

Jozef en de gekleurde jas



- Jan van der Kolk
- Studentnummer: 2072276
- Verandermanagement binnen een professionele organisatie.**
- Master Special Educational Needs (M SEN)
- Fontys Opleidingscentrum Speciale Onderwijszorg
- Leerroute POD 1
- Begeleid door: Wilbert Vonck
- Mei 2010

Jozef en de gekleurde jas

Verandermanagement binnen een professionele
organisatie

Jan van der Kolk

1-5-2010

Voor Anneke

INHOUD

Inhoudsopgave		pag. 2
Inleiding		pag. 6
Samenvatting		pag. 9
Hoofdstuk 1	Het Jozefgevoel	
§1.1	Inleiding	pag. 11
§1.2	Een stukje historie	pag. 11
§1.2.1	Knelpunten	pag. 12
§1.3	Frustraties en effecten	pag. 12
§1.4	Het onderzoek	pag. 13
§1.4.1	De Onderzoeksvraag	pag. 13
§1.4.2	Doel van- en in het onderzoek	pag. 14
§1.5	Het belang van het onderzoek	pag. 14
§1.6	Slot	pag. 15
Hoofdstuk 2	Veranderen	
§2.1	Inleiding	pag. 16
§2.2	Analyse van de organisatie	pag. 16
§2.3	Eigen rol en functioneren in de organisatie	pag. 17
§2.4	Theoretische complicaties binnen een professionele organisatie	pag. 19
§2.4.1	De onderhandelruimte tussen management en professional	pag. 19
§2.4.2	Oscillatie, het opstapelen van problemen en klachten	pag. 20
§2.4.3	De informele organisatie	pag. 20
§2.4.4	“Gemene” problemen	pag. 21
§2.4.5	Afspraken en/of uitvoering op verschillende niveaus	pag. 21
§2.4.6	Slot	pag. 22
§2.5	Een vastlopende organisatie in beweging krijgen	pag. 22
§2.5.1	De leerstoornissen volgen Senge (1992)	pag. 22
§2.5.1.1	De lerende organisatie	pag. 23
§2.5.2	Veranderstrategie volgens de Caluwé en Vermaak (2006)	pag. 25
§2.5.3	Het afbakenen van partijen	pag. 26
§2.5.3.1	Het organisatiemodel van Mintzberg (1972)	pag. 27
§2.6	Samenvatting	pag. 28
§2.7	Borging van verandering via transformationeel leren	pag. 29
§2.8	Slot	pag. 30

Hoofdstuk 3 Het onderzoek

§3.1	Inleiding	pag. 31
§3.2	Het platform voor het onderzoek	pag. 31
§3.2.1	Het Middenkader: De Teamleiders	pag. 31
§3.2.2	Het mentoraat	pag. 31
§3.2.3	De sectie	pag. 32
§3.2.4	Het jaarteam	pag. 32
§3.3	Borging van veranderingen: Het Passend Onderwijs	pag. 32
§3.4	De onderzoeksvraag	pag. 32
§3.4.1	Doel van- en in het onderzoek	pag. 33
§ 3.5	De invulling van het onderzoek	pag. 34
§3.5.1	Literatuurstudie	pag. 34
§3.5.2	Presentaties	pag. 34
§3.5.3	SWOT-analyse	pag. 34
§3.5.4	Gesprekken	pag. 35
§3.5.5	Scan	pag. 35
§3.5.6	Discussie/workshop aan de hand van stellingen	pag. 35
§3.5.7	Vergelijkend onderzoek mentoraatstaken	pag. 35
§3.5.8	Semi-gestructureerd interview	pag. 35
§3.5.9	Dagboek	pag. 35
§ 3.6	Validiteit en Triangulatie	pag. 36
§ 3.7	Ethische kwesties	pag. 36
§ 3.8	Slot	pag. 36

Hoofdstuk 4 De Data

§4.1	Inleiding	pag. 37
§4.2	Het Management	pag. 37
§4.2.1	SWOT-analyse over het management	pag. 37
§4.2.1.1	Sterktes- Zwaktes Analyse	pag. 38
§4.2.1.2	Kansen- Bedreigingen Analyse	pag. 38
§4.2.1.3	Strategie-Analyse	pag. 39
§4.2.1.4	Complicatie-Analyse	pag. 39
§4.2.1.5	SWOT-analyse in kleuren	pag. 40
§4.2.2	Discussierondes binnen het management	pag. 41
§4.2.3	Complicaties en de teamleiders	pag. 42
§4.2.3.1	Informatie en communicatie	pag. 42
§4.2.3.2	Aanpak werkdruk via afbakening van taken	pag. 42
§4.2.3.3	Samenwerken in een “meerkleurige lerende organisatie”	pag. 44
§4.2.4	Slot	pag. 44

§4.3	Het Mentoraat	pag. 46
§4.3.1	SWOT-analyse over het mentoraat	pag. 46
§4.3.1.1	Sterktes- Zwaktes Analyse	pag. 46
§4.3.1.2	Kansen- Bedreigingen Analyse	pag. 47
§4.3.1.3	Strategie-Analyse	pag. 47
§4.3.1.4	Complicatie-Analyse	pag. 48
§4.3.1.5	SWOT-analyse in kleuren	pag. 49
§4.3.2	Vergelijkend onderzoek Mentoraattaken	pag. 50
§4.3.2.1	Competenties en trainingen voor startende mentoren	pag. 51
§4.3.3	Het interview	pag. 51
§4.3.4	Complicaties en het mentoraat	pag. 54
§4.3.4.1	Communicatie	pag. 54
§4.3.4.2	Domeinafbakening	pag. 54
§4.3.4.3	Samenwerken in een “lerende organisatie”	pag. 55
§4.3.5	Andere aandachtspunten	pag. 56
§4.3.6	Slot	pag. 57
§4.4	De sectie	pag. 58
§4.4.1	Werking van de sectie	pag. 58
§4.4.2	SWOT-analyse van de sectie	pag. 59
§4.4.2.1	Complicatie-analyse	pag. 59
§4.4.3	Gesprekken Commissie Onderwijs en de sectieleiders	pag. 60
§4.4.4	Complicaties en de sectie	pag. 61
§4.4.4.1	Communicatie	pag. 61
§4.4.4.2	Domeinafbakening	pag. 61
§4.4.4.3	Samenwerken in een “lerende organisatie”	pag. 62
§4.4.5	Slot	pag. 62
§4.5	Het Jaarteam	pag. 64
§4.5.1	Beschrijving van het team	pag. 64
§4.5.1.1	Rebound	pag. 65
§4.5.1.2	Projectafspraken	pag. 65
§4.5.1.3	Het team en zijn teamleider	pag. 66
§4.5.2	Conclusie	pag. 67
§4.5.3	Slot	pag. 68
§4.6	Passend Onderwijs	pag. 69
§4.6.1	Borging door transformationeel veranderen	pag. 69
§4.6.2	Passend Onderwijs: Ver van m’n bed show	pag. 70
§4.6.3	Voorlichtingsrondes op alle niveaus	pag. 71
§4.6.4	De Scan Passend Onderwijs	pag. 71
§4.6.4.1	De belangrijkste stellingen	pag. 72
§4.6.5	Discussieronde aan de hand van stellingen	pag. 74
§4.6.6	Het Zorgprofiel	pag. 75
§4.6.7	Slot	pag. 76
§4.7	Slot	pag. 76

Hoofdstuk 5	Conclusies	
§5.1	Inleiding	pag. 78
§5.2	Complicatiegebieden: Interventievoorstellen en Aanbevelingen	pag. 78
§5.2.1	Communicatie	pag. 78
§5.2.2	Domeinafbakening	pag. 79
§5.2.3	Samenwerking	pag. 80
§5.3	Meerkleurigheid via verandermanagement	pag. 81
§5.3.1	Voorstellen in kleuren	pag. 81
§5.3.2	Met z'n allen naar 1 kleur?	pag. 82
§5.3.3	Eigen verkleuring	pag. 83
§5.4	De lerende organisatie	pag. 84
§5.5	Borging van de interventievoorstellen en aanbevelingen	pag. 84
§5.6	Actie-Onderzoek	pag. 85
§5.7	Slot	pag. 86
Hoofdstuk 6	Evaluatie	
§6.1	Inleiding	pag. 87
§6.2	Een onderzoek naar een vastlopende organisatie	pag. 87
§6.3	De Onderzoeksvraag	pag. 88
§6.3.1	De leerlingen en de ouders	pag. 88
§6.4	Validering en triangulatie	pag. 89
§6.4.1	Validatie	pag. 89
§6.4.2	Triangulatie	pag. 89
§6.5	Het platform	pag. 90
§6.6	De Onderzoeksmethodieken	pag. 90
§6.7	Effecten	pag. 90
§6.8	Eigen ontwikkeling	pag. 91
§6.8.1	Relaties	pag. 91
§6.8.2	Gedrag	pag. 91
§6.8.3	De functie	pag. 92
§6.8.4	De kleurveranderaar	pag. 92
§6.9	Slot	pag. 93
Literatuurlijst op thema		pag. 94
Bijlagen		
1 t/m 24	Inhoud	pag. 98
Figuren		pag. 181

Inleiding

Een onderzoek naar verandermanagement binnen een professionele organisatie. Een school die volop in beweging en ontwikkeling is.

Van de webpagina:

De school biedt al bijna 90 jaar goed onderwijs in deze regio. Bijzonder aan onze school is bv. het feit, dat ruim 90% van de leerlingen examen doet in 7 vakken, terwijl de wet maar 6 examenvakken voorschrijft. Dit biedt ook een betere keuze op vervolg onderwijs.

De school is redelijk kleinschalig. Je kent elkaar nog. Toch is de school groot genoeg om een goed zorgstructuur te bieden en kunnen leerlingen kiezen voor alle vakkenpakketten.

De school bruist van de activiteiten, waarmee we de leergierigheid van onze leerlingen willen stimuleren. De school heeft een lange traditie op het gebied van sportactiviteiten, actieve excursies, muziek, bezoek aan musea, feesten, inzet voor onze adoptieschool in Kenia, bezoek van schrijvers en meer.

Om een evenwichtige verdeling over de leerjaren te krijgen. Wordt in het eerste jaar naast Engels en Frans ook het vak Duits gegeven. Om ook de meisjes meer vertrouwd te maken met de techniek wordt in het eerste leerjaar gestart met het vak technologie. Hierin komen de vakken techniek en natuurkunde samen. Voor de meisjes is er bij dit vak bv, een Ladies Day.

Het draait natuurlijk allemaal om goede resultaten. We willen natuurlijk zoveel mogelijk leerlingen aan een diploma helpen. Goedopgeleide docenten, lokalen met de modernste apparatuur, zorg voor leerlingen die extra hulp nodig hebben, leuke activiteiten, een veilige school, goed contact met de ouders maken dat we in de regio een goede naam hebben opgebouwd. Hier werken we elke dag weer opnieuw aan.

