

Een veranderingsproces in de kleuterbouw

het ontwikkelen van
een systeem van registratie,
voor observatie en beredeneerd aanbod

Missie “Wij kunnen niet van alle kinderen sterren maken,
School: maar we kunnen onze kinderen wel laten stralen!”

Student: Gwen M. Kiszner
Studentnr.: 2168845
Opleiding: M SEN, Fontys Opleidingscentrum Speciale Onderwijszorg
Leerroute: Cohort Amsterdam, IB D2-1/2
Module: IB06, Onderzoeksverslag
Begeleider: Anita Emans
Datum: Amsterdam, 28 mei 2012

Inhoudsopgave

Samenvatting	4
Inleiding	5
Hoofdstuk 1 Aanleiding en probleemstelling	6
§ 1.1. Aanleiding van het onderzoek	6
1.1.1. Beginsituatie	6
1.1.2. Recente ontwikkelingen	7
§ 1.2. Centrale vraagstelling en onderzoeksvragen	9
1.2.1. De aanleiding	9
1.2.2. Centrale vraagstelling	9
1.2.3. Onderzoeksvragen	10
1.2.4. Wat ik ervan kan leren	11
1.2.5. Wat het de school oplevert	12
Hoofdstuk 2 Theoretische onderbouwing en huidige praktijk	13
§ 2.1. Inleiding	13
§ 2.2. Het onderwijsconcept: Jenaplan en Ervaringsgericht Onderwijs	13
§ 2.3. Registratiesystemen	16
2.3.1. Inleiding	16
2.3.2. Onze registratiesystemen	17
2.3.3. Procesgericht kindvolgsysteem van het EGO	18
2.3.4. Cito en LOVS	19
2.3.5. Parnassys en Zien!	21
§ 2.4. Toezicht op onderwijs	22
2.4.1. Regelgeving en inspectie van het onderwijs	22
2.4.2. Workshop ‘Help, de inspectie!’	23
§ 2.5. Kerndoelen, tussendoelen en leerlijnen en referentieniveaus	24
§ 2.6. Opbrengstgericht werken en handelingsgericht werken	25
§ 2.7. Veranderingsproces	27
2.7.1. Hoe veranderen	27
2.7.2. Begeleiden van het veranderingsproces	31
2.7.3. De weg van het veranderingsproces	32
§ 2.8. Schoolontwikkelingen in een breder perspectief	34
§ 2.9. Samenvatting hoofdstuk 2	35
Hoofdstuk 3 Onderzoeksmethodologie	37
§ 3.1. Inleiding	37
§ 3.2. Ethische uitgangspunten	37
§ 3.3. Onderzoek doen	38
3.3.1. Het praktijkonderzoek	38
3.3.2. Triangulatie	38
3.3.3. Planmatig handelen	38
§ 3.4. Critical friends	39
§ 3.5. Meerdere petten als onderzoeker	39
§ 3.6. Aanpak	40
3.6.1. Inleiding	40
3.6.2. Betrokkenen bij het onderzoek	40
3.6.3. De instrumenten	40
3.6.4. Toelichting instrumenten	42
Hoofdstuk 4 Data-analyse en resultaten	45
§ 4.1. Inleiding	45
§ 4.2. Observaties bijeenkomsten kleuterbouw	45

4.2.1. De bijeenkomsten	45
4.2.2. De observaties	45
4.2.3. De analyse	46
§ 4.3. Interview	47
4.3.1. Het bezoek aan twee scholen	47
4.3.2. De analyse	48
§ 4.4. Kleurentest voor veranderaars	49
4.4.1. Afname en uitkomsten Kleurentest	49
4.4.2. De analyse	49
§ 4.5. Enquête voor de leerkrachten	50
4.5.1 Afname en uitkomsten enquête	50
4.5.2 De analyse	52
§ 4.5. Akkoord kleuterbouwleerkrachten	53
§ 5.1. Inleiding	54
§ 5.2. Conclusies en aanbevelingen onderzoeksvraag 1	54
5.2.1. Deelvraag 1a	54
5.2.2. Deelvraag 1b	56
5.2.3. Deelvraag 1c	58
5.2.4. Deelvraag 1d	59
5.2.5. Deelvraag 1e	59
5.2.6. Onderzoeksvraag 1	60
§ 5.3. Conclusies en aanbevelingen onderzoeksvraag 2	60
5.3.1. Deelvraag 2a	60
5.3.2. Deelvraag 2b	61
5.3.3. Deelvraag 2c	62
5.3.4. Onderzoeksvraag 2	62
§ 5.4. Antwoord op de centrale vraag	64
Hoofdstuk 6 Evaluatie onderzoek	66
§ 6.1. Inleiding	66
§ 6.2. Proces van het onderzoek	66
§ 6.3. Product van het onderzoek	68
§ 6.4. Behaalde doelen	68
§ 6.5. En nu	70
Literatuur	71
Bijlagen	74

Samenvatting

Naar aanleiding van een gebrek aan een goed werkend volg-/registratiesysteem in de kleuterbouw en het inspectierapport van 2009, waarin dat punt is opgenomen, heb ik onderzocht hoe wij met de kleuterbouw een registratiesysteem kunnen ontwikkelen. Daarbij gaat het enerzijds om wat het registratiesysteem moet inhouden en wanneer het bij ons onderwijsconcept en visie past. Anderzijds gaat het om hoe wij met de kleuterbouw kunnen veranderen en dit registratiesysteem kunnen ontwikkelen, gebruiken en borgen. Om dit te onderzoeken ben ik nagegaan wat wij in de praktijk op dit gebied al (goed) doen en wat wij nog kunnen verbeteren of veranderen, wat de nationale en internationale ontwikkelingen voor ons/de School op dit gebied meebrengen en wat ik hiervoor verder nog moest onderzoeken. Het vervolgonderzoek bestaat uit het nagaan wat twee andere gelijksoortige scholen op dit gebied doen, wat wij sinds we met reteaming zijn begonnen hebben gedaan en wat de uitkomsten daarvan zijn, wat de verandercapaciteit van ons kleuterbouwteam is en hoe de kleuterbouwleerkrachten de verandering zelf ervaren. Ik ben hierbij uitgegaan van de oplossingsgerichte manier van denken: wat doen wij (al) goed, wat kan beter en hoe ga ik dat aanpakken (het volgende stapje)?

Zowel ten aanzien van wat wij moeten veranderen als hoe wij dat gaan doen, heb ik vervolgens op basis van de data die uit mijn onderzoek zijn voortgekomen, een aantal conclusies getrokken en aanbevelingen gedaan. Hieruit volgt onder andere dat wij ervoor moeten zorgen dat wij met een dag- en themaplanning blijven werken, dat wij samen blijven leren en werken (vooruit- en terugkijken), dat de implementatie van het sociaal-emotioneel volgsysteem Zien! goed verloopt, dat wij in de kleuterbouw zelf een praktische observatie-/registratielijst ontwikkelen en in gebruik nemen, die in overeenstemming is met de huidige kerndoelen en referentieniveaus, dat wij alles binnen het registratiesysteem op elkaar afstemmen en dat wij het nieuwe systeem zullen borgen.

Het schrijven van het onderzoeksverslag kostte veel tijd; het liep dan ook samen met het uitproberen, ontwikkelen en evalueren van onderdelen van het registratiesysteem. Nu zullen wij kleuterbouwleerkrachten de ingeslagen weg gezamenlijk moeten blijven volgen om zo het door ons gestelde einddoel, een effectief en efficiënt werkend registratiesysteem in de kleuterbouw op basis waarvan wij kunnen observeren en ons aanbod beredeneren, te behalen.

Inleiding

In de kleuterbouw van de school waar ik werk (hierna ‘de School’) zijn wij ongeveer twee jaar geleden een veranderingstraject gestart, aanvankelijk door de werkgroep ‘Beredeneerd aanbod in de kleuterbouw’ op te zetten. Ruim een jaar geleden hebben wij, de leerkrachten van de kleuterbouw gezamenlijk, dit traject voortgezet en ben ik met alle kennis die ik heb opgedaan in de modules van de opleiding Master SEN Interne Begeleiding, dit proces gaan begeleiden. Toen bleek dat de leerkrachten niet goed wisten wat ze moesten veranderen en hoe ze konden veranderen, wilde ik dat onderzoeken.

In dit onderzoeksverslag licht ik in hoofdstuk 1 de aanleiding van dit onderzoek nader toe en formuleer ik mijn onderzoeksvragen, wat het onderzoek mij en de School kan opleveren en aan welke competenties voor de intern begeleider ik wil werken. In hoofdstuk 2 geef ik een theoretische onderbouwing en verbind ik die met de huidige manier van werken op de School en bepaal ik tenslotte wat ik nog wil onderzoeken. In hoofdstuk 3 beschrijf ik de instrumenten waarmee ik mijn onderzoek wil verrichten, waarna ik in hoofdstuk 4 de data beschrijf en analyseer die uit het onderzoek zijn voortgekomen. In hoofdstuk 5 trek ik conclusies door de uitkomsten van hoofdstuk 2 en 4 te koppelen, en doe ik zo nodig aanbevelingen voor de toekomst. Ten slotte evalueer ik in hoofdstuk 6 mijn onderzoek, zowel het proces als het product, en sluit ik af door na te gaan of en zo ja, in hoeverre ik heb gewerkt aan de competenties, zoals ik me dat in hoofdstuk 1 ten doel stel.

Hieraan wil ik nog toevoegen, dat ik sinds januari 2008 in het onderwijs werk, als groepsleider in de kleuterbouw en als begeleider van een van de twee verrijkingsgroepen. Vanaf september 2011 tot en met februari 2012 heb ik de intern begeleider vanwege ziekte vervangen.

Hoofdstuk 1 Aanleiding en probleemstelling

§ 1.1. Aanleiding van het onderzoek

1.1.1. Beginsituatie

Al jaren mist de kleuterbouw van mijn School een goed werkend systeem van registratie, observatie en beredeneerd aanbod. Uit een analyse en notulen van vergaderingen van de kleuterbouw (bijlage 1 en 2) blijkt dat men toen al bezig was een registratiesysteem te ontwikkelen. Zij hebben sindsdien enkele observatie- en registratie-instrumenten ontwikkeld en in gebruik genomen, waarmee wij nu nog steeds werken. Zo screenen wij de leerlingen nog steeds twee keer per jaar op welbevinden, betrokkenheid en competentie (Laevers, 2000; Ervaringsgericht Onderwijs ('EGO') algemene informatie, z.j.), gaan we twee keer per jaar na in hoeverre zij de lees- en rekenvoorwaarden beheersen middels een zelfontwikkelde observatielijst (zie 2.3.2.) en noteren we losse observaties over het kind in een daarvoor bestemde map. Genoemde gegevens verwerken we twee maal per jaar in een rapportage, die met de ouders wordt besproken. En bij twijfel over de ontwikkeling van een leerling en/of over een mogelijke kleuterbouwverlenging of versnelling, nemen we halverwege en/of eind groep 2 de Cito-toetsen Taal en Rekenen voor kleuters (Cito, 2009; Cito, 2010) af. Bovendien nemen wij sinds twee jaar bij leerlingen die zich halverwege groep 2 tot dan toe onvoldoende hebben ontwikkeld op het gebied van beginnende geletterdheid¹ (Verhoeven et al., 1999) de toetsen af uit het Protocol Leesproblemen en Dyslexie (Wentink, Verhoeven & Druenen, 2008), hierna 'Protocol L&D'.

De genoemde observatie-, registratie- en toetsinstrumenten sluiten echter niet goed op elkaar aan, niet duidelijk is of ze aansluiten bij de kern- en tussendoelen, de genoemde screening krijgt vaak geen vervolg² en het blijft onduidelijk waarop wij ons aanbod baseren.

Daarnaast ontbreekt het de kleuterbouw aan gezamenlijkheid, bijvoorbeeld bij het plannen en uitvoeren van een thema – laat staan dat achteraf geëvalueerd wordt –, evenals bij het ontwikkelen of uitproberen van nieuwe werkwijzen of bij het delen van kennis en ideeën.

Een van de aanleidingen om hierin verandering te willen aanbrengen is het bezoek van de inspectie van het onderwijs (hierna 'de inspectie') in maart 2009. In haar rapport van 14 mei

¹ Denk aan de auditieve analyse, auditieve synthese, letterkennis en spontane spelling (Wentink Verhoeven & Druenen, 2008).

² Zie hierna in 2.3.3.

2009 stelt de inspectie onder andere dat de kwaliteit van het onderwijs en leren schoolbreed verbetering nodig heeft, evenals het evalueren en borgen ervan en het planmatig werken aan verbeteractiviteiten. Ook merkt zij op dat het de school aan een samenhangend systeem van instrumenten om de leerlingen in hun ontwikkeling te volgen ontbreekt, de planmatige zorg nog onvoldoende gewaarborgd is en het effect van de zorg nog onvoldoende wordt nagegaan. En ten aanzien van de kleuterbouw merkt de inspectie onder andere op dat de school de vooruitgang van leerlingen op de leer- en ontwikkelingsgebieden voor de groepen 1 en 2, onvoldoende volgt, vooral omdat wij in deze leerjaren de landelijk genormeerde toetsen slechts gebruiken voor leerlingen die opvallen bij de observaties. Zij vindt dat bij alle leerlingen tenminste één keer in de kleuterperiode de taalontwikkeling en rekenvaardigheid met een onafhankelijk instrument moet worden gemeten (Inspectierapport School, 2009). De inspectie heeft zich hierbij gebaseerd op het Toezichtkader Primair Onderwijs 2005³.

1.1.2. Recente ontwikkelingen

In de afgelopen jaren zijn ten aanzien van de kwaliteit van scholen in Nederland de regels op overheidsniveau aangescherpt en worden steeds meer eisen gesteld aan de uitvoering ervan. Zo is in aansluiting op de Wet Primair Onderwijs (hierna ‘WPO’) en de Wet op het Onderwijstoezicht (hierna ‘WOT’) sinds 2003 een Toezichtkader ontwikkeld op basis waarvan de inspectie toezicht houdt op het onderwijs in Nederland.

(Rijksoverheid algemene informatie, z.j.)

Daarnaast zijn de Kerndoelen vernieuwd en uitgewerkt in Tussendoelen en leerlijnen (Stichting Leerplanontwikkeling Nederland (SLO) algemene informatie, z.j.), Passend onderwijs⁴ en inclusief onderwijs⁵ staan voortdurend op de agenda en Opbrengstgericht⁶ en Handelingsgericht werken⁷ zijn inmiddels niet meer weg te denken.

³ Het Toezichtkader van 2005 is in 2009 en in 2011 geactualiseerd.

⁴ In het nieuwe stelsel van passend onderwijs krijgen scholen de plicht een passende onderwijsplek te bieden aan leerlingen die extra ondersteuning nodig hebben. Als het parlement het wetsvoorstel aanneemt, gaat per 1 augustus 2012 de zorgplicht voor scholen in. Scholen en schoolbesturen worden dan verplicht te zorgen voor een passende onderwijsplek en passend onderwijs voor elke leerling. (Rijksoverheid algemene informatie, z.j.)

⁵ Inclusief onderwijs betekent dat alle kinderen, ongeacht achtergrond, dezelfde scholen bezoeken, in heterogene groepen functioneren en het gewone onderwijsprogramma volgen afgestemd op hun eigen mogelijkheden (Stichting Inclusief Onderwijs algemene informatie, z.j.). Zie ook het Verdrag van Salamanca, door Europa geratificeerd in Parijs in 1994. Zie ook § 2.8.

⁶ In het Onderwijsverslag 2011 wordt gesteld dat opbrengstgericht werken als concept in feite niets meer dan enkele didactische basisprincipes behelst: het op basis van een goed beeld van beginsituatie en beoogde situatie selecteren en hanteren van de meest geschikt geachte instructiestrategie (in de brede betekenis, dus zowel leerstof, didactiek als klasmanagement) (Rijksoverheid algemene informatie, z.j.). Zie verder § 2.4.

⁷ Zie Pameijer, Van Beukering en De Lange, 2009 en zie § 2.6.

Ook voor onze School hebben deze ontwikkelingen gevolgen. De vraag is in hoeverre wij als school in staat zullen zijn om deze gevolgen te laten passen in ons onderwijsconcept en onze visie op onderwijs en zorg. In hoofdstuk 2 ga ik hier nader op in.

Schoolbreed zijn er na het inspectierapport van 2009 een aantal maatregelen genomen.

Zo heeft de School aan het begin van het schooljaar 2010-2011 de ‘Werkgroep Beredeneerd aanbod in de kleuterbouw’ opgericht met als doel het ontwikkelen van een systeem op basis waarvan de kleuterleerkrachten systematisch hun aanbod kunnen beredeneren.

Deze werkgroep heeft er inmiddels voor gezorgd dat we in de vier kleuterbouwgroepen identiek ingerichte klassenmappen gebruiken. Nieuw daarin zijn bijvoorbeeld de formulieren voor de dagplanning⁸, maar deze worden (nog) niet door alle leerkrachten consequent gebruikt. De werkgroep is inmiddels omgevormd: het hele kleuterbouwteam maakt er deel van uit en werkt nu actief aan de door haar gewenste verbeteringen in de kleuterbouw. En het globale doel en de evaluatiemomenten voor deze werkgroep zijn vastgelegd in het nieuwe schoolplan van 2011.

De School gebruikt naast het LOVS⁹ sinds twee jaar het nieuwe administratiesysteem Parnassys¹⁰. Dit wordt door de leerkrachten vrijwel alleen gebruikt voor losse notities. In de kleuterbouw ontbreekt desondanks tot op heden een leerlingvolgsysteem voor het vastleggen van de ontwikkeling van kinderen evenals een registratiesysteem per domein. Het lijkt erop dat ons onderwijsaanbod meer gebaseerd wordt op de eigen intuïtie dan op concrete gegevens, zoals observaties gebaseerd op tussendoelen en leerlijnen.

Hoe dan ook, wij willen goed onderwijs verzorgen voor onze leerlingen. En omdat wij in de kleuterbouw bewust niet met een programma of methode werken en wij bewust niet bij alle kleuters een landelijk genormeerde toets afnemen, moeten en willen wij ons onderwijs kunnen verantwoorden aan onze leerlingen, hun ouders en de inspectie (zie 2.5.2. hierna).

⁸ In de dagplanning wordt het didactisch aanbod, de betrokken leerlingen, het beoogde doel en de evaluatie ervan beschreven.

⁹ Het Cito Volgsysteem primair onderwijs. Zie ook § 2.3.

¹⁰ Veel scholen gebruiken een leerlingvolgsysteem om de vorderingen van de leerlingen te volgen (Inspectie, 2011) en vast te stellen welke onderwijsresultaten zij hebben bereikt; zo kan de school het onderwijs goed afstemmen op het kind (Rijksoverheid algemene informatie, z.j.). Zie ook § 2.3.

§ 1.2. Centrale vraagstelling en onderzoeksvragen

1.2.1. De aanleiding

Uit het voorgaande concludeer ik dat in onze kleuterbouw zowel een goed registratie- en observatiesysteem als gezamenlijkheid en saamhorigheid ontbreekt. Dit is voor mij aanleiding om te willen onderzoeken wat wij kleuterbouwleerkrachten hiervoor moeten veranderen en hoe wij dat moeten aanpakken, en of mijn vooronderstellingen daarbij juist zijn. Zo ga ik er vooralsnog van uit dat een nieuw registratiesysteem moet passen bij ons onderwijsconcept en onze visie op onderwijs, omdat wij een Jenaplan/EGO-school zijn, maar ook om schoolbreed draagvlak te krijgen en te zorgen voor een doorgaande lijn van groep 1 tot en met 8 (Toezichtkader 2011, 2011). En dat wij alleen een registratiesysteem kunnen ontwikkelen als wij weten wat wij willen observeren en registreren om ons aanbod te kunnen beredeneren en af te stemmen op de verschillen in ontwikkeling tussen de leerlingen (Toezichtkader 2011, 2011).

En, misschien nog belangrijker, is dat wij kleuterbouwleerkrachten ook zelf zullen moeten veranderen als wij met een (nieuw) registratiesysteem gaan werken en wat wij nodig hebben om te kunnen veranderen. Ik ga er vooralsnog van uit dat wij moeten leren samen te leren en samen te werken¹¹, waarbij wij onder andere gezamenlijk moeten bedenken wat ons doel is, wat wij al (goed) doen, en welke stappen wij (nog) moeten zetten om ons doel te bereiken.

1.2.2. Centrale vraagstelling

Mijn *centrale vraagstelling* is dan ook:

Hoe kan ik ervoor zorgen dat wij in de kleuterbouw met een registratiesysteem gaan werken:

- a. dat past bij de visie van de school;
- b. waarmee de leerkrachten in staat zullen zijn om effectief en efficiënt te kunnen werken;
- c. dat voldoet aan de wettelijke bepalingen.

Op basis van mijn centrale vraagstelling heb ik de volgende *onderzoeksvragen* geformuleerd:

¹¹ Het teamleren, een van de vijf disciplines van de lerende organisatie, begint volgens Senge (2003) met de 'dialoog', waarbij de leden van een team leren 'samen te denken' zonder daarbij uit te gaan van hun eigen vooroordelen. Van den Berg en Vandenbergh (2005) zeggen bovendien dat de opstelling om in teamverband te leren een voorwaarde voor betere resultaten in het onderwijs is.

1. Wat is van belang voor ons als kleuterbouwteam om een registratiesysteem te ontwikkelen en in gebruik te nemen (dat past bij ons onderwijsconcept en onderwijsvisie en) dat gedragen wordt door het team?
2. Hoe kunnen wij ervoor zorgen dat wij als kleuterbouwteam gezamenlijk met een nieuw registratiesysteem gaan werken, op basis waarvan we kunnen observeren en ons aanbod beredeneren?

1.2.3. Onderzoeksvragen

Onderzoeksvraag 1:

Wat is van belang voor ons als kleuterbouwteam om een registratiesysteem te ontwikkelen en in gebruik te nemen (dat past bij ons onderwijsconcept en onderwijsvisie en) dat gedragen wordt door het team?

Deelvraag 1a: Wat zijn kenmerken van een registratiesysteem dat past bij de visie op onderwijs van de school?

Deelvraag 1b: Welke kenmerken van een registratiesysteem zorgen ervoor dat we het effectief in kunnen zetten?

Deelvraag 1c: Welke kenmerken van een registratiesysteem zorgen ervoor dat we het efficiënt in kunnen zetten?

Deelvraag 1d: Hoe zorgen wij ervoor dat onze manier van werken met een nieuw registratiesysteem in overeenstemming is met de wettelijke bepalingen?

Deelvraag 1e: Wat houdt voor ons team in dat het registratiesysteem voldoende gedragen wordt en hoe bereiken wij dat?

Onderzoeksvraag 2:

Hoe kunnen wij ervoor zorgen dat wij als kleuterbouwteam gezamenlijk met een nieuw registratiesysteem gaan werken, op basis waarvan wij kunnen observeren en ons aanbod beredeneren?

Deelvraag 2a: Hoe krijgen we een gezamenlijk beeld van welk registratiesysteem bij ons past?

Deelvraag 2b: Hoe krijgen we een gezamenlijk beeld van hoe we daarmee willen werken: registratie, beredeneerd aanbod en observatie?

Deelvraag 2c: Hoe kunnen we de nieuwe werkwijze op basis van het nieuwe registratiesysteem borgen?

1.2.4. Wat ik ervan kan leren

Door dit onderzoek verwacht ik meer inzicht en ervaring te krijgen in het planmatig werken aan een verbetering of verandering. En ik verwacht meer kennis op te doen van registratie- en observatie-instrumenten, van leerlijnen en tussendoelen voor groep 1-2, van de invloed van de overheid op het onderwijs. Uitgaande van de competentiematrix (Fontys, 2011), verwacht ik te werken aan de volgende vier competenties:

** Competentie 1: [een werkrelatie initiëren en onderhouden gekenmerkt door partnership]*

Op een schaal¹² van 1 tot 10 zet ik mij op 7. Door dit onderzoek verwacht ik mezelf op 8 te krijgen, door op een prettige manier met mijn collega's samen te werken en een nieuw registratiesysteem te ontwikkelen. Ik neem initiatief tot samen plannen, doelen stellen en evalueren en praten over onderwijs. Ik zorg ervoor dat mijn collega's meewerken aan de verandering.

** Competentie 5: [een werkklimaat onderhouden waarbinnen de ontwikkeling van gemeenschappelijke visies en teamleren mogelijk wordt]*

Ik zet mij nu op 4 en verwacht mezelf op 6 of 7 te krijgen, door zelf het goede voorbeeld te geven als collega in de kleuterbouw, het voorbereiden van overleg, het uitproberen van nieuwe werkwijzen en me te houden aan gemaakte afspraken. We maken dan concrete afspraken met elkaar en houden ons eraan. We evalueren en stellen bij. Iedereen draagt actief bij aan de verandering. Ik gebruik daarbij mijn kennis van teamcoaching (Lingsma, 2009) en reteaming (Furman en Ahola, 2009).

** Competentie 6: [bijdragen aan de verrijking van het groepsmeesterschap van de kleuterbouw]*

Ik zet mij op 3 en verwacht op 4 of 5 te komen, doordat we samen een nieuw registratiesysteem opzetten. Dit leidt tot meer inzicht in het soort registratiesysteem dat bij ons onderwijs past en hoe wij ermee willen werken, in aanbod beredeneren, gebruik maken van ontwikkelings- en leerlijnen en kern- en tussendoelen (SLO, 2011)). En door inzicht in onze verandercapaciteit en de manier waarop we kunnen veranderen, groeien we in ons meesterschap.

** Competentie 10: [zorgdragen voor explicitering van mentale modellen en subjectieve werkconcepten in relatie tot veranderingsprocessen]*

Ik zet mij nu op 3 en verwacht mezelf op 4 of 5 te krijgen, door naast reguliere vergaderingen regelmatig teamcoachingsbijeenkomsten te organiseren. Hierdoor ontstaat begrip wat betreft ons eigen handelen en onze interactie. Bovendien krijgen wij grip op het veranderingsproces.

¹² Op deze schaal staat 1 voor 'niet ontwikkeld' en 10 voor 'volledig ontwikkeld'.

1.2.5. Wat het de school oplevert

Dit onderzoek kan de School ook iets opleveren. Ten eerste het daadwerkelijk en planmatig doorvoeren van een verandering in de kleuterbouw door middel van een einddoel, subdoelen en een stappenplan, wat de inspectie en de directie graag willen zien, en wat ook bij elke toekomstige ontwikkeling/verandering zal kunnen worden toegepast. Ten tweede het invoeren van een registratiesysteem in de kleuterbouw en een meer bewuste manier van omgaan met beredeneerd aanbod, waardoor we naast goed onderwijs verzorgen ook effectiever en efficiënter kunnen werken en ons onderwijs aan de leerlingen, ouders en de inspectie kunnen verantwoorden (1.2.1). Dit levert meer transparantie op in de kleuterbouw, wat bijdraagt aan de doorgaande lijn¹³.

