



PGO

De Reestoeverschool als lerende school? _____



*Wanneer je een schip wilt bouwen,
breng dan geen mensen bij elkaar
om het hout te slepen, het werk voor
te bereiden en de taken te verdelen.
Maar leer mensen te verlangen naar de eindeloze zee.*

(Antoine de Saint-Exupéry in Citadelle)

*Praktijkonderzoek: Sabina Pietersen-Keizer
Student nummer: s1030844
BIID2009
Begeleidend docent: Peter van de Bosch
Studiecoach: Reinder Blok
Master SEN Begeleiden en Innoveren*



	<i>Samenvatting</i>	
H1	<i>Inleiding</i>	4
H2	<i>Theoretisch kader</i>	5
H2.1	<i>Wat is een lerende school?</i>	5
H2.2	<i>Persoonlijk leren, teamleren, en de lerende school</i>	10
H2.3	<i>Individueel leren versus het leren van een organisatie</i>	12
H2.4	<i>Leerstoornissen in een organisatie</i>	14
H3	<i>Opzet van het project</i>	15
H3.1	<i>Verantwoording</i>	15
H3.2	<i>Stappenplan</i>	15
H4	<i>Resultaten</i>	16
H4.1	<i>Resultaten van het onderzoek naar de vraag: "Wie zijn er betrokken bij de zorgstructuur van de Reestoeverschool?"</i>	16
H4.2	<i>Resultaten van het onderzoek naar de vraag: "Wat zijn de taken van de betrokkenen bij de zorgstructuur van de Reestoeverschool?"</i>	18
H4.3	<i>Resultaten van het onderzoek naar de vraag: "Wat is de missie en de visie van de Reestoeverschool?"</i>	18
H4.3.1	<i>De missie en visie volgens het zorgplan 2009 van de Reestoeverschool</i>	18
H4.3.2	<i>De missie en visie volgens de schoolgids 2010/2011 van de Reestoeverschool</i>	19
H4.4	<i>Resultaten van het onderzoek naar de vraag: "Waar lopen de betrokkenen binnen de zorgstructuur tegenaan?"</i>	20
H4.4.1	<i>Opmerkingen bij de vragenlijst over de zorgstructuur van de Reestoeverschool</i>	22
H4.5	<i>Resultaten van het onderzoek naar de vraag: "Waar lopen de ouders van de kinderen van de Reestoeverschool tegenaan?"</i>	23
H4.6	<i>Resultaten van het onderzoek naar de vraag: "Waar lopen de leerlingen van de Reestoeverschool tegenaan?"</i>	25
H4.7	<i>Resultaten van het onderzoek naar de vraag: "Wat is een lerende school?"</i>	27
H4.8	<i>Resultaten van het onderzoek naar de vraag: "wat is de relatie tussen de uitgangspunten van de lerende school en de ontwikkelingen van de zorgstructuur van de Reestoeverschool?"</i>	28
H5	<i>Conclusies en aanbevelingen</i>	31

*Literatuurlijst**Bijlage 1 Vragenlijst naar de zorgstructuur van de Reestoeverschool**Bijlage 2 Vragenlijst "Onze school als lerende organisatie" door Jan Jutten**Bijlage 3 Taakomschrijvingen betrokkenen zorgstructuur*



Samenvatting

In dit praktijkgericht onderzoek ben ik op zoek gegaan naar factoren die de samenhang van onze zorgstructuur kunnen bevorderen. We zullen meer samenhang in onze zorgstructuur krijgen door een goede communicatie die gericht is op de dialoog. Hierbij luisteren we echt naar de ander en proberen ons te verplaatsen in de ander. Bij uitspraken denken we na over de gemeenschappelijke waarde die dit voor ons heeft. De belangstelling is gericht op de mentale modellen van de persoon. Daarnaast is er het besef dat iedereen een deel van de oplossing heeft. Door in de communicatie open te staan voor de ideeën van anderen, kan samenwerking uitgroeien tot samen leren. De dialoog zie ik als middel om tot gezamenlijke bezinning (reflectie) te komen.

Iedereen leert op een andere wijze. Bij individueel leren houd je rekening met verschillende leerstijlen (leercyclus van Kolb). In een lerende school gaat het om het ontwikkelen van een gezamenlijke visie en het uitwisselen van mentale modellen. Waar het team door doen, bezinnen (reflecteren), denken, beslissen en bijstellen als team leert. Dit draagt ook bij aan het persoonlijk meesterschap van de betrokkenen. Als wij meer samen bezinnen en reflecteren op de problemen waar we tegenaan lopen, niet door nieuwe regels of protocollen op te stellen, maar over onze inzichten en principes ten aanzien van deze problemen, zullen we steeds meer een lerende organisatie worden. Alles staat met elkaar in verbinding en werkt als een systeem. Systeemdenken vraagt om een andere manier van kijken naar de elementen van een situatie. Gebeurtenissen zijn geen op zichzelf staande gegevens, maar zijn allemaal onderdelen van een groter geheel (Senge 2008). Door ons te bezinnen op de vraag: "Wat voor een school willen wij zijn?" Kunnen we een gezamenlijke visie op bouwen. Meer samenhang in onze zorgstructuur zullen we ook krijgen als we ons ondersteund voelen en bevestigd worden. We leren als ze we ons gekend voelen. Gekend worden is een voorwaarde om te kunnen leren. Of zoals Stevens (2007) zegt: "Zonder relatie geen prestatie".

Door te beseffen dat iedere collega, ouder en kind speciaal is, kunnen we samen leren werkwijzen te ontwikkelen om de verschillen niet slechts te accepteren, maar als kans om van elkaar te leren. Stevens ziet adaptief onderwijs als goed onderwijs waarbij iedere leerling zich op zijn plaats voelt. Hij gaat daarbij uit van een verantwoorde aanpak met respect voor de basisbehoeften van kinderen: behoefte aan relatie, competentie en autonomie. Deze basisbehoeften zijn naar mijn mening ook de basisbehoeften van leerkrachten en onderwijsondersteuners en ouders.



H1 Inleiding

In het Samenwerkingsverband Meppel, dat bestaat uit zo'n 32 basisscholen, is de Reestoeverschool de School voor Speciaal Basisonderwijs. Wij hebben momenteel 180 leerlingen verdeeld over 13 groepen. Op onze school werken 30 medewerkers. Naast groepsleerkrachten werkt er een directeur, een adjunct directeur en een fulltime IB-er en een parttime IB-er met als hoofdtaak rugzakcoördinator. De Rugzakleerlingen worden door haar en de betreffende leerkrachten begeleid in samenwerking met de Ambulant Begeleiders van de verschillende clusters. Ook werkt er bij ons op school een orthopedagoge, een school maatschappelijk werkster, twee parttime logopedisten, een vakleerkracht voor bewegingsonderwijs, een schoolarts, twee onderwijsassistenten, een klassenassistent, een administratrice en een conciërge. We hebben vanaf januari 2011 een 'huiskamer' groep. In deze groep worden kinderen vanuit ons Samenwerkingsverband met een cluster 4 indicatie opgevangen die niet goed functioneren in hun eigen groep. Ik ben zelf één dag in de week IB-er en daarnaast geef ik anderhalve dag les in groep 6 en groep 8. We werken met een groot team met veel parttimers. Wij zijn drie jaar geleden bezocht door de inspectie en zwak bevonden. Na twee jaar verscherpt toezicht zijn we door de inspectie weer voldoende bevonden. In die periode hebben veel verschillende subgroepen en vakgroepen met elkaar samengewerkt om snel veel te kunnen veranderen. We hebben onder tijdsdruk problemen opgelost en fouten gecorrigeerd op basis van geaccepteerde normen en waarden. Nu lopen we er tegenaan, dat gemaakte afspraken niet worden nagekomen of dat het niet helder is wie waarvoor verantwoordelijk is. We wijzen naar elkaar en stellen elkaar verantwoordelijk voor de fouten die we maken. We vergeten te kijken naar onze eigen bijdrage in het geheel, het doordenken van de onderliggende waarden en normen, het leren van fouten en kritische reflectie.

Mijn praktijkvraag is nu:

Hoe krijgen wij meer samenhang in onze zorgstructuur?

Ik heb deze praktijkvraag onderverdeeld in 4 onderzoeksvragen:

Onderzoeksvraag 1:

Hoe ziet de huidige zorgstructuur van de Reestoeverschool eruit?

Deelvragen:

Wie zijn erbij betrokken?

Wat zijn hun taken?

Wat is de visie en missie?

Onderzoeksvraag 2:

Wat zijn de knelpunten ten aanzien van de zorgstructuur op de Reestoeverschool?

Deelvragen:

Waar lopen de betrokkenen binnen de zorgstructuur tegenaan?

Waar lopen de ouders tegenaan?

Waar lopen de leerlingen tegenaan?

Onderzoeksvraag 3:

Wat is een lerende school?

Deelvragen:

Wat is een gezamenlijke visie?

Wat is persoonlijk meesterschap?

Wat zijn mentale modellen?

Wat is teamleren?

Wat is systeemdenken?



Onderzoeksvraag 4:

Wat is de relatie tussen de uitgangspunten van de lerende school en de ontwikkeling van de zorgstructuur van de Reestoeverschool?

Deelvragen:

Welke aspecten van een gezamenlijke visie zien we terug binnen de Reestoeverschool?

Welke aspecten van persoonlijk meesterschap zien we terug binnen de Reestoeverschool?

Welke aspecten van mentale modellen zijn we terug binnen de Reestoeverschool?

Welke aspecten van teamleren zien we terug binnen de Reestoeverschool?

Welke aspecten van systeemdenken zien we terug binnen de Reestoeverschool?

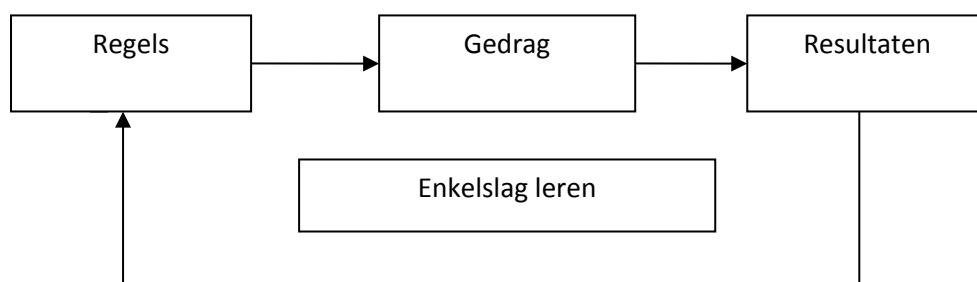
H2 Theoretisch kader

H2.1 Wat is een lerende school?

Om antwoord te krijgen op mijn praktijkvraag: “Hoe krijgen we meer samenhang in onze zorgstructuur?”, doe ik een onderzoek naar de relatie tussen de uitgangspunten van de lerende school en de ontwikkeling van de zorgstructuur van de Reestoeverschool. In dit theoretisch kader wil ik antwoord geven op de vraag: “Wat is een lerende school?” In dit kader wil ik enkele modellen bespreken over verbeteren, vernieuwen en ontwikkelen. Volgens Wierdsma & Swieringa (2000) is een model een eenvoudige weergave van de werkelijkheid. De werkelijkheid is veel ingewikkelder. Een model helpt ons om in een ingewikkelde werkelijkheid patronen te herkennen. Vaak worden de woorden vernieuwen en innoveren (of ontwikkelen) door elkaar gehaald. Men wil innoveren maar men is bezig met verbeteren. Of men praat op de school over een innovatie, maar als we goed kijken is er alleen sprake van aanpassen van bestaande regels. Er zijn grote verschillen tussen de deze aanpakken.

Verbeteren

Resultaten worden bepaald door het gedrag van iedereen. Om gedrag te sturen gelden er bepaalde regels om tot samenwerking te komen. Willen we in de toekomst andere resultaten behalen dan in het verleden en omdat niet iedereen dit voor zichzelf kan bepalen, worden hierover afspraken gemaakt. Door andere methodes aan te schaffen, door verandering van toetsen of misschien door anders met elkaar om te gaan, bijvoorbeeld meer communiceren. Wanneer we andere regels gaan bedenken of vaststellen om andere resultaten te bereiken, spreken we niet over veranderen of innoveren maar over **verbeteren**. Zie figuur 1: Verbeteren of enkelslag leren.



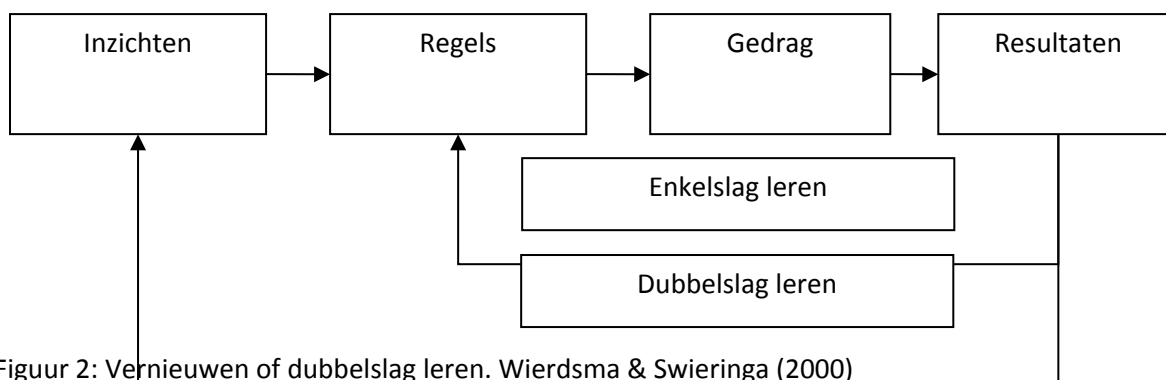
Figuur 1: Verbeteren of enkelslag leren. Wierdsma & Swieringa (2000)

Vernieuwen

Vanuit het vorige model, waarin alleen de regels werden aangepast om tot ander resultaat te komen. Bouwen we nu verder. Regels komen er niet vanzelf, ze zijn bedacht vanuit bepaalde inzichten. Bij vernieuwen staan deze **inzichten** centraal. Iedereen discussieert mee over de inzichten die ten grondslag liggen aan de nieuwe regels. Dat kost veel tijd, voordat er gezamenlijke inzichten ontstaan.



In dit overlegproces wordt geluisterd naar alle verschillende meningen van docenten, directieleden etc. Zie figuur 2: Vernieuwen of dubbelslag leren.



Figuur 2: Vernieuwen of dubbelslag leren. Wierdsma & Swieringa (2000)

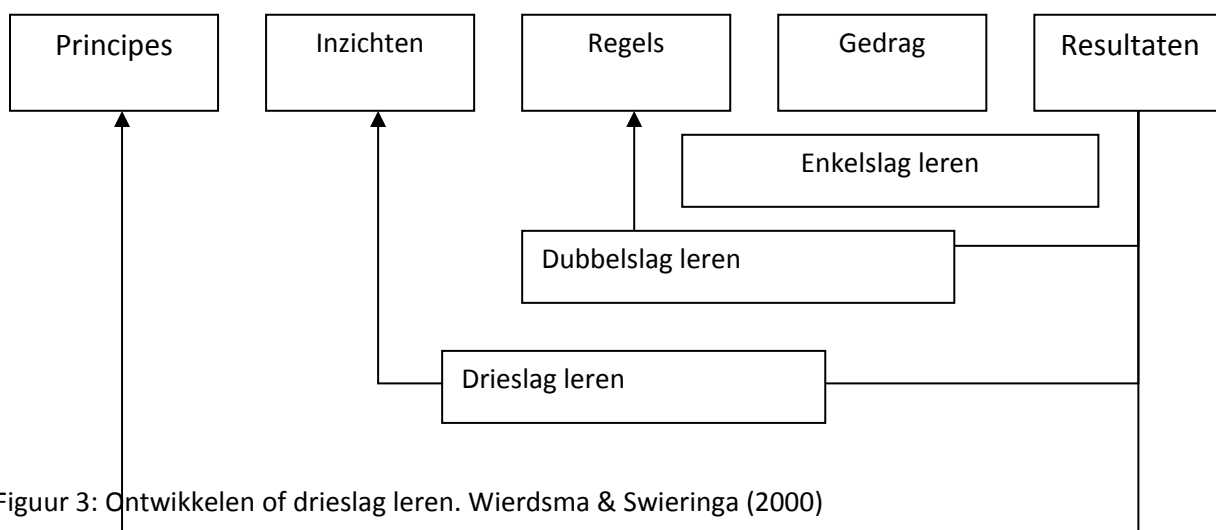
Waarschijnlijk roept deze discussie in de praktijk conflicten, tegenstellingen en tegenstrijdigheden op. Het is goed dat deze discussie ontstaat, want dat is noodzakelijk om helder te krijgen waar het uiteindelijk om draait bij nieuwe resultaten: het veranderen en verbeteren van bepaalde processen binnen de school en daar gezamenlijk ideeën over formuleren. Mensen hebben nu eenmaal verschillende inzichten en deze moeten besproken worden om gezamenlijk tot inzichten te komen waar men binnen de school mee gaat werken. Wanneer deze discussies niet of niet meer worden gevoerd, leert men niet meer en stopt het leren. Hoe herkennen we nu in de praktijk wanneer dit proces niet goed gaat? Vaak gaan mensen het voeren van een moeilijke discussie liever uit de weg, wat op zich wel te begrijpen is. Vooral voor mensen die vroeger veel gedaan hebben voor de huidige inzichten staat veel op het spel. Zij danken soms hun positie of functie hieraan. Het vermijden van discussies is te herkennen aan bijvoorbeeld **'niets doen'**: men vlucht voor de verschillende meningen, binnen de school stagneert de energie, er zijn geen ambities meer, men vindt dat men met zijn allen onbekwaam is om dit probleem aan te pakken. Een andere vorm van 'niets doen' is: **vluchten in actie**. Reorganiseren, andere commissies maken, andere leiders of coördinatoren benoemen. Men lijkt heel druk, er lijkt veel te veranderen maar er wordt niet gesproken over waar het om gaat: welke inzichten staan ter discussie. Nog een andere reactie die men vaak ziet is **'vechten'**. Collega's gaan groepjes vormen om hun oplossing of mening erdoor te drukken. Verschillen tussen mensen worden tot probleem verklaard en daar bijt men zich in vast. Ook hier leert men niet op inzichtniveau.

Ontwikkeling

Er is pas sprake van ontwikkeling of innovatie als de essentiële **principes** waarop de school gebaseerd is, ter discussie komen te staan. De school, of eigenlijk alle teamleden, moet na gaan denken over wat voor soort school zij wil zijn. Van ontwikkeling is dus sprake als er op organisatieniveau steeds geleerd wordt van het eigen handelen en dit handelen wordt aangepast aan wat er geleerd is en wordt afgestemd op ontwikkelingen in de omgeving. Wanneer principes ter discussie staan en wat iedere leerkracht daar dan onder verstaat, is er geen sprake meer van juist of onjuist. Hieruit komen wel inzichten voort waardoor andere regels opgesteld kunnen worden.



Doordat iedere leerkracht een beeld kan vormen over wat hij verstaat onder de principes en de inzichten, zullen de nieuwe regels heel logisch lijken, omdat zij een logisch gevolg zijn van andere principes die toegepast worden. Zie figuur 3: Ontwikkelen of drieslag leren.



