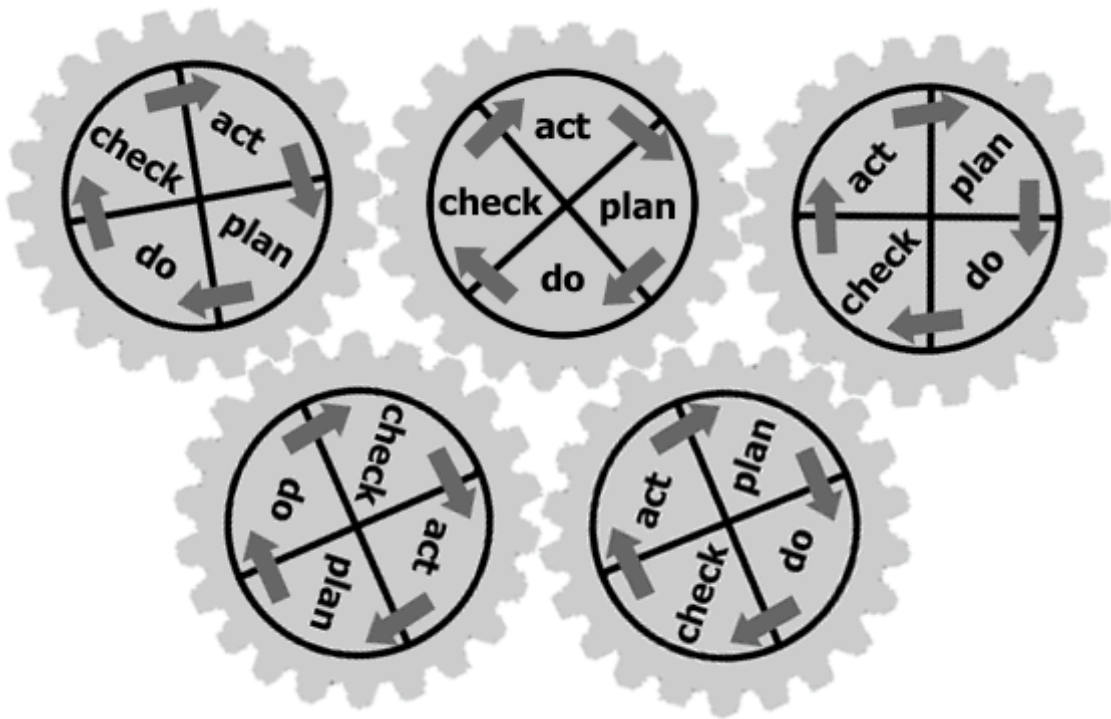


Voor de verandering



Kees Bakema

Module 4 Master SEN-Zorgcoördinator 2009/2010

Schoolontwikkeling & verandermanagement

Eindopdracht

Voor de verandering

23-8-2011

SO SOVM
o.l.v T. Gunkel

Kees Bakema
Std#.S1027477

Voorwoord

Voor je ligt mijn 4^e modulewerkstuk, gemaakt in het kader van mijn opleiding Master SEN/Zorgcoördinator. Deze studie ben ik begonnen om mijn bestaande kennis op het gebied van zorg uit te breiden met kennis en vaardigheden op het gebied van zorg en beleid. Bij mijn huidige werkgever is het zorgcoördinatorschap een substantieel deel van mijn aanstelling. Ik weet vanuit studie en werkervaring al wel één en ander van zorg in het onderwijs, maar nooit genoeg, ik voel in mijn werk ook nog een tekort aan coördinatievaardigheden. Één en ander hoop ik in de Master SEN/Zorgcoördinator te versterken.

Ik ben blij dat ik voor deze studie gebruik kan maken van de *Ierarenbeurs*, die een groot deel van mijn kosten op zich neemt, maar tevens mijn werkgever mijn studieverlof vergoedt, zodat de werkdruk niet te hoog hoeft op te lopen. In goed overleg met mijn directeur en P&O is het mogelijk geworden om mijn ouderschapsverlof te koppelen aan mijn studieverlof, zodat ik de komende twee jaren een dag in de week aan studie kan besteden, in combinatie met de zorg voor mijn twee kinderen.

Ook thuis ben ik dankbaar voor de ruimte die mij geboden wordt om mij verder te ontwikkelen. Mijn kinderen Madelief en Iza zijn zich hier nog niet zo bewust van, maar ook zij leveren zo nu en dan wat aandacht van mijn kant in, ten behoeve van de studie. Het vraagt soms wat geregeld tussen Wendelmoet en mij (en de oppas) om werk-, gezins-, en studietijd goed in elkaar over te laten lopen maar zij geeft mij die kans, en daar ben ik blij mee. Tegen het einde van de deadline treedt Wendelmoet daarnaast op als laatste corrector en vist onverhoopte spelling-, en grammaticafouten uit de tekst. Een niet te onderschatten taak.

Ten slotte nog speciale dank aan mijn twee collega's Imre en Franc. Imre is mijn duopartner zorgcoördinator en is daardoor een natuurlijke sparringpartner als het over de inhoud van zorgvraagstukken gaat en over het uit te zetten beleid in dezen. Zij doet tegelijk met mij een Master SEN in Zwolle en we hopen elkaar in studie en werk te versterken. Hoewel wij niet hetzelfde uitstroomprofiel hebben gekozen valt deze module Schoolontwikkeling en verandermanagement in dezelfde periode. Wij hebben een aantal onderzoeken dan ook in overleg en gelijktijdig uitgevoerd om zodoende onze collega's niet te overvragen met een stortvloed aan onderzoeken. Delen van onze verslagen 'samen geschreven', al hanteert ieder zijn eigen toon. Franc fungeert naast een zeer betrokken en prettige collega als *critical friend*. Zijn mening over inhoud en vorm leg ik niet naast mij neer. Hij is de waakhond van mijn geest voor de komende twee jaar en ik heb al gemerkt dat hij deze taak serieus opvat.

Ik wens je veel leesplezier.

Alteveer, 23 augustus 2011

Kees Bakema

Inhoudsopgave

Samenvatting	4
Inleiding	4
Uitkomsten.....	4
Aanbevelingen	4
Inleiding	6
De nieuwe overlegstructuur	8
Inleiding	8
Opzet.....	8
Doelen	9
Stakeholders.....	9
Probleemstelling	10
Organisatieverandering.....	12
Het onderzoek.....	14
Inleiding	14
Het cultuur-onderzoek.....	14
Het structuur-onderzoek	15
Het VSV-onderzoek	16
Conclusies en aanbevelingen	17
Feedback van Critical Friend	20
Bronnen	22
Bijlage 1	24
Een lopend verandertraject waar ik deel van ben, module 4 les 1.....	24
Driehoek cultuur, structuur, techniek, module 4 les 1.....	25
Andere instrumenten, andere ogen, module 4 les 5.....	26
Bijlage 2	33
ZorgChecklist.....	33
Bijlage 3	35
Vragenlijst Organisatiecultuur (model van Harrison)	35
De resultaten	41
Bijlage 4	43
De Kleurentest voor veranderaars (De Caluwé).....	43
De resultaten	51
Bijlage 5	57
De VSV-vragenlijst.....	57
De resultaten	62

Samenvatting

Inleiding

In het schooljaar 2009-2010 is een begin gemaakt met het terugdringen van de aantallen VoortijdigSchoolVerlaters op het AOC-Terra MBO-Emmen. Hiervoor is een nieuwe overlegstructuur opgezet waardoor risicoleerlingen eerder in beeld zouden komen bij StudieLoopbaanBegeleiders en het Zorgteam. Na 1 jaar werken in deze opzet is het zaak om een goede evaluatie te doen en aan de hand daarvan de opzet waarnodig aan te passen. Er zijn hiervoor drie onderzoeken uitgezet (Harrison, de Caluwé en 'VSV') onder het complete team van de vestiging (30 personeelsleden) met een respons van 47%, waarmee gepoogd is om het denken en handelen, en meningen en wensen rond de invoering van een nieuwe overlegstructuur van het voltallige team in kaart te brengen. Uiteraard is ook gekeken naar de voortijdige uitval van leerlingen het jaar voor de invoering van de nieuwe teamopzet en de uitval na één jaar werken in de nieuwe opzet.

Uitkomsten

Volgens het VSV-onderzoek gelooft een ruime meerderheid van het personeel in een positief effect van het nieuwe teamoverleg op het terugdringen van VSV. Circa $\frac{2}{3}$ van het team geeft aan dat bij het teamoverleg alle collega's die lesgeven aan de desbetreffende groep leerlingen aanwezig zouden moeten zijn (nu zijn dat alleen de SLB-ers) en dat collegiaal advies (door middel van bijvoorbeeld Intervisie) ontbreekt in de huidige opzet.

Gezien de uitkomst van de Harrison-test blijkt dat alle collega's toe willen naar een combinatie van een taakgerichte cultuur en een persoonscultuur. Hierbij ligt de nadruk op resultaatgerichtheid voor de organisatie en ontwikkeling van organisatie en individu. Alex van Emst noemt dit een professionele cultuur (van Emst, 1999).

Leggen we hier de resultaten van de de Caluwé-test naast dan zien we *groen*, *wit* en *rood* denken het sterkst vertegenwoordigd is. Kijken we naar de praktijk van het doen dat zijn groen en rood het sterkst aanwezig. Samenwerken is voor de teamleden belangrijk (groen) in een goed groepsklimaat (rood) met steun aan elkaar zonder te veel (voelbare) structuur (wit).

Aanbevelingen

Gezien de uitkomsten worden de volgende aanbevelingen gedaan:

- explicieter maken van de doelstelling van het teamoverleg
- delen van verantwoordelijkheid van het overleg met alle betrokkenen
- uitbreiden van de aanwezigheid van alleen SLB-ers naar alle docenten
- toevoegen van een instrument als intervisie aan het teamoverleg
- een frequentie van 1x / maand overleg voor alle teams
- verbeteren van informatiestromen tussen docenten, SLB-ers en zorgteam

Inleiding

Per module van de opleiding Master SEN/Zorgcoördinator dient een *werkstuk* gemaakt te worden dat dicht bij je dagelijkse praktijk staat. Voor module 4, Schoolontwikkeling en verandermanagement, wordt het werkstuk als volgt omschreven: De studenten tonen hun organisatorische, interpersoonlijke en de onderzoekscompetentie aan door (.....) een gefundeerd adviesrapport te schrijven. Centraal staat een veranderingstraject binnen de school, dat heeft plaatsgevonden of nu wordt uitgevoerd en dat, in de perceptie van de studenten, succesvol of minder succesvol is verlopen of verloopt. (Blok en Van der Bruggen, 2009)

Dit werkstuk is een advies aan de schoolleiding voor 2010-2011 met betrekking tot de overlegstructuur zoals deze begin schooljaar 2009-2010 is ingevoerd. Deze structuur is ingevoerd aan de hand van een rapport van de zorgcoördinatoren van het AOC-Terra MBO-Emmen, gericht aan het VestigingsManagementTeam. Aanleiding hiervoor was de urgentie om de schooluitval terug te dringen. Jaarlijks verlaten ruim veertigduizend jongeren zonder startkwalificatie het onderwijs. De meeste hiervan vertrekken uit het MBO (Inspectie van het Onderwijs, 2010). Er zijn veel verschillende factoren die hierbij een rol spelen. Zo wordt er onder andere een relatie gelegd tussen spijbelen en voortijdig schoolverlaten en het functioneren en presteren op school en stage en voortijdig schoolverlaten (Oberon, 2008).

De opzet van de overlegstructuur was onder meer gebaseerd op goede ervaringen die waren opgedaan binnen het team voor de niveau 1 en 2 opleidingen, gecombineerd met de invoering van een ZorgOverlegTeam en ZorgAdviesTeam op het MBO. De nieuwe overlegstructuur met teams op het AOC-Terra zou risicoleerlingen beter in beeld moeten brengen bij de StudieLoopbaanBegeleiders en het ZorgOverlegTeam. Zo nodig zou een risicoleerling dan besproken kunnen worden in het ZOT of het ZorgAdviesTeam. Één en ander zou moeten resulteren in het terugdringen van Voortijdig School Verlaten.

De invoering van de overlegstructuur vroeg om een grondige evaluatie, zodat één en ander zonodig bijgesteld zou kunnen worden in het volgende schooljaar. Het voor je liggende advies gaat in op de ervaring rond de nieuwe overlegstructuur en formuleert voorstellen voor verbetering ervan. Het wijkt qua opbouw enigszins af van de instructie uit de studentenhandleiding bij de module (blz. 6). Dit om een logische opbouw te verkrijgen in het advies en het geheel prettig leesbaar te maken. Hierbij is de kwaliteit van het werkstuk niet aangetast.

Allereerst wordt het verandertraject zoals dat in het schooljaar 2009-2010 in gang is gezet beschreven. Waar lag het initiatief, hoe is het verandertraject opgezet, wat waren de doelen, wie waren erbij betrokken, zijn vragen die in het eerste hoofdstuk worden beantwoord. Daarna wordt ingegaan op problemen die er gesignaleerd zijn na een jaar werken met de overlegstructuur en wordt er een iets ruimere context beschreven die begrepen dient te worden om succes en falen te kunnen plaatsen. In het volgende hoofdstuk worden de uitkomsten van de drie onderzoeken beschreven, gevolgd door conclusies die hieruit getrokken mogen worden en aanbevelingen die aan de schoolleiding worden gedaan. In de bijlagen zijn een aantal opdrachten uit de diverse modulebijeenkomsten opgenomen en zijn ook de drie onderzoeken terug te vinden, inclusief de testresultaten.

De nieuwe overlegstructuur

Inleiding

In het schooljaar 2007-2008 is een begin gemaakt met een nieuwe opzet van het Zorgteam op het AOC-Terra MBO-Emmen. Er is een zorgcoördinator aangesteld, vervolgens kwam er uitbreiding van uren en een tweede (duo)zorgcoördinator werd aangesteld. Er werd een wekelijks intern ZorgOverlegTeam geïnitieerd, maar er was behoefte aan meer contacten met zowel de *buitenwereld* (externen) als de *binnenwereld* (StudieLoopbaan-Begeleiders, docenten). Voor de externe contacten werd een ZorgAdviesTeam gecreëerd waarin sinds het schooljaar 2009-2010 diverse partijen participeren: het ZOT van de vestiging wordt voor het ZAT aangevuld met het SchoolMaatschappelijkWerk, een schoolarts, ambulant begeleiders van cluster 3 en 4 en de leerplichtambtenaar (/RMC-vertegenwoordigers voor leerlingen ouder dan 18 jaar) van de gemeente Emmen. Daarnaast neemt één van de twee zorgcoördinatoren elke 2 weken deel aan het zogenaamde *ConsultatieTeam*, waarbij ook het GGZ, Politie, begeleid wonen en de rebound aanschuiven, samen met andere zorgcoördinatoren uit de regio. Via deze routes waren de externe contacten goed geregeld.

Opzet

Voor de contacten met de SLB-ers en docenten is gekozen voor een nieuwe overleg-opzet. Oude structuren waren de afgelopen jaren afgebrokkeld, mede onder invloed van de invoering van een nieuwe onderwijsstructuur waarbij CompetentieGericht Onderwijs centraal ging staan. Hieraan was vooralsnog geen nieuwe overlegstructuur gekoppeld waardoor sommige informatiestromen binnen de vestiging leken te stokken. Risicoleerlingen kwamen zodoende niet of te laat in beeld bij het nieuw opgezette zorgteam met Voortijdig SchoolVerlaten tot gevolg. Uiteraard waren er meer redenen te noemen die VSV tot gevolg konden hebben en het zorgteam schreef een plan met daarin 9 actiepunten. Één van deze punten was als volgt geformuleerd:

*Om dit te bereiken lijkt het goed om kleine **BasisBegeleidingsTeams** te creëren. Voor niveau 1 en 2 is dit al aardig vorm gegeven, het zou ook voor niveau 3 en 4 goed zijn als er kleine teams zijn die maandelijks met de SLB-er dreigende uitval signaleren aan de hand van een aantal simpele indicatoren:*

- *absentie*
- *tegenvallende resultaten*
- *disfunctioneren op stage*
- *disfunctioneren op school*

Het zou hierbij moeten gaan om teams die met een afgebakende groep studenten werkt. Gedacht werd hierbij aan een team niveau 1 + 2, een team niveau 3 + 4 (onderbouw), een team niveau 3 + 4 (bovenbouw) en een BBL-team. Inhoud van het overleg zou enerzijds kunnen bestaan uit het uitwisselen van informatie van organisatorische aard. Wat betreft het zorgteam lag er de volgende wens:

SLB-ers + BasisTeam (docenten) lopen risicoleerlingen bij langs op grond van de 4 indicatoren (absentie, resultaten, stage en schoolgedrag). Hierbij is de ZorgCoördinator (Imre niveau 1 + 2, Kees niveau 3 + 4) aanwezig. Het overleg vraagt zonodig de SLB-er om meer opheldering/informatie rond een potentiële risicoleerling. Van hieruit kunnen risicoleerlingen ingebracht worden bij het ZorgTeam (of als haast geboden is bij het Consultatieteam of eventueel nog kortere lijnen). (Zomer-Zeewuster en Bakema, 2009).