¹³ In elk geval de doorgaande lijn van kleuterbouw (groep 1-2) naar onderbouw (groep 3-4). Zie ook Toezichtkader 2011 (2011).

Hoofdstuk 2 Theoretische onderbouwing en huidige praktijk

§ 2.1. Inleiding

In dit hoofdstuk geef ik een theoretische onderbouwing en praktijkbeschrijving ten aanzien van de zoektocht van het kleuterbouwteam naar een passend registratiesysteem en de daarmee gepaard gaande veranderingen in de kleuterbouw. Dit levert mij ofwel direct antwoord op mijn onderzoeksvragen¹⁴ of ik kom zo te weten wat ik nog nader moet onderzoeken om mijn onderzoeksvragen te kunnen beantwoorden (zie hoofdstuk 3).

Omdat wij naast het Jenaplanonderwijs ongeveer 10 jaar geleden ervaringsgericht zijn gaan werken, neemt het Ervaringsgericht Onderwijs op School een belangrijke plaats in. Daarom bespreek ik eerst in § 2.2. de kern van het EGO. In § 2.3. ga ik in op de registratiesystemen die onze School op dit moment gebruikt en ga ik na of ze bij ons onderwijs en onze visie daarop passen en hoe (effectief en efficiënt) wij met deze systemen omgaan. Vervolgens bespreek ik in § 2.4., § 2.5. en § 2.6. enkele door de overheid geïnitieerde vernieuwingen in het onderwijs, die invloed kunnen hebben op de door ons gewenste verandering, zoals het opbrengstgericht werken, het toezicht van de inspectie op de kwaliteit van het onderwijs en de eind- en tussendoelen en leerlijnen. In elke paragraaf geef ik weer hoe de theorie zich verhoudt met de huidige praktijk in onze kleuterbouw en bekijk ik wat wij al (goed) doen en wat wij nog kunnen verbeteren. Zo wil ik antwoord krijgen op mijn eerste onderzoeksvraag. Verbeteren betekent veranderen; ten aanzien van het veranderingsproces geef ik in § 2.7. een theoretische onderbouwing en verken ik de praktijk. Zo wil ik antwoord krijgen op mijn tweede onderzoeksvraag.

Ter volledigheid ga ik ten slotte in § 2.8. kort in op enkele nationale en internationale ontwikkelingen, die invloed uitoefenen op de dagelijkse gang van zaken in de scholen – ik denk aan passend onderwijs en inclusie – en zet dit af tegen de huidige praktijk op de School.

§ 2.2. Het onderwijsconcept: Jenaplan en Ervaringsgericht Onderwijs

De school is van oudsher een katholieke Jenaplanschool¹⁵. De basisprincipes van het Jenaplanonderwijs zijn kring, viering, werken en spelen (Schoolgids, 2011). Vanaf het jaar

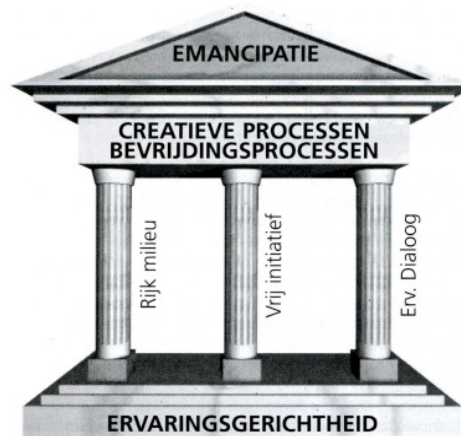
¹⁴ Zie 1.2.3. en 2.5.2.

¹⁵ Jena is een plaats in Duitsland, waar Peter Petersen het Jenaplan-onderwijsconcept ontwikkelde (WikiSchola, 2010).

2000 heeft de School een belangrijk deel van het van oorsprong Belgische onderwijsconcept Ervaringsgericht Onderwijs (hierna ‘EGO’) in de school ingevoerd. De School ziet het EGO als een eigentijdse invulling van het Jenaplanconcept (Schoolplan, 2011). Zo werken wij enerzijds met de afwisseling van kring, viering, werk en spel en anderzijds met contract- en projectonderwijs, ateliers, met de ervaringsgerichte dialoog en gaan wij na of leerlingen in goed in hun vel zitten en of zij in ontwikkeling zijn door te kijken naar hun welbevinden en betrokkenheid (EGO algemene informatie, z.j.). Werken met ervaringsgericht onderwijs heeft inmiddels een breed draagvlak in de school, zo blijkt ook uit het nieuwe Schoolplan en de nieuwe Schoolgids van 2011 en uit de oprichting van de Werkgroep Jenaplan/EGO in 2010. Het Ervaringsgericht onderwijs (‘EGO’) is vanaf 1975 in België ontwikkeld door Professor Ferre Laevers (“EGO algemene informatie”, z.j.). Het symbool van het EGO is de tempel (figuur 2.1). In dit figuur is te zien dat de belangrijke begrippen binnen het EGO met elkaar zijn verbonden en dat ze samen gericht zijn (het dak) op het doel in de toekomst: emancipatie. Dat wil zeggen dat je weet wie je bent en wat je wilt en dat je om kunt gaan met je mogelijkheden en beperkingen en voluit wilt gaan voor het leven dat je zelf kiest; een vrij mens.

het tempelschema

sinds
1979



Figuur 2.1.

De tempel heeft drie pilaren, die zijn uitgewerkt in schema 2.2.:

1. milieuverrijking:	een rijke en ontspannen leeromgeving waarin voor ieder kind goede kansen zijn om op eigen wijze op onderzoek uit te gaan;
-----------------------------	---

2. het vrije initiatief:	respect voor en honorering van eigen initiatief van kinderen; hun eigen plannen krijgen de kans om uit te groeien tot op hun lijf geschreven leertrajecten;
3. de ervaringsgerichte dialoog:	een manier van communiceren met kinderen, waaruit de ErvaringsGerichte houding van de leerkracht spreekt en waardoor ze worden aangezet tot nader onderzoek van zichzelf en de hen omringende wereld

Schema 2.2. ("EGO algemene informatie", z.j.)

Volgens het EGO leren en ontwikkelen kinderen zich het best wanneer zowel hun betrokkenheid als hun welbevinden hoog is; zie schema 2.3.

Welbevinden:	is een bijzondere toestand van het gevoelsleven, die zich laat herkennen aan signalen van voldoening, genieten, deugd beleven, waarbij de persoon ontspannen en open is en energie voelt stromen, omdat de situatie tegemoetkomt aan de basisbehoeften (..), het kind beschikt over een positief zelfbeeld en in voeling is met zichzelf, waardoor een gave emotionele ontwikkeling gewaarborgd wordt. ("EGO algemene informatie", z.j.)
Betrokkenheid:	is een bijzondere kwaliteit van menselijke activiteit, die zich laat herkennen aan geconcentreerd, aangehouden en tijdvergeten bezig zijn, waarbij de persoon intens mentaal actief is, gemotiveerd en geboeid is en een sterke voldoening ervaart omdat de activiteit aansluit bij de exploratiedrang/interesse en zich aan de grens van de individuele mogelijkheden situeert ("EGO algemene informatie", z.j.).

Schema 2.3. ("EGO algemene informatie", z.j.)

Om de betrokkenheid te verhogen zijn binnen het EGO vijf factoren van belang, waaruit vijf werkvormen zijn voortgekomen; zie schema 2.4.

factoren:		werkvormen:
1. sfeer en relatie	→	Kring en Forum
2. aanpassing aan het niveau	→	Contractwerk
3. werkelijkheidsnabijheid	→	Projectwerk
4. activiteit	→	Ateliers
5. vrij initiatief	→	Vrije keuze

Schema 2.4. ("EGO algemene informatie", z.j.)

Het EGO vat het leren van kinderen niet op als het verplicht aanleren van vastliggende kennis en vaardigheden, die volgens vaste methoden worden onderwezen. Het EGO ziet 'leren' als een proces dat zich in mensen afspeelt, gestuurd door hun eigen wil; of iemand leert en zich ontwikkelt, is te zien aan de mate van betrokkenheid waarmee hij bezig is.

("EGO algemene informatie", z.j.)

Ook op onze School kijken de leerkrachten naar welbevinden en betrokkenheid; het al dan niet in ontwikkeling zijn van kinderen vinden wij minstens zo belangrijk, zo niet belangrijker dan het vaststellen van hun competenties op een bepaald moment¹⁶. Het begrip competentie vatten wij conform het EGO (“EGO algemene informatie”, z.j.) breed op¹⁷.

Ik concludeer dan ook dat een nieuw registratiesysteem in de kleuterbouw zoveel mogelijk moet passen binnen het ervaringsgericht onderwijsconcept. Een kenmerk van dat registratiesysteem zal moeten zijn dat naast de ‘competenties’ ook ‘welbevinden’ en ‘betrokkenheid’ een plaats moeten hebben. Dan zal het nieuwe systeem gedragen kunnen worden door het team. Dit is een antwoord op deelvraag 1a, evenals op deelvraag 1e.

Deelvraag 1a: Wat zijn kenmerken van een registratiesysteem dat past bij de visie op onderwijs van de school?
Deelvraag 1e: Wat houdt voor ons team in dat het registratiesysteem voldoende gedragen wordt en hoe bereiken wij dat?

§ 2.3. Registratiesystemen

2.3.1. Inleiding

Het moeten kiezen of ontwikkelen van een registratiesysteem roept bij de kleuterbouwleerkrachten, maar ook bij de rest van het team, tijdens teambijeenkomsten vragen op. Waarom moet een school registreren? Daarvoor verwijs ik naar 1.1.2. en naar § 2.4. En wat behoort een school te registreren? Is dat de ontwikkeling van een kind of de prestatie die het levert al dan niet ten opzichte van zijn klasgenoten of ten opzichte van het gemiddelde van Nederland? In het huidige onderwijs zijn methodes¹⁸, methodegebonden toetsen en landelijk genormeerde toetsen om competenties¹⁹ te meten, niet meer weg te denken, zo ook bij ons; deze toetsen moeten dan ook in het leerlingvolgsysteem vastgelegd worden. Daarnaast vindt het team van de School conform het EGO-concept dat er altijd oog moet zijn voor de individuele ontwikkeling van een kind, zowel wat zijn welbevinden, zijn

¹⁶ Het EGO concentreert zich op aanwijzingen die met het groeiproces te maken hebben, pas daarna komen de competenties in beeld (Laevers (2000)).

¹⁷ Competenties verwijzen naar: de mate van behendigheid, vaardigheid en inzicht die uit de prestaties blijkt, het succes waarmee hij/zij zich in een veelheid van (leer)situaties uit de slag trekt, het gemak waarmee hij/zij nieuwe informatie verwerkt en bijleert, de competenties op het vlak van zelfsturing, de sociale vaardigheden, de mate waarin verbeeldingskracht blijkt en creativiteit, de expressie- en communicatieve vaardigheden. (“EGO algemene informatie”, z.j.)

¹⁸ In groep 3 tot en met 8 gebruikt de School voor het merendeel van de vakken een methode. Voor het aanbod in de kleuterbouw is dat anders: daar vormen wij ons onderwijs zelf en gebruiken wij het gedeelte voor groep 1-2 van de aanwezige methodes alleen als bronnenmateriaal, bijvoorbeeld De Leeslijn (2008) en Pluspunt (2011).

¹⁹ Bijvoorbeeld taal, spelling, rekenen/wiskunde, technisch lezen, begrijpend lezen en wereldoriëntatie. Voor kleuters gaat dat bijvoorbeeld om de lees- en rekenvoorwaarden op basis van het Protocol L&D en de Cito-toetsen Taal en Rekenen voor Kleuters.

betrokkenheid als zijn competenties betreft, zo blijkt elke teamvergadering of studiedag weer; zie ook § 2.2.

Bovendien is het van belang dat de leerkracht weet en registreert welke leerstof hij de leerling zal aanbieden en wat de leerling geleerd moet hebben in een bepaalde periode. Om dit te kunnen bepalen heeft de SLO kern- en tussendoelen, leerlijnen en recentelijk ook referentieniveaus beschreven (SLO algemene informatie, z.j.). De kern- en tussendoelen zijn grotendeels in de methodes terug te vinden. Als er niet met een methode wordt gewerkt of een kind een eigen leerlijn heeft, zullen de te behalen doelen door de School/leerkracht moeten worden bepaald en vastgelegd²⁰. Daarnaast zal voor elk kind de onderwijsbehoefte²¹ moeten worden bepaald en vastgelegd om de doelen ook te kunnen behalen.

Maar ook de vraag waarom je als school registreert is belangrijk, evenals de vraag wat je met de gegevens doet. Het registreren van observaties en resultaten kan inzicht geven in het effect van je onderwijs en een concrete basis geven voor het afstemmen van je aanbod.

Hierna en in § 2.4. en § 2.5. ga ik hier nader op in.

2.3.2. Onze registratiesystemen

Om een eenduidige registratie/leerlingvolgsysteem te bewerkstelligen, heeft het bestuur van de School in 2010 besloten dat al haar scholen moesten gaan werken met het administratie-/volgsysteem 'Leerling Administratie Systeem ParnasSys' (hierna 'Parnassys'), ontwikkeld door Topicus en in 2004 op de markt gebracht. Het systeem is nog niet op alle gebieden even goed werkbaar en functioneel, maar het is in ontwikkeling en wordt inmiddels door ongeveer de helft van alle basisscholen in Nederland gebruikt. Voor de sociaal-emotionele ontwikkeling is het bijbehorende volgsysteem Zien²² ontwikkeld (Zien voor onderwijs (Zien), z.j.). Zie verder in 2.3.5.

Al veel langer gebruikt de school het Cito volgsysteem Primair Onderwijs (LOVS), waarin alle toetsgegevens van de Cito-toetsen verwerkt worden (Cito, 2012). Vooralsnog wordt het LOVS naast Parnassys gebruikt, omdat het mogelijkheden biedt²³, die Parnassys (nog) niet biedt. Zie verder in 2.3.4.

²⁰ In een ontwikkelingsperspectief of (individueel) handelingsplan.

²¹ In het Handelingsgericht werken (HGW) wordt dit de 'onderwijsbehoefte' genoemd, vast te leggen in een groepshandelingsplan (Pameijer en Van Beukering, 2008).

²² Zien! is een volgsysteem voor de sociaal-emotionele ontwikkeling van kinderen; het is een uitbreiding van het administratiesysteem Parnassys, ontwikkeld door Driestar Onderwijsadvies (inhoudelijke ontwikkeling en nascholing) in samenwerking met Parnassys (Zien, z.j.).

²³ Bijvoorbeeld de mogelijkheid om een fouten- of trendanalyse te maken.

Daarnaast gebruiken wij sinds de invoering van het ervaringsgericht werken, schoolbreed een gedeelte van het Procesgericht Kindvolgsysteem van het EGO ("EGO algemene informatie", z.j.); zie verder in 2.3.3.

Voor methodegebonden toetsen wordt de registratiewijze van de methode gebruikt, al dan niet digitaal, of door middel van zelfontwikkelde registratiebladen. In de kleuterbouw worden gerichte observaties tot nu toe gedaan door middel van en geregistreerd op een zelf ontwikkeld registratieformulier (zie bijlage 3) en worden vrije observaties genoteerd in een daarvoor bestemde map, wat de inspectie (vermoedelijk) niet zal goedkeuren. Reden daarvoor is dat op dit moment in ons kleuteronderwijs een aantal dingen niet duidelijk (genoeg) zijn of ze staan in elk geval niet duidelijk (genoeg) op papier, zoals welke doelen wij willen bereiken met ons onderwijs, of de leerlingen deze doelen behalen, wat hun onderwijsbehoefte is, wie de risico-/zorgleerlingen zijn en wat wij vervolgens daarop ondernemen.

Hieronder ga ik nader in op genoemde volgsystemen.

2.3.3. Procesgericht kindvolgsysteem van het EGO

In België heeft het Centrum voor ErvaringsGericht Onderwijs (hierna 'CEGO'), aanvankelijk alleen voor kleuters en later voor groep 1 tot en met 8, het Procesgericht Kindvolgsysteem (hierna 'KVS') ontwikkeld. Het kinderen procesmatig volgen, kenmerk van het EGO, betekent dat hun prestaties gemeten/gekoppeld worden aan hun eigen vermogen en inzet. Door welbevinden, betrokkenheid en competentie regelmatig te 'scoren' krijg je een reëel beeld van het totale kind. ("EGO algemene informatie", z.j.)

Volgens Laevers (2000) geeft een goed kindvolgsysteem aan (1) wie extra zorg behoeft (signaleren), (2) het geeft meer duidelijkheid over het probleem (analyseren) en (3) het helpt om tot succesvolle initiatieven te komen en deze te evalueren (intervenieren). Het procesgericht KVS is daarom opgebouwd uit drie stappen, te weten de klasscreening, de analyse en verdere gegevensverzameling, en het van werkpunten komen tot interventies. Helaas is nog onduidelijk of en zo ja wanneer de nieuwe versie van het KVS in Nederland op de markt wordt gebracht.

Schoolbreed gebruiken wij van de papieren versie²⁴ van het KVS al jaren alleen de eerste stap: elke leerkracht vult twee maal per jaar voor de groepsbespreking met de intern begeleider de klasscreeningslijst in, door welbevinden, betrokkenheid en competentie te

²⁴ De eerste digitale versie van het KVS werkte niet goed, waardoor het animo op de School om het KVS te gebruiken afnam en (Stap 1 van) de papieren versie in gebruik bleef.

‘scoren’ op een schaal van 1 tot en met 5. Het vervolg van stap 1, het selecteren van de leerlingen voor wie 3 of lager is gescoord, wordt ook uitgevoerd, wat niet geldt voor de screening van het klaslokaal/de hoeken. Ook stap 2 en 3 worden niet uitgevoerd.

Ik concludeer dat het registratiesysteem van het EGO vanwege de focus op het proces in plaats van op het product en vanwege de eenvoudige, maar zeer krachtige procesvariabelen²⁵, aansluit bij de manier van werken en de visie op onderwijs op mijn School. Dit bevestigt het hiervoor verkregen antwoord op deelvraag 1a.

Deelvraag 1a: Wat zijn kenmerken van een registratiesysteem dat past bij de visie op onderwijs van de school?

Bovendien zouden wij, door het volledige gebruik van de drie stappen het KVS – waardoor wij niet alleen zouden signaleren, maar ook analyseren en interveniëren –, dit volgsysteem effectief kunnen inzetten. Dit geeft gedeeltelijk antwoord op deelvraag 1b. Daarvoor is echter wel kennis nodig van leerlijnen en kern- en tussendoelen (zie § 2.6.), omdat de leerkracht alleen dan goed kan signaleren, analyseren en interveniëren, als hij weet welke doelen een leerling op een bepaald moment moet behalen.

Deelvraag 1b: Welke kenmerken van een registratiesysteem zorgen ervoor dat we het effectief in kunnen zetten?

2.3.4. Cito en LOVS

Cito heeft een keur aan toetsen ontwikkeld voor groep 1 tot en met 8 van het basisonderwijs, waaronder de Eindtoets Basisonderwijs. In het LOVS, het door Cito ontwikkelde Volgsysteem primair onderwijs, kunnen de toetsen worden geregistreerd en beheerd (CITO, 2011). Voor groep 1-2 zijn er onder andere de Cito Rekenen voor kleuters en Taal voor kleuters.

In het artikel Jong geleerd, gepubliceerd de Volkskrant van 18 april 2011, zegt Jacqueline Visser, manager basisonderwijs van het Cito, dat het toetsen van kinderen maar één van de middelen is om te kijken hoe een kind het op een bepaald moment doet; een leerkracht beschikt over veel andere informatie om te bepalen waar een kind staat. De auteur van het artikel zegt dat al 86 procent van de kinderen in groep 2 een Cito-toets moet maken. Ook zegt zij dat scholen de toets niet vrijwillig afnemen, omdat de inspectie van het onderwijs (de ‘inspectie’) de scores van de Cito-toetsen gebruikt om de kwaliteit van een school te bepalen.

²⁵ Welbevinden, betrokkenheid (“EGO algemene informatie”, z.j.).

In een interview, gepubliceerd in de Egoscoop²⁶ van december 2010 (Levering, 2010, p. 14-17), vertellen inspecteurs echter dat zij, wat kleuters betreft, van mening zijn dat het van belang is dat de leerkracht naast het toetsen, observeert en de brede ontwikkeling van de kleuter volgt en dat zij op grond daarvan een onderwijsactiviteit inricht waarmee de kleuter in zijn ontwikkeling wordt gesteund. En dat zij in een kleuterbouw nagaan of er sprake is van een beredeneerd aanbod en of er een doorgaande lijn is, zodat het aanbod aansluit op het aanbod van groep drie tot en met acht. Scholen worden nooit op de opbrengsten alleen afgerekend, aldus de inspectie in de Egoscoop.

In de kleuterbouw maken wij tot op heden nauwelijks gebruik van het LOVS, omdat wij, ondanks de druk van de inspectie²⁷ om bij elke kleuter ten minste één maal per kleuterperiode een landelijk genormeerde toets af te nemen, tot nu toe bewust deze toetsen en de toetsen van het Protocol Leesproblemen en Dyslexie (hierna ‘Protocol L&D’) alleen afnemen bij leerlingen bij wie halverwege groep (1 of) 2 op basis van onze observaties twijfel is ontstaan over hun overgang naar groep 3²⁸. Dat leverde de School de vorige keer/keren een onvoldoende op van de inspectie. Voor het overige gebruiken wij met name observaties om te bepalen waar een kind ‘staat’, wat zijn welbevinden, betrokkenheid en competentie betreft. In die zin zijn wij het eens met de in de Egoscoop van 2010 geïnterviewde inspecteurs en de auteur van het Volkskrantartikel. Het toetsen lijkt niet meer een van de middelen om vast te stellen waar een kind staat, maar een doel op zich.

Bovendien is de uitkomst van een kleutertoets discutabel, omdat het slechts om een momentopname gaat²⁹, de toetsen erg talig zijn³⁰, er op papier gewerkt moet worden³¹, en het vooral iets zegt over de cognitieve ontwikkeling, terwijl de ontwikkeling van een kleuter veel breder is³².

Echter ook bij ons wordt, naast de overige Cito-toetsen die we al afnemen, de Entreetoets en de kleutertoetsen vanaf dit schooljaar verplicht gesteld, door de gemeente en ons eigen bestuur. Nu de kleutertoetsen verplicht worden, zullen wij bij het volgen van de ontwikkeling

²⁶ De Egoscoop is het kwartaaltijdschrift voor het EGO en aanverwante concepten.

²⁷ Zie verder onder § 2.5. ‘De inspectie van het onderwijs’ en § 2.6. ‘Opbrengstgericht werken’.

²⁸ Bij deze leerlingen wordt een bouwverlenging of versnelling (dit is het overslaan van een groep) overwogen.

²⁹ Onderzoek wijst uit dat kleuters vaak een grillige ontwikkeling doormaken (Van Geert & Levering, 2010)

³⁰ In de praktijk op school blijkt dat leerlingen met een taalachterstand (spraak/taalstoornis of Nt2), veelal moeite hebben met de vraagstelling en de begrippen, waardoor zij veel fouten maken, fouten die soms weinig zeggen over hun begrip.

³¹ Wij werken in de kleuterbouw in beginsel niet met werkbladen. Taal- en rekenactiviteiten worden in de regel verpakt in spel, beeldende vorming, wereldoriëntatie, drama, bewegingslessen etc.

³² De landelijk genormeerde toetsen voor kleuters, zoals die van Cito, zeggen niets over bijvoorbeeld de motorische ontwikkeling, de sociaal-emotionele ontwikkeling, de muzikale ontwikkeling, het zelfvertrouwen, de mate van zelfsturing etc.; zie de competenties van het EGO (“EGO algemene informatie”, z.j.).

van kleuters, de toetsresultaten van Cito (en het Protocol L&D) in zoverre goed gebruiken dat we ze analyseren en naast de overige observaties leggen. Daarbij zou het wel een voordeel zijn als alle gegevens, ook die van Cito, in Parnassys geregistreerd zouden kunnen worden. Dit geeft gedeeltelijk antwoord op deelvraag 1a tot en met 1e.

Deelvraag 1a: Wat zijn kenmerken van een registratiesysteem dat past bij de visie op onderwijs van de school?
Deelvraag 1b: Welke kenmerken van een registratiesysteem zorgen ervoor dat we het effectief in kunnen zetten?
Deelvraag 1c: Welke kenmerken van een registratiesysteem zorgen ervoor dat we het efficiënt in kunnen zetten?
Deelvraag 1d: Hoe zorgen wij ervoor dat onze manier van werken met een nieuw registratiesysteem in overeenstemming is met de wettelijke bepalingen?
Deelvraag 1e: Wat houdt voor ons team in dat het registratiesysteem voldoende gedragen wordt en hoe bereiken wij dat?

2.3.5. Parnassys en Zien!

Binnen de School is besloten dat de leerkrachten de volgende informatie in Parnassys zetten: samenvattingen van oudergesprekken, gesprekken met derden, groepsbesprekingen, handelingsplannen en relevante ontwikkelings- en leerstappen van het kind. Van de mogelijkheden om gegevens van Cito en methodegebonden toetsen in Parnassys over te zetten, wordt nog geen gebruik gemaakt³³.

Om de sociaal-emotionele ontwikkeling te volgen, kan tegen betaling het recentelijk ontwikkelde volgsysteem Zien! aan Parnassys worden toegevoegd. In Zien! staan de termen ‘welbevinden’ en ‘betrokkenheid’ centraal. De ‘betrokkenheid’ kan echter niet per competentie worden gescoord, zoals bij het KVS.

De bedoeling van Zien! is om een belangrijke rol te vervullen binnen de 1-zorgroute in het kader van passend onderwijs. Alle fasen van handelingsgericht werken kunnen met Zien! cyclisch worden doorlopen. Zien! richt op de sterke kanten van de sociaal-emotionele ontwikkeling van een kind en op de ondersteuningsbehoeften, die gebruikt kunnen worden in een (groeps-)handelingsplan (Zien algemene informatie, z.j.).

Zien! is niet gebaseerd op het ervaringsgericht onderwijsconcept, waardoor het, ondanks de EGO-termen, de achtergrond van het EGO mist³⁴.

Op grond van het voorgaande concludeer ik dat Zien! wel in aanmerking als mogelijke vervanger van het sociaal-emotionele deel van het KVS, wat deels een antwoord is op deelvraag 1a.

³³ De gebruiksopties, zoals het maken van foutenanalyses, trendanalyses en het meten van vaardigheidsgroei, van de modules van Parnassys zijn (nog) niet optimaal, aldus onze taalcoördinator.

³⁴ Zie § 2.2.

Deelvraag 1a: Wat zijn kenmerken van een registratiesysteem dat past bij de visie op onderwijs van de school?

