

Praktijkgericht onderzoek



Hoera?!

We gaan het anders doen

Implementatie van Handelings Gericht Werken op basisschool 'de Uitleg

Door: Henriette van Wijk (s1042173)

Studierichting: 9MBIID (upgrade)

Mailadres: S1042173@student.windesheim.nl

Datum: Juni, 2011

Voorwoord

Dit onderzoek heb ik geschreven in het kader van kennisconstructie en praktijkonderzoek van de Master SEN aan de hogeschool Windesheim in Zwolle. Met dit onderzoek sluit ik mijn studie af voor intern begeleider. Ik kijk terug op een periode waarin ik veel geleerd heb, en ik hoop dit in mijn verdere loopbaan ook toe te kunnen passen.

Dit onderzoek heeft alleen tot stand kunnen komen door inzet van diverse mensen die ik graag wil bedanken. Allereerst bedank ik mijn begeleidster mevr. J. Lensen-Botter voor haar deskundige en motiverende begeleiding. Ze deed dit altijd op een positieve manier die mij enthousiast maakte om verder te gaan. Ook wil ik teamleden van basisschool 'De Uitleg' bedanken voor alle inzet die het mogelijk maakte voor mij om dit onderzoek uit te voeren. Mijn vrienden en familieleden wil ik bedanken voor alle steun en tijd die ik kreeg om aan dit onderzoek te werken.

Met grote interesse, plezier en enthousiasme heb ik aan dit onderzoek gewerkt. Ik hoop dat dit ook zo overkomt bij de lezer van dit onderzoek.

Juni, 2011

Samenvatting

De titel van dit onderzoek is: “Hoera?! We gaan het anders doen”. Implementatie van Handelings Gericht Werken op basisschool ‘de Uitleg’. Dit jaar gaat de basisschool ‘de Uitleg’ Handelings Gericht Werken (HGW) invoeren. We gaan dus iets anders doen; werken op een andere manier. De aanleiding van dit onderzoek is dat veranderingen

bij ons op school niet altijd enthousiast ontvangen worden.

Ik heb onderzoek gedaan naar de mogelijke succesfactoren die er aanwezig zijn bij de implementatie van HGW op ‘de Uitleg’. Dit heb ik onderzocht middels een literatuurstudie en een empirisch onderzoek op ‘de Uitleg.’ Een succesfactor op individueel nivo is dat er bij de implementatie rekening wordt gehouden met de voorkeurleerstijlen van de teamleden. Bij het team zien we als succesfactor vooral de ervaring en kennis die aanwezig is, waardoor de inhoud van de verandering snel vorm kan krijgen. Hierbij valt ook op dat het delen met elkaar een verbeterpunt is. Juist in de bijeenkomsten om HGW vorm te geven zien we dat er gebruik gemaakt wordt van het delen van elkaars kwaliteiten en dat dit bij het proces als succesfactor naar voren komt.

In het zoeken naar succesfactoren vallen ook verbeterpunten op. Omdat we in het onderwijs regelmatig te maken hebben met veranderingen zullen de succes- en verbeterpunten die in dit onderzoek naar voren komen, goed in te zetten zijn bij een volgende verandering. Door te werken met succeservaringen is de kans groter dat veranderingen in de toekomst op ‘de Uitleg’ met meer enthousiasme tegemoet kan worden gezien.

Inhoud

Voorwoord	2
Samenvatting.....	3
Hoofdstuk 1: Inleiding	6
1.1 Verlegenheidssituatie	6
1.2 Handelings Gericht Werken	6
1.2.1 Wat is Handelingsgericht Werken (HGW)?.....	6
1.2.2 HGW in Accretio	7
1.2.3 HGW op basisschool 'De Uitleg'	8
1.3 Centrale vraagstelling.....	8
1.4 Doelstelling	8
1.5 Onderzoeksvragen en deelvragen	8
Hoofdstuk 2: Theoretisch kader	10
2.1 Wat heeft iemand nodig om succesvol te kunnen veranderen?	10
2.2 Manieren waarop we leren.	13
2.3 Een lerende organisatie.	15
2.4 Kenmerken van een succesvolle implementatie.	17
Hoofdstuk 3: Onderzoeksopzet	20
3.1 Enquête.....	20
3.2 Vragenlijst Jutten (2007)	20
3.3 Scoringslijst Vroemen (2001)	20
3.4 Notulen en verslagen.....	20
3.5 Schoolwerkplan en zorgplan.....	21
3.6 Dinamotest voor teams (Metselaar & Cozijnsen, 1997)	21
3.7 Interview.....	21
3.8 literatuurstudie	21
Hoofdstuk 4: Resultaten	22
4.1 Kolb: Enquête.....	22
4.2 Jutten: Vragenlijst lerende school.....	23
4.3 Vroemen: Scoringslijst teamgedrag.....	23
4.4 Notulen cursusdagen HGW.....	24
4.5 Schoolwerkplan	25
4.6 Metselaar en Cozijnsen: Dinamo test voor teams	25
4.7 Interviews	28
4.8 Theoretische verdieping.....	28

Hoofdstuk 5: Conclusie	30
5.1 Conclusies deelvragen	30
5.2 Conclusie centrale vraag	33
5.3 Discussie	34
5.4 Aanbevelingen	34
Literatuurlijst	35
BIJLAGE 1: INSTRUMENT 2	37
BIJLAGE 2: INSTRUMENT 3	41
BIJLAGE 3: INSTRUMENT 4	44
BIJLAGE 4: INSTRUMENT 6	45
BIJLAGE 5: INSTRUMENT 7	48

Hoofdstuk 1: Inleiding

“Hoera?! We gaan het anders doen”. De manier waarop het ‘hoera’ uitgesproken wordt zegt veel over hoe iemand aankijkt tegen een verandering. Er zijn mensen die een verandering omarmen, en er zijn mensen die erg opzien tegen veranderingen. In het onderwijs komen veranderingen veel voor. Scholen staan onder grote druk om mee te gaan met de veranderingen, vooral omdat ze afhankelijk zijn van de staatssubsidie.

Dit jaar wordt in mijn werksituatie op basisschool “De Uitleg” het Handelings Gericht Werken (HGW) ingevoerd. Dit houdt in dat er op een andere manier gewerkt gaat worden. Het initiatief om HGW in te voeren, wordt op basisschool ‘De Uitleg’ over het algemeen niet met gejuich ontvangen. Ik wil onderzoeken wat het team nodig heeft om deze verandering succesvol te implementeren.

In hoofdstuk één beschrijf ik wat HGW inhoudt en hoe dit op basisschool ‘de Uitleg’ ingevoerd is. Ook beschrijf ik in dit hoofdstuk mijn onderzoeksvraag. Het theoretische kader in hoofdstuk twee geeft meer informatie over succesvolle manieren waarop veranderingen tot stand kunnen komen. In hoofdstuk drie laat ik zien welke instrumenten ik gebruik voor mijn onderzoek. In hoofdstuk vier beschrijf ik de resultaten van de onderzoeken. En in hoofdstuk vijf volgen de conclusies en de aanbevelingen.

1.1 Verlegenheidssituatie

Vernieuwingen in het onderwijs blijken op basisschool ‘de Uitleg’ in Dalfsen vaak gepaard te gaan met tegengas.

Zes jaar geleden zijn we gestart met het BAS-project (Bouwen Aan een Adaptieve School). De directeur besloot om dit project in te voeren op ‘de Uitleg’. We zijn er een aantal jaren mee bezig geweest. Dit verliep moeizaam; er waren veel onderlinge verschillen in de concrete uitvoering. Hoewel de borging van dit project regelmatig op het vergaderrooster staat, lijkt deze meer een formaliteit. Iedereen gaat er op zijn eigen manier mee om.

Ook dit schooljaar krijgen we weer te maken met een aantal vernieuwingen. Een daarvan is het Handelings Gericht Werken (HGW). Alle scholen van ons cluster (Accretio, 7 scholen) moeten HGW de komende jaren invoeren. In het jaarrooster van ‘de Uitleg’ is HGW voor dit jaar opgenomen. Hoewel ik vernieuwingen vaak met enthousiasme tegemoet zie, zie ik er nu tegenop. Het lijkt me veel energie kosten om gezamenlijk dit proces in te gaan. Deze verandering komt bovenop alle veranderingen waarmee we bezig zijn. Ook heb ik geen enthousiasme gezien in het team om HGW te gaan invoeren. Hierdoor lijkt het me moeilijk om er met zijn allen voor te gaan.

In dit proces, om Handelings Gericht te gaan werken, wil ik onderzoeken wat succesfactoren zijn om vernieuwingen in het team ‘de Uitleg’ te implementeren. Door de succesfactoren in kaart te brengen, wil ik een aanbevelingen doen die gebruikt kunnen worden bij toekomstige vernieuwingen. Dit kan in een toekomstig vernieuwingsproces ten goede komen.

1.2 Handelings Gericht Werken

1.2.1 Wat is Handelingsgericht Werken (HGW)?

Veel scholen verbeteren de kwaliteit van hun onderwijs en de leerlingbegeleiding. Dit gebeurt steeds meer op basis van HGW (Pameijer, Beukering en de Lange, 2010a). Het HGW komt voort uit het project 1-zorgroute van Weer Samen Naar School plus (WSNS+). Dit project streeft naar professionalisering van vroegtijdige signaleringen en adequate begeleiding van leerlingen met specifieke zorgbehoeften. Doel is een eenduidige zorgroute, waarin voor alle betrokkenen de beslistmomenten en de stappen transparant op elkaar afgestemd zijn. Het biedt dus de mogelijkheid

om planmatig om te gaan met de vaak grote verschillen in onderwijsbehoeften tussen leerlingen in de groep.

Er zijn zeven uitgangspunten voor het HGW (Pameijer, 2007):

1. Onderwijsbehoeften staan centraal;
2. Het gaat om afstemming en wisselwerking;
3. De leerkracht doet ertoe;
4. Positieve aspecten zijn van groot belang;
5. We werken constructief samen;
6. Ons handelen is doelgericht;
7. De werkwijze is systematisch en transparant.

HGW is planmatig werken volgens alle uitgangspunten. Volgens Pameijer (2007) passen leerkrachten veel van deze uitgangspunten al toe in hun onderwijs. Een schoolteam kan ervoor kiezen om met alle uitgangspunten te werken. Er is pas sprake van een succesvolle implementatie als alle uitgangspunten werkelijk tot hun recht komen (Pameijer et al., 2010a).

1.2.2 HGW in Accretio

Gereformeerde Basisschool (GBS) 'de Uitleg' maakt deel uit van samenwerkingsverband 'Accretio'. De besturen en de scholen van de Vereniging voor Gereformeerd Primair Onderwijs (VGPO), 'Accretio' in Zwolle en de VGPO 'De Zevenster' in Meppel, werken samen in de stichting Florion. Deze stichting stelt zich ten doel het vormen en in stand houden van een samenwerkingsverband volgens de Wet op Primair Onderwijs. Het samenwerkingsverband is gericht op het realiseren van een samenhangend geheel van zorgvoorzieningen binnen en tussen basisscholen en een speciale school voor basisonderwijs. Ze zijn erop gericht dat zoveel mogelijk leerlingen een ononderbroken ontwikkelingsproces kunnen doormaken. Stichting Florion beschrijft in hun zorgplan hoe er binnen het samenwerkingsverband vorm kan worden gegeven in het onderwijs aan leerlingen die extra zorg nodig hebben en hoe de leerkrachten daarop toegerust worden.

GBS 'de Uitleg' is onderdeel van het samenwerkingsverband Accretio en zien als een van de meerwaardes hiervan dat de school op deze manier beter in staat is om de status van bijzonder onderwijs te bewaken. Accretio bestaat uit zestien scholen. De naam Accretio staat voor groei en ontwikkeling. De bovenschoolse directeur is eindverantwoordelijke voor alle scholen van Accretio waaronder dus ook 'de Uitleg'.

In augustus 2008 is Florion van start gegaan. De plannen voor dit centrum kwamen voort uit de gevolgen van de veranderende subsidiestromen van de schoolbegeleidingsdiensten en veranderingen in de samenstelling van het samenwerkingsverband door fusies en de ontwikkelingen over 'Passend Onderwijs'. Het samenwerkingsverband heeft de opdracht passend onderwijs binnen de scholen van de stichting te realiseren. Het gaat om de beleidsvorming op schoolniveau, bovenschools en regionaal niveau. Voor de samenwerkende scholen van stichting Florion zijn vier hoofdthema's gekozen die in de komende jaren vormgegeven moeten. Een van deze thema's is de 1-Zorgroute naar HGW. Er is besloten om deze 1-Zorgroute binnen een meerjaren schoolverbeteringsproject te verwezenlijken. Aan de scholen van Accretio wordt een opleidingstraject aangeboden onder de titel "Kansen voor elk kind". Hogeschool Windesheim en de Educatieve Academie van de Gereformeerde Hogeschool ontwikkelen dit traject.

1.2.3 HGW op basisschool 'De Uitleg'

De dagelijkse leiding ligt in handen van de schoolleider. Op 'De Uitleg' is de schoolleider nu voor het tweede jaar werkzaam. Hij vormt samen met de intern begeleider (IB-er) en de tweeëntwintig andere leerkrachten, het onderwijsteam. Het onderwijsteam is verantwoordelijk voor het onderwijs aan de honderdnegentig kinderen die de school telt.

De ouders: De school is een streekschool en staat in Dalfsen. Ouders worden via ouderavonden en als deelnemer betrokken bij het leef- en werkklimaat op de school. Belangrijke schoolontwikkelingen, die de dagelijkse onderwijspraktijk raken, worden via het 'Prikbord' (schoolkrant) met ouders gecommuniceerd. Als er bij een leerling extra zorg wordt ingezet, worden ouders daarvan op de hoogte gesteld.

De leerlingen: De leerlingen zijn verdeeld over acht groepen. De school streeft het Adaptief Toerustend (op basis van de gereformeerde grondslag) Onderwijs na. Adaptief houdt in: aansluiting nastreven bij de ontwikkeling van elk kind en zorgen voor een uitdagende leeromgeving. Door middel van zelfstandig werken en teamontwikkeling wordt dit steeds verder uitgebreid.

1.3 Centrale vraagstelling

Uit de inleiding komt naar voren dat het team op basisschool 'de Uitleg' niet erg enthousiast lijkt te zijn om HGW te gaan invoeren. Nu we al wat verder in het proces zitten om HGW vorm te geven, lijkt het enthousiasme iets groter. Ik wil dit dieper onderzoeken door meer informatie te krijgen vanuit het team. Waardoor komt het enthousiasme op gang? Welke factoren hebben daaraan meegewerkt?

Om een goed onderzoek op te zetten is een duidelijk doel nodig. Dit heb ik verwoord in een onderzoeksvraag:

Welke factoren dragen ertoe bij dat de implementatie naar HGW succesvol verloopt in het team op basisschool 'de Uitleg'?

1.4 Doelstelling

Op basisschool 'de Uitleg' willen we Handelings Gericht Werken (HGW) implementeren. In dit proces beschrijf ik wat succesfactoren zijn op basisschool 'de Uitleg' om deze verbetering vorm te geven.

Hoe dit proces verloopt, hangt af van kenmerken van het team waarin allerlei verschillende persoonlijkheden zitten. De manier waarop de implementatie wordt vormgegeven is ook een belangrijk kenmerk. Van deze kenmerken wil ik een helder beeld neerzetten.

Als dit onderzoek afgerond is, laat ik basisschool 'de Uitleg' zien welke factoren eraan bijgedragen hebben om HGW succesvol te implementeren. Deze factoren kunnen worden ingezet bij een volgende implementatie, waardoor er meer kans is om deze succesvol te laten verlopen.

1.5 Onderzoeksvragen en deelvragen

Om antwoord te krijgen op de centrale onderzoeksvraag (zie paragraaf 1.2) heb ik een aantal deelvragen gemaakt:

Onderzoeksvraag 1: Welke persoonlijke kenmerken van de teamleden dragen ertoe bij om HGW succesvol te implementeren?