Doelen

In het advies van het zorgteam aan de directie van de vestiging werden ook een aantal doelen gesteld waarvan er 7 direct gerelateerd waren aan de nieuwe overlegstructuur:

Met ingang van 2009-2010

1. *is er een regelmatig (maandelijks) BasisTeam-overleg waarin onder meer 'risicoleerlingen' worden besproken.*
2. *zullen 80% van de leerlingen die besproken worden in het wekelijkse ZorgOverleg eerst besproken zijn in het BasisTeam.*
3. *zullen 95% van de leerlingenbesprekingen in het wekelijkse ZorgOverleg gaan aan de hand van een ZorgChecklist.*
4. *zal een leerling met een hulpvraag binnen 4 weken besproken zijn op het ZorgOverleg en al naar gelang de aard van de problematiek ook binnen 4 weken besproken zijn op het ConsultatieTeam.*
5. *zal een leerling met een zeer dringende hulpvraag binnen 2 weken in contact zijn gebracht met een externe expert of zal de communicatie met deze via de ZorgCoördinator verlopen.*
6. *krijgen SLB-ers binnen 4 weken na het inbrengen van een leerling in het ZorgOverleg een terugkoppeling over de genomen stappen.*
7. *daalt de vroegtijdig schooluitval.*

Stakeholders

Om de nieuwe overlegstructuur tot een succes te maken kunnen er een aantal groepen belanghebbenden worden onderscheiden:

- Een viertal teams met daarin in elk geval de SLB-ers van de doelgroep (Niveau 1/2, Niveau 3/4 onderbouw, Niveau 3/4 bovenbouw, BBL) en de betreffende zorgcoördinator. Docenten worden uitgenodigd indien daar aanleiding voor is. Het teamoverleg wordt voorgezeten door de teamcoördinator (tevens een SLB-er).
- Het ZorgTeam krijgt gegevens over risicoleerlingen doorgespeeld vanuit de teams en geeft advies aan de SLB-er, gaat in gesprek met de leerling of verwijst de leerling naar het ZAT of een onderwijscoördinator, of bespreekt een leerling als casus op het CT.
- Het ZAT is een maandelijks overleg tussen het ZorgTeam en semi-externe partijen (het SchoolMaatschappelijk Werk, de schoolarts, de ambulant begeleiders van cluster 3 en 4 en de LPA / RMC-vertegenwoordiger).
- Het Consultatieteam is een soort regionaal ZAT tussen zorgcoördinatoren van diverse ROC's en het AOC, aangevuld met externe partijen zoals GGZ, Politie, begeleid wonen en de rebound
- Het VestigingsManagementTeam is eindverantwoordelijk voor het terugdringen van VSV en het verbeteren van het rendement.

Daarnaast zijn op individuele basis betrokken:

- De zorgcoördinatoren hebben de overlegstructuur uitgewerkt en voorgesteld aan het VMT. Zij sturen de zorg aan op de vestiging.
- De SLB-ers begeleiden individuele leerlingen en groepen, door middel van gesprekken, collectieve stagebegeleiding, informatie-uitwisseling, etc. Maandelijks ziet de SLB-er een feedbackformulier van de stage, twee keer per jaar is er een rapportvergadering waarop alle resultaten van leerlingen worden samengevoegd.
- De docenten zien de leerlingen in hun les en hebben zicht op (sociaal-emotioneel) functioneren en resultaten (betreffende hun eigen vak)
- De stagebegeleiders bezoeken minimaal 2 keer per jaar de stageplaats, de stagebieder kan ook contact met de stagebegeleider opnemen als daar aanleiding toe is.
- De semi-externen zitten in het ZAT en zij hebben ook een vast spreekuur waarvoor leerlingen kunnen worden uitgenodigd of vanuit zichzelf naar toe kunnen gaan. Daarnaast is er tussendoor informatie-uitwisseling mogelijk met de zorgcoördinatoren
- De externen spreken zich uit aan de hand van casusinbreng op het CT en kunnen ook tussendoor geconsulteerd worden door de zorgcoördinatoren als dat nodig lijkt.
- De leerlingen zijn degenen waar alles om draait. Zij kunnen altijd vanuit zichzelf naar een SLB-er, zorgcoördinator of (semi-)externe partij toestappen om het verloop van hun studie of privé-zaken te bespreken.

Er is enige overlap wat betreft bovengenoemde functies: SLB-ers zijn tevens docent in hetzelfde (en/of een ander) team, sommige docenten geven les binnen meerdere teams, één onderwijscoördinator is tevens docent, de zorgcoördinatoren zijn tevens SLB-er en docent.

Probleemstelling

In het jaar waarin de overlegstructuur is ingevoerd (2009-2010) verliep niet alles zo planmatig als het vooraf was bedacht en (deels) op papier stond. Een schooljaar heeft 40 lesweken, er zou 8 à 9 keer teamoverleg moeten hebben plaatsgevonden, op basis van een maandelijks overleg. Het team niveau 1/2 is 6 keer bij elkaar gekomen, het onderbouwteam 3/4 heeft 4 keer overleg gehad, het bovenbouwteam 3/4 zou 2 maandelijks bijeenkomen, zij hebben 3 keer overleg gehad. Het teamoverleg van de teams van niveau 3/4 verliep vaak erg rommelig. De deelnemende SLB-ers wisten in het begin niet goed wat er van hen verwacht werd. Toen ze het wel wisten bleef er weerstand bestaan tegen het fenomeen teamoverleg: het kost veel tijd, waar moeten we het nou weer over hebben, etc. Het team niveau 1/2 overlegde meer conform de doelstelling van het overleg.

In mei 2010 waren er in totaal 125 verschillende leerlingen besproken op het ZOT, op een schoolpopulatie van 342 (1-10-2010) leerlingen is dat bijna 36,5%. Dit heeft gezorgd voor een grote werkdruk op het ZOT. Het inbrengen diende te gebeuren met een zgn. *Checklist*, waarop o.a. vermeld zou staan welke acties er al ondernomen waren door de SLB-er (bijlage 3). Van de 125 ingebrachte leerlingen zijn er 21 met een Checklist ingebracht, dit is 16,3% in plaats van de beoogde 95%. De communicatie van Zorgteam naar teams en SLB-ers over ondernomen stappen liet te wensen over, de terugkoppeling m.b.t. ondernomen stappen was incidenteel i.p.v. structureel.

Het aantal voortijdig schoolverlaters is vooralsnog niet significant gedaald. Cijfers van de leerlingadministratie wijzen uit dat in het jaar 2008-2009 42 leerlingen het AOC-Terra MBO-Emmen verlieten (totaaltelling 1-10-2008: 350 leerlingen) voordat ze hun lopende opleiding hadden afgerond, in 2009-2010 waren dat er 38 (totaaltelling 1-10-2009: 342 leerlingen).

Om het beeld van de invoering goed voor ogen te hebben is het belangrijk om te weten dat de aanpassing in de overlegstructuur op de vestiging in een toch al woelige tijd viel:

- De onderwijsinspectie heeft in 2008 een rapport geschreven waarin AOC-Terra MBO-Emmen scherp beoordeeld werd. Er waren een aantal opleidingen waarvan het rendement te ver onder de norm lag, er waren kritische noten gekraakt door leerlingen, kortom: de kwaliteit van de school moest verbeterd worden. Er werd een extern adviesbureau ingehuurd, er werden binnen de school expertteams opgezet, waaraan alle collega's dienden mee te doen en die elk een advies tot verbetering op een deelgebied dienden te schrijven. Voorgestelde veranderingen moesten worden geïmplementeerd in het schooljaar 2009-2010. De inspectie zou terugkomen in dat schooljaar om de vorderingen te monitoren.
- Vanuit het College van Bestuur werd een fusie aangekondigd tussen VMBO-Emmen en MBO-Emmen, beide vallend onder het AOC-Terra. In de 1^e fase (augustus 2010) gaan de twee teams van de scholen formeel samen in één nieuw team, waardoor uitwisseling van docenten tot de mogelijkheden gaat behoren. Ergens rond 2015 vindt er een 'fysieke fusie' plaats, waarbij de twee scholen in één nieuw gebouw worden gehuisvest.
- In maart 2009 kondigde de zittende directeur zijn vertrek aan, in mei 2009 kwam in zijn plaats een directeur a.i. die begin juni wegens persoonlijke omstandigheden vertrok. Eind juni was er een nieuwe directeur a.i. Haar taak was om het MBO door het vervolfbezoek van de onderwijsinspectie heen te loodsen. Daarnaast diende zij met haar collega directeur a.i. van de VMBO-vestiging een fusieplan te schrijven. Per augustus 2010 worden beide directeurs a.i. vervangen door een nieuwe directeur met een adjunct-directeur a.i. die beide scholen gaan leiden. De adjunct heeft vooralsnog een contract voor één jaar.
- Al 1½ jaar wordt er gewerkt aan de invoering van een nieuw LeerlingVolgSysteem (Magister) waarmee zowel presentie beter kan worden geregistreerd maar ook cijfers en sociaal emotioneel functioneren van leerlingen beter in beeld zijn. De implementatie heeft ook gevolgen voor informatiestromen m.b.t. de leerlingzorg. In 2010-2011 wordt Magister definitief ingevoerd.

Het moge duidelijk zijn dat er nogal wat turbulentie heerst op de MBO-vestiging, bestuurlijk en onderwijsinhoudelijk. Docenten en SLB-ers stonden niet te springen om 'nog meer overleg en nog meer werk'. Het geformuleerde voorstel van het Zorgteam aangaande de nieuwe overlegstructuur was al ambitieus, maar in deze woelige tijd had menigeneen veel andere zaken aan zijn hoofd. Toch is het slagen van het terugdringen van VSV van cruciaal belang, ook voor de onderwijsinspectie, maar zeker ook voor de positie van het nieuw te vormen groene (V)MBO in de regio.

Bij het VMT en het Zorgteam was duidelijk wat het doel was van de nieuwe overlegstructuur: beter overleg over leerlingen met de meest betrokken docenten en SLB-ers. Risicoleerlingen zouden eerder in beeld komen van SLB-ers en zorgteam zodat uitval van leerlingen zou worden teruggedrongen. De weerstand die is waargenomen bij veel collega's rond de teamvergaderingen doet vermoeden dat de communicatie van de doelstelling rond het teamoverleg naar 'de werkvloer' te wensen had overgelaten. Dit werd bevestigd door de vele uitval van vergaderdata. Er leek al snel genoeg reden te zijn om een overleg te schrappen. Het feit dat er weinig gebruik werd gemaakt van de Checklist die in de communicatie een wezenlijke rol speelt duidde op een gebrek aan inzicht in het hoe en waarom van het overleg. De lage succescijfers zijn ook een goede aanleiding om eens te onderzoeken hoe de teams en individuele collega's de invoering en het functioneren van de nieuwe structuur hadden ervaren. Gesteld kan worden dat het team na de fase van *unfreezing* in de fase van *moving* is terechtgekomen. (Lewin, 1964) Voor dat *freezing* wordt bereikt kunnen er nog verbeteringen worden aangebracht.

Met de invoering van Magister in het vooruitzicht tenslotte kan ook gekeken worden welke protocollen er toegevoegd dan wel weggelaten zouden kunnen worden in de totale overlegstructuur. Als de software eenmaal goed draait en optimaal gebruikt wordt biedt het de mogelijkheid om relevante informatie over leerlingen (absentie, schoolresultaten, functioneren op school en stage) sneller inzichtelijk te krijgen bij diegenen die actie dienen te ondernemen. Tevens kan Magister als platform dienen om informatie over de ondernomen stappen terug te koppelen. Kilian Bennebroek Gravenhorst omschrijft het als volgt: ICT kan ingezet worden voor de informatievoorziening over een verandering, voor de uitwisseling van kennis en ervaring met veranderingen en de inzichten over het veranderingsproces, voor de bevordering van discussie en interactie tussen groepen en voor het verzamelen van informatie (Bennebroek Gravenhorst, 2002). De ervaringen die uit de onderzoeken naar voren komen kunnen tevens worden ingezet om bij de uitrol van Magister beter in te spelen op het functioneren van het team.

Organisatieverandering

Een organisatie veranderen laat stof opwaaien en brengt mensen in beweging. Over de do's en don'ts van organisatieverandering is veel geschreven, in de literatuur over veranderprocessen in (onderwijs)organisaties lees je o.a. het volgende:

- Een ander motiveren (tot gewenst gedrag) kan maar tot op zeer beperkte hoogte. (Swieringa en Jansen, 2010)
- Leiding geven aan hoger opgeleiden dient met veel terughoudendheid te gebeuren. Geef professionals vooral eigen verantwoordelijkheid. (Weggeman, 2007)
- Een (onderwijs)organisatie is een systeem: veranderen aan de ene kant zal gevolgen hebben op vele ander (onverwachte) plekken. Veranderen kan alleen effectief als je het systeem in zijn geheel begrijpt, veranderen kan efficiënt als je gebruik maakt van de juiste hefboomen. (Jutten, 2008)
- Bij veranderprocessen zijn een 8tal fasen te onderscheiden die doorlopen dienen te worden, vaak worden fasen overgeslagen of stopt het onderweg. (Kotter, 2005)
- In de meeste onderwijsinstellingen heerst een politieke en ambtelijke cultuur. Effectiever is om een professionele cultuur te vestigen waarbij *persoonlijk leiderschap* in alle geledingen geïmplementeerd wordt: sturing dient te gebeuren vanuit het kader van visie op onderwijs. (Van Emst, 1999)
- Onderwijs moet evalueren want de wereld evolueert, waarbij meer verantwoordelijkheid bij de betrokkenen (leerling en docenten) dient te worden gelegd. (Van de Bruggen, 2007)

Met dit in het achterhoofd kan worden bekeken in welk culturele klimaat de verandering is ingezet, hoe betrokkenen aankijken tegen leiding geven en krijgen, en hoe men de in gang gezette VSV-aanpak ervaart.

Het onderzoek

Inleiding

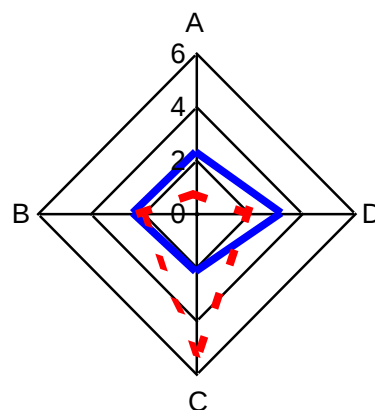
Er zijn drie onderzoeken uitgevoerd onder het voltallige personeel van het MBO-Emmen van het AOC-Terra. Twee daarvan beschrijven 2 hoekpunten van de driehoek cultuur, structuur, techniek, zoals deze tijdens de module is behandeld. (zie bijlage 1). Het idee achter het onderzoeken van deze drie factoren is dat zij van wezenlijk belang zijn bij het doorvoeren van veranderingen in een organisatie. Twee van de drie dienden voor deze module onderzocht te worden waarbij gekozen is voor cultuur en structuur. Daarnaast is een onderzoek uitgevoerd rond het centrale thema Voortijdig SchoolVerlaten waarbij gekozen is voor twee invalshoeken: de invoering van een nieuwe overlegstructuur, en de invoering van een nieuw presentieregistratie-systeem. Beide beogen de VSV terug te dringen. Dit valt onder de techniek in de eerder genoemde driehoek.

Voor aanbevelingen omtrent het nieuwe presentieregistratiesysteem (ook opgezet in het kader van de VSV) wordt verwezen naar het adviesrapport *Verzuim betekent ACTIE!* (Zomer-Zeewuster, 2010). *Voor de verandering* gaat in op vragen rond de invoering van de overlegstructuur: hoe heeft het personeel het verandertraject ervaren, is de verandering ingezet met inachtneming van de heersende (of gewenste) cultuur en het denken en doen zoals Leon de Caluwé dat beschrijft, en zijn er al (positieve) resultaten te zien van het verandertraject, zoals deze ook beschreven stonden in het adviesdocument zoals dat bij het VMT voor lag medio 2009? Hieruit rollen aanbevelingen voor het komend schooljaar: wat dient er aangepast te worden aan (de communicatie rond) de overlegstructuur voor 2010-2011?

Gemiddelde van het gehele team

Het cultuur-onderzoek

Met behulp van de Harrison-test (bijlage 3) is er onderzoek gedaan naar de heersende en de gewenste cultuur. De test is in twee keer uitgezet, in eerste instantie bij één team op papier, vervolgens onder alle collega's per mail. Tijdens een koffiepauze is nogmaals gevraagd om mee te doen, na een week is er per mail een sluitingsdatum aangekondigd en een laatste oproep gedaan. Op deze test hebben 14 collega's (47%) gereageerd. Ze zijn ingedeeld naar functie met de volgende uitkomsten:



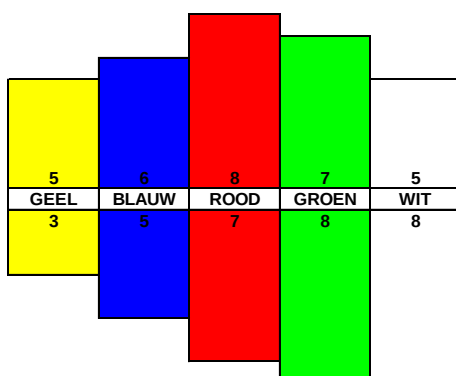
De gewenste cultuur piekt bij vrijwel alle grafieken in de persoonscultuur (C), waarbij het individu centraal staat met een minimum aan regels. In de gewenste toekomst is er weinig ruimte voor een machtscultuur (D) waarvan centrale aansturing een belangrijk kenmerk is. Men ziet zichzelf als professional (Weggemans, 2007) die niet te veel aangestuurd wil worden maar eigen verantwoordelijkheid opeist.

In het heden zijn alle vier de typologieën min of meer even sterk vertegenwoordigd, waarbij opvalt dat het team niveau 1/2 al het verst op weg is naar de persoonscultuur en het team niveau 3/4 juist meer nadruk legt op de taakcultuur, waarin professionaliteit en deskundigheid voorop staat. Dit team ziet dit in de toekomst juist als minder relevant. In de omschrijving van van Emst komt het gewenste beeld het dichtst in de buurt van de professionele cultuur waarin het erkennen van persoonlijke verschillen en professionele groei wezenlijke punten zijn. Initiatief dient te worden beloond, veranderen moet gebeuren op basis van ontwerpen, experimenteren, evalueren (Van Emst, 1999), de PDCA-cyclus sluit hier op aan. PDCA staat voor 'Plan' (maak een plan met de resultaten die je wilt bereiken), 'Do' (voer het plan uit), 'Check' (vergelijk de resultaten met wat je had willen bereiken), 'Act' (bij afwijking: neem maatregelen/stuur bij om de resultaten alsnog te bereiken) (Nieuwenhuis, 2010).

