

Het Directe instructiemodel: natuurlijk wel!



Model Directe Instructie

1. Terugblik
2. Oriëntatie
3. Uitleg
4. Begeleide inoefening
5. Zelfstandig werken
6. Evaluatie
7. Terug-vooruitblik

Auteur:
Studentnummer:
Titel:

Manon Wijnhoven
1373273

Teamleren aan de hand van het activerende
directe instructiemodel

Leerroute:
Begeleid door:

Intern begeleiding Fontys Oso Master SEN, 1 jaar
Joke Kamstra, mei 2011

Synopsis

In het meesterstuk dat voor u ligt wordt een praktijkonderzoek gepresenteerd wat is uitgevoerd op basisschool Kornak.

Het onderzoek richt zich op teamleren aan de hand van het Activerende Directe Instructiemodel (ADI model).

Uit onderzoek is gebleken dat er op basisschool Kornak winst te behalen valt in het geven van effectieve instructies. Op basisschool Kornak bevinden zich leerkrachten die al effectief instructie geven en graag hun kennis willen delen met andere collega's. De school kenmerkt zich door het belang van teamleren te onderschrijven. Er is gezocht naar een combinatie van mogelijkheden waarin deze twee punten versterkt kunnen worden.

Er heeft zich een stuurgroep gevormd die met elkaar een start wil maken in het teamleren. Aan de hand van kijkwijzers worden klassenconsultaties gerealiseerd. Deze collega's gaan met de kijkwijzers kijken naar de mate van effectieve instructie in elkaars groep. Het ADI model is hiervoor leidend.

Het enthousiasme geboren uit de consultaties is uitgegroeid naar een honger om en met en van elkaar te leren. Vanuit dit enthousiasme koerst de stuurgroep erop teamleren uit te breiden voor het gehele team. De stuurgroep heeft als droom om de rest van het team ook te laten werken met het ADI model en klassenconsultaties in het team uit te breiden. Dit trachten zij te bereiken door hun kennis, expertise en enthousiasme door te geven aan de rest van het team. Op deze wijze wordt gestreefd basisschool Kornak nog meer te laten groeien naar een school als lerende organisatie. Tevens verdient het werken met opbrengsten de aandacht. Door een kwalitatief goede instructie te geven volgens het ADI model, verwacht de stuurgroep een bijdrage te leveren aan opbrengst gericht werken.

De klassenconsultaties hebben ertoe geleid dat er een groter bewustzijn is ontstaan over de manier van lesgeven bij de collega's van de stuurgroep. Hun zelfvertrouwen is toegenomen en de drive om van en met elkaar te leren is versterkt. Het ADI model biedt collega's houvast om een goede instructie te geven.

Op dit moment bereidt de stuurgroep zich voor om alle kennis en ervaringen te delen met de rest van het team. In schooljaar 2011-2012 streeft de stuurgroep er naar een studiedag te organiseren betreffende dit onderwerp.

Voorwoord

Dit meesterstuk is geboren vanuit een oplossingsgerichte visie tijdens het volgen van mijn studie HBO Master SEN leerroute als intern begeleider. De weg hiernaar toe heb ik als leerzaam ervaren. Aan de ene kant heb ik antwoorden gevonden die ten behoeve van mijn werksituatie komen. Anderzijds heb ik vele persoonlijke vaardigheden weten te ontwikkelen.

Tijdens het vormgeven van dit meesterstuk heb ik veel medewerking ervaren van de stuurgroep. Het overweldigende enthousiasme en de niet te stuiten inzet heeft bijgedragen aan de volledigheid van dit onderzoek. Ik wil dan ook expliciet mijn collega's uit de stuurgroep stuk voor stuk enorm bedanken.

Vanuit de directie heb ik mandaat gekregen om dit onderzoek gestalte te geven, ook heb ik regelmatig een beroep kunnen doen op hun expertise. Dit zorgde ervoor dat ik telkens weer een stapje verder geraakte.

Mijn critical friends vanuit de IB-opleiding hebben me voortdurend op scherp kunnen zetten waardoor ik een nog kritischere houding wist te ontwikkelen. Elke keer weer kreeg ik opbouwende kritiek wat mij weer verder heeft geholpen in dit hele proces.

Mijn begeleidster Joke Kamstra heeft me door haar bevlogenheid en enthousiasme voortdurend weten te inspireren om nog meer uit mijzelf als toekomstig intern begeleider te halen.

Tenslotte mag ik natuurlijk mijn vriend en beste vriendin niet vergeten. Dankzij hun steun en toeverlaat ben ik voortdurend in staat geweest weer even op adem te komen als dit hard nodig was. Dankzij hun scherpe blik, positief enthousiasme en geloof in mijn kunnen, heb ik dit onderzoek met een zeer goed gevoel afgerond.

Inhoudsopgave

Synopsis	2
Voorwoord	3
Inhoudsopgave	4
Deel A	6
Hoofdstuk 1 Introductie	6
1.1 Doelstelling in het onderzoek	7
Hoofdstuk 2 Situering	8
2.1 Basisschool Kornak	8
2.2 Passend onderwijs	8
2.3 Teamleren	9
2.4 Opbrengst gericht werken	10
2.5 Actuele ontwikkelingen op basisschool Kornak	10
2.6 Effectieve instructie (volgens het ADI model)	11
2.7 Effectieve instructie op basisschool Kornak	12
2.8 Conclusie	12
Hoofdstuk 3 Het doel en de resources	13
3.1 Het doel	13
3.2 Voordelen van het doel	13
3.3 Voorbereid op tegenslag	14
3.4 Het team in het proces	14
3.4.1 Inschatten veranderingscapaciteit	15
3.5 De verandermanager in het proces	15
3.6 Beginsituatie	17
Hoofdstuk 4 Passende stappen en interventies	18
4.1 De eerste stappen	18
4.2 De volgende stappen	18
4.3 Inmiddels gerealiseerde vooruitgang	21
Hoofdstuk 5 Conclusies en aanbevelingen	22
5.1 Conclusies met betrekking tot de onderzoeksvraag	22
5.2 Conclusies en aanbevelingen aan de directie van basisschool Kornak	23
5.3 Conclusies en aanbevelingen aan het team van basisschool Kornak	24
5.4 Eindconclusie	25
Deel B	26
Hoofdstuk 6 Reflectie	26
6.1 Reflectie op het plan en op de uiteindelijke uitvoering	26
6.2 De school als lerende organisatie	27
6.3 Reflectie op het eigen leerproces	28
6.4 Reflectie op het doen van praktijkonderzoek/ begeleiden van schoolontwikkelingsproces	29
Literatuurlijst	31
Bijlagen	34
Bijlage 1: SWOT analyse	34
Bijlage 2: De school als lerende organisatie	36
Bijlage 3: Bevindingen Fontys Master SEN IB 03 “Een subgroepje coachen”	37
Bijlage 4: Enquête over instructie en teamleren	40
Bijlage 5: Kijkwijzer Directe Instructie	42
Bijlage 6: Samenvatting van de belangrijkste elementen van een Activerende directe instructie	44
Bijlage 7: Caluwe testen	47
Bijlage 8: Veranderingscapaciteit	48
Bijlage 9: Kernkwadrant	50

Bijlage 10: Gespecificeerde uitwerking van de enquête over instructie en teamleren	51
Bijlage 11: Gedetailleerde planning van interventies gedurende dit veranderproces.....	54
Bijlage 12: Ervaringen van de stuurgroep na het bezoeken van de klassenconsultaties...	57
Bijlage 13: Evaluatievragen directie	58
Bijlage 14: Bespreekpunten n.a.v klassenconsultaties (spelling) met de kijkwijzer.....	59
Bijlage 15: Evaluatie op veranderingsproces door de stuurgroep	62
Bijlage 16: Plan van aanpak voor directie	64
Bijlage 17: Resultaten quickscan intern begeleider.....	66

Deel A

Hoofdstuk 1 Introductie

Ter afsluiting van de éénjarige opleiding Intern Begeleiding en passend binnen de mogelijkheden van mijn school, wordt dit onderzoek uitgevoerd. Met toestemming van directie gebruik ik de echte naam van mijn school in dit onderzoek.

Sinds één jaar ben ik werkzaam als groepsleerkracht op basisschool Kornak in Uitgeest. In module 2 van deze opleiding heb ik onderzocht waar voor mijn school kansen en kwaliteiten liggen om ons onderwijs en daarbij specifiek de zorg voor leerlingen met speciale onderwijsbehoeften te verbeteren (bijlage 1).

Een **verdere ontwikkeling van klassenmanagement** is de transformatiekeuze geworden van mijn team. “In het kader van Passend onderwijs hebben schoolbesturen straks de plicht om aan elk kind een passend arrangement van onderwijs en zorg te bieden.” (Clijsen, A., Gijzen, W., Lange de, S., Spaans, G., 2007). Ook ons schoolbestuur staat voor deze opdracht en heeft daarom als speerpunt opbrengstgericht werken hoog in haar vaandel staan. Zowel het team als de directie is van mening dat opbrengstgericht werken en het voeren van een goed klassenmanagement hand in hand gaan. Dit gegeven kwam naar voren in de teambespreking waarin ik module 2 heb gepresenteerd. Het team wil zich graag verder ontwikkelen in het hanteren van een goed klassenmanagement en gebruik maken van elkaars kennis op dit vlak.

Om het onderzoek klein (SMART) te houden heeft er een filtering in klassenmanagement plaats gevonden. In Fontys Master SEN IB 03 was het mijn opdracht een subgroepje te coachen. Ik heb gevraagd om enthousiaste collega's die me willen helpen ons klassenmanagement verder te ontwikkelen. Al heel snel had ik 6 collega's bij elkaar die hier graag aan mee willen werken. Deze collega's vormen meteen de stuurgroep die dit onderzoek gestalte geeft. Allereerst zijn we met elkaar gaan onderzoeken wat al kwaliteiten zijn binnen ons klassenmanagement en waar kansen tot verbetering liggen. Middels werkvormen is naar voren gekomen dat er binnen dit team behoefte is om te onderzoeken hoe instructies worden gegeven en op welke wijze we hierin van en met elkaar kunnen leren. Uit de vragenlijsten over de school als lerende organisatie, welke ik heb afgenomen in module 2, blijkt dat teamleren hoog scoort (bijlage 2). Dit gegeven kan ons helpen en daardoor bijdragen aan een voortzetting van opbrengstgericht werken en draagt tevens bij aan het werken aan een school als lerende organisatie. Niet alleen aan teamleren wordt aandacht besteedt. Ook is er op deze manier aandacht voor persoonlijk meesterschap en worden mentale modellen betreffende effectieve instructie op elkaar afgestemd.

1.1 Doelstelling in het onderzoek

Hoe kan ik als intern begeleider ‘in opleiding’ dit team faciliteren in het ‘leren als team’ als het gaat om het toepassen van het directe instructiemodel tijdens instructiemomenten?

Deelvragen:

1. Zijn er al activiteiten die worden toegepast op basisschool Kornak waarin teamleren centraal staat?
2. Hoe staat de rest van het team tegenover instructie zoals deze nu wordt gegeven op basisschool Kornak?
3. Hebben teamleden al voldoende kennis van de inhoud van de fasen van het directe instructiemodel?
4. Hoe wordt er op andere scholen instructie gegeven?

Mijn verwachting is dat in dit onderzoek mijn rol als “intern begeleider als coach” verder ontwikkeld kan worden. Vooral door op een oplossingsgerichte manier met leerkrachten in gesprek te gaan, lever ik een bijdrage in verdere professionalisering van leerkrachten. De theorie die ik bestudeerd heb, kan ons helpen hierin nog meer richting te geven. Zeker in het kader van passend onderwijs is het naar mijn idee van belang dat een school steeds meer als een lerende organisatie gaat functioneren waarin er met en van elkaar geleerd kan worden. Om opbrengst gericht te kunnen werken, moeten we als team weten wat dit inhoudt en op welke wijze wij hieraan invulling kunnen geven. Tenslotte verwacht ik dat de stuurgroep met mij op onderzoek uitgaat door te observeren naar elkaars instructie. De stuurgroep heeft namelijk aangegeven dat ze graag meer kennis willen delen met elkaar. Toepassing van de fasen van het directe instructiemodel zien zij als een 10 op de schaal van succesvolle instructie. De groep is nieuwsgierig in hoeverre wij als team al voldoen aan deze fasen. Van daaruit kunnen conclusies getrokken worden en afstemmingen over verdere invulling hiervan worden gemaakt. Zowel de stuurgroep, directie als ik koersen erop dat de rest van het team door de stuurgroep geïnspireerd raakt, waardoor de lerende organisatie in gang kan worden gezet. De droom van de stuurgroep is dan ook dat uiteindelijk elke groep een instructie hanteert waarin de fasen van het directe instructiemodel te herkennen zijn.

Hoofdstuk 2 Situering

In dit hoofdstuk schets ik een beeld van de school waarop ik werkzaam ben en de relatie tot passend onderwijs hierin. Daarnaast heb ik theorie over instructie en teamleren geraadpleegd om vervolgens koppelingen te kunnen maken naar hoe instructie eruit ziet op basisschool Kornak. Afsluitend volgt een conclusie.

2.1 Basisschool Kornak

Basisschool Kornak is binnen 5 jaar tijd uitgegroeid tot een school van 422 leerlingen verdeeld over 18 groepen. Op basisschool Kornak werken we met ruim 30 teamleden. Volgens Mintzberg (1998) moet een organisatie aan 2 vereisten voldoen. Er moet een bepaalde taakverdeling worden overeengekomen en deze afzonderlijke taken moeten gecoördineerd worden. De strategische top bestaat bij ons op school uit de directie welke verantwoordelijk is voor het beheer van financiën, personeel, school- en onderwijs organisatie en BSO. De ondersteunende staf bestaat uit twee intern begeleiders, zij zijn verantwoordelijk voor de coördinatie van de leerlingenzorg. De uitvoerende kern zijn bij ons leerkrachten welke verantwoordelijk zijn voor de groep. Op het middenniveau zijn bij ons bouwcoördinatoren actief, zij signaleren problemen en denken mee in het management team.

Basisschool Kornak kenmerkt zich door een familiale cultuur. Deze stelling baseer ik op het feit dat ik mijn directie het model van de concurrerende waarden waarin de verschillende culturen worden uitgelegd, heb voorgelegd. Tevens herken ik mijn school in het volgende citaat: "De organisatie hecht zeer veel belang aan teamwerk, participatie en consensus. De organisatie wordt bijeengehouden door loyaliteit en traditie. De betrokkenheid is groot." (Quinn, R., Cameron, K., 1999). Verder valt op te merken dat we vooral een activerende school zijn die proces georiënteerd is. Deze school zijn wij vooral voor leerlingen zonder indicatie (Dorr, D., Zuidema, J., 2002). We hebben een planmatige leerlingenzorg waardoor zorg efficiënt en effectief wordt uitgevoerd door een multidisciplinair zorgteam.

Waar wij als school voor staan:

Onze missie is: **ONTDEK JEZELF, GROEI SAMEN!**

Onze visie is: "Onze school is een gemeenschap waarin teamleden, kinderen en ouders voor het gezamenlijke doel werken. De school stelt het kind centraal, met zijn of haar mogelijkheden en talenten. Basisschool Kornak is een stimulerende plek waarin iedereen zichzelf ontdekt en waarin we samen groeien. We willen een school zijn voor iedereen". (Schoolgids 2010-2011)

2.2 Passend onderwijs

Om een school te zijn voor iedereen, moet er een werkwijze zijn waarin er voor elk kind ruimte is om te groeien en zichzelf te ontdekken. Deze visie sluit goed aan bij de nieuwe wet op Passend Onderwijs die in 2013-2014 in werking treedt. Hiermee wordt elk schoolbestuur verantwoordelijk voor het bieden van een passend onderwijsarrangement aan iedere leerling, waarmee wordt voorkomen dat leerlingen die extra zorg behoeven tussen wal en schip dreigen te vallen. De wet passend onderwijs komt voort uit de verklaring van de rechten van het kind. Deze verklaring heeft middels wereldcongressen geresulteerd in het Salamanca Statement.

In 1994 is de Salamanca- verklaring getekend. De Salamanca Verklaring van de UNESCO verklaart o.a. dat ieder kind een fundamenteel recht heeft op onderwijs en in staat moet worden gesteld een acceptabel niveau van leren te bereiken en op peil te houden en ieder

kind unieke eigenschappen, interesses, mogelijkheden en leerbehoeften heeft (Groeneweg, 2009).

Passend onderwijs heeft volgens het schoolplan 2011-2015 van basisschool Kornak alles te maken met “uitgaan van verschillen”. In dit kader heeft het ook een nauw verband met de wijze waarop instructie wordt gegeven. Ik ben van mening dat om een goede instructie te geven, er afgestemd moet kunnen worden op de onderwijsbehoeften van leerlingen. Een manier om hieraan vorm te geven is hantering van het Activerende Directe Instructiemodel (ADI model).

2.3 Teamleren

Wat teamleren betreft heeft zowel het team als de stuurgroep aangegeven dat ze heel graag meer van elkaar zouden willen leren. Tot deze conclusie kom ik op basis van de coachingsbijeenkomsten welke ik heb uitgevoerd met de stuurgroep (bijlage 3) Wat er nu vaak gebeurt, is dat parallel collega's met elkaar wel kennis delen maar verder dan dit komt het vaak niet. Tenzij er een studiedag is waarin collega's gevraagd wordt kennis die er is te presenteren aan het gehele team. Ook zijn er op deze studiedagen werkvormen ingezet welke uitnodigen tot teamleren.

Uit module 2 blijkt dan wel dat teamleren hoog scoort, maar wat houdt teamleren volgens de theorie nu in?

Senge (1990) omschrijft teamleren als: "Het proces waarbij een team aaneengesmeed wordt en waarbij zijn vermogen ontwikkeld wordt om de resultaten te creëren waar het de leden van dat team werkelijk om te doen is."

Koning, van Meurs en van de Putte (n.d.) brengen naar voren dat het bij teamleren gaat om verbinding te maken tussen al aanwezige kennis en inzichten bij professionals om individueel beter te presteren en collectief kennis beter vast te houden. Om hierop aan te sluiten heb ik al twee bijeenkomsten georganiseerd waarin ik de stuurgroep om aanwezige kennis heb gevraagd omtrent het ADI model (bijlage 3). Hierin is gebleken over welke individuele kennis we al beschikken, ook blijkt uit de bijlage hoe de stuurgroep denkt deze kennis collectief vast te houden. "Om met en van elkaar te leren is 'persoonsgericht' leiderschapsgedrag nodig (rood)" (Koning et al, n.d.). Volgens de kleurentest van Caluwe (2006) scoor ik het hoogst op de kleur rood. Van mij als verandermanager vraagt dit volgens Caluwe het vermogen om de mens te beïnvloeden, verleiden en uitlokken. De collega's in de stuurgroep beïnvloed ik door theorie over het ADI model te verstrekken. De stuurgroep verleid ik door consultaties mogelijk te maken welke ruimte bieden om bij elkaar in de groep te observeren. Tenslotte lok ik de stuurgroep uit door hen hun droom te laten beschrijven.

Tevens vraagt teamleren het vermogen om discussie om te zetten in dialoog. Voor mijn stuurgroep geldt dat de groep aaneengesmeed kan worden door kennis met elkaar te delen en bewustwording van eigen handelen te stimuleren waardoor collega's wakker geschud worden. Volgens Kuipers (1998) is in een dialoog sprake van een win-win-situatie. "Een dialoogvorm verhoogt het draagvlak van de beslissing van het team." "Werken met kwaliteitskringen, dat zijn kleine groepjes leerkrachten uit de verschillende bouwen die met elkaar knelpunten opsporen, bespreken en met verbetervoorstellen komen, is van belang bij teamleren." Precies dit citaat willen we gaan verwezenlijken in praktijk. In module 3 heb ik gezocht naar een kwaliteitskring welke met mij de stuurgroep wil gaan vormen om instructie onder de loop te gaan nemen. Waar zowel de directie, de stuurgroep als ik zelf naar toe willen is dat er een enthousiasme ontstaat welke zijn invloed heeft op de rest van het team

Voor dit onderzoek richt ik me op de stuurgroep. Ik ga onderzoeken hoe het leren gaat in deze kleine kring. Wat helpt deze groep leerkrachten? Deze kennis en inzichten kunnen gebruikt worden voor andere groepen leerkrachten die wellicht in een later stadium een leergroep gaan vormen om ook weer van en met elkaar te leren.