Figuur 3: Ontwikkelen of drieslag leren. Wierdsma & Swieringa (2000)

Hoe merk je nu in de praktijk dat er sprake is van een school waar men bezig is met ontwikkelen of innoveren? In deze scholen heerst er een cultuur waarin je 'vanzelfsprekendheden' ter discussie kunt stellen, zonder dat men denkt dat diegene 'het' niet helemaal heeft begrepen of het juist 'te goed' heeft begrepen. In dit soort organisaties gaat het om de waarden die bij de cultuur horen. Zowel directieleden, IB-ers, collega's, leerlingen etc. gedragen zich 'congruent'. Dat wil zeggen, dat zij zich gedragen naar hetgeen ze zeggen te willen bereiken. Bijvoorbeeld leerlingen met respect behandelen als de sfeer in een school moet verbeteren. Schoolontwikkeling heeft alles te maken met het handelen van individuen binnen de eigen school. Dit levert gedrag op, dat de uiteindelijke resultaten van de school bepaalt. Wanneer van het bovenstaande een overzicht gemaakt wordt, ziet dit er als volgt uit:

Soort leren:	Wat staat centraal?	Wat wordt geleerd?	Dit soort leren is gericht op:
Enkelslag leren	Regels	Moeten en Mogen	Verbetering
Dubbelslag leren	Inzichten	Weten en Begrijpen	Vernieuwing
Drieslag leren	Principes	Willen en Zijn	Ontwikkeling

Tabel 1: Collectief of gezamenlijk leren. Wierdsma & Swieringa (2000)



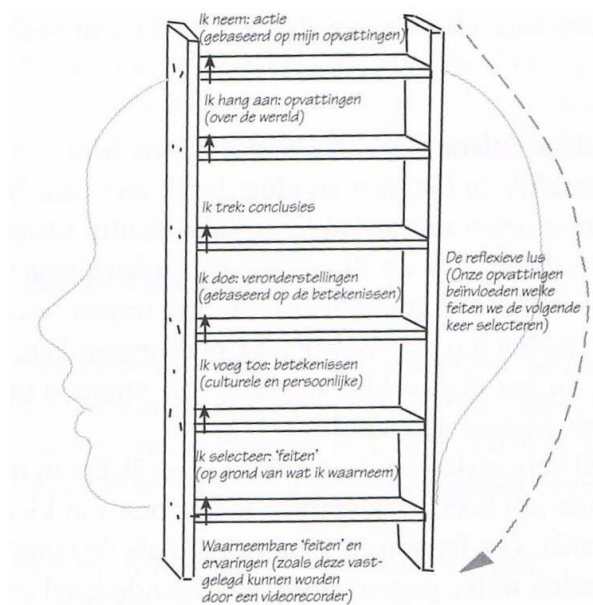
Het werken aan een lerende school is niet eenvoudig. Het vraagt om een andere manier van denken en doen. Peter Senge (2008) is een van de belangrijkste grondleggers van het concept. Hij beschrijft vijf disciplines die de basis vormen voor het werken aan een lerende organisatie:

1. Persoonlijk meesterschap.

Persoonlijk meesterschap houdt in dat mensen zich erin bekwamen om die resultaten te realiseren die van betekenis voor hen zijn. Ze zijn steeds bezig met de ontwikkeling van vaardigheden om te groeien. Persoonlijk meesterschap is eigenlijk het creëren van je eigen toekomst. De praktijk van persoonlijk meesterschap is een individuele zaak, want er ligt bezinning en reflectie aan ten grondslag.

2. Mentale modellen.

Mentale modellen zijn onze waarheden en overtuigingen over hoe de wereld in elkaar zit. Het zijn veelal onbewuste, diep ingesleten opvattingen, generalisaties, aannames, beelden en voorstellingen ten aanzien van de wereld en de dingen die daarin gebeuren. Ze sturen ons denken, ons waarnemen en ons handelen, ook in werksituaties. We nemen waar en reageren door onze mentale modellen, doordat we de door Chris Argyris zogenaamde inferentie ladder bewandelen.



Figuur 4: De inferentie ladder (Chris Argyris)

3. Het opbouwen van een gezamenlijke visie.

Het opbouwen van een gezamenlijke visie vormt de basis van de lerende school. Een echte gezamenlijke visie is alleen mogelijk, als iedereen zijn persoonlijke visie inbrengt en als deze persoonlijke visies dienen als bouwstenen voor de gezamenlijke visie. Door een gemeenschappelijke visie op te bouwen voelen mensen zich meer bij de groep betrokken.

4. Teamleren.

Bij teamleren gaat het om horizontaal leren. Leren van en met elkaar, onder andere door goede communicatie, van openheid, toepassen van dialoog en feedback geven en ontvangen. 'Movement of meaning', noemt Kahane dit.



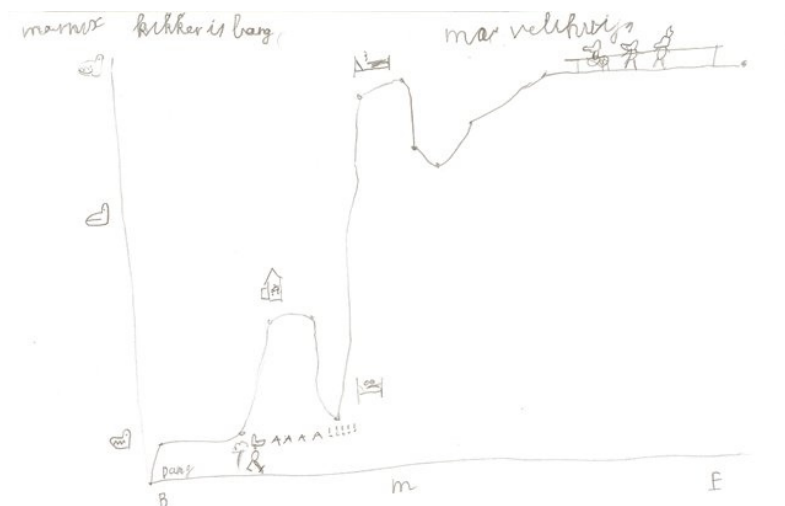
5. Systeemdenken.

Door systeemdenken leren we zien dat we niet gescheiden zijn van de wereld om ons heen, maar dat we juist ermee verbonden zijn. We proberen het geheel te ontdekken en niet slechts oog te hebben voor de details. Systeemdenken is 'de vijfde discipline', die de andere als het ware met elkaar verbindt en ze ook oproept. Systeemdenken is de hefboom voor het ontwikkelen van een lerende school.

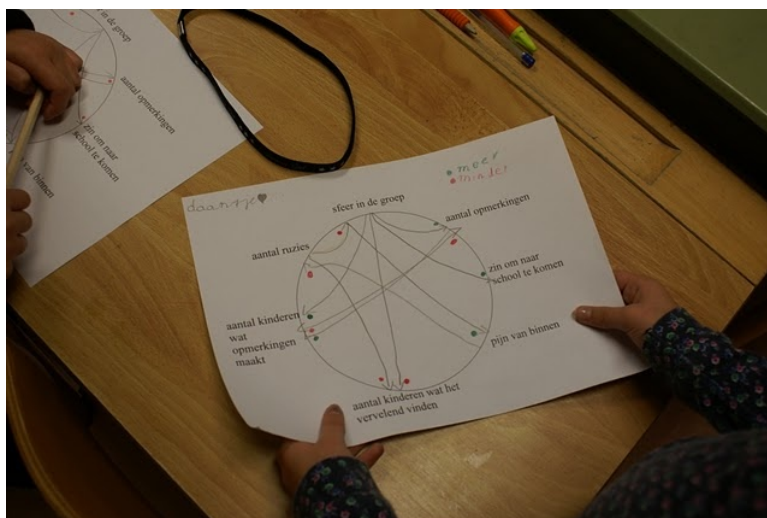
Enige hulpmiddelen bij het systeemdenken zijn:



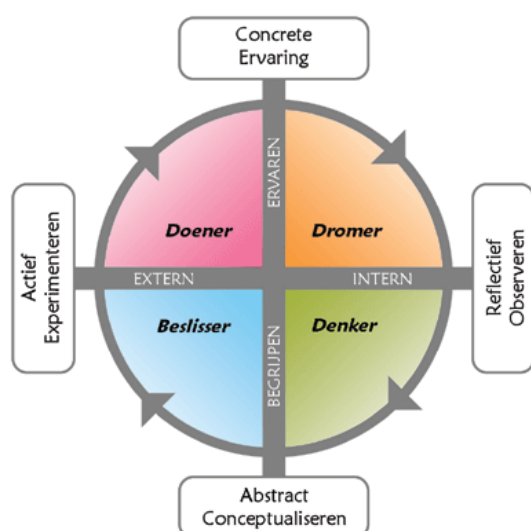
Figuur 5: de ijsberg (mcclelland)



Figuur 6: Gedragspatroongrafiek (Senge 2008)



Figuur 7: Causalelusdiagrammen (Senge 2008)



Figuur 8: Leercyclus (Kolb 1984)

H2.2 Persoonlijk leren, teamleren en de lerende school

Volgens Greven (1995) zijn er twee mogelijkheden van leren te onderscheiden. Er kan sprake zijn van individueel leren of van collectief leren. Van individueel leren is sprake wanneer een leerkracht op basis van een evaluatie van zijn handelen het onderwijsgedrag aanpast. Het heeft verder geen consequenties voor de rest van de school. Er zijn verschillende leerstijlen en het leren zelf kan ook op diverse manieren benaderd worden. Een benadering die ik veelvuldig tegenkwam is de cyclus van het ervaringsleren van Kolb (1984). De leercyclus van Kolb beschrijft onze natuurlijke aangeboren manier van leren. Kolb (1984) benoemt in het leerproces de fasen: concrete ervaringen opdoen, observeren en reflecteren, vormen en formuleren van abstracte begrippen en experimenteren en actief toetsen. Ons handelen levert concrete nieuwe ervaringen en informatie op. Dit moet de lerende eerst verwerken. Dat doet men door er over na te denken door te observeren en te reflecteren. Hierdoor vormt en formuleert men abstracte begrippen. Deze inzichten gaat men toepassen in een nieuwe situatie. Dit leidt weer tot nieuwe ervaringen.



En dan begint alles weer van voren af aan. Om effectief te leren zullen we de hele leercirkel telkens weer opnieuw moeten doorlopen. Zie figuur 9: Leercyclus van Kolb.



Figuur 9: Leercyclus Kolb (1984)

In bovenstaand model gaat leren verder dan het verwerven van kennis en inzicht en is het geïntegreerd met het ontwikkelen van vaardigheden. Leren verwijst steeds meer naar vaardigheden die we op school niet geleerd hebben. Kessels (2000) spreekt over probleemoplossend vermogen, communicatieve en reflectieve vaardigheden. Weggeman (2000) heeft het over kennisnetwerken en lerende organisaties. Weggeman (2000) stelt dat organisaties niet kunnen leren maar dat alleen mensen dat kunnen. Senge (2008) stelt dat de meest succesvolle organisaties de zogenaamde lerende organisaties zullen zijn. Deze organisaties zullen sneller leren en kunnen daardoor goed inspelen op nieuwe situaties. Ook Senge kent een leercyclus: de cyclus van het diepteleren, die grote overeenkomst vertoont met de leercyclus van Kolb (1984). Waar Kolb het leren individueel beschouwt, beschrijft Senge het leren in een team. De cyclus van het diepteleren vormt het zijn van een lerende organisatie: teamleden ontwikkelen nieuwe vaardigheden en capaciteiten waardoor hun vermogens en inzichten veranderen. Dit stelt hen in staat om nieuwe overtuigingen en uitgangspunten te vormen, waardoor zij weer andere vaardigheden en capaciteiten ontwikkelen. Zie figuur 10: cyclus van het diepteleren.



Figuur 10: Cyclus van het diepteleren. Senge (2008)



Een grote uitdaging van een lerende organisatie is volgens Senge (2008) om het individuele leren naar het niveau van teamleren te tillen. De leercyclus van het teamleren kan gezien worden als een extra dimensie naast het individuele leren. De overeenkomsten zijn groot, het verschil zit hem volgens Senge in het delen door middel van reflectie. De reflectie geschiedt gezamenlijk; men zit om de tafel en praat over zijn ideeën en overtuigingen en stelt vragen over de ideeën en overtuigingen van de anderen. Als dit voor iedereen duidelijk is dan komt het team tot gemeenschappelijk inzicht (houding en overtuigingen) dat kan leiden tot gemeenschappelijke zingeving; wat weten wij als groep en wat is daarbij belangrijk voor ons? Daarna komt de gezamenlijke planning gevolgd door de gecoördineerde actie. Dit hoeft niet een gezamenlijk handelen te betekenen, maar wel een handeling waarvan iedereen op de hoogte is en die door iedereen als belangrijk wordt beschouwd. Volgens Senge vormen de stadia van gemeenschappelijke reflectie en gemeenschappelijke betekenis de basis. Hij stelt dat wanneer er genoeg aandacht is voor deze twee stadia dit vaak automatisch een gecoördineerd handelen oplevert.

Kahane (2004), een expert op het gebied van teamleren en communicatie, onderscheidt vier vormen van communicatie in een team;

1. “downloading”: hierbij herhalen we wat we altijd al zeggen, vaak uit beleefdheid, uit gebrek aan echte belangstelling en betrokkenheid, uit angst of onzekerheid. We vertellen niet wat we echt vinden en denken. Het luisteren bij deze vorm is geen echt luisteren.
 2. discussie: hier zeggen we wel wat we echt vinden, we vertellen elkaar wat we vinden, maar er wordt niet echt geluisterd naar de inbreng van anderen. Het lijkt meer op een spel: het over en weer gooien van meningen. Vaak zijn we al een antwoord aan het bedenken voordat we proberen te begrijpen wat de ander zegt.
 3. dialoog: hierbij luisteren we echt naar de ander en we proberen ons te verplaatsen in de ander (de belangstelling is gericht op de persoon). Er is sprake van empathie, maar dit leidt niet tot een verandering van het eigen mentale model.
 4. generatieve dialoog: hier is sprake van echt open staan voor elkaar. Bij uitspraken denken we na over de waarde die dit heeft voor ons gezamenlijk. De belangstelling is gericht op de mentale modellen van de persoon. Daarnaast is er het besef dat iedereen een deel van de oplossing heeft. Het lijkt op een legpuzzel: tezamen vormen de stukjes één geheel.
- Samenwerking kan alleen uitgroeien tot samen leren als men door communicatie open staat voor ideeën van anderen.

H2.3 Individueel leren versus het leren van een organisatie

Volgens Greven (1995) zou een schoolorganisatie systematisch ruimte moeten bieden voor uitwisseling van deskundigheid tussen teamleden. Een voetbalelftal van individueel goede spelers is nog geen topteam. Dit geldt ook voor een schoolteam. Naast het ontwikkelen van individuele deskundigheid moet er volgens Greven ook een gezamenlijke ontwikkeling doorgemaakt worden. Men leert gebruik te maken van elkaars deskundigheden om als collectief sterker te worden. Dan is er volgens Greven sprake van een lerende school. Volgens Stevens (2007) wordt het zich welbevinden bepaald door de mate waarin basisbehoeften bevredigd worden. Stevens onderscheidt de volgende basisbehoeften: behoefte aan competentie, behoefte aan autonomie en behoefte aan relatie. Volgens Jutten (2010) kan ook op teamniveau tegemoet worden gekomen aan deze basisbehoeften zoals Stevens die heeft beschreven:



- relatie

Niet elke leerkracht is koning in de eigen klas, we zijn samen verantwoordelijk voor goed onderwijs. Elkaar helpen, ondersteunen, stimuleren is van groot belang in een team. Het vergroot het zelfvertrouwen en het gevoel van mensen dat ze deel uit te maken van een echt team en dat ze er niet alleen voor staan.

- competentie

Leerkrachten krijgen kansen om anderen te laten leren van hun competenties en om zelf te leren van de competenties van anderen. Verschillen tussen leerkrachten worden in deze werkwijze gezien als kans om van elkaar te leren.

- autonomie

Deze vorm van teamleren legt verantwoordelijkheden laag in de organisatie. Leerkrachten zijn eigenaar van hun eigen ontwikkeling, ze werken aan hun persoonlijk meesterschap. Zelf is niet alleen. Leerkrachten lossen zelf problemen op, maar ze doen dat wel in samenwerking met elkaar: teamleren in een lerende school!

Volgens Kuijpers (1998) is het belangrijkste instrument dat je als leerkracht tot je beschikking hebt jezelf. Dat betekent dat je jezelf goed moet kennen. Wie ben ik en wie ben ik eigenlijk? Wie wil ik zijn en wie wil ik niet zijn? Waarom doe ik de dingen zoals ik ze doe? De antwoorden op deze vragen staan volgens Kuijpers aan de basis van persoonlijk leren. Hij stelt tevens dat het noodzakelijk is aan te geven hoe volwassenen en organisaties leren. Wat is een lerende school? Een school die erop gericht is om het vermogen te vergroten voortdurend nieuwe kennis, expertise en vaardigheden te ontwikkelen om te kunnen inspelen op veranderende omstandigheden. Volgens Jutten (2010) zal ont-moeten en ontmoeten bijdragen aan de kwaliteit van het onderwijs. De volgende aanbevelingen zorgen volgens Jutten (2010) voor betrokkenheid van leerkrachten en leerlingen.

1. Leren van leerkrachten en leren van kinderen gaan hand in hand of gaan niet. De lerende school is noodzakelijk voor ontwikkeling. Gebruik de resultaten van de toetsen waar ze voor bedoeld zijn, namelijk het verbeteren van het onderwijs.
2. Besteed in de school veel aandacht aan de vraag: "wat doet ertoe"? Voor de kinderen, voor de regio, voor de samenleving, voor ons. Ontwikkel individueel en collectief moreel besef bij de mensen in de school. "Wat willen wij voor onze kinderen betekenen in deze tijd? Wat zit er in de rugzak waarmee we onze kinderen de wereld insturen? Wat vinden de kinderen zelf belangrijk?"
3. Zorg ervoor dat leerkrachten de zin van hun werk inzien zodat ze weer zin krijgen in hun werk. Doe hetzelfde met de leerlingen. "Zin in leren door de zin van het leren" (Stevens).
4. Schenk daarom veel aandacht aan dienstbaar moreel leiderschap. De leider niet als de kapitein van het schip, maar de ontwerper van het systeem. De leider als systeemdenker in actie. Leerkrachten werken *in* het systeem, leiders werken *aan* het systeem.
5. Maak een einde aan "moetisme" op alle niveaus. Verwacht geen wonderen van regels, afspraken en protocollen. De kwaliteit van het proces en dus van het product (resultaat) is voor het grootste deel het gevolg van passie en innerlijke betrokkenheid. Dit geldt zowel voor de kinderen als voor de leerkrachten.
6. Voorkom het plakken van labels die alleen maar leiden tot selffulfilling prophecy. Besef dat elk kind speciaal is en leer samen werkwijzen te ontwikkelen om de verschillen niet slechts te accepteren, maar als kans om van elkaar te leren.
7. Zorg ervoor dat leerkrachten alle informatie krijgen die ze nodig hebben en dat ze op de hoogte zijn van recente inzichten met betrekking tot leren. Een leven lang leren.....