Het structuur-onderzoek

Aan de hand van de de Caluwé-test (bijlage 4) is ook gekeken naar de structuur zoals die is in het denken en het doen. Deze test is telkens samen met de Harrison-test verspreid onder collega's, dus eerst op papier, later digitaal. Ook hier een respons van 47%. Onderstaande figuur geeft een beeld van de totale respons van het team waarbij boven het midden 'het denken' en onder het midden 'het doen' is weergegeven:

Gemiddelde van het gehele team



Kijkend naar de individuele uitkomsten voor 'denken' blijkt dat het gehele team vooral 'groen', 'wit' en 'rood' gekleurd is. Voor het 'doen' blijkt het team vooral 'rood' en 'groen' te zijn gekleurd. Om te bekijken wat dit inhoudt voor het team worden de kleuren groen, wit en rood nog wat verder uitgediept (de Caluwé & Vermaak, 2006):

Groendrukdenkers hebben normatieve ideeën over het leerproces van veranderen, bijvoorbeeld dat 'doen' en 'denken' gekoppeld moeten zijn (je leert al doende en doet al lerende). Voor groendrukdenkers is het belangrijk dat er af en toe een spiegel wordt voorgehouden om hen kritisch naar het eigen handelen te laten kijken (bewust onbekwaam maken). Groendrukdenkers werken graag samen en hebben om te leren veiligheid nodig en een open kwetsbare opstelling. Fouten en conflicten worden gezien als leermoment. Groendrukdenkers hebben moeite met mensen die alleen maar consumeren. Ze willen mensen motiveren om te leren met elkaar.

De zienswijze van witdrukdenkers is dat mensen en organisaties zelf en voortdurend veranderen. Ze zijn moeilijk te beïnvloeden van buiten. Men richt zich niet op de toekomst, maar op wat men onderweg tegenkomt. De witdrukdenker kan anderen steunen, uitnodigen of aan elkaar verbinden. Ze kunnen ook blokkades uit de weg ruimen. De structuur en sturing is weinig zichtbaar maar wel aanwezig. Er wordt ruimte geschept en gezocht naar kracht, maar anderzijds worden er ook risico's genomen. Er wordt gewezen op onmogelijkheden en mensen worden daarmee geconfronteerd.

Rooddrukdenkers willen wel veranderen, maar hier moet iets tegenover staan. Het 'wij'-gevoel en het samenzijn staat centraal. Als de relaties tussen mensen goed zijn, dan wordt er goed samengewerkt. Ze willen graag ergens bij horen. Rooddrukdenkers willen graag aandacht krijgen, dit is belangrijker dan de wijze waarop een verandering doorgevoerd wordt. Er wordt voor elkaar gezorgd en er samen opgetrokken. Rooddrukdenkers hebben moeite met conflicten en vrezen daarbij voor demotivatatie en een slechte sfeer.

Aangezien groen zowel bij het 'denken' als het 'doen' duidelijk aanwezig is, staat het willen leren bij een verandering binnen het team centraal. Ook het samen met elkaar de verandering aangaan speelt een belangrijke rol (groen en rood). In het 'denken' is wit sterk vertegenwoordigd, wat zou betekenen dat men in theorie risico's durft te nemen en de confrontatie met anderen durft aan te gaan. Maar in de praktijk blijkt dit niet het geval te zijn (wit is minder vertegenwoordigd bij het 'doen'). Het kan zijn dat doordat rood in het 'doen' sterk vertegenwoordigd is (en daarmee het uit de weggaan van conflicten), men de confrontatie toch niet aandurft te gaan.

Het VSV-onderzoek

Tenslotte is er een online-vragenlijst voorgelegd aan alle collega's van het AOC-Terra MBO-Emmen met als centraal thema VSV (bijlage 5), waarbij men ruim twee weken de tijd had om te reageren. Per mail is er een herhaalde oproep gedaan om hieraan mee te doen.

De vragenlijst was onderverdeeld in vier blokken: een algemeen deel met 5 vragen over degene die de lijst invulde, vervolgens 13 vragen over een nieuw presentie-registratiesysteem, 7 vragen over het teamoverleg en nog 5 stellingen. In *verzuim betekent ACTIE!* (Zomer-Zeewuster, 2010) wordt het onderdeel presentieregistratie verder uitgewerkt. In *Voor de verandering* wordt dieper ingegaan op de vergaderstructuur. Gezien de respons en de verwerkingsmogelijkheden is er voor gekozen om de antwoorden te waarderen voor het gehele vestigingsteam.

Veertien collega's hebben de vragenlijst ingevuld, een score van 47%, met een redelijk evenwichtige verdeling tussen mannen en vrouwen (43% < 57%). Bijna de helft werkt korter dan 3 jaar op het MBO-Emmen (43%), een hoge score. Circa $\frac{2}{3}$ (64%) is SLB-er (waarbij niemand van het team 3/4 bovenbouw), bijna $\frac{3}{4}$ docent (71%), 3 van de 4 VMT-leden heeft meegedaan en 1 medewerker van het onderwijsondersteunend personeel. De respons was goed te noemen, waarbij de 'nieuwe docenten' wel oververtegenwoordigd zijn. Opvallend is ook dat het team 3/4 bovenbouw niet is vertegenwoordigd in deze vragenlijst, in tegenstelling tot in de hiervoor besproken testen.

Bijna de helft (43%) heeft de invoering van de overlegstructuur als topdown gevoeld, één op de vijf (20 %) niet, de rest had geen mening. Een ruime meerderheid (57%) wist van meet af aan wat het doel was van de overlegstructuur, 43% niet of had hierover geen mening. Bovenstaande getallen duiden op onvoldoende draagvlak in een professionele organisatie (Weggemans, 2007).

De frequentie van overleg kent een breed draagvlak: deze is momenteel één keer per maand hetgeen door de helft van de collega's als voldoende wordt ervaren. Een kwart zou minder vaak en een ander kwart juist vaker willen samenkomen. Wat betreft de samenstelling van het overleg lijkt het de meesten een goed idee dat naast de huidige aanwezigen ook de docenten aanschuiven bij het overleg. De wijze waarop het teamoverleg nu wordt vormgegeven (middels een vergaderstructuur) is voor 71% tevredenstellend maar 64% zou ook graag een collegiale uitwisseling willen toevoegen.

Uit de respons op de stellingen blijkt dat men VSV-bestrijding als belangrijk punt binnen de school ziet (86%) en dat een goed functionerend teamoverleg daar een positieve bijdrage aan kan leveren (64%). Niet iedereen is altijd even blij met het continue veranderingsproces waarin het onderwijs zich bevindt (14%), maar *Het traditionele onderwijs is over zijn houdbaarheidsdatum heen. Leerlingen van deze tijd passen er gewoon niet meer in.(...) Het vraagt wel om een grondige herziening van het bouwwerk onderwijs (...) in de vorm van een nieuwe bezieling.* (van Bruggen, 2007, p. 53) Dit geldt niet alleen voor didactiek en werkvormen, maar ook voor organisatorische aspecten zoals overlegstructuren.

Conclusies en aanbevelingen

Kijkend naar voorgaande resultaten kan de conclusie getrokken worden dat medewerkers als professional wensen te worden gezien die zich betrokken willen voelen bij veranderingen. Bij de implementatie van de overlegstructuur lijkt men hierin tekort geschoten. In de zo gewenste professionele cultuur is gelukkig ook ruimte voor groei en ontwikkeling. Leren als cyclisch proces zoals ook Kolb dat beschrijft (Swieringa en Jansen, 2010) past daar prima in, Plan, Do, Check zijn nu geweest, tijd voor Act(ion).

Met het fasenmodel (Kotter, 2005) als leidraad kan worden gesteld dat er wel urgentiebesef is over de noodzaak van het terugdringen van VSV. Vrijwel iedereen voelt de hete adem van de inspectie in de nek, 86% meent dat VSV bestreden moet worden. Er is vanuit het zorgteam een visie ontwikkeld op de VSV-bestrijding maar deze is uitgedragen binnen een beperkte groep beslissers, verzuimd is om de visie goed te communiceren en vooral om een breed draagvlak te creëren bij de uitvoerenden. Kotter stelt dat kortetermijnsuccessen bijdragen aan de implementatie van een verandering. Het is dus zaak om de teams en SLB-ers van goede feedback te voorzien, hier ligt een kans voor het nieuw in te voeren leerlingvolgsysteem (Magister). Goed gebruik van Magister kan er voor zorgen dat de informatiestromen tussen SLB-ers en collega's beter verlopen. De rol van de *checklist* moet hierbij heroverwogen worden. Door het LVS kan er niet alleen efficiënter teamoverleg worden gevoerd, maar kan ook de informatiestroom naar het zorgteam op een hoger plan worden getild. Als in het ZOT met Magister wordt vastgelegd wat de ondernomen acties zijn, krijgt het team en de SLB-er een betere informatieterugkoppeling, hetgeen voor succeservaringen kan zorgen.

De docenten menen ook dat collegiale uitwisseling een waardevolle toevoeging kan zijn aan de maandelijkse agenda waardoor ontwikkeling van de eigen professionaliteit wordt gecreëerd. Intervisie kan hier een goed middel voor zijn maar vraagt om goede begeleiding bij het leren omgaan hiermee. Maar ook hier telt dat de uitvoerenden goed voorgelicht dienen te worden over de mogelijkheden die intervisie kan bieden in de professionalisering en groei van de betrokkenen.

Het gehele team zal zich bewust moeten worden van de sterk veranderde wereld waarin je als school opereert. Robert Evans noemt dit *Changing Paradigms*, van Bruggen beschrijft dit nieuwe paradigma met woorden als: duurzaamheid, waarden, homo socialis, inclusief, zelfsturing en respect (van Bruggen, 2007). Evans betoogt dat in het onderwijs grote veranderingen noodzakelijk zijn waarvoor de professionals hun normen, waarden en gedrag moeten aanpassen. Docenten merken dat het nu niet gaat goed gaat en dat vernieuwing dus noodzakelijk is. Bij het doorvoeren van vernieuwing moet er helderheid geschapen worden in structuur, rollen en relaties in een team: wie is er verantwoordelijk, wiens goedkeuring is nodig, wie ondersteunt en wie is geïnformeerd (Evans, 1996). Men lijkt zich hier wel aan te willen committeren.

De opzet van de huidige overlegstructuur kan op een aantal punten dus verbeterd worden: allereerst dienen alle betrokkenen geïnformeerd te worden over het waarom van het teamoverleg en dient met gezamenlijk de verantwoordelijkheid voor het slagen van het overleg te nemen. In het eerste overleg van het nieuwe schooljaar kan hier expliciet aandacht aan worden gegeven, bij instroom van nieuwe teamleden moeten ook deze zich medeverantwoordelijk gaan voelen. Het teamoverleg dient te worden uitgebreid naar het voltallige team, dus inclusief docenten, en er moeten werkvormen ingezet worden die de professionaliteit doen toenemen, bijvoorbeeld intervisie. Door goed gebruik van het nieuwe LVS kan informatie beter gedeeld worden wat de efficiëntie van de verschillende overleggen en de betrokkenheid van de deelnemers kan vergroten.

Feedback van Critical Friend

Naam student: Kees Bakema

Datum: 26 juni 2010

Titel: Voor de verandering

Naam docent: Tim Gunkel

	<i>Beoordeling</i>	<i>Goede punten/ verbeterpunten</i>
Spelling/ grammatica	☐ Onvoldoende ☐ Voldoende ☐ Goed ☒ Uitmuntend	
Schrijfstijl	☐ Onvoldoende ☐ Voldoende ☐ Goed ☒ Uitmuntend	
Opbouw/ structuur betoog	☐ Onvoldoende ☐ Voldoende ☐ Goed ☒ Uitmuntend	
Inhoud/ onderbouwing argumenten	☐ Onvoldoende ☐ Voldoende ☐ Goed ☒ Uitmuntend	
APA proof	☐ Onvoldoende ☐ Voldoende ☒ Goed ☐ Uitmuntend	

Aandachtspunten bij de structuur van het paper: kwaliteit probleemstelling, aanwezigheid kop-romp-staart

Kees beschrijft in deze paper op zeer vakkundige manier het probleem rondom de overlegstructuren binnen onze school. Ik herken dit vanuit mijn werk als leerjaarcoördinator van de onderbouw van niveau 3 en 4.

Aandachtspunten bij de argumentatie van het paper: kwaliteit redeneringen, consistentie, controleerbaarheid, aanwezigheid eigen interpretatie

De conclusies die Kees trekt zijn correct. Sterker nog, ik herken in de respons van de gebruikte vragenlijsten wederom het probleem van verbondenheid van het team.

Aandachtspunten bij bronnengebruik: goede selectie & inhoud, correcte weergave, afgewogen gebruik, combinatie van inzichten, bronvermelding in tekst

Keurige verwijzingen naar verschillende literatuur en deze toegepast op de inhoud van het paper en de conclusies die hieruit getrokken worden.

Aandachtspunten bij taalgebruik: goede zinsbouw & woordkeus, bondigheid, vloeiend taalgebruik, correcte spelling

Hier heb ik niets op aan te merken. Ziet er keurig uit.

Naam critical friend: F.Lafeber

Handtekening :

Bronnen

- Alex van Emst (1999), Professionele cultuur in onderwijsorganisaties
- Bas van der Bruggen (2007), Wisselspanning, *Energie voor onderwijsinnovatie*
- Bennebroek Gravenhorst, K. (2002). Sterke staaltjes van samenwerking, *survey-feedback voor het aanpakken van belemmeringen bij organisatieverandering*
- Imre Zomer-Zeewuster (2010), Verzuim betekent ACTIE! *Adviesrapport over de invoering van het nieuwe presentieregistratiesysteem*
- Imre Zomer-Zeewuster & Kees Bakema (2009), Zorg voor AOC-Terra Emmen
- Jan. Jutten (2008), de systeemdenker in actie, *leiding geven aan een lerende school*
- John P. Kotter, Leiderschap bij verandering (2005)
- Joop Swieringa en Jacqueline Jansen (2005), Gedoe komt er toch, *Zin en onzin over organisatieverandering*
- Leon de Caluwé & Hans Vermaak (2006). Leren veranderen, *een handboek voor de veranderkundige*.
- Lewin, K. (1946). Action Research and minority. *Journal of Social Issues*, 2, 34-46.
- Marcel Nieuwenhuis, *The Art of Management* www.123management.nl, geraadpleegd op 20-06-2010
- Matthieu Weggeman (2007), Leiding geven aan professionals? Niet doen!, *Over kenniswerkers, vakmanschap en innovatie*
- Oberon (2008). *De belevingswereld van voortijdig schoolverlaters. Een onderzoeksrapportage*. Opdrachtgever: Ministerie van OCW. Utrecht: Oberon.
- Onderwijsinspectie (2008), 'Kwaliteitsonderzoek AOC Terra' Een inspectierapport
- Robert Evans, The Human Side of School Change (1996)
- Sharon A.M. Dijkma, 2-11-2009, Heroverweging passend onderwijs (JOZ/162739) *Brief aan de voorzitter van de Tweede Kamer der Staten-Generaal*

Bijlage 1

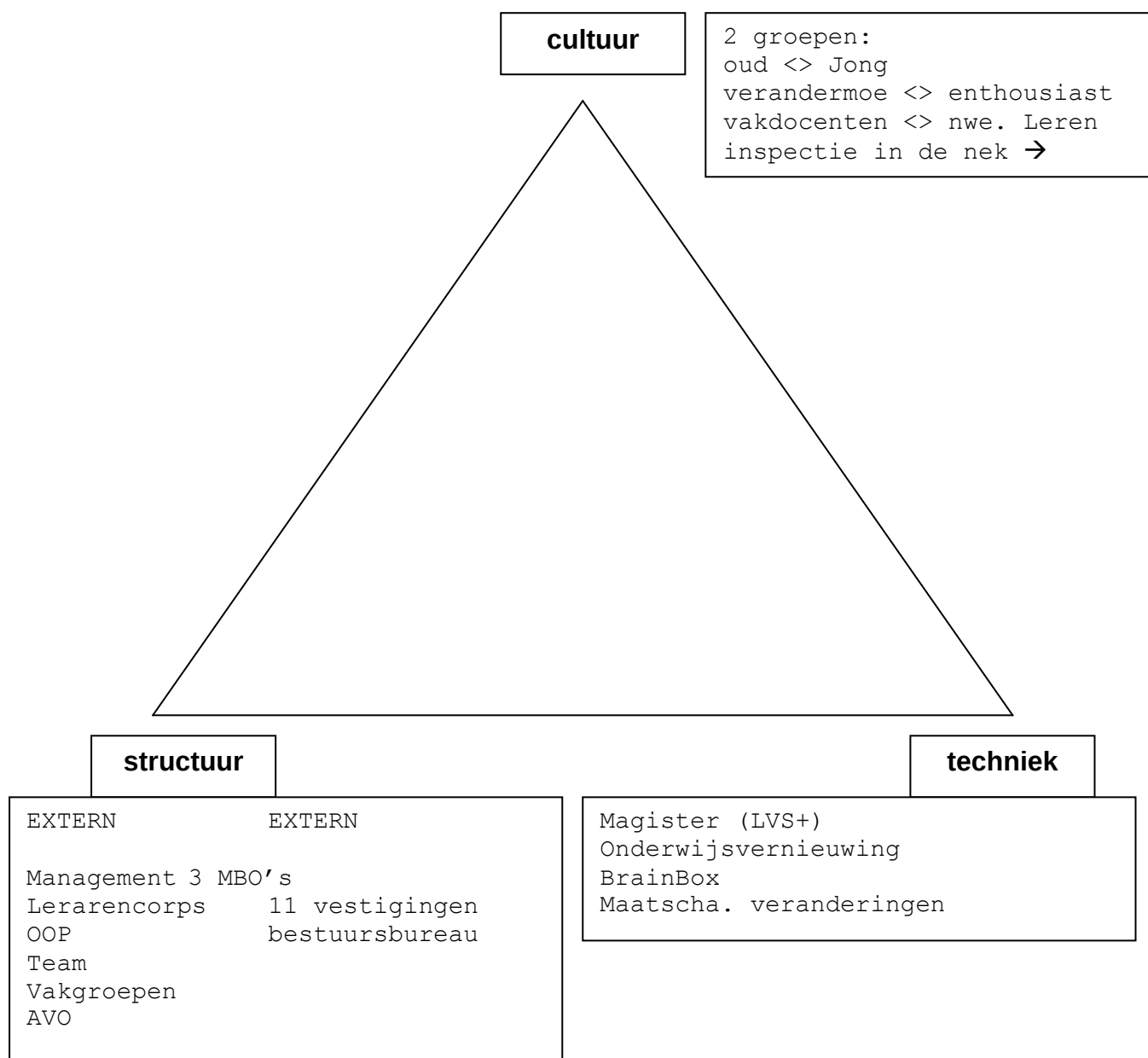
Een lopend verandertraject waar ik deel van ben, module 4 les 1