1a: Wat heeft ieder teamlid nodig volgens de theorie om succesvol te kunnen veranderen?

1b: Hoe leert elk teamlid om een verandering tot stand te kunnen brengen?

1c: Welke manier is succesvol op basisschool 'de Uitleg' om elk teamlid persoonlijk te motiveren om HGW in te voeren?

Onderzoeksvraag 2: Welke kenmerken van het team dragen ertoe bij om HGW succesvol te implementeren?

2a: Wat heeft een team nodig volgens de theorie om succesvol te kunnen veranderen?

2b: Hoe ziet de leercultuur eruit op basisschool 'de Uitleg' om tot een verandering te kunnen komen?

2c: Wat heeft het team nodig op basisschool 'de Uitleg' om samen HGW in te voeren?

Onderzoeksvraag 3: Welke kenmerken van het implementatieproces dragen ertoe bij om HGW succesvol te implementeren?

3a: Aan welke kenmerken moet een verandering volgens de theorie voldoen om succesvol te zijn?

3b: Welke van de genoemde kenmerken uit de theorie zijn er aanwezig bij de implementatie van HGW op basisschool 'de Uitleg'?

3c: Wat heeft basisschool 'de Uitleg' nodig naar aanleiding van de kenmerken die zorgen voor een succesvolle implementatie (Grol en Wensing, 2001) om HGW in te voeren?

Hoofdstuk 2: Theoretisch kader

In dit hoofdstuk beschrijf ik wat nodig is om voldoende draagvlak te creëren voor een succesvolle implementatie. Het gaat in dit onderzoek over een implementatie in een school. Ik kies ervoor om dit te belichten vanuit verschillende invalshoeken die naar mijn idee het meest de schoolsituatie nabootsen, omdat dit de kans op een succesvolle implementatie van HGW vergroot.

In paragraaf 2.1 zien we dat weerstand kan ontstaan bij veranderingen, maar dat dit ook van belang is om de verandering vorm en diepgang te geven. Om een verandering vorm te geven is verbinding en bezieling nodig.

In paragraaf 2.2 kijken we naar de manier waarop je de bezieling voor elkaar kan krijgen. We zien dat iedereen een verandering op zijn eigen manier ingaat en dat dit te maken heeft met je leerstijl en de mate waarin je jezelf wil ontwikkelen. Door middel van teamleren zal er meer bereikt en ontwikkeld kunnen worden. Dit vraagt om een gezamenlijke visie en onderling begrip.

Als we in paragraaf 2.2 veronderstellen dat teamleren nodig is in het leerproces, is het van belang dat de omgeving hierop inspeelt. We zien in paragraaf 2.3 dat richting geven aan een verandering vraagt om een lerende organisatie. In deze paragraaf worden de vijf kenmerken van een lerende organisatie genoemd.

Tenslotte worden er in paragraaf 2.4 vier succesvolle kenmerken genoemd van een verandering die te gebruiken zijn in een implementatieproces. Deze kenmerken heb ik beschreven vanuit de implementatie van HGW.

2.1 Wat heeft iemand nodig om succesvol te kunnen veranderen?

Succesvol veranderen begint bij enthousiaste medewerkers. Maar er wordt niet altijd enthousiast gereageerd op een aangekondigde verandering. Dit zien we ook op basisschool 'de Uitleg' bij de invoering van HGW. Hoewel er al diverse keren ter sprake is geweest dat we HGW gaan invoeren, lijkt het erop dat iedereen steeds weer vergeet wat HGW nu precies is. Het is duidelijk dat het team er niet uit zichzelf mee bezig is. De verandering begint hier niet met enthousiaste medewerkers.

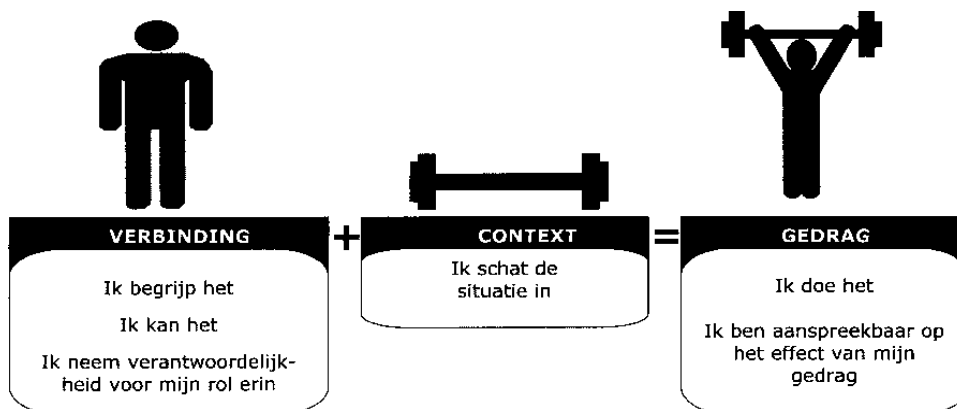
Een natuurlijke reactie van mensen bij veranderingen die niet uit henzelf ontstaan is dat er weerstand komt. Weerstand is een vorm van verzet. Het is een negatieve emotionele reactie op een behandeling of uitspraak die als inhoudelijk onjuist ervaren wordt en je persoon raakt in je fundamentele waarden of je fysieke grenzen aantast. Door iets te moeten veranderen kunnen mensen zich bedreigd voelen of aangetast in hun eigenwaarde of in hun macht. Er zijn diverse redenen waarom mensen opzien tegen veranderingen. Evard en Gipple (2002) noemen er vijf:

- Gevoel van controleverlies. Doordat het nu anders moet raken de mensen de controle kwijt van het oude vertrouwde,
- Teveel verandering in hun leven ervaren en nog meer veranderingen niet aankunnen. Mensen hebben maar een beperkte mate aan lichamelijke, intellectuele en emotionele energie. Hoe meer je ze met veranderingen opzadelt, hoe meer je hun energiereserves aanboort, totdat ze leeg zijn. In het onderwijs hebben we te maken met veel veranderingen en ook op 'de Uitleg' zijn er veel veranderingen in korte tijd doorgevoerd zoals: teamwisselingen, digiborden, ontwikkelvolgmodel enz,
- Denken dat het een waardeloos idee is. Vaak worden er in het onderwijs veranderingen toegepast uit financiële overwegingen en niet omdat het meer efficiënt is,
- Te veel fouten in het verleden. Hoe meer veranderingen werknemers hebben zien mislukken in het verleden, hoe meer reden ze hebben om de huidige verandering te wantrouwen,

- Het zelfrespect beschermen. De meeste mensen komen in opstand als het hun waardigheid en hun positieve zelfbeeld beschadigt. Dat het nu weer anders moet dan voorheen, kan ervaren worden als dat ze het eerst niet goed deden.

Evard en Gipple (2002) geven aan dat bij succesvolle veranderingen gewerkt wordt met weerstand en niet tegen weerstand. Ook Senge (1992) sluit aan bij het idee dat weerstand erbij hoort. Hij zegt dat er zonder weerstand geen verandering zal komen. Het feit dat mensen iets moeten gaan veranderen waarbij ze weerstand voelen geeft aan dat ze het serieus overwegen. Door weerstand te zien als vorm van feedback kan het ook een bron worden van informatie voor de veranderaar. Hierdoor kan hij onderzoeken welke bezwaren er zijn en kunnen zwakke plekken in het plan duidelijk worden. Als er weerstand tegen de verandering is heeft het geen zin om de verandering erdoor te drukken. Beter is het om de bron van de weerstand te vinden en daarmee aan het werk te gaan. De bron kan gevonden worden door in gesprek te gaan met degene die weerstand vertonen. Op deze manier zorgt weerstand ervoor dat de verandering meer diepgang krijgt omdat er uitgebreid over gepraat wordt. Vervolgens kan het plan bijgesteld worden en zal er meer draagvlak en verbinding ontstaan bij de verandering.

Een verandering starten kan dus zonder veel enthousiasme. Toch is het ook nodig om enthousiast te worden. Om hart te krijgen voor de verandering is verbinding nodig (Ofman, 2001). Bij verbinding is het niet vereist dat mensen de verandering gelukzalig in ontvangst nemen. Ze hoeven het dus zelfs niet altijd leuk te vinden. Maar door verbinding komt er intrinsieke motivatie wat ervoor zorgt dat mensen 'ervoor gaan'. Ze nemen hun verantwoordelijkheid en gaan het ook doen.

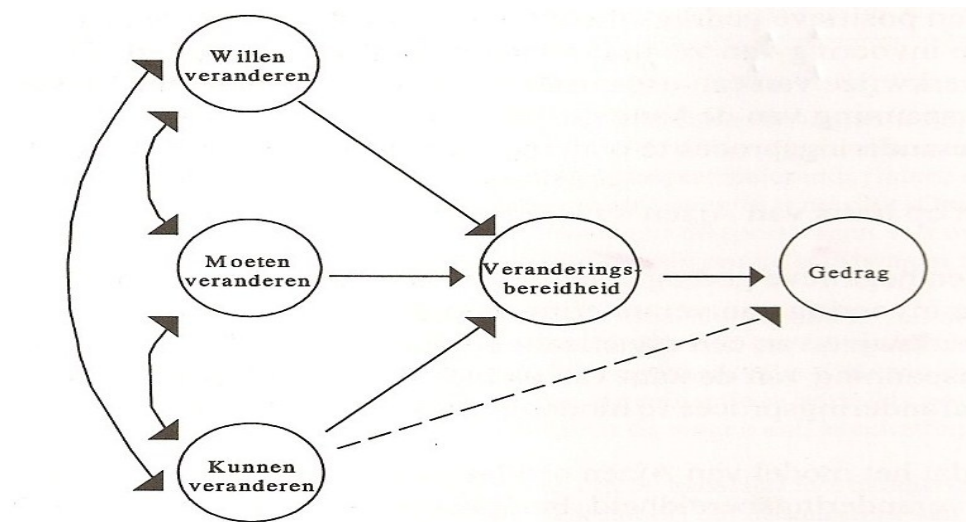


Afbeelding 1: Verbinding als voorwaarde (Blackboard, module 9SO.TAAK)

Gedrag waarin verbinding en context aanwezig zijn, zoals we op de afbeelding zien, is dus wat anders dan mensen zover krijgen dat ze gaan meedoen met de verandering (Ofman, 2001). Het resultaat hiervan is dat mensen gewenst gedrag vertonen, maar er waarschijnlijk niet in geloven. Juist het geloven in de verandering zorgt voor intrinsieke motivatie. Dit is nodig om enthousiast te worden, om hart te krijgen voor de verandering. Ofman (2001) noemt dit bezieling krijgen voor de verandering. Hij geeft aan dat bezieling een belangrijke voorwaarde is voor het leveren van goed werk. Deze bezieling komt vooral tot stand als je jezelf goed kent en weet waar je kwaliteiten liggen en je beseft wat je leuk vindt. Op deze manier werk je met passie. Passie gaat gepaard met energie. En dit heeft alles met bezieling te maken.

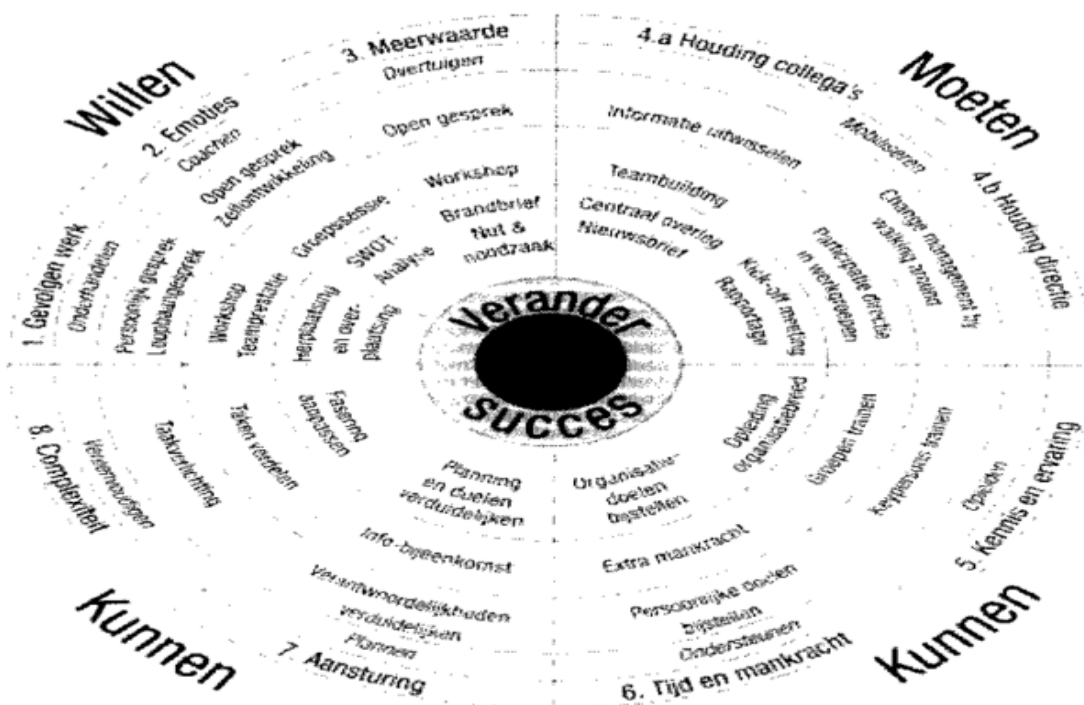
Metselaar en Cozijnsen (1997) noemen het werken met bezieling, werken met veranderingsbereidheid. Ze zien dit als een proces waarin de uitkomst van de verandering (attitude), het klimaat waarin de verandering tot stand komt (subjectieve norm) en de mogelijkheden van de

medewerkers (gedragscontrole), een grote rol speelt. Ze vertalen attitude, subjectieve norm en gedragscontrole door willen, moeten en kunnen veranderen.



Afbeelding 2: Veranderingsbereidheid (Metselaar en Cozijnsen, 1997)

Om succesvol te kunnen veranderen op 'de Uitleg' is het belangrijk om een overzicht te hebben in kansen en bedreigingen die ervaren worden als gevolg van het veranderingsproces. Is de ervaring van het team dat ze moeten veranderen, willen ze wel veranderen en tenslotte kunnen ze dit ook? Als dit helder is, is te zien of het team bezieling heeft met de verandering. Naar aanleiding hiervan kan gekozen worden om succesvolle interventies toe te passen om de veranderingsbereidheid te vergroten. Deze interventies zijn ondergebracht in een interventiewiel (afbeelding 3) op verschillende niveaus.



Afbeelding 3: Interventiewiel (Metselaar en Cozijnsen, 1997)

2.2 Manieren waarop we leren.

Als we bereid zijn om te veranderen, moeten we het ook nog kunnen. Dit vraagt om een lerende houding. Ieder leert op zijn eigen manier. Hendriksen (2005) beschrijft in een leercyclus onze manier van leren. Hij onderscheidt vier leerstijlen: nadenker, toepasser, doener en waarnemer. Hij laat zien dat iedereen een voorkeursstijl heeft om een leerproces in te gaan. Het blijkt voor een leerproces noodzakelijk te zijn dat alle fases aan bod komen. Op deze manier integreer je kennis met vaardigheden. Kolb heeft dit weergegeven in een leercyclus (afbeelding 4). De leercyclus staat hierbij in een vast schema maar het maakt hierbij niet uit waar je de cyclus instapt. Als je een denker bent, en je eerst graag meer informatie wilt hebben voordat je het leerproces instapt, zal je hier beginnen om de cyclus te gaan doorlopen.

