 2013, via <http://www.theolips.nl/spel%20van%20verandering.doc>

BTSG (z.d.). Demingcirkel. Verkregen op 14 januari 2013, via <http://www.btsg.nl/infobulletin/Deming%20cirkel.html>

Caluwé, L. de & Vermaak, H. (2012) Kleurendenken. Vijf werelden van veranderen. Verkregen op 10 juni 2013, via: http://www.youtube.com/watch?v=AOABM_8Nyxs

Nederlands Jeugd Instituut (z.d.). Wat is implementeren? Verkregen op 13 januari 2013, via <http://www.nji.nl/eCache/DEF/1/19/240.html>

Nederlands Jeugdinstituut (z.d.). Wijzer in implementeren. Verkregen op 15 januari 2013, via http://www.nji.nl/nji/Download/Wijzer_implementeren.pdf

Procom (2012). Draagvlak. Verkregen op 13 januari 2013, via <http://draagvlakkrijgen.nl/>

VanDale (z.d.). Draagvlak. Verkregen op 13 januari 2013, via <http://vandale.nl/opzoeken?pattern=draagvlak&lang=nn>

VanDale (z.d.). Proces. Verkregen op 13 januari 2013, via <http://vandale.nl/opzoeken?pattern=proces&lang=nn>

Wikipedia (z.d.). Draagvlak. Verkregen op 13 januari 2013, via <http://nl.wikipedia.org/wiki/Draagvlak>

Wikiminor (2013). Kleurrijk veranderen. Verkregen op 14 januari 2013, via <http://minorhrd.wikispaces.com/Kleurrijk+Veranderen>

Inspirerende literatuur - Boeken

Johnson, S. & Blanchard, K. (1998) *Wie heeft mijn kaas gepikt?* Amsterdam/Antwerpen: Uitgeverij Business Contact.

Kloosterboer, P. (2005). *Voor de verandering. Over leidinggeven aan organisatieverandering.* Den Haag: Sdu uitgevers

Kotter, J. & Rathgeber, H. (2006) *Onze ijsberg smelt!* Amsterdam: Uitgeverij Business Contact

Seagal, S. & Horne, D. (1998). *Human dynamics. Samen leven, samen werken.* Schiedam: Scriptum

Senge, P.M. (1992) *De vijfde discipline. De kunst en praktijk van de lerende organisatie.* Schiedam: Scriptum.

Ten Dam, G., Volman, M., Westerbeek, K., Wolfram, P., & Ledoux, G, m.m.v. Peschar, J. (2003). *Sociale competentie langs de meetlat.* Den Haag: Transferpunt Onderwijsachterstanden.

Bijlagen

1. Lege vragenlijst ten behoeve van deelvraag 1
2. Resultatenoverzicht vragenlijst deelvraag 1
3. Gecodeerde transcriptie interview ten behoeve van deelvraag 2
4. Transcriptie groepsinterview ten behoeve van deelvraag 3
5. Inlegbladen toets 2, 3, 4 en 6
6. Feedback critical friends

1. Lege vragenlijst ten behoeve van deelvraag 1

Lees de onderstaande uitspraken en kies steeds die uitspraak die het best bij jouw visie op veranderen past. Het gaat hier om uw overtuigingen: om wat je denkt dat goed werkt, om wat je een gewenste en realistische benadering vindt.

Omcirkel uw antwoord:

1.
A een verandering kan pas succesvol worden als de belangrijkste actoren erachter staan
B een verandering kan pas succesvol zijn als je de eigen energie en kracht van mensen aanspreekt
2.
A zaken zullen veranderen als je mensen op de juiste manier prikkelt en verleidt
B zaken zullen veranderen door gebruik te maken van macht, status of invloed
3.
A organisaties veranderen door te zorgen dat mensen elkaar spiegels voorhouden
B organisaties veranderen wanneer je uitgaat van de eigen energie en kracht van mensen
4.
A er verandert iets als er een verlokkelijk perspectief geschetst kan worden voor de betrokkenen
B er verandert iets als er een dialoog ontstaat tussen mensen
5.
A een veranderaar moet zorgen dat de belangrijkste actoren hun opvattingen zo veranderen dat ze er samen mee kunnen leven
B een veranderaar moet zorgen dat mensen naar elkaar luisteren en van elkaar leren
6.
A organisaties veranderen als mensen zich ontwikkelen
B organisaties veranderen als je weet wat de organisatie wil bereiken
7.
A het is belangrijk mensen afwisselend te laten denken en doen
B het is belangrijk mensen op de juiste manier te prikkelen en te stimuleren
8.
A organisaties kunnen pas veranderen als je eerst analyseert wat de beste oplossing is
B organisaties kunnen pas veranderen als je de belangrijkste mensen op één lijn krijgt
9.
A organisaties veranderen door te investeren in mensen

B verandering mag niet te veel afhangen van de bemensing

10. A in veranderingsprocessen moet je de complexiteit zoveel mogelijk reduceren

B in een veranderingsproces moet je de dynamiek / complexiteit zien en gebruiken

11.