Fig. Inleiding 1 Homepage

Aanleiding

Ondanks alle positieve ontwikkelingen heeft het management vastgesteld dat er intern op steeds meer gebieden en in toenemende frequentie irritaties de kop op steken:

- | | |
|---------------------|--------------------------------|
| -Tussen docenten | -Tussen docenten en management |
| -Binnen secties | -Binnen jaarteam |
| -Tussen jaarteam | -Rond werkdruk |
| -Over werkverdeling | -Bij veranderingen |

Irritaties die leiden tot frustraties en blokkades. Docenten verliezen hun werklust en collegialiteit naar elkaar en naar de school. Teamleiders gaan steeds harder hollen om gaten in de organisatie, die zij zien ontstaan, dicht te lopen. Aan hun werk, onderwijskundig leider, komen ze nauwelijks toe. Intussen verwacht ook de directie het nodige van die zelfde teamleiders. Het kan niet anders dan dat de raderen stroever gaan draaien.

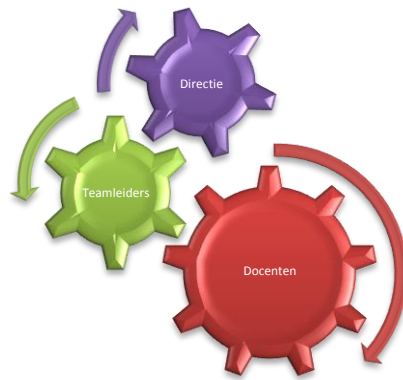


Fig. Inleiding 2 Raderen in een organisatie

Als een van de raderen dreigt stil te vallen loopt de organisatie vast en kan de school in een negatieve spiraal naar beneden terecht komen.

Het Onderzoek: De probleemstelling

Als zorgcoördinator en daarmee managementlid heb ik aangeboden via een onderzoek binnen de school op zoek te gaan naar de oorzaken van deze irritaties en frustraties en hoe de organisatie weer vlot getrokken kan worden. Twee vragen dus namens het management:

- Wat zijn de oorzaken van de irritaties en frustraties die het management bemerkt?
- Waarom gaan veranderingen zo moeizaam in de organisatie?

Het Onderzoek: Het startpunt

Startpunt is literatuurstudie. Wat is er te vinden over organisaties en professionals die vastlopen binnen structuren en in relaties. Ik ga op zoek naar complicatiegebieden waarin dit vastlopen uiteindelijk samenkomt.

Het Onderzoek: De structuren

Vervolgens ga ik kijken of ik deze complicaties tegenkom in meerdere structuren. Ik heb gekozen voor het management en dan toegespitst op de teamleiders, het mentoraat, de sectie en het jaarteam. Toegevoegd in verband met veranderingsonderzoek is het Passend Onderwijs, een verandering die in 2012 moet zijn ingevoerd en die binnen de organisatie een goede borging moet krijgen.

Het Onderzoek: De methode

Om een duidelijk beeld te kunnen krijgen van de complicaties ga ik een groot aantal methodes inzetten. Ik probeer dit zo divers mogelijk, zodat er aan het eind resultaten te voorschijn komen, die niet op één invalshoek zijn gebaseerd en waar de organisatie wat mee kan.

Het Onderzoek: De oplossingsrichting

In de literatuur ga ik ook op zoek naar oplossingen. Wat kunnen de oorzaken zijn van de irritaties en frustraties. Hoe kunnen we die oorzaken aanpakken, de raderen van de organisatie weer draaiend krijgen en de organisatie voorbereiden op de toekomst. Ik ga op zoek naar antwoorden om de organisatie kleurrijker, flexibeler en meer gericht op samenwerking te krijgen.

Het Onderzoek: Het toekomstbeeld

Ik wil het onderzoek binnen een schooljaar afronden. Doel hiervan is om interventies op korte termijn te kunnen plegen, maar ook als het gaat om aanbevelingen voor de wat langere termijn voor het eind van het schooljaar aanbevelingen te kunnen doen aan de directie om actie te ondernemen.

Motivatie

De afgelopen jaren is er veel tijd en geld geïnvesteerd in de opbouw van een sterke zorgstructuur, vernieuwende activiteiten en een modern uitgerust gebouw. De school is wijd en zijd bekend hierom. De resultaten die we in deze laatste jaren hebben behaald zijn prima:

- Het aantal leerlingen is gegroeid van rond de 600 naar 855 en komend jaar zal dit aantal opnieuw stijgen.
- Ouders hebben vertrouwen in wat wij doen.
- Via Leerlingtevredenheidsonderzoek en Oudertevredenheidsonderzoek peilen we jaarlijks hoe we het volgens onze partners in de pedagogische driehoek doen.
- Externen die bij de school betrokken zijn melden dat de school overal goed scoort.

Dat geeft een trots gevoel. We doen het dus goed. Aan de andere kant zijn er die interne irritaties en frustraties, zoals eerder genoemd. Mijn motivatie is willen begrijpen hoe dit komt. Wat gaat er mis, zodat professionals elkaar gaan ontlopen en irritaties soms hoogtij vieren. Er moeten antwoorden te vinden zijn hoe dit ontstaat en wat er aan te doen valt. Ergens binnen de organisatie zitten complicaties, die ik wil zoeken, benoemen en er mee aan de slag gaan om deze complicaties uiteindelijk uit te schakelen.

Ten tweede wil ik ontdekken waar het fout gaat bij veranderingsprocessen. Waarom zijn professionals moeilijk in beweging te krijgen. Waar komen blokkades vandaan. Mogelijk dat mijn eigen aanpak niet de juiste is. Misschien moet ik op een andere manier starten als het gaat om veranderingsprojecten. In dit onderzoek wil ik ontdekken hoe ik dit moet aanpakken.

Samenvatting

In dit onderzoek worden complicaties onderzocht in een professionele organisatie, waardoor de organisatie vast dreigt te lopen.

Via literatuurstudie, observaties en gesprekken komt het onderzoek uit op 3 gebieden waar complicaties liggen:

-Communicatie

Tussen docenten onderling, tussen docenten en management, tussen teams en binnen secties. Door de hele organisatie heen communiceren professionals moeilijk, soms niet goed en soms helemaal niet met elkaar. Een betere communicatie tussen alle professionals is dringend noodzakelijk.

-Domeinafbakening

Door onduidelijke afbakening van taken lopen ontwikkelingen en projecten moeizaam. Veel professionals hebben last van werkdruk, of die nu alleen ervaren is, dan wel echt. Het beter verdelen van taken en verantwoordelijkheden kan veel verschil maken. Nu wachten professionals af of er iemand vanzelf gaat lopen en als dat niet gebeurt wordt alle hulp verwacht van de teamleiders, die hun eigen schaduw voorbij rennen.

-Samenwerking

Binnen teams of secties wordt soms slechts of totaal niet samengewerkt. Professionals wachten op elkaar en achter de lokaaldeur is de docent koning in zijn of haar koninkrijk. Ondersteuning van elkaar vindt weinig plaats. Intervisie of lesbezoeken bij elkaar komt niet van de grond. Waar problemen opduiken is repressie en herhaling de oplossing: “Steeds opnieuw hetzelfde doen en dan hopen dat het beter gaat” (Einstein)

Deze 3 gebieden worden binnen een aantal structuren van de school bekeken. De keus is hierbij gevallen op:

-Management

-Mentoraat

-Sectie

-Jaarteam

Via meerdere onderzoeksingangen wordt binnen dit platform onderzocht hoe het zit met de genoemde complicaties. Hierbij valt te denken aan SWOT-analyses, kleurenanalyse, literatuurstudie, interview, vergelijkend onderzoek met andere scholen, presentaties en een dagboekanalyse. Doel van al deze methodieken is een breed beeld krijgen op de complicaties die er heersen.

Na het vaststellen van de complicaties gaat het ieder keer ook om oplossingen te vinden om de communicatie, de domeinafbakening en de samenwerking te verbeteren. Hiervoor worden de volgende wegen gekozen:

-Veranderen via kleurendenken

Organisaties denken en doen in bepaalde kleuren. Op het moment dat er weinig verschillende kleuren in bijvoorbeeld het jaarteam zit is de kans op complicaties groot. In de oplossingsrichting wordt gezocht naar manieren om structuren meerkleurig te maken. Dit verklaart ook de titel van het onderzoek.

-Veranderen in een Lerende organisatie

Binnen de diverse structuren worden leerstoornissen aangetroffen, waardoor professionals zich irriteren, dan wel blokkeren. Dit onderzoek zoekt een weg om die vastlopende organisatie in beweging te krijgen met behulp van de theorieën van Senge (1990), die verder uitgewerkt zijn door Jutten (2007) in de “Lerende School”. Doel hiervan is de samenwerking te verbeteren tussen professionals, maar ook in de richting van de leerlingen en de ouders het onderwijs verder te ontwikkelen, gericht op de toekomst.

-Veranderen via afbakening

Zonder direct de gehele structuur van de school af te breken moeten keuzes gemaakt worden wie welke taken uitvoert en dus verantwoording waarvoor draagt. Via het organisatiemodel van Mintzberg (1972) worden oplossingen gezocht hoe dit afbakenen van taken vorm kan krijgen.

-Borging van veranderingen

Een verandering bewerkstelligen is één. Er voor zorgen dat de verandering ook geborgd wordt is het tweede. In dit onderzoek wordt ook ingegaan op hoe veranderingen goed geborgd kunnen worden. Gekozen wordt hier via het transformationeel leren veranderen in loops:

-Eerste (Single) loop: het verbeteren, veranderen van de directe situatie

-Tweede (Double) loop: Het herkaderen van een groep, bijvoorbeeld een team of sectie.

-Derde (Triple) loop: Transformeren. Hier gaat het om een visie gezamenlijk neerzetten en hier met z'n allen aan gaan werken.

Het borgen van veranderingen is uitgewerkt in een extra onderzoeksgebied, namelijk het voorbereiden van de organisatie op de komst van Passend Onderwijs in 2012 en komend jaar bij het schrijven van een zorgprofiel.

Het Jozefgevoel

§1.1 Inleiding

In dit hoofdstuk wordt eerst een korte historische ontwikkeling geschetst van de organisatie een school voor theoretische leerweg in de afgelopen 30 jaar. Een succesvol beeld, maar er is ook een andere kant aan de successtory, het ontstaan van frustraties tussen professionals onderling, maar ook tussen diverse onderdelen van de organisatie. In paragraaf 3 volgt hiervan een beschrijving. In paragraaf 4 komt het onderzoek en de onderzoeksvraag aan de orde. In paragraaf 5 het belang van dit onderzoek voor de organisatie en de deelnemers, zowel intern als extern. In de slotparagraaf een samenvatting en een blik vooruit.

§1.2 Een stukje historie

De school voor theoretische leerweg (MAVO) is gevestigd in het westen des lands in een groene strook van de stad en draagt al sinds de oprichting in het begin van de twintigste eeuw dezelfde naam. Het is een categorale school met één type onderwijs, dat wordt aangeboden. In de loop der tijden heeft de school zich ontwikkeld tot een bekend product tot in de omliggende gemeenten. Het was een kleine school waar ieder elkaar kende. Men werkte met de menselijke maat. Docenten die deze tijd mee hebben gemaakt noemen dit het “Jozefgevoel”: het personeel behoorde tot een grote familie en was betrokken op elkaar en de leerlingen. Men was trots op de school. De organisatie straalde kracht en zelfvertrouwen uit. In de laatste jaren van de vorige eeuw waren er echter signalen dat de school verkrampte. De organisatie paste zich niet aan bij nieuwe ontwikkelingen in het onderwijsveld en was in zichzelf gekeerd: “Men had geen problemen!” In de jaren rond de eeuwwisseling begon de organisatie te krimpen en werd er soms gesproken over fusie. Sinds 2002 heeft de organisatie een andere lijn ingezet: De ramen zijn opengezet, men is zich meer gaan richten op onderwijsontwikkeling en samenwerking in de regio. Doordat de school zelfstandig is gebleven kreeg de school de wind in de zeilen toen ook de landelijke tendens zich afkeerde van megafusies. De categorale MAVO is weer terug in onderwijsland. De organisatie heeft in deze periode stevig geïnvesteerd in het opbouwen van een sterke zorgstructuur, het leggen van vele contacten en investeren in zowel het gebouw als de apparatuur. De organisatie groeide snel. In 4 jaar tijd groeide de school van 600 naar 855 leerlingen. Het personeelsbestand groeit even hard mee, tot zo’n 75 docenten in 2010.