Op het AOC-Terra-MBO te Emmen wordt sinds 3 jaar gebouwd aan een nieuwe zorgstructuur. Als mede-zorgcoördinator ben ik mede-initiator van de implementatie van de nieuwe zorgstructuur. Dit is onderdeel van veel meer veranderingen waar deze school aan onderhevig is:

- Een verandering in het overheidsbeleid deed de vestiging besluiten tot voorloper te zijn (in Nederland) in de aanpassing van de *KS2000* (kwalificatiestructuur) structuur naar de CKS (competentiegerichte Kwalificatie Structuur), oftewel CGO (Competentie Gericht Onderwijs)
 - Een inspectierapport van circa twee jaar geleden dwong de vestiging tot herbezinning op de inrichting en uitvoering van het onderwijs
 - Voor het VMBO geldt dat voor iedere VMBO-school voor 1 januari 2007 in het kader van 'de aanpak veiligheid' een zorg-advies-team (ZAT) of preventie-unit (PU) moet zijn ingesteld. (<http://www.school4job.nl/>)
 - In 2008-2009 ging de toenmalige counselor met pensioen, haar opvolger begon met het opzetten van een zorgstructuur
 - In de loop van dat schooljaar ging ik met deze nieuwe zorgcoördinator als duo-partner aan de slag om de zorg steviger vorm te geven
 - In 2008 is op hoger niveau besloten tot brede invoering van een nieuw LVS. Huidige geplande invoeringsdatum is augustus 2010.
 - In 2010 is op hoger niveau besloten tot een naderende fusie tussen het Emmense AOC-MBO en VMBO (streefdatum 2013?)
- In het schooljaar 2009-2010 werd voor de niveaus 3 en 4 een overleg-circuit (team-vorming) opgezet, analoog aan de succesvolle wijze van niveau 1-2
- Ritme: Maandelijks teamoverleg, aanwezigen: alle SLB-ers, extra docenten op uitnodiging, zorgcoördinator niveau 3-4
 - Agenda: (risico)leerlingbespreking, lopende team-zaken
 - Doelen: vroegtijdig in kaart brengen uitval risico, terugdringen uitval, *synchroniseren* SLB-er-gedrag/functie, verkleinen handelingsverlegenheid (leren van elkaar, overleg), vergroten van structuur/overzicht voor leerling
- Successen (niet gemeten):
- Meer overleg collega's (SLB-ers) over
 - (risico)leerlingen
 - lopende zaken
 - overgangscriteria
- Tegenvallers (persoonlijk?)
- Onvoldoende breed draagvlak onder collega-SLB-ers
 - Te veel uitval /verzuim overlegmomenten
 - Onduidelijke agenda overlegmomenten
 - Geen significant terugdringen uitval/risicoleerlingen
- Doelen 2010-2011
- Vergroten teamgeest
 - Creëren breder draagvlak
 - Verkleinen handelingsverlegenheid (scholing)
 - Eenduidige agenda
 - Verminderen uitval

Driehoek cultuur, structuur, techniek, module 4 les 1

Vul voor jezelf kenmerkende situaties, elementen, structuren, gebeurtenissen, enz. in die horen in de driehoek van jouw school



Andere instrumenten, andere ogen

AOC Terra MBO- Emmen



AOC Terra MBO-Emmen / Cultuur

Kees Bakema

Kees Bakema
S1027477
Mei 2010

Inleiding

De module Schoolontwikkeling/veranderenmanagement (PO/VO) had een aantal hoofdonderwerpen: Hoe vinden organisatieveranderingen plaats, wat voor (school)culturen zijn er te onderscheiden en wat is tegenwoordig de visie op effectief leiderschap. In feite moet je van alle drie de onderwerpen weet hebben om (noodzakelijke) veranderingen succesvol te laten verlopen.

Voor de 5^e bijeenkomst is gevraagd om 3 opdrachten uit te voeren:

1. een fotocollage/PowerPoint waarin (elementen van) de schoolcultuur naar voren komen
2. een onderzoek naar de schoolcultuur aan de hand van het boek van van Emst 'Professionele cultuur in onderwijsorganisaties'
3. een essay schrijven waarin school en gelezen literatuur wordt verbonden

Daarnaast diende je een aantal onderzoeken uit te voeren waarbij twee aspecten uit de driehoek cultuur-structuur-techniek naar voren komen. Zelf wilde ik ook onderzoeken hoe ik een vorig jaar ingezet veranderingstraject beter op de rails kan zetten. Ik wilde dus in het kader van mijn studie 3 vragenlijsten voorleggen aan mijn collegae. Mijn duo-partner doet gelijk met mij de Master SEN in Zwolle en doet toevallig dezelfde module in dit blok. Om onze collega's niet te overspoelen met allerlei (identieke) vragenlijsten hebben we onze krachten gebundeld. We hebben samen het gehele team de Harrison-test (cultuur) en de de Caluwé-test (structuur) voorgelegd. Ook hebben wij samen een test gemaakt met als hoofdthema Voortijdig SchoolVerlaten (VSV), waarbij ik inzoom op een verandertraject in de teamoverlegstructuur (dat als hoofddoel had het VSV tegen te gaan), mijn duo keek naar een nieuwe aanpak van de presentieregistratie.

Voor je ligt één document waarin ik de 3 opdrachten voor de 5^e bijeenkomst heb gebundeld. Ik heb geprobeerd (voor zover mogelijk) er één samenhangend verhaal van te maken met als centraal thema de onderwijsorganisatie waarin ik werkzaam ben: het AOC Terra MBO-Emmen, een agrarisch opleidingscentrum met circa 320 leerlingen. Ik probeer de door mij gelezen literatuur te projecteren op het AOC aan de hand van voorbeelden.

Belangrijke bronnen voor deze hele module, naast de lessen + materiaal en de reader, zijn voor mij onder andere:

- Van Emst (1999), Professionele cultuur in onderwijsorganisaties
- Swieringa en Jansen (2005), Gedoe komt er toch, *Zin en onzin over organisatieverandering*
- Van der Bruggen(2007), Wisselspanning, *Energie voor onderwijsinnovatie*
- Weggeman (2007), Leiding geven aan professionals? Niet doen!, *Over kenniswerkers, vakmanschap en innovatie*
- Jutten (2008), de systeemdenker in actie, *leiding geven aan een lerende school*

Door de ogen van de camera

	Inleiding Waar werk ik eigenlijk, wat is mijn plek voor een werkplek? Hoe gaan collega's met elkaar om, hoe gaan wij met leerlingen om en hoe gaan leerlingen met docenten om? En hoe presenteren wij ons als opleidingscentrum? Met een fotocamera in de hand ging ik twee weken door het gebouw en ik trof het wel: een lege school (want leerlingen waren op excursie), en een dynamische school want het was projectweek.
	Entree Je komt aan en je ziet een enigszins saai gebouw, rechts een kas en dierenverblijven, en je moet langs de conciërges.
	Zij kennen vrijwel alle leerlingen, zij registeren zieken, zij runnen (met Nellie) de pauzes, kortom: <i>de vaders van de school</i>
	Presentatie. Met het logo presenteert het AOC zich wat oubollig, de website is al een stuk hipper en dynamischer
	Er zijn diverse <i>werelden</i> met een eigen kleur en een eigen, moderne sfeer.
	Sfeer Op onze locatie komen die kleuren terug in de gangen, een vrolijk gezicht.
	Maar ook zijn er de blokken met kluisjes, postvakjes en de stofjassen van de dierenverzorgers.
	Het AOC is voorgekomen uit het agrarisch onderwijs (valt onder het ministerie van Landbouw), en heeft het imago van een boerenschool. Maar de wereld is verandert en de leerling ook. Het zijn niet (alleen) stugge boeren meer:
	Diervverzorgers, bloemisten, paardenhouders, sporters en docenten kunnen samen er een leuk feest van maken tijdens de jaarlijkse projectweek.
	Omgang Er liggen nog oude scheidingen tussen

	onderwijzen en ondersteunend personeel, maar deze worden langzaam maar zeker geslecht: één kantine met gescheiden pauzes en tafels, strenge regels over waar over gepraat mag worden, gescheiden en gezamenlijke uitjes, kortom: kuit nog vis.
	De omgang met de leerlingen is verschillend per docent, maar alle collega's zijn leerling nabij, ook al kiest ieder voor zijn eigen omgangsvormen.
	AOC Terra MBO-Emmen Een kleine school met vele gezichten.

Door de ogen van de literatuur

schoolcultuur

Alex van Emst beschrijft in 'Professionele cultuur in onderwijsorganisaties' (van Emst, 1999) 3 culturen:

- De ambtelijke cultuur
 - sterke hiërarchie (piramidemodel)
 - 'als het maar op papier staat' (notulen → indekken)
 - veranderen vanuit een startdocument
 - voorzichtig → traag (men is bang fouten te maken)
 - middenmanagement zit klem
- De politieke cultuur
 - school is een democratie
 - middenmanagers vertegenwoordigen 'achterban' (= werkvloer)
 - positionele hiërarchie (raadplegen wegens 'positie')
 - beslissing op basis van getal/vertegenwoordiging (≠ kwaliteit)
 - streven naar consensus (→ veranderen is lastig)
- De professionele cultuur
 - erkennen van verschillen, wat kan je wel en wat niet
 - beslissen op basis van kwaliteit, met draagvlak (80% belangstellenden is vóór)
 - professionele groei
 - veranderen vanuit ontwerp (≠ document) experimenteren, evalueren
 - initiatief

Onze school zit in een veranderingsproces op het gebied van cultuur. Tot voor kort heerste er een combinatie van de ambtelijke en politieke cultuur. Een aantal voorbeelden:

- Veranderingen werden gestart vanuit een document, er was traagheid om dingen echt goed aan te pakken, mijns inziens werd de traagheid gecreëerd door een zekere angst om iets fout te doen. De aanpassing van de presentieregistratie werd bijvoorbeeld ontworpen vanuit het niet goed functionerende *briefjes-systeem*.
- Bij de invulling van het lesrooster wordt er minder gekeken naar kwaliteiten, maar meer naar de ruimte die iemand in zijn taakuren nog heeft en welke uren nog opgevuld moeten worden.
- Voor een verandertraject werden *expertteams* aangewezen die zich bezig hielden met een bepaald onderdeel. De teams werden niet ingedeeld naar kwaliteiten maar er werd gezorgd dat er uit elke geleding (onderbouw, bovenbouw, OOP en directie) iemand aanwezig was. Dit werd *van boven* opgelegd. Bij het presenteren van de diverse *expert-adviezen* ontstond de neiging om elk punt opnieuw ter discussie te stellen.
- Men sprak elkaar niet direct aan op functioneren, foutief gedrag werd toegedekt, zodat je geen vijanden kreeg.
- Er waren twee basisgroepen te herkennen: de 'oude garde' die elkaar al jaren kende, al hel wat samen hadden meegemaakt en die het onderwijs met de leerling van vroeger misten, en de 'nieuwe garde' die wel mee wilden gaan in de veranderingen die de maatschappij en de leerling nou eenmaal afdwingen.
- De nieuwbouw (en fusie) wordt vanuit het CvB geregisseerd en de *werkvloer* wordt telkens geconfronteerd voldongen feiten.

veranderen

Binnen de organisatie hebben wij de cultuurtest naar de typologie van Harrison afgenomen. Voorlopige resultaten laten zien dat men de huidige cultuur ervaart als een redelijk gelijkwaardige verdeling tussen macht-, rol-, taak- en persoonscultuur. In de gewenste cultuur lijkt er een duidelijke verschuiving naar persoonscultuur, met de taakcultuur als goede tweede. In de persoonscultuur wordt de hoogste waarde toegekend aan het individuele belang en de individuele ontwikkeling. Er is vaak een minimum aan regels en voorschriften, hetgeen tot moeilijkheden in de coördinatie kan leiden. Het persoonlijke succes heeft als regel voorrang. In de taakcultuur is de hoogste waarde dat het werk zo goed mogelijk wordt gedaan. Men is pragmatisch ingesteld, en men laat zich wat betreft de coördinatie leiden door de eisen die het werk stelt. Deskundigheid weegt zwaar en men werkt samen in teams als dat tenminste bijdraagt aan de kwaliteit en effectiviteit van het werk.

Het streven lijkt dus te zijn dat het individu en de kwaliteit van het werk een centralere plaats gaan innemen. Dit lijkt al in gang gezet te zijn.

- Sinds een jaar (met de komst van de interim-directeur) worden mensen bijvoorbeeld meer aangesproken op wat ze wel kunnen en niet kunnen.
- Er worden tegenwoordig individuele coachingstrajecten ingezet, ook wordt het HRM-beleid nieuw leven ingeblazen.
- Er wordt gewerkt aan draagvlak bij het doorvoeren van vernieuwingen. Er wordt advies ingewonnen van echte *experts* en niet van benoemde.

Naar de indeling van van Emst is er dan ook een verschuiving naar een professionele cultuur waarneembaar. De organisatie is echter nog wel sterk hiërarchisch te noemen met op eenzame hoogte, ver weg van de werkvloer het CvB. Op locatie wordt geprobeerd een sterk management te creëren, samen met een zelfbewust team. Mathieu Weggeman (2007) beschrijft in zijn boek het managen van kenniswerkers, hoger opgeleiden, die zichzelf prima zouden moeten kunnen aansturen. Regels en protocollen frustreren eerder dan dat ze bijdragen aan een goede werksfeer. Hoe verticaler ze zijn opgelegd hoe averechter ze werken. Controle is voor het huidige management geen middel om het team aan te sturen. Er wordt resultaatgericht gedacht: wanneer je de cijfers invoert is aan jou, of je dat thuis doet of op school ook, als het maar voor de deadline en correct gebeurt.

In *Gedoe komt er toch* (Jansen en Swieringa 2007) verbinden de auteurs bureaucratie (wat een ambtelijke cultuur met zich me brengt) met conflict vermijden, iets wat wel weer terug te zien is op de vestiging. Er is echter ook een weerzin tegen bureaucratie waar te nemen. Dat heeft het zorgteam aan den lijve ondervonden toen met de invoering van de nieuwe overlegstructuur er ook een nieuw formulier kwam dat ingevuld moest worden door docenten als ze een leerling wilden inbrengen in het zorgteam. In eerste instantie werd het formulier geheel genegeerd, en nog steeds vult men het naar eigen inzicht in.

Er bestaat ook de neiging om een grens te trekken tussen het management (zij daar voorin) en de rest van het personeel. Aan de plattegrond van de school is dit al goed te zien: onze school is een pijpenla, met aan één kant directie, staf en administratie, dan volgt een sluit lokalen, afgewisseld met docentenkantoren. Dit is het machtsaspect dat naar voren komt uit de Harrison-test. Te hopen is dat bij de nieuwbouw een andere opzet van de school wordt gekozen die beter past bij het toekomstbeeld van het team.

Er wordt op veel manieren hard gewerkt aan een cultuuromslag. Er is dan ook zeker behoefte aan *verandermanagers*. Jansen en Swieringa hopen daarbij op flink veel gedoe, het begin van verandering en gezien de eerste coachingstrajecten wordt dat gedoe niet gemeden door onze huidige interims. Jansen en Swieringa stellen dat organisatieverandering een collectieve gedragsverandering is, waarbij de verandering van één individu (of subgroep) van invloed is op het collectief. Hierin zie je het systeemdenken terug (Jutten, 2008) waarin organisaties worden beschreven als in elkaar grijpende raderen. Draai je aan de één, dan komt alles in beweging. Het huidige management lijkt die ideeënwereld wel te volgen: we zijn als geheel team vooralsnog niet *op de hei* beland, eerder wordt er op strategische punten iets in beweging gezet. Te denken valt aan een inhaalslag op multimedia in de klas of de verf-opfrisbeurt van de school. Door dit te combineren met veranderingen die *van buiten* op de organisatie af komen, zoals de invoering van een nieuw leerlingvolgsysteem met vele extra's of de naderende fusie met nieuwbouw zal er zeker een cultuuromslag plaatsvinden.

De interim-directeur pleit bij het CvB voor een nieuw gebouw waar de nieuwe cultuur *van af spat*. In Wisselspanning (van der Bruggen, 2007) pleit de auteur voor een cultuur van ontwikkeling waarbij inhoud en vorm, (onderwijs en organisatie) op elkaar afgestemd blijven. Een aantal jaren geleden is op het MBO in Emmen het CGO aanvaard als nieuwe onderwijsmethodiek. Met horten en stoten daalt dit in de organisatie in, bij management, docenten en leerlingen. De rol van de docent verschuift daarbij van *kennisoverdrager* naar *coach* en docenten worden geschoold voor deze rol. Komend jaar staat er een training voor SLB-ers (mentoren) op het programma, leidinggevendenden doen hun best om een rolmodel te zijn. Het nieuwe LeerlingVolgSysteem moet de SLB-ers de *tools* in handen geven om hun pupillen ook te kunnen coachen. De leerling is er klaar voor, de organisatie wordt er voor klaargestoomd, als het gebouw nog volgt is het AOC Terra MBO Emmen klaar voor de toekomst, waarin er misschien plek is voor de gewenste combinatie tussen persoonscultuur en machtscultuur:

Bijlage 2

ZorgChecklist

Leerlinggegevens	
Naam	
Klas	
SLB-er	
Stageplaats	Ja/nee bedrijf:
Probleeminventarisatie	
Absentie lessen	Ja/nee hoeveel afgelopen 4 weken:
Schoolresultaten	Zorgelijk voor de volgende vakken: ▪ ▪ ▪ ▪ ▪ ▪
Absentie stage	Ja/nee hoeveel afgelopen 8 weken:
Stageresultaat	Zorgelijk voor de periode(s): ▪ 1 ja/nee ▪ 2 ja/nee
Sociaal functioneren	
Ondernomen acties tot nu toe	
Gesprekken en resultaat (voer minimaal 3, maximaal 5 gesprekken voordat je een leerling aanmeldt)	Gesprekken (inhoud/resultaat kort omschrijven) 1. 2. 3. 4. 5.
Vraag aan ZorgOverleg	
Probeer het probleem van de leerling concreet te omschrijven	

Bijlage 3

Vragenlijst Organisatiecultuur (model van Harrison)

Onderstaand worden 10 situaties beschreven. Onder elke situatie worden vier verschillende 'cultuurstijlen' (genummerd 1,2,3 en 4) beschreven zoals een organisatie of organisatie-onderdeel zich kan gedragen.