A om belangrijke knopen door te hakken is het zinvol tijdsdruk in te bouwen

B om beweging te krijgen is het zinvol ruimte te scheppen

12.

A een goede sfeer is belangrijk voor het doen slagen van een veranderingstraject

B het vormen van coalities is belangrijk om dingen te doen veranderen

13.

A organisaties kunnen pas veranderen als vooraf een duidelijk resultaat/doel is geformuleerd

B organisaties kunnen pas veranderen als er wordt uitgegaan van de energie en kracht van de mensen binnen de organisatie

14.

A in een effectief veranderproces moet er ruimte blijven om te onderhandelen

B voor een effectief veranderingsproces moet vooraf het eindresultaat vaststaan

15.

A een veranderaar moet eerst een veilige leeromgeving creëren door het opstellen van spelregels en door rolmodel te zijn

B een veranderaar moet eerst patronen ontdekken binnen de complexiteit en betekenis geven

16.

A een veranderaar moet met behulp van zijn verstand van zaken ervoor zorgen dat alle activiteiten aan het resultaat bijdragen

B de empathie van een veranderaar moet de veiligheid helpen te scheppen waarin mensen goed met elkaar communiceren

17.

A er verandert iets als je mensen iets teruggeeft voor wat zij de organisatie geven

B er verandert iets als je mensen gezamenlijk nieuwe inzichten helpt opdoen

18.

A verandering heeft ruimte nodig

B een zorgvuldige inbedding van een veranderingstraject is belangrijk

19.

A een veranderaar moet kansen en mogelijkheden voor het personeel bieden

B een veranderaar moet op basis van vooraf gestelde criteria en normen de voortgang bewaken opdat hij op basis daarvan kan bijsturen

20.

A organisaties veranderen als eerst het beleid verandert

B organisaties veranderen als mensen veranderen

21.

A een veranderaar moet dieperliggende krachten achter problemen kunnen ontwaren opdat hij daarop kan interveniëren

B een veranderaar moet verstand van zaken hebben en planmatig kunnen werken

22.

A een veranderaar moet ervoor zorgen dat hij/zij het veranderingsproces zoveel mogelijk stabiel en beheersbaar houdt

B een veranderaar moet de machtsbalans bewaken

23.

A dingen zullen veranderen als je het voor mensen aangenaam maakt

B dingen zullen veranderen als er nieuwe betekenissen kunnen worden geschapen

24.

A een veranderaar moet allereerst empathisch zijn

B een veranderaar moet allereerst zorgvuldig zijn

25.

A communicatie tussen alle betrokkenen is een onmisbare factor in een veranderingstraject

B een goede analyse vooraf is onmisbaar voor het doen slagen van de verandering

26.

A een veranderaar moet zichzelf zijn hoe confronterend dat ook mag uitpakken

B een veranderaar moet empathisch zijn naar anderen

27.

A als een veranderaar moet kiezen kan hij/zij het best zijn energie steken in het veranderen van een hard aspect van de organisatie (structuur, systemen, strategie)

B als een veranderaar moet kiezen kan hij/zij het best zijn energie steken in het veranderen van een zacht aspect van de organisatie (managementstijl, cultuur, personeel)

28.

A het is belangrijk mensen te ondersteunen en veiligheid te bieden bij het bedenken en implementeren van oplossingen

B het is belangrijk om bij een verandering het aantal vrijheidsgraden te beperken anders worden mensen het nooit eens

29.

A een veranderaar moet zorgen dat mensen het eens worden

B een veranderaar moet mensen motiveren

30.

A een veranderaar moet veel inzicht vergaren over de context en netwerken rond een probleem

B een veranderaar moet veel inzicht vergaren in de patronen die het probleem

Instandhouden

2. Resultatenoverzicht vragenlijst deelvraag 1

Scores Kleurenscore 'denken' - Veranderingsproces voor de implementatie van SCOL

Vraag	Geel	Blauw	Rood	Groen	Wit	Vraag	A	B
1	9				5	1	9	5
2	0		14			2	14	
3				7	7	3	7	7
4			4		10	4	4	10
5	1			13		5	1	13
6		3		11		6	3	11
7			10	4		7	4	10
8	4	10				8	10	4
9		4	10			9	10	4
10		6			8	10	6	8
11	5				9	11	5	9
12	1		13			12	13	1
13		12			2	13	12	2
14	6	8				14	6	8
15				13	1	15	13	1
16		3		11		16	3	11
17			3	11		17	3	11
18			9		5	18	5	9
19		8	6			19	6	8
20	7			7		20	7	7
21		7			7	21	7	7
22	2	12				22	12	2
23			6		8	23	6	8
24			10	4		24	4	10
25		6		8		25	8	6
26				10	4	26	4	10
27		4	10			27	4	10
28	6			8		28	8	6
29	2		12			29	2	12
30	8				6	30	8	6