§1.2.1 Knelpunten

De snelle ontwikkelingen zoals hierboven beschreven in de laatste jaren kennen ook knelpunten:

- Door de enorme toestroom van leerlingen is de school uit de menselijke maat gegroeid
- De snelle veranderingen maken dat veel gevraagd wordt van professionals
- Een sterke zorgstructuur, die nog te weinig geborgd is vergt veel energie
- De ambities binnen de organisatie vragen voortdurende inspanningen
- Tijd voor communicatie en reflectie is niet of nauwelijks aanwezig, professionals durven niet te communiceren met het management

Dit soort knelpunten leidt tot frustraties en heeft effecten op de gehele organisatie

§1.3 Frustraties en effecten

De buitenkant ziet er goed en sterk uit, maar er is ook een andere kant van de medaille:

Er zijn steeds meer signalen van een vastlopende organisatie. Uitspraken en gebeurtenissen die in de afgelopen periode zijn voorgevallen, zijn onder andere:

- De personeelsruimte is voor een aantal mensen een plek waar het “niet leuk” meer is om te vertoeven. Kritiek voert de boventoon. Opbouwend wordt er niet of nauwelijks gesproken. In plaats van verfrist terug naar de groep raken professionals tijdens de pauze verzuurd en trekken ze na afloop van de pauze “Op naar de loopgraven!”
- Professionals beginnen de personeelsruimte te mijden: “...er wordt alleen maar over de rug van anderen gekletst en leerlingen worden zwart gemaakt.”
- Leerlingen voelen de onderhuidse spanning bij professionals aan en worden hierdoor ook onrustig.
- Professionals trekken zich terug in hun eigen lokaal of binnen een eigen groep.
- Vernieuwingstrajecten die ingezet worden, zoals een nieuw sanctiesysteem, gebaseerd op het gebruik van schrijfstraffen om leerlingen minder snel te verwijderen, gericht op zowel leerlingen als professionals, wordt met wantrouwen ontvangen.
- Evaluatiegesprekken worden gemeden, gemopperd wordt er alom.
- Veel overleg vindt niet meer plaats in de vergaderruimtes, maar in het “gangencircuit”.
- Teamleiders lopen tegen blokkades aan van teamleden en moeten hun formele macht inzetten om personeel te overtuigen van gevraagde of afgesproken acties. De organisatie kraakt intern in haar voegen.
- Binnen het managementoverleg moeten teamleiders regelmatig even “stoom afblazen” van het mijnenveld waarin ze zich dagelijks blijken te bevinden. Steeds vaker moet de directie optreden als “breekijzer” om professionals in beweging te krijgen.

Professionals op diverse plekken in de organisatie geven aan dat dit steeds vaker de dagelijkse praktijk is. Frustraties zitten dus niet op een plek, maar binnen meerdere structuren. Directie en Critical Friends (Ponte, 2002) beamen dit beeld.

§1.4 Het onderzoek

Waar is de menselijke maat van voorheen, het investeren in mensen en samen werken aan dat “Jozefgevoel” gebleven? Is het nog aanwezig of met de groei van de afgelopen jaren verdwenen? Moeten we nog praten over dat beeld van vroeger, een beeldspraak die regelmatig op blijft duiken, of moeten we gewoon zeggen dat de tijden veranderd zijn en moderne tijden een ander beeld nodig hebben?

Voorjaar 2009 is binnen het Management geconstateerd dat onderzoek nodig is. Onderzoek naar het saamhorigheidsgevoel, het samen gaan voor de organisatie, er de schouders onder willen zetten, dat ten onder dreigt te gaan aan gekissebis en gemopper. De uitkomst van deze constatering is dit afstudeeronderzoek geworden.

§1.4.1 De onderzoeksvraag

De onderzoeksvraag is vastgesteld:

Een onderzoek naar de cultuur van werken binnen de diverse structuren in de school om te komen tot een kader voor visie-ontwikkeling teneinde het team zo te ontwikkelen dat belangen van docenten en leerlingen in beeld zijn, dagelijks in het onderwijsgebeuren, maar ook tijdens veranderingsprocessen.

Onder deze onderzoeksvraag de volgende subvragen:

- Hoe verloopt de samenwerking en communicatie tussen de diverse partijen in de organisatie?
- Welke rol speelt domeinafbakening binnen de cultuur van werken in de school?
- Waar moet de sectie worden geplaatst in de hiërarchie van de school?
- Hoe kan de functie teamleider beter tot zijn recht komen?
- Hoe kan het mentoraat vorm worden gegeven, zodat het beter toegespitst is op de huidige en toekomstige onderwijssituatie?
- Hoe gaat een jaarteam om met veranderstrategieën?
- Hoe kan de samenwerking en de communicatie tussen de diverse partijen binnen de organisatie verbeterd worden?
- Welke rol kan de lerende organisatie in deze verbeteringen spelen?
- Hoe kan de organisatie “meerkleurig” leren denken en handelen?

-Hoe kunnen veranderingstrajecten beter geborgd worden?

§1.4.2. Doel van- en in het onderzoek

Ooit was er sprake van het “Jozefgevoel”, de menselijke maat in een kleine, beschermde omgeving. Door de tijd heen is dit “gevoel” verdwenen. Frustraties voeren de boventoon. Dit onderzoek bestudeert structuren, taken en functies binnen de organisatie om te komen tot interventievoorstellen en aanbevelingen aan de directie, zodat de intern gevoelde spiraal naar beneden wordt stopgezet en wordt omgebogen tot een nieuw “gevoel”, waarin leerling, docent en management met elkaar leven en samen een lerende organisatie bouwen. In beeldspraak: Jozef krijgt een nieuwe gekleurde jas om zijn schouder.

In het onderzoek zitten diverse doelen opgenomen. Een belangrijk doel is het verbeteren van de communicatie. Een ander doel is het versterken van het onderwijskundig leiderschap van het midden management via de inzet van veranderstrategieën, afbakening van de taken en introduceren van de lerende organisatie. De voorbereidingsactiviteiten rondom de komst van komst van het Passend Onderwijs zullen leiden tot het opstellen van een zorgprofiel in het komende schooljaar.

Het gehele onderzoek is opgezet als actie-onderzoek. Ieder onderzoeksdeel wordt geëvalueerd en verbeteracties worden op touw gezet. “Critical Friends” (Ponte,2002) volgen de stappen, lezen mee en geven verbeterpunten aan voor het onderzoek. Vanuit hun opmerkingen en aanwijzingen wordt het onderzoek verder vorm gegeven. Ook bij de te onderzoeken structuren worden de resultaten tijdens presentaties besproken en bijgesteld.

§1.5 Het belang van het onderzoek

1. Voor de organisatie

De diverse structuren in de organisatie zijn nooit eerder onderwerp van onderzoek geweest. Op teamniveau zijn wel cursussen door de teamleiders uitgezocht om beter te communiceren of eigen valkuilen op te kunnen sporen. Individueel zijn er acties, zoals de personeelsscan en externe coaching via een coachingsbureau, maar niet eerder is er onderzoek gedaan in de organisatie, terwijl dat de plaats is waar de frustraties voorkomen en waar docenten en leerlingen elkaar dagelijks ontmoeten en hinder ondervinden van frustraties.

2. Voor de professional en de leerling

Voor de professional is het van belang bij het ontstaan van beleid en veranderingen binnen de organisatie betrokken te zijn, aangezien zij degenen zijn die het beleid en/of de verandering dagelijks in contact met de leerling uitvoert. Voor leerlingen leidt een gedeeld onderschreven beleid en gelijke veranderingsaanpak tot een consequente uitvoering van afspraken. Het geeft energie en ruimte om leerlingen, maar ook ouders op een open manier tegemoet te kunnen treden.

3. Persoonlijk

Als zorgcoördinator en lid van de commissie onderwijsvernieuwing ben ik vaak bezig met veranderingsprocessen binnen de organisatie. Hoe is mijn eigen rol tijdens veranderingsprocessen? Hoe kan ik er voor zorgen dat veranderingen soepeler tot stand komen en een betere borging krijgen?

4. Extern

Ook extern heeft het onderzoek doorwerking: Een professionele organisatie vol emoties, gedrag en acties die kunnen leiden tot weerstanden of zelfs interne “sabotage” is geen vertrouwen wekkend beeld voor leerlingen en ouders in de toekomst. De kans is aanwezig dat interne frustraties uiteindelijk naar “buiten” zullen slaan en dat de organisatie in een crisissfeer terecht zal komen zoals van Looten dit noemt (in: De Caluwé, 2006 p 276/277). De school bevindt zich in een sterk vernieuwend en verbeterend concurrentieveld waar “de slag om de leerling” wordt gevoerd. De organisatie moet met “haar kracht”, als categorale school, deze strijd aankunnen. Leerlingen moet kwalitatief hoogstaand onderwijs worden geboden binnen de pedagogische driehoek van school, ouder en leerling.

§1.6 Tot slot

In dit hoofdstuk is uiteen gezet wat de aanleiding is voor het onderzoek, de onderzoeksvraag en het belang van dit onderzoek voor de organisatie, de professional en mijzelf. In hoofdstuk 2 ga ik dieper in op de structuur van de organisaties en complicaties die ik tegenkom. Via literatuuronderzoek ga ik signalen zoeken hoe de organisatie vastloopt, maar ook naar oplossingen die literatuur biedt om deze complicaties aan te pakken.

Veranderen

§ 2.1 Inleiding

Over veranderen bestaan vele theorieën. Op vele sites heb ik aanwijzingen gevonden waar veranderaars rekening mee moeten houden en welke stappen nodig zijn om te veranderen. In paragraaf 2.2 wordt de hiërarchie beschreven van de school om een beeld te geven welke partijen er binnen de organisatie actief zijn. In paragraaf 2.3 mijn eigen plaats binnen die organisatie, een SWOT-analyse die mijn strategische mogelijkheden aangeeft en rapport hoe ik het beste kan omgaan met conflicthanteringsstrategieën. In paragraaf 2.4 staan complicaties bij veranderingsprocessen centraal. Dit gebeurt aan de hand van literatuuronderzoek, de voorbeelden uit de dagelijkse praktijk (cursief) en de conclusie die hieraan verbonden kan worden. Paragraaf 2.5 behandelt oplossingsrichtingen die vanuit de literatuur worden aangereikt om communicatie en samenwerking te verbeteren. Centraal hierin staan “De lerende Organisatie” van Senge (1990), de kleurentheorie van De Caluwé en Vermaak (2006) die een “gekleurde” weg wijzen om te komen tot veranderingen en tot slot de onderhandelruimte van Hanson (1996) en het organisatiemodel van Mintzberg (1991). Paragraaf 2.6 zet de complicaties en oplossingsrichtingen nog een keer op een rij. Paragraaf 2.7 gaat ten slotte over borging van veranderingen, aangezien veranderingen anders niet succesvol kunnen zijn.