H2.4 Leerstoornissen in een organisatie

Net zoals er bij leerlingen sprake kan zijn van leerstoornissen, kan dit volgens Kuijpers(1998) ook het geval zijn bij scholen. Door een kind het gevoel te geven dat het iets kan en dat het gewaardeerd wordt om wat het is komt ontwikkeling weer tot stand. Het zelfde geldt volgens Kuijpers voor leerkrachten in een schoolteam. Aansluiting zoeken bij hetgeen wat goed gaat en het gevoel van competentie versterken, leidt er toe dat leerkrachten bereid zijn om nieuwe dingen uit te proberen en er van te leren. Kuijpers geeft de verschillen tussen een lerende organisatie en een traditionele organisatie met 'leerstoornissen' weer. Deze leerstoornissen ontstaan door de manier waarop organisaties worden ontworpen en geleid, door de manier waarop taken worden verdeeld en vooral door de manier waarop we met zijn allen hebben leren denken en met elkaar omgaan. Kuijpers onderscheidt de volgende leerstoornissen in organisaties:

'Ik ben mijn functie'

Leraren kijken vaak niet verder dan de grenzen van hun eigen klas of vakgebied.

'De vijand is buiten'

Leren wordt vrijwel onmogelijk als er altijd een externe schuldige voor problemen gezocht wordt. Iedereen is schuld, behalve ik zelf.

'De illusie van het heft in handen nemen'

Het is een haastige en emotionele reactie op een probleem. Men beslist en doet dit zonder te bezinnen en te denken.

'Fixatie op incidenten en gebeurtenissen'

De gebeurtenissen van alledag domineren de agenda en er is weinig oog voor ontwikkeling op langere termijn en voor de werkelijke onderliggende oorzaken van een probleem.

'De gekookte kikker'

Als men een kikker in een pannetje met heel water zet, zal hij er uitspringen. Zet men de kikker in koud water en men verwarmt dit, dan zal de kikker zich laten dood koken! We reageren alleen op grote veranderingen in onze omgeving. Het niet tijdig waarnemen van belangrijke, sluipende maar zekere veranderingen is vaak oorzaak van 'overlijden'.

'De bedrieglijkheid van leren door ervaring'

Bij lange termijn effecten werkt het feedbackmechanisme van de ervaring slecht. Er is dan immers geen directe oorzaak-gevolg-relatie. Mensen leren lang niet altijd van ervaring. Een leraar zegt bijvoorbeeld: 'Mij hoeft niemand iets te leren, ik heb 20 jaar ervaring.' Mogelijk heeft hij slechts 1 jaar ervaring, omdat hij 2 keer hetzelfde heeft gedaan.

'De mythe van het managementteam'

Medewerkers gaan er soms ten onrechte van uit dat enkele ervaren, deskundige managers de problemen wel zullen oplossen. Het roepen om een 'sterke man' komt hieruit voort. Hoe onzekerder de tijden, hoe groter de roep om 'sterk' leiderschap en hoe averechter het werkt.



H3 Opzet van het project

H3.1 Verantwoording

Vanuit mijn praktijkvraag: “Hoe krijgen we meer samenhang in onze zorgstructuur?” Heb ik vier onderzoeksvragen geformuleerd:

1. Hoe ziet de zorgstructuur er nu uit?
2. Wat zijn de knelpunten volgens de betrokkenen binnen de zorgstructuur, de ouders en de leerlingen van de Reestoeverschool? Zo kan ik de knelpunten vanuit verschillende invalshoeken bekijken (triangulatie).
3. Wat is een lerende school?
4. Om tenslotte de relatie te kunnen leggen tussen de uitgangspunten van de lerende school en de ontwikkeling van onze zorgstructuur. Hoe is het mogelijk om een aantal aspecten van de lerende school op de Reestoeverschool te realiseren?

H3.2 Stappenplan

Stap 1:

Om meer samenhang te krijgen in de zorgstructuur is de eerste vraag: “Wie zijn erbij betrokken en hoe verhouden zij zich tot elkaar?” Dit is het duidelijkste weer te geven in een stroomdiagram. In dit onderzoek ga ik gesprekken voeren met de directie, IB en de huiskamergroep over het stroomdiagram.

Op 28-4-2011 hebben we een bespreking gepland met als doel te komen tot een stroomdiagram van de zorgstructuur. Ter voorbereiding heb ik een aantal mogelijke stroomdiagrammen gemaakt. De directie heeft vooraf te kennen gegeven, dat de interne begeleiding de spin in het web moet zijn. Daarnaast hebben we bij het vormgeven van het stroomdiagram rekening gehouden met het invoeringsplan van de huiskamergroep.

Stap 2:

Om te achterhalen wat de taken zijn van de verschillende betrokkenen ga ik op zoek naar hun taakomschrijvingen. Ik wil bekijken welke taken ze hebben ten aanzien van de zorg en of deze volledig zijn. Deze taakomschrijving zullen moeten worden besproken met de betrokkenen en vervolgens met het team, zodat iedereen op de hoogte is van elkaars taak.

Stap 3:

Vervolgens ga ik op zoek naar de huidige missie en visie van de Reestoeverschool. Hierbij maak ik gebruik van het zorgplan geschreven in 2008 en de schoolgids 2010/2011 van de Reestoeverschool. Ook ben ik benieuwd of er congruent gehandeld en gecommuniceerd wordt.

Stap 4:

Ik ga op zoek naar de knelpunten van de zorg. Ik onderzoek de knelpunten bij mijn collega's door middel van een eigen gemaakte vragenlijst, waarin ik vraag of de verschillende rollen binnen de zorgstructuur duidelijk zijn. Zie bijlage 1. Ik vraag niet alleen naar de knelpunten, maar ook naar sterke punten. Voor de ouders maak ik gebruik van het ouder tevredenheid enquête van de WMK-PO. We hebben deze vragenlijsten onlangs bij de ouders van onze school afgenomen. Voor de leerlingen, maak ik gebruik van het leerlingen tevredenheid enquête van WMK-PO van 2010. Zo kan ik de tevredenheid over de zorg op de Reestoeverschool vanuit verschillende invalshoeken bekijken (triangulatie).



Stap 5:

Met behulp van een literatuurstudie wil ik onderzoeken wat een lerende school is. Op 24 mei 2011 heb ik een studiedag met als thema boeiend onderwijs. Jan Jutten zal een lezing geven over het systeemdenken binnen de lerende school. Voor mijn onderzoek is deze studiedag een middel om het systeemdenken te operationaliseren binnen ons team. Het systeemdenken is volgens Jutten (2002) 'de vijfde discipline', die de andere disciplines als het ware met elkaar verbindt en ze ook oproept. Systeemdenken is de hefboom voor het ontwikkelen van een lerende school. Ik hoop dat mijn collega's enthousiast gemaakt worden voor onze school als lerende school. Tijdens de studiedag zijn er workshops over meervoudige intelligentie, hersenwerk, denkgewoonten, systeemdenken en mindmaps maken.

Stap 6:

Met de vragenlijst "Onze school als lerende organisatie" van Jan Jutten wil ik een beeld krijgen van onze school als lerende organisatie. Zie bijlage 2. Ik wil inzicht krijgen in welke mate de kenmerken van de lerende organisatie in onze school herkenbaar zijn. De vragenlijst doet tevens dienst om de vijf disciplines van de lerende school te operationaliseren. Ook helpt de vragenlijst bij de mogelijke acties om de school in deze richting te ontwikkelen: elke vraag kan ik beschouwen als een mogelijke interventie. Per uitspraak kan ik aangeven in hoeverre het gestelde op onze school van toepassing is.

Stap 7:

Nadat ik alle bovenstaande gegevens heb verwerkt. Wil ik in mijn conclusie aandacht besteden aan de vraag: Hoe krijgen we meer samenhang in onze zorgstructuur en hoe kunnen we een aantal aspecten van de lerende school op de Reestoeverschool realiseren? Hierbij wil ik antwoord geven op de vraag: Wat doen we nu al? En wat is verstandig om verder te ontwikkelen?

H4 Resultaten

H4.1 Resultaten van het onderzoek naar de vraag: "Wie zijn er betrokken bij de zorgstructuur van de Reestoeverschool?"

Om te komen tot een duidelijk stroomdiagram was niet eenvoudig en riep vele vragen op. Het is niet helder hoe de basislijnen moeten lopen. Dit is de oorzaak van de vele verbeteringen en vernieuwingen die we de afgelopen jaren hebben ingevoerd. Dit jaar is er een huiskamergroep binnen onze school gekomen. Deze groep heeft nog geen duidelijke plek binnen onze school, want er zijn nog veel vragen ten aanzien van deze groep. De belangrijkste vragen zijn: "Hoe verhouden de directie en de huiskamergroep zich tot elkaar?". En "Hoe verhoudt IB en de commissie van begeleiding zich tot de huiskamer?". Ook is niet duidelijk hoe de vakgroepen zich verhouden tot IB. Donderdag 28-4-2011 hebben we hierover een bespreking gehad. Ter voorbereiding op de bespreking heb ik een aantal opzetten gemaakt van verschillende stroomdiagrammen van onze zorgstructuur. Uit deze bespreking is het volgende stroomdiagram naar voren gekomen. In het stroomdiagram is de zorgstructuur volgens het invoeringsplan huiskamergroep vormgegeven. De hierboven gestelde vragen zijn als volgt beantwoord:

- De huiskamergroep is een groep die los gezien moet worden van de Reestoeverschool, want er worden leerlingen geplaatst vanuit het Samenwerkingsverband.
- De huiskamergroep wordt betaald vanuit het Samenwerkingsverband.
- De directeur en de coördinator WSNS zijn het aanspreekpunt van de leerkracht van huiskamergroep.
- Als er leerlingen vanuit de huiskamergroep mee gaan draaien in een groep van de Reestoeverschool overlegt de huiskamerleerkracht direct met de betreffende leerkracht van de Reestoeverschool.

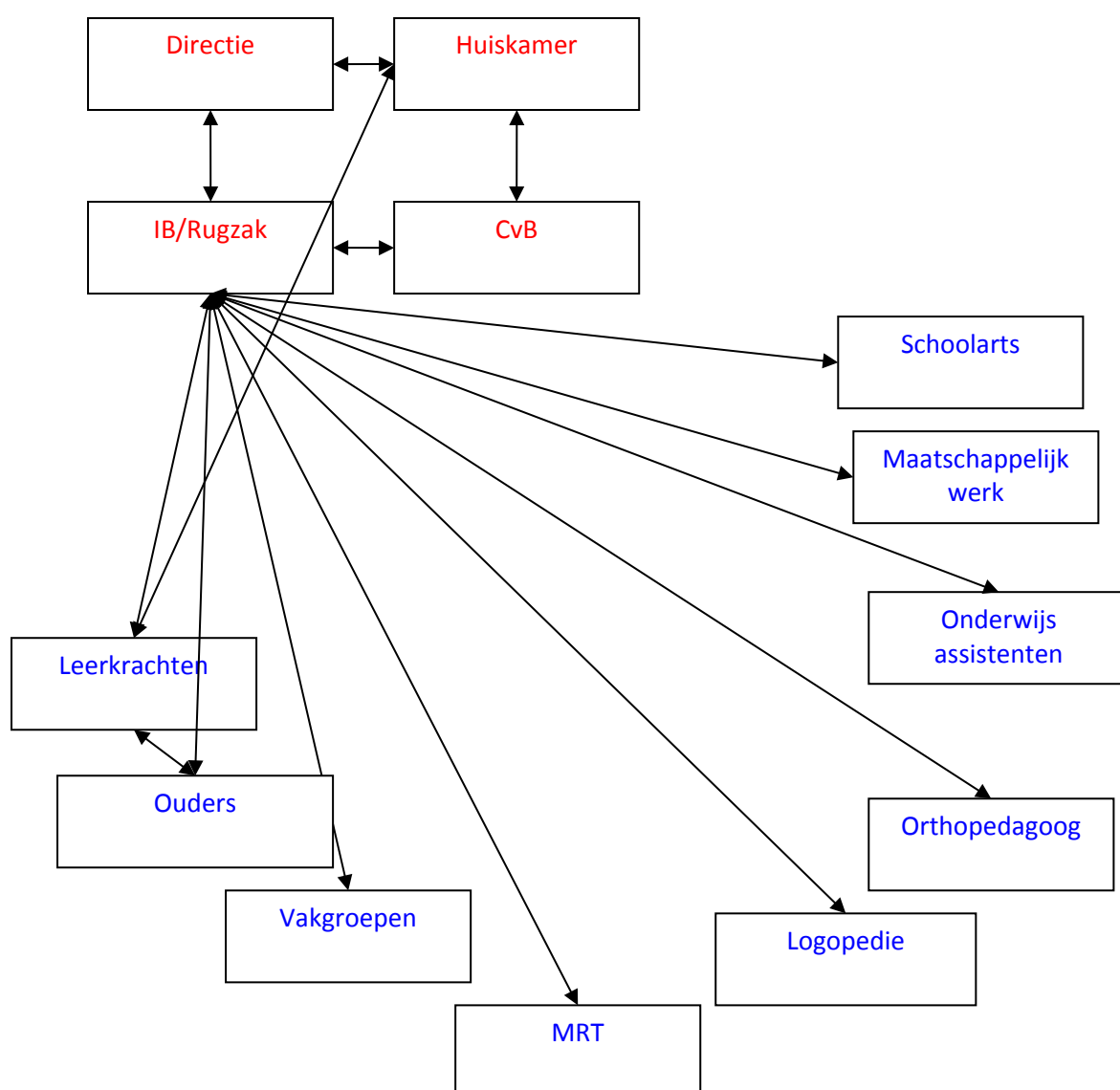


- De huiskamerleerkracht kiest voor korte, directe lijnen, vandaar dat er een directe lijn loopt van de huiskamer naar de leerkrachten. Eigenlijk moeten er vanuit de huiskamer ook directe lijnen lopen naar de overige betrokkenen, maar gezien de duidelijkheid, hebben we dit achterwege gelaten.
- In de commissie van begeleiding worden de leerlingen van de huiskamergroep besproken en via de commissie van begeleiding kan de huiskamerleerkracht de leerlingen bespreken. Ook krijgt ze extra hulp van een Ambulant begeleider van de Ambelt.

In het overleg kwam tevens naar voren dat de verschillende vakgroepen IB werkzaamheden verrichten, het lijkt ons dan ook wenselijk dat de verschillende vakgroepen ondersteund worden door IB.

- De verschillende vakgroepen hebben een directe lijn naar IB.

Uiteindelijk is het volgende stroomdiagram ontstaan. Zie figuur 11: Stroomdiagram Reestoeverschool.



Figuur 11: Stroomdiagram Reestoeverschool



H4.2 Resultaten van het onderzoek naar de vraag: “Wat zijn de taken van de betrokkenen bij de zorgstructuur van de Reestoeverschool?”

Om meer samenhang in onze zorgstructuur te krijgen, heb ik ten aanzien van de zorg voor alle betrokkenen een taakomschrijving gemaakt. Zie bijlage 1. Ik heb hiervoor het zorgplan, de schoolgids en het internet gebruikt. Gezien de duur van het onderzoek, heb ik deze taakomschrijvingen nog niet met alle betrokkenen en het team besproken. Dat zie ik als een vervolgstap nadat ik dit onderzoek aan het team heb gepresenteerd. Met deze taakomschrijvingen is in ieder geval een opzet gemaakt, naar meer samenhang binnen de zorgstructuur over **wat** de betrokkenen binnen zorgstructuur doen en wat hun verantwoordelijkheden zijn. In deze lijsten komen nog niet alle overleg situaties en communicatielijnen helder naar voren, ook hierover zullen wij binnen het team nog een eenduidige visie moeten gaan ontwikkelen. Dit zal opgenomen worden in het nieuwe zorgplan dat komend schooljaar 2011/2012 geschreven wordt.

H4.3 Resultaten van het onderzoek naar de vraag: “Wat is de missie en de visie van de Reestoeverschool?”

H4.3.1 De missie en visie volgens het zorgplan 2008 van de Reestoeverschool.

De Reestoeverschool wil een expertisecentrum zijn bij de aanpak van de achterstanden bij kinderen. Dit betekent voor het onderwijs, dat er rekening wordt gehouden met de speciale pedagogische en didactische behoeften van de leerlingen, zoals

- Extra effectieve leertijd
- Activering van het leergedrag
- Ondersteuning van de motivatie en de perceptie van eigen kunnen
- Expliciete instructie van (deel) vaardigheden
- Gestructureerde omgeving met veel aandacht voor en begeleiding in sociale contacten
- Gefaseerde begeleiding waarin het accent verschuift van instructie via begeleiding in oefening naar zelfregulatie
- Autonomie, competentie en relatie
- Een plezierige schooltijd

Wij vinden daarom dat goed onderwijs voor ons betekent:

- Onderwijs dat zich richt op een harmonieuze ontwikkeling van het kind
- Onderwijs, waardoor kinderen zich optimaal ontwikkelen, rekening houdend met individuele ontwikkelingsmogelijkheden en -beperkingen
- Onderwijs zodanig geven, dat er een klimaat ontstaat waarin zowel de kinderen en hun ouders als personeelsleden zich veilig, geborgen en betrokken weten

Kort geformuleerd luidt de doelstelling van onze school:

Het onderwijs is zodanig ingericht dat er sprake is van een ononderbroken ontwikkelingsproces van leerlingen. Wij stemmen de voortgang af op de ontwikkeling van de kinderen. Het onderwijs richt zich op een beperkt onderwijsaanbod, waarbij de prioriteiten liggen bij de basisvakken (taal, lezen en rekenen) en bij het zelfstandig werken.



Het onderwijs begeeft zich globaal binnen de kaders zoals deze zijn aangegeven binnen de kerndoelen. Wij baseren ons daarbij vooral op de aanwijzingen van de methodemakers, waarbij wij er van uitgaan dat onze nieuwe methodes voldoen aan de criteria. De voortgang van het onderwijs wordt met ingang van het cursusjaar 2007-2008 voor iedere leerling digitaal vastgelegd met het volgsysteem parnassys.

H4.3.2 De missie en visie de schoolgids 2010/2011 van de Reestoeverschool.

Centraal in onze visie staan de begrippen effectief en affectief onderwijs. Effectief in de zin van de hulpvragen van zowel de individuele leerling als de groep. Affectief in de zin dat de leerlingen in een positieve sfeer leren omgaan met elkaar en het schoolteam van een goed georganiseerde school, waar duidelijke leerlijnen een antwoord kunnen geven op de individuele hulpvraag van het kind. Wij hechten aan een goede wisselwerking met ouders/ verzorgers. Duidelijkheid naar ouders en kinderen is heel belangrijk.

Klimaat van de school

De sfeer waarin een kind opgroeit, is van groot belang om een volwaardig mens te worden. Een vriendelijk en veilig klimaat vinden wij noodzakelijk. Pas als het kind zich veilig voelt, kan het zich ontwikkelen. Juist regelmaat geeft het kind kansen.

Uitgangspunt van het onderwijs

Bovenstaande inleiding is voor ons als schoolteam het uitgangspunt voor ons onderwijs. Wij willen kinderen een onderwijsaanbod bieden dat bij hen past, binnen een klimaat op school waarin kinderen zich veilig weten. In samenwerking met de basisscholen binnen ons samenwerkingsverband kunnen we die speciale zorg aan leerlingen bieden die ze nodig hebben. Enerzijds is er het samenspel tussen opvoeding en onderwijs waarin de leerkracht een centrale rol heeft. Anderzijds is de leerkracht de spil als het gaat om goed onderwijs, dat in onze visie zowel affectief als effectief dient te zijn. Affectief in de zin dat de leerkracht een oprechte en hechte band met zijn leerlingen probeert op te bouwen en effectief in de zin dat het onderwijs goede resultaten oplevert.