Totaal mogelijk	168	168	168	168	168
-----------------	-----	-----	-----	-----	-----

840

Totaal gescoord	51	83	107	107	72
-----------------	----	----	-----	-----	----

420

3. Gecodeerde transcriptie interview ten behoeve van deelvraag 2

Het is nu veelal in het onderwijs zo, je hebt een probleem, iets in het onderwijs loopt niet goed, of iets is niet voldoende, de kinderen halen onvoldoende resultaten. Wat kunnen we aan ons onderwijs veranderen, zodat de resultaten gaan verbeteren. **Aanleiding verandering**

dus dan spreken we dat af. Dat is wel belangrijk hoor, anders blijf je constant.... **En dan terugpakken?** Ja, ja, ja en dat constant in de gaten houden. Daarom is dat jaardraaiboek ook. Dan is het duidelijk voor iedereen. Dit spreken we nu af. En dan zegt iemand weer, 'ja, maar...'. Nee, dit spreken we met elkaar af. Dat is het lastige stukje voor iedereen hoor.

Afspraken

Ja, nee, ja, het is belangrijk om met het team dat op een gegeven moment in zo'n proces zit, om met elkaar afspraken te maken en dan is het heel belangrijk om die afspraken op papier zetten en dan te gaan coachen, denk ik. Wat we dan hier ook met Nieuwsbegrip nog steeds doen, is dat nog steeds observeren en dan zeggen van, joh, zo waren de afspraken en doe je het nog steeds zo, want dan ben je echt aan het implementeren. **Afspraken**

En dan merk je nog steeds wel hoor, dat we nog steeds aan het schaven zijn, ook nog wel veranderingetjes aan het aanbrengen. Want je merkt dat mensen verder komen, zo'n methode beter in de vingers krijgen, en nog meer eruit gaan halen. Dan kun je ook wel weer eens kijken naar die afspraken **Bijstellen**

Dat is een hele mooie trouwens. Dit doen we in de staf ook heel erg hè. Van, wat willen we nu, waar willen we nu komen, hoe gaan we dat doen. Dat zetten we zoveel mogelijk in het jaarplan. We proberen dat zoveel mogelijk weg te zetten dat het ook gebeurt. En dat je ook, hè 2 keer in het jaar zit en kijkt is het nu gebeurt. Nee, hoe komt dat nou? Waarvoor is het dan niet gebeurt, nou dan gaan we alsnog. **Dus eigenlijk zijn jullie constant met deze cirkel bezig?** Ja, constant, ja, ja. **Dus ik begrijp dat je je in het cirkeltje heel erg kan vinden.** Ja, dit is zoals we het aanpakken. Je kan dat in het jaarplan ook heel goed zien. We kregen laatst de tip van Peter dat we dingen die we echt doen moeten uitwerken naar het team toe. Want veel mensen willen helemaal niet op de hoogte zijn van die kleine dingen. Maar de speerpunten moeten we wel delen. **Cyclisch proces**

Welke? O, deze ja. Implementatie is een constante kring die je doormaakt, als je gaat borgen, dan blijf je eigenlijk toch weer hetzelfde kringetje maken. Alleen is het niet meer vernieuwend. **Cyclisch proces**

Ja, ja, ja en dan is het belangrijkste dat draagvlak. Het is toch min of meer opgelegd. Tis heel belangrijk om toch bij mensen uit te leggen van jongens, we doen dit omdat de resultaten tegenvallen of om iets anders. Het is bewezen he, dat dit werkt. **Draagvlak**
Ja precies. Dan is het zaak dus om dan toch dat draagvlak te creëren. **Draagvlak**

En ook kijken naar, joh, hoe interpreteer je die vraag dan. Het punt is dat als je het in een vergadering doet, mensen op dat moment bezig zijn met SCOL, het dan gaat leven. Ik merk gewoon heel erg in dit team dat mensen dat heel fijn vinden als ze het gewoon over hun vak kunnen hebben. **Effectief draagvlak creëren**

Ja, ja. Ja en nee, wat ook heel succesvol is, is dat observeren. Dat ik bijvoorbeeld bij de groepen 4 t/m 8 ga observeren en dat dan weer meeneem naar de vergadering, zodat mensen ook die lijn gaan zien. Bij SCOL is een kritische kijk wel leuk. **Effectief draagvlak creëren**