§ 2.4. Toezicht op onderwijs

2.4.1. Regelgeving en inspectie van het onderwijs

De WOT (2002) regelt de manier waarop in Nederland toezicht wordt gehouden op de kwaliteit van het onderwijs: scholen zijn in de eerste plaats zelf verantwoordelijk voor de kwaliteit van het onderwijs en de inspectie houdt daarop toezicht. Scholen zijn ook zelf verantwoordelijk voor de manier waarop de kwaliteit wordt gemeten en geëvalueerd en de inspectie sluit daar met het toezicht zo veel mogelijk op aan (Rijksoverheid algemene informatie, z.j.).

De inspectie gebruikt bij haar toezicht een objectief instrument, het Toezichtkader, dat in 2003 voor het eerst is vastgesteld, na overleg met het onderwijsveld. Daarin is de werkwijze die de inspectie bij haar toezicht hanteert vastgelegd, evenals de kwaliteitsaspecten en indicatoren – het waarderingskader genoemd – waarop scholen worden beoordeeld (Toezichtkader PO/VO 2009, aanpassing 17 mei 2011 (hierna Toezichtkader 2011), 2011). Zo weten scholen en besturen wat ze van de inspectie kunnen verwachten. Deze kwaliteitsaspecten zijn uitgewerkt in indicatoren, waarvan de belangrijkste samen het kernkader vormen. Voor de kleuterbouw zijn onder andere de volgende kwaliteitsaspecten van belang:

Kwaliteitsaspect 2:	De aangeboden leerstofinhouden bereiden de leerlingen voor op vervolgonderwijs en samenleving.
2.3:	De leerinhouden in de verschillende leerjaren sluiten op elkaar aan.
Kwaliteitsaspect 6:	De leraren stemmen aanbod, instructie, verwerking en onderwijstijd af op verschillen in ontwikkeling tussen de leerlingen.
Kwaliteitsaspect 7a:	De leraren volgen systematisch de vorderingen van de leerlingen.
7.1:	De school gebruikt een samenhangend systeem van genormeerde instrumenten en procedures voor het volgen van de prestaties en de ontwikkeling van de leerlingen.
7.2:	De leraren volgen en analyseren systematisch de voortgang in de ontwikkeling van de leerlingen.
Kwaliteitsaspect 8:	De leerlingen die dat nodig blijken te hebben, krijgen extra zorg.
Kwaliteitsaspect 9	De school heeft een systeem voor kwaliteitszorg.

Schema 2.5 (Toezichtkader 2011, 2011)

In 2009 oordeelde de inspectie dat de School op een aantal punten niet voldeed, waaronder het onvoldoende werken met landelijk genormeerde toetsen in de groepen 1 en 2, evenals het aspect kwaliteitszorg en zorg en begeleiding; zie 1.1.1.

Ik concludeer dat wij bij het invoeren van een nieuw registratiesysteem in de kleuterbouw met deze kwaliteitsaspecten rekening moeten houden, wat gedeeltelijk een antwoord is op deelvraag 1d.

Deelvraag 1d: Hoe zorgen wij ervoor dat onze manier van werken met een nieuw registratiesysteem in overeenstemming is met de wettelijke bepalingen?

2.4.2. Workshop ‘Help, de inspectie!’

Op 25 september 2009 volgde ik op de Regionale dag van het kind in Amsterdam de workshop ‘Help de inspectie’, waarbij naast de docente, ook een inspecteur aanwezig was. Zij benadrukten dat van scholen, die zonder programma in de kleuterbouw werken, verwacht wordt dat zij voldoende bekend zijn met de leerlijnen zodat zij kunnen voldoen aan de kern- en tussendoelen (zie § 2.5.). Volgens hen gaat het erom dat je als school of als kleuterbouw, kunt verantwoorden³⁵ wat je aanbiedt aan een kind. De inspectie kijkt vooral naar *hoe* je omgaat met de materialen, hoeken en leermiddelen en *hoe* je recht doet aan verschillen tussen kinderen; en zij kijkt naar wat er gedaan wordt met kinderen die extra zorg nodig hebben en welke doelen daarvoor gesteld worden. Als je geen programma gebruikt, zul je een goed systeem van observatie en registratie moeten hebben. Bij het maken of kiezen van een registratiesysteem moet de school rekening houden met de doorgaande lijn naar groep 3. Een registratiesysteem omvat onder meer de planning van je onderwijs en de evaluatie daarvan. Voordat een dergelijk systeem kan worden opgezet, moet de school bepalen wat een ‘zorgleerling’ is, op welke momenten leerlingen geobserveerd/getoetst moeten worden, waaraan leerlingen moeten voldoen³⁶ en wat er moet gebeuren met de observatiegegevens. Bovendien moet de leerlingen minimaal één maal per kleuterperiode een genormeerde toets worden afgenomen, aldus de workshopdocenten. Tenslotte benadrukte de inspecteur vooral het proces: goed kijken, beoordelen, vastleggen, er iets mee doen, dan weer goed kijken enzovoort. En om goed te kunnen kijken, moet je weten waar je naar moet kijken!, aldus de Workshop ‘Help de inspectie!’ in 2009.

Het voorgaande sluit grotendeels aan bij het interview van twee inspecteurs, gepubliceerd in de Egoscoop van december 2010³⁷.

Voor onze kleuterbouw werkt niet met een vast programma of methode. Daardoor is het voor ons niet eenvoudig maar des te belangrijker om ons onderwijs aan belanghebbenden te

³⁵ Zie ook Kwaliteitsaspect 9.6 van het Toezichtkader 2009, aanpassing 2011 (2011): ‘De school verantwoordt zich aan belanghebbenden over de gerealiseerde onderwijskwaliteit.’

³⁶ Zie § 2.5.

³⁷ Zie 2.3.4.

verantwoorden. Tijdens de workshop werd een aantal criteria gegeven dat wij kunnen gebruiken bij het kiezen/ontwikkelen van een registratiesysteem, zoals rekening houden met de doorgaande lijn naar groep 3, weten welke doelen leerlingen moeten behalen, bepalen wat wij onder een ‘zorgleerling’ verstaan, wanneer wij leerlingen observeren en/of toetsten, en wat wij doen met de observatiegegevens. Dit geeft gedeeltelijk een antwoord op deelvragen 1a en 1d.

Deelvraag 1a: Wat zijn kenmerken van een registratiesysteem dat past bij de visie op onderwijs van de school?
Deelvraag 1d: Hoe zorgen wij ervoor dat onze manier van werken met een nieuw registratiesysteem in overeenstemming is met de wettelijke bepalingen?

§ 2.5. Kerndoelen, tussendoelen en leerlijnen en referentieniveaus

Kerndoelen³⁸ zijn streefdoelen die aangeven waarop basisscholen zich moeten richten bij de ontwikkeling van hun lesprogramma's; ze zijn ontwikkeld om meer eenheid in het onderwijs te brengen, ze zorgen voor beter en doelgerichter onderwijs en een betere aansluiting op het voortgezet onderwijs en ze dienen als referentiekader voor (publieke) verantwoording, zodat beter kan worden vastgesteld of doelen wel of niet bereikt worden. Scholen mogen zelf bepalen hoe de kerndoelen binnen bereik komen en de inspectie houdt toezicht op de naleving ervan.

(Rijksoverheid algemene informatie, z.j.)

De SLO heeft de kerndoelen vertaald naar leerlijnen, die voor een leergebied aangeven hoe een leerling van een beginniveau tot het kerndoel komt³⁹ en tussendoelen, de momenten in de leerlijn, beschreven. Met de leerlijnen en tussendoelen kan een docent de ontwikkeling van een leerling veel beter volgen en heeft hij een hulpmiddel om de kerndoelen te halen.

(Rijksoverheid, algemene informatie, z.j.)

Overigens worden in ‘Achtergrond & Praktijksuggesties’ van het KVS (Laevers, 2000) de kerndoelen en leerlijnen ook genoemd als een van de externe bronnen om de norm te bepalen op basis waarvan de leerkracht het competentieniveau van een leerling bepaalt.

Meer recent zijn op verzoek van het Ministerie van OCW referentieniveaus⁴⁰ ontwikkeld, die omschrijven wat leerlingen moeten weten en kunnen op het gebied van taal en rekenen op

³⁸ De eerste kerndoelen voor het basisonderwijs dateren van 1993. De nieuwe kerndoelen (2006) staan beschreven in het Kerndoelenboekje. (SLO algemene informatie, z.j.)

³⁹ Het gaat hierbij om leerstof (wat geleerd wordt), om onderwijzen ('doen leren') en om het leren van de kinderen. Bij elk kerndoel vormen de op elkaar afgestemde inhoudslijn, onderwijslijn en lijn van de lerende samen een leerlijn. (SLO algemene informatie, z.j.)

⁴⁰ Zie de Wet van 29 april 2010.

bepaalde momenten in hun schoolloopbaan. Het eerste niveau geldt voor het einde van de basisschool; het laatste, vierde niveau geldt voor leerlingen aan het eind van het VWO.

Omdat wij in de kleuterbouw niet met een programma of methode werken, hebben wij zelf een overzicht gemaakt van de kern- en tussendoelen die zijn geformuleerd voor groep 1 en 2. Dit overzicht zou ons in staat moeten stellen om in onze dagplanning aan te geven welk doel we willen behalen met een bepaalde activiteit en naderhand te bepalen of we het doel ook behaald hebben. En wellicht om per thema of per jaar aan te geven aan welke tussendoelen in de klas aandacht is besteed. Daarnaast kan het de leerkracht stimuleren om, zelf beter bewust van het doel van het te geven aanbod, ook de leerlingen hiervan bewust te maken voorafgaande aan de les.

Tegelijk merken wij dat deze lijst van tussendoelen zo uitgebreid is, dat hij niet geschikt is als werkdocument om ofwel het aanbod ofwel de observaties te registreren. Dergelijke lijsten bestaan al voor taal en rekenen, maar zijn niet goed los van de bijbehorende methode te gebruiken. Dit heeft tot de wens geleid om te zijner tijd zelf een lijst te ontwikkelen: waarop per (leer)gebied een overzichtelijke opsomming staat van de belangrijkste tussendoelen, waarmee zo effectief en efficiënt mogelijk de per thema/periode aangeboden leerstof kan worden afgevinkt en/of waarop op een bepaald moment per leerling de (ontwikkeling van de) competenties (en zo mogelijk de betrokkenheid daarbij) kan worden geregistreerd.

Hiermee heb ik deelvraag 1a, 1b, 1c en 1d deels beantwoord.

Deelvraag 1a: Wat zijn kenmerken van een registratiesysteem dat past bij de visie op onderwijs van de school?
Deelvraag 1b: Welke kenmerken van een registratiesysteem zorgen ervoor dat we het effectief in kunnen zetten?
Deelvraag 1c: Welke kenmerken van een registratiesysteem zorgen ervoor dat we het efficiënt in kunnen zetten?
Deelvraag 1d: Hoe zorgen wij ervoor dat onze manier van werken met een nieuw registratiesysteem in overeenstemming is met de wettelijke bepalingen?

§ 2.6. Opbrengstgericht werken en handelingsgericht werken

In het Nederlandse beleid met betrekking tot het primair onderwijs is opbrengstgericht werken een speerpunt, aldus het SLO (SLO algemene informatie, z.j.). Volgens het SLO zet een school die opbrengstgericht werkt, zich planmatig in voor het verbeteren van de vorderingen van leerlingen. Zij stelt dat dit wordt bereikt door het stellen van hoge doelen, gericht hieraan werken en het systematisch volgen van leerlingen in hun vorderingen. Gericht werken aan hoge opbrengsten betekent in de eerste plaats goed onderwijs, aldus het SLO. Zij stelt dat goed onderwijs wordt gegeven door competente leraren die effectief instructie geven, die hun

onderwijsdoelen, inhouden en didactiek kunnen afstemmen op verschillen tussen leerlingen en die reflecteren op het effect van hun lessen. Om leerkrachten hierin te ondersteunen heeft het SLO leerlijnen en tussendoelen beschreven (zie § 2.5.). Uit onderzoek van de inspectie⁴¹ volgt dat er een positief verband bestaat tussen opbrengstgerichtheid van scholen en de leerresultaten van hun leerlingen⁴².

En het Handelingsgericht werken biedt belangrijke aanknopingspunten om het onderwijs af te stemmen op de verschillen tussen kinderen en aan te sluiten bij hun onderwijsbehoeften (Pameijer en Van Beukering, 2008).

Ik concludeer dat de huidige visie van de overheid/inspectie op goed onderwijs, in de vorm van opbrengstgericht werken, niet zo ver af hoeft te liggen van de visie op onderwijs in het ervaringsgericht onderwijs, want in beide visies zijn competente leerkrachten belangrijk, die hun onderwijsdoelen, inhouden en didactiek kunnen afstemmen op de verschillen tussen kinderen en die reflecteren op het effect van hun onderwijs, al zijn er verschillende manieren om die doelen te bereiken.

De manieren waarop de effecten van het onderwijs worden ‘gemeten’ is, in de praktijk, echter heel verschillend. Zo baseert de inspectie haar oordeel grotendeels op het product (de toetsgegevens⁴³ die in het volgsysteem staan en die zij bij het bestuur kan opvragen) en het ervaringsgericht onderwijs voor een belangrijk deel op het proces (de ontwikkeling van het kind). In de artikelen in de Egoscoop en de Volkskrant (zie 2.3.4. hiervoor) zegt de inspectie dat zij naast toetsgegevens ook belang hecht aan de brede ontwikkeling van kleuters, daarbij wordt echter niet duidelijk hoe de inspectie kennis krijgt van deze ontwikkeling. Omgekeerd worden in het ervaringsgerichte onderwijs naast welbevinden en betrokkenheid ook de competenties gemeten (middels (niet-)methodegebonden toetsen) en uitgegaan van kern- en tussendoelen, zolang ze de ontwikkeling van kinderen niet belemmeren (“EGO algemene informatie”, z.j.).

Om je als leerkracht naast de toetsgegevens te kunnen blijven focussen op de ontwikkeling van het individuele kind, is het gebruik van een volgsysteem waarin de procesvariabelen welbevinden en betrokkenheid een plaats hebben, van groot belang, maar ook het volgen van de brede ontwikkeling van leerlingen door naast taal en rekenen ook naar allerlei andere

⁴¹ Gepubliceerd in het rapport ‘Opbrengstgericht werken in het basisonderwijs’ van 1 november 2010 van de Inspectie van het onderwijs.

⁴² “Scholen waar leerlingen beter presteren, evalueren de leerresultaten van hun leerlingen vaker en trekken conclusies uit die gegevens. Leraren op deze scholen hebben hoge verwachtingen van de leerlingen en stemmen hun les af op de verschillen tussen hen. Leerlingen die extra zorg nodig hebben, krijgen die van leraren die daarvoor de specifieke benodigde kennis hebben.” Aldus het Rapport van 1 november 2012.

⁴³ Zie 2.3.4.; het artikel in de Volkskrant van 18 april 2011 waarin de auteur zegt dat de inspectie de Cito-toetsen gebruikt om de kwaliteit van scholen te meten.

competenties te kijken. Wat het toetsen betreft is belangrijk dat je als school weet wat een toets precies meet, zodat je niet toetst om het toetsen (Wentink, 2010, p. 10 en Koerhuis, 2010/2011, p. 4). En wat de toetsgegevens betreft is een goede analyse belangrijk en het lezen van vaardigheidsscores en vaardigheidsgroei (Kuitenbrouwer, 2012). Een volgsysteem waarin deze onderdelen een plaats hebben, zal naar mijn mening een goede kans van slagen hebben (Koerhuis, 2010/2011, p. 7). Hiermee heb ik gedeeltelijk een antwoord op deelvraag 1a gekregen.

Deelvraag 1a: Wat zijn kenmerken van een registratiesysteem dat past bij de visie op onderwijs van de school?
--

Het opbrengstgericht werken kan voor de School ook kansen bieden. Het vooraf stellen van (hoge) doelen, het gericht hieraan werken en het systematisch volgen van leerlingen, hoeft het Jenaplanonderwijs en EGO naar mijn mening niet in de weg te staan, integendeel. Als wij ons meer bewust zijn van de kern-, tussendoelen en leerlijnen en als wij meer reflecteren op het effect van ons onderwijs, zullen wij de ontwikkeling van leerlingen beter kunnen volgen, beter in staat zijn om te differentiëren en daardoor beter aan kunnen sluiten bij hun onderwijsbehoeften, wat naar mijn idee weer een positief effect kan hebben op het welbevinden en de betrokkenheid. Handelingsgericht werken, door ons vier sporen-beleid (Schoolplan, 2011) genoemd, kan ons hierbij naar mijn mening goed helpen. Hiermee heb ik gedeeltelijk een antwoord op deelvraag 1b tot en met 1e gekregen.

Deelvraag 1b: Welke kenmerken van een registratiesysteem zorgen ervoor dat we het effectief in kunnen zetten?
--

Deelvraag 1c: Welke kenmerken van een registratiesysteem zorgen ervoor dat we het efficiënt in kunnen zetten?
--

Deelvraag 1d: Hoe zorgen wij ervoor dat onze manier van werken met een nieuw registratiesysteem in overeenstemming is met de wettelijke bepalingen?
--

Deelvraag 1e: Wat houdt voor ons team in dat het registratiesysteem voldoende gedragen wordt en hoe bereiken wij dat?
--

§ 2.7. Veranderingsproces

2.7.1. Hoe veranderen

Al lange tijd werd er in de kleuterbouw gepraat over veranderingen, maar vooral over veranderingen die moeten, die door de overheid worden opgelegd⁴⁴ en niet zozeer over wat

⁴⁴ Denk bijvoorbeeld aan: Passend Onderwijs, Opbrengstgericht Onderwijs, Toezicht door de inspectie, Handelingsgericht Werken. Dit ‘moeten’ kan ook een beperkend denkbeeld zijn, dat het probleem in stand houdt (Lingsma, 2009, p.143).

wij zelf willen veranderen⁴⁵. Deze gesprekken leidden niet tot verbetering, maar leverden vooral ‘allergie’ tegen de overheid op en nieuwe ideeën verzandden snel in de routine van de dag. Naast de vraag *wat* wij willen veranderen – de totstandkoming van een registratiesysteem in de kleuterbouw –, is er dan ook de vraag *hoe* wij dat gaan doen. Als wij gaan veranderen, zal ik/zullen wij in het veranderproces met het volgende rekening moeten houden. Zo ontstaat bij een verandering vaak onzekerheid bij de betrokkenen, of zelfs weerstand⁴⁶ bij de betrokkenen. Volgens Kloosterboer (2005) en Van den Berg en Vandenberghe (2005) is dat normaal en gaat het vooral om hoe je daar als veranderaar mee omgaat. Het goed kijken naar de onzekerheid of weerstand van leerkrachten, oftewel hun stadium van betrokkenheid, laat niet alleen de problemen, maar ook hun wensen zien, aldus Van den Berg en Vandenberghe. De leerkrachten zullen de problemen samen moeten oplossen, wat volgens Van den Berg en Vandenberghe vooral mogelijk wordt door wijzigingen in de interactie⁴⁷ tussen de leraar/schoolleider en de context. Tenslotte zeggen zij dat leerkrachten bereid zijn om zich voor een vernieuwing in te zetten als ze het doel ervan onderschrijven, het van belang achten voor de school, het niet in strijd zien met hun eigen belangen, ze voldoende mogelijkheden hebben om deze vernieuwing te realiseren en zich daarbij ondersteund weten door de schoolleiding.

Volgens de theorie van het kleurdrukdenken van De Caluwé en Vermaak (2006) kan bij de veranderaar en bij het team worden nagegaan welke ‘kleur’, dat wil zeggen welke soort veranderaar ze zijn. Zij hebben vijf betekenissen gegeven aan het woord ‘veranderen’. Elke manier van denken over veranderen heeft het label van een kleur gekregen: geel-, blauw-, rood-, groen- en witdrukdenken, een overzicht voeg ik toe in bijlage 4. Op deze theorie is ‘De kleurentest voor veranderaars’ (Fontys, 2011) gebaseerd, die ik maart 2011 bij mijzelf heb afgenomen: een groendrukdenker. Ik vermoed dat mijn collega’s vrijwel allemaal groendrukdenkers zijn, omdat ik denk dat ze zullen veranderen als ik ze bewust maak van nieuwe zienswijzen of eigen tekortkomingen (bewust onbekwaam), als ik ze kan motiveren

⁴⁵ Het derde niveau van triple loop-denken ‘Wat wil je?’ is bepalend voor wat we denken en wat we dus doen; de kracht van een team begint bij willen, aldus Lingsma (2009, p. 144-149).

⁴⁶ Volgens Van den Berg en Vandenberghe (2005) gaat het bij weerstand om een grote zelfbetrokkenheid, het eerste stadium van betrokkenheid; zij stellen dat betrokkenheid bestaat uit de vragen, waarmee leerkrachten hun onzekerheid en hun eventuele weerstand tegen nieuwe situaties en/of verandering onder woorden brengen en die zij zullen moeten oplossen.

⁴⁷ Dit wordt ook bevestigd door Senge (2003): het teamleren, een van de vijf disciplines van de lerende organisatie, begint met de ‘dialogoog’, waarbij de teamleden enerzijds leren om ‘samen te denken’, zonder uit te gaan van hun persoonlijke vooroordelen, en anderzijds het leren juist die interactiepatronen te onderkennen die het leren ondermijnen.

om nieuwe dingen te zien, te leren of te kunnen, en als ik geschikte gezamenlijke leersituaties kan creëren (De Caluwé en Vermaak, 2006).

Vooralsnog zitten we vooral in de valkuil van het groendrukdenken, die eruit bestaat dat sommige mensen niet willen of kunnen veranderen, dat er een gebrek aan harde uitkomsten is evenals een gebrek aan actie; veranderprocessen willen niet vlotten, ideeën worden niet concreet gemaakt of door kennis onderbouwd en alles blijft uiteindelijk bij het oude. Om vast te kunnen stellen of ik als ‘groene’ veranderaar de juiste weg bewandel of dat ik mij beter kan aanpassen aan de ‘kleur’ van het team, zal ik in dit onderzoek de kleur van het team moeten vaststellen; zie hoofdstuk 3.

Volgens Kloosterboer (2005) zijn er verschillende aanpakken mogelijk om je verandering te bewerkstelligen. Zo beschrijft hij de ontwikkelaanpak die uitgaat van intensieve betrokkenheid en participatie van de betrokkenen, inclusief de veranderaar. Iedereen levert inbreng, waardoor de uitkomsten op een breed draagvlak steunen en het eigendomsgevoel⁴⁸ groot is. Doordat men actief betrokken is, zelf meedenkt en meebeslist, leert men veel over de inhoud en het proces en houdt men vanzelf rekening met de haalbaarheid van de oplossingen⁴⁹. Vanwege het gebrek aan gezamenlijkheid in ons team, terwijl de betrokkenheid bij het werk en de School groot is, ben ik van mening dat deze manier van werken bij uitstek bij ons past. Ik zal als veranderaar moeten nagaan waar mijn eigen kwaliteiten liggen, en of die aansluiten bij de aanpak die bij het team hoort⁵⁰.

Onze organisatie heeft het meest weg van een familiedynamiek, uitgaande van de vrij hoge cohesie, het bij elkaar horen en de belangstelling voor elkaars welbevinden van directeur en overige personeelsleden (Kloosterboer, 2005; Cameron & Quinn, 2008). De familiecultuur heeft enerzijds een stimulator of zelfs vaderfiguur nodig, werkt het meest effectief bij cohesie, een hoog moreel en ontwikkeling van human resources, en participatie van de medewerkers bevordert de betrokkenheid en inzet (Cameron & Quinn, 2008). Anderzijds gaat een dergelijke stabiele omgeving vaak samen met weinig ambitie en een zwakke dynamiek, vaak te zien aan het koesteren van de comfortzone waarin men verkeert. Volgens Kloosterboer is de vitaliteit van de familie- of inerte dynamiek niet erg groot. Als veranderaar zal ik daar bij het bepalen van de mijn veranderstrategie rekening mee moeten houden en manieren moeten vinden waarop ik de teamleden strategisch kan motiveren.

⁴⁸ Zie ook Lingsma (2009, p. 60), die een eigenaar in een veranderingsproces ziet als iemand die verantwoordelijkheid neemt

⁴⁹ Dit in tegenstelling tot de ontwerpaanpak, de interactieve regieaanpak of de facilitaire aanpak, waarbij bijvoorbeeld geen sprake is van de gezamenlijkheid die nodig is bij de ontwikkelaanpak (Kloosterboer, 2005).

⁵⁰ Zie ook: kleurdrukdenken, in § 4.4.

Daarbij denk ik aan: mensen laten participeren, ze het gevoel geven dat zij zich zelf veranderen, saamhorigheid vergroten door samen te werken, belangrijke personen betrekken bij het vergaren van informatie als voorbeeld om uit de comfortzone te stappen, en het uitwerken van overige strategische opties⁵¹ (Kloosterboer, 2005; Cameron & Quinn, 2008). Ten slotte is het voor mij als veranderaar zinvol om aan te sluiten bij het stadium van betrokkenheid (Van den Berg & Vandenberghe, 2005) waarin mijn collega's zich bevinden. De meeste van hen zijn op dit moment vooral betrokken op zichzelf. Daarbij past dat ik, als veranderaar, hen bijvoorbeeld van informatie over de verandering voorzie, hen informeer over scholing of met hen gesprekken voer om meningsvorming te stimuleren, met als doel om hen in het volgende stadium te brengen, zodat zij meer betrokken op de taak zullen worden en vervolgens mogelijk zelfs op anderen⁵².

Uit het voorgaande concludeer ik dat ik met allerlei omstandigheden rekening moet houden bij het begeleiden van het veranderingsproces in de kleuterbouw. Om deze omstandigheden goed in kaart te brengen, zal ik de 'kleur' van het team onderzoeken en die vergelijken met die van mijzelf, verstandig moeten omgaan met weerstand en ten slotte de mij beschikbare instrumenten zo inzetten, dat er een positieve energie kan ontstaan als gevolg van gezamenlijke ambitie, collectieve identiteit van de strategiedragers en medewerkers. Gepaard gaande met saamhorigheid, loyaliteit en plezier. Hiermee heb ik gedeeltelijk onderzoeksdeelvraag 2a en 2b beantwoord.

Deelvraag 2a: Hoe krijgen we een gezamenlijk beeld van welk registratiesysteem bij ons past?
Deelvraag 2b: Hoe krijgen we een gezamenlijk beeld van hoe we daarmee willen werken: registratie, beredeneerd aanbod en observatie?

In dit veranderingsproces ben ik ervan uitgegaan dat de kleuterbouwleerkrachten begeleiding nodig hebben, omdat zij, zoals Blanchard (2007) het noemt, na een aantal enthousiaste pogingen om te veranderen, ontgoocheld zijn doordat het telkens op niets uitliep. Begeleiding bestaat volgens hem uit sturing en ondersteuning, waarbij de sturing na verloop van tijd kan afnemen en de ondersteuning meer de vorm krijgt van samenwerking. Hieronder ga ik na welke mogelijkheden ik heb om mijn kleuterbouwcollega's te begeleiden in het veranderingproces.