2.4 Opbrengst gericht werken

Voor we verder gaan is het van belang dat we allereerst weten wat er verstaan wordt onder opbrengstgericht werken. Opbrengstgericht werken is: "Het systematisch en doelgericht werken aan het maximaliseren van prestaties" (Inspectie van het onderwijs, 2010). Meteen ontstaat bij mij de vraag: Op welke manier geven wij hieraan vorm op school? Op onze school proberen we te komen tot opbrengst gericht werken door gebruik te maken van 1-zorgroute. Om inzicht te verkrijgen op welke wijze de 1 zorgroute helpt met het maximaliseren van opbrengsten heb ik me verdiept in de literatuur hierover. "Uit inspectie onderzoek blijkt dat scholen die goed opbrengstgericht werken inderdaad betere leerresultaten halen. Hoe meer een school opbrengstgericht werkt, hoe hoger de (reken)resultaten en hoe positiever de trend." (OCGH advies, n.d.). De literatuur bestuderend, vraag ik me dan af, hoe opbrengst gericht werken wij nu op groepsniveau op basisschool Kornak? Het artikel leert mij dat het in het kader van mijn onderzoek van belang is om:

- Instructie te geven in kleine stappen.
- Het doel te benoemen bij het aanbieden van nieuwe stof, voorkennis te activeren, een samenvatting te geven
- Tussendoor controlevragen te stellen
- Aan het eind checken met de kinderen of de geformuleerde doelen behaald zijn.
- Feedback op verschillende niveaus te geven: procesgericht, productgericht en feedback gericht
- Strategieën van denken bespreken en leren met kinderen.
- Het hebben van hoge verwachtingen van alle leerlingen.

Bovenstaande uitgangspunten van opbrengst gericht werken vind ik terug in de werkwijze van het ADI model.

2.5 Actuele ontwikkelingen op basisschool Kornak

Om ook mijn meesterstuk in een groter geheel te plaatsen vind ik het van belang te weten wat er speelt op basisschool Kornak in de toekomst. Volgens het schoolplan (2011-2015) blijven we ons verder bekwamen in de ontwikkeling van 1-zorgroute. De invoering van groepshandelingsplannen wordt verder uitgebreid. Wat mijn veranderingsonderwerp betreft, ben ik van mening dat hierin het voeren van een effectieve instructie een belangrijke plaats inneemt. In een interactieve studieochtend, met als thema "Opbrengsten en taalonderwijs", kwamen de 5 dimensies van Marzano aan bod. "Uit een meta-analyse van 1.200 onderwijsonderzoeken, verricht door Robert J. Marzano, is gebleken dat er 11 factoren zijn die een positieve invloed hebben op de leerprestaties. Een van deze 11 is bijvoorbeeld de didactische aanpak van de leraar. Als dit beter wordt, krijgen we hogere leerprestaties." (Bazalt, HCO, Fontys Fydes en Onderwijs Advies, n.d.)

Het onderwerp van mijn meesterstuk sluit ook hierop aan: Effectieve instructie, betreft ook de didactische aanpak van de leraar.

Aansluitend hierop stel ik de vraag: Welke kennis hebben wij als team dan nodig op het gebied van directe instructie? Om deze vraag te beantwoorden heb ik me verdiept in de literatuur over effectieve instructie

2.6 Effectieve instructie (volgens het ADI model)

Helaas heeft de inspectie op dit moment van schrijven onze school nog niet bezocht, daarom ben ik des te nieuwsgieriger naar wat de inspectie zegt over instructie: "Alle leerkrachten hebben kennis van leerlijnen en de opbouw in de methode en staan daardoor boven de methode. Leerkrachten stemmen de leertijd en instructie bewust af op de capaciteiten van leerlingen. Dit is in de dagelijkse groepsplanning zichtbaar." (Inspectie van het onderwijs, 2010). "Leraren geven instructie over de manier waarop leerlingen de taak aan kunnen pakken (het proces). Bovendien geven ze feedback op teksten en de aanpak die leerlingen kiezen. Leraren zorgen voor duidelijke opdrachten die ze in een betekenisvolle context aanbieden en voor voldoende didactische ondersteuning." (PO-Raad / Projectbureau Kwaliteit, n.d.).

Hieruit kan ik concluderen dat het van belang is procesfeedback in een instructie mee te nemen en te werken vanuit betekenisvolle situaties. Dit gegeven kan ook onderzocht worden door de stuurgroep. Vervolgens ben ik gaan onderzoeken wat de theorie zegt over effectieve instructie. " Wanneer je kijkt naar leerkrachten met effectieve instructiegedragingen zie je vaak dat in hun lessen de fasen naar voren komen die samen het activerende directe instructiemodel worden genoemd." "Het activerende directe instructiemodel wordt gekenmerkt door het feit dat de leerkracht in interactie met de leerlingen de leerinhouden en leerstrategieën die van belang zijn expliciet onderwijst." (Leenders, Y., Naafs, F., Oord van den, I., 2002) Het model bestaat uit de volgende fasen:

Model Directe Instructie
1. Terugblik 2. Oriëntatie 3. Uitleg 4. Begeleide inoefening 5. Zelfstandige verwerking 6. Evaluatie 7. Terug- en vooruitblik
Fase 1-7 Feedback geven

"Het doorlopen van de fasen van dit model zorgt ervoor dat leerlingen actief nieuwe kennis opnemen en koppelen aan kennis waarover ze al beschikken. " (Leenders et al., 2002). Het opnemen van meer kennis zal bijdragen aan hogere opbrengsten. Op deze wijze is de cirkel weer rond en kunnen leerkrachten door gebruik te maken van dit model bijdragen aan opbrengstgericht werken. Bovenstaande fasen worden door de stuurgroep gebruikt in een observatie waarin er onderzocht wordt in hoeverre het ADI model al gebruikt wordt op basisschool Kornak. Het doel hiervan is kennis en vaardigheden uitbreiden.

2.7 Effectieve instructie op basisschool Kornak

Op basisschool Kornak wordt er volgens het zorgplan lesgegeven volgens het ADI model (zorgplan basisschool Kornak 2011-2015). Of dit ook daadwerkelijk op deze wijze wordt uitgevoerd gaat de stuurgroep met mij onderzoeken in een enquête waarin we het team bevragen op de wijze van instructie geven (bijlage 4). Tevens willen we op deze wijze inzicht verkrijgen in hoe er nu instructie wordt gegeven en welke kennis er al in huis is bij collega's over het ADI model. Om nog meer zicht te krijgen op instructie zoals deze gegeven wordt, gaat ook de stuurgroep op onderzoek uit door bij elkaar klassenconsultaties te doen met een kijkwijzer gebaseerd op de fasen van het ADI model (bijlage 5). Om alvast een schets te kunnen geven over instructie op basisschool Kornak heb ik me verdiept in het zorgplan. Hierin vind ik het volgende terug over effectieve instructie:

“Iedere leerling ontwikkelt zich op zijn eigen manier. Daarom bieden wij onderwijs op maat aan. Dit start reeds bij de aanbidding van de leerstof. De instructie moet effectief en gedifferentieerd zijn en de verwerking geënt op capaciteiten van de leerling.” (Zorgplan 2011-2015).

Daar waar nodig bieden we verlengde instructie en/of wordt de leerstof aangepast zodat de minimumdoelen behaald kunnen worden.

In de bijeenkomsten van Fontys Master SEN module 3 is er met de stuurgroep gepraat over de kwaliteit van instructie. In de volgende hoofdstukken volgt een verdere uitwerking van wat er al aan kwaliteiten aanwezig is binnen instructie en waarin vorderingen kunnen worden geboekt. Tevens is er gekeken naar een introductiefilmpje over de kracht van instructie waarin de fasen van het directe instructiemodel zijn besproken (Copp, J., 2009).

Om mijn stuurgroep nog beter thuis te laten geraken hebben ze mijn inziens meer inhoudelijke kennis nodig over het ADI model. "Goed onderwijzen vraagt ook het nemen van de juiste besluiten. Deze besluiten kunnen meer verantwoord genomen worden als men een goed begrip heeft van de verschillende onderdelen van een les." (Veenman, S., Lem, P., Roelofs, E., Nijssen, F., 1993). Om een goed begrip te creëren heb ik in overleg met de stuurgroep, hen voorzien van een samenvatting met daarin de belangrijkste uitwerkingen van de fasen van dit model (bijlage 6). Op deze wijze is de stuurgroep beter voorbereid op de te bezoeken klassenconsultaties.

2.8 Conclusie

Aansluitend op de visie van de school en de visie van onze school op Passend Onderwijs kan ik concluderen dat er ruimte is voor groei om zoveel mogelijk kinderen tot hun recht te laten komen. Recht doen aan een goede instructie behoort in onze school tot de basis van goed klassenmanagement. Op basisschool Kornak heerst grote betrokkenheid en blijken we hoog te scoren op het gebied van teamleren. Teamleren kan worden ingezet om bij te dragen aan professionalisering van leerkrachten tijdens instructiemomenten op basisschool Kornak. In de volgende hoofdstukken wordt het veranderingsproces met de daarbij behorende interventies verder toegelicht.

Hoofdstuk 3 Het doel en de resources

In dit hoofdstuk ga ik gedetailleerder in op de transformatie. Ik geef een beschrijving van de wijze waarop betrokkenen in dit proces staan. Vervolgens schets ik de voordelen van realisering van de transformatie. Ook houd ik rekening met eventuele valkuilen waarmee we in de toekomst te maken kunnen krijgen. Om dit team te helpen richting geven aan hun einddoel heb ik gebruik gemaakt van “De zeven eigenschappen van effectief leiderschap” (Covey, R., S., 1989). “Beginnen met het einde voor ogen betekent, beginnen met een duidelijk beeld van je einddoel.” Voor de stuurgroep houdt dit in dat je weet waar je heen gaat, zodat je beter begrijpt waar je nu bent en ook altijd stappen kunt zetten in de juiste richting. Een stap in die juiste richting is volgens de stuurgroep: **Van** nog beperkte initiatieven tot teamleren **naar** frequenter gebruik van teamleren door collega’s op basisschool Kornak. Hierin wordt meegenomen dat we ook werken aan: **Van** een nog klassikale instructie **naar** een instructie op 3 niveaus aan de hand van het ADI model. Hierop inspelend heb ik gebruik gemaakt van de droom. De theorie van Furman (2007) is een middel dat ik hiervoor heb toegepast.

3.1 Het doel

Het doel waar in dit onderzoek door de stuurgroep naar gestreefd wordt, is: effectieve instructie aan de hand van het ADI model door middel van teamleren. Oftewel kennis overbrengen op elkaar. Hieraan wordt vormgegeven door middel van kijkwijzers. De droom van de stuurgroep is een verbetering van de kwaliteit van instructies op basisschool Kornak. De rest van het team geeft aan op de hoogte te willen worden gehouden van de vorderingen die gemaakt worden. Om de droom te kunnen verwezenlijken, wordt teamleren ingezet. Hierdoor wordt de leerkracht in de mogelijkheid gesteld om instructies bij elkaar te observeren waarin de fasen van het ADI model te herkennen zijn. Dit doel komt voort uit de SWOT analyse waarin ik de kansen en kwaliteiten van de school in kaart heb gebracht (Wijnhoven, M., 2010). Deze SWOT analyse (bijlage 1) is besproken in het team. Uiteindelijk heeft het team in samenspraak met directie gekozen voor de volgende transformatie: **Verbetering van het klassenmanagement**. In onze visie geven we aan dat we samen willen groeien. Groei begint bij de basis. De basis voor goed onderwijs is goed klassenmanagement. Om het klein en haalbaar te maken heeft het team de stuurgroep de opdracht gegeven er een wezenlijk onderdeel uit te lichten. Vanuit de inzet van het teamleren wil de stuurgroep gebruik maken van collega’s die al effectief werken met het ADI model. Wanneer we hiermee aan de slag gaan, merken allereerst andere leerkrachten uit de stuurgroep groei bij zichzelf door effectiever onderwijs te geven. De stuurgroep en ik verwachten dat hierdoor ook de opbrengsten verhogen.

3.2 Voordelen van het doel

Een essentieel voordeel van dit doel acht ik de oplossingsgerichte benadering die ik hanteer in de sturing van dit veranderingsproces. Door het team niets op te leggen maar juist te werken vanuit intrinsieke motivatie heeft de stuurgroep het gevoel gehoord te worden. Op deze wijze heb ik draagvlak gecreëerd wat het proces ten goede zal komen.

Op langere termijn biedt dit veranderingsproces mijn inziens het voordeel dat de school als lerende organisatie verder ontwikkeld kan worden. Ook mijn directie heb ik hier om hun mening gevraagd en zij beaamen mijn uitspraak. De inzet van het teamleren levert hierin een waardevolle bijdrage. Mijn verwachting is dat door het geven van effectieve instructies volgens het ADI model tegemoet wordt gekomen aan opbrengst gericht werken; Winst voor de stuurgroep (en later ook voor het gehele team) is dat het ADI model een houvast kan bieden in het geven van instructies. Als leerkracht weet je welke stappen er gezet moeten worden om een bijdrage te leveren aan opbrengstgericht werken.

Een voordeel voor leerlingen is naar mijn inschatting dat leerlingen actiever betrokken worden waardoor hun welbevinden en daardoor ook hun prestaties zullen verbeteren. Dit gegeven stemt ook ouders positief.

3.3 Voorbereid op tegenslag

Graag wil ik oplossingsgericht te werk gaan, maar om de realiteit niet uit het oog te verliezen is het wel goed te vermelden op welke tegenslagen we voorbereid moeten zijn:

- In ons team bevinden zich nog voorbijgangers en zoekers. Voor de transformatie betekent dit dat nog niet iedereen betrokken is en met ons mee droomt. We moeten ons bewust zijn van de weerstand die hieruit kan volgen. Tevens heb ik gedurende de opleiding voldoende kennis vergaard om juiste interventies te plegen om van voorbijgangers zoekers te maken en van zoekers kopers.
- In het team zullen er verschillen zijn in de ontwikkeling van persoonlijk meesterschap. Om hierop in te spelen, moeten we goed kijken waar elk individu in zijn ontwikkeling staat en wat elk individu passend bij zijn ontwikkelingsniveau nodig heeft.
- Op basisschool Kornak blijkt uit het personeelstevredenheidsonderzoek (basisschool Kornak, 2008) dat collega's de werkdruk als hoog ervaren. Zowel de stuurgroep als ik zelf bespeuren dit gegeven ook tijdens onze transformatie. Er wordt wel actief geluisterd wanneer er informatie omtrent de transformatie wordt gegeven, maar gedurende de werkweek is iedereen druk bezig met andere taken in zijn /haar groep, school. Hier ligt voor ons een taak om collega's te laten ervaren dat zij gehoord worden. Daarnaast willen we benadrukken dat het model een bijdrage levert aan het efficiënt les geven en daarmee werkdrukverlagend kan zijn.
- Om te voorkomen dat de rest van het team niet afhaakt tijdens deze transformatie, zijn de stuurgroep, directie en ik van mening dat het goed is om mijlpalen in te bouwen gedurende het proces waarin successen gevierd kunnen worden.

3.4 Het team in het proces

Omdat bij deze transformatie uiteindelijk het gehele team is betrokken, vind ik het van belang te weten welke interventies nodig zijn passend bij de ontwikkelingsfase waarin een team verkeerd. Volgens Lingsma (2005) onderscheiden zich 4 niveaus van teamontwikkeling. Mijn team bevindt zich in fase 3. Deze inschatting heb ik ook voorgelegd aan directie en de stuurgroep en zij kunnen dit bevestigen. Fase 3 houdt in dat deze groep een team is omdat ze zich verantwoordelijk maakt voor de inhoud van het werk, de procedures die nodig zijn om het werk goed te doen, en voor het proces dat leidt tot een zinvol resultaat. "Dit is het zogenaamde resultaatverantwoordelijke team." Op inhoud en procedures weten ze wat ze doen en daarmee willen. Ook de vragenlijsten van Jan Jutten (n.d.) hebben me inzicht gegeven in welke mate mijn school al functioneert als een lerende organisatie. Het team liet hoge scores zien op het gebied van teamleren. In dit veranderproces staat het teamleren centraal. Een aandachtspunt is de onderliggende mentale modellen afstemmen. Beogen we allemaal hetzelfde met teamleren en met de invulling van het ADI model? Hieraan hebben we als stuurgroep zorgvuldig aandacht besteed in de coachingsbijeenkomsten.

Om tijdens het proces in te kunnen schatten aan welke waarden mijn team belang hecht, heb ik in overleg met directie de cultuur van de school in kaart gebracht. Het model van Cameron & Quinn (2008) zegt hier dat wij een school zijn met een familiecultuur. „De organisatie hecht zeer veel waarde aan teamwerk, participatie en consensus.” Op basisschool Kornak is men erg betrokken op elkaar en heerst er een veilig klimaat. Dit gegeven ondersteunt ook het roddrukdenken (persoonsgericht) van Caluwe (2006) waarin de mens centraal staat.

Daar ik in het veranderingsproces het meest te maken zal krijgen met collega's uit de stuurgroep vind ik het zeer essentieel juist hier het kleurdenken expliciet in mee te nemen. Bijlage 7 laat zien dat in de stuurgroep alle kleuren zijn vertegenwoordigd. De theorie leert mij dat je pas helder kunt communiceren over veranderen als je je bewust bent van je eigen en andermans voorkeuren en dat het 'denken in kleuren' daarvoor een geschikt begrippenkader is. De boodschap is óók dat veranderingsprocessen vaker slagen als je kiest voor een benadering die past bij een bepaalde situatie. Doordat we nu een overzicht hebben van de manieren van (kleur)denken kunnen we afhankelijk van de situatie gebruik maken van elkaars talenten die terug te vinden zijn in de kleuren. De kleuren rood, blauw, groen en wit komen het sterkst naar voren. Met oog op de transformatie herken ik deze kleuren als volgt: De kleur groen houdt in dat gedrag wordt veranderd als mensen leren. De klassenconsultaties wijzen sterk op dit teamlerende aspect. Het feit dat er getracht wordt stap voor stap (middels het ADI model) een vooraf vastgesteld eindresultaat tot stand te brengen, geeft het blauwdrukdenken aan. De hoge score op het rooddrukdenken zie ik in de stuurgroep terug in de zorg die ze laten zien in dit proces. Ik ervaar een saamhorigheidsgevoel van waaruit gewerkt wordt. Ook zie ik dat de stuurgroep er belang aan hecht dat er goed wordt samengewerkt. Gezien dit veranderproces, kan ik gebruik maken van bovenstaande kwaliteit door met klassenconsultaties aan te sluiten bij het belang dat wordt gehecht aan teamwerk. Het witdrukdenken wat de stuurgroep laat zien, herken ik in de vernieuwende houding die collega's laten zien. Deze collega's zijn in de transformatie gericht op het vergoten van het bewustzijn. Zij zien uitdagingen in mogelijke dilemma's die zich voordoen (reader IB04, De intern begeleider en veranderingsprocessen, Fontys OSO).

Om inzicht te krijgen in de coachingsrelaties die van belang zijn tijdens dit veranderproces heb ik gebruik gemaakt van de theorie van Bannink (2006).

Om goed af te kunnen stemmen en te kijken of onze behoeften overeenkomen heb ik collega's uit de stuurgroep ingeschaald. Mijn inschatting is dat er vier co-experts zijn. Hun co-expertschap kenmerkt zich doordat ze zich zeer gemotiveerd opstellen, daarnaast hebben ze veel kennis in huis op het gebied van instructie (Wijnhoven, M., 2011). Deze co-experts kunnen uiteindelijk ingezet worden om de rest van het team enthousiast te maken. Zij kunnen hen tevens voorzien van kennis en hen vaardigheden op het gebied van instructie laten uitbreiden. Op deze manier kunnen de zojuist beschreven talenten die te herkennen zijn in het kleurdenken van Caluwe ook ingezet worden.

Onder de kopers bevinden zich de andere twee leden van de stuurgroep. Deze collega's zijn betrokken op de taak. Ik schat deze collega's als kopers in, omdat zoals Bannink zegt: "De cliënt ziet zich als een "deel" van de oplossing. Er is een hulpvraag en de cliënt is gemotiveerd om het eigen gedrag te veranderen." Deze collega's zijn goed op de hoogte van het proces zoals het tot nu toe verloopt. Zij willen hierin zelf een bijdrage leveren en tonen een grote mate van betrokkenheid.

3.4.1 Inschatten veranderingscapaciteit

Tenslotte heb ik om in te schatten in hoeverre het team in staat is om te veranderen de veranderingscapaciteit van het gehele team in kaart gebracht. Deze inschatting geeft weer dat het geschetste model redelijk in verhouding is. Er is geen specifieke uitval op een gebied. De onderlinge verhoudingen vertonen voldoende samenhang waardoor er basis is om te groeien (bijlage 8).

3.5 De verandermanager in het proces

Om de stuurgroep goed te faciliteren, onderzoek ik verschillende theorieën die me kunnen helpen er achter te komen wat dit team nodig heeft.