Uhm... Kijken waar het goed werkt en die mensen ehm... daarbij laten observeren of daarbij tips te geven. Mensen staan echt wel open voor elkaar. Of tijdens vergaderingen ervaringen uitdelen, vinden ze... die vergaderingen lopen altijd als een trein hier: fijne sfeer, iedereen doet ook mee, iedereen heeft het naar zn zin, iedereen is kritisch. Dus laten ervaren in de groep en dan terugkomen en ervaringen uitwisselen. En bij elkaar kijken, maar goed dat is organisatorisch wel lastig. **Effectief draagvlak creëren**

Hoe we het hier op school, he, als ik kijk naar woordenschat, nieuwsbegrip en het directe instructiemodel, dan is er eigenlijk altijd in eerste instantie iemand van buitenaf, dus een externe gekomen om erover te vertellen. Wat is het nu precies en hoe kun je dat in je klas gaan doen. Dus dan begint zo'n proces eigenlijk met een externe en dan gaat het in de klas verder. **Externen**

Ik denk Nieuwsbegrip kunnen we echt wel als succesvol zien. Het is in eerste instantie door het CED hier gekomen. Die hebben toch wel, nou 2 jaar lang, zijn die hier bezig geweest met de observaties, afspraken maken. **Externen**

Maar nu met die groepsplannen denk ik dat groen inderdaad.... We staan ook open voor, voor, voor dingen die mensen aangeven. **Groen**

Ja, ja, dat is de meest ideale situatie, denk ik. Ja. Kijk, en je ziet hier bij blauw ook inhoudelijke expert, projectleider. Die mensen hebben we niet in huis, dat zijn de mensen die er in eerste instantie bij worden gehaald. Ja, ja, meten, weten, bijsturen. En het resultaat is ook omschreven en gegarandeerd **Groen/blauw**

Daar ben je ergens in deze tijd niet zo heel vrij meer in. Als je als school het directe instructiemodel niet gebruikt en jouw school scoort niet goed, dan moet je dat gewoon gaan doen. Dan is je implementatie, of in ieder geval het begin al heel anders. Dan is het niet met je team dat je... Nee, dan moet je met je school dat directe instructiemodel gewoon gaan doen. **Inspectie**

op een gegeven moment is daar iets uitgekomen, Julia en ik hebben dat overgepakt en wij zeggen nou, 2 keer per jaar gaan we daar naar kijken. **Interne consultaties**

Ja, en nu denk ik wel dat net als groepsplannen enzo dat zijn ook allemaal wel onderwijsinhoudelijke dingen, die horen ook allemaal wel hier te zijn hoor. En mensen lezen er steeds meer over, horen wat, krijgen steeds meer kennis. Dat is ook wel een voorwaarde hoor. Voorwaarde om zo bezig te zijn is dat mensen op de hoogte zijn van wat er allemaal is. **Leeromgeving**

Nou we hebben nu ook gezegd, dan willen we dat eigenlijk binnen het team doen. Nu aanstaande donderdag weer, van joh, leg alle groepsplannen nu eens bij elkaar, nou wat zijn nu goeie punten, wat zijn nu verbeterpunten, hoe heeft die dat gedaan. En dan met elkaar kijken, wat voor afspraken kunnen we daarover nu eens maken. **Met elkaar leren**

Als ik kijk hoe wij het doen, hoe we het aanpakken, denk ik dat we het eigenlijk wel heel erg blauw aanpakken. Eerst denken en daarna planmatig neerzetten. **Planmatig**

Meer procesmatig dan doelgericht.. uh.. alhoewel, je moet ook altijd, altijd zeggen je moet daar komen en daar moet je ook komen, maar het proces daar naartoe is ook belangrijk. Het is eigenlijk allebei wel heel belangrijk hoor. Het is heel makkelijk om te zeggen het proces is belangrijk, maar het doel is natuurlijk ook wel.... Dat moet je in de gaten houden. Het is een beetje afhankelijk van elkaar denk ik. **Procesmatig en doelgericht**

Ik denk dat... eeh...voor de leerkrachten eeh.... Is het heel belangrijk, eeh, om het proces duidelijk te maken naar leerkrachten, dat is nog al eens moeilijk ehm...maar voor hun is de rol eigenlijk om toch die vernieuwing op te pakken en uit te proberen. Je moet uitproberen, het bijstellen in de klassen, het terugkoppelen in de vergadering naar anderen toe en door te pakken. Kijk, ik bedoel, je hebt zelf ook voor de klas gestaan.. je weet wel als je iets nieuws doet, dat je zegt: 'het werkt niet hoor.' Terwijl je het eigenlijk pas een paar keer hebt gedaan. Ik denk dat het belangrijk is voor leerkrachten dat ook al denk je jeetje, toch te gaan kijken en werkt het niet, bevalt het niet toch, geef dan aan waar het niet werkt. 'Ik merk dit en dit en dit. Hoe doe jij dat dan?' Toch een stukje nieuwsgierigheid en een reflecterende rol. **Rol leerkrachten**