⁵¹ Zoals de twaalf stappen van reteaming; zie 2.7.3.

⁵² De stadia na (1) 'betrokkenheid op zichzelf' zijn: (2) 'betrokkenheid op de taak': meer aandacht voor processen en taken die mogelijk zullen veranderen, en (3) 'betrokkenheid op anderen': meer aandacht voor de gevolgen voor leerlingen of voor de samenwerking met collega's (Van den Berg & Vandenberghe, 2005).

2.7.2. Begeleiden van het veranderingsproces

Om zicht te krijgen op de interactie tussen de leerkrachten heb ik tijdens een paar bijeenkomsten met de kleuterbouw als teamcoach⁵³ (Lingsma, 2009) opgetreden. Pas na een aantal bijeenkomsten bleek dat dit ook zicht gaf op de mate en manier van samenwerking, op de veranderingsgezindheid en op de fase van betrokkenheid⁵⁴ van de leerkrachten.

Tijdens de eerste bijeenkomst stelde ik mijn collega's de vraag 'wat hebben wij nodig om goed te functioneren in de kleuterbouw?', en in de tweede bijeenkomst 'wat verstaan wij onder "beredeneerd aanbod"?'. De bijeenkomsten hadden inhoudelijk als doel om een start te maken met een gezamenlijke visieontwikkeling (Lingsma, 2009, p. 61) ten aanzien van onze manier van werken in de kleuterbouw en het omgaan met beredeneerd aanbod en registratie. Tijdens de eerste bijeenkomst werden vooral materiële en buiten de invloedssfeer van de leerkracht liggende zaken genoemd. Een enkeling noemde 'meer gezamenlijkheid'. De opmerkingen 'ik doe het alleen voor de inspectie', 'ik wil zo niet werken' of 'ik doe het alleen als ik het nut ervan inzie' werd regelmatig gemaakt, met name als het ging over registreren, plannen, gebruik van doelen en het toetsen van kinderen. Tijdens de vergadering erna spraken mijn collega's uit dat ze de huidige manier van werken toch prima vonden, wat duidde op de fase dat zij vooral betrokken waren op zichzelf. Tegelijkertijd constateerden ze dat ze nu bijna niets meer registreerden als gevolg van de onduidelijke situatie, die ontstond omdat we niet gezamenlijk planden, op verschillende manieren registreerden en weinig samen met elkaar bespraken en afspraken.

Dit leverde mij een inzicht op: de leerkrachten weten dat we iets moeten veranderen, maar er is nog onvoldoende basis voor verandering; in dit stadium van betrokkenheid op zichzelf helpt het om informatie te verstrekken en om meningsvorming te stimuleren (zie 2.7.1.). In de praktijk is gebleken dat als we een poging wagen, we te snel willen veranderen, wat vervolgens mislukt en demotiveert. En als je niet weet waar je naar op weg gaat, een duidelijk doel voor ogen hebt, weet je ook niet hoe je moet beginnen en wanneer je er bent (Furman &

⁵³ Teamcoaching is een manier om het team in een verandering te begeleiden. Lingsma (2009) definieert teamcoaching als het stimuleren van het nemen van gezamenlijk eigenaarschap voor professionele team(competentie)ontwikkeling en het resultaat ervan. Hiermee geeft een teamcoach vorm aan 'eigenaarschap' van medewerkers/teamleden, zodat ze kritischer en actiever worden in (mee)denken en handelen, hij zorgt voor verdere ontwikkeling van persoonlijke en teamvaardigheden en denkpatronen, en dat men zich meer bewust wordt van het effect van eigen gedrag op elkaar, dat men verantwoordelijkheid neemt voor de gevolgen van het eigen gedrag, en hij vergroot de handelings- en analysemogelijkheden voor het team rond het werk: wat kunnen/willen/mogen teamleden zelf doen? Teamcoaching veronderstelt een achterliggende visie over kwaliteit van werk en leven. (Lingsma, 2009). Lingsma gaat hierbij uit van systeemdenken; zie ook Senge (2003).

⁵⁴ Zie 2.7.1.

Ahola, 2009). Ik concludeerde: we hebben duidelijkheid nodig over onze wensen en over het einddoel, evenals over de weg ernaartoe⁵⁵.

Tijdens de tweede teamcoachingsbijeenkomst bleek dat de leerkrachten heel verschillend denken⁵⁶ over ‘beredeneerd aanbod’: de een betrok het op alle kinderen, de ander alleen op de leerlingen die boven of onder de middenmoot uitsteken. Uit het gesprek concludeerden de leerkrachten dat iedereen weliswaar nadenkt over zijn aanbod, maar dat dit meer op basis van intuïtie wordt gedaan dan op basis van feiten, dat er nauwelijks of geen doelen worden gesteld, er geen evaluatie achteraf plaatsvindt en dat er nauwelijks iets gezamenlijk wordt gedaan. Twee collega’s besluiten dat zij toch een verandering willen: zij willen wel leren doelen te stellen, te evalueren en vooral te denken over de stap die daarna komt. Dan besluiten alle leerkrachten dat zij meer op één lijn willen komen en dat zij meer rust willen in de bouw: een eerste basis voor veranderen is gelegd.

Omdat de vorm van deze bijeenkomst een positieve bijdrage heeft geleverd aan de inhoud van het onderwerp (*wat* veranderen), maar ook aan de interactie tussen de leerkrachten (*hoe* veranderen), heb ik besloten dat ik tijdens het veranderingsproces regelmatig als teamcoach wil optreden. Zo kan ik naast de inhoudelijke begeleiding, ook zicht houden op de interactie, gezamenlijkheid, veranderingscapaciteit en betrokkenheid. Bovendien zorgt teamcoaching en het gebruik van werkvormen ervoor dat elk teamlid een bijdrage kan leveren en voor de bewustwording van (het belang van de eigen bijdrage aan) het proces, wat past bij het groendrukdenken (2.7.1.).

De verandering in houding van de kleuterbouwleerkrachten door de (teamcoachings)bijeenkomsten geeft deels een antwoord op deelvraag 2a tot en met 2c.

Deelvraag 2a: Hoe krijgen we een gezamenlijk beeld van welk registratiesysteem bij ons past?
Deelvraag 2b: Hoe krijgen we een gezamenlijk beeld van hoe we daarmee willen werken: registratie, beredeneerd aanbod en observatie?
Deelvraag 2c: Hoe kunnen we de nieuwe werkwijze op basis van het nieuwe registratiesysteem borgen?

2.7.3. De weg van het veranderingsproces

Soms veranderen mensen vanzelf, omdat zij willen veranderen en weten hoe. Maar meestal is er begeleiding nodig (Kloosterboer, 2005; Furman en Ahola, 2009). Kloosterboer beschrijft hiervoor bijvoorbeeld de ontwikkelaanpak (zie 2.7.1.). Ben Furman en Tapani Aloha hebben hiervoor “de twaalf stappen van reteaming” ontwikkeld, een overzichtelijke en in mijn ogen

⁵⁵ Zie 2.7.3.

⁵⁶ Opvattingen en aannamen beïnvloeden sterk de mate waarin iemand gaat veranderen: het onzichtbare gedeelte ‘onder de waterlijn’ (de mentale modellen) beïnvloedt het zichtbare gedeelte ‘boven de waterlijn’. Door goed te luisteren ‘hoor’ je de aannamen en door ze te herformuleren kun je ze veranderen. (Lingsma, 2009, p. 62)

‘groene’ methode om de weg van een veranderingsproces uit te stippelen. De methode helpt om (groepen) mensen ten goede te veranderen door het stellen van doelen te vereenvoudigen, en door motivatie te vergroten en samenwerking te versterken om de doelen te kunnen bereiken. In de kern gaat deze methode om het bepalen van je einddoel (de ‘droom’) en de stapjes om daar te komen (het *wat* en het *hoe*). Om je doel te kunnen bereiken is bijvoorbeeld nodig: vertrouwen in het halen van het doel, het zien van de voordelen en het voorbereid zijn op tegenslag (Furman en Ahola, 2009).

Ik ben van mening dat in deze methode de hiervoor beschreven strategieën van Kloosterboer, De Caluwé en Vermaak, Blanchard, en Cameron en Quinn passen. Daarom heb ik, in vervolg op de teamcoachingsbijeenkomsten, samen met het kleuterbouwteam besloten om een start te maken met reteaming. Tijdens de studiedag op 16 mei 2011 hebben wij gezamenlijk onze droom, ons einddoel, beschreven (bijlage 5), doelen gesteld en daaruit het belangrijkste eerste doel gekozen: gezamenlijk plannen (per thema en per dag), aangevuld met de afspraak dat wij ons aan onze beloften zullen houden (bijlage 6).

Uitgaande van de twaalf stappen gaan wij ervan uit dat we ons doel alleen zullen bereiken als we kleine stappen zetten, we onderweg evalueren, we ons focussen op wat wel lukt, we behaalde successen vieren en we ervan bewust blijven dat we onderweg tegenslag tegenkomen. Als supporter hebben wij onze directeur gekozen, die wij van de ontwikkelingen op de hoogte zullen houden.

De vraag die vaker bij elke nieuwe werkwijze of idee bij de teamleden opkomt is of wij op de door ons uitgezette weg kunnen blijven. Lukt het ons regelmatig terug te kijken, te evalueren en opnieuw vooruit te kijken? Door de juiste (groene?) strategie te gebruiken, door regelmatig als teamcoach op te treden en door gebruik te maken van de twaalf stappen van reteaming, zal ik met mijn kleuterbouwcollega’s een veranderingsproces inzetten, proberen gezamenlijk het einddoel te behalen en de behaalde resultaten te borgen. Hiermee heb ik grotendeels een antwoord gevonden op deelvraag 2a, 2b en 2c.

Deelvraag 2a: Hoe krijgen we een gezamenlijk beeld van welk registratiesysteem bij ons past?
Deelvraag 2b: Hoe krijgen we een gezamenlijk beeld van hoe we daarmee willen werken: registratie, beredeneerd aanbod en observatie?
Deelvraag 2c: Hoe kunnen we de nieuwe werkwijze op basis van het nieuwe registratiesysteem borgen?

Om te weten te komen of de kleuterbouwleerkrachten hun voornemens ook daadwerkelijk zullen uitvoeren, wat dat hen oplevert en of hun hoop, vertrouwen en motivatie ten aanzien van de verandering in positieve zin mee verandert, zal ik nader moeten onderzoeken.

§ 2.8. Schoolontwikkelingen in een breder perspectief

Naast wat het team van de School zelf wil veranderen, worden er ook veranderingen van buitenaf opgelegd⁵⁷.

Zo is er al tientallen jaren aandacht voor zorgverbreding in het reguliere onderwijs. Al in 1994 werd in het Verdrag van Salamanca internationaal overeengekomen, dat kinderen met speciale onderwijsbehoeften toegang moeten krijgen tot het reguliere onderwijs. Het reguliere onderwijs moet deze leerlingen voorzien van een pedagogisch kindgerichte benadering, waarbij in de behoeften van die leerlingen wordt voorzien. Parallel aan dit verdrag ontstonden in Nederland de eerste afspraken met betrekking tot het project 'Weer Samen Naar School' ('WSNS') (SLO algemene informatie, z.j.). Mede door WSNS⁵⁸ en de Wet Passend Onderwijs⁵⁹ verwijzen wij inmiddels vrijwel geen leerlingen meer naar het Speciaal Basisonderwijs⁶⁰ of Speciaal Onderwijs⁶¹ en begeleiden wij een behoorlijk aantal leerlingen met een rugzakje⁶² in de school. Ook heeft de School een liftje voor leerlingen die niet goed ter been zijn. De weg naar inclusie⁶³ is bij ons al enigszins gebaad. Ook het Handelingsgericht en Opbrengstgericht werken zijn inmiddels niet meer weg te denken⁶⁴. Ik vind dat de School behoorlijk veel van buitenaf opgelegde veranderingen opgelegd krijgt en zie dat ons team dat niet altijd even gemakkelijk vindt. Deze veranderingen kunnen ook kansen bieden, waardoor je als school bijvoorbeeld effectiever onderwijs kan bieden, mits je er kritisch mee omgaat en het in een vorm giet die een past bij je visie op onderwijs. Als EGO-school willen wij boven alles geëmancipeerde burgers⁶⁵ afleveren. Omdat veranderingen in deze tijd gepaard gaan met flinke bezuinigingen vanuit de overheid, zal het

⁵⁷ Zie ook in § 2.3., § 2.4., § 2.5. en § 2.6.

⁵⁸ Het project WSNS heeft als doel kinderen die extra zorg en begeleiding nodig hebben, zoveel mogelijk op een reguliere basisschool te houden. Het gaat om leerlingen die gedragsproblemen of moeite met leren hebben. (Rijksoverheid algemene informatie, z.j.).

⁵⁹ Passend Onderwijs: ook voor kinderen met een handicap of gedragsproblemen moet er een passende onderwijsplek zijn, liefst op een reguliere school waar het kind extra begeleiding krijgt en als het echt nodig is in het speciaal onderwijs. Het kabinet is bezig het stelsel voor passend onderwijs te herzien; scholen krijgen dan de plicht een passende onderwijsplek te bieden aan leerlingen die extra ondersteuning nodig hebben. (Rijksoverheid algemene informatie, z.j.)

⁶⁰ Speciaal Basisonderwijs (SBO) is bedoeld voor moeilijk lerende kinderen, kinderen met opvoedingsmoeilijkheden en alle andere kinderen die speciale zorg en aandacht nodig hebben (Rijksoverheid algemene informatie, z.j.).

⁶¹ Speciaal Onderwijs (SO) is bedoeld voor leerlingen met een lichamelijke, zintuiglijke of verstandelijke handicap en voor leerlingen met psychiatrische of gedragsproblemen (Rijksoverheid algemene informatie, z.j.).

⁶² Een rugzakje is de benaming voor Persoongebonden Budget (PGB).

⁶³ Inclusief onderwijs gaat ervan uit dat alle kinderen ongeacht hun achtergrond, gezamenlijk leren en gezamenlijk worden onderwezen in dezelfde scholen en met hetzelfde curriculum (Fontys, 2011). Zie ook het Verdrag van Salamanca uit 1994.

⁶⁴ Zie § 2.6.

⁶⁵ Zie EGO ("EGO algemene informatie", z.j.; Schoolgids, 2011)

in de praktijk niet altijd eenvoudig zijn om te blijven werken volgens onze onderwijsconcepten. Hoe dan ook, ongeacht vanuit welk concept, visie of vernieuwing je ook naar onderwijs kijkt, om kinderen die (in hoge mate) van elkaar verschillen (motorisch, cognitief, sociaal en emotioneel etc.) goed te kunnen begeleiden, heb je als school een goede organisatie en differentiatie nodig; doelmatige registratie vanaf groep 1 tot en met 8 is een daarvoor een voorwaarde. Dit geeft deels een antwoord op mijn deelvragen 1a tot en met 1d.

Deelvraag 1a: Wat zijn kenmerken van een registratiesysteem dat past bij de visie op onderwijs van de school?
Deelvraag 1b: Welke kenmerken van een registratiesysteem zorgen ervoor dat we het effectief in kunnen zetten?
Deelvraag 1c: Welke kenmerken van een registratiesysteem zorgen ervoor dat we het efficiënt in kunnen zetten?
Deelvraag 1d: Hoe zorgen wij ervoor dat onze manier van werken met een nieuw registratiesysteem in overeenstemming is met de wettelijke bepalingen?

§ 2.9. Samenvatting hoofdstuk 2

In dit hoofdstuk zijn de belangrijkste inzichten en conclusies:

- de kleuterbouwleerkrachten willen het liefst werken met het KVS, althans met een leerlingvolgsysteem dat naast competentie ook aandacht besteedt aan welbevinden en betrokkenheid, aandacht heeft voor de ontwikkeling van een kind, omdat een dergelijk leerlingvolgsysteem past bij het concept en de visie van de school;
- wij zullen het KVS als geheel moeten uitproberen, om na de fase van signaleren en analyseren ook vervolgstappen te kunnen zetten (stap 1, 2 en 3);
- wij zijn door ons bestuur verplicht te werken met het Leerling Administratie Systeem ParnasSys;
- als de Cito-toetsen voor kleuters verplicht worden, zullen we de toetsen goed moeten analyseren en op waarde moeten schatten, en ze gebruiken naast onze overige observaties;
- Parnassys heeft Zien! ontwikkeld, het leerlingvolgsysteem voor de sociaal-emotionele ontwikkeling, waarin (ook) welbevinden en betrokkenheid centraal staan;
- bij een nieuw registratie-/volgsysteem houden we rekening met het Toezichtkader 2011;
- de kleuterbouw heeft nog onvoldoende kennis van leerlijnen en kern- en tussendoelen;
- de inspectie was in 2009 van mening is dat de School meer planmatig moet werken aan verbeteringen van de kwaliteit en één maal per kleuterperiode landelijk genormeerde toetsen moet afnemen;

- Passend Onderwijs en Opbrengstgericht werken noodzaken de School om goed te registreren en verantwoording af te leggen over het aanbod;
- de School, waaronder de kleuterbouw, kan beschouwd worden als een familiecultuur, die actief wordt door cohesie en participatie en inactiviteit als valkuil heeft;
- ik ben een groendrukdenker, wat met zich meebrengt dat ik bij een verandering uitga van het gezamenlijk ontwikkelen;
- bij het veranderingsproces gaan we uit van de veranderstrategie “reteaming” van Furman en Ahola (2009) en zal ik regelmatig als teamcoach optreden;
- door doelen (bij) te stellen en regelmatig te evalueren, kunnen we de ingezette veranderingen borgen.

Wat ik nog wil onderzoeken om mijn onderzoeksvragen geheel te kunnen beantwoorden, is:

- hoe andere, grotendeels gelijksoortige scholen omgaan met registratie, observatie en beredeneerd aanbod;
- wat de ‘kleur’ is van het kleuterbouwteam;
- hoe vanuit mijn perspectief de interactie en samenwerking tussen de kleuterbouwleerkrachten verloopt gedurende het veranderingsproces;
- en hoe de kleuterbouwleerkrachten zelf naar het veranderingsproces kijken.

In hoofdstuk 3 zet ik uiteen hoe ik mijn onderzoek zal opzetten en wat daarvoor nodig is.

Hoofdstuk 3 Onderzoeksmethodologie

§ 3.1. Inleiding

Na de beschrijving van de aanleiding van mijn onderzoek en de formulering van mijn onderzoeksvragen in hoofdstuk 1 en van de verkenning van theorie en praktijk in hoofdstuk 2, beschrijf ik in dit hoofdstuk hoe ik mijn nog openstaande onderzoeksvragen zal gaan operationaliseren met onderzoeksinstrumenten. Daaraan voorafgaand geef ik in § 3.2. weer op welke manier ik in dit onderzoek rekening houd met ethische richtlijnen (Harinck, 2010 en Boerman, 2008). In § 3.3. beschrijf ik het soort onderzoek en hoe ik het heb opgezet. In § 3.4. noem ik mijn critical friends, die mijn klankbord zijn tijdens dit onderzoek. Hoe ik omga met de verschillende petten die ik op school draag, geef ik aan in § 3.5. En in § 3.6. beschrijf ik de door mij ontwikkelde instrumenten waarmee ik data voor het onderzoek wil verzamelen en hoe ik door middel van deze instrumenten denk te zorgen voor valide en betrouwbare gegevens.

§ 3.2. Ethische uitgangspunten

Bij het doen van mijn onderzoek ben ik uitgegaan van een aantal ethische uitgangspunten, die voortvloeien uit een aantal regels en normen en waarden (Harinck, 2010 en Boerman, 2008). Zo ga ik in dit onderzoek zo zorgvuldig mogelijk om met gegevens die ik heb verkregen van andere personen, binnen en buiten de school: ik informeer de betrokkenen bij dit onderzoek over de aard van het onderzoek en over de manier waarop ik de gegevens die zij mij verstrekken, zal verwerken. Ook probeer ik de uitvoering van mijn onderzoek in dienst te stellen van de school en het werk van mijn collega's, zodat het voor hen iets toevoegt in plaats van dat van hen onnodig veel vraagt. Daarnaast houd ik om privacyredenen zowel de namen van de scholen als van de personen die daar werkzaam zijn in mijn onderzoek anoniem. Bovendien zal ik de door betrokkenen in het kader van dit onderzoek verstrekte gegevens niet zonder hun toestemming aan derden verstrekken. En voordat ik het onderzoek publiceer, geef ik de direct betrokkenen werkzaam op mijn school, de bouwcollega's en de directeur, de gelegenheid het conceptverslag door te lezen en van op- en aanmerkingen te voorzien; ook vraag ik hen toestemming voor publicatie. Tenslotte zal ik in dit onderzoek volledigheid nastreven en niet selectief zijn in de uitkomsten van het onderzoek (Harinck, 2010 en Boerman, 2008).

§ 3.3. Onderzoek doen

3.3.1. Het praktijkonderzoek

Middels dit onderzoek wil ik boven water krijgen wat wij willen veranderen, ‘het einddoel’, de weg er naartoe, ‘het veranderingsproces’ en hoe wij de behaalde resultaten kunnen borgen. Omdat het een verbetering in de praktijk beoogt, is het een schoolgericht kwalitatief praktijkonderzoek (Harinck, 2010). En het heeft kenmerken van zowel een actieonderzoek als een ontwerpgericht onderzoek (Harinck, 2010), omdat het gaat om het uitproberen van nieuwe registratiesystemen, respectievelijk het verbeteren van aspecten van onze huidige manier van werken (registreren, observeren, aanbod beredeneren).

3.3.2. Triangulatie

Voor de kwaliteit van dit praktijkonderzoek is het belangrijk dat ik het onderzoeksonderwerp vanuit meerdere invalshoeken en informatiebronnen bekijk (Harinck, 2010). Daarom gebruik ik verschillende instrumenten en verschillende typen bronnen. Zo maak ik gebruik van geschreven bronnen, maar wil ik ook personen bevragen en observeren. Hiervoor zal ik zoveel mogelijk proberen de waarnemingsmethode nader in te vullen door gerichte vragen en observaties, zodat het bruikbare instrumenten worden waaruit duidelijk wordt wat ik van het onderzochte wil weten (Harinck, 2010). Voor zover mogelijk zal ik zowel kwalitatieve als kwantitatieve gegevens verzamelen, wat de kwaliteit van het onderzoek ook ten goede komt. Hoe nauwkeuriger en meer valide de instrumenten zijn, hoe betrouwbaarder de data en hoger de geldigheid van de uitslag zal zijn (Harinck, 2010). Tenslotte streef ik ernaar de data zo gestructureerd mogelijk te verwerken, om zo de interpretatie ervan te vergemakkelijken (Harinck, 2010).

3.3.3. Planmatig handelen

Een goed werkend systeem van registratie in de kleuterbouw, onderwerp van dit onderzoek, staat al jaren op de agenda, maar is tot nu toe niet gerealiseerd. Ook in de drie jaar dat ik in de kleuterbouw werk, hebben wij het onderwerp regelmatig aangeroerd, maar liepen emotie en ratio al snel door elkaar heen. Weerstand tegen inspectienormen en een gebrek aan kennis van het onderwerp ontnamen ons het zicht op wat wij zelf aan kwaliteit en saamhorigheid wensten. Dit was het uitgangspunt van mijn onderzoek; bovendien moest er ook op basis van

het laatste inspectierapport iets veranderen, maar wat precies, en hoe, dat was niet duidelijk. Wat mij wel duidelijk was, was dat wij uit de negatieve spiraal van proberen en gedemotiveerd raken moesten komen. Hiervoor was het nodig dat wij bij het begin moesten beginnen, om voorafgaande aan welke stap dan ook de beginsituatie duidelijk te krijgen en alle neuzen dezelfde kant op te krijgen (wat betreft visie en doel), en dat een verandering alleen kans van slagen zou hebben als het in gezamenlijkheid en in hele kleine stappen zou plaatsvinden en als alle betrokken leerkrachten zouden deelnemen aan visievorming, doelvorming evenals aan de uitwerking en uitvoering van de stappen in de praktijk. Dit leidt tot een voortdurend herhalende cyclus van ‘plan, do, check, act’, de PDCA-kwaliteitscyclus (Harinck, 2010), waarbij theorie en praktijk elkaar voortdurend afwisselen.

§ 3.4. Critical friends

Voor dit onderzoek heb ik één vaste critical friend. Ik ben ook haar critical friend. We kunnen prettig samenwerken en elkaars werk becommentariëren. We consulteren elkaar ook regelmatig tussendoor over verschillende opdrachten. Tijdens de intervisiemomenten zijn ook de overige studenten uit ons intervisiegroepje elkaars critical friend.

Op School is de bouwcoördinator van de kleuterbouw voor mij een belangrijke persoon in de aanpak van de verandering. Ik bespreek en doe tijdens het onderzoek zoveel mogelijk samen met haar, met de bedoeling om haar als eerste mede-eigenaar⁶⁶ te maken van het veranderingsproces. En met mijn directeur bespreek ik gedurende mijn onderzoek regelmatig de voortgang ervan en van het veranderingsproces in de kleuterbouw.

§ 3.5. Meerdere petten als onderzoeker

In dit onderzoek heb ik de ene keer de pet op van onderzoeker en teamcoach, die bezig is om een team door een veranderingsproces te (bege)leiden. De andere keer ben ik collega in de kleuterbouw, die meedenkt over de vorm en inhoud van de verandering.

Ik vind het vooral belangrijk om mijn collega's altijd duidelijk te maken welke pet ik op heb tijdens een bijeenkomst met hen, zodat er bij hen geen verwarring kan ontstaan over mijn rol. Zo weten zij dat ik de ene keer als teamcoach vooral luister, kijk en begeleid en meer gericht ben op de interactie dan op de inhoud en dat ik de andere keer met de pet op van collega mijn eigen mening geef en inhoudelijk mee discussieer (Harinck, 2010).

⁶⁶ Zie ook Lingsma (2009, p. 60-63).

§ 3.6. Aanpak

3.6.1. Inleiding

Op basis van wat ik in hoofdstuk 2 te weten ben gekomen, heb ik in de samenvatting weergegeven wat ik nog moet onderzoeken om mijn onderzoeksvragen te kunnen beantwoorden. In deze paragraaf beschrijf ik met welke instrumenten ik mijn nog openstaande onderzoeksvragen heb geoperationaliseerd, welke personen ik daarbij betrek en wanneer, hoe vaak en in welke situatie ik ze zal inzetten (Harinck, 2010).

3.6.2. Betrokkenen bij het onderzoek

Bij dit onderzoek zijn, naast mijzelf, drie leerkrachten van de kleuterbouw⁶⁷ betrokken. Wat meer op afstand is ook de directie en de rest van het team erbij betrokken. Eén leerkracht die bij ons werkte het schooljaar 2010-2011, is in het schooljaar 2011-2012 vervangen door een andere, nieuwe, leerkracht. Met de huidige leerkrachten hebben we de in 2010-2011 ingezette verandering gezamenlijk voortgezet. In principe bespreek ik alle kleuterbouwvergaderingen en werksessies met de bouwcoördinator voor, waarna wij een en ander aan onze collega's voorleggen.