U wordt verzocht elke vraag twee keer te beantwoorden:

A. Geef per beschreven situatie aan welk antwoord naar uw oordeel het beste past bij uw organisatie zoals die thans functioneert. Beantwoordt de vraag door in de kolom "H" (Heden) achter de beschreven situatie een 1,2,3 of 4 te noteren.

B. Nadat u een vraag hebt beantwoord, kijkt u nogmaals naar de beschreven situatie, maar dan vanuit de invalshoek: hoe zou ik graag willen dat we in de toekomst in 'onze' organisatie met elkaar omgaan. Beantwoordt de vraag door in de kolom "T" (Toekomst) achter de beschreven situatie een 1,2,3 of 4 noteren.

A.	Als iemand in uw organisatie een verschil van mening heeft met een collega, dan:	<u>Heden</u>	<u>Toekomst</u>
		score	score
			
	1.	Ontstaat er een discussie, waarin de beste wint.	
	2.	Leggen zij het conflict voor aan hun chef, die dan een beslissing neemt.	
	3.	Gaan ze samen na wat het beste voor het organisatie is en doen dat.	
	4.	Discussiëren zij erover, waarna ieder doet wat hem het beste lijkt.	
B.	Als er voor uw organisatie een voordeel met risico's te halen valt maar er moeten daarvoor een paar regels en procedures tijdelijk buiten werking worden gesteld, dan:	<u>Heden</u>	<u>Toekomst</u>
		score	score
			
	1.	Doen we het alleen als het redelijkerwijs kan zonder de regels overboord te zetten.	
	2.	Gaat ieder die ermee te maken heeft snel informatie verzamelen om de haalbaarheid te toetsen; als alles positief lijkt (en de kans is nog niet verkeken) doen we het.	
	3.	Als er meestal alleen belangstelling van de hele groep als men het een interessante job vindt; overigens heeft natuurlijk niemand er bezwaar tegen als één of enkele mensen het aanpakken.	
	4.	Beslist de directie en zegt vervolgens aan allen wat men moet doen en laten.	

C.	De redenen waarom mensen in uw organisatie zich inspannen zijn voornamelijk:		<u>Heden</u>	<u>Toekomst</u>
			score	score
				
	1.	Omdat de klus klaar moet en je daar met z'n allen voor staat.		
	2.	Omdat je in de organisatie alleen wat bereikt als je er hard tegenaan gaat; bovendien krijg je jouw baas op je nek als je er niet aan trekt.		
	3.	Omdat het werk je belangstelling heeft en het een stuk van jezelf is geworden.		
	4.	Omdat er van je verwacht wordt, dat je regelmatig doorwerkt en een faire prestatie levert.		
D.	Als iemand in uw organisatie ruzie heeft met de chef, dan:		<u>Heden</u>	<u>Toekomst</u>
			score	score
				
	1.	Zullen we met hen praten en hen helpen de zaak op te lossen. Als dat niet lukt zullen ze wel ruzie houden en elkaar voortaan ontlopen (of de betrokkene zoekt een andere baan).		
	2.	Is er een beroepsprocedure die hij / zij kan volgen om een bindende uitspraak te krijgen.		
	3.	Zal hij / zij misschien proberen de chef er onder te krijgen maar meestal geeft hij / zij toe.		
	4.	Is het de vraag of dat voor het werk belangrijk is; zo nee, dan is het niet zo interessant; zo ja, dan zorgen we ervoor dat de ruzie wordt bijgelegd.		
E.	Als men niet tevreden is met de job zal men gewoonlijk:		<u>Heden</u>	<u>Toekomst</u>
			score	score
				
	1.	Een verzoek om verandering of overplaatsing doen aan de chef of personeelszaken.		
	2.	Een andere bijdrage gaan leveren binnen het totale pakket aan te verrichten werk.		
	3.	Voor een promotie vechten.		
	4.	Ander werk gaan doen of een andere baan zoeken.		

F.	Als er om een bepaald doel te bereiken iemand in uw organisatie "een veer moet laten" of een stapje terug moet doen, dan:		<u>Heden</u>	<u>Toekomst</u>
			score	score
				
	1.	Helpen we zo iemand dat te accepteren; als dat niet kan is dat jammer of anders zal hij / zij wel weggaan.		
	2.	Moet de persoon in kwestie maar door de zure appel heen bijten.		
	3.	Hangt het ervan af of een hoge of een lage functionaris betreft. Bij een hoog en machtig iemand gebeurt dat niet zo gauw, bij iemand met weinig invloed gebeurt het eerder.		
	4.	Wordt er nagegaan wat er in vorige gevallen is geschied, hoe dat is aangepakt en of er tegemoetkomingen zijn gegeven; afhankelijk daarvan wordt al of niet iets gedaan.		
G.	Als een concurrent ons een order dreigt af te pikken, dan:		<u>Heden</u>	<u>Toekomst</u>
			score	score
				
	1.	Gaan we na of hij daarbij wettelijke regels overschrijdt; doet hij dat dan protesteren we natuurlijk; doet hij dat niet dan valt er weinig aan te doen en de klant beslist tenslotte.		
	2.	Is dat vervelend voor degene die zich er druk over heeft gemaakt; we helpen hem weliswaar, maar als hij het van de concurrent verliest, dan kunnen wij daar verder ook niets aan doen.		
	3.	Duurt het even voordat we reageren, maar dan zetten we met elkaar alles op alles om met een goede strategie te reageren; soms is het verstandig een andere order aan te pakken, soms kunnen we onze aanpak verbeteren en zo de buit alsnog binnen halen.		
	4.	Proberen we die concurrent een spaak in het wiel te steken; goedschiks of kwaadschiks moeten we het van hem winnen.		

H.	Als iemand niet zo goed meer mee kan:	<u>Heden</u>	<u>Toekomst</u>
		score	score
			
	1.	Zal hij / zij zich verschansen, een sterke positie proberen te vinden en terugvechten.	
	2.	Zal hij / zij gewoonlijk worden overgeplaatst of weggepromoveerd.	
	3.	Accepteren we dat en helpen hem / haar dat te aanvaarden.	
	4.	Krijgt iemand anders zijn / haar job en gaat hij / zij ander werk doen als dat er is.	
I.	Als er vrij plotseling een leidende functionaris uitvalt en die moet worden vervangen, dan:	<u>Heden</u>	<u>Toekomst</u>
		score	score
			
	1.	Wordt gewoonlijk de plaatsvervangend chef benoemd, die er het langste is; die moet dan natuurlijk wel de juiste papieren hebben en goede beoordelingen.	
	2.	Wijst de directie iemand aan die zij geschikt en competent acht.	
	3.	Moeten we iemand kiezen, die als leider qua kunde en als persoon het vertrouwen van de mensen heeft.	
	4.	Zoeken we iemand die deze job goed aankan en die de zaak goed bij elkaar kan houden.	
J.	Als er sprake is van de invoering van een verandering in de werk-omstandigheden, dan:	<u>Heden</u>	<u>Toekomst</u>
		score	score
			
	1.	Wordt er overlegd; waarschijnlijk wordt er een commissie ingesteld die een voorstel doet.	
	2.	Is de vraag of mensen daardoor beter uit de voeten kunnen; zij die dat vinden zullen er gebruik van maken, anderen hoeven niet.	
	3.	Hangt het er van af wat de directie vindt; als zij het schadelijk acht probeert ze de invoering tegen te houden of te beperken; als zij het niet schadelijk acht staat zij het binnen redelijke grenzen toe.	
	4.	Gaan we na wat het inhoudt en wat de gevolgen ervan voor het werk zijn; als het werk het toestaat doen we het, terwijl we onderling een regeling maken voor het opvangen van de problemen.	

Uitwerking vragenlijst

Omcirkel per vraag het cijfer en de daarmee corresponderende letter van de door u gekozen mogelijkheden, zowel "Heden" als "Toekomst". Totaliseer daarna het aantal omcirkelde letters.

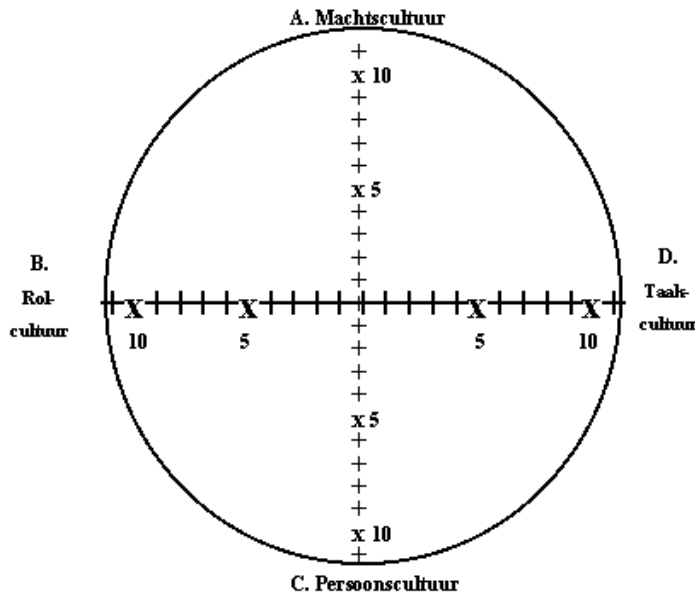
Situatie	Heden		Toekomst	
A	1	A	1	A
	2	B	2	B
	3	C	3	C
	4	D	4	D
B	1	B	1	B
	2	C	2	C
	3	D	3	D
	4	A	4	A
C	1	C	1	C
	2	A	2	A
	3	D	3	D
	4	B	4	B
D	1	D	1	D
	2	B	2	B
	3	A	3	A
	4	C	4	C
E	1	B	1	B
	2	C	2	C
	3	A	3	A
	4	D	4	D
F	1	D	1	D
	2	C	2	C
	3	A	3	A
	4	B	4	B
G	1	B	1	B
	2	D	2	D
	3	C	3	C
	4	A	4	A
H	1	A	1	A
	2	B	2	B
	3	D	3	D
	4	C	4	C
I	1	B	1	B
	2	A	2	A
	3	D	3	D
	4	C	4	C
J	1	B	1	B
	2	D	2	D
	3	A	3	A
	4	C	4	C

Totaal		A	B	C	D		A	B	C	D
--------	--	---	---	---	---	--	---	---	---	---

Totaal		.	.	.	.		.	.	.	.
--------	--	---	---	---	---	--	---	---	---	---

Vul in onderstaande figuur in hoeveel keer u A, B, C of D scoorde.

Door de 4 scores "Heden" met een stippellijn te verbinden, wordt de kenmerkende organisatiecultuur van uw huidige organisatie op een schematische wijze weergegeven. Doe hetzelfde met "Toekomst" d.m.v. een getrokken lijn en u vindt de door u voor de toekomst gewenste organisatiecultuur.



Kijkende naar bovenstaande figuur is een verschuiving waar te nemen:

vancultuur naarcultuur

De typologie van Harrison

A. Machtscultuur

Deze cultuur wordt gekenmerkt door de grote waarde die de leiding hecht aan macht. Er is weinig bureaucratie. Beheersing vindt plaats vanuit een centraal punt en door op vitale punten sleutelfiguren te plaatsen die macht krijgen gedelegeerd. Resultaten zijn het criterium voor succes. Individuele prestaties zijn belangrijker dan samenwerking.

B. Rolcultuur

Deze cultuur kent de hoogste waarde toe aan orde en regelmaat. Beheersing vindt plaats door procedures, regels en functiebeschrijvingen. Het in stand houden en perfectioneren van het systeem is vaak belangrijker dan slagvaardigheid en flexibiliteit.

C. Persoonscultuur

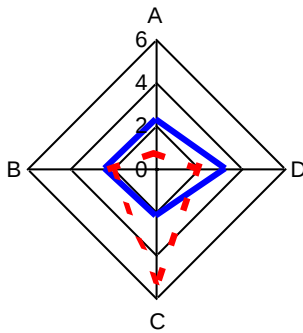
In deze cultuur wordt de hoogste waarde toegekend aan het individuele belang en de individuele ontwikkeling. Er is vaak een minimum aan regels en voorschriften, hetgeen tot moeilijkheden in de coördinatie kan leiden. Het persoonlijke succes heeft als regel voorrang op het succes van de organisatie als geheel.

D. Taakcultuur

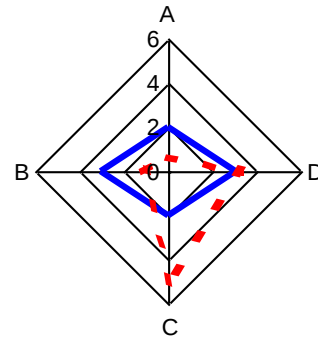
Bij deze cultuur is de hoogste waarde dat het werk zo goed mogelijk wordt gedaan. Men is pragmatisch ingesteld, en men laat zich wat betreft de coördinatie leiden door de eisen die het werk stelt. Deskundigheid weegt zwaar en men werkt samen in teams als dat tenminste bijdraagt aan de kwaliteit en effectiviteit van het werk.

De resultaten

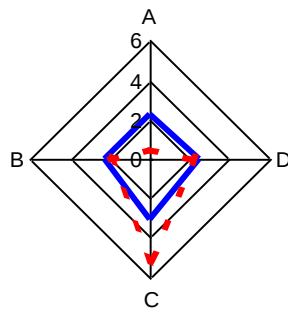
Gemiddelde totale personeel:



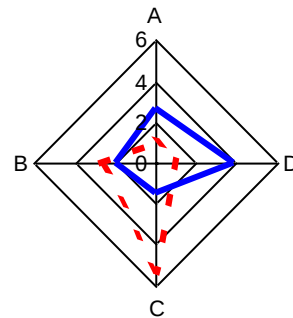
Gemiddelde VMT:



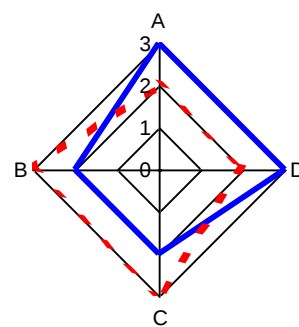
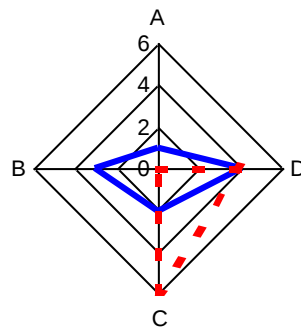
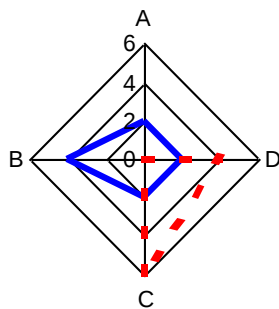
Gemiddelde team niveau 1/2:



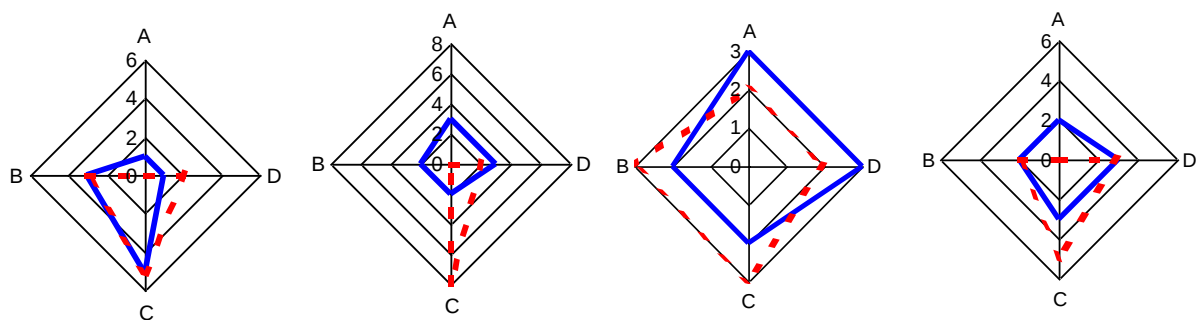
Gemiddelde team niveau 3/4 onderbouw:



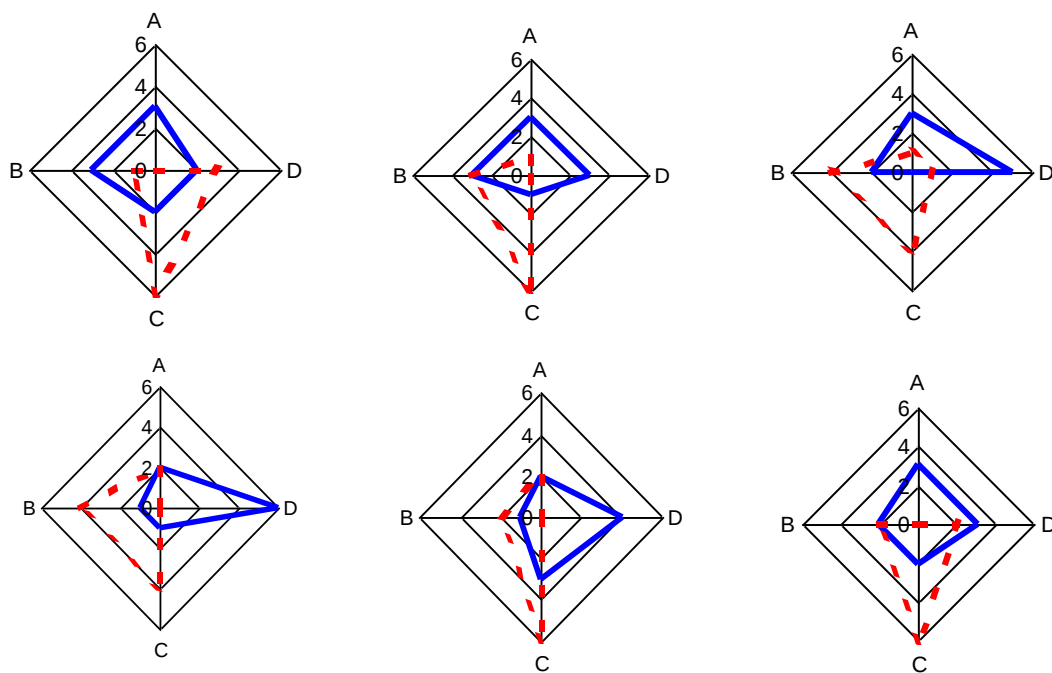
VMT:



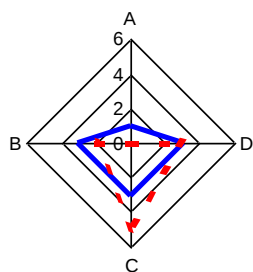
Team niveau 1/2:



Team niveau 3/4 onderbouw:



OOP:



Bijlage 4

De Kleurentest voor veranderaars (De Caluwé)

Introductie

Deze 'Kleurentest' heeft als doel uw inzicht te versterken in de wijze waarop u denkt en handelt in een veranderproces. Uit deze test komt naar voren waar uw relatieve voorkeuren liggen met betrekking tot vijf veranderkundige paradigma's, getypeerd in kleuren. Er komt ook uit naar voren in welke mate uw denken en doen met elkaar in overeenstemming zijn. Deze test is voor iedereen geschikt: iedereen is veranderaar in één of meer onderdelen van zijn leven. Of u nu manager, adviseur, secretaresse, leraar of advocaat bent: we gaan ervan uit dat u meer dan eens tracht veranderingen bewust te initiëren of te beïnvloeden.