Zoals ik in hoofdstuk 2 al vermeldde: "Om met en van elkaar te leren is rood leiderschapsgedrag nodig." (Koning et al, n.d.). Het invullen van de kleurentest van Caluwe

(bijlage 7) toont aan dat ik een hoge score vertoon op rood leiderschap. Voor mijn rol als verandermanager betekent dit zoveel mogelijk mensen erbij betrekken en bereiken. Dit doe ik door respect te tonen en waardering te uiten. Ik geef erkenning en bied perspectief om prestaties van mensen te stimuleren. Een hogere score op de kleur geel zou een aanvulling kunnen zijn in mijn functioneren. De veronderstelling achter de manier van denken in de kleur geel is dat mensen zullen veranderen als je ze kunt overhalen tot het innemen van bepaalde standpunten/meningen (reader IB04, De intern begeleider en veranderingsprocessen, Fontys OSO).

“Zowel het draagvlak als het resultaat zijn bepalend voor het succes van de verandering”. (Kloosterboer, P., 2005). Volgens Kloosterboer komt mijn aanpak het best overeen met *de interactieve regieaanpak*. Ook uit de “vragenlijst stijlen van leiderschap” blijken zowel procesgericht als taakgericht leidinggeven gelijkmatig te scoren. Kijkend naar de begeleiding die de stuurgroep nodig heeft in het vormgeven van deze transformatie kan ik concluderen dat de interactieve regieaanpak een goede keuze is.

Uit de interactieve regieaanpak blijkt de rol van de verandermanager voor zowel de inhoud als het proces groot. “De regisseur denkt mee als bemiddelaar”. Hierin herken ik mij in de rol van verandermanager in mijn stuurgroep. Deze groep kan al veel op eigen kracht maar heeft een bemiddelaar nodig. “Dit team wil en kan de procesregie van de verandering doorvoeren”. „Besluitvorming ligt bij de verandermanager en het veranderteam”. “De verandermanager is sturend, hij leidt en organiseert het proces.” Ook ik neem een leidende rol aan door een plan van aanpak te hebben opgesteld. Dit proces wordt grotendeels uitgevoerd door de stuurgroep maar georganiseerd door mij. Doelgericht opzetten en organiseren via duidelijke fasen en stappen zijn een kwaliteit van mij, eveneens het betrekken van partijen hierin. Maar ook onderken ik dat een valkuil van deze aanpak kan zijn, dat dit ik teveel wil regelen en sturen. Dit gegeven past ook weer bij de valkuil die Daniël Offman (n.d.) heeft opgenomen in zijn kernkwaliteiten kwadrant.

Ik heb voor mezelf een kwadrant gemaakt om een inschatting te maken van mijn eigen kwaliteiten en daarbij horende valkuilen (bijlage 9).

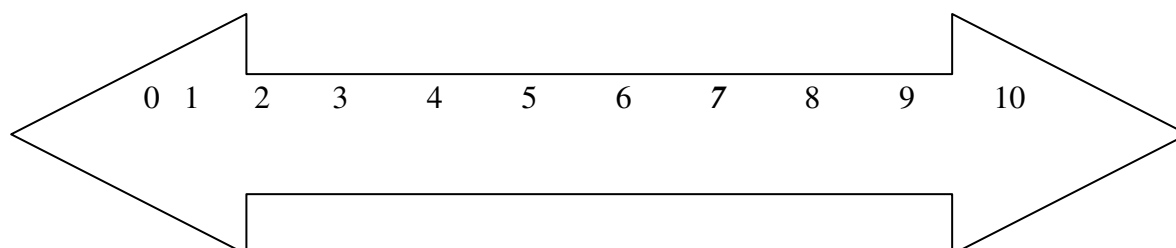
“Om het beste in anderen naar boven te brengen, moet men zijn leiderschap aanpassen aan het ontwikkelingsniveau van degene aan wie men leiding geeft”. (Blanchard, K., 2007).

Volgens Blanchard schat ik de stuurgroep enerzijds in als capabele maar voorzichtige presteerders die ondersteuning nodig hebben.

Er is behoefte aan een ondersteunende leiderschapsstijl. Blanchard stelt dat hier een taak voor mij als begeleider ligt om aan te moedigen en te prijzen (S3). Het is mijn taak vragen te stellen die de stuurgroep er toe brengt dieper na te gaan denken en risico's te nemen. Anderzijds zijn enkele leden zich ook al aan het ontpoppen tot zelfsturende professionals. Zij hebben uiteindelijk het vertrouwen nodig om verder te groeien. Delegeren is dan de beste leiderschapsstijl (S4).

Op de stuurgroep na schat ik na het bestuderen van de theorie de overige teamleden in in enthousiaste beginners en ontgoochelde leerlingen. Mijn inschatting is dat er wat de enthousiaste beginners betreft uiteindelijk een taak ligt voor de stuurgroep, directie en mijzelf om te laten ervaren wat de successen van de transformatie opleveren. Het is onze taak ook hen uiteindelijk te laten oefenen in situaties die veilig zijn. De ontgoochelde leerlingen hebben complimenten nodig om zelfvertrouwen en betrokkenheid te herstellen en initiatief aan te moedigen. Sturing en ondersteuning zijn nodig (S2). Na het bestuderen van de theorie ben ik van mening dat ik als verandermanager vooral zicht moet hebben op de groep. Ook moet ik leren de balans te vinden in het proces. Enerzijds het team voorzien van kennis en anderzijds de omgeving zo inrichten dat collega's zelf gaan onderzoeken.

3.6 Beginsituatie



In de coachingsbijeenkomsten van Fontys Master SEN module 3 (bijlage 3) heb ik mijn stuurgroep en de directie schaalvragen gesteld.

Als een 10 op de schaal zou betekenen dat de transformatie is voltooid, merken we het volgende op basisschool Kornak;

Op basisschool Kornak wordt door alle collega's het ADI model gehanteerd tijdens instructies. Dit heeft een positieve uitwerking op de opbrengsten. Collega's leren van en met elkaar door collegiale klassenconsultaties toe te passen waarin gebruik gemaakt wordt van kijkwijzers betreffende het ADI model. Van en met elkaar leren is een gewoonte geworden in ons onderwijs.

Wanneer een 10 op de schaal betekent dat bovenstaande transformatie is voltooid, waar staan we als team dan nu op deze schaal?

We geven onszelf een 7. Het is een 7 want de volgende punten in onze **instructie** zien we al terug:

1. We hanteren een sporenbeleid waardoor we instructies op niveau geven.
2. We weten het doel van de les en benoemen het doel.
3. We visualiseren m.b.v. het activebord en materialen.
4. Leerkrachten vertonen grote betrokkenheid.

Wat **teamleren** betreft staan we op de schaal volgens de stuurgroep en directie op een 5. Er zijn momenten waarin er wel van elkaar geleerd wordt; Op studiedagen vinden er vaker presentaties van collega's plaats. Op die manier wordt kennis over bijvoorbeeld een methode en of werkwijze overgebracht. Om ook de rest van het team erbij te betrekken heeft de stuurgroep samen met mij een enquête opgesteld waarin we het team bevragen op kennis en werkwijze van het ADI model en teamleren. Ook de resultaten uit deze enquête onderstrepen het welwillende vermogen van collega's om van en met elkaar te leren (bijlage 10). Klassenconsultaties waarin de stuurgroep al een eerste aanzet heeft gegeven, zouden een eerste stap kunnen zijn om teamleren uit te breiden. Het hebben van een open aanspreekcultuur is aanwezig op basisschool Kornak. Dit is mijn inziens een mooi uitgangspunt om een stap te zetten in teamleren. Klassenconsultaties met behulp van de kijkwijzer kunnen leidend zijn voor deze eerste stap.

In hoofdstuk 4 valt te lezen wat er nodig is om een volgende stap te zetten

Hoofdstuk 4 Passende stappen en interventies

In dit hoofdstuk worden de genomen en de nog te nemen stappen gepresenteerd. Op deze wijze ontstaat er een overzicht welke duidelijk maakt waar het team nu staat met betrekking tot de transformatie.

4.1 De eerste stappen

In dit veranderingsproces was de eerste stap de transformatie kleiner maken. In opdracht van het team heeft de stuurgroep “Een verdere ontwikkeling van klassenmanagement” verfijnd in effectieve instructie aan de hand van het ADI model door middel van teamleren. Tot deze verfijning is gekomen omdat de stuurgroep het belang van een effectieve instructie met elkaar voortdurend kon onderstrepen. De stuurgroep is van mening dat effectieve instructie een belangrijke basis is waarin ook tegemoet gekomen kan worden aan het speerpunt opbrengst gericht werken, waar we nu mee te maken hebben. Vervolgens is deze informatie teruggekoppeld aan het team en heeft de stuurgroep de volgende stap gezet; het maken van een kijkwijzer op basis van de theorie rondom effectieve instructie (Leenders et al., 2002). Bijlage 5 toont de kijkwijzer welke tot stand is gekomen door het toepassen van de bestudeerde theorie. In overleg met directie is besloten dat de stuurgroep een eerste start maakt met de klassenconsultaties waarin gebruik gemaakt wordt van de kijkwijzers. Op dit moment zijn de klassenconsultaties door de stuurgroep voltooid en geëvalueerd. Een terugkoppeling naar het team volgt nog. Voor een verdere gedetailleerde planning van interventies gedurende dit veranderproces verwijs ik naar bijlage 11.

In de stuurgroep bespeur ik door het bezoeken van de klassenconsultaties een enthousiasme waarin bewustwording van eigen handelen een belangrijke plaats inneemt. In bijlage 12 bevestigen de uitspraken van de stuurgroep mijn waarneming. Hierin valt ook te lezen dat de stuurgroep een hoge mate van betrokkenheid op elkaar ervaart welke het eigen zelfvertrouwen en de effectiviteit in een instructie ten goede komt. De stuurgroep benoemt de genomen stappen tot nu toe een kwaliteitsverbetering van ons onderwijs. De leerkracht wordt bewust van zijn eigen handelen en dit werkt door in de instructies die weer ten goede komen aan de leerling. Mijn bijdrage hierin vertaalt zich in het geven van de juiste begeleiding aan de stuurgroep door goed af te stemmen en de juiste interventies te plegen. Loslaten en sturing geven waar nodig.

4.2 De volgende stappen

Voor het bepalen van de juiste interventies om de volgende stappen te zetten bestaan verschillende theorieën. Ik heb gebruik gemaakt van de integrale veranderaanpak. (Kloosterboer, P., 2005).

Organisatiekundige stap	Veranderkundige stap	Taakverdeling
Probleem definiëren (januari 2010)	Bewust maken	
In de SWOT analyse vormen zich 3 mogelijke transformaties met als doel kansen en kwaliteiten te benutten op basisschool Kornak.	Nav de SWOT analyse besluiten welke transformatie voor alle belanghebbenden de meeste prioriteit heeft. Het team informeren over de te kiezen transformaties	IB ; voorleggen 3 transformaties Team/ directie ; keuze maken
De keuze voor de transformatie; Verbetering van het klassenmanagement is gemaakt	Klassenmanagement is een breed begrip. Het team geeft de stuurgroep de opdracht de	IB ; werkvormen inzetten die bijdragen aan een verkleining van de

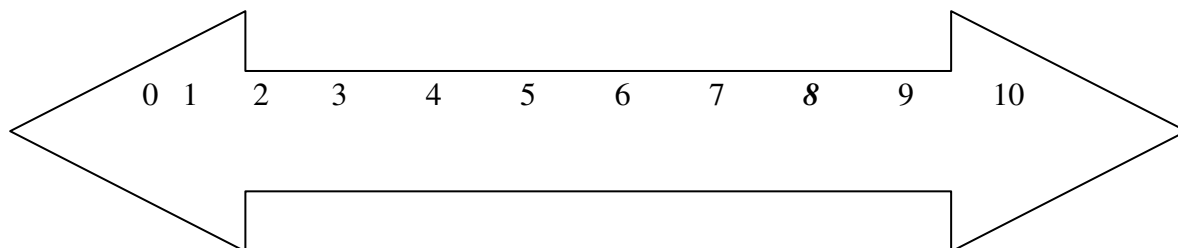
	transformatie kleiner te maken	transformatie. Stuurgroep; Werkvormen toepassen om de transformatie kleiner te maken.
Opties verkennen (februari-maart 2011) Zelf verdiep ik mij in teamleren en het ADI model, kennis delen met de stuurgroep en directie. Het startpunt is aansluiten bij wat er al is, dus wordt er een enquête afgenomen aan de rest van het team om de beginsituatie goed in te schatten.	Pijn (h)erkennen/ toekomstdiscussie entameren Stuurgroep met elkaar in gesprek laten gaan om mentale modellen af te stemmen.	IB, stuurgroep; Mijn rol is hier gespreksleider zijn die begrip toont en betrokken is. Samen verdiepen we ons in de theorie. Team/ directie; Een enquête invullen waardoor eerste stap naar bewustwording gezet wordt. Directie denkt mee in het proces om tevens ruimte te bieden het proces vorm te geven.
Strategische keuzes maken (februari-maart 2011) Bestudering theorie ADI model door stuurgroep en mijzelf en deze meenemen in het opstellen van de kijkwijzers Op de studiedag de rest van het team kennis geven over wat het ADI model inhoudt (presentatie creatief product)	Duidelijkheid scheppen Format voor de kijkwijzer samen vormgeven. Bevindingen tot nu toe delen met directie en team.	IB en stuurgroep; Plan van aanpak vaststellen en uitdragen naar het team en directie Team/ directie; ervaringen opdoen en delen. Directie faciliteert de stuurgroep in ruimte om de klassenconsultaties mogelijk te maken.
Uitwerken/invullen (maart-april 2011) De werkwijze van de kijkwijzers worden besproken en klassenconsultaties bij elkaar worden gedaan door de stuurgroep	Medeverantwoordelijk maken Evaluatie van de klassenbezoeken met de stuurgroep. Collega's uit de stuurgroep zijn medeverantwoordelijk gemaakt om bevindingen te delen met het gehele team. Hiervoor wordt een plan van aanpak gemaakt	IB en stuurgroep; IB neemt groepen over om klassenconsultaties bij elkaar mogelijk te maken. Stuurgroep neemt deel aan de klassenconsultaties. IB en stuurgroep delen successen en maken plan van aanpak om bevindingen te delen met directie en team.
Invoeringsbesluit nemen (mei –juni 2011) Nadat de directie geïnformeerd is over bevindingen van de klassenconsultaties wordt er gekeken naar een moment in de teamvergadering om het team te informeren over de bevindingen tot nu toe. Tevens wordt er gekeken of er ruimte is in de jaarplanning om een studiedag te organiseren voor de	Onomkeerbaar maken Team wordt geïnformeerd over bevindingen tot nu toe (juni 2011) Besluit voor studiedag wordt opgenomen in de jaarplanning 2011-2012	IB en stuurgroep; Team informeren over bevindingen tot nu toe. Team; bezinning op ADI model. directie; mogelijkheid voor een studiedag opnemen in de planning.

rest van het team over dit veranderproces.		
Implementeren (schooljaar 2011-2012) Mogelijke studiedag rondom klassenconsultaties en de meerwaarde hierin van het ADI model door de stuurgroep. Eerste groep collega's (van de rest van het team) die klassenconsultaties doen bij elkaar waarin sturing wordt gegeven door collega's uit de stuurgroep. Op de agenda van de teamvergadering krijgt teamleren een vast punt	Ondersteunen van het leer- en gewenningsproces Oplossingsgerichte benadering toepassen; bespreken wat er goed gaat, wat een stapje verder zou kunnen zijn.	IB en stuurgroep; mogelijke studiedag voorbereiden. IB zorgt ervoor dat successen zichtbaar kunnen worden gemaakt. Directie; Ruimte en tijd faciliteren voor voortzetting klassenconsultaties. Team: ervaring opdoen met collegiale klassenconsultaties.
Bewaken en evalueren (schooljaar 2011-2012) Evaluatie collegiale klassenconsultaties in het team door het team.	Bekrachtigen Successen delen en vieren, complimenten geven. Nieuwe doelen afspreken.	IB/Team/ directie; vieren en evalueren. IB/directie; proces bewaken

Nadruk in de gehele transformatie ligt op het proces. Het verloop van het proces bepaalt of er een vertraging of misschien wel een versnelling op moet treden. Ik als verandermanager begeleid en stuur dit proces. Door het toepassen van mijn helikopterview kan ik de juiste interventies zetten om het proces goed aan te sturen. In dit proces besteed ik aandacht aan het bieden van voldoende ruimte om te voorkomen te hard van stapel te lopen. Op deze manier bewaak ik de balans tussen het product en het proces.

Bovenstaande aandachtspunten in ogenschouw nemend, hebben er toe geleid dat ik eens in de twee weken overleg momenten pleeg met de andere intern begeleider op school. Op deze wijze wil ik meer inzicht krijgen op het sturen van het proces.

4.3 Inmiddels gerealiseerde vooruitgang



Nu we inmiddels een aantal stappen gezet hebben in de transformatie, heb ik de directie en de stuurgroep nogmaals gevraagd om een inschaling te maken in de voortgang van de transformatie (bijlage 13 en 15). De stuurgroep schaaft ons wat betreft activerende directe instructie nu in op een 8. In deze 8 ervaren ze de volgende kwaliteiten:

- De kijkwijzers bieden een houvast welke de stuurgroep meer richting geeft in het bieden van een kwalitatief goede instructie.
- De stuurgroep spreekt over een toename van bewustwording van eigen handelen na het bezoeken van de klassenconsultaties.
- Het bezoeken van de klassenconsultaties heeft vertrouwen geboden. Collega's uit de stuurgroep geven aan dat door bij een ander te kijken hun zelfvertrouwen toeneemt.

Wat teamleren betreft schaaft de stuurgroep ons nu in op een 6. In deze 6 ervaren zij dat klassenconsultaties er toe hebben geleid dat we als school al meer functioneren als een school als lerende organisatie. Zij van mening dat het teamlerende element op basisschool Kornak is versterkt.

De directie schaaft de stuurgroep op het gebied van effectieve instructie nu in op een 8,5. Als reden hiervoor gaf de directie als antwoord het feit dat de inspectie op 19-04-2011 opmerkte dat het ADI model goed zichtbaar was in een aantal groepen. Deze groepen betreffen onder andere de collega's uit de stuurgroep waar de inspectie een bezoek aan heeft gebracht. Op het gebied van teamleren is de directie zeer positief over de vorderingen van de stuurgroep. Zij geven hier een 8,5 met de opmerking erbij dat er wel een motivator achter moet zitten. De rest van het team wordt op het gebied van effectieve instructie en teamleren ingeschaald tussen een 6 en een 7. Dit cijfer is tot stand gekomen omdat volgens directie er aspecten zijn benoemd door de stuurgroep waardoor bewustwording is gekomen bij meerdere teamleden. Maar de verschillen onderling ervaart de directie nog als groot en daarom is het geen 6,5.

De volgende positieve bevindingen heb ik inmiddels waargenomen:

De stuurgroep is dusdanig enthousiast geworden na het bezoeken van de klassenconsultaties waardoor het ADI model door hen wordt gebruikt bij instructies voor zoveel mogelijk vakken. Er wordt meer gebruik gemaakt van de inzet van het activ bord. De trainingen welke gegeven zijn door directie hebben er toe geleid dat tijdens instructies het activ bord veelvuldig wordt ingezet. Flipcharts worden nu frequenter gebruikt in instructies. Ik krijg het gevoel dat de rest van het team langzaam ontwaakt. Ik krijg vaker vragen over hoe het proces verloopt. Van enkele leden van de stuurgroep hoor ik ook terug dat er vragen aan hen gesteld worden over de ontwikkelingen tot nu toe. Tenslotte wil ik vermelden dat ik mijn groep 5 leerlingen heb gevraagd hoe zij instructie aan de hand van het ADI model ervaren. Zij geven aan duidelijker te snappen wat ze die dag gaan leren. Vermelding van het doel helpt hen hierbij. Ook vinden ze het fijn om nog even te horen wat we de vorige keer hebben gedaan en wat we na de les in volgende lessen terug laten komen.

Hoofdstuk 5 Conclusies en aanbevelingen

“Als een cyclus is afgerond, en de kennis is gebruikt om het eigen onderwijs op een hoger niveau te brengen, ontstaan er weer nieuwe vragen.” (Harinck, F., 2007). De eerste cyclus is inmiddels door de stuurgroep succesvol voltooid. Gedurende dit proces rezen er nieuwe vragen op zoals: Hoe zorgen we ervoor dat de rest van de teamleden ook enthousiast raken om klassenconsultaties bij elkaar te doen? Hoe kunnen we er met elkaar ervoor zorgen dat ons proces na afronding niet stil blijft liggen? De allerbelangrijkste vraag volgens de stuurgroep en mijzelf: *Hoe kunnen we ervoor zorgen dat we de meerwaarde; de opbrengst van effectieve instructie over kunnen brengen op onze collega's?* Deze vragen worden verderop in dit hoofdstuk toegelicht.