3.6.3. De instrumenten

Aan de hand van mijn onderzoeksvragen (zie 1.2.2.), geef ik in schema 3.1 en 3.2 per deelvraag weer welke instrumenten ik ga gebruiken om data te verzamelen, wie daarbij betrokken zijn en wanneer en hoe vaak ik dat zal doen. In de volgende paragraaf zal ik de instrumenten nader toelichten.

Onderzoeksvraag 1: Hoe kunnen wij als kleuterbouwteam een passend registratiesysteem in gebruik nemen dat voldoende gedragen wordt door het team?

Deelvragen	Instrumenten	Betrokkenen	Wanneer	Hoe vaak
Deelvraag 1a: Wat zijn kenmerken van een registratiesysteem dat past bij de visie op	Interview	medewerkers van twee scholen	juni '11	eenmalig

⁶⁷ De kleuterbouw bestaat op de School uit vier gemengde groepen 1-2. Naast de drie betrokken leerkrachten en de auteur van dit verslag, zijn er twee kleuterbouwleerkrachten niet direct betrokken: de één werkt één dag per week, de ander is in de eerste maanden van de verandering met zwangerschaps- en ouderschapsverlof en zal pas na verloop van tijd gaan deelnemen.

onderwijs van de school?	Observatie	3 leerkrachten van KB-team ⁶⁸	mei '11-nu	elke KB-vergadering
Deelvraag 1b: Welke kenmerken van een registratiesysteem zorgen ervoor dat we het effectief in kunnen zetten?	Interview	medewerkers van 2 scholen	juni '11	eenmalig
	Observatie	3 leerkrachten van KB-team	mei '11-nu	elke KB-vergadering
Deelvraag 1c: Welke kenmerken van een registratiesysteem zorgen ervoor dat we het efficiënt in kunnen zetten?	Interview	medewerkers van 2 scholen	juni '11	eenmalig
	Observatie	3 leerkrachten van KB-team	mei '11-nu	elke KB-vergadering
Deelvraag 1e: Wat houdt voor ons team in dat het registratiesysteem voldoende gedragen wordt en hoe bereiken wij dat?	Observatie	3 leerkrachten van KB-team	mei '11-nu	elke KB-vergadering
	Enquête	3 leerkrachten van KB-team	sept '11-nu	± 1x per twee maanden

Schema 3.1

Onderzoeksvraag 2: Hoe kunnen wij ervoor zorgen dat wij als kleuterbouwteam gezamenlijk met een nieuw registratiesysteem gaan werken en op basis daarvan observeren en ons aanbod beredeneren?

Deelvragen	Instrumenten	Betrokkenen	Wanneer	Hoe vaak
Deelvraag 2a: Hoe krijgen we een gezamenlijk beeld van welk registratiesysteem bij ons past?	Observatie	3 leerkrachten van KB-team	mei '11-nu	elke KB-vergadering
	Enquête	3 leerkrachten van KB-team	sept '11-nu	± 1x per twee maanden
	Kleurentest ⁶⁹	3 leerkrachten van KB-team	sept '11	eenmalig
Deelvraag 2b: Hoe krijgen we een gezamenlijk beeld van hoe we daarmee willen werken: registratie, beredeneerd aanbod en observatie?	Interview	medewerkers van 2 scholen	juni '11	eenmalig
	Observatie	3 leerkrachten van KB-team	mei '11-nu	elke KB-vergadering
	Enquête	3 leerkrachten van KB-team	sept '11-nu	± 1x per twee maanden
	Kleurentest	3 leerkrachten van KB-team	sept '11	eenmalig
Deelvraag 2c: Hoe kunnen we de nieuwe werkwijze op basis van het nieuwe registratiesysteem borgen?	Interview	medewerkers van 2 scholen	juni '11	eenmalig
	Observatie	3 leerkrachten van KB-team	mei '11-nu	elke KB-vergadering
	Enquête	3 leerkrachten van KB-team	sept '11-nu	± 1x per twee maanden
	Kleurentest	3 leerkrachten van KB-team	sept '11	eenmalig

Schema 3.2

Zoals uit schema 3.1 en 3.2 volgt, ben ik in mei 2011 begonnen met het observeren van de bijeenkomsten van de kleuterbouwleerkrachten, aanvankelijk zoveel mogelijk in de hoedanigheid van teamcoach, later ook veel als collega-leerkracht. In juni 2011 heb ik met de bouwcoördinator twee andere scholen bezocht, omdat ik ervan uitging dat dit richting kon geven aan onze verandering. Toen de verandering eenmaal in gang was gezet, wilde ik zeker

⁶⁸ KB staat voor Kleuterbouw.

⁶⁹ Hier wordt bedoeld de Kleurentest voor veranderaars (Fontys Opleidingscentrum Speciale Onderwijszorg, 2011).

weten of mijn collega's (ook) groendrukdenkers waren. Zo niet, dan zou ik mijn veranderstrategie moeten aanpassen. Tenslotte leek het mij zinvol dat niet alleen ik, maar ook mijn collega's hun eigen veranderproces zouden monitoren middels een enquête.

3.6.4. Toelichting instrumenten

Ik heb daarom gekozen voor de instrumenten observatie, interviewschema, enquête en de Kleurentest voor veranderaars (zie tabel 3.1 en 3.2), die ik hieronder nader toelicht.

Observatie

Middels de vrije observatie (Harinck, 2010) wil ik vanaf mei 2011 tijdens elke bijeenkomst van de kleuterbouwleerkrachten betreffende de ingezette verandering, de interactie, maar ook de gezamenlijkheid, de veranderingsgezindheid en de 'betrokkenheid' observeren om zicht te krijgen op het veranderingsproces. Ik kies voor de vrije observatie omdat er zo ruimte ontstaat voor andere dingen, dan waar ik aanvankelijk op gericht ben, maar die onverwacht relevant blijken voor het veranderingsproces (zie ook 2.7.2.). Deze observaties leveren kwalitatieve data op.

Enerzijds wil ik zo het veranderingsproces als geheel in kaart brengen en de invloed (door weerstand of betrokkenheid) van de verschillende personen daarop, waardoor ik het veranderingsproces beter kan begeleiden. Anderzijds wil ik hiermee als teamcoach in kunnen spelen op hun interactie en hen daarvan bewust maken, zodat ze zien wie de leiding neemt of zich afzijdig houdt en ze te stimuleren hun opmerkingen of ideeën nader toe te lichten en kritischer te kijken.

Ik zal de data structureren door ze samen te vatten en op chronologische volgorde te zetten in een matrix. Bovendien zal ik mijn collega's in de gelegenheid stellen om na te gaan of zij zich herkennen in de door mij samengevatte observaties en zo niet, wat de reden daarvan is. Ik verwacht met deze data antwoord te krijgen op zowel *onderzoeksvraag 1*, omdat de 'uitkomsten' van de bijeenkomsten antwoord geven op de vraag wat wij willen veranderen, als op *onderzoeksvraag 2*, omdat de observaties ook laten zien wat de kleuterbouwleerkrachten nodig hebben om te kunnen of willen veranderen.

Interview

Ter voorbereiding van het bezoek in juni 2011 aan twee scholen in de omgeving, heb ik samen met de bouwcoördinator een aantal vragen voor een interview opgesteld (bijlage 7).

We hebben hiervoor een ervaringsgerichte (EGO) en een ontwikkelingsgerichte (OGO) school gekozen, welke laatste onder hetzelfde bestuur valt als wij en ook Parnassys gebruikt. Beide scholen werken net als wij zonder programma in de kleuterbouw en namen tot en met schooljaar 2010-2011 niet standaard bij alle kleuters een landelijk genormeerde toets af. Het betreft een semi-gestructureerd interview (Harinck, 2010, p. 94)). De vragen geven structuur aan het interview; daarnaast is er ruimte voor ‘nieuwe’ informatie. Het doel van het interview is dat wij kleuterbouwleerkrachten te weten komen wat men op deze scholen in de kleuterbouw al weet en doet en welke keuzes zij hebben gemaakt op het gebied van (1) registratie, (2) observatie en (3) beredeneerd aanbod, wat aansluit op het *vergaren van informatie*; zie 2.7.1.

Ik zal de geïnterviewden van tevoren duidelijk maken dat ik de uitkomsten van het interview anoniem zal gebruiken voor mijn onderzoek. De antwoorden op de vragen zal ik rangschikken per school en per onderwerp in de vorm van een matrix. De interviews zullen vooral kwalitatieve data opleveren, die vooral een antwoord kunnen geven op *deelvraag 1b, 1c en 1d*, omdat wij kunnen leren van hun ervaringen met onder andere het KVS en Zien! wat betreft effectiviteit en efficiëntie en van hun ervaringen met de inspectie ten aanzien van hun registratiesysteem voor groep 1 en 2.

Kleurentest voor veranderaars

Zelf bleek ik in maart 2011 een groendrukdenker; zie 2.7.1. Ik ging ervan uit dat de meeste van mijn kleuterbouwcollega's ook groendrukdenkers zouden zijn. Om zeker te weten dat ik mijn handelen als veranderaar goed heb afgestemd op hun ‘kleur’ en dus op hun manier van handelen, neem ik de test alsnog bij hen af. De uitkomst van de Kleurentest kan ook inzicht geven in hun eigen manier van veranderen. Daarom zal ik de uitkomsten aan hen terugkoppelen en de betekenis ervan toelichten en vragen of zij zich erin herkennen.

De scores van de test zal ik in een matrix weergeven. De uitkomsten kunnen een antwoord geven op *onderzoeksvraag 2*, omdat de ‘kleur’ van de leerkrachten voor een belangrijk deel de veranderstrategie en hun manier van veranderen bepaalt. En als alle leerkrachten achter het veranderingsproces staan, zullen zij ook eerder achter het resultaat daarvan staan, te weten het nieuwe registratiesysteem, wat een antwoord is op *deelvraag 1e*.

Enquête

Ten slotte heb ik een enquête opgesteld om de *hoop*, het *vertrouwen* en de *motivatie* van de leerkrachten ten aanzien van de verandering te meten gedurende het veranderingsproces. De

leerkrachten vullen de enquête ongeveer één maal per maand/twee maanden in. Zo beoog ik opnieuw het veranderproces in kaart te brengen, maar ditmaal vanuit de beleving van de betrokken leerkrachten. Hiermee kan ik mijn ondersteuning gedurende het veranderingsproces aanpassen, maar ook de leerkrachten kunnen zo zelf zicht krijgen op hoe zij in de verandering staan en hoe zich dat ontwikkelt. Het instrument bestaat uit schalen van 1 tot en met 10 om voor hoop, vertrouwen en motivatie aan te geven waar men staat en uit de mogelijkheid van een toelichting daarop (wat men daarvoor heeft al heeft gedaan, waar men wil komen ('het volgende stapje') en wat daarvoor nodig is (Bannink, 2009). De kwantitatieve data uit de enquête zal ik in een matrix weergeven. De kwalitatieve data zal ik samenvatten en in de matrix bijvoegen.

Door de uitkomsten van de enquête wil ik antwoord vinden op met name onderzoeksvraag 2. Als mijn collega's aangeven hoe zij zelf in de verandering staan wat betreft hoop, vertrouwen en motivatie en aangeven wat zij nodig hebben om een volgend stapje te maken, wordt niet alleen voor mij, maar juist ook voor hen zelf duidelijker wat wij/zij nodig hebben om te veranderen en om deze verandering te borgen.

Alle uitkomsten van mijn onderzoek zal ik terugkoppelen aan het kleuterbouwteam en bij hun goedkeuring ook aan de directeur en mogelijk enkele andere collega's, zodat zij daarop kunnen reageren en/of feedback kunnen geven.

In het volgende hoofdstuk geef ik de data weer, die het gebruik van bovengenoemde instrumenten heeft opgeleverd.

Hoofdstuk 4 Data-analyse en resultaten

§ 4.1. Inleiding

In dit hoofdstuk beschrijf ik de uitvoering van mijn onderzoeksplan in de praktijk en de data die het gebruik van de instrumenten heeft opgeleverd. Dit doe ik hieronder per instrument en zoveel mogelijk in chronologische volgorde: in § 4.2. de observaties tijdens teambijeenkomsten, in § 4.3. het bezoek aan twee scholen met behulp van een interview, in § 4.4. de kleurentest voor veranderaars en in § 4.5. de enquête voor de kleuterbouw-leerkrachten tijdens het veranderproces. Voorafgaande aan elke paragraaf geef ik aan op welke onderzoeksvraag of deelvraag de data betrekking hebben en in de analyse werk ik dat nader uit.

§ 4.2. **Observaties** bijeenkomsten kleuterbouw

4.2.1. De bijeenkomsten

In § 2.7. beschreef ik dat ik in de eerste helft van 2011 twee bijeenkomsten met de kleuterbouw heb georganiseerd om een start te maken met de verandering. Ik trad daarbij op als teamcoach. Eind mei 2011 zijn we tijdens een studiedag van de kleuterbouw gestart met reteaming. Eind van het schooljaar hebben we besloten om in het nieuwe schooljaar 2011-2012 met de kleuterbouw regelmatig te vergaderen en meestal in de vorm van gezamenlijke werksessies het proces van verandering (reteaming) voort te zetten.

4.2.2. De observaties

Met het instrument ‘observatie’ wilde ik een antwoord krijgen op alle onderzoeksvragen, behalve deelvraag 1d; zie analyse in 4.2.3.

In bijlage 8 heb ik zo schematisch mogelijk een overzicht bijgevoegd van mijn observaties tijdens de hiervoor genoemde kleuterbouwbijeenkomsten tot nu toe, van met name de interactie en de gezamenlijkheid, maar ook de veranderingsgezindheid en de betrokkenheid van de leerkrachten alsmede de uitkomsten/resultaten van de bijeenkomsten.

4.2.3. De analyse

Het observeren tijdens vergaderingen waaraan ik zelf deelnam, bleek niet eenvoudig. Middels mijn aantekeningen tijdens of na elke bijeenkomst en/of de notulen, kon ik terugkijken. Ik ben daarbij zoveel mogelijk uitgegaan van feiten en letterlijke weergave van verbale en non-verbale uitingen van collega's.

De observaties hebben enerzijds inzicht gegeven in *wat* wij willen veranderen. Wij wilden met het KVS gaan werken en gingen dit volgsysteem uitproberen met de oude versie. Op basis van het bericht van Wilma van Esch van het Expertisecentrum EGO, dat het vernieuwde KVS in Nederland niet op de markt gebracht wordt, hebben we moeten concluderen dat het KVS voor ons niet het antwoord is; en het 'oude' KVS kan nooit effectief worden ingezet. Een andere reden hiervoor was dat de gegevens die wij moesten invullen bij stap 2 van het KVS, ook in Parnassys moeten worden gezet, wat dubbel werk betekent en dus niet efficiënt is. Wel hebben wij gezamenlijk besloten dat wij een onderdeel van het KVS willen blijven gebruiken in ons nieuwe registratiesysteem, te weten de screening van de klasseninrichting (stap 1, spoor 1). De reden hiervoor is dat de inrichting van het klaslokaal en de hoeken een centraal onderdeel is van ervaringsgericht werken.

Voor het volgen van de sociaal-emotionele ontwikkeling gaan we binnenkort, op initiatief van de kleuterbouwleerkrachten, schoolbreed het volgsysteem Zien! implementeren. Zien! gaat eveneens uit van welbevinden en betrokkenheid.

Wat betreft de overige ontwikkelingsgebieden of competenties hebben we op dit moment geen volgsysteem. Wat rekenen betreft gebruiken we dit schooljaar voor het eerst Pluspunt voor groep 1-2 en het bijbehorende registratieformulier. Als we echter een thema lang geen Pluspunt gebruiken, valt het registratieformulier ook weg. Wat 'taal' betreft gebruiken we de signaleringslijst van het Protocol L&D, die in de praktijk te beknopt blijkt, zeker wat betreft de leesvoorwaarden. Dit heeft ertoe geleid dat we recentelijk hebben besloten om zelf een observatie-/registratielijst te ontwikkelen. Hiermee heb ik een antwoord gekregen op *deelvragen 1a, b, c en e*.

Deelvraag 1a: Wat zijn kenmerken van een registratiesysteem dat past bij de visie op onderwijs van de school?
Deelvraag 1b: Welke kenmerken van een registratiesysteem zorgen ervoor dat we het effectief in kunnen zetten?
Deelvraag 1c: Welke kenmerken van een registratiesysteem zorgen ervoor dat we het efficiënt in kunnen zetten?
Deelvraag 1e: Wat houdt voor ons team in dat het registratiesysteem voldoende gedragen wordt en hoe bereiken wij dat?

De observaties geven anderzijds ook inzicht in de interactie tussen de leerkrachten, die gedurende het veranderingstraject is veranderd. Hetzelfde geldt voor de gezamenlijkheid, de veranderingsgezindheid en het stadium van betrokkenheid. De weerstand van het begin is grotendeels verdwenen en de neuzen staan meer dezelfde kant op. We gaan meer uit van wat we zelf willen bereiken – het KVS niet, Zien! wel gebruiken – en proberen zo goed als we kunnen daar planmatig aan te werken, door er samen over te blijven praten, samen doelen te stellen, samen terug te kijken en doelen bij te stellen, kennis te verzamelen en te delen, en gemaakte afspraken na te komen – denk aan het werken met een dagplanning, gezamenlijke themapanning en het maken van een concept-observatie-/registratielijst.

Uit de data volgt dat wij sinds de start van reteaming proberen meer samen te werken en samen te leren en open te staan voor verandering, wat de gezamenlijkheid vergroot en de interactie en de sfeer verbetert. In plaats van weerstand is er vooral een focus op het einddoel: een goed werkend registratiesysteem voor goede observatie en beredeneerd aanbod. Daarmee heb ik grotendeels een antwoord gevonden op mijn *onderzoeksdeelvragen 2a en 2b*.

Deelvraag 2a:

Hoe krijgen we een gezamenlijk beeld van welk registratiesysteem bij ons past?
--

Deelvraag 2b:

Hoe krijgen we een gezamenlijk beeld van hoe we daarmee willen werken: registratie, beredeneerd aanbod en observatie?

§ 4.3. Interview

4.3.1. Het bezoek aan twee scholen

Met het bezoek aan twee andere scholen heb ik zowel een antwoord willen krijgen zowel op *onderzoeksvraag 1 (a, b, c)* als 2.

In bijlage 9 geef ik per school schematisch de data uit de interviews weer: de informatie die de medewerkers van beide scholen ons in juni 2011 ten aanzien van registratie, observatie en het beredeneren van aanbod, hebben verstrekt. In de rechterkolom staat een opsomming van hetgeen ik daarvan bruikbaar acht voor onze verandering, zoals het werken met een web-based volgsysteem zoals het KVS, het gebruik van Zien! dat bij Parnassys hoort, het aanhaken bij een tussendoelenlijst van een methode of het zelf ontwikkelen van een observatielijst en het gebruik van het OGO-ontwerpschema (Janssen-Vos, 2003; Ontwikkelingsgericht onderwijs - Juf Janneke algemene informatie, z.j.) voor themapanning.

4.3.2. De analyse

De ervaringsgerichte school is, net als wij op zoek naar een goed registratiesysteem, neigt naar het aansluiten bij de registratieformulieren die bij methodes horen en wil ertoe overgaan om vanaf het komende schooljaar alle kleuters eenmaal per kleuterperiode de kleutertoetsen van Cito voor taal en rekenen af te nemen.

De school werkt met het KVS, dat inmiddels via internet te gebruiken is. Tegelijk ondervindt men ook nadelen van het systeem, omdat het niet altijd goed te gebruiken is (het inloggen lukt niet en het is traag), en omdat de gegevens van de leerlingen, als zij in een nieuwe bouw in een nieuwe samenstelling in de groep zitten, niet per leerling kunnen worden opgevraagd, maar ‘kleven’ aan de groep van het eerdere schooljaar. Ook als wij op bezoek zijn, lukt het niet om in het KVS in te loggen, zodat we geen kijkje in het systeem kunnen krijgen. Ik concludeer dat het KVS in deze versie niet effectief en ook niet efficiënt werkt, wat meteen een antwoord is op *deelvraag 1b en c*. Dit zal eveneens van invloed zijn op *deelvraag 1e*: een systeem met gebreken zal niet snel door het hele team gedragen worden.

Deelvraag 1b: Welke kenmerken van een registratiesysteem zorgen ervoor dat we het effectief in kunnen zetten?
Deelvraag 1c: Welke kenmerken van een registratiesysteem zorgen ervoor dat we het efficiënt in kunnen zetten?
Deelvraag 1e: Wat houdt voor ons team in dat het registratiesysteem voldoende gedragen wordt en hoe bereiken wij dat?

De ontwikkelingsgerichte school registreert door middel van een vrij uitgebreide, door hen zelf ontwikkelde afvinklijst voor het aanbod aan leerlingen van groep 1 tot en met 8, die is opgesteld volgens de nu geldende kern- en tussendoelen. Voor groep 1 en 2 hebben zij observatielijsten ontwikkeld, waarop zij twee maal per jaar de ontwikkeling van de kleuters registreren. Daarnaast werkt deze school ook met Parnassys, maar niet met Zien, omdat zij vindt dat dit leerlingvolgsysteem voor de sociaal-emotionele ontwikkeling te magere aanwijzingen oplevert in verhouding tot het werk om alles in te vullen.

Ik concludeer dat de OGO-school, om efficiënt en effectief te kunnen werken, zelf afvink- en observatielijsten heeft ontwikkeld, wat ook een antwoord is op *deelvraag 1b en c*. En zij hebben besloten niet met Zien! te werken omdat het in hun ogen te magere aanwijzingen opleverde. Ik concludeer dat ook wij kritisch moeten kijken naar andere volgssystemen, ook al hebben ze kenmerken die passen bij ons onderwijsconcept, zoals Zien, wat ook een antwoord is op *deelvraag 1a en e*.

Deelvraag 1a: Wat zijn kenmerken van een registratiesysteem dat past bij de visie op onderwijs van de school?
Deelvraag 1e:

§ 4.4. Kleurentest voor veranderaars

4.4.1. Afname en uitkomsten Kleurentest

Om antwoord te krijgen op mijn *onderzoeks(deel)vragen 2, 2a, 2b en 2c*, heb ik besloten de kleurentest alsnog bij mijn collega's af te nemen.

Al eerder bleek uit de test dat ik zelf een groendrukdenker ben (zie § 2.7.). Omdat ik er zeker van wilde zijn dat mijn kleuterbouwcollega's ook groendrukdenkers zijn en ik mijn veranderstrategie⁷⁰ goed op hen heb afgestemd, heb ik in september 2011 de test ook bij hen afgenomen. De uitkomsten⁷¹ staan weergegeven in schema 4.1.:

Totalen/persoon:	Geel	Blauw	Rood	Groen	Wit
Ik	7	9	13	19	12
Bouwcoördinator	6	8	15	18	13
Collega KB	13	9	12	15	11
Collega KB	5	10	11	21	13

Schema 4.1.

4.4.2. De analyse

Mijn vermoeden klopt: allen hebben de hoogste score voor groen en zijn dus groendrukdenkers. Dit betekent dat ik er goed aan heb gedaan en nog doe om mijn collega's in een leerproces te brengen, om zo samen een oplossing te vinden voor ons 'probleem'. Zoals ik al had aangenomen horen hierbij interventies zoals coaching – door een procesbegeleider die mensen steunt – en het gericht zijn op communicatie. De borging schuilt volgens De Caluwé en Vermaak (2006) in 'de lerende organisatie'⁷², een model dat ook terug te vinden is in onze schoolgids/plan (2011). We kennen de valkuil 'niemand uitsluiten' en 'een gebrek aan actie' inmiddels goed genoeg om deze tijdig te vermijden op onze weg van verandering.

⁷⁰ Zie § 2.7.

⁷¹ Hoe hoger de score, hoe meer de kleur bij de persoon past.

⁷² In een lerende organisatie mensen voortdurend bezig om hun capaciteiten te verbeteren (te leren) om dat te bereiken wat ze echt willen. In een lerende organisatie worden nieuwe ideeën en collectieve ambities aangemoedigd. En er wordt continu gekeken naar het totale plaatje. (Senge, 2003)

Interessant vind ik dat de meesten van ons ook relatief hoog gescoord op het rood- en daarna het witdrukdenken (De Caluwé en Vermaak, 2006). Het rooddrukdenken brengt met zich mee dat je als veranderaar zoekt naar goede manieren om mensen te prikkelen, het voor hen aangenaam maakt. Gebrek aan harde uitkomsten is ook hier de valkuil, maar ook ruimte voor individuele motieven. Bij witdrukdenken gaat men uit van de wil en wens van de mens zelf, om het toevallig veranderen en leren, wat veel lijkt op de situatie die in onze kleuterbouw jarenlang bestond. Veranderen is niet gelukt door onder andere het onoordeelkundig laten gaan van dingen, onvoldoende inzicht hebben in de chaos, waardoor patronen niet worden herkend. Eén collega scoort ook hoog op het geeldrukdenken, waarbij het bijvoorbeeld meer gaat om veranderen door macht(sspel) en door belangen bij elkaar te brengen tot een win-winsituatie. Dit is over het algemeen niet de manier waarop wij op de School werken. Tijdens de verandering kan het voor mij zinvol zijn om met deze factoren rekening te houden, zodat wij niet terugvallen in witdrukdenken (De Caluwé en Vermaak, 2006), soms manieren zoeken om het voor elkaar aangenaam te maken om te veranderen en misschien in een enkel geval een stukje verandering gewoon (door de directeur laten) opleggen.

Hiermee heb ik deels een antwoord gekregen op mijn onderzoeksvraag 2, omdat het hier gaat om de manier waarop het ons kan lukken om gezamenlijk door een veranderingsproces te gaan en de verandering ook te borgen door een permanent lerende groep te worden (De Caluwé en Vermaak, 2006).

Onderzoeksvraag 2: Hoe kunnen wij ervoor zorgen dat wij als kleuterbouwteam gezamenlijk met een nieuw registratiesysteem gaan werken, op basis waarvan wij kunnen observeren en ons aanbod beredeneren?
Deelvraag 2a: Hoe krijgen we een gezamenlijk beeld van welk registratiesysteem bij ons past?
Deelvraag 2b: Hoe krijgen we een gezamenlijk beeld van hoe we daarmee willen werken: registratie, beredeneerd aanbod en observatie?
Deelvraag 2c: Hoe kunnen we de nieuwe werkwijze op basis van het nieuwe registratiesysteem borgen?

§ 4.5. Enquête voor de leerkrachten

4.5.1 Afname en uitkomsten enquête

Om zicht te krijgen op het verloop van onze verandering, althans op de beleving ervan door mijn collega's in de kleuterbouw, heb ik voor hen een enquête opgesteld, die ik hen ongeveer één maal per twee maanden laat invullen. Ik wil hiermee een antwoord krijgen op mijn *onderzoeks(deel)vragen 2, 2a, 2b en 2c*.