Op de volgende bladzijden staan paren beweringen die van toepassing zijn op het veranderen van organisaties. Omcirkel van ieder paar, A of B, die bewering die het meest typerend is voor u.

In een aantal gevallen zal de A- noch de B-bewering erg kenmerkend voor u zijn; kies dan de bewering die het meest op u van toepassing is.

Denk niet te lang na, omcirkel die bewering waarin u zich in eerste instantie herkent.

Kleurenscaan 'Denken

Dit eerste deel van de Kleurenscaan heeft als doel uw visie op veranderen in kaart te brengen. Lees de onderstaande uitspraken en kies steeds die uitspraak die het best bij uw visie op veranderen past. Het gaat hier om uw overtuigingen: om wat u denkt dat goed werkt, om wat u een gewenste en realistische benadering vindt.

Omcirkel uw antwoord:

1. A een verandering kan pas succesvol worden als de belangrijkste actoren erachter staan
B een verandering kan pas succesvol zijn als je de eigen energie en kracht van mensen aanspreekt
2. A zaken zullen veranderen als je mensen op de juiste manier prikkelt en verleidt
B zaken zullen veranderen door gebruik te maken van macht, status of invloed
3. A organisaties veranderen door te zorgen dat mensen elkaar spiegels voorhouden
B organisaties veranderen wanneer je uitgaat van de eigen energie en kracht van Mensen
4. A er verandert iets als er een verlokkelijk perspectief geschetst kan worden voor de betrokkenen
B er verandert iets als er een dialoog ontstaat tussen mensen
5. A een veranderaar moet zorgen dat de belangrijkste actoren hun opvattingen zo veranderen dat ze er samen mee kunnen leven
B een veranderaar moet zorgen dat mensen naar elkaar luisteren en van elkaar leren
6. A organisaties veranderen als mensen zich ontwikkelen
B organisaties veranderen als je weet wat de organisatie wil bereiken
7. A het is belangrijk mensen afwisselend te laten denken en doen
B het is belangrijk mensen op de juiste manier te prikkelen en te stimuleren
8. A organisaties kunnen pas veranderen als je eerst analyseert wat de beste oplossing is
B organisaties kunnen pas veranderen als je de belangrijkste mensen op één lijn krijgt
9. A organisaties veranderen door te investeren in mensen
B verandering mag niet te veel afhangen van de bemensing
10. A in veranderingsprocessen moet je de complexiteit zoveel mogelijk reduceren
B in een veranderingsproces moet je de dynamiek/complexiteit zien en gebruiken
11. A om belangrijke knopen door te hakken is het zinvol tijdsdruk in te bouwen
B om beweging te krijgen is het zinvol ruimte te scheppen (heilige huisjes er bestaande machtsverhoudingen te slechten)
12. A een goede sfeer is belangrijk voor het doen slagen van een veranderingstraject
B het vormen van coalities is belangrijk om dingen te doen veranderen
13. A organisaties kunnen pas veranderen als vooraf een duidelijk resultaat/doel is geformuleerd
B organisaties kunnen pas veranderen als er wordt uitgegaan van de energie en kracht van de mensen binnen de organisatie
14. A in een effectief veranderproces moet er ruimte blijven om te onderhandelen
B voor een effectief veranderingsproces moet vooraf het eindresultaat vaststaan
15. A een veranderaar moet eerst een veilige leeromgeving creëren door het opstellen van spelregels en door rolmodel te zijn
B een veranderaar moet eerst patronen ontdekken binnen de complexiteit en betekenis geven

16. A een veranderaar moet met behulp van zijn verstand van zaken ervoor zorgen dat alle activiteiten aan het resultaat bijdragen
B de empathie van een veranderaar moet de veiligheid helpen te scheppen waarin mensen goed met elkaar communiceren
17. A er verandert iets als je mensen iets teruggeeft voor wat zij de organisatie geven
B er verandert iets als je mensen gezamenlijk nieuwe inzichten helpt opdoen
18. A verandering heeft ruimte nodig
B een zorgvuldige inbedding van een veranderingstraject is belangrijk
19. A een veranderaar moet kansen en mogelijkheden voor het personeel bieden
B een veranderaar moet op basis van vooraf gestelde criteria en normen de voortgang bewaken opdat hij op basis daarvan kan bijsturen
20. A organisaties veranderen als eerst het beleid verandert
B organisaties veranderen als mensen veranderen
21. A een veranderaar moet dieperliggende krachten achter problemen kunnen ontwaren opdat hij daarop kan interveniëren
B een veranderaar moet verstand van zaken hebben en planmatig kunnen werken
22. A een veranderaar moet ervoor zorgen dat hij/zij het veranderingsproces zoveel mogelijk stabiel en beheersbaar houdt
B een veranderaar moet de machtsbalans bewaken
23. A dingen zullen veranderen als je het voor mensen aangenaam maakt
B dingen zullen veranderen als er nieuwe betekenissen kunnen worden geschapen
24. A een veranderaar moet allereerst empathisch zijn
B een veranderaar moet allereerst zorgvuldig zijn
25. A communicatie tussen alle betrokkenen is een onmisbare factor in een veranderingstraject
B een goede analyse vooraf is onmisbaar voor het doen slagen van de verandering
26. A een veranderaar moet zichzelf zijn hoe confronterend dat ook mag uitpakken
B een veranderaar moet empathisch zijn naar anderen
27. A als een veranderaar moet kiezen kan hij/zij het best zijn energie steken in het veranderen van een hard aspect van de organisatie (structuur, systemen, strategie)
B als een veranderaar moet kiezen kan hij/zij het best zijn energie steken in het veranderen van een zacht aspect van de organisatie (managementstijl, cultuur, personeel)
28. A het is belangrijk mensen te ondersteunen en veiligheid te bieden bij het bedenken en implementeren van oplossingen
B het is belangrijk om bij een verandering het aantal vrijheidsgraden te beperken anders worden mensen het nooit eens
29. A een veranderaar moet zorgen dat mensen het eens worden
B een veranderaar moet mensen motiveren
30. A een veranderaar moet veel inzicht vergaren over de context en netwerken rond een probleem
B een veranderaar moet veel inzicht vergaren in de patronen die het probleem in stand houden

Scores kleurenscaan 'denken'

Omcirkel de letter die u gekozen heeft bij ieder van de dertig items en tel de totalen per kleur/kolom.

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

Kleurenscaan 'doen'

Dit tweede deel van de scan heeft als doel uw handelen bij veranderingen in kaart te brengen.

Voor u naar de vragen gaat, haalt u eerst drie veranderingen voor de geest waarin u een rol van betekenis heeft gespeeld. De scan geeft de beste resultaten als uw rol(len) in deze veranderingen redelijk representatief is (zijn) voor uw gedrag in veranderingstrajecten. Het heeft de voorkeur als de veranderingen plaats hebben gehad in de afgelopen twee jaar. Ga nu eerst na wat in elk van de drie veranderingen de situatie was, wat er nagestreefd werd en wat uw rol was.

Richt vervolgens uw aandacht op de onderstaande vragen. Baseer uw keuze voor een A- of B-bewering zoveel mogelijk op uw feitelijke gedrag in de door u geselecteerde specifieke situaties.

Omcirkel uw antwoord:

1. A ik was een rolmodel voor anderen
B ik zorgde dat nieuwe rolmodellen de ruimte kregen
2. A ik stond achter oplossingen die leven in de brouwerij brachten
B ik stond voor de beste oplossing
3. A ik voerde oplossingen top-down in
B ik probeerde de natuurlijke wil en kracht voor verandering te vinden en te mobiliseren
4. A ik stimuleerde mensen om veranderingen tot stand te brengen
B ik waakte ervoor dat de vooraf geformuleerde uitkomsten niet werden aangepast door de mensen die voor de implementatie moesten zorgen
5. A ik hield mensen een spiegel voor
B ik was in staat mensen te overtuigen
6. A ik probeerde mensen in een veranderproces te ondersteunen in het stapsgewijs verder ontwikkelen van hun talenten
B in een veranderingsproces probeerde ik helden te creëren
7. A mensen spraken mij aan op mijn zorgvuldigheid naar anderen
B mensen spraken mij aan op mijn planmatigheid
8. A ik waakte ervoor dat geen van de belangrijke partijen gezichtsverlies leed
B ik zorgde' ervoor dat iedereen volgens eenzelfde procedure en op objectieve gronden beloond of aangemaand werd
9. A ik ging voor de beste oplossing
B ik ging voor de meest haalbare oplossing
10. A in het begeleiden van processen schroomde ik niet gebruik te maken van mijn (machts) positie
B ik legde de verantwoordelijkheid voor het resultaat bij de groep
11. A ik maakte duidelijke inhoudelijke afspraken met alle betrokkenen en hield mijzelf en anderen daaraan
B ik liet mensen het met elkaar eens worden over de koers zonder me al te veel met de inhoud te bemoeien
12. A ik zorgde ervoor dat ik manoeuvreerruimte hield
B ik zorgde ervoor dat mensen wisten waar ze aan toe waren
13. A ik mat de voortgang aan de hand van vastgestelde normen
B ik hielp mensen gezamenlijk voortgang te bespreken, door mij te richten op het communiceren en leren tussen mensen
14. A in het veranderingstraject richtte ik mij op het ontwikkelen van vooraf vastgestelde competenties voor de betrokken partijen
B in het veranderingstraject richtte ik mij op het laten waarnemen en bewust worden van uiteenlopende aspecten en hun samenhang door de betrokken partijen

15. A ik creëerde situaties waarin mensen aan hun eigen leerdoelen konden werken
B ik zorgde voor opleidingspakketten waarin specifieke doelgroepen zich vooraf vastgestelde competenties eigen maakten
16. A ik hanteerde conflicten om eensgezindheid te bereiken tussen de belangrijkste spelers
B ik optimaliseerde conflicten om dynamiek en energie te creëren in de organisatie als geheel
17. A ik streefde naar de beste oplossing binnen de gestelde marges
B ik ondersteunde mensen om eigen oplossingen te bedenken en te implementeren
18. A ik richtte mij op het neutraliseren van die krachten die oplossingen frustreren of onmogelijk maken
B ik richtte mij op het helder definiëren van het beoogde resultaat en het faseren van de implementatie
19. A ik stimuleerde het uitwisselen van ervaringen
B ik zocht naar en deelde onderliggende mechanismen en nieuwe manieren van kijken
20. A ik was empathisch en open in mijn interacties
B ik stelde mij onafhankelijk en beheerst op
21. A ik probeerde draagvlak te creëren en te behouden voor een oplossing
B ik bewaakte dat alle activiteiten doelgericht waren
22. A ik legde zorgvuldig vast waar ik voor stond en hield me daar ook aan
B ik reflecteerde continu op wat er gebeurde en Het mijn handelen daar doorlopend door bepalen
23. A ik gedroeg mij diplomatiek en situatieafhankelijk
B ik zette mijzelf op het spel en stond voor waar ik in geloofde
24. A ik motiveerde mensen door hun prestaties te belonen
B ik hielp mensen leren door hen feedback te geven over hun prestaties
25. A ik hield anderen een spiegel voor
B ik hield mijzelf en anderen aan gemaakte afspraken
26. A in conflictsituaties trad ik op als bemiddelaar
B ik coachte mensen in het verbeteren van hun onderlinge communicatie
27. A ik maakte het veranderingsproces beheersbaar
B ik creëerde ruimte voor verandering
28. A ik probeerde mensen ertoe te bewegen hun standpunten aan te passen wanneer dit een stagnatie kon doorbreken
B ik probeerde een goede sfeer te scheppen en mensen te motiveren
29. A ik richtte mij erop een resultaat te realiseren waarbij niemand in het gedrang zou komen
B ik richtte mij op het behalen van het beste resultaat
30. A ik richtte mij op het scheppen van een veilige leeromgeving
B ik richtte mij op het creëren van constructieve conflicten en dialogen

Scores kleurenscore 'doen'

Omcirkel de letter die u gekozen heeft bij ieder van de dertig items en tel de totalen per kleur/kolom.

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

Resultaten van uw test

Vul in de verzamelstaat uw scores in: *onder* de lijn uw 'kleurenscores' voor het 'denken': hoe u in specifieke veranderingsprocessen geneigd bent te handelen. *Boven* de lijn zet u uw 'kleurenscores' voor het doen, hoe u in algemene zin geneigd bent te oordelen over veranderingsprocessen.

12											12	
11											11	
10											10	
9											9	
8											8	
7											7	
6											6	DOEN
5											5	
4											4	
3											3	
2											2	
1											1	
score		Geel		Blauw		Rood		Groen		Wit	score	
1											1	
2											2	
3											3	
4											4	
5											5	
6											6	
7											7	DENKEN
8											8	
9											9	
10											10	
11											11	
12											12	

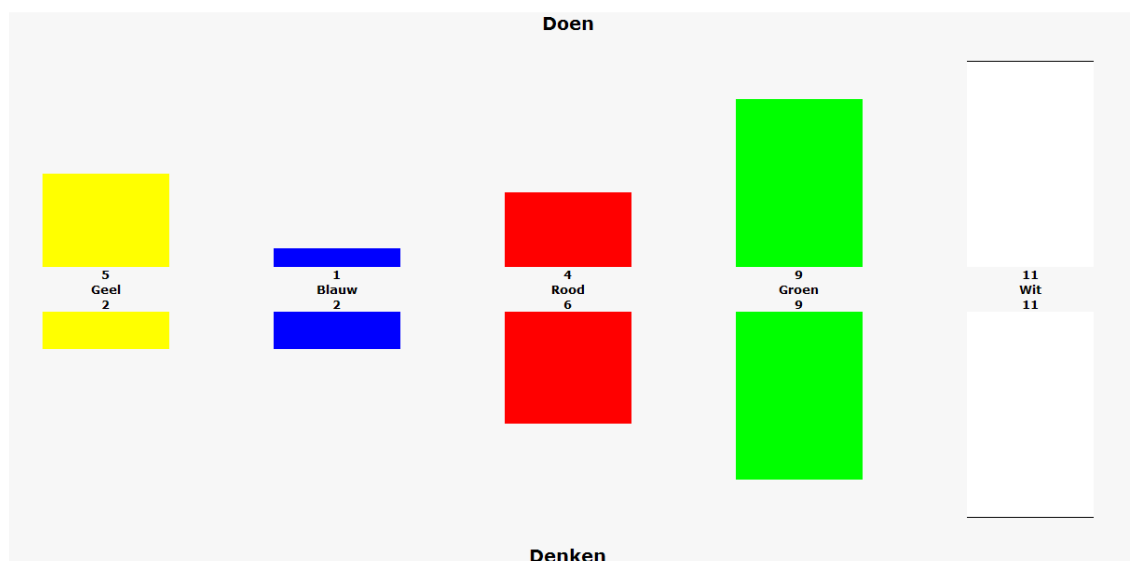
Hoe ervarener een veranderaar wordt, hoe meer hij geneigd is een eigen visie op veranderen te ontwikkelen en daarin 'kleur' te bekennen. Op basis van ervaring en reflectie kiest hij bewust voor een eigen benadering. Zij hebben 1 of 2 dominante kleuren en dat kan elke kleur zijn. Ook een beginnende veranderaar kan dominantie van 1 of 2 kleuren in zijn denken hebben, maar daar is het meestal een kwestie van een onbewuste keuze. Afwezigheid van dominantie van 1 of 2 kleuren in uw denkscore wijst er meestal op dat u noch beginner, noch ervaren bent: in uw leerproces wordt het tijd kleur te gaan bekennen. Stemt uw denken en doen overeen of juist niet?