Nee, niet met alle dingen en de verschillen zijn soms ook nog best groot. Maar ik denk wel dat er steeds meer mensen in het team gaan opstaan, die zo'n rol gaan oppakken en dan heb je eigenlijk zo de rest ook die kant op. Dat gaat heel snel dan. Je zet dus eigenlijk belangrijke personen uit. Bijvoorbeeld jou zelf, mensen zien dat jij SCOL gaat implementeren enzo en mensen zien nog wel meer dat jij... **Sleutelfiguren**

Dan is het denk ik zaak, of dan is het belangrijk om tijdens zo'n implementatie, die groep van verrek ik zie er het voordeel ervan in, om die als voorbeeld te nemen. En die tijdens vergaderingen de ruimte te geven. **Dan geef je hen dus een belangrijke rol?** Ja, precies. Zij kunnen een stuk ondersteuning zijn van jou zelf daarin

4. Transcriptie groepsinterview ten behoeve van deelvraag 3

Over dingen waarover ik zo al kon bedenken. Uh niemand staat er op heh, Oh nee de camera staat die kant op heh, Haha.. sorry en uh naja goed weet je laat gewoon je ding worden. Ik ben een beetje blond sorry, maar dit komt ook allemaal in het verslag. Haha..

Is Sanne een blondje.

Uh.. Zijn jullie op de hoogte van de invulprocedure voor SCOL die in je handleiding staat?

Nee

En.. wat is dat?

Ach nou ik vul het gewoon in dus of ik op de hoogte ben of niet.

Ik heb nooit een handleiding gelezen

Ik heb nooit een handleiding gehad

Echt niet?

Ik weet niet waar die staat

Ik heb er wel iets er van gelezen maar niet veel

Oké

Ik zit net naar de eerste punt te kijken en ik denk van oké.

Nee

[Hoe ervaren jullie het invullen van SCOL?](#)

Uh zo klaar.

Haha.. Nee ik vind als je flink je best doet dan uh.. hoeft het niet heel veel tijd te kosten.

Maar als je overal heel lang over na gaat denken dan uh vind ik dat de vragen heel vaag zijn, want je kunt alle kanten ermee op.

Het is maar net hoe je de vraag interpreteert.

Ja, ja het is vaak dit. Het zijn ook ..niet concrete situaties. Wij moeten de doelen altijd heel concreet formuleren zo nou hij heeft vandaag 6 keer netjes op zijn stoel gezeten. En dat je dat kunt afvinken is het goed, maar dat soort vragen staan er eigenlijk niet duidelijk in. Dus het is nooit zo concreet.

[Dus de vragen vind je niet zo concreet?](#)

Uh nee, in ieder geval niet concreet te beantwoordde, want er staat bijvoorbeeld ergens in van maak nooit ruzie.

Ja.

En dan wat moet ik dan plus of min ervoor geven. En als je nooit ruzie maakt dan heb je dus minnetjes ingevuld dan wil je eigenlijk daar eigenlijk soort van erop afgerekend dat je nooit ruzie maakt.

Uhu

In mijn optiek met dit soort vragen kan ik.. weet ik nooit wat ik in moet vullen

Nee

Want als ik het helemaal aan de linker kant invul is het in je nadeel. Ook als je helemaal aan de rechterkant invult. Voor zo een les bijvoorbeeld of voor.. dan denk ik van hij maakt nooit ruzie nou en uh.. wat moet ik dan invullen positief of negatief.

Ja,

[Ja precies, dus je zit met een beetje met de interpretatie van de vragen?](#)

Ja absoluut

En ik vind er zitten soms ook vragen bij van dat weet ik niet.

Nee

Of zo van dan denk ik zo uh.. ik kom dan effe niet met een goeie vraag. Maar maak nooit ruzie. Weet ik veel misschien doet hij het thuis wel of gewoon dingen die je dan niet altijd in je klas of op school situatie ziet. En dat denk ik nou ja het zou wel zo een kind zijn denk dat het zo een aantal.. En dat bedoel ik met interpreteren en ik denk ook dat iedereen.. heeft zijn eigen grens of zijn eigen kijk op dingetjes. En dan denk ik nou Jet kijkt misschien anders tegen die vraag dan ik of hij denkt dat vind ik niet zo erg. Bij wijze ja Uh.. dan denk ik zo van ik krijg nooit een eerlijke beeld. Ik kan me toen nog herinneren volgens mij die groep die jij nu hebt had ik... mwah.. bij SCOL en Wendy had een hele hoge score bij de SCOL.