5.1 Conclusies met betrekking tot de onderzoeksvraag

In hoofdstuk 2 heb ik de volgende onderzoeksvraag geformuleerd: **Hoe kan ik als intern begeleider ‘in opleiding’ dit team faciliteren in het ‘leren als team’ als het gaat om het toepassen van het directe instructiemodel tijdens instructiemomenten?**

Het antwoord op de centrale onderzoeksvraag wordt geformuleerd op basis van de evaluatie vragenlijsten, beantwoord door de directie en collega's van de stuurgroep (bijlage 13 en 15). Tevens neem ik mijn eigen observaties gedurende het proces mee in deze conclusie.

- Doordat ik de stuurgroep heb voorzien van theorie betreffende het ADI model, raakte de stuurgroep enthousiast en nieuwsgierig. Zij zijn zich ook gaan verdiepen in de literatuur en hebben uiteindelijk de keuze gemaakt om als groep te starten met het uitproberen van dit model. Zoals zij in de bijlage aangeven, geeft het ADI model hen duidelijkheid en structuur. Dit komt weer ten goede aan de instructies die ze geven.
- Door de coachingsbijeenkomsten van Fontys Master SEN module 3 ontstond er in de stuurgroep een honger om van en met elkaar te leren. De stuurgroep wilde zich verder bekwamen in teamleren en kwam met het initiatief om bij elkaar klassenconsultaties te doen. Om dit te verwezenlijken, heb ik in de groepen vervangen zodat collega's bij elkaar konden kijken. De stuurgroep geeft in de bijlage aan dat door het bezoeken van de klassenconsultaties zij ervaren dat ze zich bewuster zijn geworden van hun manier van lesgeven. Van Nistelrooij en de Wilde (2008) schrijven hierover ook dat “Organisaties leren wanneer individuele medewerkers in gezamenlijkheid leren en hun zienswijzen, inzichten en ervaringen met elkaar delen en hierop reflecteren.”
- Doordat ik ze gefaciliteerd heb in het bezoeken van de klassenconsultaties, geven de collega's uit de stuurgroep aan dat zij het gevoel hebben “het goed te doen”. In de bijlage valt ook te lezen dat de klassenconsultaties zorgden voor een stuk herkenning en bevestiging. Ook geven ze aan dat kijken bij elkaar hun eigen creativiteit prikkelt mbt het verrijken van de lessen. Ze geraken een stukje dichter bij het verwezenlijken van hun droom. Tenslotte leren ze nu van collega's hoe ze bordtoepassingen met het activ bord kunnen gebruiken in de lessen.
- Van belang in dit gehele proces vindt de stuurgroep de oplossingsgerichte benadering welke ik gehanteerd heb positief. Dit heeft ervoor gezorgd dat er een grote mate van veiligheid heerst welke volgens de stuurgroep een voorwaarde is voor het boeken van succes. Ook Boonstra (n.d.) onderschrijft het belang van de aanwezigheid van veiligheid. “Vanuit een psychologische invalshoek worden problemen die zich voordoen in veranderingsprocessen primair toegeschreven aan gebrek aan motivatie bij de werknemers en aan de algemene hang naar zekerheid, veiligheid en stabiliteit.” (Boonstra, J., n.d.)

Concluderend kan ik stellen dat ik het team kan faciliteren in het leren als team door collega's allereerst de mogelijkheid te bieden om klassenconsultaties uit te voeren. Daarnaast heb ik ze het nut van klassenconsultaties laten ervaren. Ook kan ik stellen dat het bieden van structuur in de vorm van het ADI model, collega's helpt tijdens het geven van effectieve instructies. Tenslotte is het goed hierbij te vermelden dat ik als intern begeleider "in opleiding" voortdurend af moet stemmen op de stuurgroep. Met onder andere de theorie van Kloosterboer (2005) en Blanchard (2007) in mijn achterhoofd heb ik keuzes gemaakt, passend bij de fase waarin de collega's van mijn stuurgroep zich bevinden. Het maken van deze keuzes draagt bij aan facilitering in het leren als team. Zo is bijvoorbeeld gekozen om gebruik te maken van teamleren door collega's te faciliteren in het bezoeken van klassenconsultaties bij elkaar. Senge (2002) onderstreept dit gegeven. Ook is het een bewuste keuze geweest te werken vanuit draagvlak. Mijn rol hierbij was me te focussen op het proces in plaats van op het product.

Op de volgende deelvragen heb ik inmiddels antwoord gekregen:

1. **Zijn er al activiteiten die worden toegepast op basisschool Kornak waarin teamleren centraal staat?** De afgenomen enquête (bijlage 10) laat hier zien dat er op basisschool Kornak wel voldoende momenten zijn waarin er van en met elkaar geleerd kan worden. Vraag 12 (*Ik maak al gebruik van teamleren door momenten in te plannen waarin collega's van mij kunnen leren en ik van collega's kan leren*) bevestigt hier dat collega's er nog te weinig gebruik van maken.
2. **Hoe staat de rest van het team tegenover instructie zoals deze nu wordt gegeven op basisschool Kornak?** Het team geeft wederom in de enquête aan instructies, zoals deze nu worden gegeven, als een voldoende te beschouwen. De kennis om een goede instructie te geven, blijkt voldoende aanwezig. Wel wordt er aangegeven dat het team het gevoel heeft te weinig tijd te kunnen besteden aan de voorbereiding van een instructie.
3. **Hebben teamleden al voldoende kennis van de inhoud van de fasen van het directe instructiemodel?** Op deze vraag geeft het team in de enquête aan over voldoende kennis te beschikken. Tevens wil ik eraan toevoegen dat de inspectie op 19-04-2011 onze school heeft bezocht. De inspectie heeft in deze korte tijd na het bezoek nog geen rapport klaar waarin de bevindingen staan vermeld. Wel heeft de inspectie in het nagesprek met directie gemeld dat er instructies gezien zijn waarin het model van de activerende directe instructie te herkennen is. Uit mondelinge toelichting kwam naar voren dat dit onder andere de collega's van de stuurgroep betreft.
4. **Hoe wordt er op andere scholen instructie gegeven?** Op deze vraag heb ik nog geen antwoord kunnen vinden daar de tijd zich er niet meer voor leende dit gegeven te onderzoeken. In de toekomst zou dit een volgende stap kunnen zijn. De meerwaarde hiervan zou kunnen zijn dat wij als team kunnen leren van andere scholen. Wat op andere scholen werkt, nemen we mee als toekomstige interventies in onze eigen school.

5.2 Conclusies en aanbevelingen aan de directie van basisschool Kornak

Op basis van het doorlopen proces verdient het aanbeveling aan de directie om de volgende punten mee te nemen op lange en korte termijn:

In samenspraak met mij adviseert de stuurgroep op korte termijn:

- Kennis en ervaringen betreffende dit proces over te brengen op het team met als doel collega's de meerwaarde te laten ervaren van de opbrengsten van effectieve

instructie. In een teamvergadering informeert de stuurgroep het team over de bevindingen tot nu toe. Dit wordt vormgegeven middels een Power Point.

- De directie wordt aanbevolen tijd vrij te maken voor de stuurgroep om een Power Point in elkaar te zetten.
- De directie wordt geadviseerd collega's van de stuurgroep te vervangen. Op deze manier kan de groep worden overgenomen tijdens het bezoeken van de klassenconsultaties. Deze klassenconsultaties worden gefilmd en de uiteindelijke film wordt in een studiedag gepresenteerd aan de rest van de teamleden.
- Uit de enquête (bijlage 10) blijkt dat het team te weinig tijd ervaart om het geven van een goede instructie tot stand te brengen. De stuurgroep adviseert de directie daarom in kaart te brengen hoe de tijdsinvestering van collega's van een dag eruit ziet. Waar kan er tijd vrij gemaakt worden om meer tijd te besteden aan de voorbereiding van een goede instructie?

Op lange termijn kunnen de volgende concrete acties ondernomen worden:

- De directie wordt aanbevolen een studiedag in te plannen rondom dit onderwerp. De stuurgroep informeert het team uitgebreid in deze studiedag over de werkwijze van het ADI model. Middels werkvormen wil de stuurgroep de rest van het team enthousiasmeren voor werken met de kijkwijzer.
- De stuurgroep adviseert de directie tijd vrij te maken waarin in het begin van het schooljaar begonnen kan worden met de voorbereidingen voor de studiedag.
- Ook blijken er uit de besprekpunten van de kijkwijzer (bijlage 14) een aantal punten te komen welke de stuurgroep verder wil uitwerken.
- Ook legt de stuurgroep vraag 12 (*Ik maak al gebruik van teamleren door momenten in te plannen waarin collega's van mij kunnen leren en ik van collega's kan leren*) uit de enquête (bijlage 10) voor aan directie. Geadviseerd wordt om tijd vrij te maken om collega's bij elkaar ook klassenconsultaties te laten doen.
- De stuurgroep bezint zich op de volgende vraag: *"Hoe zorgen we ervoor dat de rest van de teamleden ook enthousiast raken om klassenconsultaties bij elkaar te doen?"* In het betrekken van de rest van het team bij deze transformatie gaat het vermoedelijk om een andere klantrelatie. Volgens Bannink (2006) blijkt dat de samenwerkingsrelatie erg belangrijk is voor de uitkomst van gesprekken. "De oplossingsgerichte professional schenkt al tijdens het eerste gesprek en daarna in alle vervolgesprekken aandacht aan zijn relatie met de cliënt." Voor ons betekent dit goed inschatten met welke klantrelatie we te maken hebben en daarbij passende interventies inzetten.

Bijlage 16 laat een gedetailleerde uitwerking zien van de te nemen interventies in een plan van aanpak voor directie.

5.3 Conclusies en aanbevelingen aan het team van basisschool Kornak

- Na het bezoeken van de klassenconsultaties blijkt uit het invullen van de kijkwijzers dat het geven van procesfeedback aan leerlingen een belangrijke plaats inneemt. Dit gegeven acht de stuurgroep zeer van belang om aan te bevelen aan de rest van het team.
- Ook heeft de stuurgroep ervaren dat het van belang is instructies te geven vanuit betekenisvolle situaties; In de klassenconsultaties bleek het kinderen meer tot de verbeelding spreken wanneer er gerelateerd wordt aan een voor hen betekenisvolle context. De kijkwijzers lieten zien dat dit weer een gunstig effect heeft op de betrokkenheid van de leerlingen. De stuurgroep adviseert het team daarom ook gebruik te maken van het ADI model. De stuurgroep acht het van belang wanneer alle teamleden van basisschool Kornak allereerst informatie verkrijgen over de werkwijze van het ADI model en de ervaringen van werken hiermee tot nu toe.

5.4 Eindconclusie

In hoofdstuk 3 schetste ik het doel van de stuurgroep als volgt: *Effectieve instructie aan de hand van het ADI model door middel van teamleren*. Ik gaf aan dat de uiteindelijke droom van de stuurgroep een verbetering van de kwaliteit van instructies op basisschool Kornak is. Uit de inschaling die ik gemaakt heb in hoofdstuk 4.3 blijkt dat we vooruitgang geboekt hebben. We mogen concluderen dat we **van** een nog klassikale instructie meer toegegroeid zijn **naar** een instructie op 3 niveaus aan de hand van het model van de Activerende Directe Instructie. Dit gegeven kan ik ondersteunen doordat de inspectie al mondeling heeft laten weten dat de instructies op basisschool Kornak zich op een kwalitatief goed niveau bevinden. Ze geven aan dat er in alle groepen gewerkt wordt vanuit 3 niveaus en het ADI model in groepen herkenbaar is op basisschool Kornak.

Wat teamleren betreft kan ik het volgende concluderen: **Van** nog beperkte initiatieven tot teamleren hebben de klassenconsultaties ertoe geleid dat we met de stuurgroep al werken **naar** een frequenter gebruik van teamleren op basisschool Kornak.

Beide conclusies heb ik voorgelegd aan directie en de stuurgroep en zij geven aan deze vooruitgang op deze manier te erkennen.

Deel B

Hoofdstuk 6 Reflectie

In dit hoofdstuk geef ik mijn reflectie weer op dit meesterstuk en de school als lerende organisatie. Ik beschrijf de veranderingen die ik heb ervaren in dit geheel. Ook geef ik een reflectie op mijn eigen leerproces en mijn ontwikkeling als intern begeleider bij de start van dit studiejaar tot aan het eind waar ik me nu bevind.

6.1 Reflectie op het plan en op de uiteindelijke uitvoering

Het doel waar in dit onderzoek door de stuurgroep naar gestreefd wordt, was: effectieve instructie aan de hand van het ADI model door middel van teamleren. De uiteindelijke droom van de stuurgroep was een verbetering van de kwaliteit van instructies op basisschool Kornak. Het doen van klassenconsultaties is gerealiseerd door de stuurgroep en heeft inzichten opgeleverd waarmee de stuurgroep kan werken aan een verdere ontwikkeling van eigen professionalisering. De stuurgroep heeft aangegeven zich bekwaamer te voelen in het geven van instructies. Vervolgens zegt de stuurgroep dat door deelname aan de klassenconsultaties veel van elkaar geleerd is; Het vertrouwen in hen zelf is toegenomen (de klassenconsultaties zorgden voor her- en erkenning). Ook heeft het toepassen van het ADI model gezorgd voor meer structuur in de lessen. De stuurgroep is van mening dat dit ten goede komt aan de kwaliteit van instructies. Tenslotte zegt de stuurgroep zich meer bewust te zijn van eigen handelen.

Realisatie van deze stappen van dit implementatieproces wijt de stuurgroep aan het feit dat dit onderzoek gestart is vanuit draagvlak. Niets is opgelegd en vanuit een oplossingsgerichte visie is er voortdurend gewerkt. Dit heeft de stuurgroep vertrouwen gegeven en geïnspireerd om verder te komen in dit proces. Voor mij als verandermanager heeft dit de volgende inzichten opgeleverd:

1. Het is van belang dat de verandermanager een diagnose kan stellen. Dit heb ik gedaan door het ontwikkelingsniveau van de stuurgroep vast te stellen. Ik heb ervaren dat het van belang is goed te kijken naar hoe het team functioneert zodat ik mijn mate van sturing (S1 t-m S4) zoals Blanchard (2007) deze beschrijft daarop kan afstemmen. De theorie van Kloosterboer (2005) leert mij rekening te houden met de mate van weerstand en betrokkenheid. Op deze wijze kan ik me beter richten op het proces en koers ik erop nog meer draagvlak te creëren.
2. Flexibel zijn, zo heb ik ervaren, is een belangrijke eigenschap van de verandermanager. Dit betekent al het gene wat ik onderweg tegenkom meenemen zoals het zich voordoet. Zoals het aanpassen van mijn leiderschapsstijl aan de ontwikkeling van het team.
3. Als verandermanager functioneer ik als partner. Dit houdt in dat ik toestemming moet verkrijgen van leden van het team om de leiderschapsstijl te gebruiken die past bij het ontwikkelingsniveau (Blanchard, K., 2007).

In mijn rol als verandermanager lag de focus op het creëren van draagvlak. Vanuit een oplossingsgerichte visie heb ik vergaderingen voorbereid met de stuurgroep. Mijn doel was inzichten te laten komen uit collega's zelf. Om dit te laten slagen heb ik me verdiept in de theorie om mijzelf bekwaamer te maken. Op deze wijze kon ik gedurende het proces de juiste denkvragen stellen. Mijn strategie was om als O.E.N. (open, eerlijk en nieuwsgierig) over te komen waardoor collega's uit de stuurgroep zelf aan het werk gingen. Ik heb gekeken naar het proces door te onderzoeken welke verschillen er (mogen) zijn en hoe de tijd kan worden bewaakt. Mijn uitdaging was een juiste balans vinden tussen het zijn van een coach en het overdragen van kennis.

De oplossingsgerichte methode en daarbij de stappen van veranderen door Furman (2007) hebben mij geholpen in dit proces. Door voortdurend te kijken naar de sterktes en de mogelijkheden ben ik oplossingsgericht te werk gegaan. Mijn ervaring is dat de verworven inzichten die ik als verandermanager heb opgedaan, nodig zijn om een verandering te kunnen laten slagen.

Op dit moment zijn de klassenconsultaties voltooid en volgt een terugkoppeling naar het team. Een volgend stapje is voortzetting van de klassenconsultaties met als doel deze te filmen. Deze film wordt in een studiedag aan het team gepresenteerd. De stuurgroep en ik kiezen voor het olievlek principe omdat in een kleine groep deskundigheid ontwikkeld is. Nu wordt deze deskundigheid door de inmiddels gegroeide experts doorgegeven aan de rest van het team. Op deze wijze worden meerdere collega's eigenaar van dit ontwikkelingsproces. Graag wil ik hierbij vermelden dat mijn bevoegdheid als leerkracht, evenals de onderwerpen die al gepland stonden in de jaarplanning, ertoe hebben geleid de keuze te maken voor het principe van de olievlek. In mijn rol als groepsleerkracht en intern begeleider in opleiding moet ik kijken naar wat haalbaar is. Mijn inziens was dit de beste keuze.

6.2 De school als lerende organisatie

In Fontys Master SEN IB 02 heb ik een inschatting gemaakt in hoeverre mijn school al functioneert als een school als lerende organisatie. Hierin heb ik gebruik gemaakt van de vragenlijsten van Jan Jutten (n.d.). Uit de vragenlijsten bleek toen dat onze organisatie al een eind op weg is naar een lerende organisatie. Maar we zijn er zeker nog niet. Uit de vragenlijsten blijkt dat wij een prettige sfeer hebben binnen ons team, een belangrijke voorwaarde om te komen tot een lerende organisatie. Tevens delen we een gezamenlijke visie, maar deze wordt nog vooral onderstreept door de schoolleider. We zijn ons te weinig bewust van mentale modellen die bepalen hoe we onze school zien. Daar onze school pas 5 jaar bestaat is het goed te melden dat de eerste jaren in het teken stonden van de organisatie op poten zetten, nu is er tijd om inhoudelijk meer vorm te gaan geven. Om het inhoudelijk meer vorm te geven heb ik gedurende het veranderingsproces met de stuurgroep onder andere voortdurend stil gestaan bij de volgende elementen:

- In de bijeenkomsten waarin ik met de stuurgroep heb gewerkt, heb ik aandacht besteed aan mentale modellen. In de werkvormen die ik heb toegepast, heb ik telkens bewust stil gestaan bij deze mentale modellen. Dit heb ik gedaan door voortdurend met elkaar af te stemmen wat ons denkkader is, praten we over hetzelfde? Om als voorbeeld te geven, heb ik de stuurgroep op deze manier stil laten staan bij de definitie van klassenmanagement en effectieve instructie.
- Aan onze gezamenlijke visie is hard gewerkt. Een hulpmiddel hierbij is het bepalen van de droom geweest en het toepassen van de schaalvragen. Voortdurend heb ik het team verder geholpen in het ontwikkelen van een visie. De theorie van Furman (2007) en Covey (2002) ondersteunde mij om de stuurgroep telkens duidelijk voor ogen te laten houden waar naar toe wordt gewerkt.
- Om op deze wijze het proces te begeleiden, heb ik ervaren dat het creëren van persoonlijk meesterschap is toegenomen. Betrokkenheid zorgt ervoor dat collega's eigenaar worden in dit proces. Wat mijn eigen persoonlijk meesterschap betreft, zal deze reflectie duidelijk maken dat ik sprongen heb gemaakt.

De inschatting die ik gemaakt heb, blijkt na het begeleiden van dit veranderproces overeen te komen. Het teamlerende vermogen waarover dit team zegt te beschikken, wordt onderstreept door de afgenomen enquête (bijlage 2). Juist aan dit element heb ik met de stuurgroep hard gewerkt. Aan de directie heb ik gevraagd of zij hierin verschil merken. Zij

geven op de schaal aan vorderingen te zien. Zij schalen ons nu in op een 8.5 met de opmerking dat er wel een motivator achter moet zitten. De directie proeft enthousiasme onder de stuurgroep en ziet dat er met en van elkaar veel geleerd wordt.

Nu ligt er nog een zeer uitdagende vervolgstap; de rest van het team enthousiasmeren om ook deel te nemen aan klassenconsultaties en te werken met het ADI model.

Een mogelijke stap om ons als school hierin verder te ontwikkelen, acht ik uitbreiding van het olievlekprincipe. Ik zou het ontzettend inspirerend vinden wanneer het ons lukt om in de toekomst 6 x 6 groepen te vormen die allemaal deelnemen aan collegiale consultaties mbt het ADI model. Dit maakt de school actief en betrokken en op deze wijze groeien we nog meer toe naar een school als lerende organisatie. Uiteraard moeten we wederom goed onderzoeken of deze vervolgstap lukt.