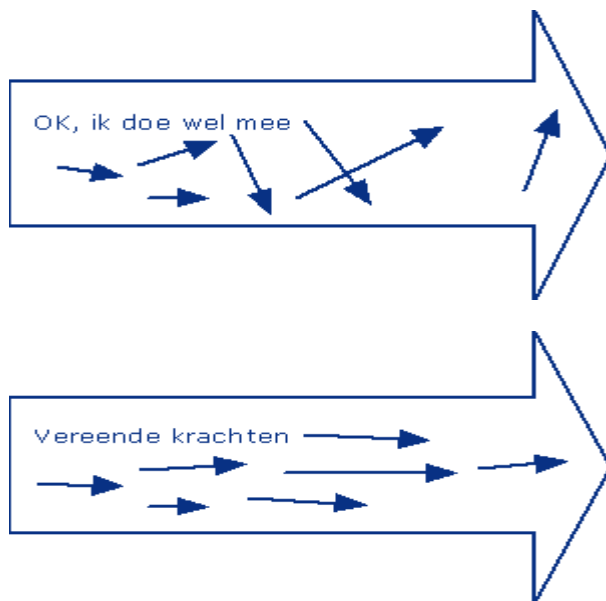


Afbeelding 4: Leercyclus Kolb (Hendriksen, 2005)

Door deze voorkeursstijlen start niet iedereen het leerproces in dezelfde fase. Ga je met een team een leerproces in dan zul je ergens in het leerproces moeten starten. Waar liggen de voorkeursstijlen van de teamleden op 'de Uitleg' die deelnemen aan de cursus HGW? Tijdens de eerste bijeenkomst om HGW vorm te geven hebben we achtergrondinformatie gekregen over het HGW. We zijn gestart bij het waarnemen en denken. Bij de terugblik op deze dag, heerste er over het algemeen een ontevreden gevoel. Vooral aan het eind van de dag was de motivatie naar mijn idee niet gegroeid om ermee aan de slag te gaan. De tweede bijeenkomst zijn we gaan experimenteren. Dit ligt aan de andere kant van de cyclus. Deze dag waren veel collega's enthousiast en de motivatie om ermee aan het werk te gaan was hoog. Ik denk dat de voorkeursstijl in het team vooral bij de linkerkant van de cyclus ligt. Door dit helder te krijgen zouden we bij een volgende verandering kunnen insteken op de kant waar de meeste voorkeursstijlen liggen.

Verschillen in stijlen kunnen heel productief zijn. De leden vullen elkaar aan en kunnen gezamenlijk zorg dragen voor de hele cyclus, ieder in de eigen voorkeursrol. Voorwaarde hiervoor is dat de rollen expliciet gemaakt zijn. Dat helpt teamleden om hun rol in de goede fase van de cyclus te kunnen laten zien. Hierdoor is er ook meer begrip naar elkaar toe.

Senge (1992) kent een leercyclus die grote overeenkomsten vertoont met die van Kolb. Maar daar waar Kolb hem op individueel niveau beschouwt, beschrijft Senge het leren in een team. Samen leren zorgt voor meer energie om te leren. Senge illustreert dit door middel van pijlen (afbeelding 5). De pijl wijst naar het doel of de visie dat het team wil halen. De kleine pijltjes stellen de teamleden voor. In onderstaande afbeelding zie je dat er wel een doel of visie is, maar dat elk teamlid aan zijn eigen doelen werkt.



Afbeelding 5: Teamleren (Senge, 2002)

De tweede pijl in de afbeelding laat veel meer energie en kracht zien. De doelen van elk teamlid zijn veel meer gericht op het gezamenlijke doel of de gezamenlijke visie. Dit komt doordat de persoonlijke doelen van de teamleden gelijkgericht zijn aan het gezamenlijke doel. Niet omdat het nu eenmaal beslist is om een kant op te gaan, maar omdat elk individu het waardevol vindt om die kant op te gaan. Hierdoor werken ze harmonisch samen, één richting op, waardoor er minder energie verspild wordt. Op deze manier blijft het niet bij individueel leren, maar versterken de individuen elkaar waardoor de organisatie kan groeien.

Als team vraagt deze manier van samenwerken in de eerste plaats een gezamenlijke visie. Het team moet weten waar het naartoe werkt. Soms is het hierbij nodig dat persoonlijke doelen bijgesteld moeten worden. Een belangrijke vaardigheid die hierbij nodig is, is het leren delen met elkaar door middel van reflectie. Door als team te praten over ideeën en overtuigingen en elkaar vragen te stellen ontstaat een gemeenschappelijk inzicht (houding en overtuiging). Senge stelt dat wanneer er genoeg aandacht is voor deze stadia, dit automatisch een gecoördineerd handelen oplevert. Wat een uitdaging voor een team als dat het resultaat is! Om dit proces in een organisatie te verbeteren is het in eerste instantie van belang om de diversiteit van elkaar te begrijpen en accepteren. Vervolgens kan er een beroep gedaan worden op elkaar gedaan worden waardoor vaardigheden worden doorgegeven en er gezamenlijk geleerd kan worden.

Seagal (2008) werkt deze diversiteit tussen mensen verder uit. Ook hij benadrukt het delen met elkaar om meer verbondenheid te krijgen. "Als we ons bewuster zijn van onderlinge verschillen – als we ze herkennen, begrijpen en respecteren – dan kunnen we beter met elkaar communiceren, effectiever samenwerken, succesvol leren en onderwijzen, onze eigen diverse talenten en affiniteiten en die van anderen beter benutten en bewust onze individuele en collectieve ontwikkeling ondersteunen" (Seagal, 2008, p. 25). Seagal laat zien dat de manier waarop je leert te maken heeft met je persoonlijkheid. Volgens hem bezit ieder mens drie capaciteiten wat je persoonlijkheid vormt: mentaal, emotioneel en fysiek. Bij ieder mens zijn ze in andere mate vertegenwoordigd, maar is er een principe die er bovenuit steekt. Elke persoonlijkheid heeft een eigen manier van communiceren, leren, zich ontwikkelen, informatie verwerken en omgang met anderen. Dit zijn allemaal belangrijke kenmerken die voorkomen bij een veranderingsproces. Door de herkenning van de behoefte van elke

persoonlijkheid kan er voldaan worden aan ieders behoefte en kan er meer begrip en acceptatie ontstaan naar elkaar toe.

We zien dus de meerwaarde van het teamleren. Om het leerproces positief te beïnvloeden zien we dat het van belang is dat teamleden een gezamenlijk doel hebben, elkaar kennen en begrip hebben voor elkaar. Vervolgens kunnen ze samen delen waardoor teamleden elkaar kunnen aanvullen. Ik ben benieuwd in hoeverre het doel van HGW op basisschool 'de Uitleg' duidelijk is en of dit past bij de gezamenlijke visie van het team. Ook wil ik bekijken of er voldoende begrip is naar elkaar toe in het team op basisschool 'de Uitleg', waardoor er voldaan kan worden aan ieders behoefte.

2.3 Een lerende organisatie.

“Naarmate de betrokkenheid van alle teamleden groter is zal het leerproces groter zijn. Door gezamenlijk inspanning en openheid zal er interne groeikracht ontstaan. In dit geval is er sprake van een lerende organisatie” (Gerrichhauzen, Korsten en Fijen, 2002). Een lerende organisatie vergroot voortdurend de competentie van de medewerker en van zijn collega's om het gewenste resultaat te behalen waardoor de organisatie flexibel kan inspelen op de veranderingen in de omgeving. Hier is te zien, net als bij het teamleren, dat het belangrijk is om in te spelen op de energie van het individu. Van hieruit kan de verandering in de omgeving krachtig werken. Het is volgens Senge (2002) van belang om een lerende organisatie te zijn als je richting wil geven aan ontwikkelingen binnen de school.

Om in lerende organisaties aantrekkelijke resultaten te bereiken is inzet van vijf disciplines nodig (Senge, 2002):

1. Persoonlijk meesterschap

Lerende organisaties hechten veel waarde aan de persoonlijke ontwikkeling van de medewerkers. Mensen die een hoge mate van persoonlijk meesterschap bezitten willen groeien om zo resultaten tot stand te brengen in hun leven die ze werkelijk belangrijk vinden. Dit betekent dat ze een helder beeld voor ogen hebben over hun eigen toekomst, dromen en ambitie; een persoonlijke visie. Uit dat streven komt de geest van de lerende organisatie voort. Volgens Senge (2001) is een kenmerk van mensen met persoonlijk meesterschap dat ze een gevoel van verbondenheid en compassie tonen. Je hebt anderen nodig om je doel te bereiken. Dit leidt dus vanzelf tot een bredere visie. Hierbij is positief leiderschap nodig die een sfeer stimuleert waar het belang van het blijven ontwikkelen benadrukt wordt.

2. Mentale modellen

De manier waarop wij de werkelijkheid waarnemen is niet altijd in overeenstemming met de werkelijkheid. Het zijn voorstellingen die we hebben van de wereld en hoe de dingen daarin gebeuren. Dit bepaalt ons handelen en doen. In een team kan het voorkomen dat verschillende mensen eenzelfde gebeurtenis totaal verschillend ervaren. Door openheid te geven in je opvattingen kunnen onze mentale modellen naar boven komen. Als we feedback krijgen op onze mentale modellen zijn we in staat bewuster om te gaan met ons gedrag. Hierdoor is een team bijvoorbeeld in staat om een gebeurtenis in een ander daglicht te plaatsen. Door op een open manier erover te praten vergroot je de teamgeest. Dit zal ook de besluitvorming kunnen veranderen.

3. Een gemeenschappelijke visie

Een gedeelde visie geeft zin aan het handelen en bundelen van de energie. Het bevordert de samenwerking en de inzet. Een visie is gemeenschappelijk als je hetzelfde beeld hebt van datgene waar je in de toekomst naar toe wilt en dat je dit beeld met elkaar deelt. Een gemeenschappelijke visie komt dus voort uit de persoonlijke visies. Als het ik-gevoel een wij-gevoel gaat worden, zorgt dit voor kracht en energie om de visie vorm te geven. Om dit te

ontwikkelen is een inspirerende leider en helderheid over de te nemen stappen een noodzaak. Als er te weinig onderlinge verbondenheid is, is de aandacht vooral gericht op de centrale persoon. De samenwerking komt tot stand als iedereen elkaar nodig heeft en er open communicatie is en betrokkenheid.

4. Teamleren

Een groep mensen die individueel heel goed kunnen leren, vormt niet automatisch een lerend team. Als teams leren gaan worden er vaardigheden doorgegeven en vullen de teamleden elkaar aan. Teamleren is een vaardigheid waarin teams leren hoe ze zich samen verder kunnen ontwikkelen. Het is een proces waarbij het team gestuurd wordt en waarbij het de resultaten kan bereiken die het voor ogen heeft. Belangrijk in de sturing hierbij is dat er een sfeer gecreëerd is met een open en creatief klimaat waarbij je met elkaar spreekt in dialoog en discussie. Bij dialoog en discussie ligt de nadruk niet op het overtuigen van een ander, maar vormt het doel van het gesprek het verhelderen en elkaar bevragen van standpunten die er naar voren worden gebracht (mentale modellen).

5. Systeemdenken

De bindende factor van deze vier bovengenoemde disciplines is het systeemdenken. Systeemdenken is de totaalaanpak die nodig is om het daadwerkelijke leren te begrijpen en die zorgt voor de samenhang. Om deze totaalaanpak te beschrijven maak je gebruik van de andere vier disciplines. Bij systeemdenken analyseer je de situatie. Dit wordt vaak weergegeven in schema's. Op deze manier kun je ontdekken welke samenhangende factoren er zijn die bepalend zijn voor de situatie. Hierdoor kun je ook ontdekken wat waardevolle manieren zijn om verandering tot stand te brengen.

In hoeverre vertoont basisschool 'de Uitleg' de kenmerken van een lerende organisatie? Wordt er in de cursus gebruik gemaakt van de kenmerken van een lerende organisatie? We zien dat dit van belang is om ontwikkelingen richting te geven.

Richting geven in een lerende organisatie komt tot stand door te werken met het 'bottom-up' model. Op school houdt dit in dat er gezamenlijk (teamleden, ouders en leerlingen) richting gegeven wordt en dat er gezamenlijk keuzes gemaakt worden om ervoor te zorgen dat de school zich ontwikkelt. Wordt er gewerkt vanuit het 'top-down' model, dan houdt dit in dat de directie bepaalt wat goed is voor de school. De directie moet de teamleden dan overtuigen om mee te gaan doen in de verandering. Senge (2002) vergelijkt dit met een elastiekje. Er wordt aan getrokken, het elastiekje buigt mee, maar schiet dan weer terug naar een lager punt. Op korte termijn helpt het (buigen ze mee), maar op langere termijn neemt de motivatie van het team nog meer af (schiet terug naar een lager punt dan het begin).

Naast het tot stand komen van een gezamenlijke visie zijn er nog meer voorwaarden die essentieel zijn voor de ontwikkeling van een lerende school. Jutten (2007) verbindt de theorie van Senge met scholen. Op drie niveaus verwoordt hij de voorwaarden om tot leren te komen:

Op leraarniveau,

Leraren moeten alle benodigde informatie krijgen. Van belang is, dat ze feedback geven en ontvangen. Er zal ruimte dienen te zijn om zelfstandig beslissingen te kunnen nemen. Fouten maken en risico's nemen mag (moet!). Leraren dienen beloond te worden voor het nemen van eigen initiatief en ze moeten de tijd krijgen om gedragsalternatieven te ontwikkelen en te ontdekken. Ook de beschikbaarheid van mogelijkheden en middelen om te kunnen leren speelt een belangrijke rol.

Op teamniveau,

Op teamniveau zijn de gemeenschappelijke doelen noodzakelijk. Deze worden afgeleid van de visie, zijn gekoppeld aan persoonlijke waarden en tevens extern gericht op de behoeften van onze samenleving. Ook als team is er een mate van zelfstandigheid nodig: eigen keuzes kunnen en durven maken. Dit alles kan niet zonder goed teamoverleg met betrokkenheid, goede informatie, goede onderlinge werkverhoudingen, ondersteunen van elkaar, goed omgaan met conflicten, ruimte voor ieders individualiteit, verschillen beschouwen als kans om van elkaar te leren.

Op organisatieniveau,

Van groot belang is een professionele schoolcultuur, die gekenmerkt wordt door termen als: moreel besef (waarom ben ik leraar?), ondernemend, systeembewust, extern gericht, kritisch, onderzoekend en resultaatverantwoordelijk. Voor de organisatie is een leiderschapstijl nodig, die het leren stimuleert.

Basisschool 'de Uitleg' is een van de scholen uit een cluster. Dit betekent dat ze te maken hebben met een bovenschoolse manager. De keuzes die bovenscholen gemaakt worden moeten op de scholen in het cluster uitgevoerd worden. In hoeverre een school hiervan kan afwijken weet ik niet goed. Is er ruimte genoeg voor de scholen om zelfstandig de richting te kunnen aangeven? 'Leeft' de visie van de school bij de teamleden en zien ze dit als een gedeelde visie. Is HGW een verlengstuk van het richting geven aan de gedeelde visie van de school?

Tenslotte is het van belang om te zien aan welke kenmerken het proces van de implementatie moet vodoen om succesvol te zijn.

2.4 Kenmerken van een succesvolle implementatie.

Grol en Wensing (2001) beschrijven een aantal kenmerken van een succesvolle implementatiestrategie:

Relatief voordeel	de mate waarin een innovatie als een verbetering van de bestaande praktijk wordt gezien
Passendheid	de mate waarin de vernieuwing past bij bestaande opvattingen, behoeften, waarden en normen, routines
Complexiteit	de mate waarin een richtlijn of nieuwe werkwijze wordt gezien als eenvoudig te begrijpen en te gebruiken
Probeerbaarheid	de mate waarin men de vernieuwing (op kleine schaal) kan proberen, zonder meteen vast te zitten aan allerlei gevolgen die men niet meer terug kan draaien
Zichtbaarheid	de mate waarin de resultaten van een nieuwe werkwijze zichtbaar zijn

Passendheid: Zodra de verandering meer past bij de bestaande situatie en het team dit ziet als een verbetering staan ze meer open voor verandering. Het is dus nog de vraag of HGW past binnen de visie van de school.