Ja

Terwijl ik bij dacht sorry en ja ik interpreteerde dat totaal heel anders dus dat vond ik heel knap.

Ja, Ik vind dat het grootste probleem bij het invullen bij dit soort dingen van bij zulke dat je subjectiviteit heel moeilijk kan ondervangen als je niet van die hele concrete vragen stelt. Heeft drie keer per jaar ruzie of heeft 10 keer per jaar ruzie of weet je.

Er staan ook namelijk van die dingen in als bijvoorbeeld dingen in van geeft een weerwoord of reageert positief op uh.. correcties van een groepsgenoot of praat ruzies uit of..

Ja

Op een volwassene af te stappen vind ik. Ja durft op een volwassene...ja, ja.. durft op een voor hem een onbekende af te stappen. Ja zulke vragen. Er staan zoveel vragen in waarbij ik echt niet denk. Zou ik echt niet weten wat ik moet invullen.

Het is wel grappig heh.. want jullie zeggen dat die situatie niet zo concreet zijn en SCOL die in alle onderzoeken die erover gedaan zijn staat juist dat het heel erg uit gaat van concrete situaties.

Ja, ik snap het maar ze hebben het wel ver al germaniseerd waardoor er toch vaagheid insluipt waardoor je als leerkracht niet prettig kan werken.

En heb je een klas met veel ruzie dan is er iemand die maar 10 keer per jaar ruzie heeft. Ja die is eigenlijk degene met weinig ruzie maar als het 10 keer fikse fight uh het is ook..

Het kan misschien wel erger zijn. Als het elke dag.. Als het ongecontroleerd is..

Wat ik ook vind als je zegt heeft nooit ruzie en aan de einde zegt het ook je hebt te vaak nooit ingevuld. Daar irriteer ik me ook mateloos aan dan denk ik zo van dan moet je nooit ook niet bij zetten want dan kan het niet.

En ik vind ook voor onze doelgroep ik blijf erbij ik ben degene niet tegengekomen het is eigenlijk voor een westerse doelgroep want eerlijkheid staat en die staan bij ons heel hoog in vaandel bij onze kinderen heel anders geïnterpreteerd en daar word geleerd niet zeggen dat je het gedaan hebt sufferd anders ben je de lozer. Zo voel ik het altijd heel sterk en daardoor heen te breken is een hele grote taak terwijl bij ons juist zo van als je eerlijk zegt dan ben je pas. Terwijl onze kinderen heel vaak geleerd word van niet zeggen dat je het gedaan hebt want dan ben je een lozer je moet het niet toegeven

Het is ook een hele grote beleefdheid cultuur waarin het ook hoger staat en onvriendelijk staat en gewoon een beetje aardig te zijn dan dat je eerlijk zegt van ik vind het niet lekker, nee ik vind het heel lekker.

En wat vinden jullie van de gelijke vragen voor alle groepen? Want voor alle groepen zijn het de zelfde vragen. Ervaren van het verschillen zeg maar.

Van mij mag het best wat eenvoudiger en minder en uh.. ik zit gelijk te denken bij kleuters zie je veel vaker interacties tijdens alle werkjes en werkvormen als ik het vergelijk met de bovenbouw bij de kleuters moeten ze ook zoveel samen doen hebben ze vaste tafels, groepen dan zie je toch meer bij kleuters de sociale aspect dan in bij groep 7 waarin hele andere. Ja het samenwerken komt dan minder bij ons.

Ja nou ja zoals wij het doen tuurlijk ook maar ik vind als je die score moet invullen van de kleuters zo ik kan bijna al niet meer onbevangen van zo een jonge kind je word met de vragen heel erg in een bepaalde hoek geduwd van nieuwe school nieuwe kinderen misschien nooit uit huis geweest.

[Wat zeggen de resultaten over jouw groep?](#)

Negatief vaak. Alles goed dit jaar.

[Klopt het beeld met alles wat je zelf vindt?](#)

Nee, ik vind dat het nooit klopt ik maak altijd het beeld kloppend door de vragen kloppend te maken door de vragen anders in te gaan invullen van nou klopt het. Ik zal het gewoon eerlijk zeggen.

Weet je kijk bijvoorbeeld met zien die komt hier vaak behoorlijk goed uit ik kom er beter uit met ze zien en dat kan ik niet uitstaan. Wat bij score prettig is dat faal angstige kinderen naar boven komen dat zijn Yousef bas enz. die zijn van die verlegen sociaal onhandige kinderen maar die grote bekken die vangen helemaal niet op dan moet je echt extreem hoog scoren wil je ervoor zorgen dat ze sociaal onvoldoende scoren terwijl je zeker weet dat ze sociaal opzicht gewoon niet gaan redden. Maar dan springen ze toch uit, maar zo een Mo die springt er niet uit want die komt niet naar boven die krijgt D of E omdat hij wel iets aan volwassen durft te vragen en regelmatig grapjes maakt in de lessen en af en toe ook ligt in de klas. Zelf bij de ouders van de Vogeltjes kwam ik er laatst achter. Mijn moeder vindt die Mo heel schattig. Hij was op zich wel heel schattig.