6.3 Reflectie op het eigen leerproces

Uit de quick scan (bijlage 17) blijkt dat ik in vergelijking met de start van dit studiejaar me bekwaamer voel in veel competenties. Mijn directeur heb ik deze bijlage ook laten zien en om een reactie gevraagd. Mijn directeur geeft aan dat ik zeker gegroeid ben in het werken met een team leraren. Deze uitspraken doet hij op basis van de zichtbare positieve resultaten die de stuurgroep met mij geboekt heeft in de klassenconsultaties. Hij geeft ook aan dat ik me zichtbaarder heb opgesteld binnen de schoolorganisatie. Mijn directeur ziet mij hard werken aan mijn eigen ontwikkeling. In bovenschoolse verbanden herkent hij de nog te ontwikkelen rol, daar ik hiermee nog niet veel mee te maken heb gehad. Een collega uit de stuurgroep geeft aan mijn rol als positief begeleidend te hebben ervaren. Ze geeft aan dat ik de tijd goed bewaak, prettig kan samenwerken en ik door mijn positieve inbreng anderen mee krijg. Binnen de schoolorganisatie ziet ze me als een aanvulling. Zij geeft ook aan dat ik zichtbaarder ben geworden in school.

Het opdoen van succeservaringen, en dan vooral het succes uit dit meesterstuk, heeft ertoe geleid dat ik meer vertrouwen heb gekregen in mezelf. Het ontwikkelen van een helikopterview heeft ertoe bijgedragen dat ik veel meer “out of the box” kan denken. Het denken over onderwijsinhoudelijke zaken reikt nu verder dan alleen mijn klaslokaal. Het ontwikkelen van theoretische kennis zorgt ervoor dat ik nu andere keuzes kan maken, beargumenteerd op theoretisch onderzochte achtergronden. Dit alles zet mij steviger in mijn schoenen. Ik weet nu beter waarover ik praat en ben daardoor ook een serieuze gesprekspartner van directie geworden. De belangrijkste verandering die ik bij mijzelf heb ervaren is dat ik me veel meer richt op het proces dan op het product. Voorheen was ik geneigd teveel toe te werken naar het eindproduct. Ik had de neiging verder te rijden met de trein zonder hierbij expliciet stil te staan.

Ook kan ik stellen dat de theorie mij een houvast biedt, waardoor ik me beter kan voorbereiden. Voorheen zou ik veel te veel zelf sturend bezig zijn geweest waardoor ik anderen te weinig ruimte laat. De kennis die ik nu heb opgedaan, maakt dat ik meer vertrouwen en vastberadenheid uitstraal. Dit heeft weer een positief effect op de (sub)groep. Mijn rol in dit veranderproces was vooral het proces begeleiden. Ik focus me minder op het product. Verder was mijn rol het team faciliteren in mogelijkheden zich verder te ontwikkelen in teamleren. Hierbij heb ik rekening gehouden met de werkdruk, de jaarplanning en heb ik voortdurend afgestemd met de stuurgroep, directie en het team.

De theorie van Caluwe (2006) heeft mij geholpen een persoonsgerichte benadering toe te passen waarin ik aandacht heb gehad voor de collega's in de stuurgroep. Passend bij hoe ik in elkaar zit, heb ik afgestemd op de stuurgroep. Door de leerstijltest van Kolb (reader IB 06, Leer- en onderzoekslijn, Fontys OSO) af te nemen, heb ik ervaren dat ik een doener ben. Ik werk doelgericht, ben een sociaal persoon en wil graag tastbare resultaten halen. Juist omdat dit voor mij van belang is, heb ik mij gefocust op de ontwikkeling op het proces. Verder ben ik graag betrokken bij het hele proces en werk ik graag volgens een goede planning. Dit uit zich in het schema wat ik heb gemaakt in bijlage 11. Kennis en informatie

van anderen vind ik belangrijker dan mijn eigen analytische capaciteiten. Ik pas me snel aan de omgeving aan en de daarbinnen aanwezige specifieke en concrete situaties.

Om de droom te verwezenlijken, heb ik telkens de doelen waar we naar toe werkten smart geformuleerd en later geëvalueerd. Doordat ik dit weloverwogen heb gedaan en telkens besproken heb met directie en de stuurgroep zijn we een stap dichterbij de droom. Niet geheel onbelangrijk is hierbij de opmerking dat het kleiner maken van de transformatie ertoe heeft geleid dat de transformatie uiteindelijk haalbaar is geworden.

Door een oplossingsgerichte benadering te hanteren en collega's te motiveren hebben we positieve resultaten behaald. Mijn leiderschapsstijl heb ik afgestemd op de groep. Ik vind het belangrijk te vermelden dat ik in een volgend proces ook de andere kleuren van het kleordenken van Caluwe (2006) in acht neem. De teamsamenstelling kan dan namelijk weer geheel anders zijn wat het nodig maakt andere interventies te plegen.

De stuurgroep geeft mij tijdens het werken met hen en in de evaluatie (bijlage 15) terug dat mijn manier van sturing heeft bijgedragen aan hun persoonlijke ontwikkeling. Ik werd gezien als een stimulerende motivator die een positieve benadering hanteert waardoor het klimaat veilig genoeg is om zich kwetsbaar op te stellen. Ook de inspectie heeft een mooi compliment gegeven door op te merken dat het ADI model herkenbaar is door de school. De directie ziet mij als een goede startende intern begeleider en heeft me gevraagd een presentatie te geven over een leesmethode aan een andere school. Daarnaast ben ik door directie gevraagd om te solliciteren op de vrijgekomen IB functie op mijn school. Inmiddels kan ik trots vermelden dat ik ben aangenomen als intern begeleider op basisschool Kornak. Ik had het me niet beter kunnen voorstellen; eerst de opleiding succesvol afronden om vervolgens opgedane kennis en ervaringen meteen in praktijk toe te passen.

Het werken met de stuurgroep en dan met name de coachingsbijeenkomsten van Fontys Master SEN IB 03 zijn voor mij uitdagingen geweest. De werkvormen die ik hierin heb toegepast zorgden voor afstemming en zoveel enthousiasme. Dit heeft mij geholpen in het creëren van draagvlak. Het feit dat de klassenconsultaties zo geslaagd zijn, ervaar ik als een succes.

Uiteraard liep niet alles probleemloos. Er zijn ook momenten geweest waarin ik het moeilijk vond het proces los te laten. Het hielp mij dan dit met de stuurgroep te bespreken. Ook heb ik dit vaak in mijn LOL groepje kunnen bespreken. En ik mag hier mijn beste vriendin niet vergeten te noemen. Zij stond altijd klaar met een luisterend oor en liet mij zelf nadenken over het verloop van dit proces. Dit heeft mij enorm geholpen. Ik weet nu van mezelf dat ik bevestiging nodig heb om een volgend stapje met vertrouwen te zetten.

Ook mijn perfectionisme zoals bijlage 9 laat zien, heeft me tijdens dit proces in de weg gezeten. Regelmatig liep ik tegen mijn te hoog gelegde lat op. Geduld en vertrouwen in mezelf zoeken, waren dan mijn uitdagingen om de lat een stukje lager te leggen.

6.4 Reflectie op het doen van praktijkonderzoek/ begeleiden van schoolontwikkelingsproces

Het doen van praktijkonderzoek heeft ertoe geleid dat ik in de eerste plaats veel meer ben gaan denken als een intern begeleider. Ik heb geleerd keuzes te maken in het aanbod. De inhoud van deze module zorgt er voor dat ik een andere manier van denken heb bereikt. Dit uit zich vooral in het ontwikkelen van een helikopterview. Ik bekijk nu veel meer vanuit het grote geheel. Daarnaast heeft deze opleiding mij geleerd mezelf voortdurend een spiegel voor te houden. Een oplossingsgerichte benadering hanteer ik niet alleen maar tijdens mijn studie uren. De oplossingsgerichte benadering ontwikkelt zich ook in mijn privé leven. Ik denk meer vanuit mogelijkheden en sterktes dan vanuit problemen en zwaktes.

De collega's in de LOL groep hebben mij veel houvast geboden. Doordat we allemaal met hetzelfde bijltje hakken, begrijpen we elkaar. Het feit dat iedereen anders is, maakte dat ik mijn voordeel heb kunnen doen met de talenten die collega's van me bezitten. In elke leerstijl zitten sterktes en zwaktes. Ik heb getracht de sterktes uit andere leerstijlen mee te nemen in mijn eigen stijl. Dit deed ik bijvoorbeeld door kritisch te kijken naar mijn werk en naar mijzelf. Ook leerde ik meer analyseren en reflecteren. Binnen mijn LOL groepje heeft netwerken ook geholpen. Door mijn collega's om tips en adviezen te vragen bewandelde ik soms wegen waar ik voorheen niet bent geweest. Dit zorgt weer voor nieuwe inzichten. Volgens Kolb (reader IB 06, Leer- en onderzoekslijn, Fontys OSO) is de theorie over leerstijlen een cyclus waarbij meerdere leerstijlen doorlopen worden. Op deze wijze doorloop ook ik meerdere stijlen.

Het inspireerde mij dat ik gedurende de opleiding steeds meer samenhang in de modules ging zien. Module 2 Fontys Master SEN voelde in het begin aan als een steen op mijn maag. Ik vond het ontzettend lastig hier mijn weg in te vinden. Aangekomen bij het eind van deze opleiding kan ik stellen dat juist deze module mij heeft geholpen de helikopterview te ontwikkelen. Door het in kaart brengen van mijn school, heb ik het fundament gelegd van waaruit dit meesterstuk kon starten. In de toekomst vind ik juist deze module een zeer bruikbaar middel om onderzoeksmatig in kaart te brengen hoe een school in elkaar steekt. Op cruciale momenten hielp het mij om mezelf voortdurend op het proces te richten. Niet teveel naar het eindproduct willen toewerken. Stap voor stap dwong ik mezelf eerst het volgende smart doel te halen en het uiteindelijke doel voor ogen te houden. Concluderend kan ik stellen dat ik enorm veel heb geleerd van en over mezelf. Mijn kritische houding heb ik verder ontwikkeld en stelt me in staat met vertrouwen volgende stapjes te zetten.

De komende tijd wil ik me vooral verder ontwikkelen in het begeleiden van processen en het coördinerend handelen van mijzelf op basisschool Kornak. Deze ontwikkelpunten zijn mijn inziens nodig om het veranderingsproces waar dit meesterstuk mee is begonnen, af te maken.

Op langere termijn ligt mijn focus op het implementerend handelen. Ik wil me nog meer gaan scholen in het begeleiden van veranderprocessen. De opleiding tot middenmanager lijkt mij een passend vervolg op de verworven kennis tot nu toe.

Tenslotte wil ik vermelden dat ik het van belang acht me voortdurend te professionaliseren en ontwikkelen. "Hiertoe beziet zij haar eigen functioneren in relatie tot de professionele standaard en onderneemt passende actie indien nodig." (LBIB 2010). Dit citaat is voor mij de kern van verantwoordelijkheid van de intern begeleider.

Literatuurlijst

Boeken

1. Bannink, F. (2006) *Oplossingsgerichte vragen*. Amsterdam, Harcourt
2. Caluwe, L. de & Vermaak, H. (2006) Denken over verandering in vijf kleuren (3.1-3.4) *Leren veranderen, een handboek voor de veranderkundige*. Deventer, Kluwer (pp. 61-84) .
3. Clijsen, A. , Gijzen, W., Lange, S. de & Spaans, G. (2007) *Handreiking 1-zorgroute voor leerkrachten en intern begeleiders in het primair onderwijs*. 's-Hertogenbosch, WSNS en KPC-groep
4. Covey, R., S. (1989) *De zeven eigenschappen van effectief leiderschap*. Amsterdam, Business Contact
5. Dorr, D. & Zuidema, J. (2002) *Werken met het INK-managementmodel*, Deventer, Kluwer
6. Furman, B. & Ahola, T. (2007) *Change through cooperation. Handbook of reteaming. The art of motivating people to change what they want to change*. Helsinki, Brief Therapy Institute
7. Harinck, F. (2007) *Basisprincipes praktijkonderzoek*, Antwerpen-Apeldoorn, Garant
8. Kloosterboer, P. (2008) *Voor de verandering. Over leidinggeven aan organisatieverandering*, Den Haag, Sdu Uitgevers bv.
9. Kuipers, W. (1998) *Persoonlijk leiderschap in een lerende basisschool*, 's-Hertogenbosch, KPC Groep
10. Leenders, Y., Naafs, F. & Oord van den, I., (2002), *Effectieve instructie: Leren lesgeven met het activerende directe instructiemodel*. Amersfoort, CPS onderwijsontwikkeling en advies.
11. Lingsma, M. (2005) *Aan de slag met teamcoaching*, Soest
12. LBIB (2010) *De beroepsstandaard voor de intern begeleider*. Functieomschrijving, bekwaamheidseisen en ethische code, Pica
13. Mintzberg, H. (1998) *Configuraties, de beste eigenschappen van organisaties bij elkaar brengen*, Mintzberg over Management, de wereld van onze organisaties, Groningen, Wolters-Noordhoff – Business Pocket
14. Reader IB04 Fontys OSO (2009) *Intern Begeleider en veranderingsprocessen*
15. Reader IB06 Fontys OSO (2009) *Leer- en onderzoekslijn*
16. Veenman S., Lem, P., Roelofs, E. & Nijssen, F. (1993) *Effectieve instructie en doelmatig klassenmanagement*, Lisse, Swets & Zeitlinger B.V.

Artikelen en tijdschriften

1. Basisschool Kornak (2008) *Personeelstevredenheidsonderzoek*, Uitgeest
2. Basisschool Kornak (2011-2015) *Schoolplan*, Uitgeest
3. Basisschool Kornak (2011-2015) *Schoolgids*, Uigeest
4. Basisschool Kornak (2011-2015) *Zorgplan*, Uitgeest
5. Blanchard, K et al. (2007) Situationeel Leiderschap II, In; Blanchard, K. & Frankemolle, E. (2007) *Ken Blanchard over leiderschap; Leid jezelf en anderen naar inspirerende prestaties*, Amsterdam, Pearson Education Benelux B.V (pp. 65-75, 87-104)

6. Cameron, K. & Quinn R. (2008), *Het model van concurrerende waarden. Onderzoeken en veranderen van organisatiecultuur*. Den Haag; SDU (pp.53-85)
7. Wijnhoven, M. (2010) Module IB02 Fontys Master SEN *De begeleider en organisaties en beleid*
8. Wijnhoven, M. (2011) Module IB03 Fontys Master SEN *Teamcoaching*

Internetsites / elektronische bronnen

1. APS (2011) *Teamleren van discussie naar dialoog*. Internet WWW pagina op URL: <http://www.aps.nl/NR/exeres/363B5EBD-DFBE-4873-B70A-6812138F5936.htm>
(geopend op 14-05-2011)
2. Nistelrooij van A. & Wilde de R., (2008) *Leren en veranderen in interactie*. Internet WWW pagina op URL: http://www.avannistelrooij.nl/website/files/Hoofdstuk%2013%20van%20Leren_in_organisaties_DEF-2.pdf
(geopend op 12-05-2011)
3. Groeneweg, B. (2009) Collectief Inclusief *Salamanca verklaring*. Internet WWW pagina op URL: <http://www.collectief-inclusief.nl/paginas/salamancaverklaring.htm>
(geopend op 20-11-2010)
4. Copp, J. (2009) *De kracht van instructie versie 2*. Internet WWW pagina op URL: <http://www.youtube.com/watch?v=Mr4HnX71Yug>
(geopend op 15-01-2011)
5. OCGH Advies (n.d.) *Opbrengst gericht onderwijs: uw tussenstand*. Internet WWW pagina op URL: <http://www.ocghadvies.nl/Kenniscentrum.php>
(geopend op 04-02-2011)
6. Offman, D. (n.d.) *Kernkwaliteiten en kernkwadranten*. Internet WWW pagina op URL: <http://www.scar.dds.nl/enneagram/kernkwadrant.htm>
(geopend op 20-01-2011)
7. Koning, H., Meurs van R. & Putte van de H. (n.d.) *Rooddruk dienstverlening*. Internet WWW pagina op URL: <http://www.rooddruk.org/teamleren-kennismanagement.html>
(geopend op 21-04-2011)
8. Schoolaanzet (n.d.) *Inspectie van het onderwijs over opbrengst gericht werken*. Internet WWW pagina op URL: <http://schoolaanzet.nl/opbrengstgerichtwerken/inspectie>
(geopend op 11-01-2011)
9. Boonstra, J. (n.d.) *De dynamiek van verander en leerprocessen binnen organisaties*. Internet WWW pagina op URL: http://www.sioo.nl/upload/artikelen/18_artikel_document.pdf,
(geopend op 14-05-2011)

10. Bazalt, HCO, Fontys Fydes en Onderwijs Advies (n.d.) Internet WWW pagina op URL: <http://www.watwerktopschool.nl/De%20Elf%20factoren/deelfactoren.html> (geopend op 19-01-2011)
11. Fontys OSO (n.d.) *Quickscan* Internet WWW pagina op URL: <https://www.fontysoso.nl/oso/quickscan/> (geopend op 21-09-2010, 06-05-2011)
12. Vierbergen, J.C. (2003) *Leren Veranderen* (Caluwe de L. & Vermaak H.) Internet pagina op URL: <http://www.che.nl/users/jcv/kleur/Kleuren2.htm> (geopend op 12-02-2011)

Bijlagen

Bijlage 1: SWOT analyse

SWOT analyse		
Visie & strategische doelen	Kwaliteiten - sterkten	Beperkingen - zwakten
“Onze school is een gemeenschap waarin teamleden, kinderen en ouders voor het gezamenlijke doel werken. De school stelt het kind centraal, met zijn of haar mogelijkheden en talenten. Basisschool Kornak is een stimulerende plek waarin iedereen zichzelf ontdekt en waarin we samen groeien. We willen een school zijn voor iedereen”.	- Teamleren - Werkklimaat, sfeer - ICT - Gebruik van Esis B - De fase PLAN, DO - Samenwerking met ouders - Er wordt zorg geboden aan kinderen die een handelingsplan hebben. - Er is een zorgteam, samenwerkingsverband en een ZAT - Directie legt nadruk op zorg voor alle leerlingen - Er is binnen de stichting een werkgroep Passend Onderwijs - Er is ervaring met rugzakleerlingen - Er is regelmatig overleg met IB-ers en directie van andere scholen (intervisie)	- Stap ACT in de PDCA cyclus
Kansen – mogelijkheden Trends en ontwikkelingen	Kansen - kwaliteiten	Kansen - beperkingen
- Ontwikkelingsperspectieven - SCOL - Dimensies van leren van Marzano - Passend Onderwijs, kind op de gang - Opbrengstgericht werken door inzet van het teamleren.	- P O, kind op de gang - Opbrengstgericht werken: 1 zorgroute en groepsplannen - Methodes die eigen leerlijn of aangepaste stof mogelijk maken - Gezamenlijke visie ontwikkelen - Elkaars kennis doorgeven - Klassenmanagement uitbreiden - Er wordt door een aantal leerkrachten al goed gewerkt met het directe instructiemodel - Ruimte voor scholing, denken aan de	- Omzetten van gegevens naar verbetering in resultaten - Doorvoering van stap act - Inspectie PKO - Taak of functie omschrijving ib - Vergaderingen efficiëntie en effectiviteit - Identiteit - Opbrengsten van leerlingen met een individuele leerlijn - Specialistisch vakgebied; bijv een specialist/coördinator.

	functiemix	
<i>Bedreigingen - beperkingen Trends en ontwikkelingen</i>	<i>Bedreigingen - kwaliteiten</i>	<i>Bedreigingen - zwakten</i>
-Verschillende leerstijlen -Passend onderwijs, moet wel passen in ons onderwijs -Collega scholen die ook een continurooster willen invoeren -Groei van onze school ivm bezetting van lokalen	- Leeftijdsopbouw team - Aansluiting van instroom startende leerkrachten gekoppeld aan onze visie - Zij-instromende leerlingen	- Functiemix, zijn er al geschoolde mensen die deze functies kunnen vervullen? - Technisch lezen - Begrijpend lezen - Spelling

Bijlage 2: De school als lerende organisatie

In hoeverre is mijn school al werkzaam als een lerende organisatie? Om op deze vraag een antwoord te krijgen heb ik de vragenlijst van Jan Jutten (n.d.) afgenomen. De scores van mijn team geef ik in een totaaloverzicht weer.