Fullan (2001) noemt de fase waarin de beslissing valt om het innovatieplan te 'adopteren' en met de vernieuwing te starten, de initiëringfase. In deze eerste fase dient er een duidelijke behoefte aan verandering te zijn en is het ook de wens van het schoolteam. Omdat het HGW vanuit het samenwerkingsverband een wens is, is het de vraag in hoeverre dit de wens is van de scholen binnen dit samenwerkingsverband. Hier behoort basisschool 'de Uitleg' ook bij. Ook de manier waarop dit gecommuniceerd is, naar de scholen toe en binnen de scholen zelf, is denk ik van groot belang voor de 'adoptie' van de verandering.

Om overtuigd te zijn van de noodzaak van de verandering is het volgens Fullan (2001) nodig om ermee te experimenteren en om iedereen er zich in te laten verdiepen. Vaak zijn de behoeften aan het begin van het proces nog niet helemaal duidelijk, maar zo kan je er achter komen.

Complexiteit: Implementatie van HGW betekent meestal veranderen van de huidige werkwijze naar een meer handelingsgerichte werkwijze (Pameijer en Beukering, 2008). Als je bepaalt welke aspecten van HGW het schoolteam al toepast is te zien wat er al gedaan is aan het HGW. Door de beginsituatie goed in te beeld te brengen sluit je aan bij de kennis die er al is. Hierna is duidelijk wat de verandering aan resultaat oplevert als het doorgevoerd is. Op deze manier wordt dan ook duidelijk wat de gewenste situatie voor ieder persoonlijk betekend. Dit is een belangrijke voorwaarde bij de acceptatie bij het veranderingsproces (Evard & Gripple, 2002).

Wat ook een belangrijke voorwaarde is, is een lerende houding van teamleden en een sfeer waarin dat gestimuleerd wordt (Senge, 2001). Juist in een dynamische omgeving, een omgeving waar veel ontwikkelingen zijn, moet steeds bijgeleerd worden. Het onderwijs is een dynamische omgeving. Er zijn veel ontwikkelingen in het onderwijs waar scholen telkens op in moeten spelen. Dit vraagt om een goed samenspel tussen directie en teamleden. Fullan (2001) geeft aan dat druk en ondersteuning vanuit de directie zijn belangrijk. In dit geval gaat het om de druk om HGW te gaan invoeren, en de ondersteuning aan de teamleden om de doelen van HGW in praktijk te brengen.

Probeerbaarheid: Door de mogelijkheid te bieden om te experimenteren met het HGW, zonder gelijk ergens aan vast te zitten, kan je een positieve werking geven aan het veranderingsproces. Door dit in het begin van het proces uit te voeren ontstaat er een actieve participatie wat een sleutelfactor is bij de start (Fullan, 2001). Bij voorkeur gebeurt dit in een gezamenlijke leersituatie. Veranderingen invoeren kan met de hele groep, maar ook met een kleinere groep. "Er zijn geen aanwijzingen gevonden dat brede betrokkenheid in het begin effectiever is. Waarschijnlijk is het beter als een kleine groep in de school een vernieuwing start. We bevelen aan om aspecten van HGW eerst uit te proberen met leraren die gemotiveerd zijn om mee te werken aan de implementatie van HGW en die een hulpvraag hebben die geschikt is voor HGW. Zo doen beiden succeservaringen met HGW op en kunnen zij op basis hiervan HGW verder ontwikkelen binnen de school. Dit heeft een zogenaamde olievlekwerking" (Pameijer & Beukering, 2008). Door de collega's die geëxperimenteerd hebben te laten vertellen over hun ervaringen en door ze de effecten te laten zien, maak je de resultaten zichtbaar. Ook dit is een voorwaarde om de innovatie als verbetering te zien.

Zichtbaarheid: "Als je niet zeker weet waar je naartoe gaat, lukt het je nooit om je werknemers mee te laten reizen" (Gripple & Evard, 2002, p. 50). Het is dus van belang om teamleden inzicht te geven door bijvoorbeeld te werken met een plan. Door de implementatie volgens een helder stappenplan te laten verlopen, is de slagingskans het grootst (Pameijer en Beukering, 2008). Pameijer & Beukering (2009) geven zelf al een stappenplan aan om HGW te implementeren. Ik ben benieuwd of 'de Uitleg' met dit stappenplan heeft gewerkt.

Ook de uitkomsten die de teamleden verwachten in het veranderingsproces van belang om de veranderingsbereidheid te bewerkstelligen (Metselaar & Cozijnsen, 1997). Volgens Bennebroek Gravenhorst (2002, zoals geciteerd in Metselaar & Cozijnsen, 1997) is de positieve verwachting die teamleden hebben van de uitkomst, de meest in het oog springende succesfactor.

Het gevoel eigenaar te zijn van de vernieuwing is een langzaam proces waarin visies worden aangescherpt, kennis en vaardigheid wordt verworven en er betrokkenheid ontstaat (Fullan, 2001). Het is belangrijk dat HGW dicht bij de dagelijkse praktijk blijft staan (Pameijer en Beukering, 2008). Ik ga onderzoeken in hoeverre het implementatieproces van HGW op 'de Uitleg' passenheid, probeerbaarheid, complexiteit en zichtbaarheid gebruikt om succesvol te veranderen.

Hoofdstuk 3: Onderzoeksopzet

De centrale vraag in dit onderzoek is: Welke factoren dragen ertoe bij dat de implementatie naar HGW succesvol verloopt in het team op basisschool 'de Uitleg'. Dit hoofdstuk beschrijft de opzet van het onderzoek dat is uitgevoerd op 'de Uitleg'.

Dit onderzoek komt voort uit een verlegenheids situatie (zie hoofdstuk 1) wat het tot een praktijkonderzoek maakt (Harinck, 2010, p. 19). Het onderzoek en de resultaten gelden op dit moment in deze situatie. Wordt het onderzoek op een ander moment afgenomen dan is de kans aanwezig dat de resultaten anders kunnen zijn.

Om te komen tot antwoorden op mijn onderzoeksvragen, zijn drie invalshoeken gekozen: persoonlijke kenmerken van teamleden, kenmerken van het team en kenmerken van het implementatieproces. Het praktijkonderzoek is uitgevoerd op basisschool 'De Uitleg'. Door middel van observaties, vragenlijsten en enquêtes zal een zo reëel mogelijk beeld geschetst worden. Door gebruik van meerdere onderzoeken is voorkomen dat de onderzoeken teveel een subjectieve beoordeling geven. Op deze manier is er sprake van triangulatie wat een belangrijk kwaliteitscriterium geeft in het praktijkonderzoek (Harinck, 2010 p. 77). Omdat de teamleden hun medewerking verlenen in dit onderzoek zal ik verantwoord met de resultaten omgaan. De uitslagen van de onderzoeken zijn anoniem verwerkt zodat teamleden zich veilig en competent zullen voelen.

Voorafgaande aan dit onderzoek heb ik het team gezamenlijk benaderd om medewerking te verkrijgen. Hierbij is duidelijk de wens uitgesproken van het team om de belasting laag te houden. In dit onderzoek is daarom te zien dat het hele team meegewerkt heeft aan de 'Kolb vragenlijst'. Daarnaast heb ik alle teamleden die meedoen aan de cursus HGW nog benaderd om mee te werken aan één ander deel van dit onderzoek. Alle teamleden hebben dus in totaal meegedaan aan twee instrumenten in dit onderzoek. Teamleden deden vrijwillig mee.

3.1 Enquête

Het onderzoek onder alle vijftien leerkrachten van 'de Uitleg' die meedoen met de cursus HGW, is uitgevoerd met behulp van een (online) enquête: http://www.thesis.nl/component/option,com_db8kolb/Itemid,42. Belangrijk om te weten is welke voorkeurstijlen om te leren de teamleden hebben, waardoor te zien is op welke wijze je de leerbehoeftes van de teamleden het best tegemoet kan treden. _

3.2 Vragenlijst Jutten (2007)

Dit onderzoek is uitgevoerd door: locatieleider, intern begeleider, cursusleider HGW, lio-stagiaire en een leerkracht. De deelnemers hebben verschillende functies waardoor er een zo eerlijk mogelijk beeld geschetst is. Dit onderzoek laat zien in hoeverre er sprake is van een lerende school op 'de Uitleg', wat van belang is om veranderingen vorm te geven. In de vragenlijst kun je de vijf disciplines scoren (zie hoofdstuk 2.3). Elke discipline bestaat uit tien vragen waardoor de maximale score per discipline veertig punten is en de minimale score tien punten.

3.3 Scoringslijst Vroemen (2001)

In dit onderzoek heb ik tweemaal een vergadering geobserveerd door gebruik te maken van de scoringslijst Vroemen (2001), om subjectiviteit bij de observaties te beperken. Van belang is om te weten of er in het team sprake is van een klimaat waarin teamleren kan plaatsvinden (zie hoofdstuk 2.3). De observatielijst is op twee momenten ingevuld: tijdens een personeelsvergadering in februari 2011, en tijdens een studiemiddag in maart 2011 van de cursus HGW. De opkomst was in beide vergaderingen gelijk.

3.4 Notulen en verslagen

In dit onderzoek is te zien welke inhoud er naar voren komt tijdens het proces van de implementatie van HGW. Dit geeft een beeld van de voortgang van de bijeenkomsten om HGW vorm te geven, en laat zien op welke manier dit gedaan is.

3.5 Schoolwerkplan en zorgplan

Hierin is te zien wat de visie is van 'de Uitleg'. Dit is van belang om te bekijken of HGW past in de visie van de school.

3.6 Dinamotest voor teams (Metselaar & Cozijnsen, 1997)

De onderzoeksgroep bestaat uit zeven van de vijftien leerkrachten (onder-, midden- en bovenbouw) die deelnemen aan de cursus HGW. Dit onderzoek geeft een beeld over de kansen en bedreigingen die ervaren worden tijdens de implementatie van HGW. De vragenlijst bestaat uit vierenzeventig vragen waarbij een driepuntschaal is gebruikt.

3.7 Interview

De onderzoeksgroep bestaat uit vier leerkrachten die persoonlijk uitgenodigd zijn om deel te nemen aan het interview waardoor er een afspiegeling ontstaat uit onder-, midden- en bovenbouw. Bij dit interview is gebruik gemaakt van schriftelijke vragenlijsten die in een mondeling gesprek verder zijn toegelicht. De negen open vragen zijn gericht op verschillende onderdelen (motivatie, verwachting, manier van leren en veranderingsbereidheid), waardoor het interview naast de andere instrumenten gebruikt kan worden en de uitkomsten met elkaar vergeleken kunnen worden.

3.8 literatuurstudie

In de literatuur is onderzocht wat algemeen als succesfactoren wordt waargenomen tijdens een implementatie in scholen of organisaties. Dit is van belang om te zien welke kenmerken er gebruikt zijn bij de implementatie op 'de Uitleg' om HGW vorm te geven.

De gegevens verkregen uit bovengenoemde instrumenten worden in het volgende hoofdstuk 'resultaten' weergegeven.

Hoofdstuk 4: Resultaten

4.1 Kolb: Enquête

In deze test is te zien wat de voorkeursstijl is om te leren, van de teamleden op 'De Uitleg' die meedoen aan de cursus van HGW. Dertien collega's hebben een reactie gestuurd. Dat is ongeveer 85 %. In onderstaande afbeelding is het resultaat te zien van de Kolbtest.

Afbeelding 6: Resultaat leerstijlen Kolb

Alle leerstijlen zijn aanwezig in het team. Het overgrote deel heeft als voorkeursstijl: 'nadenker' (45 %).

Leren Denker

Als je een denker bent/voorkeur hebt voor deze stijl, dan leer je het meeste van activiteiten waarbij:

- Je in staat wordt gesteld en aangemoedigd om activiteiten te bekijken en overdenken
- Je afstand kunt nemen van zaken: kunt luisteren/observeren (je op de achtergrond houden in vergadering) Je de gelegenheid krijgt om te denken voordat je doet/eerst assimileren dan pas commentaar geven/tijd krijgen om je voor te bereiden
- Je in je eigen tempo een beslissing kunt nemen zonder druk en strakke tijdslimiet
- Je onderzoek kunt doen in de zin van informatie vergaren, tot op de bodem gaan
- Je de kans krijgt gebeurtenissen, het geleerde, nog eens de revue te laten passeren
- Je zorgvuldig overwogen analyses en rapporten kunt schrijven
- Je gedachtewisseling met anderen zonder risico is: na overleg, binnen een structuur

"Nadenkers zijn mensen die veel cursussen willen volgen zodat ze zich kunnen 'volzuigen' met kennis en theorie. De inhoud mag best abstract of theoretisch mag zijn, zolang er maar praktisch iets mee gedaan kan worden. Als het nut van de leerstof niet aanwezig is, dan wordt de leerstof al snel beschouwd als saai en onbelangrijk. Verder zijn nadenkers mensen die gemakkelijk verbanden leggen. Ze houden van een zakelijke aanpak en werken bij voorkeur volgens hun eigen strategie" (Sila, 2008)

In deze test zien we een duidelijke voorkeurshouding voor het leren in het team op 'De Uitleg'. Als het team iets moet leren is het van belang om in te steken op de 'nadenkers' waarbij bovenstaande kenmerken van nadenkers toegepast zou kunnen worden. Dan heb je de grootste groep bereikt. Daarnaast is het van belang om ook in te steken op de andere voorkeursstijlen in het team. Toepassers (23 %), waarnemers (18 %) en doeners (18 %) vormen de andere helft in het diagram. Iemand die toepasser als voorkeursstijl heeft wil graag het praktische nut begrijpen, en werkt graag met een stappenplan. Een waarnemer leert vooral door observatie en bekijkt verschillende kanten. Een doener wil graag actief aan de slag en houdt van experimenteren. Door gebruik te maken van alle partijen, is het mogelijk om de leercyclus rond te gaan, waardoor het leerrendement optimaal is.

4.2 Jutten: Vragenlijst lerende school

In de vragenlijst van Jan Jutten is te zien in hoeverre basisschool 'De Uitleg' de kenmerken vertoont van een lerende school. Aan dit onderzoek hebben vijf van de vijftien teamleden meegewerkt.

De vijf disciplines worden gescoord in blokken van 10 vragen. Als hoogste score kun je 40 punten halen, als laagste 10 punten. In bijlage 1 zijn de resultaten van dit onderzoek te zien. In de scores zien we dat er tussen de 24 en 30 punten gescoord wordt. Hiermee liggen de scores niet extreem hoog,

en niet extreem laag. We kunnen in deze scores ontdekken welke disciplines van 'de Uitleg' sterk aanwezig zijn, en welke disciplines er minder aanwezig zijn. De resultaten zijn per blok weergegeven, waarbij het aantal punten dat vermeld is steeds het gemiddelde van de vijf respondenten is die meededen aan dit onderzoek.

We zien dat teamleren (30,2 punten) en persoonlijk meesterschap (28,6 punten) als hoogste scores uit het onderzoek komen. Dit zijn de sterkste kanten van 'de Uitleg' die in dit onderzoek naar voren komen. Bij persoonlijk meesterschap wordt vooral deskundigheid hoog gescoord en het oplossen van problemen. Teamleren houdt in dat de kennis die er is gedeeld wordt.

Omgaan met mentale modellen (26,4 punten) scoort iets minder dan teamleren en persoonlijk meesterschap. Dit onderdeel scoort de communicatie tussen de teamleden onderling. Het gaat hierin om het luisteren naar elkaar, het reageren op elkaar en het elkaar bevragen op bepaalde opvattingen die iemand kan hebben.