Voorwaarden:

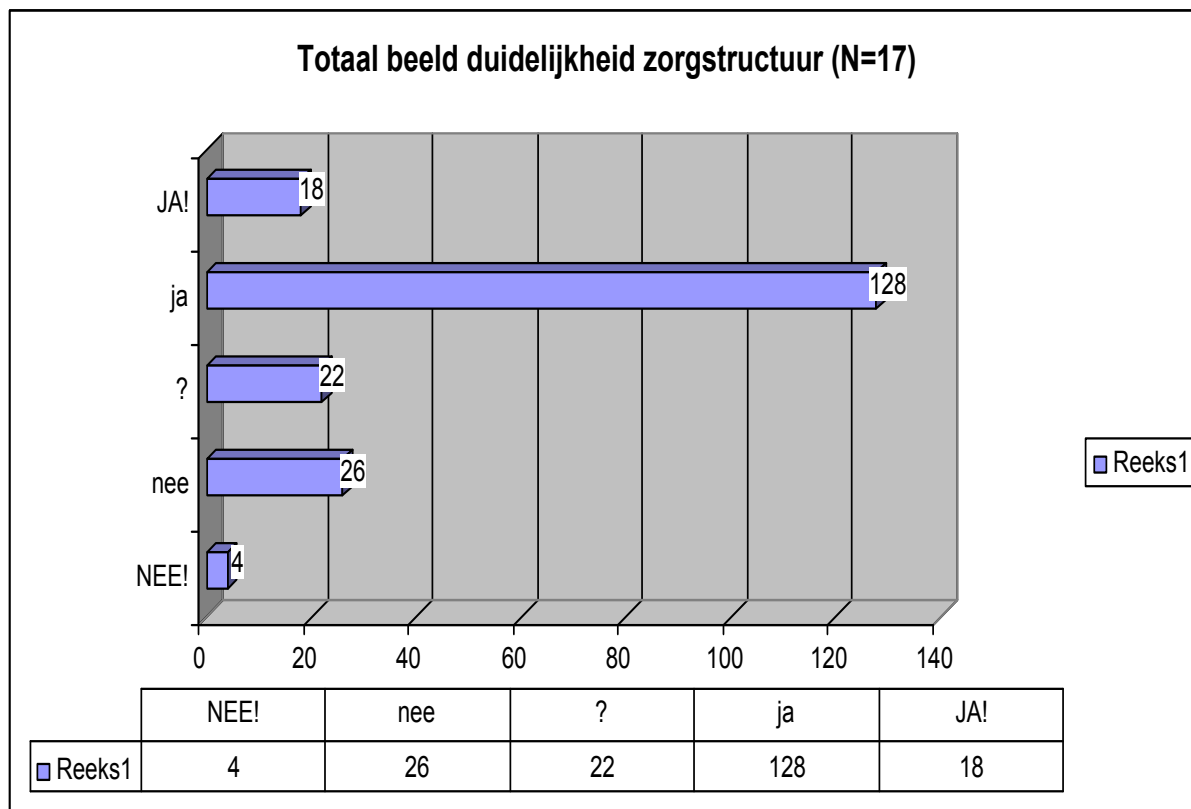
- Het hebben van positieve verwachtingen ten aanzien van de ontwikkeling van kinderen.
- Het nastreven van kwaliteit op het gebied van klassenmanagement.
- Het regelmatig evalueren van het onderwijs en de onderwijsresultaten en het treffen van concrete maatregelen zodat de leerling voldoende kan profiteren van het gegeven onderwijs.
- Het bieden van specifieke programma's op het gebied van de sociaal-emotionele ontwikkeling (binnen en/of buiten de groep) voor die kinderen die daar behoefte aan hebben.

Voortdurende na- en bijscholing van leerkrachten is hierbij van wezenlijk belang, evenals een onderwijskundig georiënteerd management, goede huisvesting en de juiste leermiddelen.



H4.4 Resultaten van het onderzoek naar vraag: “waar lopen de betrokkenen binnen de zorgstructuur tegenaan?”

Verwerking van de vragenlijst over duidelijkheid van de verschillende rollen binnen de zorgstructuur. Er werken 37 mensen op de Reestoeverschool, die deze vragenlijst in hadden kunnen vullen, 17 collega's hebben deze vragenlijst ingevuld. Het respons is 46% en N=17. Zie figuur 12: Staafdiagram en tabel totaalbeeld duidelijkheid zorgstructuur.



Figuur 12: Staafdiagram en tabel totaalbeeld duidelijkheid zorgstructuur

In dit figuur is te zien dat de zorgstructuur relatief duidelijk is voor de meeste collega's.

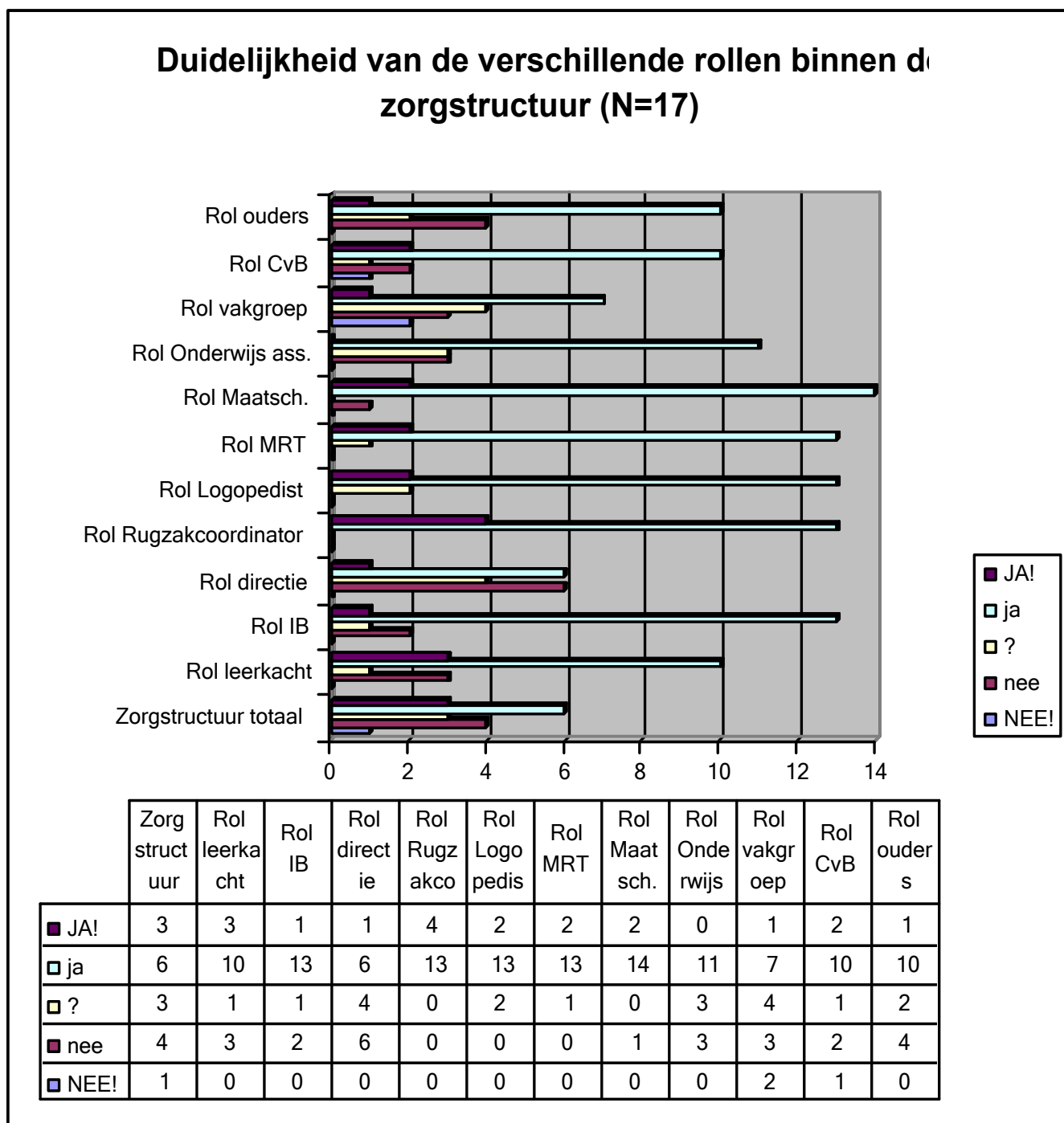
198=100%

Ja en JA! Bij elkaar opgeteld = 146 = 73% van de rollen binnen de zorgstructuur zijn wel duidelijk.

De NEE! En de nee en ? bij elkaar opgeteld = 52 = 27% van de rollen binnen de zorgstructuur zijn niet duidelijk.



Figuur 13 geeft de duidelijkheid van de verschillende rollen binnen de zorgstructuur weer.



Figuur 13: Duidelijkheid van de verschillende rollen binnen de zorgstructuur



In tabel 2: Rollen binnen de zorgstructuur. Zet ik de verschillende rollen in chronologische volgorde van het meest duidelijk naar meest onduidelijkst. Ik heb hiervoor de JA! en ja scores bij elkaar opgeteld voor de meest duidelijke en de ? en nee en NEE! voor de onduidelijke scores bij elkaar opgeteld.

Rollen binnen de zorgstructuur	Duidelijk (+)	Onduidelijk(-)
1. Rugzakcoördinator	17	0
2. SMW	16	1
3. MRT	15	1
4. Logopedie	15	2
5. IB	14	3
6. Leerkracht	13	4
7. CvB	12	4
8. Ouders	11	6
9. Onderwijs assistent	11	6
10. Totale zorgstructuur	9	8
11. Vakgroep	8	9
12. Directie	7	10

Tabel 2: Rollen binnen de zorgstructuur

H4.4.1 Opmerkingen bij de vragenlijst over de zorgstructuur van de Reestoeverschool volgens de betrokkenen.

Ik heb alle opmerkingen bij de verschillende vragen in de vragenlijst volgens de schoenendoos methode onder elkaar gezet die er bij iedere vraag zijn toegevoegd. Vervolgens heb ik gekeken welke opmerkingen vaker werden gemaakt, zodat de meest gemaakte opmerkingen over bleven. De opmerkingen heb ik verwerkt in H5 bij de conclusies. Hieronder staan de sterke en grootste knelpunten van de zorgstructuur.

Sterke punten van de zorgstructuur:

- De korte lijnen die er onderling zijn, het vaak bij elkaar komen van de CvB en de PCL vergaderingen en de leerling besprekingen, IB in de kern (spin in het web). 4x genoemd.
- Hoeveelheid aan vakspecialisten (diversiteit) en vele vormen van zorg. Vraag: Hoe kunnen we optimaal gebruik maken van als onze kwaliteiten? 4x genoemd.
- Digitaal leerlingvolgssysteem Parnassys. 2x genoemd.
- De structuur is duidelijk, als leerkracht weet je wat je moet doen als je tegen een probleem aanloopt met een kind/ouder.
- De rust binnen de school en het pedagogisch klimaat. Ik vind dat SMW een belangrijke rol heeft. Vooral naar ouders toe.
- Sterke betrokkenheid voor welbevinden van de kinderen.
- Uitgebreid verslag waar alle lijnen in school duidelijk en overzichtelijk zijn weggezet
- Is keurig verzorgd.



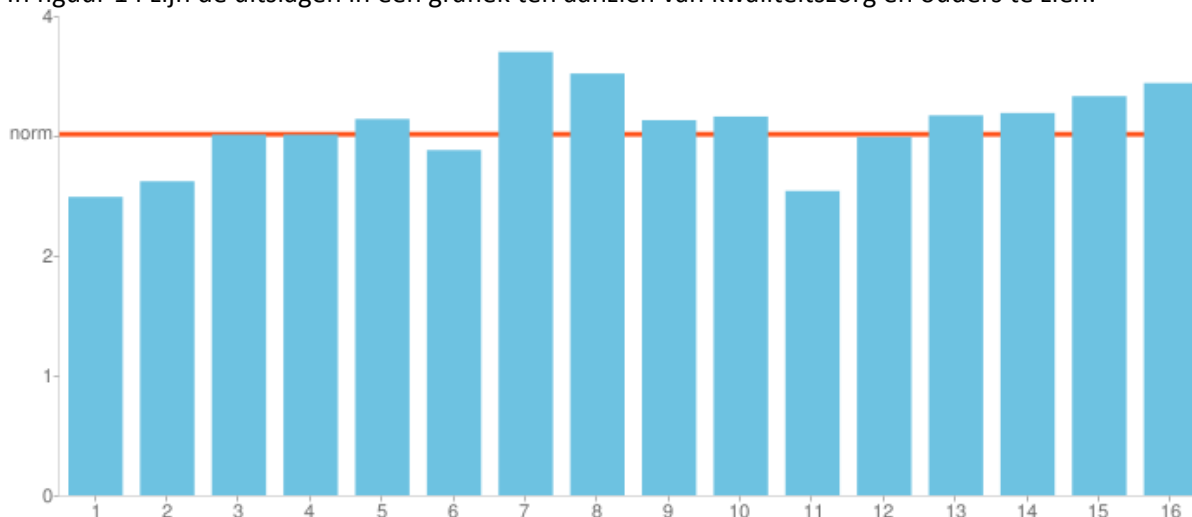
Grootste knelpunt zorgstructuur:

- De communicatie onderling en duidelijke lijnen en takenverdeling worden gemist. 8x genoemd.
- Soms de machteloosheid dat dit kind in dit gezin niet meer kan krijgen, terwijl je weet dat het meer nodig heeft. 2x genoemd.
- Onoverzichtelijk, teveel lijnen, soms te afwachtend, niet altijd doortastend, leerkracht afhankelijk, teveel overleg over leerlingen, wens is eerder met de leerlingen aan de slag.
- Problemen en incidenten worden voor mijn gevoel niet altijd serieus genomen of afgehandeld.
- Aanpak of overleg gaat over teveel groepen heen. De basis en benadering van ouders hoort vanuit de leerkracht te ontstaan. Maak de overleggen korter en informeer meer.
- Als een leerkracht een zorguitspraak over een leerling heeft, en dit bespreekt in de leerling bespreking en dit wordt vervolgens een aanmelding in commissie van begeleiding. Dan lees ik vervolgens in Parnassys dat hij besproken is, maar blijf ik 9 van 10 x met het probleem achter.
- Je moet er zelf achteraan, eilandjes.
- Bij zorgleerling bespreking zou de aanwezigheid van SMW en orthopedagoge gewenst zijn, hangt natuurlijk wel van het probleem en de zorg af.

H4.5 Resultaten van het onderzoek naar de vraag: “Waar lopen de ouders van de kinderen van de Reestoeverschool tegenaan?”

Deze vragenlijst is afgenomen in de periode van 12-05-2011 tot 19-05-2011. We hebben 154 vragenlijsten uitgezet en er zijn 69 lijsten ingevuld. Dat is een respons van 44,81 %

In figuur 14 zijn de uitslagen in een grafiek ten aanzien van kwaliteitszorg en ouders te zien.



Figuur 14: De uitslagen in een grafiek t.a.v. kwaliteitszorg en ouders



In onderstaand tabel 3 staan de gemiddelde scores van onze eigen school per vraag ten aanzien van de kwaliteitszorg en ouders weergegeven.

Tabel, Gemiddelde score eigen school (GSES)

Nr.	Vraag	GSES	Dev
1	Er wordt regelmatig aan mij gevraagd of ik tevreden ben met de school	2.49	1.11
2	De school vraagt in voldoende mate naar de mening van ouders over de school	2.62	1.07
3	De schoolleiding en/of de leraren houden rekening met mijn mening	3.01	0.93
4	Het is mij duidelijk wat de school wil verbeteren	3.01	0.88
5	De school informeert ouders regelmatig over de effecten van verbeteractiviteiten	3.14	0.91
6	Ik ontvang informatie over de effecten van verbeteractiviteiten schriftelijk	2.88	0.96
7	Mijn kind(eren) voelt (voelen) zich veilig op school	3.70	0.65
8	Op school gelden er goede regels	3.52	0.68
9	De leraren grijpen snel in als er ruzie is	3.13	0.87
10	De schoolleiding gaat op een adequate wijze om met incidenten	3.16	0.95
11	De school beschikt over een goede klachtenregeling	2.54	1.23
12	De school stelt zich in voldoende mate op de hoogte van de verwachtingen van de ouders	2.99	0.95
13	De school legt in voldoende mate verantwoording af aan de ouders	3.17	0.91
14	De school staat goed bekend	3.19	0.84
15	De ouders spreken positief over de school	3.33	0.85
16	De schoolgids bevat voldoende informatie over de kwaliteitszorg	3.44	0.66

Tabel 3: Gemiddelde score eigen school per vraag t.a.v. kwaliteitszorg en ouders

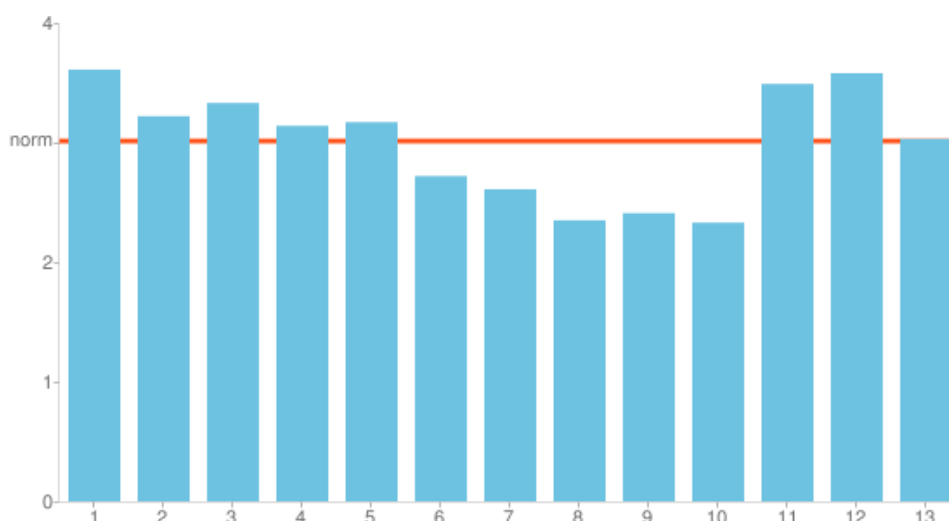
Sterke punten zijn:

- Mijn kind(eren) voelt (voelen) zich veilig op school
- Op school gelden er goede regels

Mogelijke verbeterpunten zijn:

- Er wordt regelmatig aan mij gevraagd of ik tevreden ben met de school
- De school vraagt in voldoende mate naar de mening van ouders over de school
- Ik ontvang informatie over de effecten van verbeteractiviteiten schriftelijk
- De school beschikt over een goede klachtenregeling

In figuur 15 zijn de uitslagen in een grafiek ten aanzien van zorg en begeleiding en ouders te zien.



Figuur 15: de uitslagen in een grafiek t.a.v. zorg en begeleiding en ouders



In onderstaand tabel 4 staan de gemiddelde scores van onze eigen school per vraag t.a.v. zorg en begeleiding en ouders weergegeven.