Totaal overzicht

Naam	Systeemdenken	Persoonlijk meesterschap	Gezamenlijke visie	Mentale modellen	Teamleren
<i>Collega 1</i>	30	33	26	30	29
<i>Collega 2</i>	21	17	24	22	26
<i>Collega 3</i>	22	28	25	26	30
<i>Collega 4</i>	20	26	25	26	29
<i>Collega 5</i>	23	29	30	27	30
<i>Collega 6</i>	20	29	27	19	28
<i>Collega 7</i>	26	29	30	25	33
<i>Collega 8</i>	30	28	23	28	30
<i>Collega 9</i>	27	32	31	29	30
<i>Collega 10</i>	24	32	33	27	34
<i>Collega 11</i>	23	25	27	21	32
<i>Collega 12</i>	22	27	25	25	29
<i>Collega 13</i>	24	27	31	22	30
<i>Collega 14</i>	22	33	34	31	31
<i>Collega 15</i>	27	34	29	31	32
<i>Collega 16</i>	20	27	27	24	31
<i>Collega 17</i>	25	30	30	27	32
<i>Collega 18</i>	22	29	30	27	30
TOTAAL	428	518	507	467	545
	23,7	28,7	28,2	25,9	30,3

Uit dit totaaloverzicht kan ik dus concluderen dat er überhaupt erg hoog gescoord is waarvan teamleren het hoogst heeft gescoord en systeemdenken het laagst.

Bijlage 3: Bevindingen Fontys Master SEN IB 03 “Een subgroepje coachen”

Bijeenkomst 1

02-02-2011

Aan de hand van deze foto's een impressie van de kennis die we van elkaar hebben opgedaan mbv de werkvormen.



Onze definitie van klassenmanagement is: Het scheppen van voorwaarden voor succesvol onderwijs. Deze voorwaarden zien we terug in het geven van effectieve instructie, de inrichting van een lokaal, duidelijke regels en afspraken en een organisatie waarin de klas effectief in ingericht.

Onze kwaliteiten zijn:

- 4 sporenbeleid waardoor instructie op niveau mogelijk is.
- De inrichting is overzichtelijk en rustig maar toch sfeervol
- Er zijn duidelijke schoolregels

Onze verbeterpunten zijn:

- Zoeken naar de juiste inhoudelijke instructie per niveau
- Praten over regels en afspraken en deze evalueren
- Visuele instructie
- Meer tijd voor voorbereiden van instructies.

Bijeenkomst 2

09-02-2011

Wat verstaan we onder effectieve instructie:

- Betrokkenheid van de leerling en leerkracht
- Korte instructie, duidelijk mede door doelvermelding
- Visueel maken
- Instructies op niveaus (sporenbeleid)
- Terugkoppeling, feedback (evaluatie)

Na aanleiding van filmpje: Uit het filmpje halen we met elkaar dat model van directe instructie wel heel nuttig is en ons goed zou kunnen helpen. We herkennen onderstaande punten al. HAALBAARHEID voor de leerkracht onderstrepen we met elkaar.

Wat weet je al over het ADI model?

- Fasen van ADI herkennen we in de begeleiding van ons verbetertraject gericht op spelling.
- Het is zeer van belang het doel te vermelden.
- Evalueren is een belangrijk element in het ADI model.

Deze kennis houden we vast door samen met M. W. te evalueren tijdens het verbetertraject. Vorderingen worden besproken.

Waar staan wij op de schaal:

We geven ons een 7. Het is een 7 want dit doen we al:

- We hanteren een sporen beleid waardoor we instructies op niveaus geven
- We weten het doel van de les en benoemen het doel.
- We maken visueel mbv het activ bord en materialen
- Er is betrokkenheid. Voorbeeld; elke leerkracht wil het graag goed doen en klaagt eerder over tijdsdruk dan dat hij of zij gemotiveerd is.

Hoe ziet een stapje hoger (een 8 er uit), wat doen we dan en hebben we dan nodig:

- Betrokkenheid nog meer verhogen door afwisseling gebruiken in instructie. Bijvoorbeeld nog meer activ bord gebruiken, auditieve materialen inzetten
- Het is belangrijk dat de kennis die er onder collega's is, wordt ingezet om nog meer te kunnen werken met het activ bord. Oftewel TEAMLEREN. Men spreekt de behoefte uit elkaar te presenteren wat je weet zodat je van elkaar leert.

Onze droom:

Op basisschool Kornak wordt een instructie gehanteerd waarin de fases van het directe instructiemodel te herkennen zijn. Ook is er meer aandacht voor verlengde instructie waarin gebruikt wordt gemaakt van meer afwisselende visuele en auditieve hulpmiddelen. Het filmpje is voor ons op de schaal een 10! Als team leren we van en met elkaar door elkaars instructies mbv kijkwijzers te observeren.

Wat wordt er opgemerkt wanneer onze droom dichterbij komt, gerealiseerd is:

- *Kinderen:* Meer structuur in een les en bewustwording van hetgeen ze leren. Meer kennis
- *Ouders:* Enthousiasme en kinderen die meer kennis hebben
- *Inspectie:* Betere resultaten
- *Leerkrachten:* Rust en tevredenheid door betere structuur en resultaten en enthousiasme

Waar lopen we tegenaan?

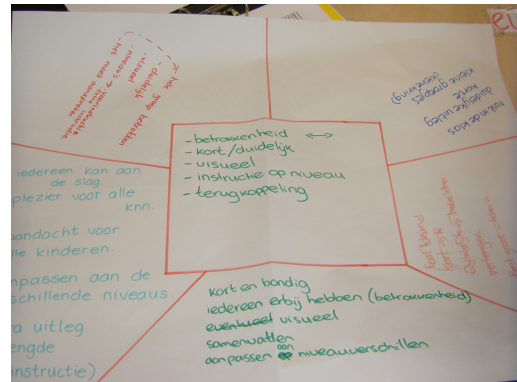
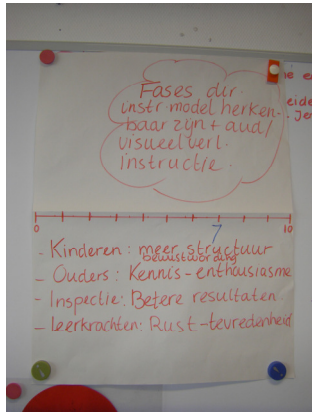
Matige kennis van het activ bord (trainingen 16-23 maart)
Wanneer laat je spoor 1 los? Zijn we te voorzichtig nog?

Positieve ervaringen van collega's:

Delen van visie, tot elkaar komen, bewustwording van handelen, verrijking van onderwijs, weer kritisch naar jezelf kijken. Kortom er is vanuit deze collega's draagkracht om ons hierin verder te ontwikkelen.

Directe instructiemodel: natuurlijk wel!

De website www.cedicu.com wordt als enthousiast ervaren om te gebruiken tijdens een verlengde instructie of introductie van een les. Ook de gemaakte flipcharts van J. aan elkaar laten zien. Collega's raakten enthousiast om hiermee morgen meteen te gaan werken. Er is dus kennis maar deze mag meer gedeeld worden....!!!!



Bijlage 4: Enquête over instructie en teamleren

Beste collega's,

Zoals jullie wellicht weten volg ik de opleiding tot intern begeleider bij Fontys OSO. Voor deze opleiding ben ik bezig met een praktijkonderzoek, met als onderwerp leren van elkaar mbv het activerende directe instructiemodel, voor sommigen beter bekend als het directe instructiemodel. Samen met S, S, J, A, D en L zijn we gestart om te onderzoeken hoe instructies nu worden gegeven op basisschool Kornak. Hiervoor vragen wij jullie hulp en medewerking.

Mijn onderzoeksvraag is:

Hoe kan ik als intern begeleider in opleiding het team faciliteren in het "leren als team" als het gaat om het toepassen van het directe instructiemodel tijdens instructiemomenten?

Voor dit onderzoek willen wij samen met jullie onze instructie op Kornak in kaart brengen en de denkwijze van de leerkracht over teamleren daarin. Daarvoor hebben we een enquête opgesteld waarin we jullie willen vragen deze in te vullen.

Mochten er nog vragen zijn, dan hoor ik het graag?

Alvast bedankt voor jullie medewerking,

Groetjes Manon
S, S, J, A, D en L

Enquête over instructie en teamleren

1 = helemaal niet

5 = helemaal wel

	Vraag	1	2	3	4	5
Algemeen						
1	Ik heb voldoende kennis en vaardigheden om kinderen een goede instructie te geven					
2	Ik heb voldoende tijd om aandacht te besteden aan de voorbereiding van een instructie					
3	Ik ben tevreden over instructie zoals ik deze nu geef					
4	Ik vind dat er op Kornak een open aanspreekcultuur heerst waarin we van elkaar kunnen leren					
5	Ik ben van mening dat er op Kornak al momenten zijn waarin we als team van elkaar kunnen leren					
6	Ik zou graag meer momenten in school zien waarin we van elkaar kunnen leren					
Activerende Directe Instructiemodel (ADI)						
7	Ik beschik over voldoende kennis om te weten wat het ADI model inhoud					
8	Ik vind het belangrijk mijn lessen te geven volgens het ADI model					
9	Het lukt mij mijn lessen te geven volgens de fasen die in het ADI model voorkomen					
10	Ik vind het ADI model een efficiënt middel om te werken aan opbrengst gericht werken					
Teamleren						
11	Ik vind het belangrijk om als collega's van en met elkaar te kunnen leren					
12	Ik maak al gebruik van teamleren door momenten in te plannen waarin collega's van mij kunnen leren en ik van collega's kan leren					
13	Ik zou me graag willen ontwikkelen in het geven van instructies door bij collega's te kijken en collega's bij mij te laten kijken (klassenconsultaties bij elkaar)					
14	Ik denk dat klassenconsultaties een meerwaarde kunnen zijn voor de kwaliteit van ons onderwijs					

Ruimte voor opmerkingen / aanvullingen kunnen op de achterzijde

Bijlage 5: Kijkwijzer Directe Instructie

Doel: Zicht krijgen op de fasen van het directe instructiemodel op basisschool Kornak.

Leerkracht:

groep:

datum:

Onderwerpen		Tijd	Opmerking
1. Terugblik: De leerkracht haalt de benodigde voorkennis op en vat deze samen	☐ Ja ☐ Nee		
2. Oriëntatie: Presenteert het onderwerp van de les Geeft een lesdoel(en) en of lesstofoverzicht Er wordt gerelateerd aan betekenisvolle situaties	☐ Ja ☐ Nee ☐ Ja ☐ Nee ☐ Ja ☐ Nee		
3. Uitleg: Doet de vaardigheid hardop denkend voor Gebruikt heldere taal Onderwijst in kleine stappen Maakt gebruik van materialen en of stappenplannen Gaat na of de leerlingen de stof begrijpen Benoemt strategiegebruik Geeft zonodig een samenvatting van de hoofdzaken	☐ Ja ☐ Nee ☐ Ja ☐ Nee ☐ Ja ☐ Nee ☐ Ja ☐ Nee ☐ Ja ☐ Nee		

4. Begeleide inoefening: Laat leerlingen onder begeleiding inoefenen Geeft korte en duidelijke opdrachten Gaat door met oefenen tot leerlingen de stof beheersen Stelt veel vragen	☐ Ja ☐ Nee ☐ Ja ☐ Nee ☐ Ja ☐ Nee ☐ Ja ☐ Nee		
5. Zelfstandige verwerking: Zorgt ervoor dat de leerlingen onmiddellijk kunnen beginnen Verwerking past bij de gegeven instructie Laat de leerlingen elkaar helpen	☐ Ja ☐ Nee ☐ Ja ☐ Nee ☐ Ja ☐ Nee		
6. Evaluatie: Controleert of en hoe het lesdoel is bereikt	☐ Ja ☐ Nee		
7. Terug en vooruitblik: Plaatst de les in een context van de lessenreeks Geeft aan waar de volgende les over zal gaan	☐ Ja ☐ Nee ☐ Ja ☐ Nee		
Fase 1-7 Feedback: <i>Geeft positieve feedback op de leerstof</i> <i>Corrigeert fouten onmiddellijk</i>	☐ Ja ☐ Nee ☐ Ja ☐ Nee		

Bijlage 6: Samenvatting van de belangrijkste elementen van een Activerende directe instructie.

Toelichting fasen

1. Terugblik: spoor 1-3

- De leerkracht haalt de benodigde voorkennis op en vat deze samen

Als je nieuwe lesstof gaat bespreken is het belangrijk dat leerlingen het verband gaan zien tussen wat ze gaan leren en wat ze al kunnen. Juist door aandacht te besteden aan de belevingen en ervaringen van kinderen raken ze gemotiveerd tot leren. Laat voorkennis uit leerlingen zelf komen. En vat deze vervolgens samen.

2. Oriëntatie: spoor 1-3

Wat en waarom komt aan bod met als doel motiveren.

- Presenteert het onderwerp van de les

Bijvoorbeeld door voorwerp, stukje dvd, pakkende afbeelding etc. kun je leerlingen bij de les betrekken.

- Geeft een lesdoel(en) en of lesstofoverzicht

Leerdoelen geven leerlingen houvast, ze weten wat ze moeten doen en zullen daardoor meer betrokken zijn bij de les. Ook aan de leerkracht biedt het houvast, ze zijn het uitgangspunt voor je voorbereiding. Door het geven van een lesstofoverzicht (denk bijv. aan de opbouw van het journaal), kunnen leerlingen zich voorbereiden op wat er komen gaat. Vaak vallen deze punten samen.

- Er wordt gerelateerd aan betekenisvolle situaties

De leerlingen moeten beseffen dat ze in het dagelijks leven iets aan de nieuwe kennis hebben.

3. Uitleg:

Het kan zijn dat de uitlegfase en de fase van begeleide inoefening elkaar afwisselen. Dit zie je wanneer je de lesstof verdeelt in kleine delen en je na de uitleg begeleid laat inoefenen. Spoor (1)-2-3

- Doet de vaardigheid hardop denkend voor

Je denkt hardop waardoor leerlingen precies kunnen volgen hoe een eindresultaat bereikt kan worden.

- Gebruikt heldere taal

- Onderwijst in kleine stappen

Uitleg in voorgestructureerde kleine stappen, denk aan het bouwen van een muurtje, steen voor steen. Wanneer er een steen ontbreekt, kan het muurtje niet verder worden gebouwd.

- Maakt gebruik van materialen en of stappenplannen

- Gaat na of de leerlingen de stof begrijpen

Het geven van beurten is het meest effectief.

- Benoemt strategiegebruik

Aangeven in feedback of tijdens hardop voordoen van welke strategie gebruik wordt gemaakt. “Goed zo Tim, je maakt nu gebruik van de omkeerstrategie bij het leren van de tafels.”

- Geeft zonodig een samenvatting van de hoofdzaken

Belangrijke zaken worden op een rijtje gezet en voor de leerlingen is dit een signaal voor beëindiging van de oude activiteit en start van de nieuwe activiteit. Je kunt het ook een leerling laten doen.

4. Begeleide inoefening: Onder jouw begeleiding vindt het inoefenen van de lesstof plaats. Voor ons is dit vaak werken met spoor 3.

- Laat leerlingen onder begeleiding inoefenen

Je wilt snelheid en nauwkeurigheid bij leerlingen ontwikkelen, maar je probeert nog steeds denkfouten en gebrek aan inzicht op te sporen en te corrigeren.

- Geeft korte en duidelijke opdrachten

Alle leerlingen kunnen de opdrachten maken, ze sluiten aan bij de aangeboden lesstof.

- Gaat door met oefenen tot leerlingen de stof beheersen

- Stelt veel vragen

Stel productvragen (hoe, wat, wanneer; gesloten vragen), maar vooral ook procesvragen. Dit zijn waarom vragen (open vragen). Je vraagt naar de oplossingsstrategie van kinderen.

5. Zelfstandige verwerking: Je loopt door de klas en beantwoordt eventuele vragen als de leerlingen er zelf of met hulp van een medeleerling niet uitkomen. Het doel is dat leerlingen de stof gaan beheersen en zelf leren toepassen. Spoor 1-3.

- Zorgt ervoor dat de leerlingen onmiddellijk kunnen beginnen

Belangrijk is een goed klassenmanagement, zijn materialen aanwezig, weten de leerlingen de afspraken waardoor ze meteen kunnen beginnen.

- Verwerking past bij de gegeven instructie

De inhoud mag niet afwijken van de uitleg en begeleide inoefening.

- Laat de leerlingen elkaar helpen

6. Evaluatie: Leerlingen worden zich hierdoor bewust wanneer ze welke strategie kunnen toepassen. Spoor 1-3

- Controleert of en hoe het lesdoel is bereikt

Hierdoor worden leerlingen zich bewust van hun eigen leerproces.

7. Terug en vooruitblik: Blik aan het eind van de les nog eens terug op de lesstof die al over het onderwerp aan bod is geweest en op de stof die nog gaat komen. Zo houden leerlingen overzicht en kunnen kennis en vaardigheden beter in het geheugen worden opgeslagen.

Je kunt deze fase los koppelen van de les en er apart tijd aan besteden.

- Plaatst de les in een context van de lessenreeks

Blik terug (of laat dit een leerling doen) op de gehele lessenreeks over hetzelfde onderwerp
Procesvragen stellen.

- Geeft aan waar de volgende les over zal gaan

Fase 1-7 Feedback: Dit is een aspect van instructiegedrag wat in elke fase terug moet komen.

- *Geeft positieve feedback op de leerstof*

“Ja, dat is goed Tim, omdat....(leg het denkproces uit...) of nee, dat klopt niet Tim, want....

- *Corrigeert fouten onmiddellijk*

Zorg dat waar mogelijk werk direct kan worden nagekeken, zodat leerlingen fouten niet kunnen inoefenen. Leg uit wat fout is en wat de leerling moet doen om de fout te herstellen.

(Leenders, Y., Naafs, F., Oord van den, I., 2002)

Bijlage 7: Caluwe testen

Stuurgroep:

Doen	<i>geel</i>	<i>blauw</i>	<i>rood</i>	<i>groen</i>	<i>wit</i>
<i>J</i>	5	7	7	7	4
<i>So</i>	4	5	9	7	5
<i>L</i>	4	4	6	9	7
<i>A</i>	0	8	7	7	8
<i>S</i>	2	10	8	8	2
<i>D</i>	1	5	7	10	7

Denken	<i>geel</i>	<i>blauw</i>	<i>rood</i>	<i>groen</i>	<i>wit</i>
<i>J</i>	2	6	8	6	8
<i>So</i>	3	4	10	8	5
<i>L</i>	4	5	7	10	4
<i>A</i>	2	5	6	7	10
<i>S</i>	1	9	8	8	4
<i>D</i>	1	5	6	9	9

Manon:

Doen	<i>geel</i>	<i>blauw</i>	<i>rood</i>	<i>groen</i>	<i>Wit</i>
<i>M</i>	6	5	9	6	4

Denken	<i>geel</i>	<i>blauw</i>	<i>rood</i>	<i>groen</i>	<i>wit</i>
<i>M</i>	1	4	9	8	8

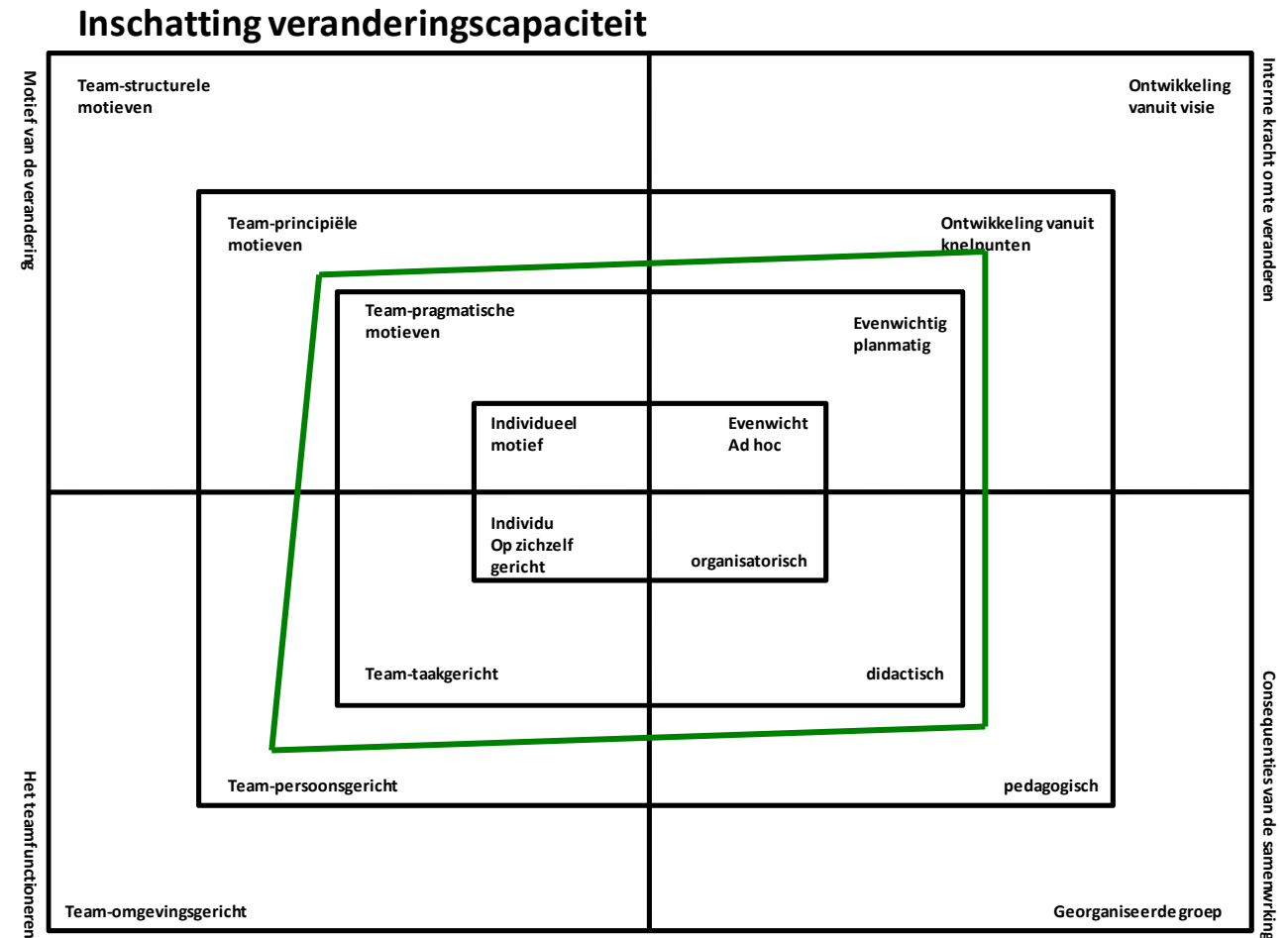
Directie:

Doen	<i>geel</i>	<i>blauw</i>	<i>rood</i>	<i>groen</i>	<i>wit</i>
<i>H</i>	5	6	7	5	7
<i>I</i>	5	5	4	8	8

Denken	<i>geel</i>	<i>blauw</i>	<i>rood</i>	<i>groen</i>	<i>Wit</i>
<i>H</i>	1	5	8	6	10
<i>I</i>	3	7	6	6	8

<http://www.che.nl/users/jcv/kleur/Kleuren2.htm>

Bijlage 8: Veranderingscapaciteit



Het motief van de verandering (linksboven) schat ik in tussen de team-principiële motieven en de team-pragmatische motieven. Het team wil gehoor geven aan de wet Passend Onderwijs en kiest daarom een verandering welke daarbij aansluit. Daarnaast willen ze heel graag dat het praktisch is. De lijn loopt daarom ook meer in de richting van team-pragmatische motieven. De stuurgroep wil hiermee een start maken door er actief mee aan de slag te gaan (klassenconsultaties).