Mijn collega's kunnen in de enquête op een schaal van 1 (laag) tot 10 (hoog) en op de (verzamel)thermometers invullen hoe hoog hun hoop, vertrouwen en motivatie is om het gestelde einddoel te bereiken. Daarbij kunnen zij door het invullen van de schaalvragen, aangeven hoe het komt dat ze zich al daar inschalen en waar ze verwachten te komen als ze zelf een volgend stapje zetten en wat die stap inhoudt.

Door zo op verschillende momenten drie van mijn collega's het stadium van verandering waarin zij zich bevinden, te bepalen, probeer ik de voortgang van het proces te meten, met als bijkomstigheid de bewustwording van betrokkenen van het proces en van hun eigen bijdrage daaraan. Bovendien geven deze kwantitatieve en kwalitatieve gegevens de haalbaarheid van de oplossing weer (en of er nog meer of iets anders nodig is).

In de volgende schema's geef ik per leerkracht een overzicht van de uitkomsten van de enquête.

Data / schaal <u>Leerkracht 1</u>	Mijn hoop om het doel te bereiken	Mijn vertrouwen dat we het doel behalen	Mijn motivatie om het doel te bereiken	Toelichting n.a.v. schaalvragen - waar zet je jezelf nu? wat maakt dat je jezelf daar zet? - wat zou voor jou de eerstvolgende haalbare stap zijn? - wat is er dan anders? wat doe jij anders? - zijn er nu al momenten die daar (een beetje)op lijken? - wat is er dan anders? wat doe jij anders? hoe merken anderen dat? hoe merk je dat aan anderen?
16-5-2011	6	4	6	
2-9-2011	7	5	6	
24-10-2011	8	7	6	Anders is dat we nu duidelijker met elkaar bespreken hoe het moet/wat wenselijk is. En dat we een dagplanning maken. Eerst haalbare stap: na de rapportage/oudergesprekken is alles geregistreerd.
17-1-2012	7	6	8	Gemiddeld op 7 omdat: ik me aan de dagplanning houd. En omdat ik kinderen nu goed observeer en weet wat hun onderwijsbehoefte is. Eerst haalbare stap: 'Zien' invoeren, zodat het registreren steeds meer gaat kloppen. Duidelijk wordt dat registreren per kind het meest haalbaar is. Wat we al doen: we werken steeds meer hetzelfde en zijn het eens over de manier waarop kinderen zich ontwikkelen.

Schema 4.2.

Data / schaal <u>Leerkracht 2</u>	Mijn hoop om het doel te bereiken	Mijn vertrouwen dat we het doel behalen	Mijn motivatie om het doel te bereiken	Toelichting n.a.v. schaalvragen (zie schema 4.2.)
16-5-2011				
2-9-2011				
24-10-2011	8	5,5	8	Ik heb de klas aardig in beeld. De volgende stap is beter registreren door middel van

				een goed en weinig tijdrovend registratiesysteem. Dat geeft meer rust in het hoofd.
23-1-2012	8	6	7	Ik zet mezelf op 8 voor 'hoop', omdat ik meer rust in mijn hoofd heb. Ook heb ik een betere voorbereiding. Ik wil nog beter registreren en evalueren. Dit lukt nu al beter op dagen dat er geen vergadering is. Per dag evalueren lukt beter omdat dan alles nog vers in je hoofd zit en je minder vergeet.

Schema 4.3.

Data / schaal <u>Leerkracht 3</u>	Mijn hoop om het doel te bereiken	Mijn vertrouwen dat we het doel behalen	Mijn motivatie om het doel te bereiken	Toelichting n.a.v. schaalvragen: (zie schema 4.2.)
16-5-2011	5	5	7	
2-9-2011	8	7	8	
24-10-2011	8	7	8	Omdat ik nu echt dingen zie gebeuren en ik meer bij het proces betrokken ben, heb ik goede hoop en vertrouwen dat wij het doel bereiken. Ik wil zelf graag dat we het doel bereiken en zie dat iedereen zich daar prettiger bij voelt.
23-1-2012	8	6	8	Ik hoop nog steeds dat we tot één duidelijk doel komen, mijn vertrouwen daarin is minder, omdat er steeds andere dingen bijkomen en wij toch weer steeds in het oude vervallen.

Schema 4.4.

4.5.2 De analyse

Uit de kwantitatieve data, de schaalgetallen van Schema 4.8. tot en met 4.10. maak ik het volgende op:

1. ten aanzien van de hoop die de leerkrachten hebben om het doel te bereiken:

Uit de schaalgetallen blijkt dat alle betrokken leerkrachten aan het begin nog niet zoveel hoop (5 of 6) hadden dat het doel behaald zou worden. Dat is bij allen veranderd in een 7 of 8 en dus aanzienlijk gegroeid.

2. ten aanzien van het vertrouwen dat men heeft dat we het doel behalen:

Uit de schaalgetallen blijkt dat de leerkrachten in het begin weinig vertrouwen (4 of 5) hadden dat *we* met elkaar, met de kleuterbouw, het einddoel zullen bereiken. Het vertrouwen is inmiddels een beetje gestegen (6). Het gaat hier om het vertrouwen in elkaar, het vertrouwen in de bouw, om te kunnen veranderen. Dit gaat met hele kleine stappen vooruit.

3. ten aanzien van ieders motivatie om het doel te bereiken:

Uit de schaalgetallen blijkt dat de leerkrachten aan het begin niet gelijk gemotiveerd waren om het einddoel te bereiken. Bij de meesten is een stijgende lijn te zien. In elk geval blijkt uit de enquête dat elke leerkracht na ruim een half jaar nog altijd gemotiveerd is (7 of 8) om te werken aan de ingezette verandering.

Uit de toelichting bij de schalen volgt dat de leerkrachten nu al meer ‘rust’ in het hoofd ervaren, zij de leerlingen en hun onderwijsbehoefte beter in beeld krijgen, meer gezamenlijkheid ervaren in het plannen en uitvoeren van het werk, de dagplanning meer gebruiken en dat de focus op het KVS inmiddels, voor wat betreft de registratie van de sociaal-emotionele ontwikkeling, is verschoven naar Zien!.

Hiermee heb ik een antwoord gekregen op mijn onderzoeksdeelvragen 2a, 2b en 2c, maar ook op deelvraag 1a. Zien! gaat net als het KVS uit van welbevinden en betrokkenheid, waardoor het in beginsel ook bij ons onderwijsconcept en onze visie past. Bovendien sluit het aan op ons administratiesysteem Parnassys.

Deelvraag 1a: Wat zijn kenmerken van een registratiesysteem dat past bij de visie op onderwijs van de school?
Onderzoeksvraag 2: Hoe kunnen wij ervoor zorgen dat wij als kleuterbouwteam gezamenlijk met een nieuw registratiesysteem gaan werken, op basis waarvan wij kunnen observeren en ons aanbod beredeneren?
Deelvraag 2a: Hoe krijgen we een gezamenlijk beeld van welk registratiesysteem bij ons past?
Deelvraag 2b: Hoe krijgen we een gezamenlijk beeld van hoe we daarmee willen werken: registratie, beredeneerd aanbod en observatie?
Deelvraag 2c: Hoe kunnen we de nieuwe werkwijze op basis van het nieuwe registratiesysteem borgen?

§ 4.5. Akkoord kleuterbouwleerkrachten

Ten slotte heb ik dit hoofdstuk – de data en bijbehorende analyses – aan de kleuterbouwleerkrachten voorgelegd en zij hebben zich met de inhoud akkoord verklaard.

Hoofdstuk 5 Conclusies en aanbevelingen

§ 5.1. Inleiding

In dit hoofdstuk koppel ik de theoretische en praktijkbeschouwingen uit hoofdstuk 2 aan de data uit hoofdstuk 4 en trek ik daaruit conclusies. Deze koppeling heeft enerzijds betrekking op het *wat* omschreven in onderzoeksvraag 1 en anderzijds op het *hoe* van de verandering, omschreven in onderzoeksvraag 2. In § 5.2. ga ik na in hoeverre ik antwoorden heb gevonden op de deelvragen 1a tot en met 1e en daarmee op onderzoeksvraag 1. En in § 5.3. ga ik na in hoeverre ik antwoorden heb gevonden op de deelvragen 2a tot en met 2c en daarmee op onderzoeksvraag 2. Zo mogelijk zal ik op basis van mijn conclusies aanbevelingen doen. Ten slotte zal ik in § 5.4. op basis van alle conclusies mijn centrale vraag proberen te beantwoorden.

§ 5.2. Conclusies en aanbevelingen onderzoeksvraag 1

5.2.1. Deelvraag 1a

Wat zijn kenmerken van een registratiesysteem dat past bij de visie op onderwijs van de school?

Omdat wij een Jenaplan/EGO-school zijn, zal een nieuw registratie-/volgsysteem bij deze onderwijsconcepten moeten passen. Het zal conform het EGO de leerlingen procesmatig moeten volgen, ruimte moeten bieden niet alleen voor de resultaten van de leerlingen, maar ook voor hun ‘brede’ ontwikkeling, op cognitief, op sociaal-emotioneel gebied enz. Ook moet het ruimte bieden voor de procesvariabelen welbevinden en betrokkenheid naast competentie, zoals ook in het KVS het geval is (EGO algemene informatie, z.j.).

Het lag voor de hand om schoolbreed alsnog met het (complete) KVS te gaan werken. Nu het (in België ontwikkelde en) vernieuwde KVS in Nederland niet op de markt wordt gebracht, is dit onmogelijk geworden en moeten wij op zoek naar een ander volgsysteem.

Omdat Zien!, volgsysteem voor sociaal-emotionele ontwikkeling, net als het EGO welbevinden en betrokkenheid centraal stelt bij het in kaart brengen van de sociaal-emotionele ontwikkeling van leerlingen van groep 1 tot en met 8, en het bovendien onderdeel uitmaakt van ons administratiesysteem Parnassys, is het voor ons een goed alternatief. Door

Zien! zelf uit te proberen kunnen wij beslissen of het volgsysteem aan onze verwachting voldoet of niet (zoals bij de OGO-school⁷³).

Omdat ons bestuur recentelijk voor al haar scholen Zien! heeft aangeschaft, en wij in de kleuterbouw enthousiast over het systeem zijn, heeft de directie besloten om Zien! in de hele school te gaan implementeren. Er zal in juni 2012 een teamtraining plaatsvinden, zodat Zien! in het nieuwe schooljaar schoolbreed zal worden gebruikt.

Aanbeveling: Alle leerkrachten zullen Zien! moeten uitproberen alvorens zij de training volgen. Dit zorgt voor een gelijke beginsituatie en een kritische en betrokken kijk op Zien!. Vervolgens zullen duidelijke afspraken moeten worden gemaakt over het gebruik van Zien! en zal elke leerkracht Zien! even vaak moeten gaan gebruiken, bij voorkeur op vaste momenten, twee maal per jaar, zodat ook daadwerkelijk sprake zal zijn van een doorgaande lijn (Toezichtkader 2011, 2011).
Leerkrachten die niet handig zijn in het computergebruik, zullen hierbij extra begeleiding moeten krijgen, zodat ook zij in het systeem thuis zullen worden.

De kleuterbouwleerkrachten hebben gezamenlijk besloten, om van het KVS het onderdeel screenen van de klasinrichting en hoeken, te handhaven, omdat daarmee ook een mogelijk probleem zoals een laag welbevinden, lage betrokkenheid of lage competentie bij een leerling kan worden opgelost, zonder dat daarvoor specifieke interventies bij de leerling nodig is.

Aanbeveling: Op de vaste observatie- en screenmomenten, bijvoorbeeld twee maal per jaar, zal ook de screening van het klaslokaal/hoeken een vast onderdeel moeten worden (EGO algemene informatie, z.j.). Hierover zullen wij met elkaar afspraken moeten maken.

Naast de sociaal-emotionele ontwikkeling, hebben wij ook voor de cognitieve ontwikkeling (de leergebieden) een volgsysteem nodig. Omdat wij aan het begin van dit schooljaar alvast met een registratieformulier voor rekenen wilden beginnen, hebben wij dat van Pluspunt voor groep 1-2 in gebruik genomen. Dit geeft echter problemen als wij de methode er niet bij gebruiken. Ik concludeer dat wij een observatie-/registratieformulier nodig hebben dat niet is gebonden aan een methode, zodat wij het altijd zullen kunnen gebruiken.

Voor 'taal' hebben wij begin dit schooljaar de signaleringslijst uit het Protocol L&D in gebruik willen nemen. Gaandeweg bleek dat deze lijst in elk geval niet voldoet voor het registreren van de verschillende taalgebieden en de leesvoorwaarden. Wel is van belang dat een aantal punten uit de signaleringslijst evenals de resultaten van de toetsen uit het Protocol L&D ergens geregistreerd kunnen worden.

⁷³ Zie § 4.3. en bijlage 6.

Aanbeveling: Wij kleuterbouwleerkrachten zullen een eigen observatie-/registratieformulier moeten ontwikkelen om de observaties ten aanzien van de verschillende (leer)gebieden vast te leggen, evenals de toetsresultaten van de toetsen uit het Protocol L&D, zodat wij vrij blijven om verschillende methodes als bronnenmateriaal te gebruiken. Wij kunnen hierbij bijvoorbeeld het observatieformulier dat ons door de OGO-school is verstrekt, als uitgangspunt nemen, en onderdelen uit de signaleringslijst voor groep 1-2 uit het Protocol L&D gebruiken, evenals registratie-/observatieformulieren behorende bij methodes, en de competentielijst en overig materiaal van het EGO ("EGO algemene informatie", z.j.) etc.

Op het moment dat de Cito-toetsen voor kleuters worden afgenomen – waartoe wij door ons bestuur en stadsdeel dit schooljaar worden verplicht – zullen de resultaten in het LOVS worden gezet. En binnenkort zullen voor het eerst alle gegevens uit het LOVS in Parnassys worden overgezet.

Een nadeel van het afnemen van deze toetsen, is dat ze 'slechts' gaan over taal (woordenschat, begrijpend luisteren en de leesvoorwaarden) en wat rekenen betreft vooral over denkvaardigheden (Van Vugt, 2012). De overige competenties, zoals de muzikale competentie, beeldende expressie, het begrijpen van de maatschappelijke en fysische wereld, en de grove en de fijne motoriek, zoals het EGO ze omschrijft, komen er niet in voor.

Aanbeveling: Omdat een aantal competenties niet gemeten worden door de Cito-toetsen voor kleuters, is het belangrijk dat wij gezamenlijk beslissen ten aanzien van welke competenties wij willen observeren en registreren en dat wij deze competenties opnemen in de door ons te ontwikkelen observatie-/registratieformulieren.

5.2.2. Deelvraag 1b

Welke kenmerken van een registratiesysteem zorgen ervoor dat we het effectief in kunnen zetten?

Zien! is binnen de 1-zorgroute ontwikkeld voor groep 1 tot en met 8, wat zorgt voor een doorgaande lijn in de School wat betreft het kijken naar en volgen van de sociaal-emotionele ontwikkeling. Het gebruik van Zien! levert niet alleen een beeld op van een leerling en/of een groep, maar geeft ook handelingssuggesties, waardoor het aansluit op handelingsgericht werken (Pameijer & Van Beukering, 2008).

Aanbeveling: De leerkracht kan Zien! effectief inzetten, door de handelingssuggesties te gebruiken om te interveniëren. En door de sterke kanten en de ondersteuningsbehoeften die een leerling heeft te gebruiken in een handelingsplan. (Zien algemene informatie, z.j.)

Het gebruik van Cito-toetsen voor alle kleuters blijkt niet tegen te houden en biedt ons wellicht ook kansen, zoals een extra meetmoment en een duidelijker beeld van waar het kind zich in zijn reken- en taal/leesontwikkeling bevindt. En de afname van Cito-toetsen van groep 1-2 tot en met groep 8 zorgt ook voor een doorgaande lijn.

Aanbeveling: Wij kleuterbouwleerkrachten moeten ervaring opdoen in het afnemen van de Cito-toetsen, waaronder het kritisch kijken en luisteren naar de leerlingen tijdens de afname – nagaan of de leerlingen de instructie begrijpen, of hun woordenschat groot genoeg is en of zij zich voldoende kunnen concentreren –, zodat wij weten of de afname tot een realistisch resultaat leidt.

Aanbeveling: Wij kleuterbouwleerkrachten moeten ervaring opdoen in het analyseren van de Cito-toetsuitslagen in het LOVS en uiteindelijk in Parnassys. Daarnaast moeten wij blijven vertrouwen op de observaties in de groep (Levering, 2010; Jong geleerd, 2011)

De nog te ontwikkelen observatie-/registratielijsten voor groep 1-2 zullen zo goed mogelijk moeten aansluiten op groep 3-4, om ook daar een doorgaande lijn te creëren.

Aanbeveling: De te ontwikkelen observatie-/registratielijsten zullen moeten worden afgestemd op de leerstof/tussendoelen van groep 3-4; afstemming vindt ook plaats door overleg met de leerkrachten van groep 3-4.

Aan de door de overheid opgelegde veranderingen als Handelingsgericht werken (Pameijer & Van Beukering, 2008) en Opbrengstgericht werken (Rijksoverheid algemene informatie, z.d.) zullen ook wij niet ontkomen. Deze veranderingen kunnen zelfs belangrijke kansen bieden: door effectief te registreren wordt het eenvoudiger om de onderwijsbehoeften van leerlingen in kaart te brengen, waardoor differentiëren en het stellen van (hoge) doelen en nagaan of deze ook worden gehaald beter haalbaar wordt. Dit vergemakkelijkt vervolgens het kritisch kijken naar het gegeven onderwijs; doelen kunnen worden bijgesteld.

Deze manier van werken past goed binnen het vier sporen-beleid (Schoolplan, 2011) van het EGO: de leerlingen in de eerste drie sporen staan in het groepsplan, de enkele spoor vier-leerling heeft een individueel handelingsplan.

Aanbeveling: Omdat wij komend schooljaar verder gaan met het implementeren van Handelingsgericht werken (HGW), ook in de kleuterbouw, zullen wij bij het ontwikkelen van ons registratiesysteem rekening moeten houden met de principes van het HGW, zoals het maken van een groepsoverzicht, het betrekken van ouders en leerlingen bij het groepsplan, het verbinden van de vier

sporen met HGW.

Aanbeveling: Bij het ontwikkelen van ons registratiesysteem en observatieformulier, zullen wij ook rekening moeten houden met opbrengstgericht werken. Bijvoorbeeld door het in de observatie-/registratielijsten opnemen van doelen: zoals welk percentage leerlingen bepaalde tussendoelen zou moeten behalen of het aanvinken of bepaalde streefdoelen behaald zijn (met verwijzing naar kerndoel/tussendoel/referentieniveau e.d.)

5.2.3. Deelvraag 1c

Welke kenmerken van een registratiesysteem zorgen ervoor dat we het efficiënt in kunnen zetten?

Door de beslissing om het papieren KVS vanaf nu/komend schooljaar niet meer te gebruiken, terwijl we de gegevens van leerlingen die laag scoren op welbevinden, betrokkenheid of competentie al enige tijd ook in Parnassys noteren, voorkomen we dubbel werk.

Zowel de gegevens van Zien! als de Cito-toetsuitslagen staan komend schooljaar in Parnassys. Dit zal ervoor zorgen dat wij Parnassys, naast het maken van losse notities en van individuele handelingsplannen, intensiever zullen gebruiken.

Aanbeveling: De leerkrachten zullen moeten weten waarvoor en hoe ze Parnassys moeten gebruiken. Hiervoor zijn vaste werkwijzen, vaste tijdstippen en zo nodig begeleiding of bijvoorbeeld het werken met vaste maatjes nodig. Hetzelfde geldt voor Zien!.

Het te ontwikkelen registratiesysteem zal efficiënt ingezet kunnen worden als:

- de leerkrachten Zien! goed gebruiken: de sterke kanten en de ondersteuningsbehoeften om een hulpplan te schrijven, de handelingssuggesties om interventies te kunnen plegen etc.;
- de leerkrachten voldoende kennis hebben van kern- en tussendoelen en van de referentieniveaus en de tussendoelen daarvan, die heel recentelijk door het SLO (2012) zijn beschreven;
- deze doelen terugkomen in de te ontwikkelen observatie-/registratielijst voor groep 1-2;
- alle relevante leer- en ontwikkelingsgebieden in deze lijst zijn opgenomen;
- de onderwijsbehoeften van de leerlingen er eenvoudig uit volgen;

- en als zowel de sociaal-emotionele ontwikkeling (welbevinden en betrokkenheid) als de in de observatielijst opgenomen competenties ook terug te vinden zullen zijn in de rapportage die voorafgaat aan de tweejaarlijkse oudergesprekken.

Aanbeveling: Na het ontwikkelen van de observatie-/registratielijst voor groep 1-2, zullen de kleuterbouwleerkrachten de rapportage voor groep 1-2 daaraan moeten aanpassen. Daarbij zal tevens rekening moeten worden gehouden met de doorgaande lijn naar groep 3-4 en volgende.

Het feit dat de te ontwikkelen observatielijst geen deel zal uitmaken van Parnassys, kan de efficiëntie van het registratiesysteem belemmeren.

5.2.4. Deelvraag 1d

Hoe zorgen wij ervoor dat onze manier van werken met een nieuw registratiesysteem in overeenstemming is met de wettelijke bepalingen?

Wij zorgen ervoor dat onze manier van werken met een nieuw registratiesysteem in overeenstemming is met de wettelijke bepalingen door onder andere:

- bij het ontwikkelen van een registratiesysteem grotendeels aan te sluiten bij het meest recente Toezichtkader (2011) en de daarin beschreven kwaliteitsaspecten;
- door het opnemen van de door de SLO beschreven tussendoelen (van kerndoelen en/of referentieniveaus) in de te ontwikkelen observatie-/registratielijst;
- door het gebruik van Zien!; dit is op de helft van de beoordelingspunten van de Commissie Test Aangelegenheden Nederland (COTAN) als voldoende/goed beschouwd en voor de andere helft van de punten wacht men nog op een uitspraak (Zien algemene informatie, z.j.).

5.2.5. Deelvraag 1e

Wat houdt voor ons team in dat het registratiesysteem voldoende gedragen wordt en hoe bereiken wij dat?

Uit het feit dat de kleuterbouwleerkrachten bij de start met Reteaming de directeur als supporter hebben aangewezen, betekent dat zij het belangrijk vinden dat de directeur achter hun acties staat. Ik concludeer dan ook dat het van groot belang is dat de directeur belangstelling toont voor de ontwikkeling van het nieuwe registratiesysteem en achter het proces staat (Furman & Ahola, 2009; Van den Berg & Vandenberghe (2005). Dat bereiken

wij door haar voldoende op de hoogte te houden van de stappen die we zetten, zowel van de successen als de tegenvallers. Dit geldt ook voor het op de hoogte houden van de overige teamleden van onze activiteiten.

Doordat de directeur heeft besloten Zien! in de School te implementeren is een stap vooruit gezet.

Aanbeveling: De kleuterbouwleerkrachten zullen nog actiever over hun activiteiten moeten communiceren met de directeur en de overige teamleden, om hen betrokken te houden bij het veranderingsproces in de kleuterbouw dat inmiddels ook gevolgen heeft gekregen voor het hele team (invoering Zien!), om feedback te krijgen op het veranderingsproces en om draagkracht voor de veranderingen te verzamelen.

5.2.6. Onderzoeksvraag 1

[Wat houdt voor ons team in dat het registratiesysteem voldoende gedragen wordt en hoe bereiken wij dat?](#)

Door de antwoorden op de deelvragen heb ik ook onderzoeksvraag 1 beantwoord; zie 5.2.1. tot en met 5.2.5.

§ 5.3. Conclusies en aanbevelingen onderzoeksvraag 2

5.3.1. Deelvraag 2a

Deelvraag 2a:
[Hoe krijgen we een gezamenlijk beeld van welk registratiesysteem bij ons past?](#)

Wat ook voor deelvraag 2b geldt, is dat ik vanaf het begin van het veranderingsproces vanuit het groendrukdenken (zie § 2.7.) mijn collega's gemotiveerd in leersituaties probeer te brengen, zodat wij met elkaar en van elkaar kunnen leren. Hierbij paste de keuze voor de ontwikkelaanpak van Kloosterboer (2005). Dit betekent dat de verandering niet kan worden opgelegd, maar dat elke collega, inclusief mijzelf, betrokken is en inbreng levert, waardoor de uitkomsten van het veranderingsproces op een breed draagvlak steunen en het eigendomsgevoel groot is. Doordat alle kleuterbouwleerkrachten zelf meedenken en meebeslissen, leren zij veel over de inhoud en het proces en houden zij vanzelf rekening met de haalbaarheid van de oplossingen. Zo kunnen wij de inactieve familiedynamiek (Kloosterboer, 2005; Cameron & Quinn, 2008) doorbreken. Deze manier van (samen)werken

kost veel tijd. En om dat te structureren hebben wij gekozen voor de twaalf stappen van reteaming van Furman en Ahola (2009). Na het beschrijven van het einddoel (de droom), was één van de eerste doelen die we onszelf stelden, het verkennen van het KVS: we hebben ons gezamenlijk verdiept in de handleiding van dit registratiesysteem en besloten om het KVS uit te proberen in afwachting van de nieuwe versie.

Vervolgens hebben wij kleuterbouwleerkrachten ook ten aanzien van Zien! initiatief genomen, wat aanleiding is geweest om het systeem schoolbreed in te gaan zetten. Alle kleuterbouwleerkrachten zijn momenteel bezig Zien! uit te proberen en ervaringen met elkaar uit te wisselen, voordat wij in juni 2012 een training krijgen.

Aanbeveling:

Om Zien! schoolbreed goed te implementeren is het noodzakelijk dat alle leerkrachten het systeem uitproberen voordat zij de training volgen, om te voorkomen dat er leerkrachten ‘achter lopen’ en het systeem niet goed zullen gebruiken.

De rol van de kleuterbouwleerkrachten kan hierbij zijn om de andere teamleden te motiveren om met Zien! te leren werken of ze daarbij te begeleiden.

En wat betreft de nog te ontwikkelen observatie-/registratielijst voor groep 1 en 2 voeren we samen overleg over de aard van de lijst, wat we relevant vinden, wat het doel van de lijst moet zijn, hoe we er zo effectief en efficiënt mee kunnen werken etc. Inmiddels zijn de taken verdeeld en neemt iedereen een deel voor zijn rekening, door de observatiepunten meer te concretiseren en aan te passen aan de bestaande tussendoelen en leerlijnen. Ook hierin laten we zien dat we gemotiveerd samen proberen te leren.

5.3.2. Deelvraag 2b

Deelvraag 2b:

Hoe krijgen we een gezamenlijk beeld van hoe we daarmee willen werken: registratie, beredeneerd aanbod en observatie?

Voor het antwoord op deze deelvraag verwijs ik naar 5.3.1.

