



ONTWIKKELING IN BEELD

Productverantwoording en implementatieplan
-Kentalis Mariëlla-

Hogeschool



van Arnhem en Nijmegen

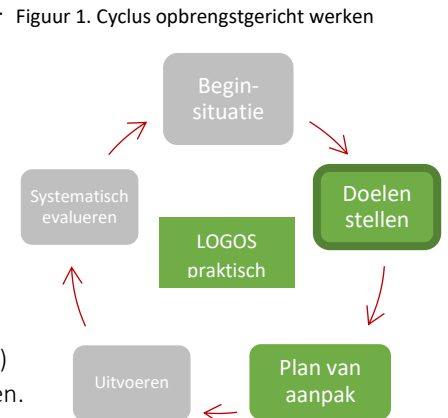
Melissa van Halen &
Sanne Bos
Pedagogiek

Februari – juni 2018

Productverantwoording

Aanleiding product

Kentalis Mariëlla streeft er naar om opbrengstgericht te werken (Kentalis Mariëlla, 2017). Dit betekent voor de leerkrachten een nieuwe manier van denken en doen: systematisch en doelgericht werken aan het verhogen van de leeropbrengsten waarbij vooraf een ambitie (leerstandaard) wordt vastgesteld. Hierbij wordt gebruik gemaakt van de cyclus opbrengstgericht werken (OGW) figuur 1 die gebaseerd is op de PDCA-cyclus. Om opbrengstgericht werken te laten slagen moet er aan een aantal voorwaarden voldaan worden: het leerlingvolgsysteem moet praktisch goed te gebruiken zijn, zij moeten prestatiedoelen kunnen formuleren op meerder niveaus/manieren en de school moet opbrengstgericht functioneren door teamafspraken te maken rondom doelen, resultaten, systematisch evalueren en onderling effectieve aanpak uitwisselen (Dijkstra & Janssen, 2012).



Een centrale voorwaarde is volgens Visscher en Ehren (in Dijkstra & Janssen, 2012) dat teams gemotiveerd zijn om tijd en energie te steken in deze manier van werken. Het vervangen van oude routines lukt namelijk alleen wanneer men het nut ervan inziet. Een goede taakverdeling en het gebruik van methoden en cycli zijn een vereiste (Dijkstra & Janssen, 2012).

Om daadwerkelijk van kwaliteitsverbetering te kunnen spreken is het van belang dat de gehele cyclus (juist) doorlopen wordt. Er zal inzichtelijk gemaakt moeten worden of er binnen elke stap van de cyclus voldoende activiteiten ondernomen worden of dat er nog verbeterpunten aan toegevoegd moeten worden (EQAVET, z.d.).

Uit de resultaten blijkt dat er meerdere voorwaarden (gedeeltelijk) ontbreken. Zo zijn leerkrachten nog niet in staat het leerlingvolgsysteem (praktisch) goed te gebruiken. Ook het formuleren van prestatiedoelen levert op dit moment nog problemen op en zijn er nog onvoldoende teamafspraken rondom doelen. De (onderwijs)doelen in LOGOS worden door leerkrachten niet altijd belangrijk gevonden, waardoor er aan kindspecifieke (opvoed-) doelen buiten LOGOS gewerkt wordt. Hiermee bestaat de kans dat de leeropbrengsten onjuist of onvolledig in kaart gebracht worden. Daarnaast zijn leraren kritisch betreft het invullen van leerkrachtinterventies. Zij missen hierin duidelijkheid over de functionaliteit hierin.

Met de intern begeleiders is besloten een interventie te doen met betrekking tot het stellen van doelen op een opbrengstgerichte manier, omdat dit de eerste fase in de cyclus is waar zich knelpunten bevinden. Daarnaast beginnen de leerkrachten begin september met een nieuw schooljaar. Hierbij moeten zij opnieuw doelen gaan stellen voor de leerlingen in hun klas. Hierbij is het wenselijk dat zij dit gelijk meer opbrengstgericht op kunnen pakken.