Tabel, Gemiddelde score eigen school (GSES)

Nr.	Vraag	GSES	Dev
1	Mijn zoon/dochter wordt goed begeleid door de leraar	3.61	0.62
2	De school communiceert goed met de ouders over (extra) begeleiding	3.22	0.92
3	De school biedt goede hulp bij leer- en/of gedragsproblemen	3.33	0.98
4	In geval van extra zorg, worden de ouders er goed bij betrokken	3.14	1.09
5	De school geeft goede adviezen met betrekking tot de hulp die je als ouder kunt geven	3.17	1.06
6	Het is mij duidelijk, in welke gevallen een leerling blijft zitten	2.72	1.29
7	Het is mij duidelijk, in welke gevallen een leerling een groep kan overslaan	2.61	1.32
8	De school begeleidt ouders goed bij de keuze van het vervolgonderwijs	2.35	1.40
9	De school geeft voldoende informatie over de verschillende scholen voor voortgezet onderwijs	2.41	1.36
10	De school geeft goede adviezen met betrekking tot de (vervolg)schoolkeuze	2.33	1.35
11	De school organiseert voldoende rapportbesprekingen	3.49	0.85
12	De rapportbesprekingen zijn zinvol	3.58	0.79
13	De huisbezoeken zijn zinvol	3.03	1.26

Tabel 4: Gemiddelde scores van eigen school per vraag t.a.v. zorg en begeleiding en ouders

Sterke punten zijn:

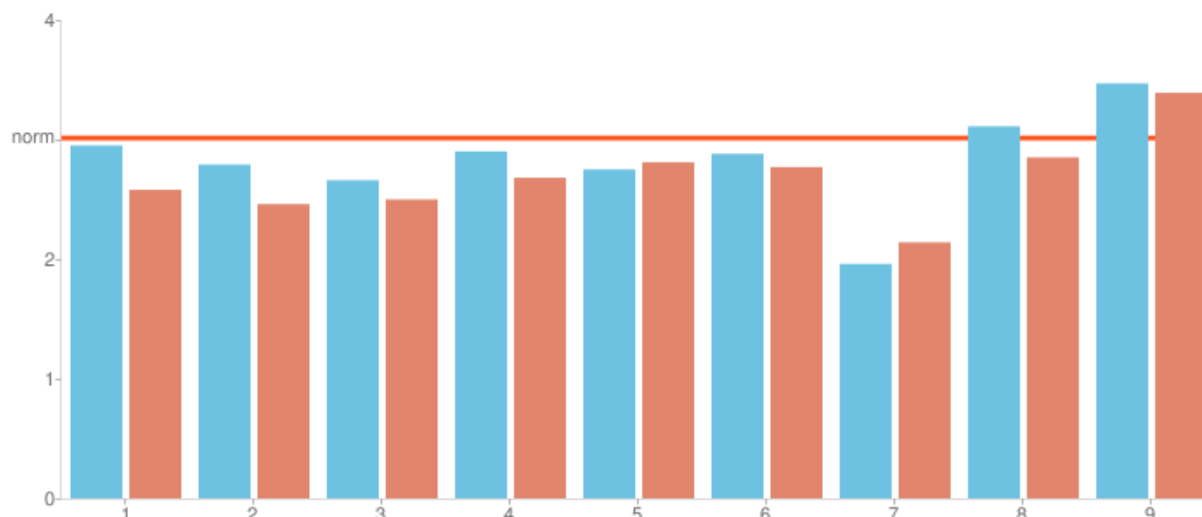
- Mijn zoon/dochter wordt goed begeleid door de leraar
- De rapportbesprekingen zijn zinvol

Mogelijke verbeterpunten zijn:

- De school geeft goede adviezen met betrekking tot de (vervolg)schoolkeuze
- De school begeleidt ouders goed bij de keuze van het vervolgonderwijs
- De school geeft voldoende informatie over de verschillende scholen voor voortgezet onderwijs

H4.6 Resultaten van het onderzoek naar de vraag: "Waar lopen de leerlingen van de Reestoeverschool tegenaan?"

De WMK vragenlijst voor de leerlingen is afgenomen in de periode van 06-04-2010 tot 31-05-2010. Er zijn 116 vragenlijsten uitgezet en 116 vragenlijsten ingevuld. Dat is een respons van 100%. In figuur 16 zijn de uitslagen in een grafiek ten aanzien van kwaliteitszorg en leerlingen te zien.



figuur 16: De uitslagen in een grafiek ten aanzien van kwaliteitszorg en leerlingen

In onderstaand tabel 5 is een vergelijking van de gemiddelde scores van de eigen school en de scores van andere scholen ten aanzien van de kwaliteitszorg te zien.

Vergelijking Gemiddelde score eigen school (GSES) met de scores van andere scholen (GSOS)

Nr.	Vraag	GSES	GSOS	-/+
1	De juf/meester vraagt (...) of ik tevreden ben over de school.	2.95	2.58	0.37
2	De juf/meester vraagt (...) of ik de lessen leuk vind.	2.79	2.46	0.33
3	De juf/meester vraagt (...) wat er anders moet in de klas.	2.66	2.50	0.16
4	De juf/meester vertelt (...) wat ze anders en beter wil gaan doen.	2.90	2.68	0.22
5	De juf/meester laat ons (...) mee beslissen over allerlei dingen.	2.75	2.81	-0.06
6	De juf/meester houdt (...) rekening met onze wensen, met wat wij willen of denken.	2.88	2.77	0.11
7	Leerlingen mogen (...) meedenken en meepraten over allerlei schoolzaken.	1.96	2.14	-0.18
8	Ik durf het (...) te zeggen als iets me niet bevalt. (als ik iets niet leuk vind)	3.11	2.85	0.26
9	Ik vind onze school een goede school.	3.47	3.39	0.08

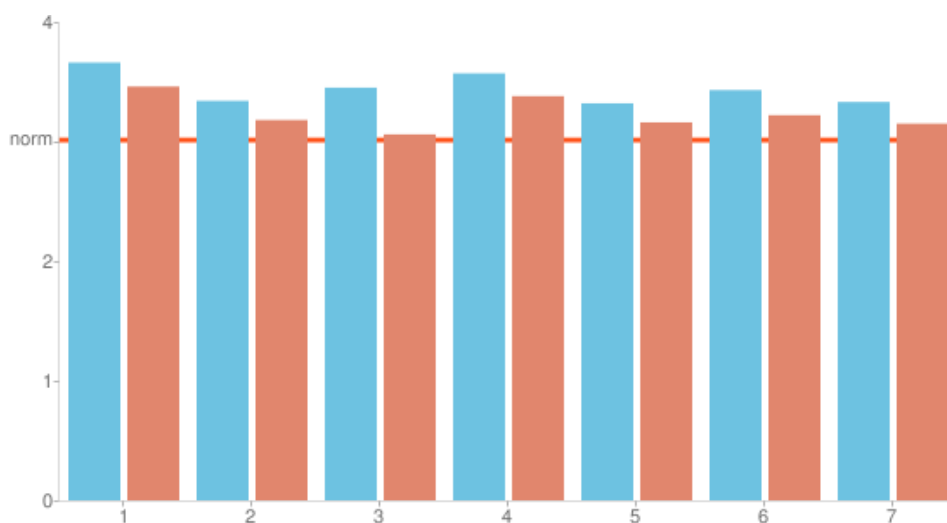
Tabel 5: Vergelijking van de gemiddelde scores eigen school en de scores andere scholen t.a.v. kwaliteitszorg en leerlingen

Mogelijke verbeterpunten zijn:

- De juf/meester vraagt (...) of ik tevreden ben over de school
- De juf/meester vraagt (...) of ik de lessen leuk vind
- De juf/meester vraagt (...) wat er anders moet in de klas
- De juf/meester vertelt (...) wat ze anders en beter wil gaan doen
- De juf/meester laat ons (...) mee beslissen over allerlei dingen
- De juf/meester houdt (...) rekening met onze wensen, met wat wij willen of denken
- Leerlingen mogen (...) meedenken en meepraten over allerlei schoolzaken



In onderstaand figuur 17 zijn de uitslagen in een grafiek ten aanzien van zorg en begeleiding en leerlingen te zien.



Figuur 17: uitslagen in een grafiek t.a.v. zorg en begeleiding en leerlingen

In onderstaand tabel 6 is een vergelijking van de gemiddelde scores van de eigen school en de scores van andere scholen ten aanzien van zorg en begeleiding en leerlingen te zien.

Vergelijking Gemiddelde score eigen school (GSES) met de scores van andere scholen (GSOS)

Nr.	Vraag	GSES	GSOS	-/+
1	De juf/meester helpt me (...) als dat nodig is	3.66	3.46	0.20
2	De juf/meester geeft me (...) aandacht als dat nodig is	3.34	3.18	0.16
3	De juf/meester geeft me (...) extra werk als dat nodig is	3.45	3.06	0.39
4	De juf/meester blijft (...) aardig als ik het niet zo snel begrijp.	3.57	3.38	0.19
5	De juf/meester is (...) geduldig	3.32	3.16	0.16
6	De juf/meester laat (...) merken, dat ik mijn werk goed doe.	3.43	3.22	0.21
7	De juf/meester geeft (...) opdrachten die ik begrijp	3.33	3.15	0.18

Tabel 6: vergelijking van de gemiddelde scores van de eigen school en de scores van andere scholen t.a.v. zorg en begeleiding en leerlingen

Sterke punten zijn:

- De juf/meester helpt me (...) als dat nodig is
- De juf/meester blijft (...) aardig als ik het niet zo snel begrijp

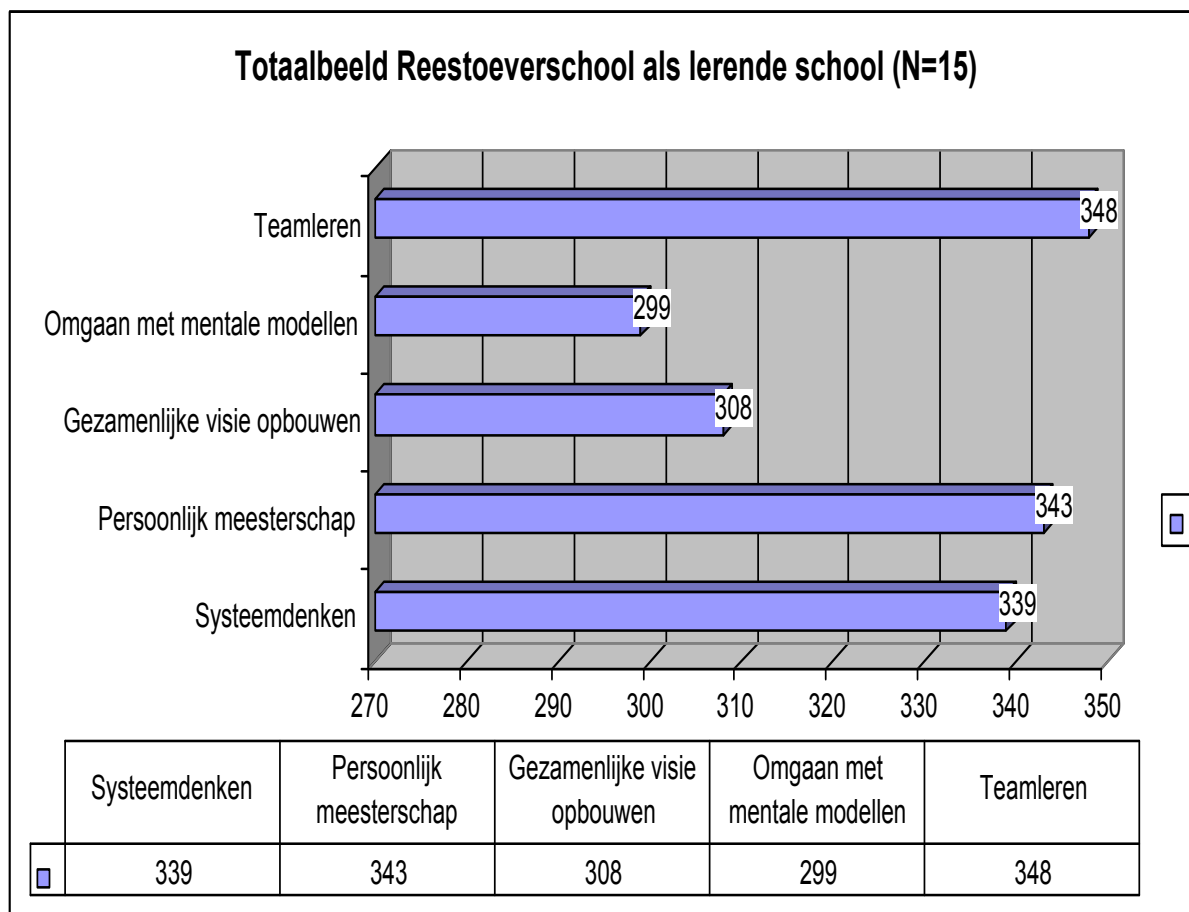
H4.7 Resultaten van het onderzoek naar de vraag: "Wat is een lerende school?"

In een literatuurstudie ben ik op zoek gegaan naar de vraag: "Wat is een lerende school?". Dit heb ik beschreven in H2 theoretisch kader.



H4.8 Resultaten van het onderzoek naar de vraag: “Wat is de relatie tussen de uitgangspunten van de lerende school en de ontwikkeling van de zorgstructuur van de Reestoeverschool?”

Verwerking van de vragenlijst in hoeverre zijn de 5 disciplines van de lerende school op de Reestoeverschool aanwezig? Er werken zo’n 37 mensen op de Reestoeverschool, die deze vragenlijst in hadden kunnen vullen, 15 collega’s hebben deze vragenlijst ingevuld dus N=15. Respons is 40,5%. In onderstaand figuur 18 is het totaalbeeld van de Reestoeverschool als lerende school weergegeven in een staafdiagram en een tabel.



Figuur 18: Staafdiagram en tabel met totaalbeeld Reestoeverschool als lerende school.

De totaal score is 1637=100%

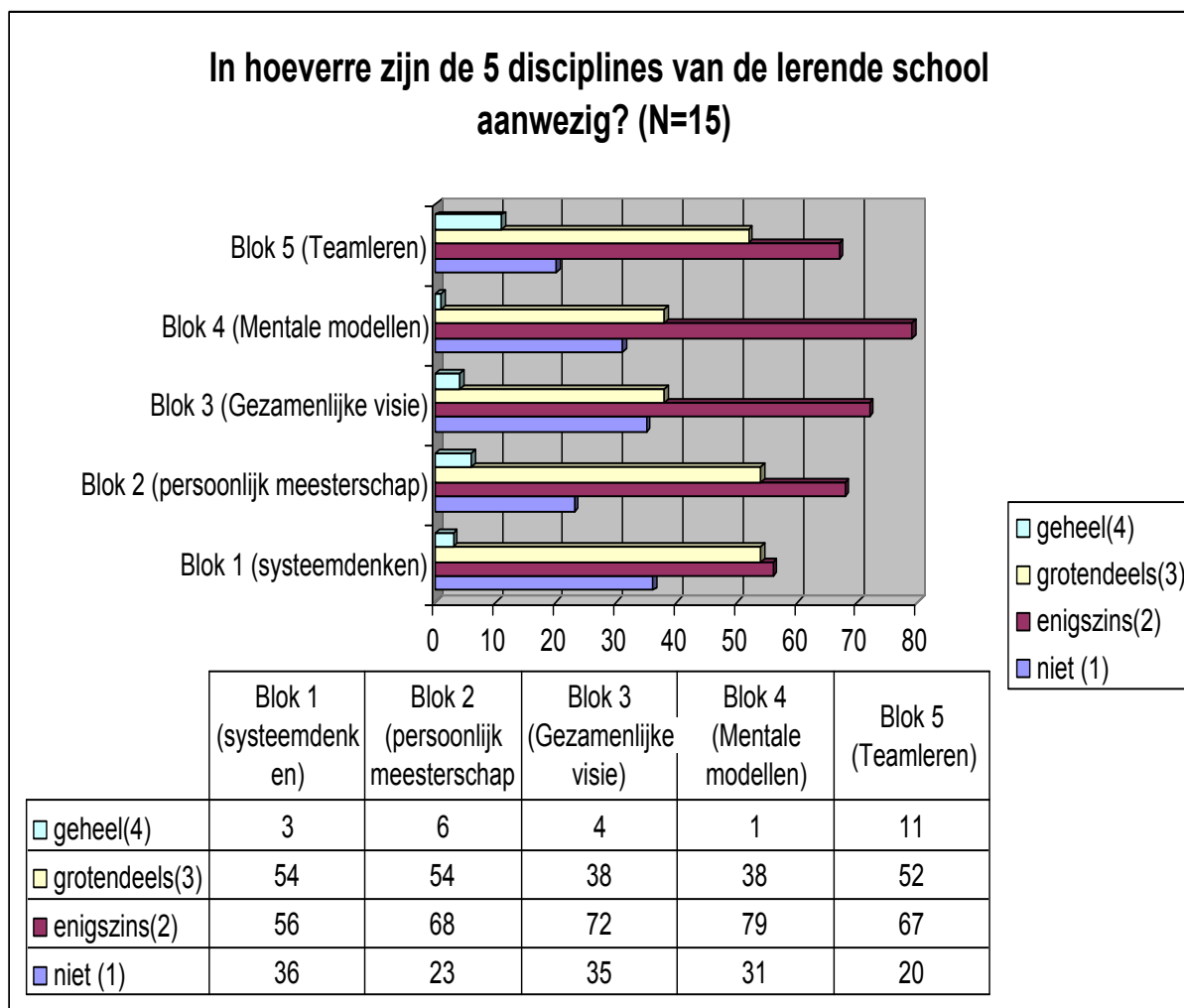
Als ik de 5 disciplines van de lerende school op chronologische volgorde moet zetten van in meerdere tot in mindere mate van toepassing op onze school situatie, ziet het er als volgt uit:

1. Teamleren 21,3%
2. Persoonlijk meesterschap 21%
3. Systeemdenken 20,7%
-
4. Gezamenlijke visie opbouwen 18,7%
5. Omgaan met mentale modellen 18,3%

Teamleren, persoonlijk meesterschap en systeemdenken is meer aanwezig op onze school, dan een gezamenlijke visie opbouwen en omgaan met mentale modellen.



In onderstaand figuur 19 is in een staafdiagram en een tabel weergegeven in hoeverre de 5 disciplines van de lerende school aanwezig zijn op de Reestoeverschool.



Figuur 19: In hoeverre zijn de 5 disciplines van de lerende school aanwezig in een staafdiagram en tabel.

Figuur 19 laat tevens zien dat onze school gezien wordt als een enigszins (2) lerende school, want alle 5 disciplines hebben het meest enigszins gescoord.

Het hoogst aantal niet(1) heeft systeemdenken en een gezamenlijke visie opbouwen gehaald.

Het hoogst aantal enigszins (2) hebben omgaan met mentale modellen en een gezamenlijke visie opbouwen gehaald.

Het hoogst aantal grotendeels (3) hebben systeemdenken en persoonlijk meesterschap gehaald.

Het hoogst aantal geheel (4) heeft teamleren gehaald.

Het laagst aantal niet (1) heeft teamleren gehaald.

Het laagst aantal enigszins (2) heeft systeemdenken gehaald

Het laagst aantal grotendeels (3) hebben een gezamenlijke visie opbouwen en omgaan met mentale modellen gehaald.

Het laagst aantal geheel (4) heeft omgaan met mentale modellen gehaald.