§2.2 Analyse van de organisatie

De organisatie bestaat uit professionals. De directie bestaat uit 2 leden, die samen met de 4 teamleiders en de zorgcoördinator het management vormen. Iedere docent is deskundig op zijn eigen vakgebied en in feite eigen baas achter zijn lokaaldeur. Binnen de leerjaren komt men samen in het jaarteam, de mentoren van een jaargroep samen met een aantal vakdocenten, aangestuurd door een teamleider. In het organisatiemodel van Mintzberg (1990) geplaatst, een strategische top, het middenkader en staf en de operaties. Iedere docent is dus lid van een jaarteam en staat daarmee onder leiding van een teamleider. Los van de hiërarchie staat het overleg binnen de sectie, de docenten in hetzelfde vakgebied.

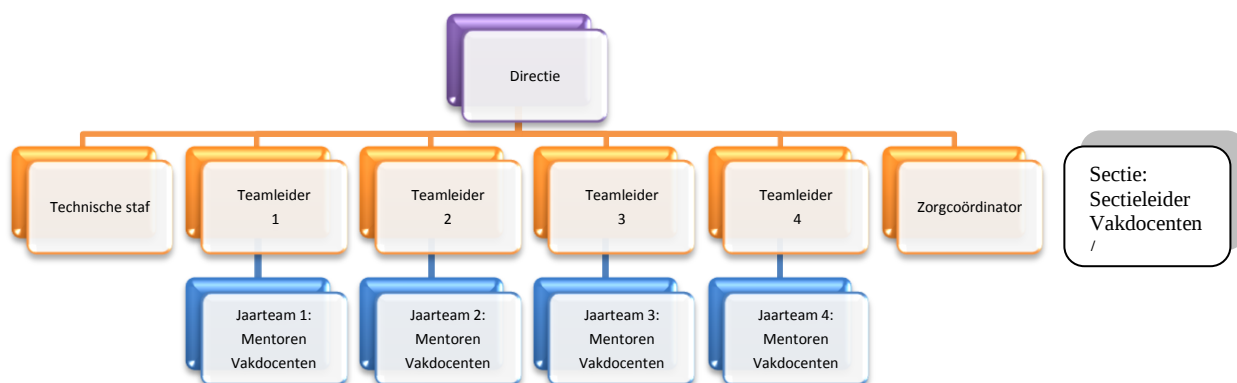


Fig. 2.2.1: Hiërarchie van de professionele verticale lijnorganisatie

De teamleiders en de zorgcoördinator leggen verantwoordelijkheid af bij de directie. De teamleden, mentoren en toegevoegde vakdocenten bij de teamleider. De zorgcoördinator is verantwoordelijk voor de gehele zorgstructuur binnen de school. In 2008/2009 is er gestart met een commissie onderwijsvernieuwing, bestaande uit de directeur en de zorgcoördinator die spreken met een vertegenwoordiger van de secties, de sectieleider, naar aanleiding van het LeerlingTevredenheidsOnderzoek (LTO), en de cijfers die in de leerjaren behaald worden. Zicht op wat er verder binnen de secties gebeurt ontbreekt. Binnen de secties wordt geen verantwoording afgelegd.

Concluderend kan worden gezegd dat de lijnen binnen de school verticaal lopen. Horizontale samenwerking komt slechts sporadisch voor. De teamleiders overleggen met elkaar in een Teamleidersoverleg (TLO), wat regelmatig vanwege de werkdruk van de dag geen doorgang vindt. Door de verticale hiërarchie verloopt samenwerking tussen teams stroef en trekt men zich terug in het eigen jaar. Buiten de hiërarchie staat de sectie, een onderdeel dat eigen beleid voert. Sturing is hier niet aanwezig, noch een directe verantwoording.

§ 2.3 Eigen rol en functioneren in de organisatie

Als zorgcoördinator heb ik een aparte plek in de organisatie. Dit is het beste aan te verduidelijken via het organisatiemodel van Mintzberg (1990)

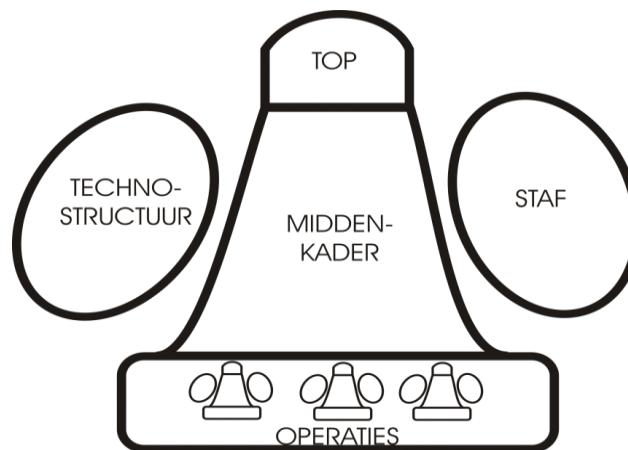


Fig. 2.3.1. Organisatiemodel Vrij naar Mintzberg (Fontys,2010)

In de theorie van dit model bevind ik me deels binnen het middenkader van teamleiders en een deel in de staffunctie als zorgcoördinator. De teamleiders zijn onder andere verantwoordelijk voor het functioneren van het jaarteam, het onderwijskundig leiderschap in hun team en het aansturen van alle activiteiten in dat betreffende leerjaar. Daarnaast voeren zij functioneringsgesprekken met teamleden, voeren beoordelingsgesprekken en zijn ieder een dag van de week verantwoordelijk voor de dagelijkse gang van zaken binnen de organisatie. Het managementteam bestaat uit de top, de 2 directieleden, de 4 teamleiders en de zorgcoördinator. Als middenkaderlid ben ik lid van het managementteam en bespreek bijvoorbeeld als lid van de commissie Onderwijsvernieuwing, samen met de directeur, de voortgang van het onderwijs met de sectieleiders. Als staffunctionaris heb ik een ondersteunende taak naar de top maar ook naar de docenten. Collega's die hulp nodig hebben voor wat betreft leerlingen, of voor zichzelf kunnen bij mij terecht. De deur staat altijd open.

In een SWOT-analyse gezet:

Sterkte -Initiatiefrijk -Open, geïnteresseerd -Empathisch -Humor -Goede contacten met diverse partijen organisatiestructuur	Zwakte -Trek teveel werk aan van buiten -Neem acties docenten over -Pettenprobleem
Kans -Pettenprobleem duidelijk scheiden door heldere communicatie. -Geen boodschapper zijn -In zorgkantoor geen teamleider zijn -Toegankelijkheid voor docenten -Luisterend oor voor docenten -Coachend optreden	Bedreiging -Dubbele pettenproblematiek -Te veel werk -Pak te veel werk over -Boodschapper van management

Fig. 2.3.2 SWOT-analyse van de taakaanpak door onderzoeker zelf

De SWOT-analyse van mijzelf heb ik geplaatst naast de uitkomst van een onderzoek waar ik aan heb meegedaan voor Conflicthanterings-strategie (bijlage 1) van Smits en Beerends (2010).

Uitkomst Onderzoek Conflicthanteringsstrategie Smits en Beerends:

Deze test meet de wijze waarop je communiceert en onderhandelt en met conflicten om gaat. Je hebt een hele mooie score. Waarbij toegeven en vechten niet zo heel veel van elkaar liggen. Dat wil zeggen dat je ook echt voor zaken kunt gaan. Ik vind de score heel herkenbaar. Ik zei je al dat ik denk dat je een hele goede zorgcoördinator bent. Veel empathie en kunnen begrijpen wat mensen beweegt en toch door kunnen pakken waar het nodig is. Je gevoel voor humor en opgewektheid zullen je daar ook bij helpen.

Vechten: 12 Vermijden: 10 Toegeven: 14 Exploreren: 21

De hoogste score geeft de strategie waarvan de het meest gebruik van neigt te maken. De tweede score is de strategie die hij gebruikt wanneer hij onder druk komt te staan in de communicatie.

Fig.2.3.3: Conflicthanteringsstrategie volgens onderzoek Smits en Beerends(2010)

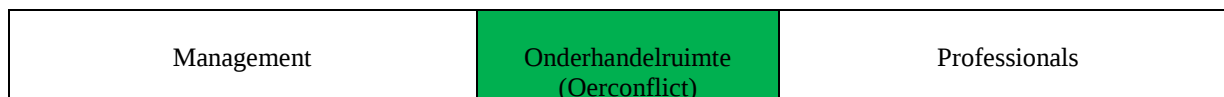
Concluderend kan ik zeggen dat ik via de strategische keus Sterkte en Kans en het exploreren vanuit het onderzoek van Smits en Beerends (2010) aan de slag kan. Met professionals ga ik het gesprek aan over hun visie op ontwikkelingen binnen de school vanuit mijn functie als staflid en werkend vanaf mijn eigen werkplek, zodat professionals zich niet geremd voelen.

§2.4 Theoretische complicaties binnen een professionele organisatie

Binnen de organisatie hoor, zie en beleef ik allerlei stoornissen in communicatie en omgang met elkaar, die ook in de “veranderliteratuur” terug te vinden zijn. Om een beeld te geven van de organisatie beschrijf ik hier een aantal complicaties die ik ook meemaak in de dagelijkse praktijk. Eerst wordt de theorie van de complicatie beschreven, gevolgd door een praktijkvoorbeeld dat cursief wordt weergegeven. Vervolgens worden theorie en praktijk in de conclusie aan elkaar verbonden.

§2.4.1 De onderhandelruimte tussen management en professional

Hanson(1996) stelt in ‘Interacting Spheres Model’ (De Caluwé ,2006) dat in een professionele organisatie tussen management en professionals onderhandelruimte bestaat, maar dat men er voor moet waken niet in elkaars domein in te grijpen.



Figuur 2.4.1 : Onderhandelruimte (Oerconflict) vrij naar Hanson

Ongevraagd op elkaars terrein kan tot conflicten leiden of tot mogelijke pocketveto's, het niet uitvoeren van een afspraak (Hanson, 1996), waarbij het management mogelijk uitgaat van het slagen van veranderingen, maar de individuele docent het gewoon niet doet. Achter de deur van het klaslokaal is zijn wil wet. Uiteindelijk kan dit leiden tot het verstopt raken van alle communicatie.