Ook hier geldt dat het samen leren door uitproberen en met elkaar evalueren, zorgt voor een gezamenlijk beeld van hoe we met het nieuwe registratiesysteem willen werken. Dat we dit ook daadwerkelijk zo doen, laten we zien door het uitproberen van Zien! en door onze aanpak betreffende het voornemen een eigen observatie-/registratielijst te ontwikkelen.

5.3.3. Deelvraag 2c

Deelvraag 2c:

[Hoe kunnen we de nieuwe werkwijze op basis van het nieuwe registratiesysteem borgen?](#)

Volgens het groendrukdenken schuilt borging in de lerende organisatie (De Caluwé en Vermaak, 2006; Senge, 2003). Tot nu toe zijn de leerkrachten betrokken bij zowel het evalueren als het vooruitkijken. Desondanks zijn terugkijken (evalueren) en vooruitkijken (plannen en doelen (bij)stellen) nog steeds geen gewoonte en roepen soms nog wat weerstand op.

Aanbeveling: Het begeleiden van de leerkrachten bij het plannen, doelen stellen en evalueren (ten aanzien van hun onderwijs en leerlingen, maar ook in het veranderingsproces) is voorlopig nog belangrijk om nieuwe werkwijzen aan te leren en vast te houden. Na verloop van tijd zullen zij dat meer op eigen initiatief gaan doen (zie ook 2.7.1; Blanchard, 2007).

Zodra we neigen om terug te vallen in het oude, de gezamenlijkheid verdwijnt en wij onze afspraken niet meer goed nakomen, kan teamcoaching (Lingsma, 2009) uitkomst bieden.

Aanbeveling: Zodra het nodig is om binnen de bouw de interactie tussen de leerkrachten onder de loep te nemen, is het zinvol een of meer bijeenkomsten te organiseren, waarbij ik als teamcoach optreed. Zo kan ook worden nagegaan in hoeverre er sprake is van saamhorigheid en/of veranderingsgezindheid.

5.3.4. Onderzoeksvraag 2

Onderzoeksvraag 2:

[Hoe kunnen wij ervoor zorgen dat wij als kleuterbouwteam gezamenlijk met een nieuw registratiesysteem gaan werken, op basis waarvan wij kunnen observeren en ons aanbod beredeneren?](#)

Als hiervoor beschreven heb ik een veranderstrategie gekozen om uiteindelijk in de kleuterbouw een verandering in de vorm van een nieuw registratiesysteem te realiseren. Dit heeft een verandering bij de betrokken leerkrachten teweeg gebracht. Zo is de hoop en daarmee ook de wil van elke betrokken leerkracht om het doel te bereiken, in de tijd behoorlijk gegroeid en is een basis voor het kunnen voortzetten van het veranderingsproces ontstaan. Het vertrouwen in het behalen van het einddoel is wel gegroeid, maar kan nog verder groeien. De leerkrachten durven er tot nu toe niet goed op te vertrouwen dat wij het doel bereiken. Een mogelijke verklaring hiervoor zijn bijvoorbeeld de ervaringen uit het

verleden zoals het telkens weer terugvallen in het ‘oude’, het niet kunnen borgen van ingezette veranderingen. Ook al is het vertrouwen in elkaar/de bouw dat we het doel behalen nog niet zo groot, de individuele motivatie is dat wel. Zolang de individuele motivatie er is, kunnen we verder gaan met de volgende stap in de richting van het einddoel. Dit zal in mijn ogen uiteindelijk ook het vertrouwen in de goede afloop vergroten.

Na het starten met reteaming, is de verandering – zowel wat we willen als hoe we dat gaan doen – niet meer van de agenda af geweest. Van de aanvankelijke weerstand is vrijwel niets meer over. Door de ontwikkelaanpak worden de betrokkenen langzaamaan meer eigenaar van het veranderingsproces en willen zij actiever meedoen en –denken. Zo hebben we al een aantal beslissingen genomen, waaronder dat we een thema plannen met het OGO-formulier, de dagplanning consequent gebruiken, dat het KVS in deze vorm niet voldoet, dat we de screening van het klaslokaal van het KVS willen behouden, we Zien! uitproberen en daarnaast Parnassys, we aanvankelijk de gekozen registratieformulieren voor rekenen en taal consequenter wilden gebruiken, maar inmiddels een eigen observatie-/registratielijst willen ontwikkelen. We proberen telkens doelen (bij) te stellen, voeren ze zo goed als mogelijk uit, we evalueren en we denken na over een volgende stap. Om het veranderingsproces te kunnen voortzetten en de nieuwe werkwijze te kunnen borgen, zullen we deze cyclus “plan do check act” (Harinck, 2010) moeten blijven herhalen, zowel ten aanzien van het werk in de groep, als ten aanzien van onze werkwijze/samenwerking in de bouw.

Aanbeveling: Het blijven herhalen van de cyclus “plan do check act” heeft alleen kans van slagen als er gezamenlijkheid en communicatie is in de bouw, wat kan worden vergemakkelijkt door een regelmatig vergaderrooster, vaste planmomenten van jaar- en themaplanning en regelmatige evaluatie van en reflectie op het onderwijs en de veranderingsprocessen in de bouw.

De methode van reteaming helpt ons richting te geven aan het veranderingsproces: om onder andere doelen te stellen en bij te stellen in het veranderproces, niet bij de pakken neer te gaan zitten als het tegenzit, onze ervaringen met andere teamleden te delen en onze successen te vieren.

Op basis van de conclusies in paragraaf 5.2. en 5.3., ga ik in de volgende paragraaf na of ik hiermee antwoord heb gekregen op de centrale vraag uit hoofdstuk 1.

§ 5.4. Antwoord op de centrale vraag

Mijn *centrale vraagstelling* luidde:

Hoe kan ik ervoor zorgen dat wij in de kleuterbouw met een registratiesysteem gaan werken:

- a. dat past bij de visie van de school;
- b. waarmee de leerkrachten in staat zullen zijn om effectief en efficiënt te kunnen werken;
- c. dat voldoet aan de wettelijke bepalingen.

Samenvattend formuleer ik het antwoord op mijn centrale vraagstelling als volgt:

Ik kan hier voor zorgen door enerzijds *gezamenlijk* met het kleuterbouwteam te bepalen *wat* wij als Jenaplan/EGO-school willen registreren en dit in een systeem om te zetten waarmee wij effectief en efficiënt kunnen werken, terwijl dat systeem inhoudelijk in overeenstemming is met het huidige Toezichtkader en met de kerndoelen en referentieniveaus. Het systeem is effectief omdat vastgelegd wordt of een leerling in ontwikkeling is (sociaal, emotioneel en qua competenties) en wat een leerling beheerst, en of dit al dan niet in overeenstemming is met de kern- en tussendoelen, wat zijn onderwijsbehoefte is en wat een leerling op basis daarvan wordt aangeboden. Het systeem is efficiënt omdat het gebruik ervan praktisch is door het aanvinken van aanbod en behaalde doelen, omdat het overzichtelijk is opgesteld en overeenstemt met de kerndoelen/referentieniveaus (de observatie-/registratielijst), omdat het bij ons algemene registratie-/volgsysteem past (Zien!) en omdat de verschillende onderdelen op elkaar aansluiten (Zien!, observatie-/registratielijst, dag- en themaplanning en rapportage). Anderzijds kan ik hiervoor zorgen door de kleuterbouwleerkrachten te ondersteunen in het veranderingsproces, wat ik in dit geval doe door het gebruik van de twaalf stappen van *reteaming*, het al dan niet optreden als teamcoach en ze te begeleiden bij het (bij)stellen van doelen, het terugkijken (evalueren) en het vooruitkijken.

Een belangrijke voorwaarde om daar met elkaar toe te komen is dat wij ook *willen* registreren, waarbij wij ons moeten realiseren dat wij op basis van het Toezichtkader verantwoording behoren af te leggen over de door ons gerealiseerde onderwijskwaliteit.

Een voorwaarde om het ontwikkelde registratiesysteem te blijven gebruiken en zo nodig bij te stellen, is het *borgen* ervan. Het borgen van het gebruik van de onderdelen van het ontwikkelde systeem en het borgen van de manier waarop wij er mee werken door *teamleren*. Gezien de ‘groene kleur’ van ons kleuterbouwteam en de familiedynamiek van onze School, zal het systeem door ontwikkeling ontstaan, door vallen en opstaan, door aanleren en afleren,

wat daardoor veel zal tijd kosten en wat alleen zal lukken als wij onszelf gezamenlijk een einddoel stellen, tussendoelen formuleren, succes ervaren en vieren bij kleine stappen voorwaarts en rekening houden met tegenslag. Zo zal het systeem enerzijds een vaste vorm moeten krijgen, anderzijds zullen wij flexibel moeten zijn in het werken ermee en het zo nodig bijstellen.

Hoofdstuk 6 Evaluatie onderzoek

§ 6.1. Inleiding

In die hoofdstuk kijk ik terug op mijn onderzoek in de kleuterbouw, waarbij het aanvankelijk ging om ‘beredeneerd aanbod’, wat al snel verschoof naar ‘het ontwikkelen van een registratiesysteem’.

Eerst kijk ik in paragraaf 6.2 terug op het proces van het onderzoek. Vervolgens kijk ik in paragraaf 6.3 terug naar het product van mijn onderzoek: het onderzoeksverslag en de uitkomsten ervan. In paragraaf 6.4 besluit ik door na te gaan of ik de door mij gestelde doelen, gekoppeld aan de competenties voor een intern begeleider, heb behaald en geef ik daarop een korte toelichting.

§ 6.2. Proces van het onderzoek

Ik begon met dit onderzoek na het midden van het schooljaar 2010-2011. Het doel was, zoals voorgeschreven, het eind van het schooljaar af te ronden. Dat liep (helaas) anders. Wel heb ik dat schooljaar met een collega twee scholen bezocht, heb ik bijeenkomsten met de kleuterbouw georganiseerd, waarbij ik als teamcoach optrad en hebben wij een studiedag gehad, waarop wij met elkaar aan de twaalf stappen van reteaming zijn begonnen.

Het in mijn onderzoek in kaart brengen van de feitelijke situatie op School en het beschrijven van relevante theorie over wat wij wilden veranderen, kostte veel tijd. Dit leek in strijd met het gevoel dat er heerste in de kleuterbouw, namelijk dat we al heel lang wisten wat we er moest veranderen. De reden hiervoor is waarschijnlijk dat we wel wisten dat er wat schortte, maar dat we te weinig kennis van zaken hadden en te weinig samenwerkten, om de vinger echt op de zere plek te kunnen leggen en concreet te weten wat we moesten veranderen.

Daarbij wisten we heel lang niet hoe we moesten veranderen. Af en toe had men een opleving en probeerden we in korte tijd dingen te veranderen (de observatielijst te veranderen, of de rapportage aan te passen), maar dan raakten we verstrikt in de veelheid van kern- en tussendoelen en voorbeeld-registratielijsten van andere scholen of methodes, waardoor we al snel weer in de gebruikelijke (individualistische) manier van werken terugvielen.

Het onderzoek liep en als gevolg van de modules van de Master SEN-opleiding had ik steeds meer instrumenten tot mijn beschikking om de inmiddels gewenste verandering te kunnen begeleiden. De theorie van reteaming, teamcoaching en oplossingsgericht coachen kwamen

daarbij goed van pas. Op basis daarvan heb ik twee instrumenten ontwikkeld: ten eerste de observatie van (de voortgang van) de kleuterbouwbijeenkomsten, waarbij de nadruk lag op interactie, saamhorigheid en uiteindelijk ook op de resultaten/uitkomsten, en ten tweede de enquête voor de leerkrachten om hun hoop, vertrouwen en motivatie voor de verandering te kunnen meten. Met de laatste kreeg ik niet alleen data voor mijn onderzoek, maar werden de leerkrachten ook zelf gedwongen om meer bewust te kijken naar de verandering en naar hun eigen veranderingsgezindheid. Doordat ik de enquête op de oplossingsgerichte manier had opgesteld, kregen zij ook ruimte om te bedenken wat ze/we al goed deden, welke eerstvolgende stap ze wilden zetten en wat dat dan voor hen zelf inhield.

Inmiddels waren we al weer bezig in het schooljaar 2011-2012: we richtten ons op de gestelde doelen, evalueerden, keken vooruit en stelden doelen bij of stelden nieuwe op; we probeerden systemen uit en bepaalden wat we wel en wat we niet wilden.

Zo werd langzaam duidelijk waarom ik het onderzoek niet kon afronden in het eerste schooljaar. Vanwege de ontwikkelaanpak, de ‘groene’ manier van veranderen moesten wij enerzijds door kennis vergaren en anderzijds door trial and error ‘leren’ en stappen zetten in ons veranderingsproces, wat veel tijd kost. Dat is ook wat ik uiteindelijk heb beschreven in dit onderzoeksverslag.

Kortom: alles leek al duidelijk in het begin, maar we konden het niet veranderen. Nu gaat het veranderingsproces langzaam maar zeker voort: er is meer kennis, meer gezamenlijkheid, meer hoop en motivatie en langzamerhand meer vertrouwen dat we het einddoel zullen halen door middel van kleine stappen per keer.

In februari 2012, toen definitief besloten werd het KVS niet verder te gebruiken en gekozen werd voor Zien! en door allerlei andere omstandigheden, verslapte de aandacht voor de gestelde doelen, kwamen we weinig bijeen en was er minder gezamenlijkheid. Dit geldt ook voor maart en april. Het vertrouwen dat we het einddoel zouden behalen leek verminderd. Dit viel overigens samen met mijn verandering van werkzaamheden: van plaatsvervangend intern begeleider weer terug voor de groep.

Begin april heb ik geconcludeerd dat mijn begeleiding bij het proces nog echt nodig is en dus actiever en concreter moet zijn. Om het proces met de bouw te kunnen voortzetten, zal ik in elk geval bijeenkomsten moeten plannen en, zoveel mogelijk in overleg met de betrokkenen, bepalen wat we tijdens die bijeenkomsten inhoudelijk zullen doen en hoe we dat gaan doen.

Waar ik blij om ben is dat in onze kleuterbouw voorheen het idee heerste dat de wensen van de inspectie lijnrecht stonden tegenover de wensen van de School, waarbij men dacht aan

doelgericht werken, evalueren en registreren. Het werken aan de verandering in de kleuterbouw heeft onder andere geleid tot de wens onze kennis te vergroten, bijvoorbeeld kennis over kern- en tussendoelen en leerlijnen, evenals kennis over methodes, bijbehorende registratiemodellen en leerlingvolgsystemen. Als gevolg van het vergroten van onze kennis en het structureler werken aan gezamenlijke planning, doelen stellen, evaluatie en registratie, is in mijn ogen onze blik op de inspectie ook veranderd. De blik is in elk geval meer gericht op wat wij zelf willen (observeren en registreren), dan op wat anderen van ons verwachten, waardoor het beeld van een inspectiebezoek minder bedreigend is. De wens om kinderen zo goed mogelijk te begeleiden, was er altijd al, maar wordt inmiddels door alle leerkrachten doelgerichter en met meer kennis van zaken uitgevoerd.

Het zal niet zo zijn dat na dit onderzoek de implementatie plaatsvindt. Tijdens het doen van onderzoek vond de ontwikkeling, de verandering, de ‘implementatie’ al deels plaats, vanwege de ontwikkelaanpak: door te doen en te leren, leren wij bij en gaan wij vooruit. ‘Groener’ kan het niet.

Ook als het nieuwe registratiesysteem afgerond is, gebruikt wordt en geborgd is, zal het bij tijd en wijle moeten worden aangepast aan de veranderingen die de tijd met zich meebrengt. Door ons daarvan bewust te zijn en door te blijven leren en uitproberen, zullen we dan niet bij de pakken neerzitten, maar al snel weten wat we moeten doen en hoe we dat kunnen aanpakken.

§ 6.3. Product van het onderzoek

Mijn onderzoek heb ik beschreven in dit omvangrijke onderzoeksverslag. Het is een groot project geworden, wat zich in mijn ogen niet goed leende voor een kort verslag. Ik heb bij het schrijven regelmatig feedback gevraagd en gekregen van de begeleidster (Emans, 2011 en 2012) en van mijn critical friends. Ik heb veel geleerd van onderzoek doen naar de mogelijkheden van een groep mensen om te veranderen, van de manieren om dit te bereiken tot het feit dat een dergelijk onderzoek behoorlijk gecompliceerd is.

§ 6.4. Behaalde doelen

Hieronder ga ik na of ik de door mij in hoofdstuk 1 gestelde doelen heb behaald en of ik mij inmiddels hoger inschaal ten aanzien van de competenties voor een intern begeleider.

Ik heb in elk geval meer inzicht en ervaring gekregen in het planmatig werken aan een verbetering of verandering, zowel door erover te lezen als door het in de praktijk uit te proberen. Ook heb ik inmiddels meer kennis opgedaan van registratie- en observatie-instrumenten, door ze uit te proberen en te evalueren. Op dit moment zijn wij juist begonnen met het gebruiken van leerlijnen en tussendoelen voor groep 1-2 om de observatie-/registratielijst te ontwikkelen. Daarvoor heb ik het afgelopen jaar veel voorbeeldmateriaal verzameld. Ook zullen wij ons nog verder verdiepen in de tussendoelen van de referentieniveaus. Ten slotte heb ik veel gelezen en op cursussen gehoord over de invloed van de overheid op het onderwijs, zoals het toezicht van de inspectie (Toezichtkader), het passend onderwijs, opbrengstgericht werken en handelingsgericht werken.

Weer uitgaande van de competentiematrix (Fontys, 2011), heb ik het afgelopen jaar gewerkt aan de volgende competenties:

** Competentie 1: [een werkrelatie initiëren en onderhouden gekenmerkt door partnership]*

Op stond op 7, nu op 8. Het lukt mij vrij goed om op een prettige manier met mijn (kleuterbouw)collega's samen te werken en met hen samen een nieuw registratiesysteem te ontwikkelen. Ik heb regelmatig initiatief genomen tot samen plannen, doelen stellen en evalueren en praten over onderwijs, waardoor mijn collega's meewerken aan de verandering. De laatste tijd was dat wat minder, waardoor ik het nu weer actiever heb opgepakt.

** Competentie 5: [een werkklimaat onderhouden waarbinnen de ontwikkeling van gemeenschappelijke visies en teamleren mogelijk wordt]*

Ik zette mij op 4 en nu 6,5 à 7, omdat ik zelf probeer het goede voorbeeld te geven als collega in de kleuterbouw, ik probeer meestal het overleg voor te bereiden met de bouwcoördinator, ik houd me aan gemaakte afspraken en stimuleer het uitproberen van nieuwe werkwijzen. We maken dan concrete afspraken met elkaar en houden ons eraan. We evalueren en stellen bij. Iedereen draagt actief bij aan de verandering. Ik gebruik daarbij mijn kennis van teamcoaching en reteaming. Omdat we de laatste tijd wat minder gezamenlijk overleg hebben gehad en een beetje terugvielen, zet ik mezelf nog niet hoger dan 6,5 à 7.

** Competentie 6: [bijdragen aan de verrijking van het groepsmeesterschap van de kleuterbouw]*

Ik zette mij op 3, nu op 5,5, omdat we samen meer inzicht hebben gekregen in het soort registratiesysteem dat bij ons onderwijs past en hoe wij ermee willen werken, in aanbod beredeneren, gebruik maken van ontwikkelings- en leerlijnen en kern- en tussendoelen en

uiteindelijk een nieuw registratiesysteem opzetten. En inzicht in onze verandercapaciteit en de manier waarop we kunnen veranderen. We zijn er echt nog niet, maar we gaan wel vooruit.

** Competentie 10: [zorgdragen voor explicitering van mentale modellen en subjectieve werkconcepten in relatie tot veranderingsprocessen]*

Ik zette mij op 3, nu op 5,5, iets hoger dan verwacht, omdat ik, eerst door de teamcoaching, en later door de enquête voor de leerkrachten zelf meer grip krijg op het veranderingsproces, maar de leerkrachten dat zelf ook krijgen, door te zien wat hoe zij eerder hun hoop, vertrouwen en motivatie voor de verandering hebben ingeschaald en hun stapjes moeten verwoorden. Zo krijgen wij grip op de verandering. Wat ik nog moeilijk vind is om hardop te zeggen wat ik zie en/of om kritisch te durven zijn op de momenten dat we dreigen terug te vallen in het oude of als leerkrachten het even niet meer zien zitten of als zij (tijdelijk) geen bijdrage leveren. Daar zou ik nog wel wat mondiger in willen worden.

Op de vraag wat het onderzoek de School oplevert of al heeft opgeleverd, kan ik in elk geval antwoorden dat we nu duidelijkheid hebben dat we het KVS niet kunnen gebruiken en dat Zien! in de hele school wordt geïmplementeerd. Nu al zien de andere collega's dat de verandering in de kleuterbouw het hele jaar niet van de agenda is afgeweest. Als wij het einddoel daadwerkelijk behalen, laten wij zien dat wij planmatig kunnen werken door middel van een einddoel, subdoelen en een stappenplan, wat bij elke toekomstige ontwikkeling/verandering zal kunnen worden toegepast. En als de observatie-/registratielijst is ontwikkeld en net als Zien! in gebruik is genomen, laten wij zien dat wij naast goed onderwijs verzorgen ook effectiever en efficiënter kunnen werken dan voorheen en dat wij ons onderwijs aan de leerlingen, ouders en de inspectie kunnen verantwoorden. Onze nieuwe manier van werken levert nu al meer transparantie op in de kleuterbouw, maar ook in de School, wat bijdraagt aan de doorgaande lijn.

§ 6.5. En nu

Of ik komend schooljaar weer als groepsleider werk of als intern begeleider, in beide gevallen zal ik de begeleiding van de veranderingen in de kleuterbouw blijven begeleiden, waarbij ik ervan uitga, dat mijn collega's het proces vanaf een bepaald moment steeds meer zelf zullen kunnen voortzetten.

Literatuur

- Bannink, F. (2009). *Oplossingsgerichte vragen*, Amsterdam: Pearson
- Berg, R. van den, Vandenbergh, R. (2005). *Succesvol leidinggeven aan onderwijsinnovaties*, Alphen aan den Rijn: Kluwer
- Blanchard, K. (2007). *Ken Blanchard over leiderschap, leid jezelf en anderen naar inspirerende prestaties*, Amsterdam: Pearson Education Benelux BV
- Caluwé, L. de en Vermaak, H. (2006). *Leren Veranderen, Een handboek voor de veranderkundige*, Alphen aan den Rijn: Kluwer
- Cameron, K.S., Quinn, R.E. (2008). *Onderzoeken en veranderen van een organisatiecultuur*, Den Haag: Academic Service
- Centrum voor Ervaringsgericht Onderwijs algemene informatie, (z.j.). verkregen op 18 mei 2012, van www.cego.be, Leuven, België
- Cito algemene informatie, (z.j.). verkregen op 18 mei 2012, van www.cito.nl
- Cito (2009). *Toetspakket Taal voor kleuters*. Arnhem: Cito
- Cito (2010). *Toetspakket Rekenen voor kleuters*, Arnhem: Cito
- Ervaringsgericht onderwijs algemene informatie, (z.j.). verkregen op 17 oktober 2011 en 18 mei 2012, van <http://www.ervaringsgerichtonderwijs.nl>
- Fontys Opleidingscentrum Speciale Onderwijszorg (2011). *De Kleurentest voor veranderaars*. Eindhoven: Fontys
- Furman, B. en Ahola, T. (2009). *Reteaming, oplossingsgericht werken als veranderstrategie*, Barneveld: Uitgeverij Nelissen
- Geert, P. van & Levering, B. (2010, 8 juni). Toetsen van jonge kinderen levert geen betrouwbare informatie op, *Volkskrant*
- Harinck, F. (2010). *Basisprincipes praktijkonderzoek*, Antwerpen-Apeldoorn: Garant-Uitgevers n.v.
- Inspectie van het Onderwijs (2005). *Toezichtkader Primair Onderwijs 2005*, Utrecht: IvhO
- Inspectie van het onderwijs (2009a). *Onderwijsverslag 2009/2010, De staat van het onderwijs*, Utrecht: IvhO
- Inspectie van het onderwijs (2009b). *Rapport onderzoek in het kader van het vierjaarlijks bezoek aan 'de School'*
- Inspectie van het Onderwijs (2011). *Toezichtkader 2011*, Utrecht: IvhO

Inspectie van het Onderwijs algemene informatie, (z.j.). verkregen op 18 mei 2012, van <http://www.onderwijsinspectie.nl>

Janssen-Vos, F. (2003). *Basisontwikkeling in de onderbouw*, Assen: Koninklijke Van Gorcum BV

Jong geleerd. (2011, 18 april). *Volkskrant*, (z.pag.)

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

Koerhuis, I. (2010/2011). Van welk kind is deze schaduw? Nieuwe toets Rekenen voor kleuters van Cito, *Volgens Bartjens...*, 2, pp. 4-7

Kuitenbrouwer, K. (2012). Interne studiemiddag Schoolbegeleidingsdienst ABC

Laevers, F. (2001). *Procesgericht kindvolgsysteem voor kleuters, Achtergrond & Praktijksuggesties*, Leuven, België: Centrum voor ErvaringsGericht Onderwijs - V.Z.W.

Levering, B. (2010). We houden scholen een spiegel voor, *Egoscoop*, 2, pp. 14-17

Lingsma, M. (2009). *Aan de slag met Teamcoaching*, Soest: Uitgeverij Nelissen

Masterplan Dyslexie algemene informatie, (z.j.). verkregen op 18 mei 2012, van <http://www.masterplandyslexie.nl/ExpertiseCentrumNederlands>

Ministerie van Onderwijs. Cultuur en Wetenschap (2006). *Kerdoelen Primair Onderwijs*, Den Haag: DeltaHage

Nationaal Expertisecentrum voor leerplanontwikkeling (2009). *Toelichting TULE Inhouden & Activiteiten*, SLO

Pameijer, N.K., Van Beukering, J.T.E. (2008). *Handelingsgericht werken: een handreiking voor de interne begeleider*, Leuven/Voorburg: Acco

ParnasSys algemene informatie, (z.j.). verkregen op 18 mei 2012, van www.parnassys.nl

Rijksoverheid algemene informatie, (z.j.). verkregen op 18 mei 2012, van <http://www.rijksoverheid.nl>

Schoolplan (2011). Amsterdam: de School

Schoolgids (2011). Amsterdam: de School

Senge, P. (2003). Introductie tot de vijf disciplines, *Lerende scholen. Een vijfde discipline-handboek voor onderwijzers, ouders en iedereen die betrokken is bij scholing*. Schoonhoven: Academic Service, pp. 51-83

Stichting Leerplanontwikkeling en Nationaal Expertisecentrum Leerplanontwikkeling (SLO) algemene informatie, (z.j.). verkregen op 18 mei 2012, van <http://www.slo.nl>

Verhoeven, L. en Aarnoutse, C., Blauw, A. de, Boland, T., Vernooy K., & Zandt, R. van het (1999), *Tussendoelen Beginnende Geletterdheid, Een leerlijn voor groep 1 tot en met 3*, Nijmegen: Expertisecentrum Nederlands

Vugt, J. van (2012). *Module GLRT06, Ontwikkeling van en problemen met rekenen/wiskunde*, Amsterdam: Fontys

Wentink, H. (2010). De toetsgekte rond, *Tijdschrift voor Remedial Teaching*, 3, p. 10

Wentink, H., Verhoeven, L. & Druenen, M. van (2008), *Protocol Leesproblemen en Dyslexie, Groep 1 en 2*, Nijmegen, Expertisecentrum Nederlands

Wet op het onderwijstoezicht (2002)

Workshop 'Help de inspectie!' (2009), Regionale Dag van het jonge kind, Amsterdam

Zien! algemene informatie, (z.j.). verkregen op 18 mei 2012, van <http://www.zienvooronderwijs.nl/>

Bijlagen

Bijlage 1: analyse kleuterbouw 26 april 2003

Bijlage 2: notulen vergadering kleuterbouw 11 augustus 2003

Bijlage 3: huidig observatieformulier kleuterbouw van de School

Bijlage 4: overzicht Kleurdrukdenken van De Caluwé en Vermaak

Bijlage 5: weergave van de ‘droom’ of het einddoel

Bijlage 6: gekozen doelen en gemaakte afspraken

Bijlage 7: vragenlijst interviews twee scholen

Bijlage 8: matrix ‘data uit observaties bijeenkomsten kleuterbouw’

Bijlage 9: matrix ‘data uit interviews twee scholen

Bijlage 1: analyse kleuterbouw 26 april 2003

Hoe gaan we verder met de kleuterbouw?