Op de vraag: “In hoeverre acht je het wenselijk om de aspecten, systeemdenken, persoonlijk meesterschap, gezamenlijke visie opbouwen, omgaan met mentale modellen en teamleren verder te ontwikkelen?”, wordt door mijn collega’s het volgende opgemerkt:

- Ik denk dat het heel belangrijk is om SAMEN aan onze school te bouwen, maar dat er ook goed toezicht gehouden moet worden of afspraken ook nageleefd worden. Anders heeft het niet het beoogde effect.
- Het beter en effectiever communiceren zou in ieder geval goed zijn. Het verhaal van kwaliteit/kwantiteit komt hier bij mij heel sterk naar voren. We vergaderen en praten veel, maar de structuren ontbreken hierin vaak. Op mij komt het niet altijd als opbouwend of effectief over.
- Voor een lerende organisatie is het essentieel om bovengenoemde aspecten te ontwikkelen, dus is het zeer wenselijk. Het een en ander vraagt wel wat aan competenties van betrokkenen en met name het management om hier vorm en inhoud aan te geven.
- Om de kwaliteit van onze school te waarborgen is het belangrijk om bovenstaande punten regelmatig terug te laten komen in een vergadering /studiedag o.i.d.
- Ik denk wel dat het goed voor ons en de Reestoeverschool is.
- Persoonlijk meesterschap is goed voor je eigen ontwikkeling. Ik vind dat school hier niet veel mee doet/kan doen. Ik denk dat het veel te druk is op ieders eilandje op dit moment. Daarbij vind ik dat er veel mensen met kwaliteiten rondlopen waar ook niets mee gedaan wordt. En daarbij komt het financiële aspect natuurlijk ook meteen om de hoek kijken.
- Ik vind persoonlijke ontwikkeling heel belangrijk voor jezelf maar ook naar je school en collega’s toe omdat je een school in ontwikkeling moet blijven die weet wat er allemaal maatschappelijk gezien speelt. Samen sta je sterk en elkaars kwaliteiten benutten is daar een onderdeel van. Het is een voorwaarde dat deze aspecten tijdens vergaderingen en studiedagen aan bod komen en dat hier meer structuur in gebracht wordt. Wil je een schoolvisie uitdragen moet je achtergrond informatie hebben en weten waar iedereen staat.
- Gezamenlijke visie op bouwen, mentale modellen en teamleren wel, omdat het goed is voor de ontwikkeling van de school, het team en de leerlingen. De school is van ons allemaal.
- Het lijkt me zinvol om bovenstaande aspecten te ontwikkelen (alle 5) dit zal uiteindelijk de kinderen ten goede komen (en daarbij onszelf).
- Meer vlakken waarop je visie kunt ontwikkelen, uitdragen en/of delen. Kwaliteiten van mensen benutten.
- Ik denk dat we meer van elkaar kunnen leren.
- Wel ontwikkelen van persoonlijke ontwikkeling, leren van elkaar, open stellen, kwetsbaarheid en gezamenlijke visie.
- Verder ontwikkelen is, lijkt mij, verbeteren. Ik vind het belangrijk om scherp en alert te zijn en blijven. We kunnen veel van elkaar leren, iedereen heeft andere expertises.
- Ben erg blij met deze keus van afstuderen. Bij het invullen, heb ik gemerkt, is mijn kijken vooral door de studie wel anders geworden. Vind het erg belangrijk dat vooral als team iets gedragen wordt. En als je ergens niet mee eens bent, toch kunt kijken wat goed voor kinderen is.



H5 Conclusies en aanbevelingen

Hoe krijgen wij meer samenhang in onze zorgstructuur?

Hoe ziet de huidige zorgstructuur van de Reestoeverschool eruit?

In het stroomdiagram is nu duidelijk te zien wie er betrokken zijn bij de zorgstructuur van de Reestoeverschool. Ik heb van alle betrokkenen bij de zorgstructuur een taakomschrijving gemaakt. Gezien de duur van het onderzoek, heb ik deze taakomschrijvingen nog niet met alle betrokkenen en het team besproken. Hiervoor was het onderzoek te kort. Als ik de uitkomsten van dit onderzoek met het team bespreek, zal duidelijk worden, dat er nog onduidelijkheden zijn ten aanzien van de verschillende rollen die betrokken zijn bij de zorgstructuur. Een vervolgstap zal zijn dat de verschillende taakomschrijvingen eerst ter informatie worden verstuurd naar de betreffende collega's, waarna alle taakomschrijvingen worden besproken in het teamvergadering, met als uiteindelijk doel een helder, volledig en duidelijke taakomschrijving per discipline ten aanzien van de zorgstructuur. In de verschillende taakomschrijvingen komen nog niet alle overleg situaties en communicatielijnen helder naar voren, ook hierover zullen wij binnen het team nog een eenduidige visie moeten gaan ontwikkelen. Dit kan dan opgenomen worden in het nieuwe zorgplan dat komend schooljaar 2011/2012 geschreven wordt.

Over de taak en rol van de vakgroep en de ouders was nog geen informatie te vinden. Hiervoor heb ik een opzet gemaakt. Ook dit moet nog besproken worden in het team.

Over de visie en missie is geen eenduidigheid in zorgplan en schoolgids. Er wordt binnen onze school niet congruent gehandeld en gecommuniceerd volgens deze missie en visie. Het is nu van belang om een gezamenlijke visie op te bouwen. Ook de beschrijving van de interne zorgstructuur is niet volledig en verouderd. Belangrijk is om dit opnieuw te overwegen. Vanuit IB willen we gaan werken volgens handelingsgericht werken en zorgroute 1, ook het ontwikkelingsperspectief is nog niet goed geïmplementeerd in onze school. We zijn de zorgstructuur volgens de theorie voortdurend aan het verbeteren, maar nu moeten we dit verder gaan vernieuwen en ontwikkelen. We moeten komen tot tweeslag en drieslag leren om zo een gezamenlijke visie op te bouwen.

Wat zijn de knelpunten ten aanzien van de zorgstructuur op de Reestoeverschool?

Rollen binnen de zorgstructuur	Duidelijk (+)	Onduidelijk(-)
1. Rugzakcoördinator	17	0
2. SMW	16	1
3. MRT	15	1
4. Logopedie	15	2
5. IB	14	3
6. Leerkracht	13	4
7. CvB	12	4
8. Ouders	11	6
9. Onderwijs assistent	11	6
10. Totale zorgstructuur	9	8
11. Vakgroep	8	9
12. Directie	7	10

Tabel 2: Rollen binnen de zorgstructuur



Rol 1-4:

De rollen van de rugzakcoördinator, SMW, MRT en Logopedie worden als het duidelijkst bevonden. Dit is naar mijn idee te verklaren, omdat deze functies ook gericht zijn op 1 specifiek onderdeel binnen de zorgstructuur.

Uit de opmerkingen komt naar voren dat de rol voor hun zelf wel duidelijk is, maar dat ze wel benieuwd zijn of het voor de rest van de collega's ook wel duidelijk is. Hieruit kan ik afleiden dat er veel op eilanden wordt gewerkt. In het theoretisch kader beschrijf ik de verschillende leerstoornissen in een organisatie, hierbij kunnen we spreken van: 'Ik ben mijn functie'. Leraren kijken vaak niet verder dan de grenzen van hun eigen klas of vakgebied, dit wordt tevens opgemerkt bij persoonlijk meesterschap: "Ik vind dat school hier niet veel mee doet. Ik denk dat het veel te druk is op ieders eilandje op dit moment, terwijl er wel veel mensen met verschillende kwaliteiten rondlopen". Ook wordt de terugkoppeling naar de leerkracht gemist en is niet altijd duidelijk hoelang de duur van een sessie is.

Mijn aanbeveling is:

Onze school is momenteel aan het **vluchten in actie**. Reorganiseren, andere commissies maken, andere leiders of coördinatoren benoemen. Men lijkt heel druk, er lijkt veel te veranderen maar uiteindelijk wordt er niet gesproken over waar het om gaat: welke inzichten staan ter discussie?

Rol 5-6:

De rollen van de leerkracht en IB worden iets minder duidelijk bevonden. Er is vooral behoefte aan een duidelijke taakverdeling en afbakening van de verschillende taken. Waar begint de taak en waar houdt die taak op? Wanneer wordt iets helemaal bij de leerkracht weggehaald en gaat de zorg volledig over naar de zorgcommissie? Daarnaast is communicatie en terugkoppeling van de verschillende betrokkenen niet duidelijk. Er is behoefte aan een duidelijke lijn. Als leerkracht geef je dingen aan en wordt het meegenomen. Ik mis de route naar testen en onderzoeken, dit duurt vaak lang. Als leerkracht geef je dingen aan en wordt het meegenomen, ik mis dan een degelijke terugkoppeling, waar de leerkracht met de vraag ook wat aan heeft (i.p.v. verslag lezen in Parnassys). Ook is hier de communicatie van belang. Je wordt als leerkracht matig op de hoogte gehouden, je moet vaak zelf op onderzoek uit en je doet vaak maar wat.

Mijn aanbevelingen zijn:

Zorg ervoor dat leerkrachten alle informatie krijgen die ze nodig hebben en dat ze op de hoogte zijn van recente inzichten met betrekking tot leren. Een leven lang leren.....

Een lerende leerkracht wordt je niet vanzelf. Veranderingen in denken kunnen alleen gerealiseerd worden als deze zich bewust is van zijn eigen mentale modellen. Als je jezelf kent als leerkracht. Als je weet waarom je dingen doet zoals je ze doet; weet wat je belangrijk vindt; weet wat je wilt bereiken bij kinderen. Dit vraagt van de leerkracht een zelf onderzoekende houding.

Bewustwording van je eigen mentale modellen, delen van eigen opvattingen met die van collega's, nieuwe manieren van werken uitproberen en evalueren, is noodzakelijk voor ontwikkeling in de richting van adaptief onderwijs. Bewustwording is ook noodzakelijk omdat er verschil is tussen hetgeen een leerkracht zegt belangrijk te vinden en wat zij in de praktijk doet. Voor met name de schoolleiding ligt hier de taak om de verschillen tussen hetgeen gezegd wordt en hetgeen in de praktijk zichtbaar wordt bespreekbaar te maken, om zodoende te waken voor vervreemding tussen opvatting en werkelijkheid.



Rol 7:

Over de rol van de commissie van begeleiding wordt gezegd dat niet duidelijk is wat het effect en de meerwaarde ervan is. Ook is niet geheel duidelijk wanneer en hoe er actie wordt ondernomen. Ook heeft men hierbij de indruk dat de acties van de CvB leerkracht afhankelijk zijn en dat de CvB een te afwachtende houding heeft. Het is niet altijd zinvol dat alle disciplines bij de commissie van begeleiding aanwezig zijn. Afhankelijk van de problematiek rondom de te bespreken leerlingen, kunnen maatschappelijk werkster, groepsleerkracht, rugzakcoördinator, huiskamerleerkracht, logopediste, motorisch remedial teacher, directeur, schoolarts, of externe instanties uitgenodigd worden.

Aanbevelingen voor de commissie van begeleiding (CvB):

De commissie van begeleiding is een soort zorg en advies team. Vanuit de opmerkingen van collega's wordt deze nu ervaren als een besprekingsteam en niet als advies team. De CvB bestaat nu uit een aantal vaste personen die iedere bespreking aanwezig zijn. Indien vooraf goed helder is welke leerlingen met welke problemen worden besproken is het misschien effectiever om die experts uit te nodigen die kunnen adviseren bij de betreffende problemen. Ook is het van belang dat de betreffende leerkracht goed geïnformeerd wordt over het advies of de hulp. Mocht de CvB overgaan tot onderzoek of hulp van externen is ook het informeren van ouders een belangrijke taak. Ook kan de expertise van collega's die zich verdiept hebben in leer- en gedragsproblemen een goede bijdrage leveren in de CvB. De commissie kan op indicatie van de leerkracht een probleem uit de klas met haar analyseren en suggesties doen. In moeilijkere gevallen kan er ook onderzoek gedaan worden en in overleg een handelingsplan worden opgesteld. Communicatie met ouders en groepsleerkracht is hier dan ook weer erg belangrijk. Indien noodzakelijk neemt de IB-er ook de begeleiding van de leerkracht bij de uitvoering van het handelingsplan voor zijn rekening. De vakgroepen kunnen ook op deze manier gevraagd worden om een leerkracht te ondersteunen of adviseren bij problemen.

Rol 8:

Over de rol van ouders wordt gezegd, dat we hier onvoldoende visie over hebben ontwikkeld, wanneer worden ouders ingeschakeld in onze zorgstructuur? Een belangrijke vraag die we ons zelf moeten afvragen, want ook in de schoolgids en het zorgplan is hierover niets terug te vinden. Overleg over opvoeding en betrokkenheid met school is helaas voor veel ouders niet zo vanzelfsprekend. Ook vanuit de ouders zelf komt de opmerking dat ze meer betrokken willen worden bij de school. Ouders willen het gevoel hebben dat hun mening ertoe doet. Gekend worden is een voorwaarde om te gaan leren. Of zoals Stevens (2007) zegt: "Zonder relatie geen prestatie".

Rol 9:

Over de rol van de onderwijs assistent wordt opgemerkt dat ze ondersteunen in de klas, begeleiden kinderen individueel, maar door wie worden ze aangestuurd of gevraagd? Wie heeft overleg met de betrokken collega's over hun werk? De taken en verantwoordelijkheden van de onderwijs assistent is onvoldoende duidelijk. Een duidelijke taakomschrijving zou wenselijk zijn.

Rol 10:

Uit mijn onderzoek komt naar voren dat de zorgstructuur door 78% van de ondervraagden als duidelijk wordt bevonden, maar de totale zorgstructuur komt wel als onduidelijk naar voren. Dat vind ik opvallend. Opmerkingen hierbij zijn dat het niet helemaal duidelijk is wie wat doet en welke rol diegene daarin heeft. De taken en verantwoordelijkheden van de diverse disciplines zijn onvoldoende duidelijk. De communicatie is onduidelijk, bijvoorbeeld testen bespreken met ouders. Wie welke besluiten neemt en bij wie welke verantwoording en terugkoppeling ligt. Het is niet altijd duidelijk wie waar overleg over heeft. Het afschaffen van SOVA? Hier zou overleg over komen?



Is een besluit vanuit? En hoe nu verder? Er lopen teveel verschillende lijnen en het stappenplan heb ik niet goed voor ogen. Wat is het eerste dat ik moet doen als ik vastloop met een leerling, wie zorgt ervoor dat een traject van een leerling verder loopt. Ik heb wel eens het idee dat er teveel afhangt van de individuele leerkracht. Je wordt matig op de hoogte gehouden, je moet zelf op onderzoek uitgaan.

Rol 11:

In mijn onderzoek komt naar voren dat de rol van de vakgroep erg onduidelijk is. Dit is naar mijn idee te verklaren, omdat de vakgroepen zijn ontstaan omdat er snel heel veel moest worden ontwikkeld binnen onze school, omdat wij als zeer zwak waren bevonden door de inspectie. Alleen in de schoolgids is het volgende terug te vinden over de vakgroepen: We werken met vakgroepen op de volgende gebieden: technisch en begrijpend lezen, rekenen en wiskunde, gedrag, taal (spelling en taalmethodes), schrijven, ICT, kunst en cultuur, beredeneerd aanbod. Iedere vakgroep volgt de ontwikkelingen op zijn vakgebied en bekijkt in hoeverre deze passen en bruikbaar zijn binnen onze beleidsdoelen. De vakgroepen zijn nu kleine IB-ers die vanuit hun eigen vakspecialisme IB taken uitvoeren. De vakgroepen zijn hun vakgebied voortdurend aan het verbeteren (enkelstag leren). De volgende leerstoornissen zijn hierop van toepassing:

'Ik ben mijn functie'

Leraren kijken vaak niet verder dan de grenzen van hun eigen klas of vakgebied.

'De illusie van het heft in handen nemen'

Het is een haastige en emotionele reactie op een probleem. Men beslist en doet dit zonder te bezinnen en te denken.

'Fixatie op incidenten en gebeurtenissen'

De gebeurtenissen van alledag domineren de agenda en er is weinig oog voor ontwikkeling op langere termijn en voor de werkelijke onderliggende oorzaken van een probleem.

In de taakomschrijving, heb ik de vakgroepen met hun vakspecialisme bij de taakomschrijving van de MRT en logopedist gezet. Naar mijn idee zijn de verschillende vakgroepen een aantal vakspecialisten bij elkaar, die de individuele of remedial teaching in kleine groepen verzorgen vanuit hun specifieke vakgebied. Dit is mijn visie op hoe nu de vakgroepen werken. Dit moet nog besproken worden met het team. Een collega geeft bij de opmerkingen aan dat door de vakgroepen de zorg voor onze leerlingen al veel beter is geworden. Door informatie in de vergaderingen blijven we op de hoogte. We moeten elkaar blijven informeren waar we mee bezig zijn.

Mijn aanbevelingen zijn:

Waar we nu vooral elkaar aan het informeren zijn, moeten we nu een stap verder maken binnen het team door de generatieve dialoog volgens Kahane (2004). Hierbij is sprake van echt open staan voor elkaar. Bij uitspraken denken we na over de waarde die dit heeft voor ons gezamenlijk. De belangstelling is gericht op de mentale modellen van de persoon. Daarnaast is er het besef dat iedereen een deel van de oplossing heeft. Het lijkt op een legpuzzel: tezamen vormen de stukjes één geheel.

Samenwerking kan alleen uitgroeien tot samen leren als men door communicatie open staat voor ideeën van anderen. De (generatieve) dialoog zie ik als het middel om tot gezamenlijke bezinning (reflectie) te komen. Ik ben dezelfde mening toebedeeld als Greven (2002) dat onderwijsgeveenden, veel leren van hun opleiding, meer leren van hun klas en het meest van hun collega's. Onderzoek ondersteunt deze drieslag; leerkrachten leren vooral van hun 'peers' (gelijken), van degenen die in dezelfde situatie verkeren. Het formeren van kwaliteitskringen sluit hier goed op aan.

Kwaliteitskringen bestaan uit drie tot zes personen met een overeenkomstige werksituatie die ervaringen uitwisselen en actuele problemen binnen hun taak bespreken.



Rol 12:

Als het meest onduidelijkst komt de rol van de directie binnen de zorgstructuur naar voren. Men weet dat de directie in de commissie van begeleiding zit, maar weet haar rol daarin niet. Ook is niet duidelijk welke rol de directie heeft binnen de zorgstructuur. Een duidelijk taakomschrijving zou helderheid geven. Men vraagt zich af wat er daadwerkelijk gedaan wordt en is het wel altijd nodig?