Hoe groter het verschil tussen uw denk- en doenscores is, hoe groter de mate waarin u moeite heeft uw handelen in overeenstemming te brengen met uw denken. Dit kan verschillende oorzaken hebben. Een mogelijkheid is dat u nog niet in staat bent om te doen wat u wenselijk acht. U ontbeert bijvoorbeeld de benodigde competenties. De verschillen in scores kunnen u dan helpen leerdoelen te stellen. Of u bent nog niet in staat voor uzelf de rol te claimen waarvoor u zowel de ambitie als de competentie in huis heeft. De verschillen in scores kunnen u dan helpen om loopbaandoelen te stellen.

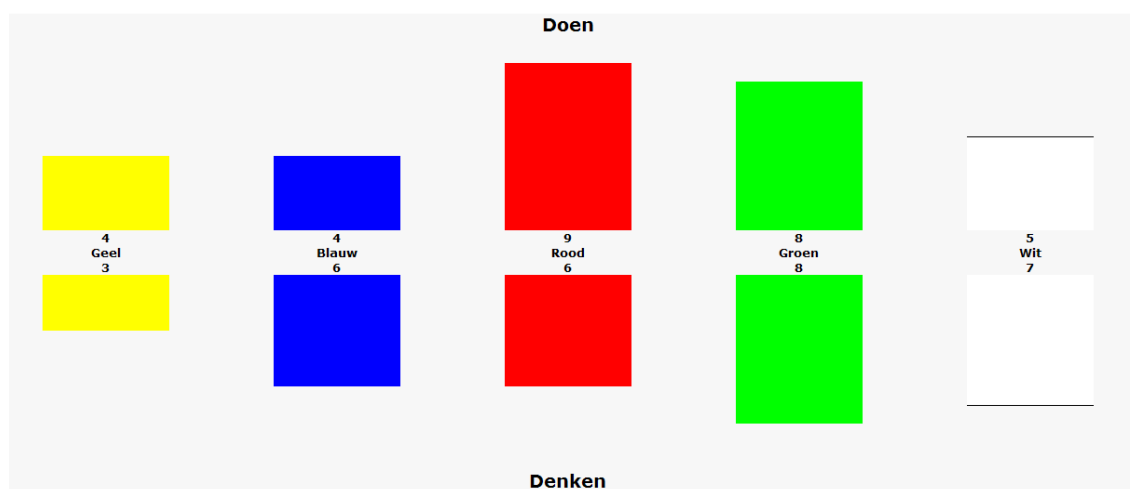
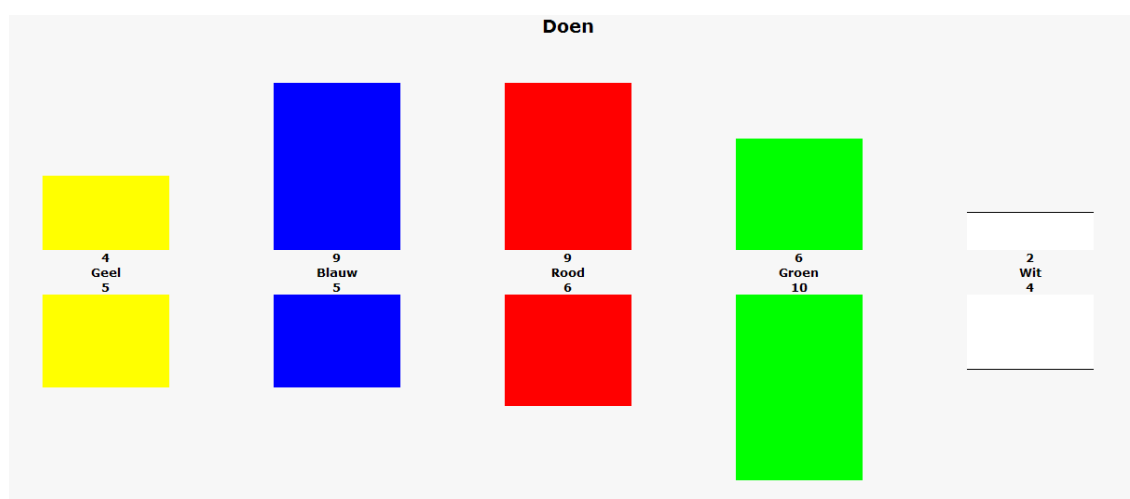
Een andere mogelijkheid is dat uw denken en doen los van elkaar staan: dat kan gebeuren als de reflectie op eigen handelen als veranderaar beperkt is. Het denken is dan bijvoorbeeld meer een droomwereld, terwijl uw handelen indicaties geven van waar u werkelijk in gelooft. Zo is op dit moment witdrukdenken heel erg populair. Het is sociaal wenselijk zo te denken. Maar tegelijk nemen wij waar dat wanneer organisaties zich concreet buigen over veranderen, mensen maar zeer beperkt vertrouwen in deze benadering hebben: het eigenlijke handelen toont dat men bijvoorbeeld meer vertrouwen heeft in geeldrukdenken. Als uw denken en doen enigszins los van elkaar staan, kan feedback van anderen op uw functioneren als veranderaar helpen dit gat te dichten.

De resultaten

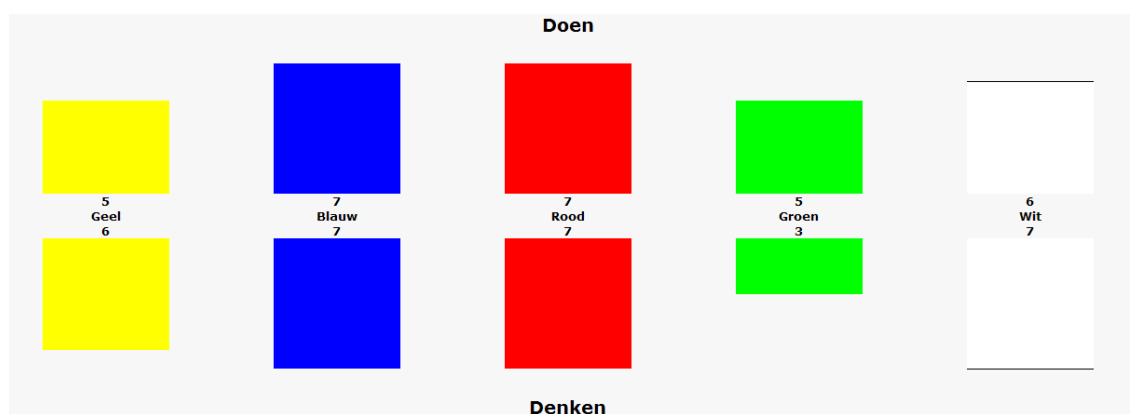
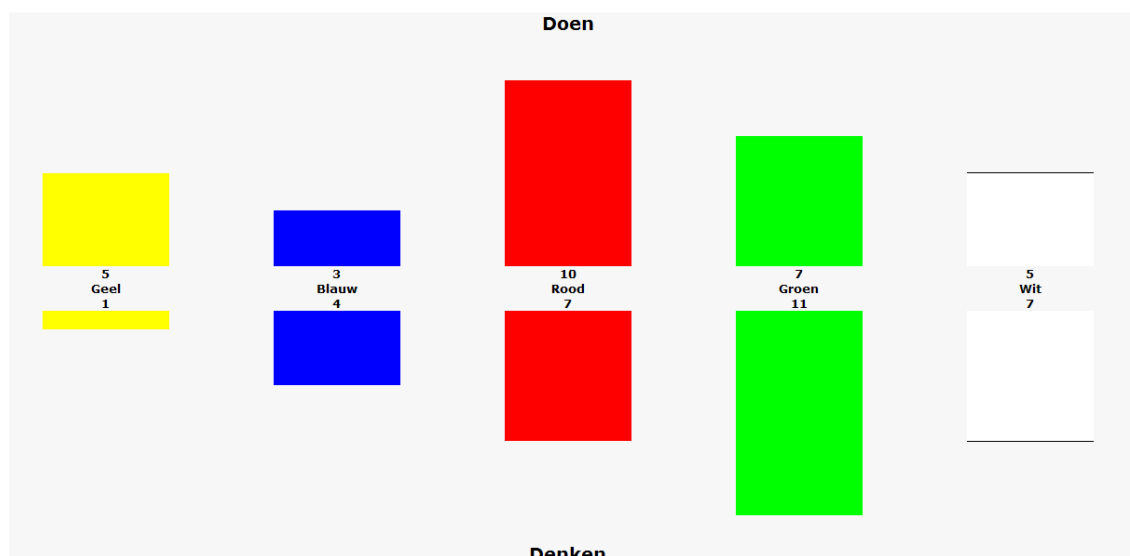
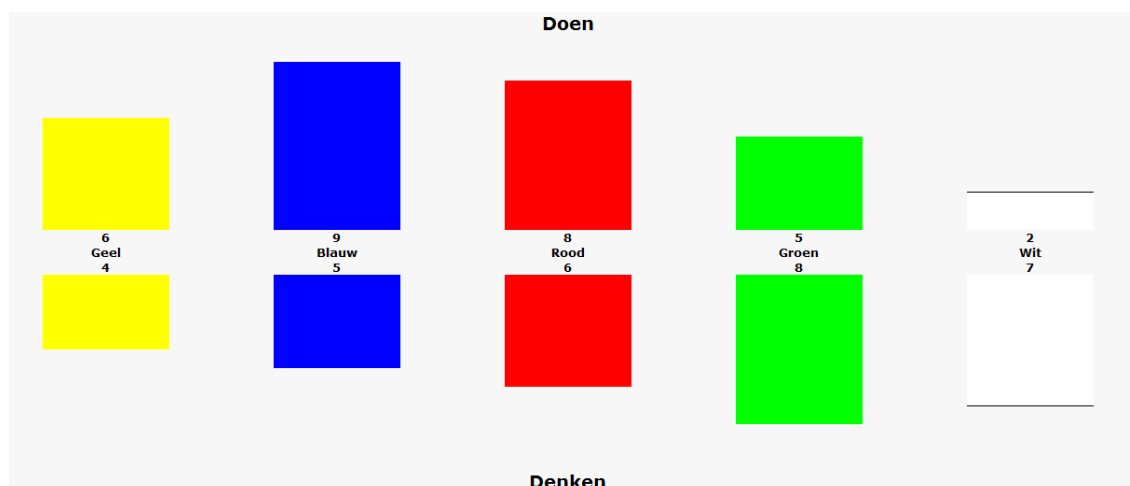
VMT

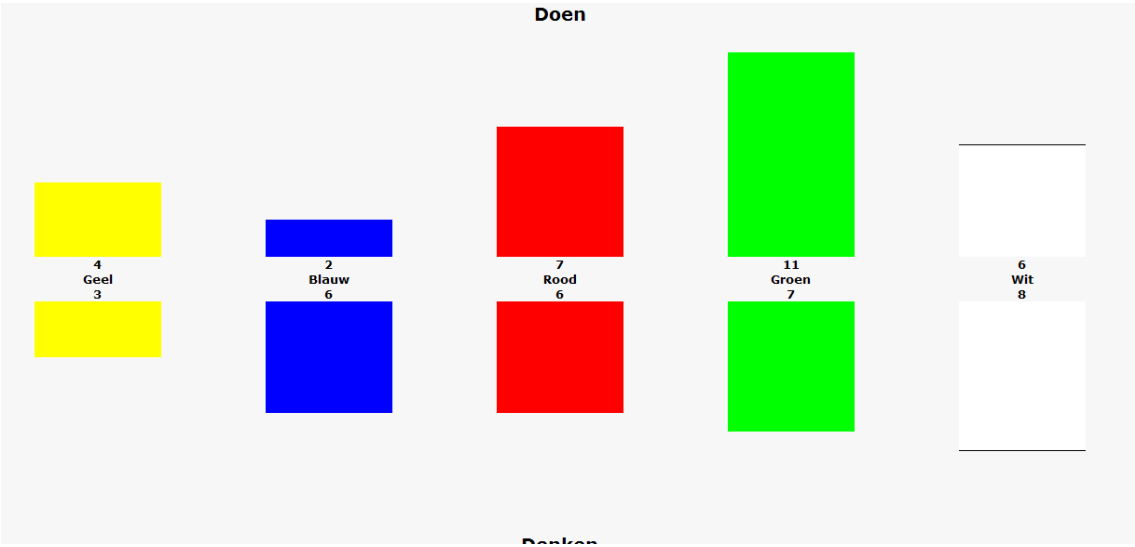
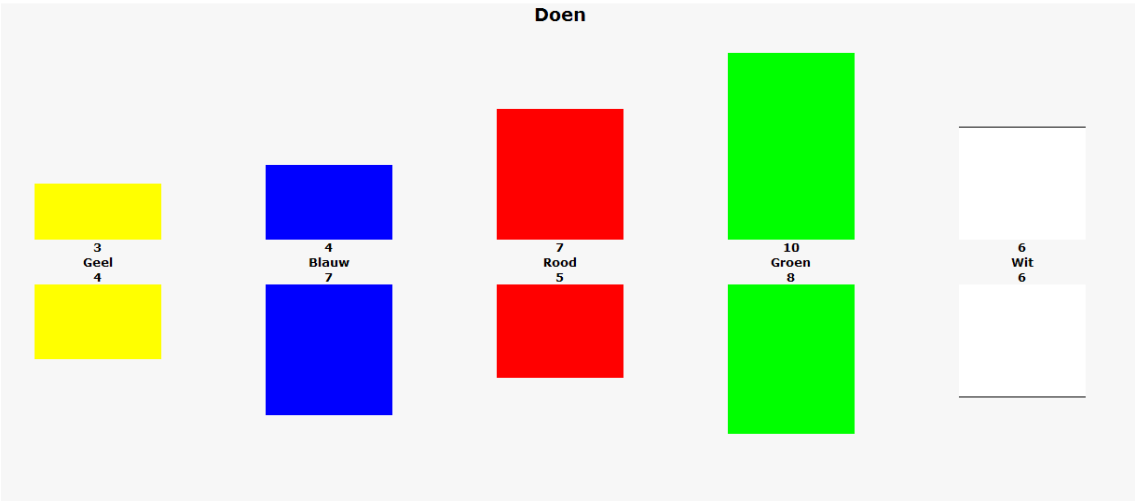