In 2008-2009 is een nieuw sanctiesysteem ingevoerd. Bedoeling van dit systeem is om minder leerlingen uit de klas te laten verwijderen. Via een protocol is vastgelegd hoe docenten leerlingen eerst kunnen waarschuwen en vervolgens een sanctie kunnen opleggen middels een schrijfstraf, die dan ook nog verdubbeld kan worden voordat leerlingen de les moet verlaten. Volgens de 'ijzervreters' onder de docenten een feest der herkenning, voor de 'rekkelijken' veel te zwaar en voor een aantal bemoeienis van het management met het lesgebeuren. Pocket-veto's in de vorm van niet registreren of niet opleggen van de sanctie gaven uitkomst, maar leidt ook tot onvrede bij personeel dat wel met het systeem werkt. Het traject is ingevoerd als actieonderzoek (Ponte, 2002) en na een jaar bijgesteld. Inmiddels draait het nu 2 jaar tot tevredenheid van velen. Een overzicht in het registratiesysteem maakt duidelijk dat inmiddels 95% van de professionals het sanctiesysteem gebruikt, maar dat nog steeds sommigen een (toegestaan) pocket-veto gebruiken door eigen schrijfstraffen/sancties op te leggen (Boon, 2007). Dit is bewust dan ook open gelaten. De professional is autonoom en bepaalt of hij de schrijfstraf gebruikt of een eigen sanctie.

Concluderend kan hier gesteld worden dat het opleggen van een systeem voor de professional reden is om te blokkeren, dan wel via pocketveto's te ondermijnen. Er heeft in eerste instantie geen onderhandeling plaats gevonden. Pas na een reflectieronde onder docenten en het doorvoeren van wijzigingen die docenten hebben aangegeven is het systeem gaan functioneren.

§2.4.2 Oscillatie, het opstapelen van problemen en klachten

Fritz geeft in 1996 aan dat een organisatie vooruitgang kan maken of kan oscilleren (De Caluwé, 2006). Professionals stapelen klachten om een doel te bereiken. Oplossingen worden niet of nauwelijks gezocht. Men uit vooral kritiek, op elkaar, op anderen en het management.

“Het is een ‘Moppercultuur’ in de personeelsruimte! Collega's lopen af te geven op leerlingen of op mij. Het is alleen maar kritiek.. Als mentor raak ik zwaar gedesillustioneerd. Ze praten niet in oplossingen, maar stapelen problemen op mijn hoofd”, aldus een mentor tijdens een gesprek met de onderzoeker.

Oscillatie heeft gevolgen voor vooral jongere mentoren. Jonge mentoren moeten opboksen tegen het stapelen van negatieve opmerkingen op hun bord. Daarnaast zal oscillatie in het onderzoek ook consequenties hebben voor bijvoorbeeld de SWOT-analyse. Professionals zien de SWOT-analyse als mogelijkheid om frustraties te uiten.

§2.4.3 De informele organisatie.

Binnen een organisatie van professionals kan een informele organisatie ontstaan op het moment dat professionals het gevoel hebben dat management in het gebied van de professional komt. (Mayo, 1933; Roethlisberger & Dickson, 1939).

Formele organisatie	Informele organisatie
Structuur, regels, werkafspraken, procedures, beleid, doelen, financiën	Coalities, macht, informeel leiderschap, conflicten, gevoeligheden en emoties

Fig. 2.4.2 Organisatiestructuur vrij naar Mayo (1933) en Roethlisberger & Dickson (1939)

Naar aanleiding van gesprekken met de sectieleiders over de resultaten van het vak schrijft de sectie in de SWOT-analyse van de secties dat zij zich bedreigd voelen door de controle van het management, vooral omdat de cijfers van hun vak vergeleken worden met overeenkomstige vakken. Dit is volgens de sectie onmogelijk. Een andere sectie probeert de juistheid van de cijfers te betwisten door te stellen dat de manier van kijken niet klopt.

Conclusie is dat op het moment dat docenten het gevoel krijgen dat het management in hun ruimte, hun vakgebied komt, men als sectie afwijzend en emotioneel reageert. Een vergelijking met andere vakken is onmogelijk en de manier van kijken naar de cijfers wordt ter discussie gesteld in plaats van de resultaten van een vak of het functioneren van de sectie.

§ 2.4.4 “Gemene” problemen

Rittel en Webber(1973) geven aan dat er rekening gehouden moet worden met “wicked issues” oftewel “gemene” problemen. Hierbij gaat het bijvoorbeeld om professionals die elkaar niet aanspreken op gedrag en/of prestaties, of aan moeizame samenwerking tussen professionals.

“Een aantal jaren geleden heb ik blijkbaar iets fout gedaan. Sinds die tijd wil deze collega mij niet spreken. Zelfs een hand geven met Nieuwjaar gebeurt niet. We ontlopen elkaar, terwijl we in hetzelfde team zitten.”

Conclusie is dat door het voort laten bestaan van dit soort “gemene” problemen er in teams geen goede basis kan zijn voor samenwerking.

§2.4.5 Afspraken en/of uitvoering op verschillende niveaus

Afspraken kunnen wel gemaakt worden, maar kunnen verschillen geïnterpreteerd en of uitgevoerd worden binnen de verschillende niveaus:

Organisatieniveau- afspraken worden verschillend geïnterpreteerd, lessen worden verschillend uitgevoerd, volgens de Caluwé (2006).

Individueel niveau- binnen een organisatie bestaan volgens Senge (1990) leerstoornissen waardoor communicatie moeilijk kan verlopen.

Groepsniveau- voorstellen en afspraken worden tijdens vergaderingen door de docenten voorzien van allerlei problemen, de vuilnisvattheorie van Cohen, March en Olsen (1972), waardoor er over het plan of het voorstel geen besluit wordt genomen.

Organisatieniveau- *Mentoren spreken af een project aan te pakken. De ene mentor legt omstandig uit wat de inhoud is, de andere deelt mede dat er een project aankomt.*

Individueel niveau- *Een professional eist dat een leerling van school wordt gestuurd, aangezien de leerling afspraken niet goed nakomt..*

Groepsniveau- *Jaarteam legt omstandig uit waarom zij niet aan afspraken over gezamenlijkheid konden voldoen. Zij hadden zoveel andere zaken die tegelijkertijd moesten draaien.*

Concluderend kan hier worden opgemerkt dat afspraken die gemaakt worden in de praktijk door teams en/of individuen niet of anders worden uitgevoerd dan de oorspronkelijke afspraak.

§2.4.6 Slot

Een stapeling van complicaties, die maken dat visie-ontwikkeling en veranderingen lastig te organiseren zijn. Concreet manifesteren die zich in:

- Samenwerking: Docenten willen of kunnen niet met elkaar samenwerken en geven aan afspraken een eigen uitleg
- Domeinafbakening: Binnen alle partijen is strijd te vinden over wie, wat, waar, wanneer doet
- Communicatie: Zowel tussen docenten onderling als tussen de diverse partijen binnen de school.

In de literatuur ga ik zoeken naar manieren om deze complicaties te voorzien om uiteindelijk interventie-acties en aanbevelingen te kunnen doen zodat de organisatie uit de neerwaartse spiraal weet te breken en de weg terug omhoog vindt.

§2.5 Een vastlopende organisatie in beweging krijgen

In de literatuur ga ik op zoek naar theorieën en “verandermogelijkheden” die ingaan op samenwerking, domeinafbakening en communicatie en die mogelijkheden bieden een vastlopende organisatie in beweging te krijgen. Achtereenvolgens komen de lerende organisatie van Senge(1990) en de kleurentheorie van De Caluwé (2006) aan de orde. Via de onderhandelruimte volgens Hanson (1996) kom ik terecht bij het organisatiemodel van Mintzberg(1972)

§2.5.1 De leerstoornissen volgens Senge (1990)

Senge(1990) beschrijft het verschil tussen een traditionele organisatie met leerstoornissen en de lerende organisatie. Leerstoornissen ontstaan volgens Senge door de manier waarop organisaties zijn ontworpen en geleid, door de manier waarop taken worden verdeeld en de manier waarop professionals hebben leren denken en met elkaar omgaan.

<i>Leerstoornis</i>	<i>Wat</i>	<i>Zichtbaar in organisatie</i>
<i>Ik ben mijn functie</i>	<i>Ik identificeer met mijn functie. Veranderen is onmogelijk</i>	<i>Ja</i>
<i>De vijand zit buiten</i>	<i>Anderen doen ons dit aan</i>	<i>Ja</i>
<i>Heft in handen nemen</i>	<i>Haastige emotioneel reacties op een probleem met de schijn van doortastendheid</i>	<i>Ja</i>
<i>Fixatie op incidenten</i>	<i>Vooraf bezig met de waan van de dag</i>	<i>Ja</i>
<i>Mythe van het management</i>	<i>Management zal alles wel oplossen</i>	<i>Ja</i>

Fig. 2.5.1 Voorbeelden van leerstoornissen vrij naar Jutten (2007)

Leerstoornissen met praktijkvoorbeelden en de gebieden waar deze stoornissen te vinden zijn:

Leerstoornis	In de praktijk	Complicatie-gebied
<i>Ik ben mijn functie</i>	<i>Docenten geven volgens hun eigen methode een vak. Alternatieven zijn niet mogelijk en niet wenselijk</i>	Samenwerking Communicatie Domeinafbakening
<i>De vijand zit buiten</i>	<i>Teamleden beschuldigen ander team van nalatigheid</i>	Samenwerking Communicatie
<i>Heft in handen nemen</i>	<i>Een leerling moet van school gestuurd worden. Mentor wil leerling verwijderd hebben</i>	Communicatie Domeinafbakening
<i>Fixatie op incidenten</i>	<i>Tijdens een project werken niet alle computers. Het project is dus slecht voorbereid. Lesgeven was beter geweest</i>	Samenwerking Communicatie Domeinafbakening
<i>Mythe van het management</i>	<i>Voor dit project zijn 14 lokalen nodig. Het management moet maar oplossen waar die lokalen vandaan moeten komen</i>	Samenwerking Communicatie Domeinafbakening

Fig. 2.5.2 Praktijkvoorbeelden van leerstoornissen vrij naar Jutten (2007)

Concluderend kan worden gesteld dat leerstoornissen in alle complicatiegebieden te vinden zijn. Tegenover deze traditionele organisatie zet Senge (1990) de lerende organisatie om de leerstoornissen aan te pakken.

§2.5.1.1 De lerende organisatie

Leerstoornissen zoals in paragraaf 2.5.1 beschreven en die door de gehele organisatie voorkomen kunnen volgens Senge (1990) aangepakt worden door gebruik te maken van de 5 disciplines

Persoonlijk meesterschap	Mensen bekwamen zich om resultaten te bereiken, die voor hen van belang zijn. Constante groei en ontwikkeling
Mentale modellen	Opvattingen, aannames, generalisaties over hoe de wereld in elkaar zit
Gemeenschappelijke visie	De koers en het fundament onder de organisatie. Persoonlijke visies liggen hieraan ten grondslag
Teamleren	Leren van en met elkaar, communicatie, openheid, feedback. Gedachten en inzichten bij elkaar
Systeemdenken	Het geheel van kennis om ons heen, de grotere samenhang en verbondenheid, de verbanden tussen de andere disciplines

Fig. 2.5.3 De lerende organisatie vrij naar Jutten (2007)

Door gebruik te maken van deze disciplines komt een groep tot leren. Veranderen van gedrag leidt dit tot bekwaamheid (Swieringa, 1990). Aandacht voor wat iemand weet en begrijpt, maar ook wat iemand kan (vaardigheid), wat hij durft, wil en wie hij is (persoonlijkheid en houding). Reflectie (Korthagen, 1982) speelt een belangrijke rol om voortgang te kunnen boeken. Na een actie volgt de terugblik, de bewustwording van essentiële aspecten, het kiezen van alternatieven en opnieuw uitproberen/handelen

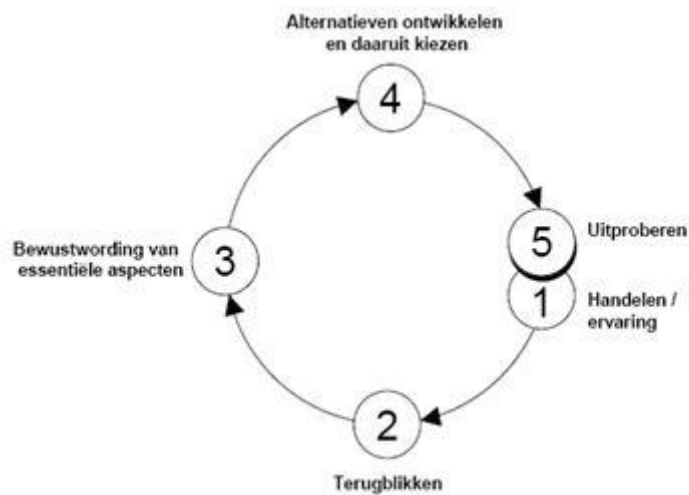


Fig. 2.5.4 De fasen in 1 cyclus in het spiraalmodel van Korthagen (1982)

Vanuit een groep met leerstoornissen kan de groep groeien naar een lerende organisatie.