Aanbevelingen ten aanzien van een uitdagende ondersteuning door de schoolleider zijn:

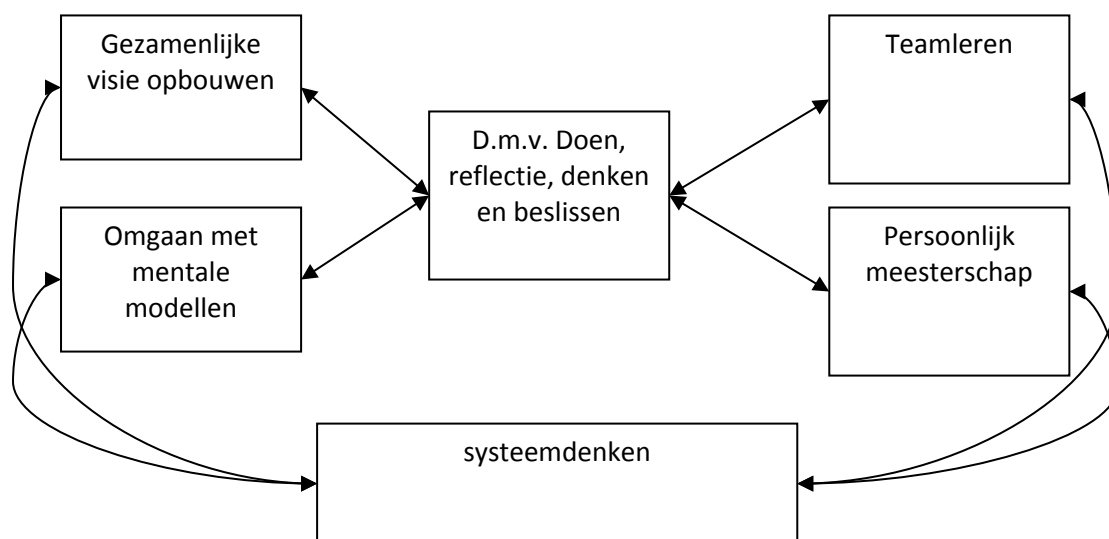
Onze school als lerende organisatie veronderstelt een cultuuromslag, waaraan de schoolleiding vorm zal moeten geven. Taak van de schoolleider is om een cultuur te scheppen in de school die gekenmerkt wordt door ondersteuning van collega's die hun nek durven uitsteken om iets nieuws te ondernemen. Een cultuur die steeds meer kenmerken vertoont van een lerende school. Een cultuur waarin "fouten maken" gezien wordt als een logisch gevolg van experimenteren. Waarin de schoolleider situaties creëert waarin leerkrachten hun ervaringen kunnen delen met collega's. Kortom een cultuur die zich, net als in de klas, kenmerkt door "uitdagende ondersteuning" van de schoolleider, gericht op het bevorderen van competentie, relatie en autonomie bij teamleden. Een schoolcultuur waarin risicoleerlingen gezien worden als uitdaging.

Vanuit de taakomschrijvingen die ik gemaakt heb, zal ik de rol van de orthopedagoge verder bespreken met het team. We zullen tevens de rol van de leerlingen en de ouders binnen de zorgstructuur bespreken, zodat we hierop een eenduidige visie kunnen opbouwen. We zijn nog niet gewend om de mening van de kinderen en ouders te vragen, dit kwam ook naar voren als verbeterpunt uit de leerling- en ouder enquête.

Wat is de relatie tussen de uitgangspunten van de lerende school en de ontwikkeling van de zorgstructuur van de Reestoeverschool?

De Reestoeverschool is enigszins een lerende school. Teamleren en persoonlijk meesterschap zijn de het meest aanwezig op onze school. Naar mijn idee zijn dit niet de belangrijkste disciplines voor onze school waar we nu aan moeten gaan werken. Onze schoolcultuur kenmerkt zich doordat we voortdurend aan het verbeteren zijn (enkelstag leren). Wij komen niet tot vernieuwen en ontwikkelen, wat ons dus nog geen lerende school maakt. Ik ben van mening dat ontmoeten zorgt voor tweestag en drieslag leren en ont-moeten (niet moeten) zorgt ervoor dat we niet blijven hangen in het enkelstag leren (verbeteren), maar komen tot twee- en drieslag leren (ontwikkelen en vernieuwen). De eerste stap die we nu moeten gaan zetten is een gezamenlijke visie opbouwen. De visie van de school ontstaat gezamenlijk: door erover te praten krijgt het vorm en inhoud. Door het uitwisselen van ervaringen, door te praten over de manier waarop we iets aanpakken kunnen we elkaar beter begrijpen. Onderlinge beïnvloeding heeft tot gevolg dat we bewust worden van onze mentale modellen. Alle leerkrachten moeten oog hebben voor wat er in de school gebeurt. Dit moet ook gestimuleerd worden. We kijken bij elkaar in de klas en bespreken dit bijvoorbeeld door middel van intervisie of de leerkrachten hebben een "maatje", een "critical friend", die verhelderende vragen stelt en zinvolle feedback geeft op het onderwijs in de klas.

Uiteindelijk bepaalt de gezamenlijke visie de koers van ons onderwijs. Doordat we samen met elkaar door reflectie en bezinning leren ontstaan persoonlijk meesterschap en teamleren. Dit ziet er naar mijn idee in een stroomdiagram als volgt uit:



Figuur 20: Stroomdiagram Reestoeverschool als lerende school

Aanbevelingen ten aanzien van de communicatie.

Vanuit zowel het team als de ouders en de leerlingen wordt opgemerkt dat we moeten werken aan de onderlinge communicatie. Het is van belang dat we echt naar elkaar gaan luisteren, we zullen bereid moeten zijn om ons in de ander te verplaatsen en onze eigen standpunten bespreekbaar te maken. Dit zijn belangrijke vaardigheden in een schoolteam. Het beheersen van de dialoog (te onderscheiden van de discussie) zorgt voor leren. Het gaat hierbij om de vrije uitwisseling van ideeën en gevoelens, met de bedoeling de vernieuwende mogelijkheden van de school in beeld te krijgen. Het gesprek is reflectief van aard, in tegenstelling tot de discussie, die meer actiegericht is.

Aanbeveling en ten aanzien van reflectie.

Ik ben van mening dat de oplossing van veel problemen binnen onze school gemeenschappelijke bezinning is (reflectie en betekenis geven) waardoor het individueel leren overgaat naar teamleren. Als wij meer samen bezinnen en reflecteren op de problemen waar we tegenaan lopen, niet door nieuwe regels of protocollen op te stellen, maar over onze inzichten en principes ten aanzien van deze problemen zullen we steeds meer een lerende organisatie worden. Reflectie vooraf, reflectie tijdens het werk en reflectie achteraf. Bij voorkeur doe je dit met collega's die je hier goed mee kunnen helpen en in wie je vertrouwen hebt. Het je eigen maken van een nieuwe aanpak verloopt voor elke leerkracht weer anders. Vanuit verschil in ervaring, deskundigheid en leerstijl zouden leerkrachten verschillende leerwegen moeten kunnen volgen. Dit betekent dat er niet altijd met het gehele team op dezelfde wijze gewerkt hoeft te worden, maar dat er een gedifferentieerd leertraject opgezet kan worden.



Literatuurlijst

- Greven, L. e.a. (1995). *Samenwerken in een lerende school*. In WSNS-brochure *Organisatie en beleid*. Utrecht: APS
- Jutten, J. (2004). *De systeemdenker in actie: leiding geven in een lerende school*. Echt: Natuurlijk Leren.
- Jutten, J. (2002). *Natuurlijk leren: systeemdenken in een lerende school*. Sittard: Concent onderwijsbegeleiding en innovatie
- Hendriksen, J. (2009). *Cirkelen rond Kolb*. Barneveld: HNB/Nelissen
- Kahane, A. (2004). *Solving Tough Problems: An Open Way of Talking, Listening, and Creating New Realities*. San Francisco: Gerrett-Koehler Publishers, Inc.
- Kessels, J.W.M. (2000). *Het ontwerpproces als leerproces*. In: N. Nieveen, R. Poell, H. Dekker, S. Tjepkema, & S. Wagenaar (red.) *Het ontwerpen van leertrajecten*. HRD Thema, 1(1) 16-21
- Kuijpers, W. (1998). *Persoonlijk leiderschap in een lerende school*. Hertogenbosch: KPC Groep.
- Senge, P. e.a. (2008). *Lerende scholen*. Schoonhoven: Academic Service
- Senge, P. e.a. (2008). *Het vijfde discipline praktijkboek, Strategieën en instrumenten voor het bouwen van een lerende organisatie*. Schoonhoven: Academic Service
- Stevens, L.M. (2007). *Zin in leren*. Apeldoorn: Garant
- Weggeman, M. (2000) *Kennismanagement: de praktijk*. Schiedam: Scriptum
- Swieringa, J. & A.F.M. Wierdsma (2000). *Op weg naar een lerende organisatie*. Wolters Noordhoff Management

- Jutten, J.(2010). *“Ontmoeten: boeiend onderwijs in een lerende school”*. Geraadpleegd april 2011 via www.natuurlijkleren.org. Uitgave: Natuurlijk Leren BV

- Jutten,J. (2010). *Teamleren in een lerende school. Samen werken aan beter onderwijs*. Geraadpleegd april 2011 via www.natuurlijkleren.org. Uitgave: Natuurlijk leren BV

- SBO de Kring. *Taakomschrijvingen zorgstructuur*.
www.speciaalonderwijs.kennisnet.nl/zoekeninorthotheek/downloads/zorgstructuur



Bijlage 1:
Vragenlijst naar de zorgstructuur van de Reestoeverschool.

Beste collega's

Bij deze de vragenlijst ten behoeve van mijn onderzoek. Mijn onderzoek is een Survey-onderzoek naar de zorgstructuur. Een Survey-onderzoek is gericht op de vraag hoe mensen ergens over denken. Ik wil graag weten hoe jullie over de huidige zorgstructuur op onze school denken. Om duidelijkheid binnen het team en naar de ouders toe te creëren is een duidelijke zorgstructuur onmisbaar. Een zorgstructuur, waarbinnen de rol van de individuele groepsleerkracht, de onderwijsondersteuners, de commissie van begeleiding, de intern begeleider (i.b.-er), de vakgroepen, de directie en niet in de laatste plaats die van de ouders omschreven staat.

Vervolgens wil ik kijken wat de relatie is tussen de uitgangspunten van de lerende school en de ontwikkeling van onze school. De eerste vragenlijst gaat over de zorgstructuur en de tweede vragenlijst over lerende scholen. Zouden jullie deze vragenlijsten willen invullen en voor 1 juni 2011 naar mij terugmailen? Denk niet te lang na over een bepaalde vraag, de eerste zingeving is vaak de juiste. Jullie formulieren worden vertrouwelijk behandeld, dus graag zo eerlijk mogelijk invullen, dit in het belang van het onderzoek. Alvast heel erg bedankt voor jullie medewerking.

Naam:.....

1. De zorgstructuur van onze school is voor mij helemaal duidelijk.

NEE!	nee	?	ja	JA!
☐	☐	☐	☐	☐

Zo nee, kun je aangeven wat je niet duidelijk vindt? _____

2. De rol van de groepsleerkracht binnen de zorgstructuur is voor mij helemaal duidelijk.

NEE!	nee	?	ja	JA!
☐	☐	☐	☐	☐

Zo nee, kun je aangeven wat je niet duidelijk vindt? _____

3. De rol van de intern begeleider binnen de zorgstructuur is voor mij helemaal duidelijk.

NEE!	nee	?	ja	JA!
☐	☐	☐	☐	☐

Zo nee, kun je aangeven wat je niet duidelijk vindt? _____

4. De rol van de directie binnen de zorgstructuur is voor mij helemaal duidelijk.

NEE!	nee	?	ja	JA!
☐	☐	☐	☐	☐

Zo nee, kun je aangeven wat je niet duidelijk vindt? _____



5. De rol van de rugzakcoördinator binnen de zorgstructuur is voor mij helemaal duidelijk.

NEE!	nee	?	ja	JA!
☐	☐	☐	☐	☐

Zo nee, kun je aangeven wat je niet duidelijk vindt? _____

6. De rol van de logopedist binnen de zorgstructuur is voor mij helemaal duidelijk.

NEE!	nee	?	ja	JA!
☐	☐	☐	☐	☐

Zo nee, kun je aangeven wat je niet duidelijk vindt? _____

7. De rol van de MRT-er binnen de zorgstructuur is voor mij helemaal duidelijk.

NEE!	nee	?	ja	JA!
☐	☐	☐	☐	☐

Zo nee, kun je aangeven wat je niet duidelijk vindt? _____

8. De rol van de maatschappelijk werker binnen de zorgstructuur is voor mij helemaal duidelijk.

NEE!	nee	?	ja	JA!
☐	☐	☐	☐	☐

Zo nee, kun je aangeven wat je niet duidelijk vindt? _____

9. De rol van de onderwijs assistent binnen de zorgstructuur is voor mij helemaal duidelijk.

NEE!	nee	?	ja	JA!
☐	☐	☐	☐	☐

Zo nee, kun je aangeven wat je niet duidelijk vindt? _____

10. De rol van de vakgroepen binnen de zorgstructuur is voor mij helemaal duidelijk.

NEE!	nee	?	ja	JA!
☐	☐	☐	☐	☐

Zo nee, kun je aangeven wat je niet duidelijk vindt? _____

11. De rol van de commissie van begeleiding binnen de zorgstructuur is voor mij helemaal duidelijk.

NEE!	nee	?	ja	JA!
☐	☐	☐	☐	☐

Zo nee, kun je aangeven wat je niet duidelijk vindt? _____

12. De rol van de ouders in de zorgstructuur is voor mij helemaal duidelijk.

NEE!	nee	?	ja	JA!
☐	☐	☐	☐	☐

Zo nee, kun je aangeven wat je niet duidelijk vindt? _____



13. Wat vind je een sterk punt van onze zorgstructuur?

14. Wat vind je het grootste knelpunt van onze zorgstructuur?

Bedankt voor het invullen!

In de volgende bijlage vind je de tweede vragenlijst.

Sabina Keizer



Bijlage 2 vragenlijst "Onze school als lerende organisatie" door Jan Jutten.

Vragenlijst "Onze school als lerende organisatie"
Ontwikkeld door: Jan Jutten

Deze vragenlijst is een hulpmiddel om een globaal beeld te krijgen van onze school als lerende organisatie. In deze lijst worden uitspraken gedaan over concrete situaties. Deze uitspraken zijn in meerdere of mindere mate van toepassing op onze eigen schoolsituatie.

Per uitspraak kunt u aangeven in hoeverre het gestelde op onze 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 onze schoolsituatie, zoals jij 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 onze school van toepassing is.

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; met name 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	Niet	Enigszins	Grotendeels	Geheel
11. De leerkrachten worden uitgedaagd om nieuwe dingen uit te proberen	1	2	3	4
12. We dagen elkaar uit om specifieke deskundigheden en interesses te benutten	1	2	3	4
13. Bij de taakverdeling wordt rekening gehouden met kwaliteiten en interesses van mensen	1	2	3	4
14. Leerkrachten worden gestimuleerd om problemen zelf op te lossen	1	2	3	4
15. Initiatieven van leerkrachten worden toegejuicht	1	2	3	4
16. Leerkrachten hebben veel eigen invloed op de manier waarop ze hun werk doen	1	2	3	4
17. Leerkrachten worden gestimuleerd om hun persoonlijke visie te ontwikkelen	1	2	3	4
18. We geven niet "anderen" de schuld van een probleem, we kijken steeds wat we zelf kunnen doen	1	2	3	4
19. Op onze school zijn er velerlei mogelijkheden om te leren en te ontwikkelen	1	2	3	4
20. Ontwikkelen van persoonlijk meesterschap wordt "beloond" in onze school	1	2	3	4
Totaalscore blok 2 =				



BLOK 3: gezamenlijke visie		Niet	Enigszins	Grotendeels	Geheel
21.	Het team komt bij visie ontwikkeling gezamenlijk tot besluiten	1	2	3	4
22.	Eenmaal door het team vastgestelde doelen worden doorgaans loyaal uitgevoerd.	1	2	3	4
23.	Op onze school is sprake van een gemeenschappelijke visie op goed onderwijs	1	2	3	4
24.	Op onze school vinden we het belangrijk om aandacht te besteden aan een gezamenlijke visie	1	2	3	4
25.	We gaan regelmatig met elkaar na of we de school zijn die we willen zijn	1	2	3	4
26.	Bij het ontwikkelen van een gezamenlijke visie spelen de visies van alle leerkrachten een grote rol	1	2	3	4
27.	De schoolleider leeft de visie voor en spreekt leerkrachten aan op het werken aan de visie	1	2	3	4
28.	Als we kleine stappen zetten, laten we ons leiden door het grote denken van de visie	1	2	3	4
29.	Onze visie wordt minimaal één keer per jaar bijgesteld op basis van actualiteit	1	2	3	4
30.	Alle medewerkers van onze school dragen de visie naar buiten toe uit.	1	2	3	4
Totaalscore blok 3 =					



BLOK 4: mentale modellen		Niet	Enigszins	Grotendeels	Geheel
31.	We proberen helder te krijgen waarom iemand een bepaalde aanpak belangrijk vindt	1	2	3	4
32..	We bevragen elkaar op onze ideeën en opvattingen	1	2	3	4
33.	Er is ruimte voor verscheidenheid aan opvattingen die we naar elkaar toe uitspreken	1	2	3	4
34.	De directie is echt geïnteresseerd in de persoon van de leerkracht	1	2	3	4
35.	We luisteren echt naar onze collega's	1	2	3	4
36.	Bij de aanpak van een probleem bekijken we dit vanuit meerdere perspectieven	1	2	3	4
37.	We zijn op de hoogte van enkele hulpmiddelen m.b.t. mentale modellen: conclusieladder, perspectievenspel	1	2	3	4
38.	Op onze school zeggen we: "Zo zie ik het" en zeggen we niet "Zo is het"	1	2	3	4
39.	We zeggen "ja, en....." en niet "ja, maar...."	1	2	3	4
40.	Leerkrachten onderzoeken hun eigen opvattingen door er open met anderen over te praten	1	2	3	4
Totaalscore blok 4 =					



BLOK 5: teamleren	Niet	Enigszins	Grotendeels	Geheel
41. Als leerkrachten een vraag hebben over hun werk kunnen ze altijd bij collega's terecht	1	2	3	4
42. We geven elkaar regelmatig positieve feedback over het werk	1	2	3	4
43. Kennis van individuele leerkrachten wordt doorgegeven aan anderen, zodat de hele school profiteert	1	2	3	4
44. Op teamvergaderingen is er sprake van een open dialoog	1	2	3	4
45. We hebben mogelijkheden om kennis te nemen van elkaars werkwijze in de groep	1	2	3	4
46. Op onze school leren we veel van elkaar	1	2	3	4
47. Teamleren is gekoppeld aan het dichterbij brengen van de gezamenlijke visie	1	2	3	4
48. Teamleren is gekoppeld aan beter onderwijs in de klas en aan de resultaten daarvan	1	2	3	4
49. Er is in de schoolorganisatie voldoende gelegenheid om met en van elkaar te leren	1	2	3	4
50. 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: Systeemdenken	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 acht je het wenselijk om de aspecten systeemdenken, persoonlijk meesterschap, gezamenlijke visie opbouwen, omgaan met mentale modellen en teamleren verder te ontwikkelen en waarom wel / niet.

Bedankt voor het invullen.
Sabina Keizer.



Bijlage 3:

Taakomschrijvingen betrokkenen zorgstructuur Reestoeverschool

TAKEN VAN DE DIRECTEUR

- De directeur is eindverantwoordelijk voor de zorg binnen de school.
- De directeur laat zich informeren door alle bij de zorg betrokken personen.
- De directeur geeft gevraagd en ongevraagd advies aan de bij de zorg betrokken personen.
- De directeur coördineert de ontwikkelingen op het gebied van de zorg.
- De directeur neemt besluiten met betrekking tot zorg.
- De directeur initieert veranderingen en ontwikkelingen, zo mogelijk samen met de voor de zorg verantwoordelijke personen.
- De directeur heeft regelmatig overleg met de interne begeleiders en andere voor de zorg verantwoordelijke personen binnen de school.
- De directeur maakt de zorgparagrafen van het schoolplan en de schoolgids.
- De directeur stimuleert nascholing op het gebied van specifieke leerlingenzorg.
- De directeur onderhandelt en sluit contracten met externe zorginstanties.
- De directeur bewaakt het ontwikkelingsproces van de school, rekening houdend met het schoolconcept en het schoolplan.
- De directeur houdt zich op de hoogte van actuele ontwikkelingen met betrekking tot onderwijsinnovaties.
- De directeur legt verantwoording af aan het bevoegd gezag.
- De directeur vergadert eens in de drie weken met de commissie van begeleiding.