Knelpunt 'Doelen stellen'

De manier waarop de leerkrachten denken en doen is leidend voor de manier waarop zij de cyclus doorlopen en heeft daarmee invloed op de leeropbrengsten en de kansen die leerlingen krijgen (Schmeier, 2013). De visie van leerkrachten op ontwikkeling en het werken met doelen heeft dan ook invloed op de manier waarop zij invulling geven aan (o.a.) deze fase in de cyclus. De opbrengstgerichte visie sluit niet geheel aan bij de visie van leerkrachten en de manier waarop zij hier op dit moment invulling aan geven. Zij gaan namelijk graag volgend te werk waarbij zij de specifieke wensen en behoeften van leerlingen centraal stellen.

Leerkrachten worden met de komst van streefdoelen en LOGOS als het ware gedwongen om meer opbrengstgericht doelen te kiezen/op te stellen. Dit bracht de nodige weerstand, angst en kritische opmerkingen met zich mee. Uit de resultaten blijkt dat ze bang zijn dat kinderen te veel in cijfertjes samengevat worden en er te veel aandacht is voor doelen en resultaten. Daarnaast is er weerstand tegen de streefdoelen, omdat het nooit op deze manier gewerkt heeft. Ook gaven leerkrachten aan dat zij liever meer persoonlijke (opvoed-) doelen op willen stellen omdat hetgeen wat kinderen aankunnen of wat zij persoonlijk belangrijk vinden niet altijd terugkomt in de LOGOS-doelen. Tevens werden doelen op het 'leren leven' gemist. Een van de angsten die

daarnaast genoemd wordt is het niet volledig in kaart brengen van de ontwikkeling omdat leerlingen ook buiten de LOGOS-doelen ontwikkeling doormaken. Zij maken zich zorgen over wat er gebeurt met de leerlingen die volgens de LOGOS-doelen onvoldoende progressie laten zien. Leerkrachten benoemen ook een aantal voordelen met de komst van streefdoelen: het is overzichtelijk op welk niveau een leerling zit en welke doelen hierbij passend zijn. Daarnaast zet het aan tot proberen en het onderzoeken van mogelijkheden.

De intern begeleiders hebben een overwegend positieve kijk op het opbrengstgericht werken met streefdoelen en noemen hierbij de volgende voordelen: allereerst zijn zij van mening dat er door middel van de streefdoelen meer vooruitstrevend gekeken wordt naar de ontwikkeling van leerlingen. Tevens vinden zij dat de normen en waarden van leerkrachten meespelen in de keuzes die zij maken omtrent de doelen. De streefdoelen dragen eraan bij dat alle ontwikkelingsdomeinen aan bod komen, en niet voornamelijk het domein dat de leerkracht persoonlijk belangrijker vindt. Zij zouden graag zien dat leerkrachten meer op zoek gaan naar doelen die de leerling uitdagen. Zij sluiten zich zeker bij de visie van leerkrachten aan dat er goed gekeken moet worden naar de individuele leerling. Wel maken ze hierbij de kanttekening dat Kentalis Mariëlla onderwijs biedt waardoor een goede balans in onderwijs en opvoeddoelen een vereiste is. Doordat leerkrachten liever meer persoonlijke (opvoed-) doelen op willen stellen en minder bezig zijn met de onderwijsdoelen is dit nu niet in balans.

Veranderproces

De school zit op dit moment midden in een veranderproces. Om een verandering te kunnen laten slagen zal er voldaan moeten worden aan drie voorwaarden: willen, weten en kunnen. Hierbij is het doel dat betrokkenen zich eigenaar gaan voelen van de verandering. Zoals figuur 2 laat zien, zijn de dimensie weten, willen en kunnen met elkaar verbonden en beïnvloeden ze elkaar (Vavia, 2018).

Willen: het feit dat leerkrachten al vaker gewisseld zijn van 'systeem' draagt eraan bij dat leerkrachten minder vertrouwen hebben in LOGOS. Ook sluit de visie die leerkrachten schetsen niet volledig aan bij de opbrengstgerichte visie omtrent het stellen van doelen: minder volgend versus meer vooruitstrevend. Een logisch gevolg is dat zij waarschijnlijk onvoldoende motivatie hebben ten opzichte van deze verandering. Leerkrachten benoemen zoals hierboven beschreven meerdere angsten en vertonen weerstand t.o.v. de streefdoelen in LOGOS. In hoeverre leerkrachten zich betrokken voelen bij de verandering is niet bekend.