De minste punten zijn bij systeemdenken (24,8 punten) en gezamenlijke visie (24,4 punten). Dit zijn de zwakste scores van 'de Uitleg' die in dit onderzoek naar voren komen. Bij gezamenlijke visie is het gemiddelde cijfer door de enkele hoge uitschieter nog wat hoger. Gezamenlijke visie houdt in dat het van belang is om met elkaar vast te stellen waar je als school voor wilt gaan.

Bij systeemdenken is te zien dat er weinig aandacht besteed wordt aan de samenhang van de vernieuwingen. Er wordt geen gebruik gemaakt van systeemhulpmiddelen zoals causale lussen of de ijsberg (Jutten, 2007).

Uit deze vragenlijst komt naar voren dat 'de Uitleg' zeker kenmerken vertoont van een lerende school: teamleren, persoonlijk meesterschap, mentale modellen, systeemdenken en gezamenlijke visie. Krachtig uit dit onderzoek komt naar voren op basisschool 'de Uitleg': teamleren en persoonlijk meesterschap.

4.3 Vroemen: Scoringslijst teamgedrag

Volgens Senge (2002) geeft teamleren, het gezamenlijk en dus van elkaar leren, energie en kracht aan de verandering. Als er genoeg aandacht is voor teamleren levert dit automatisch een gecoördineerd handelen op (hoofdstuk 2.2). Door dit onderzoek is te zien of het team op 'De Uitleg' deze vorm van leren toepast. Via observatie is te zien op welke manier de teamleden zich ten opzichte van elkaar binnen een groep gedragen. Hierbij is gebruik gemaakt van de scoringslijst teamgedrag (zie bijlage 2).

Uit de observaties komt naar het volgende naar voren:

Het eerste onderdeel scoort heldere doelstellingen en gaat over de inhoudt van vergadering. Bij de cursus HGW wordt vooraf de doelstelling weergegeven van de bijeenkomst, en ook wordt er na de bijeenkomst de tijd genomen voor de terugkoppeling van de vergadering. Bij de personeelsvergadering is er een agenda, maar de doelstellingen van de punten die er besproken worden zijn niet genoemd, en de vergadering wordt niet geëvalueerd. Bij beide vergaderingen zien we dat de lijn niet erg strak bewaakt wordt.

Gezamenlijke verantwoordelijkheid scoort in beide vergaderingen redelijk gelijk en is in het midden gescoord. Wat opvalt is dat teamleden elkaar weinig aankijken. Er wordt weinig op elkaar gereageerd middels doorvragen of verduidelijking vragen.

Open communicatie scoort in beide vergaderingen gelijk. Het was moeilijk om dit onderdeel in te vullen. Mij viel op dat er veel dezelfde mensen aan het woord zijn, hierdoor zijn er ook veel mensen stil. Er worden op beide vergaderingen interventies toegepast om dit wat op te vangen zoals: rondje

maken (allemaal reageren) en in tweetallen overleggen. Na beide vergaderingen wordt er in de wandelgangen doorgepraat over onderwerpen, waarbij te merken is dat er dan duidelijke meningen worden gegeven.

Bij het onderdeel wederzijds respect valt op dat teamleden sterk vasthouden aan hun eigen mening en ideeën die anderen laten zien bekritisieren. Ideeën worden solo uitgewerkt. Er wordt niet doorgevraagd bij elkaar. Tijdens de vergaderingen wordt er veel gereageerd in de ik-vorm. In hoofdstuk 2.3 zien we dat een ik-gevoel een wij-gevoel moet worden om de visie vorm te geven. Als er een teamlid openlijk waardering uitspreekt is te merken dat dit niet vaak gebeurt omdat het op dat moment even helemaal stil viel. Er wordt ook benoemd dat de teamleden niet gewend zijn om elkaar openlijk waardering te geven, maar dat dit wel heel fijn is om te doen.

Bij het onderdeel flexibel aanpassen zijn duidelijk verschillen te zien in beide vergaderingen. In de personeelsvergadering zie ik vooral naar voren komen dat er een nieuwsgierige houding heerst en dat er over nieuwe ideeën wordt doorgedacht. Bij de cursus HGW komt 'het oude verdedigen' sterk naar voren en ook 'het doordenken op wat er al is'.

Het onderdeel initiatief tonen heeft bij de personeelsvergadering meer een afwachtende kant. Bij de vergadering van de cursus HGW zien we dat er meer initiatief komt uit de teamleden. Ze dragen zelf vaak ook vragen aan. Ook komt hier het handelen van de teamleden hier meer aan bod, en zijn teamleden vaak zelf aan het woord over hun eigen handelen.

Hoewel beide vergaderingen een ander karakter hebben (personeelsvergadering zijn vooral de lopende zaken bespreken, en de cursus HGW is gericht op iets nieuws leren en toepassen) zien we ook dat in beide vergaderingen het delen en leren met elkaar van toepassing is. Uit de observaties zien we dat teamleren op 'De Uitleg' nog verbeterd kan worden. Vooral praten in de ik-vorm komt in diverse onderdelen naar voren waardoor deze onderdelen lager scoren. Een sterk positief punt zien we bij de interventies die worden toegepast om het teamleren krachtiger maken.

4.4 Notulen cursusdagen HGW

De notulen van de cursus HGW zijn van belang om de succesfactor te bepalen. In de notulen zien we de opzet van de cursus waarin doel en verwezenlijking van het doel te zien zijn (zie bijlage 3).

In de initiëeringsfase (adopterende van innovatieplan) is te zien dat het niet de wens/behoefte is van het team om Handelings Gericht te gaan Werken. Wat HGW inhoud is ook niet duidelijk.

Zichtbaarheid is duidelijk aanwezig tijdens de bijeenkomsten doordat er in de agenda het doel van de bijeenkomst duidelijk neergezet is.

Probeerbaarheid komt vooral naar voren in de tweede bijeenkomst (Grol en Wensing, 2001).

Tijdens de bijeenkomsten is gebruik gemaakt wordt van de kenmerken die te maken hebben met een lerende school (Senge, 2002). We zien vooral naar voren komen: persoonlijk meesterschap, teamleren en mentale modellen.

4.5 Schoolwerkplan

Het is van belang om te kijken of HGW past binnen de visie van de school omdat alleen op deze manier krachtig en energiek aan het doel gewerkt kan worden (zie hoofdstuk 2.2).

De volgende vier aspecten verwoorden de visie van GBS 'de Uitleg'.

Schoonklimaat > De Uitleg is een christelijke gemeenschap, die veilige leer- en leefgroepen willen creëren. Daarbij willen steeds de volgende kernwaarden voor ogen houden: rust, vertrouwen, gelijkwaardigheid als kind van God, verantwoordelijkheid voor elkaar, hulpvaardigheid, respect en bescheidenheid. Dat wordt zichtbaar in een open houding in de omgang van teamleden onderling, open houding met leerlingen en ouders. Je wilt tot opbouw van en een voorbeeld zijn naar elkaar.

Didactisch concept: Het onderwijs is er op gericht alle leerlingen, met de verschillen die er zijn, tot hun recht te laten komen. Dat heeft consequenties voor het methodisch aanbod: in de keuze wordt recht gedaan aan verschillende leerstijlen en intelligenties. Het heeft ook consequenties voor de organisatie van het onderwijs: zelfstandig werken en groepsvormen.

Zorgperspectief: Sommige kinderen vragen voor hun ontplooiing meer inspanning van de leerkrachten. Voor leerkrachten betekent dit: Erkenning van verschillen in mogelijkheden en begaafdheden, op zoek gaan naar de eigen ontwikkelingsweg van deze kinderen.

Leren als organisatie: De school ontwikkelt zich doordat leerkrachten zich bewust zijn van hun persoonlijk meesterschap, zich open en lerend opstellen naar elkaar, en zich inspannen om de visie te vertalen naar hedendaags onderwijs.

Als de visie afgezet wordt tegen de zeven aspecten van HGW (Pameijer et al., 2010b) dan is te zien:

In de visie is te zien dat de onderwijsbehoeften van de leerling centraal staan (aspect 1). De leerkrachten proberen het onderwijs af te stemmen op het kind, door op zoek te gaan naar de eigen ontwikkelingsweg (aspect 2). De leerkracht doet ertoe door zoveel mogelijk adaptief onderwijs te geven (aspect 3) wat bijdraagt aan een positieve ontwikkeling van het kind. De leerkrachten willen doelgericht op zoek gaan naar positieve aspecten van elk kind door tegemoet te komen aan verschillende leerstijlen en intelligenties (aspect 4). Ouders worden betrokken bij het onderwijs en ook met leerlingen is een open houding belangrijk. Er wordt in de visie duidelijk aangegeven dat het doel hiervan tot opbouw van elkaar is (aspect 5). Door te erkennen dat kinderen verschillen in mogelijkheden en begaafdheden wordt er van leerkrachten ook verwacht dat ze de doelen afstemmen op elk kind (aspect 6). Door ouders regelmatig op de hoogte te houden van de schoolsituatie laten ze transparantie zien (aspect 7).

De zeven aspecten van HGW zijn terug te zien in de visie van de school.

4.6 Metselaar en Cozijnsen: Dinamo test voor teams

In hoofdstuk 2.1 staat dat er verbinding nodig is met de verandering om er hart voor te krijgen. Door verbinding komt er bezieling, ook wel veranderingsbereidheid genoemd. Veranderingsbereidheid heeft te maken met het willen leren, moeten en kunnen leren. De Dinamo test voor teams laat zien hoe teamleden van 'De Uitleg' het veranderingsproces ingaan. In onderstaande afbeelding zijn de resultaten te zien. In bijlage vier zijn de vragen te zien die bij de Dinamo test horen. Per onderdeel geef ik aan welke betekenis is verbonden aan een zwakke, matige of sterke score.

Aan de vragenlijst hebben zeven van de vijftien leerkrachten meegewerkt. Dat is bijna 50%.

Onderdeel 1: Gevolgen voor het werk

We zien hier een grote diversiteit. Twee respondenten scoren zwak wat inhoudt dat ze verwachten dat HGW een negatieve invloed heeft op hun werk. Zolang deze situatie voortduurt, is er van deze deelnemers weinig medewerking te verwachten om de verandering te realiseren. Vier van de respondenten scoren sterk. Zij ervaren HGW als positieve invloed op hun werk en als een stap vooruit. Eén zit er tussenin. De vier respondenten die sterk scoren leveren een belangrijke bijdrage aan de veranderingsbereidheid van de teamleden.

Onderdeel 2: Emoties die de verandering oproept

Vijf respondenten scoren hierbij matig wat inhoudt dat ze een neutrale houding aannemen. Dit kan komen doordat de verandering ze weinig raakt in hun dagelijkse functioneren of het kan veroorzaken

worden door gebrek aan informatie. Een matige score op dit onderdeel staat de veranderingsbereidheid niet in de weg omdat emoties ook een maat zijn voor de betrokkenheid van de teamleden (Metselaar & Cozijnsen, 1997, blz. 98). Dit wordt ook nog meer duidelijk in onderdeel vier. Twee respondenten scoren sterk wat inhoudt dat ze voornamelijk positieve gevoelens ervaren en HGW zien als vertrouwd en verfrissend. Dit is een belangrijke voorwaarde voor de veranderingsbereidheid.

Onderdeel 3: Meerwaarde van de verandering

Hier scoren drie respondenten heel sterk en één sterk. Ze zien HGW als een uitdaging die een meerwaarde heeft voor de school. Dit draagt zeker bij aan de veranderingsbereidheid. We zien dat drie respondenten matig scoren waarvan twee aan de lage kant. Zij zien in HGW niet als belangrijke ontwikkeling voor de school.

Onderdeel 4: Emotionele betrokkenheid van de teamleden bij het veranderingsproces

Deze score is weer heel divers. Betrokkenheid houdt hier in of HGW in de dagelijkse praktijk dichtbij staat of juist ver weg. Verder kan de binding met HGW groot of klein zijn. En tenslotte heeft het er nog mee te maken of de afstand tot het werk te overzien is. Deze onderdelen worden dus als heel verschillend ervaren.

Onderdeel 1 tot 4 gaat over het willen veranderen. We zien hier veel diversiteit in. De meerwaarde (onderdeel drie) om HGW vorm te geven is door de meesten duidelijk aanwezig. De emoties die HGW oproept (onderdeel twee) is een onderdeel wat over het algemeen matig scoort.

Onderdeel 5: De houding van anderen

De respondenten zitten hier allemaal aan de hoge matige of lage sterke kant. De score op dit onderdeel komt aardig overeen. De teamleden ervaren de druk van de omgeving, dit zijn collega's en directie, als positief.

Dit onderdeel hoort bij moeten veranderen. De rol van de directie is bij het moeten veranderen van groot belang. "Steun is onontbeerlijk voor een succesvolle invoering van de verandering. Het uitoefenen van teveel druk op de betrokkenen kan het gevoel versterken dat de verandering van bovenaf wordt opgelegd" (Metselaar & Cozijnsen, 1997, blz. 100).

Onderdeel 6: Ervaring met organisatieveranderingen

We zien hier een score waarin één zwak te zien is, drie matig en drie sterk. Metselaar en Cozijnsen zeggen over dit onderdeel: "In termen van het diagnosemodel levert deze score geen enkele bijdrage aan de veranderingsbereidheid van het team. Maar om succesvol een verandering te kunnen doorvoeren staat een zwakke score hier wel in de weg. Er is dan weinig kennis en ervaring opgedaan om het veranderingsproces goed te kunnen aansturen" (Metselaar & Cozijnsen, 1997, p. 101). Als we naar dit onderdeel kijken zien we dat de respondenten veranderingen heel verschillend ervaren.

Onderdeel 7: Tijd en mankracht

Dit onderdeel valt op in het geheel omdat het zwaartepunt hier aan de lage kant ligt. Bij deze score ervaren de respondenten dat tijd en mankracht ontbreekt om HGW in te kunnen voeren. Hierdoor kan het veranderingsproces een lage prioriteit krijgen en is er een kans dat de plannen verwateren.

Onderdeel 8: Aansturing van het veranderingsproces

De score is hier vooral hoog matig. Dit betekent dat het veranderingsproces doelgericht wordt aangestuurd en dat de doelen haalbaar zijn.

Onderdeel 9: Complexiteit van de verandering

Ook hier weer een hoog matige score te zien. Dit onderdeel laat zien in hoeverre HGW als complex wordt gezien. Iets waar je alle zeilen voor bij moet zetten. Dit heeft ook te maken of er sprake is van een duidelijke structuur en of er middelen aanwezig zijn waarmee te werken valt en of er mankracht genoeg is. We zagen bij onderdeel zeven dat mankracht niet een sterk punt is. Toch zien we in deze score dat de teamleden de invulling van HGW wel aan kunnen.

Onderdeel 10: Timing van het veranderproces

Een goede timing verhoogt de veranderingsbereidheid van de respondenten. In deze score zien we 1 zwakke score, twee sterke en vier matige scores. Het wordt door de respondenten dus als heel verschillend ervaren.

Onderdelen zes tot tien horen bij het kunnen veranderen en worden vooral matig en zwak gescoord. Vooral tijd en mankracht scoort laag. In onderdeel zes zien we grote verschillen in ervaring van teamleden.

Onderdeel 11: Veranderingsbereidheid

Bij dit onderdeel is vooral de sterke kant aanwezig wat inhoudt dat de veranderingsbereidheid van de respondenten hoog is. Ze zijn bereid tijd en energie vrij te maken voor de invoering van HGW. Een belangrijke voorwaarde voor het slagen van het veranderingsproces. Of de verandering leidt tot concrete acties om het in te voeren hangt ook af van de onderdelen vijf tot en met tien omdat dit gaat over het kunnen veranderen.

Uit deze test valt op dat de veranderingsbereidheid in het team aanwezig is, en ook dat het team de verandering niet als 'moeten' ervaart. Bij het 'willen' en bij het 'kunnen' veranderen zijn veel verschillen onderling. In de hele test valt op dat er vooral positief over de verandering gedacht wordt.