TAKEN VAN DE INTERN BEGELEIDER

De taken van de interne begeleiders zijn onder te brengen in drie gebieden:

Coördinerende taken

- Opstellen van procedures en richtlijnen; o.a. het opzetten en uitwerken van het LVS.
- Organiseren van onderzoek en hulp.
- Bewaken van procedures en afspraken.
- Plannen van activiteiten.
- Voorbereiden en voorzitten van leerling besprekingen, groepsbesprekingen en commissie van begeleiding (CvB).
- Regelmatig overleg met directeur.
- Dossiervorming en dossierbeheer.
- Opstellen van de toetskalender.
- Verzamelen van toetsgegevens en/of groepsoverzichten.
- Coördineren van aanmelding en verwijzing van leerlingen voor interne zorg (rugzak coördinator, logopediste, motorisch remedial teacher, maatschappelijk werkster, orthopedagoge en onderwijsassistenten).
- Bijwonen netwerk bijeenkomsten; onderhouden van contacten met andere interne begeleiders uit het werkverband en andere SBO scholen.
- Onderhouden van contacten met externe instanties.
- Coördineren activiteiten met betrekking tot schoolverlaters.
- Coördineren van het terugplaatsen van leerlingen van het SBO naar het BAO.

Begeleidende taken

- Collegiale consultatie; hulp en advies geven aan collega's met betrekking tot zorgleerlingen, didactische vragen e.d. wanneer daar behoefte aan is.
- Indien gewenst, leerkrachten hulp bieden bij het maken van een groepsplan, of individueel handelingsplan.



- Leerkrachten ondersteunen bij het zoeken van remediërend materiaal / wegwijs maken in de orthotheek.
- Observeren van klassensituaties.
- Observeren van bepaalde leerlingen in de groepen.
- Informeren van leerkrachten en directie.
- Zet een coachingstraject op voor collega-leraren.
- Onderhouden van contacten met ouders.

Innoverende taken

- Kennisoverdracht bij inhoudelijke vergaderingen.
- Analyseren van de zorgverbreding; uitwerken van didactische leerlijnen naar aanleiding van toetsresultaten en gegevens afkomstig uit groeps- en leerlingbesprekingen, plannen/ ideeën terugkoppelen naar het team.
- Het coördineren van onderwijskundige ontwikkelingen.
- Evalueren van de zorgverbreding.
- Motiveren van leerkrachten.
- Initiatieven nemen in innovatieve veranderingen met betrekking tot het didactisch en sociaal-emotioneel functioneren van de leerlingen binnen de school.

TAKEN VAN DE LERAAR SPECIAAL (BASIS)ONDERWIJS LB

- De leerkracht is verantwoordelijk voor het stimuleren en begeleiden van de didactische en sociaal-emotionele ontwikkeling van alle leerlingen in zijn groep en gaat er van uit dat leerlingen verschillende onderwijsbehoeften hebben. De taak van de leerkracht is om zo goed mogelijk aan deze behoeften tegemoet te komen.
- De leerkracht is bekend met het interne zorgsysteem van de school.
- De leerkracht neemt de toetsen af en kijkt ze na.
- De leerkracht maakt een groepsoverzicht.
- De leerkracht geeft toetsinformatie door aan de interne begeleiders.
- De leerkracht legt schriftelijk verslag van de vorderingen van de leerlingen in digitaal LVS.
- De leerkracht signaleert, observeert en interpreteert de toetsgegevens, indien gewenst, samen met de interne begeleiders en stelt een groeps- of individueel handelingsplan op.
- De leerkracht bereidt groepsbesprekingen voor d.m.v. het invullen van het groep bespreek formulier.
- De leerkracht bereidt leerling besprekingen voor d.m.v. het invullen van het leerling bespreek formulier.
- De leerkracht bereidt zorgleerling besprekingen voor d.m.v. het invullen van het zorgleerling bespreek formulier.
- De leerkracht meldt zorgleerlingen aan bij de interne begeleiders en/of commissie van begeleiding voor nader overleg.
- De leerkracht onderhoudt regelmatig contact met ouders van alle leerlingen in de groep en draagt zorg voor rapportage.
- De leerkracht draagt bij aan innovaties en ontwikkelingen binnen de school.
- De leerkracht dient op de hoogte te blijven van recente ontwikkelingen op het gebied van zorg en/of leerling problematiek.



TAKEN VAN DE COMMISSIE VAN BEGELEIDING (CvB)

- De CvB is belast met de coördinatie van de leerlingenzorg.
- In deze commissie zijn de volgende disciplines vertegenwoordigd:
 - de intern begeleider (voorzitter)
 - de orthopedagoge
 - de directie
 - de Rugzakcoördinator
 - de school maatschappelijk werkster
 - de schoolarts
 - de huiskamerleerkracht (indien nodig)

De CvB bekijkt de dossiergegevens, zodra een leerling op de Reestoeverschool komt en maakt afspraken over de handelingsaanpak met betrekking tot dit specifieke kind.

Dit houdt in:

1. Elk kind wordt gescreend door de logopedist en de Motorisch Remedial Teacher (MRT) en onderzocht door de schoolarts.
 2. Voor elk kind wordt door de IB een handelingsadvies opgesteld voor de eerste periode.
 3. Er wordt door de orthopedagoge een ontwikkelingsperspectief profiel opgesteld.
 4. Waar nodig vindt een huisbezoek plaats door de schoolmaatschappelijk werkende.
- Zodra er zich een probleem voordoet met een kind wordt de CvB ingeschakeld door de leerkracht. Dit kan een probleem zijn van verschillende aard: gedragsmatig, op leergebied, in de thuissituatie, medisch enz.
 - De CvB bespreekt het probleem en zet er indien noodzakelijk actie op. De afspraken en te ondernemen acties worden genotuleerd en in het dossier van de betreffende leerling gearchiveerd.

TAKEN VAN DE LERAAR SPECIAAL (BASIS)ONDERWIJS LC (HUISKAMER)

Context

- Draagt zorg voor de opvang van de meest complexe risicoleerlingen in het samenwerkingsverband.
- Draagt zorg voor de gedragsbeïnvloeding van de risicoleerling.
- Levert bijdragen aan de onderwijsvoorbereiding en de onderwijsontwikkeling.

Werkzaamheden

- Opvang van de meest complexe risicoleerlingen in het samenwerkingsverband.
- Bereidt de dagelijkse onderwijsactiviteiten voor, ontwikkelt een leerlijn waarin aandacht is voor de specifieke problematiek van de leerling, ontwikkelt eigen lesmateriaal.
- Geeft les en begeleidt (groepen) leerlingen in speciaal gevormde groepen op basis van een planmatige, specialistische manier van begeleiden.
- Ontwikkelt bij leerlingen competentie (ervaren en geloven in eigen kunnen), autonomie (ervaren en weten dat jezelf een probleem aan kunt) en relatie (weten en voelen dat je gewaardeerd wordt).
- Creëert een pedagogisch klimaat waarin alle leerlingen zich veilig en gewaardeerd voelen.
- stimuleert en begeleidt sociale vaardigheden bij leerlingen met verschillende sociaal-culturele achtergronden.
- Signaleert (sociaal) pedagogische problemen, evalueert ontwikkeling- en leerprocessen bij leerlingen, stelt een diagnose en complexe handelingsplannen op.
- Biedt zelf hulp, bespreekt de voortgang in een begeleidingsteam of treedt in contact met de desbetreffende specialisten waarna begeleiding plaatsvindt van individuele leerlingen met specifieke meervoudige onderwijsbehoeften.



- Consulteert deskundigen zoals de jeugdarts, orthopedagoog, intern begeleider, logopedist, schoolmaatschappelijk werker en verwerkt hun adviezen in het handelingsplan.
- Bespreekt de voortgang, de ontwikkeling en de gedragsproblemen van leerlingen met ouders/verzorgers en bezoekt ouders/verzorgers.
- Geeft voorlichting aan ouders/groepen ouders en verzorgers over de situatie van het kind in het kader van het bevorderen van hun deskundigheid.

Gedragsbeïnvloeding van de risicoleerling

- Ontwikkelt beleidsvoorstellen met betrekking tot de zorgtraject bemiddeling waaronder activiteiten als signalering, onderzoek, advisering, begeleiding, handelingsplanning en PCL (permanente commissie leerlingenzorg) bespreking.
- Adviseert over de beleidsmatige aanpak van de begeleiding van risicoleerlingen.
- Begeleidt collega's bij de bespreking van de ontwikkeling van de leerling met de ouders/verzorgers.
- Zet een coachingstraject op voor collega-leraren.
- Bespreekt in het begeleidingsteam de (gedrags)ontwikkeling van de leerling.

Mede richting geven aan de professionaliseringsactiviteiten van leraren.

- Ontwikkelt beleidsmatige voorstellen met betrekking tot het planmatig ondersteunen van collega's uit het regulier onderwijs bij een (meer) structurele opvang van risicoleerlingen.
- Adviseert en ondersteunt collega's uit basisscholen in de regio over de specifieke aanpak, handelingsplannen en problemen van leerlingen die een specifieke benadering vragen.

TAKEN VAN DE RUGZAK COÖRDINATOR

- De organisatorische aangelegenheden rondom rugzak leerlingen coördineren.
- Draagt zorg voor de verslaglegging en het aanvragen van rugzakken en aanmelden bij de cluster scholen.
- Het bespreken van de instapkaart met ouders van nieuwe rugzak leerlingen.
- Het opstellen van een jaar handelingsplan en handelingsplannen samen met de groepsleerkracht en de AB-er.
- Het evalueren van de handelingsplannen samen met de groepsleerkracht.
- Het maken van een rooster voor alle personen die bij de rugzak leerlingen betrokken zijn: de onderwijs assistente, logopediste, MRT-er, etc.
- Overleg met de AB-ers van de verschillende clusters.
- Aanwezig zijn bij de voortgangsgesprekken met de ouders, de groepsleerkracht en de AB-er (drie keer per jaar).
- Onderhouden van contacten met AB-ers, ouders en instanties.
- Agenderen van de gesprekken tussen leerkrachten, AB-ers en ouders.
- Verantwoordelijk voor de financiën, aangaande de rugzak leerlingen.
- Op afroep beschikbaar zijn bij de oudercontactavond.
- Indien nodig aanwezig bij overleg van commissie van begeleiding
- Het bewaken van het rooster en de voortgang.

TAKEN VAN DE SCHOOLMAATSCHAPPELIJK WERKSTER(SMW)

- Richt zich voornamelijk op die problemen, waarbij thuisaspecten een rol spelen zoals:
Relatie: leerling - ouders
 ouders - school
 leerling - school
- De maatschappelijk werkende kan zowel door de ouders als door één van de teamleden worden geconsulteerd.
- De ouders van nieuwe leerlingen uit de groepen 1/2, 2 en 3 worden bezocht.



- De maatschappelijk werkster vergadert eens in de drie weken met de commissie van begeleiding.
- De maatschappelijk werkster verricht huisbezoeken n.a.v. genomen besluiten in de leerling besprekingen of CvB. Een verzoek om een huisbezoek, of om een oudergesprek lopen altijd via de interne begeleiders.
- De maatschappelijk werkster maakt een verslag van het gesprek met de ouders en waarnodig bespreekt dit met de interne begeleiders, leerkracht en orthopedagoge (zo nodig ook met de directeur).
- De maatschappelijk werkster verricht eventueel een klassenobservatie, voorafgaand aan het gesprek met de ouders, of voorafgaand aan een gesprek met de leerkracht.
- Naar aanleiding van het gesprek met de ouders en/of de leerkracht wordt een handelingsplan opgesteld in samenwerking met school en ouders.
- De maatschappelijk werkster koppelt na contact met de ouders terug naar de CvB, waarna vervolgspraken worden gemaakt.
- De maatschappelijk werkster verwijst zo nodig door naar externe instanties (zoals Riagg, Jeugdzorg, Algemeen maatschappelijk werk e.d.)
- De maatschappelijk werkster neemt initiatieven in innovatieve veranderingen m.b.t. het sociaal-emotioneel functioneren van de leerlingen of m.b.t. het sociale klimaat binnen de school (hierbij kan gedacht worden aan de ontwikkeling van een sociaal-emotioneel LVS).
- De maatschappelijk werkster heeft regelmatig overleg met de interne begeleiders, orthopedagoge en directeur.
- De maatschappelijk werkster ondersteunt, indien gewenst, leerkrachten bij oudergesprekken.
- De maatschappelijk werkster kan een bijdrage leveren m.b.t. kennisoverdracht op inhoudelijke vergaderingen (bijv. op het gebied van gesprekstechnieken, rouwverwerking e.d.)
- Voor ouders bestaat de mogelijkheid om op een contactmoment een gesprek aan te vragen met de maatschappelijk werkster.

TAKEN VAN DE ORTHOPEDAGOGE

- De orthopedagoge verricht klassenobservaties, psychologisch of pedagogisch didactisch onderzoek, gesprekken met leerkracht en/of ouders n.a.v. genomen besluiten in leerling besprekingen of CvB. Verzoeken om acties vanuit de orthopedagoge lopen altijd via de interne begeleiders.
- De orthopedagoge koppelt haar bevindingen terug naar de interne begeleiders, leerkracht en/of ouders; dit d.m.v. schriftelijke rapportage en een gesprek.
- De orthopedagoge biedt leerkrachten en interne begeleiders ondersteuning bij het opstellen van individuele, of groepsgerichte handelingsplannen.
- De orthopedagoge heeft regelmatig overleg met de interne begeleiders, rugzakcoördinator, maatschappelijk werkster en de directeur.
- De orthopedagoge vergadert eens in de drie weken met de commissie van begeleiding.
- De orthopedagoge ondersteunt de interne begeleiders bij het opzetten en uitwerken van de zorgstructuur binnen de school.
- De orthopedagoge verricht activiteiten rondom de schoolverlaters.
- Levert een bijdrage aan het eindonderzoek voor schoolverlaters om zo tot een advies t.a.v. het vervolgonderwijs te komen.
- De orthopedagoge begeleidt, indien gewenst, leerkrachten m.b.t. leerlingen met ontwikkelingsproblemen.
- De orthopedagoge is beschikbaar voor consultaties voor zowel leerkrachten als ouders.



- De orthopedagoge verricht, zo nodig externe observaties.

TAKEN VAN DE MOTORISCH REMEDIAL TEACHER, LOGOPEDIST EN VAKGROEPEN

- Motorisch remedial teacher (MRT) en logopedisten en de vakgroepen verrichten werkzaamheden met individuele of groepjes leerlingen. Werkzaamheden vinden zowel binnen als buiten de groep plaats. Alle aanmeldingen lopen via de interne begeleiders.
- MRT, logopedisten en vakgroepen bespreken de aangemelde leerlingen met de interne begeleiders en stellen, zo mogelijk samen met de leerkracht en indien gewenst, samen met interne begeleiders een individueel of groepshandelsplan op.
- MRT, logopedisten en vakgroepen geven een kopie van het handelsplan aan de leerkracht, ouders en aan de interne begeleiders.
- MRT, logopedisten en vakgroepen dragen zorg voor de evaluatie van de handelsplannen.
- MRT, logopedisten en vakgroepen hebben regelmatig een voortgangsoverleg met de interne begeleiders.
- MRT, logopedisten en vakgroepen geven ouders schriftelijk bericht wanneer de speciale begeleiding start, waaraan gewerkt zal worden en wanneer geëvalueerd wordt. Zij geven ouders twee kopieën van het handelsplan, 1 plan wordt door de ouders ondertekend en weer teruggegeven aan school.
- Ouders kunnen op contactavonden een gesprek aanvragen met de MRT, logopediste of vakspecialist.
- Nieuwe leerlingen worden gescreend door MRT, fysiotherapeut en logopediste. Dit wordt teruggekoppeld naar de interne begeleiders, waarna wordt bepaald welke kinderen speciale begeleiding nodig hebben.

TAKEN VAN DE SCHOOLARTS

- De schoolarts doet periodiek onderzoek en houdt bepaalde leerlingen onder controle. Voordat het kind door de schoolarts onderzocht zal worden, krijgen de ouders hiervan schriftelijk bericht.
- Onderzoek geschiedt meestal in het bijzijn van één van de ouders. Na overleg met de ouders kan hiervan worden afgeweken, bijv. bij controle van groei, ogen of gehoor.
- Controles kunnen voortkomen uit eerder onderzoek van de schoolarts of op verzoek van de ouders of de school. De onderzoeken vinden op school plaats.
- Indien nodig aanwezig bij overleg van commissie van begeleiding

TAKEN VAN DE ONDERWIJSASSISTENT

- Begeleidt individuele leerlingen of kleine groepen van leerlingen die van de leerkracht instructie ontvangen hebben.
- Observeert leerlingen tijdens les, pauzes en spel, signaleert problemen en bespreekt deze met de groepsleerkracht.
- Assisteert bij het samenwerken van leerlingen, het groepswork en het werken in hoeken.
- Ziet toe op het zelfstandig werken van leerlingen.
- Helpt leerlingen bij het uitdiepen van een onderwerp.
- Begeleidt leerlingen met een aparte leertaak en registreert het ontwikkeling- en leerproces.
- Helpt bij de uitvoering van handelsplannen voor leerlingen.
- Houdt toezicht op en corrigeert gedrag tijdens pauzes, vervoer e.d.
- Inspireert leerlingen te luisteren, op te ruimen, zich te concentreren, vragen te stellen e.d.
- Woont besprekingen bij indien dit wenselijk wordt geacht.
- Verzorgt mede de administratie van leerling prestaties en andere leerling gegevens die van belang zijn voor het leerproces.



ROL VAN OUDERS

Bij de spontane signalering door de groepsleerkracht of bij LVS-signalering:

- Vanaf het moment, waarop een groepsleerkracht zich zorgen maakt over een kind, dient hij zich af te vragen wanneer hij de ouders hierover inlicht. Het is verstandig dit zo vroegtijdig mogelijk te doen.

Opstellen handelingsplan:

- Als de bespreking van een leerling leidt tot het opstellen en uitvoeren van een handelingsplan, is overleg met de ouders wettelijk verplicht.
- Ouders worden betrokken bij onderzoek en besprekingen die gericht zijn op het ontwikkelen van een handelingsplan.
- Ouders krijgen een afschrift van het handelingsplan.
- Als bij het opstellen en uitvoeren van een handelingsplan externe deskundigen worden ingeschakeld voor het doen van onderzoek of observaties, is toestemming van de ouders vereist.
- De actie hiertoe gaat in alle gevallen uit van de groepsleerkracht.

Evaluatie van het handelingsplan:

- De ouders worden door de groepsleerkracht op de hoogte gebracht van de beslissing van het team. Wordt besloten externe ondersteuning of Ambulante Begeleiding aan te vragen, dan wordt hierover vooraf uitvoerig overlegd met de ouders. De ouders moeten er ook mee instemmen dat gegevens over hun kind (uit het zorgdossier) worden doorgespeeld aan de betrokken instanties.