Hoe is jou klas in SCOL? Mijn klas is briljant. Ik had niet anders verwacht. Op alle punten gescoord maar dan denk ik dat kan ook niet maar qua sfeer enz. maar goed ik moet ook zeggen dat ik moet invallen dat ik helemaal geen zin heb om daar ook een groepsplan van moet maken ik vind dat heel moeilijk omdat je spelend wijze moet doen en met de methode sociale vaardigheden moet doen. Ik neem het af dan stop ik het in de map en dan ben ik er klaar mee. Enigste wat ik wel moet doen is van o ja hoe zou dat kind dan of o ja situatie kind daar moet ik zelf er bij denken van o ja daar moet ik aan denken. Ik heb me nooit van huh wat is dit voor resultaat.

Ik heb kinderen wel van aangemerkt van dat klopt dan wel maar ja dat zijn dan al zoveel jaren zorgen kindjes dan denk ik nou ja wat hebben wij dan al die jaren gedaan. Is er wat mee gedaan is het al verbeterd mag je ook soms zijn wie je bent. Je mag in de maatschappij ook niet meer zijn wie je bent.

[Wat vinden jullie van objectiviteit en daarmee ook de betrouwbaarheid van SCOL ?](#)

Niet alleen van SCOL, maar dat elke leerkracht er een andere interpretatie... ik weet niet hoe je dat standaard kan standaardiseren. Dat je het zo concreet maakt dat je een streek beeld in zou kunnen vullen.

Dat is kant van de zaak aan andere kant denk ik we kunnen het wel met begrijpen lezen, rekenen kunnen we wel een standaard en een norm bedenken maar ik bedoel ik ben ook niet in de leven geroepen om een SCOL te maken. Maar denk ik van hoezo zou ik dat niet

kunnen. Die dak die pedagogisch heeft een andere naam dus dat vind ik een heel ander iets. Dat is wel iets anders maar dat kan je toch ook normeren. Wij hebben met ze alle allang al norm over heleboel kinderen. Dat je denkt van dit is ook echt extreem. Als ik jullie bijvoorbeeld net over groep 6 over Mo ik vind het geen rot kind maar er zit altijd een leuke wolkje over Mo. Hij is beperkt. Maar hij is helemaal niet eigenlijk leuk, op straat is hij in staat is hij in staat om kinderen te bedreigen, om bij mensen in ramen te gooien, contact met politie te komen en Ilias ook. Dan denk ik heh dat koppie. Maar in groep 3 en 4 zijn ze ook heel schattig heh. Dat is ook zo en de persoon komt nog zelf ook naar boven denk ik en is bovenbouw en ik heb ook kinderen waar bij ik denk ik van ik weet niet of ik ze in groep 7 of 8 zou willen hebben. Nu zijn ze nog schattig.