4.7 Interviews

In de interviews gaan vooral in op de beleving van deelnemers aan de cursus HGW door middel van het stellen van open vragen. Vier mensen van de vijftien zijn geïnterviewd.

De motivatie om HGW te werken is bij twee respondenten extern aanwezig. Bij twee respondenten is de motivatie intern aanwezig. Echter, een respondent ontdekt later dat de verwachting van HGW niet overeen komt met de gedachte die hij had. De motivatie is tijdens de cursus niet omhoog gegaan. In de gesprekken wordt bij drie respondenten aangegeven dat ze niet zelf om deze cursus gevraagd hadden.

De verwachtingen bij alle respondenten is anders dan er vooraf gedacht werd (vraag drie). De respondenten merken op dat ze weinig verandering zien met datgene wat ze al doen. Ze geven aan dat er nog niet duidelijk is hoe je nu precies HGW vorm geeft. In hoofdstuk 2.4 zien we dat positieve verwachtingen over de toekomst de in het meest springende succesfactor is.

Positief komt uit het interview naar voren de praktische (het doen) kant in het proces om HGW vorm te geven. Ook positief wordt de tijd ervaren tussen de cursusdagen in. Dat is nu ongeveer om de twee maanden een studiedag/middag.

Over de samenwerking in het team wordt matig positief gepraat. Door alle deelnemers aangegeven dat het team dit wel kan en dat er veel ervaring is in het team (vraag zeven). Ook blijkt dat twee deelnemers vooral de gezamenlijke inzet als positief zien (vraag vijf). Aan de andere kant wordt er nog veel verschil ervaren in samenwerking bij onderbouw en bovenbouw en blijkt de wil om te veranderen niet bij iedereen aanwezig te zijn. De eigen rol in het team wordt door niemand als actief neergezet.

Drie van de vier respondenten vinden het moeilijk om aan te geven wat in de cursus als positief ervaren wordt (vraag vijf en negen).

Uit de interviews valt vooral op dat er geen positieve verwachtingen zijn. De motivatie is tijdens het proces naar HGW niet omhoog gegaan. De manier waarop er gecommuniceerd is over deelname en verwachtingen van de cursus was/is onduidelijk. Toch valt op dat de deelnemers al wel actief bezig zijn met HGW en daarin ook het samen met het team leren als waardevol ervaren.

4.8 Theoretische verdieping

Grol en Wensing (2001) beschrijven vier kenmerken van een succesvolle verandering; passendheid, complexiteit, probeerbaarheid en zichtbaarheid.

Passendheid: Hierbij verwijs ik naar paragraaf 4.5 waarin te zien is of HGW past binnen de visie van 'de Uitleg'.

Complexiteit: Na de experimentele fase in het proces komt er meer duidelijkheid in de verwachtingen van HGW. De verwachtingen waren niet in overeenstemming met datgene wat er bij de teamleden leefde: "HGW levert minder werk op" (zie notulen). Ook zien teamleden op tegen de hoeveelheid werk en de tijd die het kost (zie notulen en Dinamo test).

Probeerbaarheid: In de notulen is te zien dat er al een aantal collega's voor de start van de cursus hebben geëxperimenteerd met HGW. Tijdens de bijeenkomsten laten deze personen aan andere collega's zien hoe ze gewerkt hebben met HGW. Op deze manier komen teamleren en persoonlijk meesterschap naar voren wat beide kenmerken zijn van een lerende school, en bovendien de samenwerking bevordert. Door deze voorbeelden wordt ook de zichtbaarheid van het resultaat van HGW bevorderd.

Zichtbaarheid: De slagingskans bij een implementatie het grootst als het volgens een helder stappenplan verloopt (hoofdstuk 2.4). Uit de notulen zien we dat dit stappenplan niet gebeurt volgens het stappenplan van Pameijer en Beukering (hoofdstuk 2.4). Wel wordt er telkens voorafgaand aan de cursus overlegd, met de intern begeleider en de cursusleider, wat er tijdens de cursus aan bod moet komen. Er is genoemd dat het implementatieproces drie jaar gaat duren.

Hoofdstuk 5: Conclusie

Omdat we in het onderwijs regelmatig te maken hebben met veranderingen, onderzoek ik op basisschool 'de Uitleg' welke succesfactoren er aanwezig zijn bij de implementatie van HGW. De centrale vraag in dit onderzoek is dan ook:

Welke factoren dragen ertoe bij dat de implementatie van Handelings Gericht Werken (HGW) succesvol verloopt in het team op basisschool 'de Uitleg'?

Het doel van dit onderzoek is om deze factoren te kunnen inzetten bij een volgende verandering op 'de Uitleg', zodat een volgende verandering succesvol kan verlopen.

De centrale vraagstelling heb ik opgesplitst in drie onderzoeksvragen. Deze onderzoeksvragen ga ik eerst bij langs en daarna kom ik terug op de centrale vraag.

5.1 Conclusies deelvragen

Onderzoeksvraag 1: Welke persoonlijke kenmerken van de teamleden dragen ertoe bij om HGW succesvol te implementeren?

1a: Wat heeft ieder teamlid nodig volgens de theorie om succesvol te kunnen veranderen?

Enthousiasme is niet nodig om het veranderingsproces in te gaan, maar is later in het veranderingsproces wel nodig om bezieling te krijgen. Om de betrokkenheid groter te maken in een veranderingsproces is het van belang dat teamleden zich willen ontwikkelen en dat ze zelf kunnen aangeven wat ze belangrijk vinden. Verder is aansluiting nodig bij ieders leerstijl om te kunnen leren. Door rekening te houden met ieders voorkeursstijl om te leren, zal het leren beter gaan.

1b: Hoe leert elk teamlid om een verandering tot stand te kunnen brengen?

Hoewel de deelname aan de cursus HGW verplicht is voor de teamleden van 'de Uitleg' valt op in de DINAMO vragenlijst (onderdeel vijf: moeten veranderen) dat de verandering niet als 'moeten' wordt

ervaren. Maar er is ook geen enthousiasme te zien. Hoewel er diverse keren genoemd is dat we dit jaar met HGW gaan starten blijkt uit de notulen dat HGW niet uit persoonlijke betrokkenheid naar voren komt. We zien hier een volgzzaam team. In het auditrapport dat een weerslag geeft naar Zelfstandig Werken op 'de Uitleg' wordt in de conclusie ongeveer hetzelfde verwoord: "Leraren zijn loyaal maar niet alle leraren zien het voordeel ervan in" (april, 2011).

We zien op de eerste cursusdag dat de inhoud van HGW ter sprake komt. Hierbij wordt aangesloten bij de leerstijl van de meeste teamleden: denkers. Aan het eind van de eerste cursusdag ontstaat er onrust na een praktische opdracht. Dit kan te maken hebben met de snelle overstap naar het doen. Denkers hebben tijd nodig om te verwerken voordat ze willen doen. Verder is te zien dat de tijdsduur tussen de cursusedagen past bij 'denkers' (eens in de twee maand). In het interview komt naar voren dat dit ook als fijn ervaren wordt.

Door te experimenteren met HGW is een positieve werking gegeven aan het veranderproces. In de notulen zien we dat de tweede cursusdag gericht is op het experimenteren met HGW. Hierdoor komen ook de doeners duidelijk aan bod. De leercyclus van Kolb gaat door deze manier een stap verder naar het 'doen'. Uit de resultaten van de interviews zien we dat het daadwerkelijk aan de slag gaan, als succesfactor naar voren komt.

1c: Welke manier is succesvol op basisschool 'de Uitleg' om elk teamlid persoonlijk te motiveren om HGW in te voeren?

- Door veranderingen te laten corresponderen met de persoonlijke betrokkenheid is er gelijk enthousiasme. Door het blijven stimuleren van de persoonlijke ontwikkeling zullen veranderingen door de leerkrachten zelf aangegeven kunnen worden,
- Door de insteek vanuit de 'denkers' te nemen wordt aangesloten bij de grootste groep in het team die deze manier als voorkeursstijl heeft. Ook de andere groepen moeten aan bod komen om ieders voorkeursstijl naar voren te laten komen,
- Veranderingen moeten niet te snel doorgevoerd worden, er is tijd nodig om de verandering te laten landen.

Conclusie onderzoeksvraag 1:

- De insteek vanuit de groep 'denkers' sluit aan bij de voorkeursstijl van de meeste teamleden,
- De tijdsduur tussen de cursusedagen in (om de twee maanden) sluit goed aan bij de teamleden,
- Door de overgang naar de experimentele fase wordt het leerproces verder op gang gebracht en komen ook de 'doeners' aan bod.

Onderzoeksvraag 2: Welke kenmerken van het team dragen ertoe bij om HGW succesvol te implementeren?

2a: Wat heeft een team nodig volgens de theorie om succesvol te kunnen veranderen?

Een verandering is pas geschikt als het past bij het gedrag en de normen van de school (Senge, 2001). Dit wordt verwoord in de visie van een school. Een gezamenlijke visie zin geeft aan het handelen en aan de energie, en bevordert daarbij de samenwerking en de inzet. Hierbij is het nodig dat er een open en creatief klimaat is waardoor het team in staat is om met elkaar te leren. Door inzicht te hebben van elkaars voorkeursstijl voor leren kan er meer begrip en acceptatie ontstaan en kun je gebruik maken van elkaars kwaliteiten.

2b: Hoe ziet de leercultuur eruit op basisschool 'de Uitleg' om tot een verandering te kunnen komen?

Kennis, ontwikkeling en betrokkenheid zijn kenmerken van een leercultuur. Deze kenmerken zijn te zien in 'de lerende school' en zorgen voor interne groeikracht. Dit is nodig om tot verandering te kunnen komen. De vragenlijst van Jutten gaat met name over 'de lerende school'. Bij de antwoorden valt op dat het onderdeel 'gezamenlijke visie opbouwen' niet hoog scoort. De mate waarin de visie over passend onderwijs leeft, is bij de teamleden niet hoog. Uit de gesprekken bij het interview blijkt dat veel leerkrachten niet wisten/weten dat HGW een manier is om passend onderwijs tot stand te brengen. De visie over passend onderwijs, en hoe we dit op onze school vorm zouden willen geven, is nog niet (voldoende) gevoerd in het team.

Het team op 'de Uitleg' scoort in de vragenlijst van Jutten hoog op teamleren en persoonlijk meesterschap. Het team bestaat uit veel ervaren leerkrachten met veel kennis. Een valkuil hierbij is dat leerkrachten teveel op hun eigen manier werken. In de scoringslijst Vroemen zien we dit terug in gezamenlijkheid, open communicatie en wederzijds respect. Als iedereen zijn werk kan doen lijkt het of je elkaar minder nodig hebt. Als er meer geleerd wordt met elkaar zorgt dit voor meer kracht en energie om het doel te behalen.

In de enquête van Kolb is te zien dat alle leerstijlen vertegenwoordigd zijn in het team. Door openheid te krijgen in de voorkeursstijlen bij elkaar kan er meer gebruik gemaakt worden van elkaars kwaliteiten. Hierdoor kan er ook meer begrip en acceptatie komen naar elkaar toe waardoor ieder op eigen manier kan leren.

Mentale modellen scoort in de vragenlijst van Jutten (in de scorelijst van onze school) gemiddeld. In het auditrapport (april, 2011) dat een onderzoek heeft gedaan naar Zelfstandig Werken op 'de Uitleg' zien we dat in de samenvatting staat: "Vanuit het team vindt weinig regulering plaats in de vorm van feedback geven op niet gewenst handelen, in de vorm van het doorbreken van mentale modellen of in de vorm van versterking van positief gedrag. De teamvergadering is nog niet de plek om met elkaar open de professionele dialoog te voeren...." In de scoringslijst teamgedrag zien we dat open communicatie, wederzijds respect, initiatief tonen en gezamenlijke verantwoordelijkheid niet hoog scoren. Door een meer open klimaat te bewerkstelligen zal het leren beter gaan.

2c: Wat heeft het team nodig op basisschool 'de Uitleg' om samen HGW in te voeren?

- Om meer interne groeikracht te krijgen is het van belang om een gedeelde visie te hebben over passend onderwijs en hoe HGW daarin van betekenis kan zijn. Door iedereen hierbij te betrekken kan de visie meer tot leven komen in het team,
- Door meer inzicht te krijgen in elkaars voorkeursstijlen van leren, kan er meer begrip en acceptatie ontstaan. Ook kan er dan gericht een beroep gedaan worden op elkaars kwaliteiten,
- Om de gezamenlijkheid te bevorderen is het nodig dat het team met elkaar leert. Dit vraagt om een open klimaat waarin dialoog en discussie in naar voren komen.

Conclusie onderzoeksvraag 2:

- Er is veel kennis en ervaring in het team waardoor de inhoud van HGW weinig moeite oplevert en snel kan worden toegepast,
- De leercyclus kan helemaal doorlopen worden door gebruik te maken van elkaar.

Onderzoeksvraag 3: Welke kenmerken van het implementatieproces dragen ertoe bij om HGW succesvol te implementeren?

3a: Aan welke kenmerken moet een implementatiestrategie volgens de theorie voldoen om succesvol te zijn?

De verandering moet gedragen worden door de school wat passendheid laat zien. De verwachtingen die er leven om HGW in te voeren en de aansluiting op de situatie die er op dat moment is, zorgen voor acceptatie van de verandering (complexiteit). Door te experimenteren met HGW (probeerbaarheid) komt er meer duidelijkheid over de werkwijze van HGW en ook wordt de gewenste situatie meer zichtbaar. Vooral het werken met een implementatieplan zorgt voor zichtbaarheid in het proces.

3b: Welke van de genoemde kenmerken uit de theorie zijn er aanwezig bij de implementatie van HGW op basisschool 'de Uitleg'?

Bij passendheid zien we dat HGW past bij het gedrag en de normen van de school. Deze beslissing is een top-down beslissing geweest, doordat het verplicht is door het bovenschoolse bestuur om HGW in te voeren op 'de Uitleg'. Uit de Dinamo lijst lijkt het erop of de teamleden meerekken met het elastiekje (hoofdstuk 2.3). Hier heerst voornamelijk een positiviteit bij de verandering. In het interview zien we bijna geen positiviteit meer.

De verwachtingen die er leven om HGW in te voeren zijn onduidelijk. Positieve verwachtingen die teamleden hebben over de toekomst is de meest in het oog springende succesfactor (hoofdstuk 2.4). De onduidelijkheid kan komen doordat we nog midden in het veranderingsproces zitten waardoor de visies, kennis en vaardigheden nog aangescherpt worden.

Na de probeerbaarheid zien we een positieve sfeer ontstaan omdat deze actie zorgt voor meer zichtbaarheid, de verwachtingen meer helder zijn en er gezamenlijk overleg is. De zichtbaarheid in het implementatieproces is flexibel vormgegeven doordat er regelmatig overleg is over de inhoud van de volgende bijeenkomst. Hierdoor wordt er niet gewerkt met een stappenplan. Door het proces meer zichtbaar te maken voor de deelnemers kan de zichtbaarheid nog vergroot worden. Er is dan een combinatie nodig met stappenplan en flexibiliteit.

3c: Wat heeft basisschool 'de Uitleg' nodig naar aanleiding van de kenmerken die zorgen voor een succesvolle implementatie (Grol en Wensing, 2001) om HGW in te voeren?

- Meer veranderingen via het bottom-up model laten komen in plaats van top-down,
- Door de beginsituatie beter in beeld te brengen en gezamenlijk te bekijken hoe je kan aansluiten op wat er al is, zal er sneller duidelijker zijn wat de verandering aan resultaat oplevert en wat het voor ieder persoonlijk betekent,
- Door gebruik te maken van persoonlijk meesterschap komt het teamleren naar voren wat de samenwerking bevordert,
- Door de experimentele fase wordt de verwachting en zichtbaarheid van de inhoud van HGW bevordert,
- Gebruik maken van een helder stappenplan en dit inzichtelijk maken voor het hele team bevordert de zichtbaarheid van het implementatieproces.