De interne kracht tot verandering van het team (rechtsboven), schat ik in tussen evenwichtig/planmatig en ontwikkeling vanuit knelpunten. Onze knelpunten zijn de tegenvallende resultaten op gebied van spelling, taal en lezen. Deze informatie blijkt uit de eindtoetsen 2009-2010. Hieraan wil het team planmatig werken. Er wordt om een duidelijke, hanteerbare houvast gevraagd; het ADI model.

De consequenties van de samenwerking bij het veranderingsproces schat ik in tussen pedagogisch en didactisch. Enerzijds is de transformatie pedagogisch, het vraagt om een samenwerking van collega's (teamleren) met kinderen, anderzijds richt de transformatie zich sterk op een verandering in didactiek.

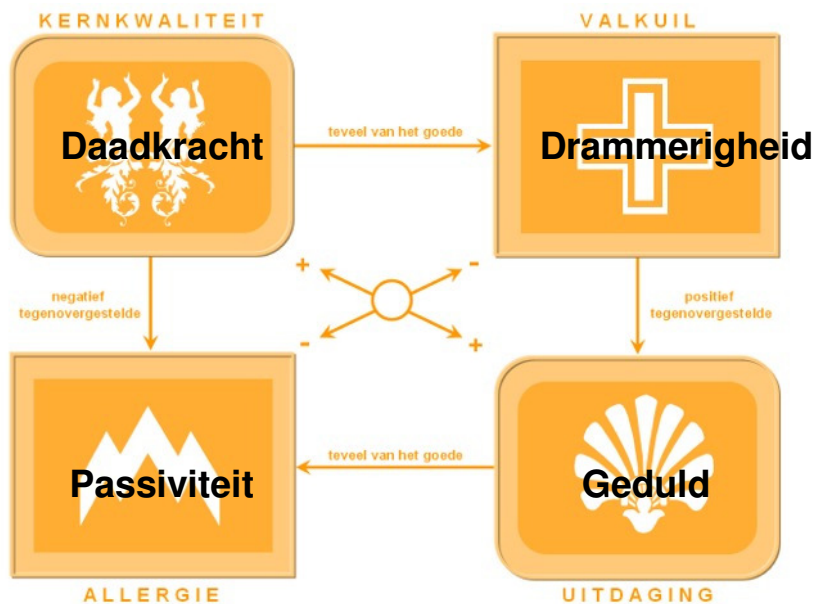
Het teamfunctioneren (linksonder) schat ik in tussen team- persoonsgericht en team-taakgericht. Deze inschatting baseer ik op het feit dat ik mijn team herken in een familiecultuur. "De familiecultuur zoals vastgesteld volgens het OCAI kenmerkt zich als een

mensvriendelijke plaats om te werken, waar de medewerkers veel met elkaar gemeen hebben. De organisatie hecht zeer veel belang aan teamwerk, participatie en consensus.” (Cameron & Quinn, 2008) Tevens heb ik in module 3 (teamcoaching) het team ingeschat in een fase 3 “Norming”. Ik kom tot deze conclusie op basis van de bestudeerde theorie. Ik herken mijn team in de zin: “Deze groep is een team omdat ze zich verantwoordelijk maakt voor de inhoud van het werk, de procedures die nodig zijn om het werk goed te doen en voor het proces dat leidt tot een zinvol resultaat.” “Dit is het zogenaamde resultaatverantwoordelijke team.” Op inhoud en procedures weten ze wat ze doen en daarmee willen.” (Lingsma, M., 2005).

Terugkijkend naar het model is het geschetste vierkant redelijk in verhouding, er is geen specifieke uitval op een gebied. De onderlinge verhoudingen vertonen voldoende samenhang waardoor er basis is om te groeien.

(reader IB04, De intern begeleider en veranderingsprocessen, Fontys OSO).

Bijlage 9: Kernkwadrant



Een kwaliteit van mij is daadkracht.

Ik ben altijd zeer gedreven en daadkrachtig in mijn werk, maar ook in mijn privé-leven. Ik ben graag een motor die in de eerste plaats mezelf en vervolgens anderen aanstuurt. Mijn valkuil hierbij is drammerigheid.

Ik moet ervoor waken dat mijn enthousiasme niet overgaat in drammerigheid.

Mijn allergie is passiviteit. Ik vind het moeilijk passief in het leven te staan, hoewel juist een stukje meer "passiviteit" me kan helpen in mijn gedrevenheid om ervoor te zorgen niet perfectionistisch en drammerig te worden.

Mijn uitdaging is dus loslaten. Geduld hebben en niet teveel willen sturen en regelen. Dit vind ik echt een leerpunt voor mezelf als teamcoach maar zeker ook voor mij als persoon.

Gedurende deze opleiding ben ik dit zeker al vaker tegengekomen. Voor het leiden van deze transformatie kan dit kernkwadrant me helpen door me bewust te zijn van mijn kwaliteiten maar vooral ook van mijn valkuilen.

Dit kwadrant past bij mijn aan te nemen houding als verandermanager.

Bijlage 10: Gespecificeerde uitwerking van de enquête over instructie en teamleren

April 2011

Blok 1: Algemeen: vraag 1 t-m 6

Blok 2: Activerende directe instructiemodel vraag 7 t-m 10

Blok 3: Teamleren vraag 11 t-m 14

	Collega1	Collega2	Collega3	Collega4	Collega5	Collega6	Collega7	Collega8	Collega9	Collega10	Collega11	Collega12	Collega13	Collega14	Collega15	Collega16	Collega17	punten
Vraag 1	2	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	3	4	4	4	4	67
Vraag 2	2	2	2	3	3	4	3	5	4	2	2	3	2	3	4	2	2	45
Vraag 3	2	3	3	4	4	4	5	4	4	3	3	3	2	4	3	4	3	61
Vraag 4	4	4	5	5	5	4	4	5	5	4	5	5	3	5	4	5	4	76
Vraag 5	2	3	4	5	5	3	2	4	3	3	3	5	3	4	3	4	3	59
Vraag 6	4	4	4	4	5	4	5	4	4	3	4	2	5	3	4	5	5	69
Vraag 7	3	4	4	3	4	4	5	4	5	4	4	4	2	4	4	4	4	64
Vraag 8	4	4	3	4	3	4	5	4	5	3	4	4	3	4	5	4	4	69
Vraag 9	2	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	4	2	4	3	4	3	55
Vraag10	3	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	66
Vraag11	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	81
Vraag12	3	3	3	3	2	4	2	1	2	3	3	2	3	3	1	3	1	42
Vraag13	4	4	3	4	4	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	70
Vraag14	4	3	4	4	5	5	5	5	4	4	5	5	4	3	4	5	4	73

Blok ADI: 254

gemiddeld 3,7 per vraag

Blok Teamleren: 266

gemiddeld 3,9 per vraag

Nu de vragen zijn gespecificeerd, geeft mij dit de volgende extra informatie:

Opvallend vind ik dat er op de volgende vragen hoog (boven de 68 punten, gemiddeld cijfer 4 en hoger) gescoord wordt.

Algemeen gedeelte:

Vraag 4: Ik vind dat er op Kornak een open aanspreekcultuur heerst waarin we van en met elkaar kunnen leren.

Vraag 6: Ik zou graag meer momenten in school zien waarin we van elkaar kunnen leren

Activerende directe instructiemodel:

Vraag 8: Ik vind het belangrijk mijn lessen te geven volgens het ADI model

Teamleren:

Vraag 11: Ik vind het belangrijk om als collega's van en met elkaar te leren (61 punten)

Vraag 13: Ik zou me graag verder willen ontwikkelen in het geven van instructies door bij collega's te kijken en collega's bij mij te laten kijken

Vraag 14: Ik denk dat klassenconsultaties een meerwaarde kunnen zijn voor de kwaliteit van ons onderwijs

Uit bovenstaande informatie kan ik concluderen dat deze positieve punten de inzet onderstrepen van dit hardwerkende team. Dit gegeven heb ik al eerder in beschrijvingen aangegeven waarin ik mijn team herken in een M3 team. Deze inzet kan voor de organisatie

een mooi uitgangspunt zijn om teamleren via het ADI model verder gestalte te geven, immers belangrijke bovenstaande punten zijn aanwezig. Uit de vragen kan ik opmaken dat het team het belangrijk vindt om zich ook verder te bekwamen in van en met elkaar leren. Dit gegeven scoort het hoogst. Mijn inziens een heel belangrijke voorwaarde voor teamleren.

Op een aantal vragen kwam een score van 51-68 uit. Wanneer ik hier de uitkomst van de scores door het aantal vragen zou delen, kom ik nog steeds op een positieve score van 3 of hoger uit. De volgende vragen liggen in dit scoregebied:

Algemeen gedeelte:

Vraag 1: Ik heb voldoende kennis en vaardigheden om kinderen een goede instructie te geven

Vraag 3: Ik ben tevreden over instructie zoals ik deze nu geef.

Vraag 5: Ik ben van mening dat er op Kornak al momenten zijn waarin we als team van elkaar kunnen leren

Activerende directe instructiemodel:

Vraag 7: Ik beschik over voldoende kennis om te weten wat het ADI model inhoud

Vraag 9: Het lukt mij mijn lessen te geven volgende de fasen die in het ADI model voorkomen

Vraag 10: Ik vind het ADI model een efficiënt middel om te werken aan opbrengst gericht werken

Tenslotte valt op te merken dat er op vragen onvoldoende gescoord. Dit betreft de vragen die scores hebben van 50 en lager. De volgende vragen liggen in dit scoregebied:

Algemeen gedeelte:

Vraag 2: Ik heb voldoende tijd om aandacht te besteden aan de voorbereiding van een instructie

Teamleren:

Vraag 12: Ik maak al gebruik van teamleren door momenten in te plannen waarin collega's van mij kunnen leren en ik van collega's kan leren

Uit bovenstaande informatie kan ik opmaken dat er op Kornak door teamleden te weinig tijd gevoeld wordt om instructies voor te bereiden. Dit gegeven past ook in het beeld dat het tevredenheidsonderzoek aangeeft waarin vermeld staat dat er te weinig tijd wordt ervaren om lessen goed voor te bereiden.

Tenslotte blijkt dat er nog niet voldoende momenten ingepland worden waarin collega's van elkaar kunnen leren.

Conclusie:

Uit deze enquête blijkt dat het team van basisschool Kornak het heel belangrijk vindt om van en met elkaar te leren. Klassenconsultaties zouden een eerste stap kunnen zijn om hieraan vorm te geven. Het hebben van een open aanspreekcultuur is aanwezig op basisschool Kornak. Dit is mijn inziens een mooi uitgangspunt om een stap te zetten in teamleren. Klassenconsultaties met behulp van de kijkwijzer kunnen leidend zijn voor deze eerste stap. Deze interventie sluit goed aan bij het willende vermogen van het team om zich verder te ontwikkelen in instructies.

Met de volgende vraag moet rekening gehouden worden:

- Hoe creëert dit team meer tijd voor de voorbereiding van een instructie?

Samen kan en moet er denk ik gekeken worden naar de tijdsinvestering van de dag. Waar kunnen we tijd vrijmaken om meer tijd te stoppen in onze voorbereidingstijd om een goede instructie te geven? Deze vraag kan meegenomen worden in de presentatie over onze bevindingen welke aan het team gegeven wordt.

Ik ben van mening dat door klassenconsultaties in te zetten, het team zich bekwaamer gaat voelen in de lessen geven volgens de fasen van het ADI model. Hiermee denk ik dat vraag 9 verder ontwikkeld kan worden. Voor vraag 12 geldt hetzelfde, door klassenconsultaties in te zetten, zijn er al meer momenten waarin collega's gebruik maken van teamleren.

Bijlage 11: Gedetailleerde planning van interventies gedurende dit veranderproces

<i>Wat</i>	<i>Wie</i>	<i>Wanneer</i>	<i>Hoe tijdsinvestering</i>	<i>Afgerond d.d.</i>	<i>Doel</i>
Bijeenkomst 1 lb 03. Transformatiepunt verder uitwerken	Stuurgroep en Manon Wijnhoven	2 februari 2011	PowerPoint presentatie, werkvorm woordveld en groepsflap mbt "klassenmanagement" toepassen. 13.30-14.30	2 februari 2011	Transformatie kleiner maken
Bijeenkomst 2 lb 03. Schaalvraag toepassen en Droom bepalen	Stuurgroep en Manon Wijnhoven	9 februari 2011	Werkvorm placemat. Droom bepalen uitdiepen met elkaar. 13.30-14.30	9 februari 2011	Samen de droom ontwikkelen zodat we weten waar we naar toe willen werken
Gesprek met directie over voortzetting tot nu toe	Directie en Manon Wijnhoven	15 februari 2011	Weergave op papier en mondelinge toelichting van bevindingen tot nu toe met de stuurgroep. 13.30-14.30	15 februari 2011	Informeren en enthousiasmeren
Bevindingen tot nu toe bespreken met het team.	Manon Wijnhoven, gehele team	3 maart 2011	Creatief product gepresenteerd en middels filmpje toekomst Kornak geschetst. 9.30-10.00	3 maart 2011	Informeren en enthousiasmeren
Kijkwijzer ADI model ontwikkelen	Stuurgroep en Manon Wijnhoven	3 maart 2011	Op basis van theorie rondom effectieve instructie (Leenders, Y., Naafs, F., Oord van der, I., 2005). 15.00-16.30	3 maart 2011	Positieve kijkwijzer maken om houvast te creëren en mentale modellen op elkaar af te stemmen.
Planning klassenconsultaties maken en kijkwijzer bespreken	Stuurgroep, directie en Manon Wijnhoven	9 maart 2011	Kijkwijzer met elkaar afstemmen, samen planning maken. 13.15-14.15	9 maart 2011	Afstemming realiseren en planning klassenconsultaties maken
Klassenconsultaties bij elkaar mbv kijkwijzer	Stuurgroep, Manon Wijnhoven	De dinsdagen in de week van 15 maart t-m 5 april	Kijkwijzer wordt ingezet om mate van effectieve instructie mbv het ADI model te onderzoeken	5 april 2011	Teamleren
Cursusmiddag basistraining activ bord	Gehele team	23 maart 2011	Er wordt een basis training gegeven om kennis en vaardigheden omtrent het activ bord aan te leren 13.15-15.00	23 maart 2011	Kennis overdragen en vaardigheden aanleren
Cursusmiddag	Gehele	30 maart	Er wordt een	30 maart	Kennis

Directe instructiemodel: natuurlijk wel!

verdiepende training activ bord	team	2011	verdiepende training gegeven om kennis en vaardigheden omtrent het activ bord uit te breiden. 13.15-15.00	2011	overdragen en vaardigheden uitbreiden
Enquête opstellen	Manon Wijnhoven	28 maart 2011	Kennis en ervaringen omtrent teamleren en ADI worden gevraagd in enquête	28 maart 2011	Inzicht krijgen in kennis en ervaringen van de rest van het team
Enquête ter goedkeuring bespreken met directie	Manon Wijnhoven	31 maart 2011	Per mail enquête versturen	31 maart 2011	Afstemming
Enquête afnemen in het team	Manon Wijnhoven	4 april 2011	Enquêtes uitdelen en ter plekke invullen in de bouw na korte toelichting 16.30-16.40	4 april 2011	Inzicht krijgen in kennis en ervaringen van de rest van het team
Evaluatie met de stuurgroep	Stuurgroep en Manon Wijnhoven	5 april 2011	Kijkwijzers worden besproken en door de stuurgroep ingevulde testen van Caluwe 15.00-16.00	5 april 2011	Evalueren en kennis overdragen. Successen vierden
Enquête uitwerken en mailen naar stuurgroep en directie	Manon Wijnhoven	7 april 2011	Schematisch overzicht maken, conclusies trekken 10.30-12.00	7 april 2011	Structureren en concluderen
Vervolg evaluatie met de stuurgroep	Stuurgroep en Manon Wijnhoven	14 april 2011	Uitslag enquêtes bespreken. Conclusies en aanbevelingen voor directie wordt gemaakt door de stuurgroep 15.30-16.30	14 april 2011	Evalueren en concluderen
Conclusies en aanbevelingen worden uitgewerkt	Manon Wijnhoven	22 april t- m 6 mei 2011	Hoofdstuk 5 schrijven van meesterstuk	6 mei 2011	Structureren
Conclusies en aanbevelingen laten lezen door de stuurgroep	Manon Wijnhoven	9 mei 2011	Per mail sturen	9 mei 2011	Informereren
Conclusies en aanbevelingen bespreken met directie	Manon Wijnhoven en directie	18 mei 2011	Conclusies en aanbevelingen van de stuurgroep en mijzelf bespreken	18 mei 2011	Evalueren en successen vierden
Plan van aanpak maken om bevindingen tot nu toe te bespreken met het team	Stuurgroep en Manon Wijnhoven	25 mei 2011	PowerPoint maken van bevindingen tot nu toe 13.00-14.30	1 juni 2011	Pakkende presentatie maken om het team te enthousiasmeren
Presentatie voorbereiden	Stuurgroep en Manon Wijnhoven	1 juni 2011	Laatste puntjes op de i zetten voor presentatie aan het team	1 juni 2011	Kritisch met elkaar de laatste punten aanscherpen
Presentatie aan het gehele team	Stuurgroep, Manon	20 juni 2011	Stuurgroep presenteert de	20 juni 2011	Informereren en enthousiasmeren

Directe instructiemodel: natuurlijk wel!