Weten: er worden door leerkrachten weinig voordelen genoemd met betrekking tot het opbrengstgericht werken. Hieruit is op te maken dat zij niet inzichtelijk hebben wat het hen, maar vooral de leerling oplevert: er wordt vooral gesproken over de nadelen voor de ontwikkeling van de leerlingen. Tot slot geven intern begeleiders aan dat het niet de bedoeling is om opgestelde doelen buiten LOGOS te gebruiken in plaats van de LOGOS-doelen. Naar hun idee zijn dit vaak meer opvoeddoelen waar tussen de bedrijven door aan gewerkt kan worden. Echter zijn hier geen duidelijke afspraken over gemaakt binnen het team.

Kunnen: doordat de leerkrachten altijd volgend te werk gingen is het voor hun moeilijk om de denk- en werkwijze ineens aan te passen. Er zijn nog weinig succeservaringen opgedaan met het werken met streefdoelen. Ook zijn de leerkrachten nog zoekende in het praktisch gebruik van LOGOS. Tijd speelt hierin een rol: niet alle leerkrachten ervaren voldoende tijd voor het opstellen van doelen.



Figuur 2. WWK-model. Overgenomen uit "Hoe krijg ik ze mee, weerstand en betrokkenheid" van Vavia, 2018, (<https://www.vavia.nl/verandermanagement/hoe-krijg-ik-ze-mee-weerstand-en-betrokkenheid/>). Copyright 2018, Vavia.

Invulling interventie

Er is dus nog niet aan alle drie de voorwaarden voldaan om de verandering te laten slagen. Deze drie voorwaarden zullen dan ook meegenomen worden in de interventie.

Met betrekking tot 'willen' zal er aandacht besteed worden aan de angsten en de kritische blik die leerkrachten hebben met als doel dat zij zich meer gehoord gaan voelen. Wanneer iemand zich gehoord voelt en in zijn kracht wordt gezet neemt dit vaak al een deel van de weerstand weg (Carrieretijger, 2018). Om zo de betrokkenheid bij de verandering te vergroten. Tevens wordt er aandacht besteed aan de dingen waar zij als leerkrachten en als team trots op zijn: Wat willen zij behouden? En hoe kunnen we dit nóg beter doen? Dit wordt gedaan door middel van de waarderende benadering. Hierbij worden de successen samen besproken en wordt er gekeken richting de toekomst die zij samen willen bereiken (Posidivers, 2013).

Daarnaast zal het stukje 'weten' aan bod komen. Met deze interventie zullen de leerkrachten inzicht krijgen waarom het juist belangrijk is om een balans te creëren tussen de opvoed- en onderwijsdoelen. En hoe zij de streefdoelen kunnen gebruiken om de leerlingen uit te dagen. Er zullen voorbeelden besproken worden die inzicht geven in het zinvol gebruiken van streefdoelen.

Ook zal de laatste voorwaarde 'kunnen' aan bod komen tijdens de interventie. Door middel van de interventie zullen leerkrachten op interactieve wijze uitgedaagd worden om creatief om te gaan met hun tijd: hoe kunnen ze zowel aan de onderwijsdoelen in LOGOS werken en daarnaast ook aandacht besteden aan de opvoeddoelen en het leren leven van de leerlingen. Ze zullen gestimuleerd worden om hier op creatieve wijze samen een weg in te vinden.

Vormgeving

Er is gekozen voor een groepsinterventie met alle leerkrachten van Kentalis Mariëlla om tot interactie te kunnen komen en samen een balans te vinden tussen de opvoed- en onderwijsdoelen. Dit biedt de mogelijkheid om tot uitwisseling te komen en samen naar een betekenis of oplossing te zoeken (Breuer, 2004). In de interventie is er afwisseling tussen klassikaal en in groepjes overleggen. Door middel van het werken in kleine groepjes krijgt iedereen de mogelijkheid om zijn of haar ervaring, ideeën of mening te geven.