Conclusie onderzoeksvraag 3:

- HGW past binnen de normen en waarden van de school,
- Na de experimentele fase zijn de verwachtingen en zichtbaarheid zijn duidelijker,
- Doordat er gebruik gemaakt wordt van persoonlijk meesterschap wordt het teamleren bevordert en dit verhoogt de samenwerking,
- Er wordt flexibel afgestemd op de school en het team door de inhoud van de cursus af te stemmen op de actuele situatie.

5.2 Conclusie centrale vraag

Welke factoren dragen ertoe bij dat de implementatie van Handelings Gericht Werken (HGW) succesvol verloopt in het team op basisschool 'de Uitleg'?

Naar aanleiding van de deelvragen komen diverse succesbepalende factoren naar voren die ertoe bijgedragen kunnen hebben dat HGW nog steeds aanwezig is op 'De Uitleg'.

Succesfactoren:

- De insteek vanuit de groep 'denkers' sluit aan bij de voorkeursstijl van de meeste teamleden,
- De tijdsduur tussen de cursusdagen in (om de twee maanden) sluit goed aan bij de teamleden,
- Door de overgang naar de experimentele fase wordt het leerproces verder op gang gebracht en komen ook de 'doeners' aan bod,
- Er is veel kennis en ervaring in het team waardoor de inhoud van HGW weinig moeite oplevert en snel kan worden toegepast,
- De leercyclus kan helemaal doorlopen worden door gebruik te maken van elkaar,
- HGW past binnen de normen en waarden van de school,
- Na de experimentele fase zijn de verwachtingen en zichtbaarheid zijn duidelijker,
- Doordat er gebruik gemaakt wordt van persoonlijk meesterschap wordt het teamleren bevordert en dit verhoogt de samenwerking,
- Er wordt flexibel afgestemd op de school en het team door de inhoud van de cursus af te stemmen op de actuele situatie.

5.3 Discussie

In dit onderzoek zijn verschillende instrumenten gebruikt om daarmee de centrale vraagstelling te beantwoorden. Hierbij heb ik gekozen voor een combinatie van kwantitatieve en kwalitatieve methoden om zo verschillende onderzoeksaspecten te kunnen belichten vanuit triangulatie. Soms leken de antwoorden tegenstrijdig aan elkaar. Dit kan komen door het verschil in gesloten- en open vragen. Ook kan het komen doordat de respondenten naast de Kolbenquête maar aan één ander onderzoek mee hebben gewerkt, waardoor het mogelijk is dat een bepaalde groep deelnemers net anders denkt dan de andere deelnemers. In het onderzoeksrapport dat in dezelfde tijd gemaakt is door het auditteam (april, 2011) komen veel punten naar voren die ook in dit onderzoek te zien zijn. Beide rapporten naast elkaar zijn zeker bruikbaar op 'de Uitleg' om sterke- en verbeterpunten te ontdekken.

5.4 Aanbevelingen

Naar aanleiding van dit onderzoek zou ik de volgende aanbevelingen willen doen bij de invoering van een nieuwe verandering op de school 'de Uitleg'. De aanbevelingen wil ik beschrijven vanuit de onderwijsbehoeften van HGW.

Het team op bs. De Uitleg heeft bij veranderingen nodig:

- Een duidelijke, gezamenlijke (leerkrachten, ouders, leerlingen) visie die tot stand komt door de 'bottom-up' visie (veranderingen komt tot stand vanuit de werkvloer) waardoor de succesfactor bij de start al groot zijn,
- Instructie waarin teamleden de kans krijgen om te bekijken en te overdenken. Hierbij moet duidelijk worden welke verwachtingen er leven in het team en wat er verwacht kan worden,
- Opdrachten waarin ze gestimuleerd worden om te doen, te bezinnen en waar te nemen. Hierdoor doorlopen ze de leercyclus helemaal. Daarbij kan er meer begrip voor elkaar ontstaan en daardoor meer diepgang in de verandering,
- Activiteiten die de gezamenlijkheid bevordert waardoor er een meer open klimaat kan ontstaan voor bijvoorbeeld feedback, dialoog en positieve waardering,

- Feedback van elkaar waardoor het teamleren wordt bevorderd, die zorgt voor diepgang en visie en waarin er ruimte is om te praten over de mentale modellen die er leven,
- Teamleden nodig om persoonlijk meesterschap te delen, om elkaar te stimuleren en verder te helpen,
- Directie nodig die enige druk uitoefend en laat zien dat ze achter de verandering staat, maar ook flexibiliteit toont in de uitvoering van de vernieuwing,
- Tijd nodig tussen de cursusdagen in om de vernieuwing te laten landen.

Ik sluit af met een werkzin van Boulez (Mijland, 2008). Deze zin laat zien dat het niet de bedoeling is dat dit onderzoek in de kast komt te liggen, maar dat ermee gewerkt kan worden:

"Het is niet voldoende te weten. Je moet de kennis overwinnen."

Literatuurlijst

Andre, G., Diggele, A. van., Sandink, A., Stenis, N. van., Visser, J., Wolters, J. (2011). Auditrapport. *Vrijheid met verbondenheid*. Zwolle: VGPO.

Evard, B.I., & Gipple, C.A. (2002). *Veranderingsmanagement voor dummies*. Benelux: Pearson Education.

Fullan, M. (2001). *Fullan's Educational Change*. Gevonden op 8 november 2010, op <http://www.personal.psu.edu/wxh139/Fullan.htm>

Gerrichhauzen, J., Korsten, H., Fijen, H. (2002). De lerende organisatie in de ambtelijke cultuur. *Tijdschrift Bestuurswetenschappen*, 3 (2).

Grol, R., & Wensing, M. (2001). Implementatie. Effectieve verandering in de patiëntenzorg. *Nederlands tijdschrift voor Evidence Based Practice*, 5 (7), 14-17.

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

Hendriksen, J. (2005). *Cirkelen rond Kolb, begeleiden van leerprocessen*. Soest: Nelissen.

Jutten, J. (2007). Natuurlijk leren. *Systeemdenken in een lerende school*. Echt: Jan Jutten training en ontwikkeling.

Leerstijlentest. (2011). Gevonden op 27 januari 2011, op <http://www.123test.nl/leerstijl/>

Metselaar, E., & Cozijnsen, A. (1997). *Van weerstand naar veranderingsbereidheid: Over willen, moeten en kunnen veranderen*. Heemstede: Holland Business Publications.

Mijland, I. (2008). *Orde gevraagd!* Esch: Quirijn.

Ofman, D. (2001). *Kernachtig. Management van binnenuit*. Schiedam: Scriptum.

Pameijer, N. & Beukering, T. van (2007). *Handelingsgericht werken: Een handreiking voor de interne begeleider*. Leuven: Acco.

Pameijer, N., Beukering, T., Lange, S. de. (2010a). De uitgangspunten van handelings gericht werken. *Vakblad voor leerkrachten in het basisonderwijs*, 07 (10), 6-9.

Pameijer, N., Beukering, T., Lange, S. de. (2010b). De uitgangspunten van handelingsgericht werken. *Vakblad voor leerkrachten in het basisonderwijs*, 08 (10), 12-15.

Seagal, S. & Horne, D. (2008). *Human Dynamics; samen leven, samen werken*. Schiedam: Scriptum..

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

Senge, P.M. (2002). *Lerende scholen, Het Vijfde Discipline-handboek voor onderwijzers, ouders en iedereen die betrokken is bij scholing*. Schoonhoven: Academic.

Sila, (2008). *Cyclus-Kolb*. Gevonden op 27 januari 2011, op <http://mens-en-samenleving.info.nl/opleiding-en-beroep/2319-leerstijl-en-leren-leerfasen-cyclus-kolb.html>

Verhoeven, N. (2010). *Wat is onderzoek? Praktijkboek methoden en technieken voor het hoger onderwijs*. Den Haag: Boom Lemma.

Vroemen, M.W. (2001). *Werken in teams. Scoringslijst teamgedrag*. Den Haag: Ten Hagen & Stam.

BIJLAGE 1: INSTRUMENT 2

Vragenlijst “Onze school als lerende organisatie” Ontwikkeld door: Jan Jutten Deze vragenlijst is een hulpmiddel om een **globaal** beeld te krijgen van uw school als lerende organisatie. De lijst kunt u hanteren om snel een beeld te krijgen in welke mate de kenmerken van de lerende organisatie in uw school herkenbaar zijn. Verder kan het instrument dienst doen om de vijf disciplines van de lerende school te operationaliseren: wat wordt ermee bedoeld? Tenslotte kan het helpen bij mogelijke acties om de school in deze richting te ontwikkelen: elke vraag zou je kunnen beschouwen als een mogelijke interventie. In deze lijst worden uitspraken gedaan over concrete situaties. Deze uitspraken zijn in meerdere of mindere mate van toepassing op uw eigen schoolsituatie. Per uitspraak kunt u aangeven in hoeverre het gestelde op uw school van toepassing is:

4 = geheel van toepassing

3 = grotendeels van toepassing

2 = enigszins van toepassing

1 = niet of nauwelijks van toepassing

Probeer een zo eerlijk mogelijk beeld te geven van uw schoolsituatie, zoals u er tegenaan kijkt. Het heeft geen zin om de zaken slechter of mooier voor te stellen dan ze zijn. Denk niet te lang na over een bepaalde vraag, de eerste ingeving is vaak de juiste. Omcirkel bij elke vraag de categorie die voor uw school van toepassing is. Voorbeeld: **Niet Enigszins Grotendeels Geheel**

BLOK 1: systeemdenken Niet Enigszins Grotendeels Geheel

1. Als we keuzes maken, staan we stil bij de consequenties van die keuzes.
1 2 3 4.
2. Er wordt op onze school aandacht besteed aan de samenhang van de vernieuwingen.
1 2 3 4
3. Als een aanpak niet werkt zoeken we samen naar alternatieven.
1 2 3 4
4. We spelen in op de ontwikkelingen in de omgeving.
1 2 3 4
5. De leerkrachten krijgen alle informatie die ze nodig hebben om goed te kunnen werken.
1 2 3 4

6. Bij het oplossen van problemen trachten we steeds de oorzaken van die problemen te achterhalen.
1 2 3 4
7. We begrijpen de taal van het systeemdenken en kunnen die ook toepassen; vooral de causale lussen.
1 2 3 4
8. In het team werken we met systeem-hulpmiddelen zoals de ijsberg en de archetypen.
1 2 3 4
9. Leerkrachten kijken regelmatig in andere groepen om zicht te houden op het geheel.
1 2 3 4
10. Bij de aanpak van een probleem kijken we ook naar de effecten op langere termijn.
1 2 3 4

Totaalscore blok 1 =

BLOK 2: persoonlijk meesterschap

1. De leerkrachten worden uitgedaagd om nieuwe dingen uit te proberen.
1 2 3 4
2. We dagen elkaar uit om specifieke deskundigheden en interesses te benutten.
1 2 3 4
3. Bij de taakverdeling wordt rekening gehouden met kwaliteiten en interesses van mensen.
1 2 3 4
4. Leerkrachten worden gestimuleerd om problemen zelf op te lossen.
1 2 3 4
5. Initiatieven van leerkrachten worden toegejuicht.
1 2 3 4
6. Leerkrachten hebben veel eigen invloed op de manier waarop ze hun werk doen.
1 2 3 4
7. Leerkrachten worden gestimuleerd om hun persoonlijke visie te ontwikkelen.
1 2 3 4
8. We geven niet "anderen" de schuld van een probleem, we kijken steeds wat we zelf kunnen doen.
1 2 3 4
9. Op onze school zijn er velerlei mogelijkheden om te leren en te ontwikkelen.
1 2 3 4
10. Ontwikkelen van persoonlijk meesterschap wordt "beloond" in onze school.
1 2 3 4

Totaalscore blok 2 =

BLOK 3: gezamenlijke visie

1. Het team komt bij visie-ontwikkeling gezamenlijk tot besluiten.
1 2 3 4
2. Eenmaal door het team vastgestelde doelen worden doorgaans loyaal uitgevoerd.
1 2 3 4
3. Op onze school is sprake van een gemeenschap-pelijke visie op goed onderwijs.
1 2 3 4
4. Op onze school vinden we het belangrijk om aandacht te besteden aan een gezamenlijke visie.
1 2 3 4

5. We gaan regelmatig met elkaar na of we de school zijn die we willen zijn.
1 2 3 4
6. Bij het ontwikkelen van een gezamenlijke visie spelen de visies van alle leerkrachten een grote rol.
1 2 3 4
7. De schoolleider leeft de visie voor en spreekt leerkrachten aan op het werken aan de visie.
1 2 3 4
8. Als we kleine stappen zetten, laten we ons leiden door het grote denken van de visie.
1 2 3 4
9. Onze visie wordt minimaal één keer per jaar bijgesteld op basis van actualiteit.
1 2 3 4
10. Alle medewerkers van onze school dragen de visie naar buiten toe uit.
1 2 3 4

Totaalscore blok 3 =

BLOK 4: mentale modellen

1. We proberen helder te krijgen waarom iemand een bepaalde aanpak belangrijk vindt.
1 2 3 4
2. We bevragen elkaar op onze ideeën en opvattingen.
1 2 3 4
3. Er is ruimte voor verscheidenheid aan opvattingen die we naar elkaar toe uitspreken.
1 2 3 4
4. De directie is echt geïnteresseerd in de persoon van de leerkracht.
1 2 3 4
5. We luisteren echt naar onze collega's.
1 2 3 4
6. Bij de aanpak van een probleem bekijken we dit vanuit meerdere perspectieven.
1 2 3 4
7. We zijn op de hoogte van enkele hulpmiddelen m.b.t. mentale modellen: conclusieladder, perspectievenspel.
1 2 3 4
8. Op onze school zeggen we: "Zo zie ik het" en zeggen we niet "Zo is het".
1 2 3 4
9. We zeggen "ja, en....." en niet "ja, maar...."
1 2 3 4
10. Leerkrachten onderzoeken hun eigen opvattingen door er open met anderen over te praten.
1 2 3 4

Totaalscore blok 4 =

BLOK 5: teamleren

1. Als leerkrachten een vraag hebben over hun werk kunnen ze altijd bij collega's terecht.
1 2 3 4
2. We geven elkaar regelmatig positieve feedback over het werk.
1 2 3 4
3. Kennis van individuele leerkrachten wordt doorgegeven aan anderen, zodat de hele school profiteert.
1 2 3 4
4. Op teamvergaderingen is er sprake van een open dialoog.
1 2 3 4

5. We hebben mogelijkheden om kennis te nemen van elkaars werkwijze in de groep.
1 2 3 4
6. Op onze school leren we veel van elkaar.
1 2 3 4
7. Teamleren is gekoppeld aan het dichterbij brengen van de gezamenlijke visie.
1 2 3 4
8. Teamleren is gekoppeld aan beter onderwijs in de klas en aan de resultaten daarvan.
1 2 3 4
9. Er is in de schoolorganisatie voldoende gelegenheid om met en van elkaar te leren.
1 2 3 4
10. We voelen ons samen verantwoordelijk voor de schoolresultaten.
1 2 3 4

Totaalscore blok 5 =

Procedure na het individueel invullen:

Tel per blok de scores bij elkaar op.

De maximale score per blok is 40 punten.

Mijn score is:

Blok 1: Systeendenken Punten

Blok 2: Persoonlijk meesterschap Punten

Blok 3: Gezamenlijke visie opbouwen Punten

Blok 4: Omgaan met mentale modellen Punten

Blok 5: Teamleren Punten

In hoeverre je het wenselijk om de aspecten persoonlijk meesterschap, gezamenlijke visie en teamleren, verder te ontwikkelen en waarom wel / niet.