Levensprent van

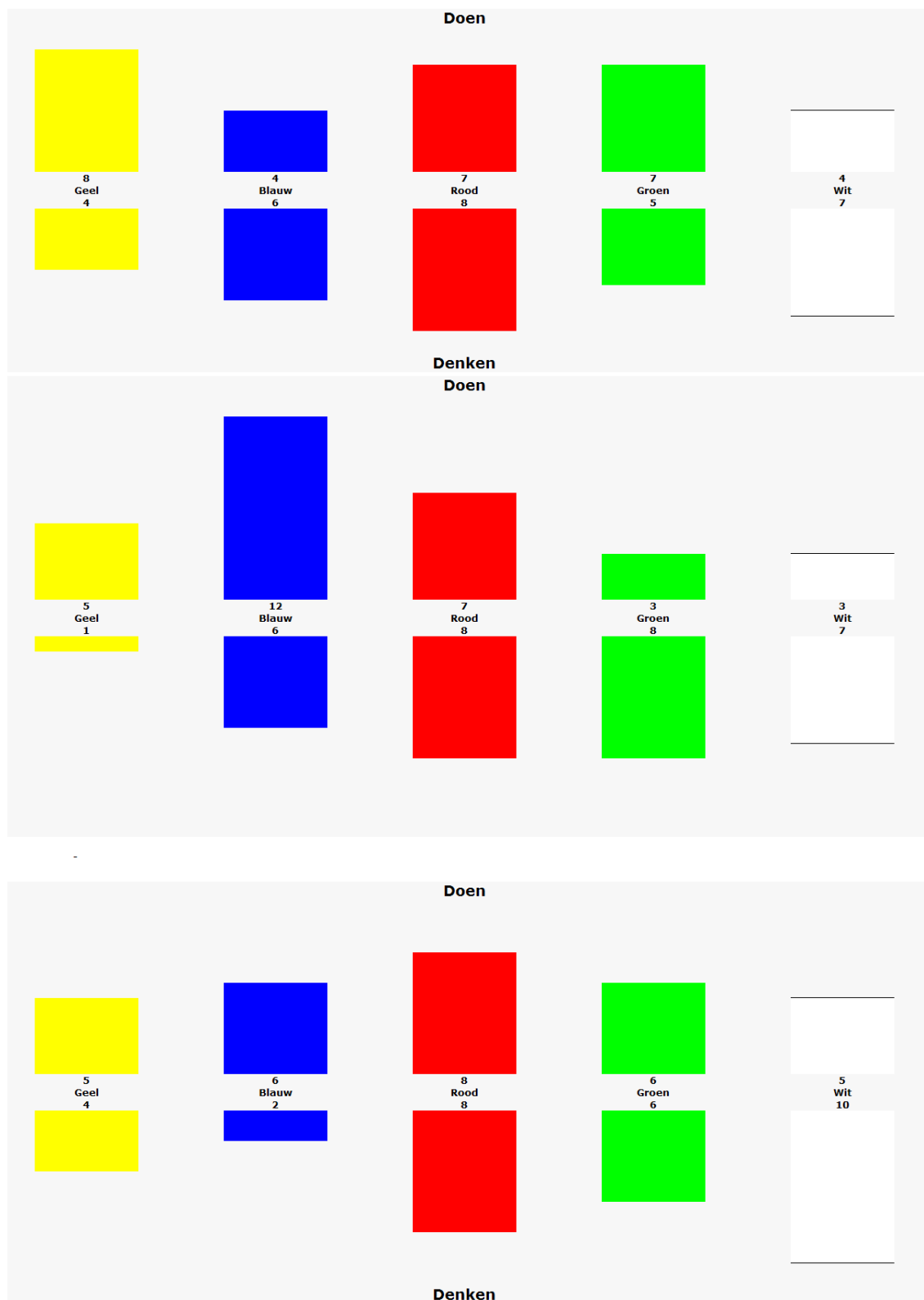


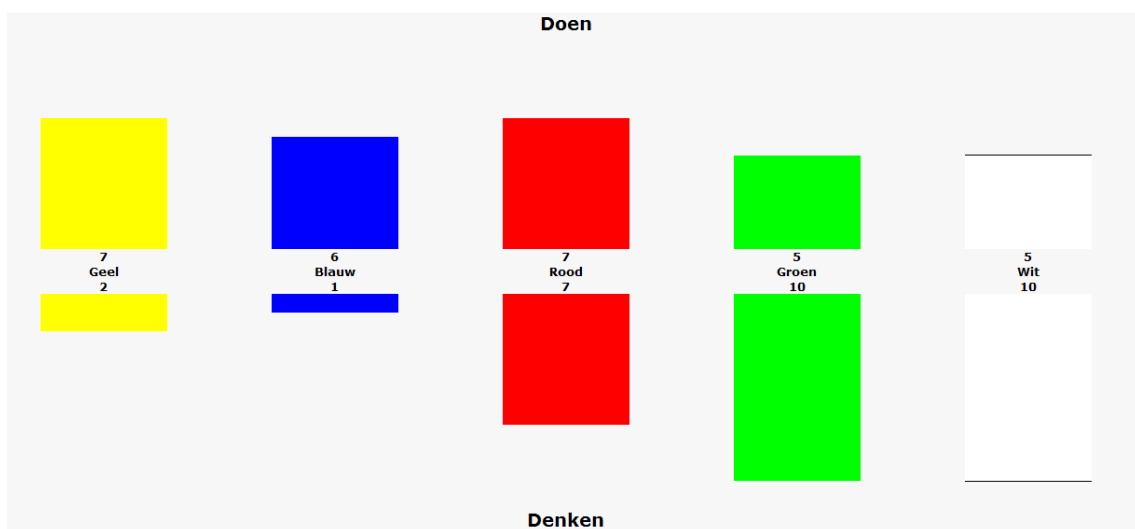
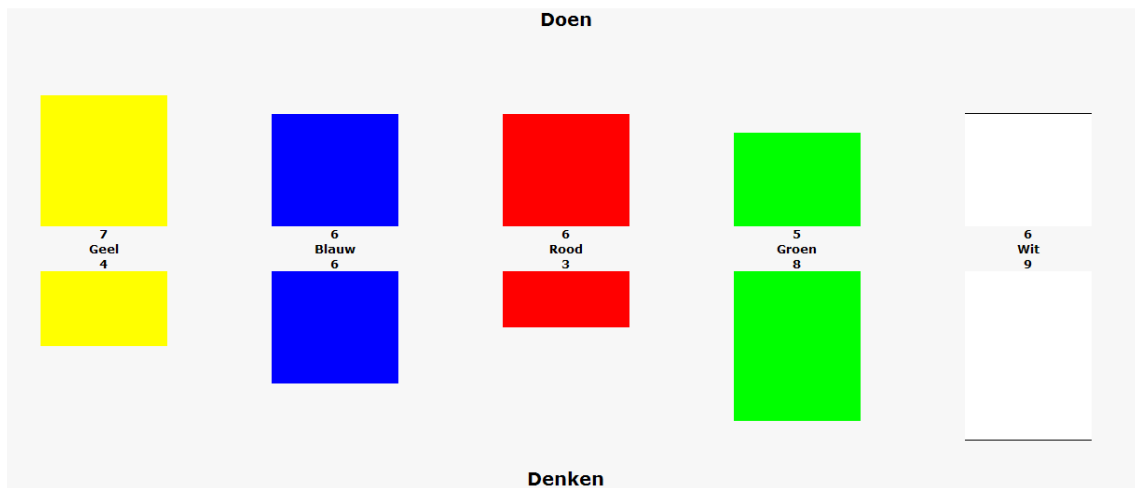
Team niveau 1/2:





Team niveau 3/4 onderbouw:





OOP



Bijlage 5

De VSV-vragenlijst

VSV Kees & Imre

Deel 1

Voortijdig School Verlaten (VSV) is een hot item in het MBO. Over het algemeen wordt er een verband gelegd tussen VSV en absentie en VSV en functioneren en presteren op school en stage. De inspectie heeft in haar rapport een en ander vermeld over onze presentieregistratie. Naar aanleiding hiervan is ons presentie-registratie-systeem en het teamoverleg aangepast. Deze vragenlijst is ontwikkeld om jullie ervaringen hiermee inzichtelijk te maken.

1. Mijn naam is (optioneel):	
2. Ik ben *	☐ man ☐ vrouw
3. Mijn leeftijd is: *	☐ < 31 ☐ 31-40 ☐ 41-50 ☐ > 50
4. Hoeveel jaar werk je op het AOC Terra MBO-Emmen *	☐ 0-2 jaar ☐ 3-5 jaar ☐ 6-10 jaar ☐ langer dan 10 jaar
5. Mijn functie is *	☐ SLB-er team niveau 1/2 ☐ SLB-er team niveau 3/4 onderbouw ☐ SLB-er team niveau 3/4 bovenbouw ☐ docent ☐ lid VMT ☐ OOP ☐ anders, nl

Deel 2

Een goede registratie van presentie en absentie kan helpen bij het terugdringen van VSV. Het doel van de verandering van het presentie-registratie-systeem is het beter inzichtelijk maken van de absentie.

Het huidige presentie-registratie-systeem is gebaseerd op de landelijke eis: bij meer dan 16 uur afwezigheid in 4 weken moet er door de school gemeld worden bij het

verzuimloket.

Om het verzuim goed te kunnen monitoren, hebben we als school ook actiepunten ontwikkeld:

- bij meer dan 3 uur afwezig in 4 weken: gesprek met de leerling,
- en meer dan 12 uur afwezig in 4 weken: gesprek met de leerling en melden bij zorgteam.

De volgende vragen gaan over het huidige en toekomstige presentie-registratie-systeem.

6. Hoe is het huidige presentie-registratie-systeem geïntroduceerd, volgens jou? *	☐ top down ☐ bottum up ☐ geen idee
7. Het doel van de verandering in presentieregistratie was mij vanaf de start duidelijk *	☐ ja ☐ nee ☐ geen mening
8. De toelichting rond de invoering van de presentieregistratie vond ik voldoende. *	☐ ja ☐ nee ☐ geen mening
9. De invoer van gegevens voor het presentie-registratie-systeem	☐ vind ik gemakkelijk ☐ geen mening ☐ vind ik lastig ☐ nvt (ik hoef nooit iets in te voeren)
10. De invoer van gegevens voor het presentie-registratie-systeem	☐ is veel werk ☐ geen mening ☐ is weinig werk ☐ nvt (ik hoef nooit iets in te voeren)
11. Het uitlezen van gegevens voor het presentie-registratie-systeem (als SLB-er)	☐ vind ik gemakkelijk ☐ geen mening ☐ vind ik lastig ☐ nvt (ik hoef het niet uit te lezen)
12. Het uitlezen van gegevens voor het presentie-registratie-systeem (als SLB-er)	☐ is veel werk ☐ geen mening ☐ is weinig werk ☐ nvt (ik hoef het niet uit te lezen)
13. De eerder genoemde actiepunten voer ik beide uit. *	☐ nvt (ik ben geen slb-er) ☐ ja ☐ Nee/gedeeltelijk,

	omdat:
14. Absentie terugdringen kent een keten-aanpak. Dat betekent dat er een aantal schakels achter elkaar liggen die van elkaar afhankelijk zijn. Als er een schakel uitvalt is de keten gebroken. De keten hapert.... *	☐ niet ☐ bij de leerling/ouders ☐ bij de conciërges ☐ bij de docent ☐ bij de SLB-er ☐ bij het ZorgTeam ☐ bij het VMT ☐ bij anders, nl:
15. Ouders verdienen een prominente plek in de 'keten-aanpak'.	☐ eens, alleen bij leerlingen jonger dan 18 jaar ☐ eens, bij alle leerlingen ☐ oneens ☐ geen mening
16. De consequenties van verzuim voor leerlingen vind ik voldoende. *	☐ ja ☐ nee ☐ geen mening ☐ ik weet niet wat de consequenties zijn
17. Welke verbeterpunten zou je graag zien in de presentieregistratie (systeem en werkwijze)?	
18. Ik verwacht dat Magister de invoer en het uitlezen van presentie gemakkelijker zal maken. *	☐ ja ☐ nee ☐ geen mening

Deel 3

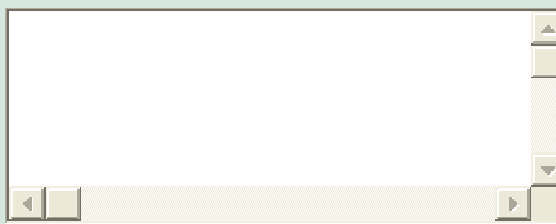
Dit schooljaar is er een nieuwe vergaderstructuur voor de diverse teams opgezet. Het moest een (2)maandelijks overleg zijn waarbij in elk geval alle SLB-ers aanwezig zouden zijn, soms aangevuld met docenten (op uitnodiging).

Eén van de belangrijkste doelen van het teamoverleg betrof het sneller in beeld krijgen van de risico-leerlingen en het terugdringen van uitval. Daarnaast kon het overleg als informatieuitwisselingsplatform gebruikt worden, over team-zaken, klasse-zaken en individuele leerlingen.

Hieronder volgen een aantal vragen over het teamoverleg in relatie tot de hierboven genoemde doelen:

19. Hoe is het teamoverleg geïntroduceerd? *	☐ top down ☐ bottom up ☐ geen idee
20. Het doel van het teamoverleg was mij vanaf de start duidelijk. *	☐ ja ☐ nee ☐ geen mening
21. Naast genoemde doelen vind ik het ook van belang dat er in het teamoverleg tijd wordt besteed aan:	
22. Bij elk teamoverleg zouden aanwezig moeten zijn: *	☐ alle SLB-ers ☐ alle docenten die les geven aan de desbetreffende bouw ☐ een lid van het Zorgteam ☐ een OnderwijsCoördinator ☐ een VMT-lid ☐ anders, nl.
23. De ideale frequentie voor een teamoverleg is: *	☐ 1x per week ☐ 1x per maand ☐ 1 x per 2 maand ☐ 1x per kwartaal ☐ 1x per jaar ☐ nooit ☐ anders, nl
24. Om het teamoverleg optimaal te laten verlopen stel ik de volgende werkvormen voor: *	☐ een vergaderstructuur (agenda, notulen, voorzitter, etc.) ☐ uitwisseling van ervaring door bijv. InterVisie ☐ anders, nl.

25. Omschrijf kort hoe jij het teamoverleg zou willen verbeteren:



Deel 4

26. Risicoleerlingen en uitvalrisico, VSV, allemaal onzin.
Wij zijn een beroepsopleiding en er horen hier alleen maar leerlingen te zitten die willen leren en hun opleiding afmaken.

- ☐ eens
☐ oneens
☐ geen mening

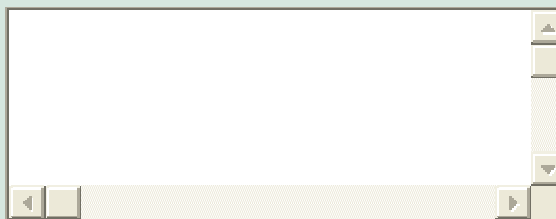
27. Het huidige presentie-registratie-systeem draagt bij aan het terugdringen van VSV *

- ☐ ja
☐ nee
☐ geen mening

28. Het huidige teamoverleg draagt bij aan het terugdringen van VSV *

- ☐ ja
☐ nee
☐ geen mening

29. Welke dingen zou de school nog meer kunnen doen om VSV terug te dringen?



30. In het onderwijs verandert er steeds weer van alles. Binnen het AOC verandert er steeds weer van alles. De wereld verandert ook telkens.
Daarom ben ik positief over de vernieuwingen die ik tegenkom in mijn werk.

- ☐ eens
☐ oneens
☐ geen mening

Dit formulier is gemaakt met www.formdesk.nl

De resultaten

Algemeen gedeelte

1 Ik ben	man	6	42.86 %
	vrouw	8	57.14 %
2 Mijn leeftijd is:	< 31	3	21.43 %
	31-40	2	14.29 %
	41-50	4	28.57 %
	> 50	5	35.71 %
3 Hoeveel jaar werk je op het AOC Terra MBO-Emmen	0-2 jaar	6	42.86 %
	3-5 jaar	2	14.29 %
	6-10 jaar	3	21.43 %
	langer dan 10 jaar	3	21.43 %
4 Mijn functie is	SLB-er team niveau 1/2	3	21.43 %
	SLB-er team niveau 3/4 onderbouw	6	42.86 %
	SLB-er team niveau 3/4 bovenbouw	0	0 %
	docent	10	71.43 %
	lid VMT	3	21.43 %
	OOP	1	7.14 %
	anders, nl	3	21.43 %
Presentie-registratie-systeem			
Hoe is het huidige presentie-registratie-systeem geïntroduceerd, volgens jou?	top down	8	57.14 %
	bottum up	3	21.43 %
	geen idee	3	21.43 %
Het doel van de verandering in presentieregistratie was mij vanaf de start duidelijk	ja	13	92.86 %
	nee	0	0 %
	geen mening	1	7.14 %

7 De toelichting rond de invoering van de presentieregistratie vond ik voldoende.

ja	12	85.71 %
nee	1	7.14 %
geen mening	1	7.14 %

8 De invoer van gegevens voor het presentie-registratie-systeem

vind ik gemakkelijk	11	78.57 %
geen mening	0	0 %
vind ik lastig	1	7.14 %
nvt (ik hoef nooit iets in te voeren)	2	14.29 %

9 De invoer van gegevens voor het presentie-registratie-systeem

is veel werk	1	7.14 %
geen mening	2	14.29 %
is weinig werk	9	64.29 %
nvt (ik hoef nooit iets in te voeren)	2	14.29 %

10 Het uitlezen van gegevens voor het presentie-registratie-systeem (als SLB-er)

vind ik gemakkelijk	6	42.86 %
geen mening	2	14.29 %
vind ik lastig	3	21.43 %
nvt (ik hoef het niet uit te lezen)	3	21.43 %

11 Het uitlezen van gegevens voor het presentie-registratie-systeem (als SLB-er)

is veel werk	2	16.67 %
geen mening	2	16.67 %
is weinig werk	5	41.67 %
nvt (ik hoef het niet uit te lezen)	3	25 %

12 De eerder genoemde actiepunten voer ik beide uit.

nvt (ik ben geen slb-er)	4	28.57 %
ja	6	42.86 %
Nee/gedeeltelijk, omdat:	4	28.57 %

13 Absentie terugdringen kent een keten-aanpak.

Dat betekent dat er een aantal schakels achter elkaar liggen die van elkaar afhankelijk zijn.

Als er een schakel uitvalt is de keten gebroken. De keten hapert....

niet	1	7.14 %
bij de leerling/ouders	4	28.57 %
bij de conciërges	2	14.29 %
bij de docent	6	42.86 %
bij de SLB-er	9	64.29 %
bij het ZorgTeam	2	14.29 %
bij het VMT	1	7.14 %
bij anders, nl:	3	21.43 %

14 Ouders verdienen een prominente plek in de 'keten-aanpak'.

eens, alleen bij leerlingen jonger dan 18 jaar	10	71.43 %
eens, bij alle leerlingen	2	14.29 %
oneens	2	14.29 %
geen mening	0	0 %

15 De consequenties van verzuim voor leerlingen vind ik voldoende.

ja	6	42.86 %
nee	5	35.71 %
geen mening	1	7.14 %
ik weet niet wat de consequenties zijn	2	14.29 %

16 Ik verwacht dat Magister de invoer en het uitlezen van presentie gemakkelijker zal maken.

ja	12	85.71 %
nee	1	7.14 %
geen mening	1	7.14 %

Teamoverleg			
17 Hoe is het teamoverleg geïntroduceerd?	top down	6	42.86 %
	bottom up	3	21.43 %
	geen idee	5	35.71 %
18 Het doel van het teamoverleg was mij vanaf de start duidelijk.	ja	8	57.14 %
	nee	3	21.43 %
	geen mening	3	21.43 %
19 Bij elk teamoverleg zouden aanwezig moeten zijn:	alle SLB-ers	8	57.14 %
	alle docenten die les geven aan de desbetreffende bouw	9	64.29 %
	een lid van het Zorgteam	10	71.43 %
	een OnderwijsCoördinator	3	21.43 %
	een VMT-lid	3	21.43 %
	anders, nl.	4	28.57 %
20 De ideale frequentie voor een teamoverleg is:	1x per week	0	0 %
	1x per maand	7	50 %
	1 x per 2 maand	4	28.57 %
	1x per kwartaal	0	0 %
	1x per jaar	0	0 %
	nooit	0	0 %
	anders, nl.	3	21.43 %
21 Om het teamoverleg optimaal te laten verlopen stel ik de volgende werkvormen voor:	een vergaderstructuur (agenda, notulen, voorzitter, etc.)	10	71.43 %
	uitwisseling van ervaring door bijv. InterVisie	9	64.29 %
	anders, nl.	1	7.14 %

Stellingen

- 22 Risicoleerlingen en uitvalrisico, VSV, allemaal onzin.**
Wij zijn een beroepsopleiding en er horen hier alleen maar leerlingen te zitten
die willen leren en hun opleiding afmaken.

eens	2	14.29 %
oneens	12	85.71 %
geen mening	0	0 %

- 23 Het huidige presentie-registratie-systeem draagt bij aan het terugdringen van VSV**

ja	12	85.71 %
nee	0	0 %
geen mening	2	14.29 %

- 24 Het huidige teamoverleg draagt bij aan het terugdringen van VSV**

ja	9	64.29 %
nee	0	0 %
geen mening	5	35.71 %

- 25 In het onderwijs verandert er steeds weer van alles.**
Binnen het AOC verandert er steeds weer van alles. De wereld verandert ook telkens.
Daarom ben ik positief over de vernieuwingen die ik tegenkom in mijn werk.

eens	8	57.14 %
oneens	2	14.29 %
geen mening	4	28.57 %