Je hebt altijd een grens Tim in groep 6 is belachelijk dat hij niet naar boven krijg. Ik vind dat die jongen een E moet scoren op SCOL. Maar dat scoort hij helemaal niet en dat vind ik het slechte aan deze lijst. Hij is sociaal zo gehandicapt. Ik ga niet zeggen dat het misschien moeilijk is om dit te maken. Maar daar heb je specialisten/psychologe voor die hebben schalen en disc 3 en weet ik veel wat voor schalen er allemaal zijn. Dat kun je gewoon maken als je ervoor hebt gestudeerd hebt. Van als je dit scoort heb je dit en als je dat scoort heb je dat. Maar wat ook bij Tim is dat hij bij Jet een keertje fluit en dat zij er schijtziek van wordt terwijl Tim bij mij vier keer kan gaan fluiten voordat ik echt boos van wordt of bij jouw tien keer kan fluiten voordat jij helemaal door het dolle gaat. Maar dan moet wel uitkomen dat hij vaak fluit, maar dat komt hier niet uit. Nee, ja nee inderdaad dat komt hier niet uit. En dat vind ik het slechte. Ik vind het eigenlijk jammer dat het er niet is. Dan denk ik je kan het wel maken voor begrijpend lezen. Maar dan denk ik die begeleidingsdiensten voor het onderwijs. Ik weet niet waar aan de touwtjes getrokken wordt. Maar ergens hebben ze het niet belangrijk gevonden om hier s flink geld aan uit te geven dat het wetenschappelijk onderzocht zou kunnen worden dat het wel kan, want je kunt mij niet wijs maken dat je dat niet kan. Ja, want ik vind deze SCOL niet goed. Tenminste niet betrouwbaar. Nee, ik kan er niet veel mee. Bij de interpretatie hebben we het al over gehad dat het heel wisselend was. De erkenning van de leerling daar hadden we het ook over. De resultaten. Doen jullie iets met de resultaten als je ze hebt ingevoerd in SCOL? Nee we doen daar helemaal niks mee. Nee, ik maak geen groepsplan. Maar in de bespreking komt het wel aan de orde. Ik heb dat wel in de beroepsbespreking erover dat de sociaal opzicht zo uitvielen dat ik, iedereen zegt dat we er iets op moeten bedenken, want dit is wel ernstig, want yunus heb ik dat ook pas gedaan dat er een plannetje werd opgezet. Nee ik denk wel dat je er misschien nog beter kijkt in hebt waarvan je die terug pakt en kijkt naar de situatie. Neem je dat wel mee als je zo les geeft. Nee maar ik heb dat niet in een groepsplan ofzo. Ik zou niet weten hoe ik dat zou moeten doen. Dat vind ik heel moeilijk op dat gebied. Nee maar ze weten wel dat de overheid pest gedrag niet wordt geaccepteerd. Als ze weten wat daar allemaal achter staat. Ja ik zou er KIVA op voeren. Dat is zo een programma in Finland die uitwaait over heel Europa. Dat is echt een prachtig programma. Ja daar is dan heel veel aandacht aan besteed en ook subsidie. Eerlijk gezegd vind ik het wel jammer dat we niet als school daar achter gaan staan, want dat is heel erg met bewezen resultaten. En vind je dat Skol ook beter presteert op het gebied van taal en rekenen haalt dat iets uit. Nou ik denk wel als kinderen heel zwak zijn in taal of zelfs taalangst hebben beangstigd eruit komen, dan zou het ook uit moeten maken maar aan de andere denk ik wel eens van ja waar ik heel erg tegen ben op de stoel van een psychiater gaan zitten en dat wij eigenlijk de tijd.... Ik wil eigenlijk overal van af weten .. ik wil een soort van bagage hebben dat je bij uitval kan signaleren. Maar eerlijk

gezegd wil ik daarna behalve over gewone dagelijkse maar ik wil geen therapeut zijn dat is mijn baan niet. Nee dat is waar. He willen jullie verder nog iets kwijt over SCOL WAAR NOG rekening gehouden moet worden? Nee niet echt. Ik heb het ook wel met Joyce over gehad weet je wel maar dat hoort gewoon niet tot de mogelijkheden. Ze moeten, we moeten zeg maar gewoon dealen met wat we hebben en willen jullie er verder nog iets over kwijt... Je zou denk ik als team een keer, want zolang is die vragenlijst niet het valt reuzen mee toch? Het zijn 30 vragen. Voor elke klas hetzelfde. Klopt. Als je met een vergadering zou wijden aan ... plenair zo wat wat bedoelen we met die vraag en dat je dan zo standaardiseren, want ik denk dat best wel beetje zou helpen dat je met elkaar afspraken maakt. Desnoods dat je erbij schrijft met potlood of dat kan niet maar... Op een scherm schrijft (luid gelach) Want je doet het niet vaak invullen. Twee keer per jaar maar. Dat je zegt oja dit hebben we afgesproken. Dat je weet hoe je de vraag moet interpreteren. Dat we iets concreter maken binnen ons eigen team, binnen onze eigen school. Dat vind ik wel goeie. Heb je de handleiding niet gezien natuurlijk. Naast de uitleg die staat in de handleiding natuurlijk. Iedere vraag.....

Nou dan zijn wij der als team bij moeten pakken. Gewoon kijken of dat bij ons past zeg maar. Of we dat er mee bedoelen. Of je moet ook bekijken, want ik vind het bijvoorbeeld sommige vragen moet je anders gaan interpreteren dat wij afspreken want die en die vraag die lees ik iets anders zodat de sociale agressieve kinderen op gaan vallen, want anders dan denk ik dat je de verkeerde groep heel erg beschermen. Misschien hebben ze ook bescherming nodig maar de groep die gewoon als maar de boel op scherp zet dat zijn wel de kinderen waarvan ik denk die leveren uit uiteindelijk het risico in je klas. Ik bedoel dat zijn de leidertjes die de kinderen onder druk zetten en waar kinderen bang voor zijn en na ja wat ellende oplevert zeg maar en als je dat ziet zet je dat in je map en dan huppeké kan nooit iemand zeggen ik ben het kwijt of ik heb het niet. Ik heb geen handleiding. Nou bedankt..

* De namen in deze transcriptie zijn om privacy-redenen fictief.