Kenmerk	Traditioneel (met leerstoornissen)	Lerende organisatie
Koers-bepaling	De visie komt van de top van de organisatie	De visie wordt door ieder gedeeld, bottom-up opgebouwd.
Denken en doen	De top bedenkt, de lagere niveaus voeren uit	Denken en doen zijn geïntegreerd op alle niveaus
Denkwijze	Veel aandacht voor incidenten, ad hoc benaderingen	Systeemdenken, Samenhangen, zoeken naar patronen en structuren
Stijl van conflicthantering	Gezocht naar compromissen: politiek haalbare oplossingen	Dialogoog en integratie van verschillende gezichtspunten. Gezamenlijke mentale modellen
Rol van de leiding	Formuleert visie/missie motiveert mensen voor deze missie neemt strategische beslissingen en schept structuren	Toont voorbeeldgedrag Bouwt een gezamenlijke visie op Empowerment en commitment Ontwerpt leerprocessen op alle niveaus

Fig. 2.5.5. Verschillen tussen een traditionele en lerende organisatie (Jutten, 2010)

Samenvattend kan gesteld worden dat leerstoornissen kunnen worden aangepakt door middel van de lerende organisatie. Het inzetten van de lerende organisatie heeft gevolgen voor zowel samenwerking, communicatie en domeinafbakening. Het werken in een lerende organisatie kan tevens de kans op borging vergroten. Hierop wordt in paragraaf 2.7 ingegaan.

§2.5.2 Veranderstrategie van De Caluwé en Vermaak (2006)

Komen tot een verbetering van de samenwerking, communicatie en domeinafbakening kan volgens De Caluwé en Vermaak (2006) door de inzet van veranderstrategieën die ingedeeld zijn in kleuren (Bijlage 2). Als een organisatie wil of moet veranderen kan er gebruik worden gemaakt van deze kleuren.

De Caluwé en Vermaak (2006) onderscheiden in een organisatie 5 hoofdkleuren. Deze 5 kleuren kunnen ook bij veranderingen ingezet worden. Een ideale kleur is er niet. Dit is sterk afhankelijk van de partij waarin men actief is. Voor de indeling van partijen kies ik hier voor de indeling van Mintzberg, die in de volgende paragraaf wordt behandeld. Meerkleurigheid binnen partijen is de basis voor een sterke organisatie en kan worden ingezet om veranderdoelen te bereiken.

Kleur	Zichtbaar als	Top	Midden kader	Staf	Techno	Operaties Teams	Operaties Profs*
Geel	Coalities, draagvlak en belangen samenbrengen	X	X	X			X
Blauw	Structuur, planning, implementatie van plannen	X	X	X	X	X	X
Rood	Straf en beloning, mensen prikkelen tot veranderen	X	X	X		X	X
Groen	Mensen zijn gemotiveerd om samen te leren	X	X	X			X
Wit	Vanuit chaos ontstaat zelforganisatie			X			X

Fig. 2.5.6 De kleuren volgens De Caluwé zichtbaar als....in de partijen

*- Ik heb hier in operaties een onderverdeling gemaakt tussen individuele professionals en teams, waarbinnen men actief is.

Ter zelfcontrole heb ik de kleurenvragenlijst (De Caluwé, Pag.: 433-446, 2006) ingevuld om te kijken of dit beeld voor mijzelf klopt in denken en doen:

Kleur	Denken	Doen
Geel	4	5
Blauw	10	9
Rood	7	9
Groen	6	7
Wit	3	0

Fig. 2.5.7 Kleurentest: Keuze van 30 items

Samenvattend kan gesteld worden dat de veranderstrategieën van De Caluwé en Vermaak (2006) mogelijkheden bieden om te komen tot betere samenwerking en communicatie. Het inzetten van meerdere kleuren maakt een organisatie flexibel. Het gebruik van de kleuren kan ook goed samengaan met de lerende organisatie van Senge. Tijdens diverse activiteiten wil ik uitzoeken hoe deze meerkleurigheid kan worden ingezet om veranderingen te bewerkstelligen en de organisatie te versterken.

§2.5.3 Het afbakenen van de partijen

In §2.4.1 werd de onderhandelruimte van Hanson (1996) tussen de professional en het management geschetst en de problemen die ontstaan wanneer partijen in elkaars ruimte komen. Dit schema kan ook op een andere manier worden ingevuld. Bijvoorbeeld als situatieschets van voor de eeuwwisseling. De onderhandelruimte heet dan gezamenlijke werkruimte. Vanuit deze schets worden een aantal mogelijke ontwikkelingen getekend die in de praktijk van alle dag te zien zijn

Management	Gezamenlijke werkruimte	Professional
------------	-------------------------	--------------

Fig. 2.5.8 Situatieschets voor de eeuwwisseling (vrij naar Hanson 1996)

Een professionele cultuur waar de professionals sterk op elkaar betrokken zijn, in de periode dat men naar binnen gericht is. Een periode met een kleine organisatie en weinig “problemen van buiten”. De onderwijswereld was klein en overzichtelijk. Management en professionals zaten dicht op elkaar en vulden elkaar aan.

Nu we die periode sinds begin deze eeuw verlaten hebben duiken problemen op. Door het groter worden van de organisatie en het “openzetten” van de ramen treden er veranderingen op, die voor professionals lastig te accepteren of te integreren zijn. Er zijn veel ontwikkelingen en die ontwikkelingen gaan razend snel. De docent trekt zich terug uit de werkruimte en bouwt een muur om eigen professionaliteit. De ruimte wordt door de professional afgebakend. Via de onderhandelruimte probeert het management invloed te behouden

Management	Onderhandelruimte	Muur	Professional
------------	-------------------	------	--------------

Fig. 2.5.9 Situatieschets anno 2008 (vrij naar Hanson 1996)

De professional heeft zich terug getrokken uit de gezamenlijk ruimte, inmiddels onderhandelruimte geworden en heeft tussen zichzelf en de onderhandelruimte een muur opgetrokken. Het management kan wel willen onderhandelen maar door “de muur” is het onderhandelen lastig.

Een andere schets is echter ook mogelijk. Het management bakent de ruimte af, of beiden. De muur staat nu aan beide zijden.

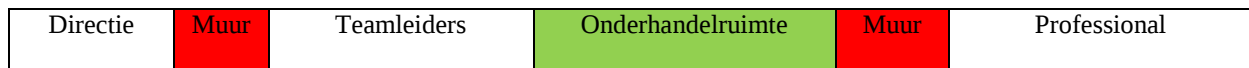
Management	Muur	Onderhandelruimte	Muur	Professional
------------	------	-------------------	------	--------------

Fig. 2.5.10 Situatieschets anno 2010 (vrij naar Hanson 1996)

Wie of wat zich in de onderhandelruimte bevindt is niet meer duidelijk. Waar de onderhandelruimte voor dient is evenmin duidelijk. Iedere groep blijft het liefst achter zijn eigen muur en initiatieven/afspraken worden over de muur gegooid. Of het aankomt bij de andere partij is de vraag. De functie van de onderhandelruimte vervalst.

Tot slot, vanuit de huidige schoolpraktijk, een model vanuit het idee dat het niet alleen de professional is die een muur heeft opgetrokken, maar dat ook binnen het management de

directie zich terugtrekt achter een muur. Van twee kanten worden initiatieven/afspraken over de muur gegooid. De teamleiders staan alleen in een kleiner geworden onderhandelruimte. De teamleiders hollen van muur naar muur. Echt te onderhandelen hebben ze weinig zolang de andere partijen achter hun muur blijven.



Figuur 2.5.11 Situatieschets anno 2010 (vrij naar Hanson 1996)

De directie heeft zich terug getrokken in een zwarte doos (bijgebouwtje) en is moeilijk bereikbaar voor professionals. Professionals moeten werkelijk, maar ook gevoelsmatig door een sluis om de directie te bereiken. Management valt uiteen in directie en teamleiders. Mentoren ondervinden veel hinder van de “muren” en klagen niet gehoord te worden. Overal muren, waardoor ontwikkelingen raken geblokkeerd. Daarom laat ik hier de onderhandelruimte los en ga in de literatuur op zoek naar oplossingen waarin alle partijen duidelijk zichtbaar worden.

§2.5.3.1 Het organisatiemodel van Mintzberg(1972)

Om een beter beeld te krijgen van de diverse partijen ben ik uitgegaan van het organisatiemodel van Mintzberg (1972).

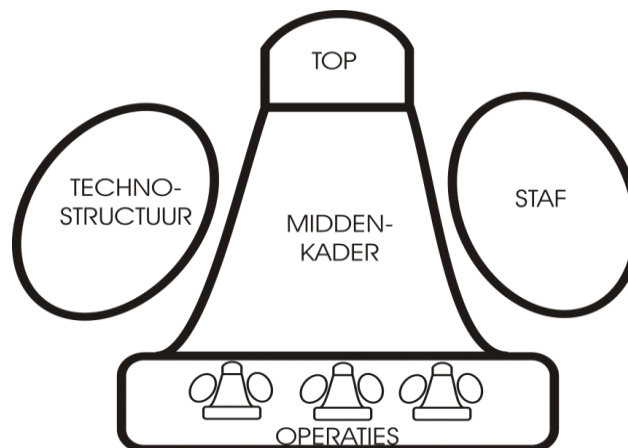


Fig. 2.5.12 Organisatiemodel vrij naar Mintzberg (Fontys 2010)

In dit model bevinden zich 5 partijen. Iedere partij heeft binnen de school zijn eigen taken.