De analyse

Het afgelopen jaar was er veel onrust in de kleuterbouw. Het is sowieso een jonge bouw met veel (relatief) nieuwe leerkrachten. Er waren ook veel personeelswisselingen door ziekte, disfunctioneren, zwangerschapsverlof, etc. Voor een deel was dit een samenloop van omstandigheden, voor een deel denken wij dat er ook iets structureels aan de hand is waardoor het welbevinden van de leerkrachten in de kleuterbouw in de afgelopen periode niet erg hoog was. Samengevat komt het op het volgende neer:

- Een hoge werkdruk doordat bijna alle activiteiten/lessen zelf bedacht en ontwikkeld worden.
- Een arbeidsintensief observatie- en rapportagesysteem.
- Het ontbreken van bepaalde randvoorwaarden zoals een systematisch Nt2-beleid en beleid t.a.v. de doorgaande lijn.
- Het werken met twee systemen: Actief leren/de sleutelervaringen en EGO/WBC. Dat schept verwarring en botst soms met elkaar.
- Te weinig houvast/kader omdat we niet werken met een methode en dus geen eindtermen/tussendoelen hanteren. Hierdoor twijfelen wij voortdurend of we wel voldoende aanbieden en eventuele problemen vroegtijdig signaleren. Enerzijds wordt op onze school gelukkig gerelativeerd wat wij kleuters moeten aanbieden (Vertrouw op hun eigen ontwikkelingskracht! Welbevinden en betrokkenheid staan voorop), anderzijds vangen wij ook signalen op hoe belangrijk het is om bijvoorbeeld lees- en rekenproblemen vroegtijdig te signaleren. Dat lezen wij in de literatuur maar ook uit de onderbouw komen soms signalen dat kinderen essentiële begrippen c.q. vaardigheden niet beheersen. Terwijl wij ontluikende en beginnende geletterdheid en gecijferdheid zo veel mogelijk stimuleren binnen betekenisvolle contexten, lijkt het soms of de rest van de school toch graag wil dat wij allerlei lees- en rekenvoorwaarden gaan toetsen en oefenen.

Mogelijke oplossingen

Wij denken dat het de rust in de kleuterbouw en het welbevinden van de leerkrachten ten goede zal komen als er de komende tijd knopen doorgehakt worden. Door alle ziekteperiodes en personeelswisselingen is er sprake van achterstallig onderhoud in de kleuterbouw t.a.v. de voortgang EGO. O.i. is de tijd rijp om definitief te kiezen voor EGO en voor EGO-instrumenten. Dit betekent volgens ons allereerst dat we 'Actief leren' en 'De sleutelervaringen' dienen los te laten. En vervolgens dat we EGO-instrumenten verder ontwikkelen en implementeren.

Het gaat daarbij om het volgende:

- Ontwikkelen en invoeren van een checklist. Naast de uitbreiding van het vrij kleuterinitiatief dient er o.i. een checklist activiteitenaanbod kleuterbouw te komen. Hierin staat wat er in een tijdspanne van twee jaar in ieder geval aangeboden moet worden in de kleuterbouw (de moet-taken). Deze checklist kunnen we baseren op de 8 domeinen van EGO en de tussendoelen zoals geformuleerd door de Uilenspiegel. Daarnaast is het handig om een tweejaarsplanning te maken van thema's die we in ieder geval aan bod willen laten komen (bijvoorbeeld: de seizoenen, je eigen lijf, het ziekenhuis, een winkel, de kinderboekenweek, de jaarfeesten). De thema's werken dan als een soort kader waarbinnen kinderen met eigen initiatieven kunnen komen en op hun eigen niveau kunnen werken. Daarnaast is er natuurlijk altijd ruimte voor thema's van de kinderen zelf.

- Ontwikkelen en invoeren van een EGO-kindvolgsysteem. Hiervoor kunnen we ook gebruik maken van de registratieformulieren van de Uilenspiegel. Dit betekent dat we elke maand welbevinden en betrokkenheid gaan scoren en elke twee maanden de competenties (de 8 domeinen). W en B kunnen we in de klas observeren en op basis daarvan interventies bedenken maar hoe scoren we precies de competenties? Moeten daar nog niet aparte instrumenten voor ontwikkeld worden?
- Ontwikkelen en invoeren van een EGO-rapportagevorm. Met wat kleine aanpassingen lijkt de rapportage van de Uilenspiegel heel geschikt om in te voeren.

Wat hebben we nodig?

O.i. is het van groot belang om bovenstaand achterstallig onderhoud de komende tijd zo veel mogelijk weg te werken zodat we in het nieuwe school jaar echt een frisse start kunnen maken. Tegelijkertijd hebben we te maken met een situatie waarin er te weinig menskracht in de kleuterbouw is voor dit achterstallige onderhoud (twee vervangers, één leerkracht die net terug is van langdurig ziekteverzuim en één leerkracht die door deze situatie te zwaar belast is geweest). Bovendien lijkt het ons verstandig dat alle kleuterbouwleerkrachten zich tot de zomervakantie sowieso vooral richten op hun eigen groep om zo de rust in de kleuterbouw te herstellen en het eigen welbevinden te verhogen.

Om het achterstallig onderhoud toch weg te kunnen werken zouden we tot de zomervakantie graag inhoudelijke en praktische ondersteuning willen hebben. Voor de inhoudelijke ondersteuning denken we aan Liesbeth Spigt die ons kan ondersteunen bij het verder ontwikkelen en implementeren van bovenstaande EGO-instrumenten. Voor de praktische ondersteuning denken we aan Sandra die ons kan helpen de registratie- en rapportageformulieren (digitaal) vorm te geven.

Tot slot hebben we nog een voorstel t.a.v. de komende rapportageronde/oudergesprekken. Het lijkt raadzaam om te kiezen voor een soort overgangsvorm. Niet alleen omdat we volgend jaar met een andere rapportagevorm gaan werken maar ook omdat door ziekte en vervanging de sleutelervaringen in alle groepen niet systematisch geregistreerd zijn. Ons voorstel is om half mei te starten met de oudergesprekken en deze keer vooral mondeling te rapporteren rond welbevinden en betrokkenheid: hoe maakt het kind het in de klas; voelt het kind zich veilig en vrij; komt het kind tot activiteiten; is er sprake van betrokkenheid en dus van ontwikkeling? Voor de kinderen die naar groep drie gaan kunnen we eventueel een kort verslagje schrijven dat tegelijkertijd kan dienen als overdrachtsdocument voor de leerkrachten van groep 3 (welbevinden, betrokkenheid en competenties (de 8 domeinen, waaronder een letterkennistoets)).

26 april 2003

Bijlage 2: notulen vergadering kleuterbouw 11 augustus 2003

notulen

11 8'03 bouwvergadering

aanw. Vera, Mandi, Maaike, Corinne, Miriam, Marion, Joosje

- korte dingen; 1. stamgroepavond 8 sept 1930
2. sportdag wordt woensdag (marion vult in)
3. gymrooster blijft 't zelfde
- Corinne neemt contact op met Frans Kramer i.v.m. introductie nieuwe methode-
4. studiedagen in september/oktober
- maandag 20 okt; EGO ontw
- vrijdagochtend 19 sept; teambuilding (stronch. d'eo)
5. cursus rijkinderen; wordt op school gegeven aan hele KB (warsch. wo.-middag)

* coördinatie / duo

1. woensdagen; voortgang EGO
 2. sturen/voorzitten vergaderingen
- * niemand biedt zich vrijwillig aan om versch. redenen
marion gaat op zoek naar 'n oplossing

* registratie; hoe gaan we de komende tijd registreren?
binnenkort => digitaal procesgericht kindvolgsysteem
de theorie hiervan is al aanwezig; we krijgen allemaal 'n map met info + formulieren.

we scoren } welbev. + betrok. = 1x per maand
per groep } competentie = 1 x per 2 maanden

(vult formulier in met kleuren rood groen oranje i.v.m. snel overzicht)

We beginnen de 1^e week van september '03 (welbev. - betrok.)
de 2^e wk van sept. evalueren we.

Groetjes

Bijlage 3: huidig observatieformulier kleuterbouw van de School

Observatieformulier kleuterbouw

naam leerling: naam leerkracht:

groep: datum:

Leesvoorwaarden:

- letters voor:
- letters midden:
- letters achter:
- synthese:
- analyse:
- letterkennis:
- rijmen:

Opmerkingen:

Rekenvoorwaarden:

- tellen:
- synchroon tellen:
- resultatief tellen:
- sorteren/ordenen:
 - op kleur
 - op vorm
 - op dikte
 - op grootte (van groot naar klein)
- begrippen van ruimte: (actief/passief)
 - voor/achter
 - groot/klein
 - hoog/laag
 - links/rechts

doorheen/onderdoor/overheen/naast/erop/eronder

- begrippen van tijd: (actief/passief)
(eer)gisteren/vandaag/(over)morgen
dagen van de week
ochtend/middag/avond
- begrippen van hoeveelheid: (actief/passief)
veel/weinig
meer/minder/evenveel
minste/meeste
- opmerkingen:

Kleuren: passief:

actief:

Vormen:

Opmerkingen:

- cirkel
- driehoek
- vierkant
- rechthoek

Cijfers: 9 1 7 5

4 10 8 11

3 12 2 6

Knippen (cirkel)

Bijlage 4: overzicht Kleurdrukdenken

Kleur:	proces	interventie	resultaat	borging	Valkuil
A. Geel	Machtsspel	Coalitievorming	Onbekend en verschuivend	Beleidsdocumenten en machtsbalans, loyaliteit	Luchtftietserij loose-loose situaties
B. Blauw	Rationeel proces	Projectmatig werken, strategische analyse	Omschreven en gegarandeerd	Metten = weten, bijsturen	Negeren van externe en irrationele aspecten
C. Rood	Ruilexercitie	Beoordelen en belonen, sociale bijeenkomsten	Bedacht, niet gegarandeerd	HRM-systemen, goede verhoudingen, communicatie	Verstikkende systemen, zachte heelmeeesters
D. Groen	Leerproces	Gaming en coaching*, open systems planning	Geschetst, niet gegarandeerd	Lerende organisatie**	Niemand uitsluiten, gebrek aan actie
E. Wit	Dynamiserend proces	Open Space meetings, zelfsturende teams	Onvoorspelbaar	Zelforganisatie, kwaliteit van de dialoog	Oppervlakkig begrip, laissez faire

Bron: De Caluwé en Vermaak (2006)

* Zie ook het boek van M. Lingsma (2009): *Aan de slag met Teamcoaching*, Soest: Uitgeverij Nelissen

** Zie ook het boek van P. Senge (2003): *Introductie tot de vijf disciplines, Lerende scholen. Een vijfde discipline-handboek voor onderwijzers, ouders en iedereen die betrokken is bij scholing*. Schoonhoven: Academic Service

Bijlage 5: weergave van de ‘droom’ of het einddoel



Bijlage 6: gekozen doelen en gemaakte afspraken

KB 16-5-2011

doelen

- ① * het plannen van je aanbod
 - naaste zone van ontwikkeling
 - per dag, per week, per thema, per jaar
 - sporenindeling, handelingsplan, werkpuntentormulier
- * einddoel
invoeren van het procesgericht kindvolgsysteem E.G.O
- * afspraken nakomen zodat we kunnen door ontwikkelen
- ② * elkaar inspireren: $\rightarrow$ interventies
aanbod
rijk milieu
- ③ * compleet observatiesysteem aansluitend op het KVS
en haalbaar
- ④ * 1x in de twee weken werkoverleg + evaluatie
- * vaste momenten om handelingsplannen, werkpuntentormulieren te maken, evalueren en bijstellen.
- * cito alleen bij twijfel (versnellen of verlengen)
voorschotsbepaarding in jan groep 2 voor kinderen die dat nodig hebben.
- ⑤ * wij willen een E.G.O blijven
school

Bijlage 7: vragenlijst interviews twee scholen

Vragenlijst scholen

School:	Datum:
1. Doen jullie aan beredeneerd aanbod (B.A.)? Wat houdt het in voor jullie? Vanuit een methode? Hoe krijgen jullie leerlijnen en tussendoelen in beeld? Betrekken jullie B.A. op alle kinderen? Werken jullie met het 4 sporen-beleid? Werken jullie met HGW? (3 sporen) Hoe doen jullie 't verder?	
2. Hoe registreren jullie je beredeneerd aanbod? - checklists - afvinklijsten - lijstjes sporen - planning per dag? - planning per thema? ... - groepsoverzicht en groepsplannen? (HGW) - hoe staat bij jullie vast welke doelen je hebt gesteld / behaald? - benoemen jullie de specifieke onderwijsbehoefte per kind?	
3. Vrij kleuterinitiatief (EGO)? Hoe organiseren jullie dit?	

Werken kinderen aan vaste werkjes elke week? Hoe leg je vast wie wat heeft gedaan? Planbord? Contractbrief/weektaak?		
4. Wat is jullie kindvolgsysteem? - Procesgericht Kindvolgsysteem (EGO) (op computer?) - Schatkist? - Ik en Ko? - OGO? - dmv. themaplanning? - gebruik Cito?		
5. Hoe heeft de inspectie jullie kleuterbouw (beredeneerd aanbod en registratie) beoordeeld? Wat was goed en wat minder? Waarom?		
6. Hoe ziet jullie rapport(age) eruit? - rapport / rapportage? - portfolio? Inhoud? - indeling op basis waarvan?		

Bijlage 8: matrix 'data uit observaties bijeenkomsten kleuterbouw'

Jaar 2010 - 2011

Observaties / bijeenkomsten	interactie en/of samenwerking kleuterbouwleerkrachten	uitkomsten/behaald resultaat
Teamcoaching 1 Mijn rol: teamcoach	- door de werkvorm 'Placemat', heeft elke leerkracht de kans om voorafgaande aan de groepsdiscussie, zijn eigen mening op te schrijven; - de bespreking in tweetallen zorgt ervoor dat iedereen zijn eigen mening bespreekt; - tijdens de gezamenlijke discussie neemt één collega telkens de leiding, sommigen wachten af; - opmerkingen die weerstand laten zien: * 'ik sta er niet achter, maar ik doe wel mee'; * 'we moeten zo werken van de inspectie, maar zo wil ik niet werken'.	- gesprek en afstemming over wat men in de kleuterbouw belangrijk vindt in/voor het werk; - men noemt vooral materiële zaken en weinig immateriële, zoals saamhorigheid en samenwerking; - overeenstemming over dat het de werkvorm prettig is en gevoel dat over iets wezenlijks is gepraat.
Vergadering Mijn rol: leerkracht	- weerstand blijkt uit: * opmerking: 'zo werken wij gewoon'; * leerkrachten vinden de huidige manier van werken goed en willen geen verandering; - leerkrachten spreken uit dat zij nu niets meer registreren;	- er is sprake van weerstand en inactiviteit; - idee ontstaat dat wij vanaf de basis moeten opbouwen: eerst zorgen voor een visie en vergroting van kennis en vaardigheden;
teamcoaching 2 Mijn rol: teamcoach	- door de werkvorm 'Denken, delen, uitwisselen', krijgt elke leerkracht de kans om voorafgaande aan de groepsdiscussie, zijn eigen mening te formuleren; - iedereen blijkt anders te denken over de betekenis van 'beredeneerd aanbod'; - opmerkingen: * 'ik wil wel beredeneerd aanbod en het ook opschrijven' * 'het gaat mij vooral om wat er na het doel en de evaluatie komt?' * 'ik wil wel dingen opschrijven, het doel (etc.)' * 'we moeten op één lijn komen te zitten, zodat we sneller een systeem vinden om mee te werken en er rust komt in de bouw'.	- gesprek en afstemming over wat de kleuterbouw verstaat onder 'beredeneerd aanbod'; - de wil om op één lijn te komen, zodat er een systeem kan worden gevonden; - de wens om rust in de bouw te krijgen.
studiedag in mei 2011 Mijn rol: begeleider / op verzoek van collega's ook deels collega-leerkracht	- iedereen is actief en denkt mee; - iedereen spreekt voorkeur uit voor het doorvoeren van het ervaringsgericht werken, ook t.a.v. registratie (het KVS); - iedereen wil een compleet en haalbaar observatiesysteem dat aansluit op het KVS; - iedereen wil vanaf nu samen gemaakte afspraken nakomen om door te kunnen ontwikkelen; - iedereen wil elkaar inspireren (t.a.v. interventies, het aanbod en het rijk milieu); - iedereen blijft geconcentreerd op het onderwerp door de concrete stappen van reteaming; - na het brainstormen blijkt het concreet doelen stellen niet eenvoudig; - men houdt het samen werken en samen denken lang vol;	- start situationeel begeleidingsplan: * beschrijving ideale situatie/ de 'droom' (zie bijlage 3); * formuleren van concrete doelen, keuze van 3 doelen, 1 doel nader uitgewerkt; * afspraak gemaakt om ons te houden aan beloften en om hierna elke bijeenkomst te evalueren; - in 2011-2012 elke maandag vergaderen tenzij CO; - 1^e keer invullen enquête

vergaderingen juni 2011 Mijn rol: collega-leerkracht	- leerkrachten hebben zich aan de afspraak gehouden om de handleiding van het KVS te lezen; - het ‘delen’ van de gelezen informatie verloopt moeizaam, er is weinig interactie; - deze ‘actie’ leidt tot nieuwe afspraken;	- alle leerkrachten hebben de handleiding van het KVS gelezen; - met elkaar een gesprek voeren over het KVS: planning, vorm en inhoud; - deze ‘actie’ leidt tot nieuwe afspraken: planning gebruik KVS en doorlezen Protocol L&D groep 1-2, datum voor jaarplanning 2011-2012, in kaart brengen eind- en tussendoelen (taken verdelen);
--	--	---

Jaar 2011-2012

	interactie en/of samenwerking kleuterbouwleerkrachten	uitkomsten/behaald resultaat
vergadering en werksessies in sept. 2011 Mijn rol: collega/teamcoach	- gezamenlijk afspraken maken voor 2011-2012 - één gezamenlijk speerpunt: registratie: * registratie rekenen d.m.v. registratieformulieren van Pluspunt; * registratie taal/lezen d.m.v. signaleringslijst uit Protocol L&D dyslexie groep 1-2; - wens om gezamenlijk te plannen (dag/thema);	- afspraak: weinig vergaderen, veel werksessies, waarbij we met de kleuterbouw gezamenlijk werken aan de verandering en e.e.a. per keer evalueren; - plannen thema aan de hand van de nieuwe rekenmethode Pluspunt (deel voor groep 1-2) en d.m.v. OGO-planformulier; - gebruik Pluspunt-registratie-formulier en signaleringslijst Protocol L&D groep 1-2; - plannen gebruik KVS (data screening en voorbereiding voor gebruik); - stap 1 en 2 van KVS kopiëren voor elke groep; - afname ‘Kleurentest’; - 2 ^e keer invullen enquête;
vergadering en werksessies okt. Mijn rol: IB’er/teamcoach	- evalueren dagplanning en thema Pluspunt verloopt wat moeizaam; - eensgezindheid over kwaliteit lessen Pluspunt; - gezamenlijke planning volgend thema Pluspunt;	- vastleggen datum 1 ^e screening KVS; - dagplanning wordt gebruikt, nog vooral achteraf; - invullen stap 1 KVS;
vergadering en werksessies nov. Mijn rol: IB’er/teamcoach	- gezamenlijk evalueren stap 1 en 2 KVS; - eensgezindheid over overbodigheid invullen stap 2 KVS;	- volgend doel: stap 2 KVS; - uitvoering stap 2 KVS; - constatering dat stap 2 KVS ook in Parnassys beschreven moet worden; lijkt daarom overbodig; - kijken naar klasseninrichting (stap 1, spoor 1 KVS) graag behouden; - 3 ^e keer invullen enquête
vergadering en werksessies jan. 2012 Mijn rol: IB’er/teamcoach	- gezamenlijk studiedag invullen; - gezamenlijk besluit gebruik OGO-formulier voor themaplanning; - eerste gezamenlijke discussie over de rapportage, portfolio en oudergesprekken - gezamenlijke wens om op ‘Zien’ te oriënteren; - de bouwcoördinator neemt meer en meer de leiding tijdens de vergaderingen en werksessie;	- kennismaking met Zien; - nieuw (Pluspunt-)thema plannen met OGO-formulier;
studiedag jan. Mijn rol: IB’er/teamcoach	- gezamenlijk evalueren afgelopen periode: (KVS, OGO-formulier, dagplanning, Pluspunt, rapportage etc.) - aanvankelijk bij enkelen lichte weerstand	- evalueren KVS: enkele onderdelen behouden; - nieuwsgierigheid naar Zien!: ook ‘welbevinden’ en ‘betrokkenheid’

	tegen het evalueren, maar die verdwijnt meteen als we begonnen zijn; - grote betrokkenheid bij het evalueren; - gezamenlijke constatering en onvrede dat er vanwege de (voorbereiding van de) oudergesprekken in nov. en dec. vrijwel geen vergadering/werksessie is gehouden;	centraal, hoort bij Parnassys en wordt door bestuur verstrekt; - afspraak: alleen in december geen vergadering/werksessie i.v.m. oudergesprekken; - evalueren dag- en themaplanning; - evalueren gebruik Pluspunt en registratieformulieren; - nieuw doel/stapje vaststellen; - 4^e keer invullen enquête;
vergaderingen en werksessies febr. – april 2012	- KB-leerkrachten experimenteren met Zien! - Pluspunt-registratieformulier wordt niet gebruikt als we geen Pluspunt-thema gebruiken; - de signaleringslijst groep 1-2 van het Protocol L&D wordt door de leerkrachten niet gebruikt; het lijkt te beknopt wat de leesvoorwaarden betreft;	- de KB-leerkrachten willen een eigen registratie-/observatieformulier ontwikkelen; - afspraken gemaakt: * verzamelen registratieformulieren; * uitgaan van kern- en tussendoelen; * uitgaan van referentieniveaus (en tussendoelen); * format observatielijst van OGO-school is uitgangspunt; * takenverdeling: elke leerkracht bewerkt een leer-/ontwikkelingsgebied;
vergaderingen en werksessies mei 2012	- bespreken en delen gang van zaken omtrent zelf ontwikkelen registratie-/observatielijst; - verdelen taken t.a.v. opzet reg./obs.lijt; - gezamenlijk beslissen welk nieuw thema en afspraak over datum brainstorm; - gezamenlijk plannen data vergaderingen/werksessies in mei, juni, juli; - gezamenlijk organiseren afname cito-toetsen groep 1-2;	- globale overeenstemming vorm voor zelf te ontwikkelen reg./observatielijst; - afspraak data: * brainstorm nieuw thema op 1^e dag na vakantie; * gezamenlijke werksessie om ieders inbreng in registr.-/observatielijst te bespreken.

Bijlage 9: matrix 'data uit interviews twee scholen'

School / Categorie	de EGO-school	de OGO-school	bruikbaar i.h.k.v. onze verandering:
1. Registratie:	- werken met het procesgericht kindvolgsysteem (KVS) voor groep 1 tot en met 8; - het KVS is via internet te gebruiken (webbased); - redelijke tevredenheid over KVS; - gebruiken kinderdagboek (noteren per kind wat is gedaan/opvalt/ontwikkeling) in de computer (gebruik Dot.com i.p.v. Parnassys); registreren tijdens of na thema;	- zelfgemaakt overzicht (= afvinklijst) van belangrijkste kern-/tussendoelen per schooljaar (van groep 1 tot en met 8); - werken met Parnassys; - werken niet met 'Zien', omdat zij het te uitgebreid vinden en het hen te magere aanwijzingen opleverde; - 'Zien' heeft inmiddels een 'leerlingenlijst' ontwikkeld; - gebruiken Kinderdagboek; - één keer per jaar rapport mee, drie keer per jaar een 10 minutengesprek;	- werken met het webbased procesgericht kindvolgsysteem (KVS) voor groep 1 tot en met 8; - gebruik van Zien voor de registratie van de sociaal-emotionele ontwikkeling; - Zien hoort bij Parnassys; - kleuterrapportage + portfolio 1x per jaar? - gebruik kleuterdagboek;
2. Observatie:	- gebruik Schatkist als bronnenboek: mogelijkheid om tussendoelenlijst te gebruiken als afvinklijst per thema; - nemen niet bij alle kleuters de Cito-toetsen af; - willen onder druk van de inspectie toch één keer per kleuterperiode bij alle leerlingen van groep 1-2 de Cito gaan afnemen;	- werken niet met de OGO-checklists of Horeb, maar met zelfgemaakte observatielijsten, twee voor groep 1 en twee voor groep 2 (kopie gekregen); - nemen niet bij alle kleuters de Cito-toetsen af; - accepteren negatief oordeel van de inspectie vanwege niet afnemen Cito bij alle kleuters;	- aanhaken bij tussendoelenlijst van bijv. Schatkist of andere methode voor taal of rekenen; - zelf complete observatielijst ontwikkelen; - kleuter-Cito bij alle kleuters afnemen;
3. Aanbod beredeneren en plannen:	- gebruik van OGO-cirkel voor themaplanning; - gebruik vier sporenbeleid; - per week één weektaak, die centraal in de klas hangt, waarop de leerlingen zelf kunnen aangeven als ze ermee klaar zijn;	- maken uitgebreide themaplanning; - houden drie keer per jaar een groepsbespreking (betreft alle kinderen);	- gebruik van OGO-ontwerpschema voor themaplanning; - vier sporenbeleid blijven gebruiken; - één weektaak?