Doordat leerkrachten van het SO/VSO en Meezorg (SO/VSO) allemaal in aparte clusters zitten verspreid door de school, hebben zij weinig contact met elkaar en worden er weinig tot geen (succes)ervaringen uitgewisseld. Ook is het volgens intern begeleiders per cluster verschillend hoe zij tegenover de verandering staan. Om ruimte te creëren om cluster-breed ervaringen met elkaar uit te wisselen is ervoor gekozen alle clusters gezamenlijk een interventie aan te bieden. Hiermee wordt de kans vergroot dat de meer enthousiaste leerkrachten de meer kritische leerkrachten positief kunnen beïnvloeden. In een groep valt het commentaar van de negatieveling gemakkelijker weg door de toevoeging van een ander positieve persoon. Dat heeft effect op de negatieveling, die wellicht een andere, meer aangename houding gaat aannemen (Assertief.nl, 2018).

Implementatieplan

Om de implementatie te laten slagen is hier een plan voor geschreven. Allereerst zal het doel van de interventie beschreven worden. Vervolgens wordt er beschreven wie de interventie gaat uitvoeren, wie hierbij aanwezig zijn, waar en wanneer deze interventie wordt uitgevoerd en de opbouw van de interventie. Hierna wordt er kort ingegaan op draagvlak en zal er beschreven worden hoe dit geborgd wordt.

Doel van de interventie

De implementatie richt zich dus op de eerste stap in de cyclus waar knelpunten voor komen: doelen stellen. Het doel van deze interventie is dat leerkrachten inzicht krijgen in de voordelen van het werken met streefdoelen, waarbij aandacht besteed wordt aan wat het hen en de leerlingen oplevert. Daarnaast leveren leerkrachten samen, actief en op een positieve wijze een bijdrage aan manieren waarop er binnen hun meer volgende visie ruimte is voor balans in opvoed- en onderwijsdoelen. Deze interventie zal een bijdrage leveren aan een structurele gedragsverandering in denk- en werkwijze.

Wie gaat welke activiteiten uitvoeren?

Tijdens de terugkomdag op 17 augustus 2018 zal er een gezamenlijke interventie plaatsvinden voor alle leerkrachten (22) en klassenassistenten van Kentalis Mariëlla gericht op het OGW stellen van doelen. De interventie zal plaats vinden in de flexplek van de school en zal met behulp van een draaiboek uitgevoerd worden door de twee opdrachtgevers van dit onderzoek: I. en T. Zij zijn tevens de intern begeleiders van de school en zullen de derde intern begeleider B. hierin ook meenemen.

De duur van de interventie is 30 minuten. Er zal een korte inleiding gegeven worden van ongeveer 5 minuten met de aanleiding en het doel van deze interventie. Vervolgens zal de interventie zelf 20 minuten duren, opgedeeld in twee activiteiten van 10 minuten. De interventie wordt afgesloten in ongeveer 5 minuten met een mondelinge evaluatie waarin leerkracht aan kunnen geven wat zij van deze interventie vonden en hoe zij dit beleefd hebben.

Creëren van Draagvlak

De interventie zal op 17 augustus plaatsvinden wat maakt dat er voldoende tijd beschikbaar is om draagvlak te creëren voor de interventie. Allereerst zullen de belangrijkste resultaten van het onderzoek digitaal met leerkrachten gedeeld worden. Hierbij wordt gedacht aan een overzicht of een korte presentatie/video. Tevens worden zij ervan op de hoogte gebracht dat er naar aanleiding van deze resultaten een interventie plaatst zal vinden op de terugkomdag met daarbij het algemene doel van de interventie: samen op actieve en creatieve wijze een weg vinden in het opbrengstgericht werken met betrekking tot het stellen van doelen. Hiermee wordt er aan de leerkrachten kenbaar gemaakt dat zij tijdens de interventie een bijdrage kunnen leveren aan een eventuele oplossing en er op input gevraagd wordt.