Resultaten vragenlijst Jan Jutten

Blok 1: Systeendenken	27 26 24 24 23 gem. 24,8 punten
Blok 2: Persoonlijk meesterschap	31 29 28 28 27 gem. 28,6 punten
Blok 3: Gezamenlijke visie opbouwen	32 25 23 22 20 gem. 24,4 punten
Blok 4: omgaan met mentale modellen	28 27 27 26 24 gem. 26,4 punten
Blok 5: Teamleren	36 32 28 28 27 gem. 30,2 punten

BIJLAGE 2: INSTRUMENT3

Scoringslijst teamgedrag Vroemen (2001)

scoringslijst teamgedrag: ingevuld bij pv 14-02-2011

Heldere doelstellingen						
Eerst denken, dan doen	☐	x	☐	☐	☐	Zomaar ergens beginnen
De lijn bewaken	☐	☐	☐	x	☐	Dingen zijn gang laten gaan
Duidelijke doelstellingen	☐	x	☐	☐	☐	Verborgene agenda's
Voortgang terugkoppelen	☐	☐	☐	x	☐	Geen feedback geven
Gezamenlijke verantwoordelijkheid						
Iets van elkaar overnemen	☐	☐	☐	x	☐	Vasthouden eigen mening
Iets voor elkaar over hebben	☐	☐	X	☐	☐	Elkaar laten aanmodderen
Elkaar steunen	☐	☐	X	☐	☐	Schuld afschuiven
Zorg tonen over het resultaat	☐	x	☐	☐	☐	Ongeïnteresseerd zijn
Open communicatie						

Elkaar volledig informeren	☐	☐	X	☐	☐	Informatie achterhouden
Elkaar feedback geven	☐	☐	☐	x	☐	Problemen niet bespreken
Voor je mening uitkomen	☐	☐	X	☐	☐	Jezelf op de vlakte houden
Eerlijk zijn	☐	☐	X	☐	☐	Roddelen over elkaar
Wederzijds respect						
Luisteren naar elkaar	☐	☐	x	☐	☐	Je eigen mening opdringen
Anderen erbij betrekken	☐	☐	☐	x	☐	Solo-werk doen
Je tolerant opstellen	☐	☐	x	☐	☐	Lachen om de zwakkeren
Waardering uitspreken	☐	☐	x	☐	☐	Vooraf kritiek spuien
Flexibel aanpassen						
Van fouten leren	☐	☐	x	☐	☐	Fouten verdoezelen
Iets nieuws uitproberen	☐	☐	x	☐	☐	Iets nieuws ridiculiseren
Nieuwsgierig zijn	☐	x	☐	☐	☐	Het oude verdedigen
De waarde van elk idee zien	☐	☐	☐	x	☐	Doordenken op wat er al is
Initiatief tonen						
Vooruit kijken	☐	☐	☐	x	☐	Afwachten
Vernieuwen	☐	☐	☐	x	x	Trots zijn op wat is
Kritisch op eigen handelen	☐	☐	☐	x	☐	Routinegedrag
Verantwoord risico nemen	☐	☐	x	☐	☐	Roekeloos handelen

scoringslijst teamgedrag op cursusdag 24-03-2011

Heldere doelstellingen						
Eerst denken, dan doen	☐	x	☐	☐	☐	Zomaar ergens beginnen
De lijn bewaken	☐	☐	☐	x	☐	Dingen zijn gang laten gaan
Duidelijke doelstellingen	☐	☐	x	☐	☐	Verborgene agenda's

Voortgang terugkoppelen	x	☐	☐	☐	☐	Geen feedback geven
Gezamenlijke verantwoordelijkheid						
Iets van elkaar overnemen	☐	☐	☐	x	☐	Vasthouden eigen mening
Iets voor elkaar over hebben	☐	☐	x	☐	☐	Elkaar laten aanmodderen
Elkaar steunen	☐	☐	x	☐	☐	Schuld afschuiven
Zorg tonen over het resultaat	☐	☐	x	☐	☐	Ongeïnteresseerd zijn
Open communicatie						
Elkaar volledig informeren	☐	☐	☐	x	☐	Informatie achterhouden
Elkaar feedback geven	☐	☐	☐	x	☐	Problemen niet bespreken
Voor je mening uitkomen	☐	☐	x	☐	☐	Jezelf op de vlakte houden
Eerlijk zijn	☐	☐	x	☐	☐	Roddelen over elkaar
Wederzijds respect						
Luisteren naar elkaar	☐	☐	x	☐	☐	Je eigen mening opdringen
Anderen erbij betrekken	☐	☐	☐	x	☐	Solo-werk doen
Je tolerant opstellen	☐	☐	☐	x	☐	Lachen om de zwakkeren
Waardering uitspreken	☐	☐	☐	x	☐	Vooraf kritiek spuien
Flexibel aanpassen						
Van fouten leren	☐	☐	x	☐	☐	Fouten verdoezelen
Iets nieuws uitproberen	☐	x	☐	☐	☐	Iets nieuws ridiculiseren
Nieuwsgierig zijn	☐	☐	☐	x	☐	Het oude verdedigen
De waarde van elk idee zien	☐	☐	☐	x	☐	Doordenken op wat er al is
Initiatief tonen						
Vooruit kijken	☐	☐	☐	x	☐	Afwachten
Vernieuwen	☐	☐	x	☐	☐	Trots zijn op wat is

Kritisch op eigen handelen	☐	x	☐	☐	☐	Routinegedrag
Verantwoord risico nemen	☐	☐	x	☐	☐	Roekeloos handelen

BIJLAGE 3: INSTRUMENT 4

Notulen bijeenkomsten cursus HGW

Voorafgaand aan de cursus (initiëeringsfase):

- Open vragenlijst voor teamleden met de vraag: Wat houdt HGW volgens jou in? Uit de notulen valt op dat hier meer uitleg over nodig is waarbij ook de achtergronden en effecten naar voren moeten komen.

21-10-2010 Doel cursus:

- Kennismaken HGW; Hier wordt gebruik gemaakt van een teamvorming door iedereen persoonlijk aan het woord te laten en zo gericht te zijn op elkaar,
- Overzicht krijgen HGW; Via een powerpointpresentatie wordt er informatie gegeven over de inhoud van HGW. Verder wordt er gebruik gemaakt van persoonlijk meesterschap door een collega die er al geëxperimenteerd heeft tijdens haar studie te laten demonstreren hoe zij HGW heeft toepast in de klas.
- Verbinding maken door HGW te koppelen aan de opbrengst van BAS (Bouwen aan Adaptieve School); Hier wordt de beginsituatie door teamleden zelf weergegeven in groepjes, en wordt er een oproep gedaan om al HGW in te gaan zetten.

19-01-2011 Doel cursus:

- Groepsoverzicht en groepshandelingsplan maken; Hier wordt weer gebruik gemaakt van persoonlijk meesterschap door een LIO stagiaire te laten demonstreren hoe het groepsplan en groepsoverzicht eruit kan zien. Daarna wordt er gewerkt aan teamleren door in tweetallen de groepsoverzichten en groepsplannen te gaan maken.

24-03-2011 Doel cursus:

- Presenteren aan elkaar van groepsoverzichten en handelingsplannen (delen); Hier wordt gebruik gemaakt van teamleren door van elkaar te leren.
- Overeenstemming werkwijze overleggen met elkaar; Hierin komen mentale modellen naar voren door met kleine groepjes de werkvorm intervisie toe te passen.

BIJLAGE 4: INSTRUMENT 6

Dinamo test vragenlijst

De DINAMO voor Teams

Geef per vraag het antwoord van uw keuze aan:

Onderdeel 1: Gevolgen voor het werk

1. Ben je ervan overtuigd dat door Handelings Gericht Werken (HGW) de kwaliteit van het werk zal toenemen?
+/-/-
2. Zal door HGW de werkdruk afnemen?
+/-/-
3. Draag je na HGW meer verantwoordelijkheid voor je werk?
+/-/-
4. Creëert HGW nieuwe loopbaankansen voor je?
+/-/-

Onderdeel 2: Emoties die de verandering oproept

5. Ervaar je HGW als een uitdaging?
+/-/-
6. Ervaar je HGW als vertrouwd?
+/-/-
7. Ervaar je HGW als verfrissend?
+/-/-
8. Ervaar je HGW als iets positiefs?
+/-/-

Onderdeel 3: Meerwaarde voor de school

9. Is de meerwaarde van HGW duidelijk voor je?
+/-/-
10. Leidt HGW tot een verbetering voor de school ten opzichte van andere scholen?
+/-/-
11. Leidt HGW tot een vergroting van de effectiviteit van de school?
+/-/-
12. Levert HGW volgens jouw voordelen op ten opzichte van de concurrentie van andere scholen?
+/-/-

Onderdeel 4: Emotionele betrokkenheid bij het veranderingsproces

13. Leeft HGW voor je?
+/-/-
14. Neemt HGW een belangrijke plaats in voor je bij je werk?
+/-/-
15. Voel je je betrokken bij HGW?
+/-/-
16. Staat HGW dichtbij je werk?
+/-/-

Onderdeel 5: Houding van anderen

17. Staat de directie bovenscholings onvoorwaardelijk achter de invoering van HGW?
+/-/-
18. Sta je zelf achter de verandering van HGW?
+/-/-
19. Staan je collega's achter de verandering van HGW?
+/-/-
20. Staat de directie en andere leidinggevenden op je eigen school achter de verandering van HGW?
+/-/-

Bedankt voor het invullen!

Resultaten Dinamo test:

Scoringsschema bij de DINAMO voor teams		z	z	z	m	m	m	s	s	s
Willen	1. Gevolgen voor het werk	4	5	6 	7	8 	9	10 	11 	12
	2. Emoties die de verandering oproept	4	5	6	7 	8 	9 	10	11 	12
	3. Meerwaarde bij de verandering	4	5	6	7 	8	9 	10 	11	12
	4. Emotionele betrokkenheid bij de verandering	4	5	6 	7 	8	9 	10	11	12
Moeten	5. Houding van anderen	4	5	6	7	8 	9 	10 	11 	12
Kunnen	6. Ervaring met organisatieveranderingen	4	5	6 	7 	8	9 	10 	11 	12
	7. Tijd en mankracht	4	5	6 	7	8 	9 	10	11 	12
	8. Aansturing van het veranderproces	4	5	6	7	8 	9 	10 	11	12
	9. Complexiteit van de verandering	4	5	6	7	8 	9 	10 	11	12
	10. Timing van het veranderproces	4	5	6 	7	8 	9 	10	11 	12
	11. Veranderingsbereidheid van de teamleden	4	5	6	7	8 	9 	10 	11 	12

z = zwak m = matig s = sterk

BIJLAGE 5: INSTRUMENT 7

Vragenlijst interview HGW:

1. Wat was je motivatie om met de cursus te beginnen?
2. Hoe is je motivatie nu?
3. Kun je aangeven waardoor het verandert/hetzelfde is?
4. Waarin kwam je leerstijl (Kolb) terug in de cursus?
5. Wat is voor jou de succesfactor in de cursus?
6. Wat vindt je van de tijdsduur tussen de cursussen in?
7. Hoe vindt je de samenwerking van het team om HGW vorm te geven?
8. Wat kun jij betekenen in het team om HGW vorm te geven?
9. Waarin is deze cursus beter dan andere cursussen die we hebben gehad?

Resultaten vragenlijst interview HGW:

1. Wat was je motivatie om met de cursus te beginnen?
 - Minder HP's maken en toch gericht met elk kind werken
 - Er was een studiedag over gepland. Er was al besloten om hieraan te beginnen. Mijn wil hierin was niet naar gevraagd. Intrinsieke motivatie was er dus eigenlijk niet.
 - Leuk, weer iets nieuws daar ben ik wel voor in.
 - Het was geen persoonlijk initiatief, maar werd schoolbreed aangegaan. En eerlijk gezegd was ik verre van gemotiveerd.
2. Hoe is je motivatie nu?
 - Ik ben nog niet erg gemotiveerd. Het is misschien goed om voor bepaalde vakonderdelen de zaken op papier te zetten. Maar ik vraag me af of de hoeveelheid tijd opweegt tegen het rendement.
 - Zelfde.
 - Mijn motivatie is niet erg omhoog gegaan.
 - Prima, maar ik ben niet verantwoordelijk en gebruik het ook niet in mijn groep.
3. Kun je aangeven waardoor het verandert/hetzelfde is?
 - Eigenlijk was ik al op die manier bezig en heb ik nog het gevoel dat ik voor iedereen een HP maak.
 - Ik sta er verder vanaf omdat ik een keer gemist heb, en omdat ik geen groepsplannen maak en gebruik.
 - Voor bepaalde algemene onderdelen zie ik wel wat voordelen. Maar bijna alle onderdelen zijn onderverdeeld in sub groepen (bv. Bij rekenen heb je cijferen, klokkijken,

hoofdrekenen, tafelsommen enz.) Als voor al die onderdelen een groepsplan moet maken is het einde zoek. Dit geldt ook voor taal en andere onderdelen. Wil je al die verschillende onderdelen in 1 groepsplan onderbrengen, dan wordt dat een onoverzichtelijk geheel.

- Ik twijfel aan de waarde van de inhoud. Het is een beschrijving van wat we concreet doen. Dat doen we achteraf in groep 6. En nu dus vooraf ook.
4. Waarin kwam je leerstijl (Kolb) terug in de cursus?
 - In het toch serieus maken van een groepsoverzicht/-plan om te ervaren of er onvoorziene voordelen in HGW schuilen.
 - Langzaam op gang komen en eigen maken van de nieuwe manier van registreren.
 - Mijn motivatie zou toenemen wanneer ik effect van de cursus in het klassenwerk zou terugzien.
 - Gretig doorlezen van het artikel dat bijgevoegd was voor de eerste cursusdag.
 5. Wat is voor jou de succesfactor in de cursus?
 - Die heb ik nog niet waargenomen. Wel juist meerdere negatieve factoren.
 - Collega's die afstemmen op elkaar.
 - De toekomst, als we het straks allemaal gebruiken en de kinderen er ook baat bij hebben.
 - Voor rekenen heb ik de zaken op papier gezet en toen bleek dat ik al HBW werkte
 6. Wat vind je van de tijdsduur tussen de cursussen in?
 - Prima.
 - Prima, die tijd heb ik wel nodig.
 - Niet van toepassing.
 - Prima.
 7. Hoe vind je de samenwerking van het team om HGW vorm te geven?
 - Dan kan het team best wel.
 - De onderbouw is er intensiever mee bezig, maar dat heeft met de hele manier van werken en registreren in de ob.te maken.
 - Veel ervaring is fijn, maar kan ook een patstelling geven: ik ben het gewend het zo te doen! En ik deed het eigenlijk altijd al goed!
 - Dat kan beter, meer op een lijn gaan zitten en luisteren naar elkaar.
 8. Wat kun jij betekenen in het team om HGW vorm te geven?
 - Weinig want ik werk niet veel en dan ook nog in twee groepen. Ik ga me binnenkort weer verdiepen in de groepsplannen en kijken wat er in de groepen van gekomen is.
 - Dat weet ik niet. Ik denk dat wij ook zonder HGW veel van elkaar kunnen leren.
 - Meer samen werken en afstemmen.
 - Ik ben niet voldoende gemotiveerd om hiermee bezig te zijn. Ik zou liever zien dat we concreter bezig zijn om ons adaptieve onderwijs meer en beter vorm te geven.
 9. Waarin is deze cursus beter dan andere cursussen die we hebben gehad?
 - Ik vind deze cursus helemaal niet beter dan de andere. Vaak heb ik het gevoel: Wat doe ik hier en denk dat ik mijn tijd wel beter kan gebruiken. Veel dingen heb ik al voorbij zien komen en veel ervan doe ik al. Het enige positieve vind ik: de zaken eens op papier te zetten. Maar anders er door gaan werken is met HGW niet het geval.
 - Ik geniet van alle cursussen!

- Kan ik niet zeggen. Regelmatig twijfel ik aan de deskundigheid van de cursusleider en dat staat de motivatie ook zeker in de weg.
- Het is heel praktisch, en dat is voor het team wel goed.