Partij	Handelwijze	Terminologie	Zichtbaar
Strategische top	Handelt op basis van onderlinge afstemming	Centraliseert	Ja
Middenkader	Verbindt top met uitvoering via officiële bevoegdheden en gezag	Verdeel en heers Onderwijskundig leiderschap	Nee Nee
Staf	Dienstverlenend aan organisatie	Samenwerken, communiceren	Ja
Technostructuur	Output en vaardigheden van organisatie	Standaardisering	Ja
Operaties	Het basiswerk, hier vindt de uitvoering plaats	Professionalisering, behoefte aan democratisering	Ja

Fig. 2.5.13. Partijen vrij naar Mintzberg (2010)

In dit organisatiemodel bevindt zich het probleemgebied bij het middenkader, de teamleiders. Naast de handelwijze in het schema beschreven is het middenkader in de praktijk van alle dag vooral te vinden op het terrein van de operaties, daar waar de uitvoering plaats vindt. Het middenkader is verstrikt geraakt tussen de hiërarchische structuur, de informele structuur en de werkstructuur. Het middenkader is niet in staat het onderwijskundig leiderschap vorm te geven. In plaats van onderwijskundig leider zijn teamleiders “meewerkend voorman”.

§2.6 Samenvatting

In de voorgaande paragrafen zijn complicaties geconstateerd. Hierbij ging het om:

1. *Samenwerking*: De samenwerking tussen docenten verloopt moeizaam zowel individueel als in teamverband.
2. *Communicatie*: Gesprekken tussen docenten verloopt stroef en soms geheel niet. Men praat tegen of over elkaar en niet met elkaar. Door de onduidelijke organisatiestructuur geeft men eigen invulling aan afspraken.
3. *Domeinafbakening*: Door de onduidelijke afbakening van partijen komen onderwijsontwikkelingen en veranderingen niet of nauwelijks van de grond. Groepen maken hun eigen werkelijkheid.

Volgens de literatuur die ik gezocht heb moet ik als volgt hiermee omgaan:

1. *Samenwerking*: Via de invoering van de lerende organisatie moeten docenten leren om op een andere manier met elkaar om te gaan. Gedragsverandering is hier noodzakelijk. Deze gedragsverandering kan ik bereiken door gebruik te maken van de kleurentheorieën van De Caluwé. Het afbakenen van partijen kan bijdragen aan een betere samenwerking. Partijen weten waar ze aan toe zijn en kunnen zich richten op hun belangrijkste taken.
2. *Communicatie*: Om veranderingen tot stand te brengen zal er beter gecommuniceerd moeten worden, zowel bottom-up als top-down. Docenten moeten de ruimte krijgen voor het gesprek over- en reflectie op hun onderwijs. Via de lerende organisatie en dan vooral het teamleren en het inzetten van de groene kleur uit de kleurenleer zijn resultaten te bereiken.
3. *Domeinafbakening*: Door een duidelijk afbakening van de diverse partijen in de school ontstaat een betere werkrelatie en is men niet bezig werk op het bordje van anderen te stapelen.

§2.7 Borging van veranderingen via transformationeel leren

In de lerende organisatie wordt uitgegaan van een gedeelde visie als het gaat om de koersbepaling. Swieringa (1990) noemt de 3 niveaus van leren:

- Enkelslag leren: Aanpassing van regels tot verbeteren van het bestaande.
- Dubbelslag leren: Ook de achterliggende inzichten komen aan de orde, dit leidt tot vernieuwen.
- Drieslag leren: Hier komen principes waarop de organisatie is gebaseerd ter discussie. Dit leren leidt tot echte ontwikkeling.

In dit onderzoek wordt uitgegaan van transformationeel leren (Lingsma, 1999, pag. 88). Dit is borging van veranderingen op 3 niveaus (loops):

- Het continue verbeteren in eigen directe situatie van de professional, de single loop.
- Via het herkaderen binnen teams en secties, de double loop
- Via het gezamenlijk werken aan de visie van de organisatie, het transformeren, de triple loop.

Interventies en aanbevelingen aan de directie richten zich op alle niveaus in dit transformationeel leren (Lingsma, 1999).

Drie Loops

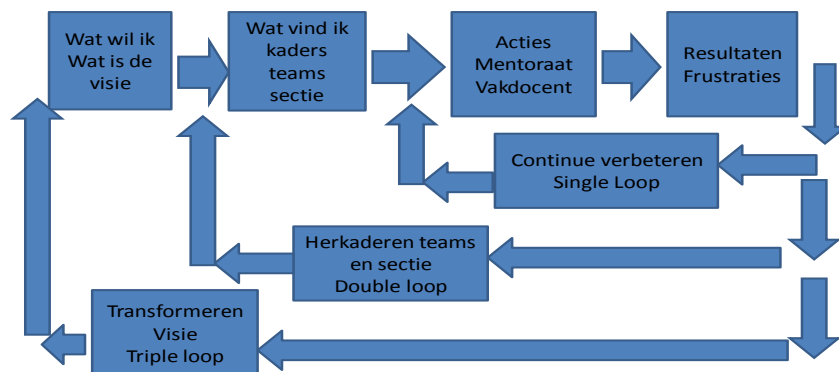


Fig. 2.7.1 Succesvol veranderen in 3 loops vrij naar Lingsma (1999)

§2.8 Slot

In dit hoofdstuk is een beeld geschetst van de school waar het onderzoek plaatsvindt. Mijn eigen rol en mogelijkheden zijn uitgewerkt in een SWOT en aangevuld met een Conflicthanteringsonderzoek: Explorerend met gebruik van gesprekken, humor en nieuwsgierigheid, vooral in de functie als staflid.

Complicaties op gebied van samenwerking, communicatie en afbakening ben ik tegen gekomen die volgens literatuuronderzoek opgelost kunnen worden met behulp van de strategieën als de lerende school volgens Senge(1990), het verandermanagement volgens de Caluwé (2006) en de organisatiestructuur volgens Mintzberg(1972). Borging van veranderingen moet plaatsvinden via transformationeel leren, op 3 niveaus binnen de organisatie.

In hoofdstuk 3 stel ik het platform vast waar het onderzoek plaats zal vinden en de methodologie om de complicaties en stoornissen goed in beeld te krijgen.

Het Onderzoek

§3.1 Inleiding

In het vorige hoofdstuk kwam ik tot de conclusie dat ik onderzoek wil doen naar de stoornissen op het gebied van samenwerking, communicatie, domeinafbakening en omgang met veranderingen, beschreven als meerkleurigheid. In paragraaf 3.2 geef ik aan welke keus ik maak voor het platform, waar het onderzoek plaatsvindt. Paragraaf 3.3 gaat in op borging. Ook op dit gebied een onderzoek binnen een jaarteam en het management over de komst van Passend Onderwijs in 2012. De paragrafen 3.4 de doelen van- en doelen in het onderzoek. Paragraaf 3.5 geeft een overzicht welke onderzoeksmethoden gebruikt worden voor het onderzoek. Paragraaf 3.6 handelt over de validiteit en de triangulatie van het onderzoek. Paragraaf 3.7 behandelt de ethische kwesties in het onderzoek en tot slot in paragraaf 3.8 een korte terugblik.

§3.2 Het platform voor het onderzoek

Een onderzoek naar stoornissen binnen de organisatie is in de historie van de school niet eerder uitgevoerd. Individuele problemen van docenten of vakken zijn wel aangepakt, maar een breed onderzoek naar structuren is onbekend. In hoofdstuk 2 constateer ik complicaties in samenwerking, communicatie en domeinafbakening binnen de gehele organisatie. Om een bruikbaar onderzoek te krijgen kies ik voor een breed platform:

§3.2.1 Het middenkader: De teamleiders.

De teamleiders zitten vaak klem tussen de strategische top, de directie, en de docenten. Teamleiders moeten onderwijskundig leiderschap op zich nemen en leiding geven aan een jaar, terwijl zij tegelijkertijd meewerkend voorman zijn. Zowel de top als de docent verwacht veel van de teamleiders. In de waan en de werkdruk van de dag jagen de teamleiders achter hun eigen schaduw aan en komen nauwelijks tot niet toe aan echt onderwijskundig leiderschap.

§3.2.2 Het mentoraat

De helft van de docenten heeft deze taak, die ook door alle structuren heen loopt. Een belangrijke taak. De mentor is het eerste aanspreekpunt voor collega's, leerlingen en ouders. Omdat mentoren het eerste aanspreekpunt zijn ervaren zij grote werkdruk, vooral als afspraken in de top bij hen worden neergelegd, maar ook als docenten komen klagen over leerlingen of ouders. Om een goed beeld te krijgen zal het onderzoek zich hier ook verdiepen.

Met de keus voor dit platform zal ik de meeste complicaties in samenwerking, communicatie en afbakening en de leerstoornissen zoals genoemd in de literatuur, tegenkomen. Deze zullen aangepakt moeten worden

§3.2.3 De sectie

Secties functioneren als autonome groepen binnen de hiërarchie. Eenmaal per jaar heeft de sectieleider een gesprek met de directeur en de zorgcoördinator. Er is weinig tot geen zicht op wat er zich binnen de secties afspeelt, hoe de sectie bijvoorbeeld omgaat met afspraken die binnen de organisatie zijn gemaakt. Onderlinge leerstoornissen en complicaties in samenwerking, communicatie en domeinafbakening blijven onder het vloerkleed, totdat er ernstige problemen opduiken, wat zijn weerslag kan hebben op de geheel organisatie, leerlingen en ouders.

§3.2.4 Het jaarteam

Het jaarteam wordt gevormd door mentoren en toegevoegde docenten. De strategische top ziet het jaarteam, onder leiding van de teamleider, als verantwoordelijk voor een leerjaar. In de praktijk betekent dit dat de verantwoording ligt op de schouders van de teamleider. Er moet namelijk ook nog in andere leerjaren les gegeven worden. Conflicten en stoornissen, die beschreven worden in hoofdstuk 2, zowel in samenwerking, communicatie en domeinafbakening zijn hier terug te vinden. Hierdoor komt een jaarteam niet toe aan samen leren en werken om een sterk team te kunnen bouwen. Men let op elkaar, bezorgd te veel werk te moeten doen en sterk in wegschuiven van afgesproken taken. Meerkleurigheid is niet te herkennen.

§3.3 Borging van veranderingen: het Passend Onderwijs

In paragraaf 2.7 wordt ingegaan op de borging van veranderingen via transformationeel leren, het samen werken aan een visie. Onder een jaarteam en het management start ik een onderzoek om te komen tot richtinggevende uitspraken voor het schrijven van een visie en een zorgprofiel voor de komst van Passend Onderwijs in 2012. Via transformationeel veranderen wil ik dit veranderingsproces vorm geven.

§3.4 De onderzoeksvraag

In hoofdstuk 1 is de onderzoeksvraag al eerder aan de orde geweest. Hier stel ik de vragen opnieuw, verder toegespitst na de uitkomsten van hoofdstuk 2:

Een onderzoek naar de cultuur van werken binnen de diverse structuren in de school om te komen tot een kader voor visie-ontwikkeling teneinde het team zo te ontwikkelen dat belangen van docenten en leerlingen in beeld zijn, dagelijks in het onderwijsgebeuren, maar ook tijdens veranderingsprocessen.

Onder deze onderzoeksvraag de volgende subvragen:

1. Ten aanzien van de complicaties

-Hoe verloopt de samenwerking en communicatie tussen de diverse partijen in de organisatie?

-Welke rol speelt domeinafbakening binnen de cultuur van werken in de school?

2. Ten aanzien van de organisatiestructuur

-Waar moet de sectie worden geplaatst in de hiërarchie van de school?