	Wijnhoven en directie		bevindingen tot nu toe aan het gehele team 15.00-15.30		
Voortzetting klassenconsultaties bij elkaar met de kijkwijzer	Stuurgroep, Manon Wijnhoven	21 juni t- m 5 juli 2011	Ik film instructies gegeven door de stuurgroep. Deze film wordt in oktober 2011 gepresenteerd op de studiedag	5 juli 2011	Informeren en enthousiasmeren
Bespreken klassenconsultaties en film monteren	Stuurgroep en Manon Wijnhoven	12 juli 2011	Bevindingen kijkwijzers worden besproken en film wordt gemonteerd 15.00-16.30	12 juli 2011 en voortzetting schooljaar 2011-2012	Evaluëren
Vorbereiding studiedag	Stuurgroep, directie en Manon Wijnhoven	Schooljaar 2011-2012	Plan van aanpak voor studiedag 25 oktober 2011 wordt gemaakt waarin het team een studiedag krijgt	September – oktober schooljaar 2011-2012	Informeren en enthousiasmeren
Studiedag gehele team	Stuurgroep en Manon Wijnhoven	25 oktober 2011	Werkvormen worden toegepast 9.00-12.00	25 oktober 2011	Enthousiasmeren, informeren en ervaring opdoen
Successen nav studiedag met elkaar viëren	Stuurgroep en Manon Wijnhoven	November 2011	In overleg met studiegroep	November 2011	Successen viëren
Implementeren van klassenconsultaties	Stuurgroep, Manon Wijnhoven en directie	Schooljaar 2011-2012	ADI model wordt ingezet om klassenconsultaties mbv de kijkwijzer uit te breiden naar de rest van het team. Dit proces wordt aangestuurd en bewaakt door de stuurgroep en Manon Wijnhoven	Schooljaar 2011-2012	Teamleren
Evaluëren klassenconsultaties	Stuurgroep en Manon Wijnhoven	Schooljaar 2011-2012	Bevindingen met de kijkwijzers worden geëvalueerd in sub teams, vervolgens in het gehele team	Schooljaar 2011-2012	Evaluëren en reflecteren
Successen viëren	Stuurgroep, Manon Wijnhoven en directie	Schooljaar 2011-2012	Op door het team afgesproken wijze op de studiedag worden successen gevierd met elkaar	Schooljaar 2011-2012	Successen viëren
Vastleggen bevindingen	Stuurgroep, directie en Manon Wijnhoven	Schooljaar 2011-2012	Met elkaar wordt schriftelijk vastgelegd welke bevindingen er zijn en wat dit betekent voor de toekomst op basisschool Kornak	Schooljaar 2011-2012	Borging

Bijlage 12: Ervaringen van de stuurgroep na het bezoeken van de klassenconsultaties.

Wat heeft je geïnspireerd bij de ander en neem je voor jezelf mee nav de klassenconsultaties?

- Duidelijkheid en structuur die me helpen in mijn lessen
- Doel vermelden op het bord
- Grapjes tussendoor maken
- De betrokkenheid van ons als stuurgroep inspireert mij enorm
- Verschillend spoorgebruik in verschillende kleuren weergeven
- Een stukje voorbeeld van de oefening voor de kinderen maken helpt kinderen
- Inzet van het activ bord (Flipcharts)
- Het gevoel dat ik het goed doe (herkenning)
- Mijn zelfvertrouwen groeit na het bezoeken van de klassenconsultaties.
- Ik gebruik het ADI model nu bij alle lessen
- Ik geef bewuster les
- Het heeft het gevoel van rust gegeven (ADI model geeft duidelijkheid voor de leerkracht en kinderen)
- Rood, blauw, geel sporen ook plekken geven
- Beter omgaan met dyslectische kinderen
- Iedereen geeft zijn eigen invulling aan het ADI model, overal komen wel alle fasen terug
- Prikkel mijn eigen fantasie en creativiteit mbt het verrijken van de lessen
- Het motiveert, stimuleert en enthousiasmeert elkaar
- Veel dingen zijn voor mij gewoon, goed om te ervaren dat het voor startende leerkrachten best veel energie kost om bepaalde dingen eigen te maken. "Veel dingen zijn voor mij al snel gewoon"
- Ik leer van de ander hoe ik bordtoepassingen kan gebruiken
- Visualisering kan nog beter, vaste flipcharts gebruiken
- Weten waar ik naar toe werk in mijn eigen groep. Ik heb het gevoel dat deze consultaties een verbetering van ons onderwijs in de hand werken.
- Door groepen over te nemen ervaar je de sfeer in de groep

Bijlage 13: Evaluatievragen directie

Graag zou ik je een paar vragen ter evaluatie van het veranderproces betreffende mijn studie willen stellen:

Zou je mij schriftelijk de volgende vragen terug willen mailen? Dit wil ik graag meenemen in mijn verslag.

1. *Op een schaal van 0 tot 10 waar schaal je de mensen die met mij gewerkt hebben nu in in het geven van een effectieve instructie?*

8,5 en dat werd duidelijk tijdens de terug koppeling van de inspectie gisteren.

2. *En waar schaal je ze in op het gebied van teamleren?*

8,5 maar er moet wel een motivator achter zitten.

2. *Waar staat volgens jou de rest van het team op deze schaal op het gebied van effectieve instructie en teamleren?*

Tussen de 6 en de 7. Er zijn dingen benoemd en er is ook door jullie bewustwording gekomen bij meerdere teamleden.

Waarom geen 6,5 omdat daar de verschillen onderling te groot voor zijn.

3. *Welke effecten heb je aan mij gemerkt als begeleider in dit proces?*

Pret oogjes! Lol in wat er gebeurde en op de juiste manier omgegaan met wat de deelnemers wilde leren.

Meer geloof in jezelf?

4. *Waaraan levert volgens jou dit proces een bijdrage?*

Een van de basisvoorwaarden om te werken aan opbrengsten en efficiënt lesgeven.

Ontzettend bedankt, heb ik weer wat te doen in de vakantie

groet
Manon

Bijlage 14: Bespreekpunten n.a.v klassenconsultaties (spelling) met de kijkwijzer
April 2011

Datum	Kwaliteiten	Bespreekpunten
April 2011	• We geven allemaal een goede terugblik • Rest van de fasen wordt bij iedereen allemaal gezien op • Interactie (heldere taal) • We bewaken goed onze tijd per fase • Overzicht wie welke zorg nodig heeft • Goed zelfstandig werkklimaat • Goed pedagogisch klimaat • Positieve feedback • In kleuren op het bord aangeven (blauwe groep staat in blauw etc..) • Iedereen weet wat hij- zij moet doen • Met grapjes tussendoor houden we de betrokkenheid hoog en houden we de aandacht • Veel (proces)vragen stellen • We vertellen het doel • Flipcharts gebruiken wordt als erg positief ervaren • Er wordt gecontroleerd of iedereen het bord wel kan zien. • Gebruik van het rolgordijn maakt het voor de kinderen spannend • Rondes lopen helpt ons om te controleren of kinderen de stof begrijpen • Inzet activ bord	• Hoe creëren we meer aandacht voor verlengde instructie waarin gebruik wordt gemaakt van meer afwisselende visuele en auditieve hulpmiddelen (onderzoeksvraag) • Zijn de lessen altijd betekenisvolle activiteiten • Vaste flipcharts gebruiken scheelt tijd en werk • Laat foutjes niet zichtbaar staan op het bord • Nog meer visueel maken door veel bordgebruik • Werken met verschillende kleuren als je op het bord werkt (overzichtelijk) (rood, blauw en geel = sporen) • Model Marzano is te gebruiken om voorkennis te activeren • Time timer meer gebruiken • Doel op het whitebord zetten (dit blijft staan) • Kunnen we met onze doelen verwijzen naar de contracten voor de kinderen? Wat we samen vatten, is dit op contract terug te vinden? • Positieve feedback koppelen aan de leerstof (Terugkoppelen doel en strategie door bijv: Het benoemen van het type strategie; Je maakt nu gebruik van...) • Willen we en kunnen we tijd maken om terug -en vooruitblik op te nemen in de lessen? <i>Fase van uitleg, begeleide inoefening en zelfstandige verwerking kunnen soms door elkaar lopen.</i>

Belangrijkste bespreekpunten vanuit de kijkwijzers per vraag uitgewerkt:

Hoe creëren we meer aandacht voor verlengde instructie waarin gebruik gemaakt wordt van meer afwisselende visuele en auditieve hulpmiddelen (onze vraag nav het instructiefilmpje)

Door te doen, ervaren. Raadpleeg actief de website Cedicu. Rust in de groep waardoor je met een kleinere groep bij het activ bord aan het werk kunt. Beter meerdere kleine groepjes dan een heel grote groep. Flipcharts zorgen ervoor dat je tijd over hebt en het geeft wel het gevoel dat je iedereen aandacht hebt gegeven. Tijdens alles in 1 weken A-B-C instructie ineen (voor de anderen is dit herhaling), Ambrasoft inzetten

- **Hoe kunnen we ervoor zorgen dat de lessen altijd in een betekenisvolle context staan?**

Koppelen aan thema. Onderdeel in geheel plaatsen: 4 werkwoorden zoeken, 5 persoonsvormen, 6 persoonsvormen goed schrijven. Waarom leren duidelijk maken: geld= boodschappen doen. Koppelen aan waar kinderen mee komen. Uitkijken dat we niet doorslaan hierin, betekenisvol is goed maar soms moet je ook gewoon iets doen, leren.

- **Willen we en zo ja hoe kunnen we met onze lesdoelen verwijzen naar de contracten voor de kinderen?**

Doelen op contract kan alleen als er dezelfde doelen in de jaargroepen zijn. Willen we dit wel, het moet ook leesbaar blijven voor kinderen. Alles in 1 en alles apart contract op niveau (rood, blauw, geel)

- **Willen we en zo ja hoe kunnen we tijd maken om de terug- en vooruitblik op te nemen in de lessen?**

Meer tijd nemen in evaluatie (misschien om dag tijd voor evaluatie doelen en gedrag) waarin we vooruitblik opnemen. Hierdoor kan er de volgende les herkenning zijn en dus betrokkenheid. Door dit te doen, ben je ook als leerkracht zelf beter op de hoogte van de stof die komen gaat.

- **Is het een belemmering dat de fasen van uitleg, begeleide inoefening en zelfstandige verwerking soms door elkaar lopen?**

Nee, is natuurlijk. Soms, doordat kinderen nog moeten kiezen op het kiesbord of moeten wachten op juf (onrust)

Wel oppassen om geen fasen over te slaan

- **Wat verder ter tafel komt...**

Hoe formuleren we de doelen op het bord, hoeveel doelen zetten we erop om te voorkomen dat het onoverzichtelijk voor kinderen wordt en hoe laten we de doelen zichtbaar staan? Kan er een studiedag rondom dit thema worden georganiseerd?

Waar slaan we onze gemaakte flipcharts collectief op?

HOE en WANNEER brengen we onze bevindingen met de kijkwijzers over aan het team?

Na de meivakantie met 6 mensen uit de stuurgroep verdeeld over onder, midden en bovenbouw. Studiedag, stuurgroep bereidt voor

WAT willen we het team meegeven over onze bevindingen en WAAROM ervaren we dit als een meerwaarde voor het team?

ADI geeft structuur, houvast en heeft positieve uitwerking. Tips en tops vanuit klassenconsultaties maken enthousiast en geven een goed gevoel. Door als team allemaal met het ADI model te werken zorgen we voor een doorgaande lijn en kunnen we van elkaar leren. ADI is een middel om via je eigen manier hieraan vorm te geven, verwachten we dat opbrengsten omhoog gaan. Het is echt zinvol.

WAT hebben andere collega's nodig om ook enthousiast te worden om klassenbezoeken bij elkaar te doen?

Weten dat het zinvol is. Weten dat we werken met een gerichte kijkwijzer die positief is opgesteld. Weten dat de insteek is dat je elkaar helpt en je van elkaar leert. Herkenning bij elkaar geeft je een goed gevoel.

Collega's moeten positieve ervaringen kunnen delen. Positief vertrouwen, het is geen beoordeling. Je wordt er enthousiast van.

Bijlage 15: Evaluatie op veranderingsproces door de stuurgroep

April 2011

De eerste stappen in dit proces zijn door ons gezet. Voor mij was (is) het een enorm leerzaam proces. Graag zou ik ook willen weten hoe jullie dit proces hebben ervaren. Ook zou ik willen weten hoe je mijn rol hierin hebt ervaren.

Hieronder volgen een aantal vragen waarop ik graag van jou een antwoord zou willen horen. Wees kritisch, daar leer ik alleen maar!

1. Op een schaal van 0 tot 10 waar schaal je ons nu in in het geven van een effectieve instructie?

Een 8:

- De kijkwijzers bieden ons een houvast welke ons meer richting geeft in het bieden van een kwalitatief goede instructie.
- Er heeft door het bezoeken van de klassenconsultaties een toename van bewustwording van eigen handelen plaatsgevonden.
- De klassenconsultaties leveren een bijdrage aan het geven van een effectieve instructie. Er zijn zoveel dingen door ons opgenoemd welke we meenemen in de voorbereiding van een instructie.

2. En waar schaal je ons nu in op het gebied van teamleren?

Wat teamleren betreft schaaft de stuurgroep ons nu in op een 6:

- De klassenconsultaties hebben er toe geleid dat we als school al meer functioneren als een lerend team. Het teamlerende element hebben wij aangescherpt.

3. Wat is er denk jij nodig om op de schaal op een 10 uit te komen?

- Medewerking van directie om de studiedag en de voorbereidingstijd te realiseren.
- Veiligheid. Teamleden moeten ervaren dat het niet "eng" is om hieraan deel te nemen.
- Geduld. We moeten ervoor waken teveel en te snel te willen.
- Tijd om goed met elkaar te overdenken hoe we ons team enthousiast krijgen.

4. Waar staat volgens jou de rest van het team op deze schaal op het gebied van effectieve instructie en teamleren?

Dit is moeilijk te zeggen omdat we geen instructies van andere collega's hebben gezien. Wel merken we op dat collega's ons bevragen over het ADI model. Informatie hierover klinkt ook bij andere collega's door. Misschien gebruiken ze het wel meer in de lessen. De enquête geeft in elk geval aan dat collega's wel voldoende weten wat dit inhoudt en het ook belangrijk vinden. Wat teamleren betreft merken we dat we door de activ bord trainingen meer van elkaar hebben geleerd. Ook na school ervaar ik dat collega's vaker met elkaar kennis af stemmen. Misschien staan we al wel op een 6 op de schaal.

5. Hoe heb je mijn rol als begeleider in dit proces ervaren?

- Je was altijd een luisterend oor. Je liet ons eerst zelf denken
- Goed voorbereid, altijd een duidelijke agenda zodat we weten wat we konden verwachten en naar welk doel we toewerkten.

- Prettig, je bent rustig. Je deelt je kennis en ondertussen sta je zeker open voor eigen inbreng van ons.
- Positieve benadering. Altijd ging je uit van wat er al allemaal goed ging. Dit zorgt er voor mij voor dat het veilig is om deel te nemen aan zo'n groepje. Je stimuleert en motiveert ons om verder te komen. Heel fijn.
- Stimulerend. De werkvormen nodigden altijd uit om mee te doen. Ik heb er zin in gekregen dit ook zelf te gaan doen met collega's.

6. Waaraan levert dit proces volgens jou een bijdrage?

- Het helpt in je zelfvertrouwen als leerkracht. Bevestiging dat je het goed doet.
- Mijn eigen ontwikkeling, ik sta weer stil bij hoe ik les geef. Bewustwording van eigen handelen.
- Verbetering van de kwaliteit van ons onderwijs. Het ADI model geeft je een houvast om uiteindelijk een betere instructie te geven. Hierdoor zou het toch mooi zijn als onze opbrengsten verhogen
- Werken in een klein groepje zorgt ervoor dat je het echt ergens over hebt. Niets is opgelegd en dat maakt dat je echt betrokken met elkaar bent en praat over inhoud.

Jullie droom was: Effectieve instructie aan de hand van het ADI model door middel van teamleren. Oftewel kennis overbrengen op elkaar (teamleren). Hieraan wilden jullie vorm geven door middel van kijkwijzers. De uiteindelijke droom is een verbetering van de kwaliteit van instructies op basisschool Kornak.

In hoeverre vinden jullie dat deze droom is uitgekomen?

- We hebben zeker als team veel geleerd. Zowieso al van alle informatie over het ADI model. Wij als onderzoeksgroep hebben echt kennis op elkaar overgebracht dmv de kijkwijzers. Zoals we al eerder zeiden, verwachtten we dat het uiteindelijk kan leiden tot een verbetering van de kwaliteit van instructies op onze school. Daarom willen we ook de rest van het team mee krijgen om ook met het ADI model te gaan werken en klassenconsultaties bij elkaar te doen.

7. Mijn onderzoeksvraag was: *Hoe kan ik als intern begeleider 'in opleiding' dit team faciliteren in het 'leren als team' als het gaat om het toepassen van het directe instructiemodel tijdens instructiemomenten?*

Welk antwoord zouden jullie hierop nu geven?

- Door ons van kennis te voorzien betreffende het ADI model
- Door groepen over te nemen waardoor we in staat gesteld zijn ook echt klassenconsultaties bij elkaar te doen
- Door voortdurend af te stemmen op wat we nodig hebben als groep. Je luisterde echt naar ons.
- Door altijd uit te gaan vanuit het positieve, hierdoor was het voor iedereen veilig genoeg om deel te nemen.

Ontzettend bedankt voor jullie enthousiaste medewerking. Ik heb erg veel van jullie geleerd en ben net als jullie erg gemotiveerd om vervolg stappen in de richting van het team te zetten. Ik kijk er naar uit dit samen met jullie te gaan doen.

Groet,

Manon

Bijlage 16: Plan van aanpak voor directie

De stuurgroep heeft in samenspraak met mij de volgende conclusies en aanbevelingen op lange en korte termijn voor de directie. Om overzichtelijk te werken zijn deze conclusies en aanbevelingen verwerkt in een plan van aanpak.

Wij willen met dit plan van aanpak beogen dat de meerwaarde van het ADI model overgebracht wordt op de rest van onze collega's. Ook willen we het nut en belang van teamleren laten ervaren. Daarom willen we onze kennis en vaardigheden opgedaan in de klassenconsultaties, delen met het gehele team.

Datum	Actie	Doel	Afgerond d.d.	Taak directie
20-06-2011	Teamvergadering aan de hand van Power Point	Team informeren over de bevindingen tot nu toe	20-06-2011	Tijd vrijmaken in de teamvergadering van 20-06-2011
Van 09-05-2011 tot 20-06-2011	Aandacht besteden aan het maken van een pakkende presentatie in de vorm van een Power Point. De Power Point moet volgens de stuurgroep bestaan uit kennis over het ADI model en opgedane ervaringen uit de klassenconsultaties met de kijkwijzer	Team informeren en enthousiasmeren	20-06-2011	Tijd vrijmaken voor collega's uit de stuurgroep. Hierdoor kan de stuurgroep een Power Point ontwikkelen
09-05-2011 t-m 15-07-2011	Vervolg in het bezoeken van de klassenconsultaties	Filmen van de consultaties zodat de rest van de teamleden zien wat de opbrengsten zijn.	15-07-2011	Vervanging regelen om klassenconsultaties mogelijk te maken
12-09 t-m 22-10-2011	Vorbereiding voor de studiedag	Er vindt een studiedag plaats waarin de teamleden kennis krijgen over het ADI model. Ook komt het opdoen van ervaring met de kijkwijzers aan bod.	22-10-2011	In de jaarplanning studiedag opnemen. Collega's uit de stuurgroep de ruimte bieden om tijd vrij te maken de studiedag voor te bereiden
November 2011	Samen met het team bespreken wat de volgende stap is in teamleren met het gehele team	Afstemmen	November 2011	In teamvergadering afstemming realiseren over de te nemen stappen in teamleren en werken met het ADI model
Schooljaar 2011-2012	De stuurgroep adviseert de directie	Tijdwinst creëren die ten goede komt	Schooljaar 2011-2012	In kaart brengen hoe tijdsinvestering

Directe instructiemodel: natuurlijk wel!

	daarom in kaart te brengen hoe de tijdsinvestering van collega's van een werkdag eruit ziet	aan de voorbereiding van een goede instructie?		van collega's van een werkdag eruit ziet
Schooljaar 2011-2012	Terugkoppeling vorderingen met de directie, stuurgroep, ib-er en het team	Successen vieren en afstemmen	Schooljaar 2011-2012	Tijd vrij maken om af te stemmen en successen te vieren
Schooljaar 2011-2012	Ervaringen zijn gedeeld, kwaliteit wordt geborgd	Kwaliteit borgen	Schooljaar 2011-2012	Plan van aanpak bedenken hoe kwaliteit geborgd kan worden.

Bijlage 17: Resultaten quickscan intern begeleider

September 2010

Contexten van beroepshandelen Beroepsrollen	Werken met individuele groepsleraren	Werken met teamleraren	Werken binnen de schoolorganisatie	Werken aan eigen ontwikkeling	Werken in bovenschoolse verbanden / netwerken (SWV / REC)	Werken in de externe omgeving
Interpersoonlijk handelen						
Proces(sen) begeleiden						
Coördinerend handelen						
Implementerend handelen						

Mei 2011

Contexten van beroepshandelen Beroepsrollen	Werken met individuele groepsleraren	Werken met teamleraren	Werken binnen de schoolorganisatie	Werken aan eigen ontwikkeling	Werken in bovenschoolse verbanden / netwerken (SWV / REC)	Werken in de externe omgeving
Interpersoonlijk handelen						
Proces(sen) begeleiden						
Coördinerend handelen						
Implementerend handelen						

<https://www.fontysoso.nl/oso/quickscan/>