Borgen

Het is de bedoeling dat de interventie een bijdrage levert aan een structurele gedragsverandering in denk- en werkwijze. Allereerst zal er gebruik worden gemaakt van een evaluatieformulier (een leuk, uitnodigend format/mailtje/evaluatieboekje wat weinig inspanning kost). Het doel van dit evaluatieformulier is dat leerkrachten er wekelijks aan herinnerd worden om bewust en regelmatig te evalueren op het creatief en efficiënt werken aan onderwijs- én opvoeddoelen. Er zijn een aantal punten die in een evaluatieformulier terug moeten komen: wat is er gedaan, wat had diegene voor ogen om te doen, wat ging er goed en wat kan verbeterd worden de volgende keer (Wiersma, 2018). Door middel van het formulier zullen leerkrachten uitgenodigd om stil te staan bij (concrete) succesmomenten en eventuele knelpunten. Er wordt nog gezocht naar een manier om dit kort, bondig en eenvoudig te houden.

Het tweede gedeelte van de interventie richt zich namelijk op het creatief en 'out of the box' nadenken over manieren om invulling te geven aan een balans in onderwijs- en opvoeddoelen. Aan het eind van de interventie wordt hen de uitdaging gesteld dit twee maanden creatief en bewust uit te proberen in de klas. Door middel van

een wekelijkse evaluatie worden leerkrachten gestimuleerd hier bewust over na te denken gedurende hun dag en weekplanning.

Na deze twee maanden uitproberen zal hier bij de teamvergadering op terug gekomen worden. Leerkrachten krijgen de mogelijkheid om succeservaringen en knelpunten te delen. Aan de hand van deze ervaringen van leerkrachten kunnen intern begeleiders ervoor kiezen een tweede interventie te organiseren of waar nodig meer individuele ondersteuning aan te bieden.

Naast het evaluatieformulier die de leerkrachten stimuleert er bewust mee bezig te zijn en op zoek te gaan naar succeservaringen en knelpunten kunnen leerkrachten hier ondersteuning bij krijgen van intern begeleiders. Zo kan de intern begeleider mee denken over het efficiënt gebruik maken van tijd voor onderwijs en opvoeddoelen; waar ligt de focus en hoe kan ik daar invulling aan geven. Tevens kunnen zij tijdens observatiemomenten mee helpen in het signaleren van succesmomenten en knelpunten.

Ook zal het stellen van doelen terugkomen op de agenda van de halfjaarlijkse klassenbesprekingen van leerkrachten en intern begeleiders. Hierin kunnen zij samen de voortgang bespreken en nadenken over mogelijkheden en wensen.

Literatuurlijst

- Assertief.nl. (2018). *Omgaan met negatieve mensen*. Geraadpleegd op 3 juni 2018, van <https://assertief.nl/omgaan-met-negatieve-mensen/>
- Breuer, F. (2004). *Story-telling als interactieve interventie*. Geraadpleegd op 2 juni 2018, van <https://www.breuer.nl/artikelen/Storytelling%20als%20interactieve%20interventie.pdf>
- Dijkstra, A. & Janssen, F. (2012). *Om de kwaliteit van het onderwijs*. Geraadpleegd op 4 april 2019, van <http://docplayer.nl/385113-Om-de-kwaliteit-van-het-onderwijs.html>
- EQAVET. (z.d.). *PDCA-cyclus rondmaken*. Geraadpleegd op 1 juni 2018, van http://www.nlgavet.nl/88_1452_PDCA-cyclus_rondmaken.aspx
- Kentalis Mariëlla. (2017). *Vormgeving van het onderwijs 2017-2018*. Sint-Michielsgestel: Auteur.
- Posidivers. (2013, 8 november). *AI*. [Video-bestand]. Geraadpleegd op 4 juni 2018 van <https://www.youtube.com/watch?v=Ss5OT4SjISA>
- Schmeier, M. (2013). *Haal het beste uit de leerkracht*. Geraadpleegd op 2 juni 2018, van <http://expertis.nl/wp-content/uploads/2015/09/Haal-het-beste-uit-de-leerkracht.pdf>.
- Vavia. (2018). *Hoe krijg ik ze mee, weerstand en betrokkenheid*. Geraadpleegd op 1 juni 2018, van <https://www.vavia.nl/verandermanagement/hoe-krijg-ik-ze-mee-weerstand-en-betrokkenheid/>
- Wiersma, A. (2018). *Jezelf evalueren*. Geraadpleegd op 4 juni 2018, van <https://www.ondernemeneninternet.nl/jezelf-evalueren/>