-Hoe kan de functie teamleider beter tot zijn recht komen?

-Hoe kan het mentoraat vorm worden gegeven, zodat het beter toegespitst is op de huidige en toekomstige onderwijssituatie?

-Hoe gaat een jaarteam om met veranderstrategieën?

3. Ten aanzien van de mogelijke oplossingsrichtingen

- Hoe kan de samenwerking en de communicatie tussen de diverse partijen binnen de organisatie verbeterd worden?

-Welke rol kan de lerende organisatie in deze verbeteringen spelen?

-Hoe kan de organisatie “meerkleurig” leren denken en handelen?

-Hoe kunnen veranderingstrajecten beter geborgd worden?

§3.4.1 Doel van- en in het onderzoek

Ooit was er sprake van het “Jozefgevoel”, de menselijke maat in een kleine, beschermde omgeving. Door de tijd heen is dit “gevoel” verdwenen. Frustraties voeren de boventoon. Dit onderzoek bestudeert structuren, taken en functies binnen de organisatie om te komen tot interventievoorstellen en aanbevelingen aan de directie, zodat de intern gevoelde spiraal naar beneden wordt stopgezet en wordt omgebogen tot een nieuw “gevoel”, waarin leerling, docent en management met elkaar leven en samen een lerende organisatie bouwen. In beeldspraak: Jozef krijgt een nieuwe gekleurde jas om zijn schouder.

In het onderzoek zitten diverse doelen opgenomen. Een belangrijk doel is het verbeteren van de communicatie. Een ander doel is het versterken van het onderwijskundig leiderschap van het middenkader via de inzet van veranderstrategieën, afbakening van de taken en introduceren van de lerende organisatie. De voorbereidingsactiviteiten rondom de komst van komst van het Passend Onderwijs zullen leiden tot het opstellen van een zorgprofiel in het komende schooljaar.

Het gehele onderzoek is opgezet als actie-onderzoek. Ieder onderzoeksdeel wordt geëvalueerd en verbeteracties worden op touw gezet. “Critical Friends” (Ponte,2002) volgen de stappen, lezen mee en geven verbeterpunten aan voor het onderzoek. Vanuit hun opmerkingen en aanwijzingen wordt het onderzoek verder vorm gegeven. Ook bij de te onderzoeken structuren worden de resultaten tijdens presentaties besproken en bijgesteld.

§3.5 De invulling van het onderzoek

In de eigen SWOT-analyse en het conflicthanteringsonderzoek is naar voren gekomen dat onderzoek het beste kan worden uitgevoerd via gesprekken vanuit mijn functie als zorgcoördinator vanaf mijn eigen werkplek en dat exploreren voor mij een belangrijke eigenschap is. Deze wetenschap gekoppeld aan het brede platform maakt dat mijn keus voor onderzoeksstappen ook breed is.

§3.5.1 Literatuurstudie

In de periode voorafgaand aan het onderzoek heb ik artikelen verzameld op het internet en boeken gelezen, die volgens mij geschikt zijn voor het onderzoek naar de onderdelen van het platform. In de literatuurlijst zijn de titels per thema opgenomen.

§3.5.2 Presentaties

In de loop van het onderzoek heb ik 2 maal presentaties gegeven voor de algemene personeelsvergadering en 2 maal voor een jaarteam. Binnen het management heb ik tijdens de onderzoeksperiode 3 presentaties gegeven tijdens speciale Managementbijeenkomsten.

§3.5.3 SWOT-analyse

Binnen het management, de sectie en het mentoraat heb ik door de professionals een SWOT-analyse laten invullen, een model dat de sterktes en zwaktes, bedreigingen en kansen van de partijen inventariseert. De SWOT-analyse geeft bijvoorbeeld aan hoe professionals denken over het management en het mentoraat, of hoe sectieleden denken over hun eigen sectie. De uitkomsten heb ik vervolgens geanalyseerd volgens de sterktes-zwaktes en bedreigingen-kansen analyse. In een vervolgstap heb ik de uitkomsten voor mentoraat en management in een strategische analyse vertaald: het offensief, defensief, de crisisplek en de ombuiging. Vanwege het gevaar van oscillatie (Fritz,1996), de opeenstapeling van kritiek en werk, heb ik de uitkomsten van de SWOT-analyse voor mentoraat en management in kleuren, zoals De Caluwé(2006) ze gebruikt, vertaald, om verder te kunnen zoeken naar antwoorden op mijn onderzoeksvraag.

De secties hebben een SWOT-analyse voor de eigen sectie ingevuld. In de analyse kijk ik naar het offensief en het defensief, de sterktes met de kansen en de zwaktes met bedreigingen. Rond het jaarteam heb ik geen SWOT-analyse gemaakt, aangezien ik hier niet veel andere reacties verwachtte dan bij de visie op het mentoraat.

§3.5.4 Gesprekken

Met individuele teamleiders, met management, met critical friends en individuele docenten heb ik in de loop van het onderzoek regelmatig gesprekken gevoerd, zoals in de conclusies van mijn eigen SWOT-analyse uitkwam, over de voortgang, uitkomsten en interventievoorstellen of aanbevelingen. Met alle sectieleiders is gesproken over de secties.

§3.5.5 Scan

In een jaarteam en het management wordt een scan afgenomen over de komst van Passend Onderwijs.

§3.5.6 Discussie / workshop aan de hand van stellingen

Binnen het management is een discussiebijeenkomst gehouden. Tijdens een tweede bijeenkomst met het management is aan de hand van stellingen gediscussieerd. Een workshop is georganiseerd met een jaarteam en het management om aan de hand van stellingen te komen tot richtinggevende uitspraken voor het opstellen van zorgprofiel i.v.m. de voorbereiding voor de komst van passend Onderwijs.

§3.5.7 Vergelijkend onderzoek

Om een beter beeld te krijgen van het mentoraat heb ik een vergelijkend onderzoek uitgevoerd bij 7 vergelijkbare opleidingen in de regio.

§3.5.8 Semi-gestructureerd interview

Om het beeld van het mentoraat nog verder te verfijnen heb ik een semi-gestructureerd interview afgenomen met diverse professionals, zowel binnen als buiten de organisatie. Door het semi-gestructureerde van het interview kunnen de uitkomsten opgeteld worden en vergeleken, zodat een beeld ontstaat over hoe er wordt gedacht over het mentoraat. Daarnaast worden opmerkelijke uitspraken meegenomen in het beeld en wordt extra ruimte gemaakt voor de professionals om eigen zaken naar voren te brengen die niet in de vragenlijst staan.

§3.5.9 Dagboek

Uit de uitkomsten van mijn conflicthanteringsstrategie in hoofdstuk 2 blijkt dat exploreren een sterke eigenschap is. Drie maanden heb ik in een jaarteam met veranderstrategieën kunnen exploreren als vervangend teamleider. Van deze periode heb ik een dagboek bijgehouden over veranderstrategieën in de praktijk. Gedurende die periode heb ik allerlei veranderkleuren ingezet bij het opstarten van projecten tijdens bijeenkomsten met teamleden. Uit de dagboek aantekeningen kies ik een deel waar kleurenaanpak succesvol uitpakt, maar ook een deel waaruit blijkt dat kleurenaanpak een zorgvuldige voorbereiding nodig heeft. Tot slot zal een deel volgen hoe snel een team waar gewerkt wordt met kleurveranderen weer terug kan vallen in oude gewoontes. In de bijlagen is het dagboek in zijn geheel te vinden.

Door de inzet van deze onderzoeksstappen wil ik een goed beeld krijgen van de problemen waar de school mee kampt en tevens een voorschot nemen op het aangeven van interventievoorstellen en aanbevelingen door een aantal oplossingsstrategieën tijdens de onderzoeksperiode uit te proberen.

§3.6 Validiteit en triangulatie

Het gebruik van diverse invalshoeken, critical friends en tussentijdse presentaties tijdens het onderzoek geeft valide resultaten en triangulatie. Via het regelmatig presenteren van de gevonden resultaten in managementteam en bij critical friends ontstaan vervolgvragen of andere inzichten die dan verder in het onderzoek weer worden meegenomen wordt validiteit verkregen. Door de keus voor meerdere invalshoeken bij onderzoek naar de diverse platformdelen wordt triangulatie bereikt. Resultaten die bijvoorbeeld ruimte geven aan oscillatie (Fritz 1996), zoals bij de SWOT-analyse over het mentoraat waar bij zwaktes veel gestapelde frustraties boven kunnen komen, worden via het interview opnieuw gekaderd en leveren een beter beeld van de mening van respondenten over het werk van een mentor.

§3.7 Ethische kwesties

De onderzoeken zijn allemaal anoniem weergegeven in het onderzoek. Voor ieder onderdeel van het onderzoek zijn de respondenten genummerd van “R1” tot “R..”. Bij de verschillende onderzoeken staan de afkortingen dan ook niet voor dezelfde personen. Onderscheid tussen docenten en managementleden is gemaakt in de vorm “R” voor docenten en “RM” voor managementleden. In de bijlagen zijn de nummers opgenomen die overeenkomen met het nummer van de respondent of geïnterviewde. De respondenten zijn allen van te voren op de hoogte gebracht van het feit dat hun bijdrage gebruikt zal worden voor dit onderzoek. Ook de scholen die bereidwillig hun “mentortakenoverzicht” ter beschikking hebben gesteld zijn geanonimiseerd. Het dagboek van een veranderaar is eigen reflectie op gebeurtenissen binnen een team dat verder anoniem is.

§3.8 Slot

In dit hoofdstuk is duidelijk geworden dat het onderzoek breed wordt uitgevoerd. Management, mentoraat, sectie en jaarteam vormen het platform voor het onderzoek. Daarnaast loopt een lijn in het onderzoek naar de komst van Passend Onderwijs. Een breed scala van onderzoeksstappen worden uitgevoerd om het beeld scherp te krijgen. In hoofdstuk 4 volgen de onderzoeksdata: Een zoektocht naar de gedachte complicaties uit hoofdstuk 2 en welke mogelijkheden er zijn om als die complicaties er zijn, die te veranderen. In bijlage 3 staat het gehele onderzoek in een tijdpad weergegeven.

De data

§4.1 Inleiding

In het vorige hoofdstuk heb ik aangegeven dat het een breed onderzoek is. In dit hoofdstuk volgen de data van het onderzoek. Ik kies er echter welvoor om in dit hoofdstuk de belangrijkste en opmerkelijkste uitkomsten te gebruiken, die belangrijk zijn voor de conclusie. In de bijlagen staan de onderzoeken in zijn geheel uitgewerkt. Ieder platformonderdeel is uitgewerkt in een aantal subparagrafen. Aan het eind van iedere paragraaf wordt afgesloten met 3 blokschema's waarin de interventies en aanbevelingen eerst worden gegeven voor de complicatiegebieden, vervolgens in de veranderkleuren en tot slot ter borging in de verschillende borgingsloops. In §4.2 richt ik me op het management in het algemeen, om vervolgens verder te worden uitgewerkt in de richting van de teamleiders. Vervolgens komt in §4.3 het mentoraat aan de orde, waar het onderzoek zich ook verdiept. §4.4 gaat in op de rol van de sectie binnen de school. Het jaarteam komt aan bod in het dagboek van §4.5. Borging vormt in §4.6 een extra onderwerp waar het gaat om het invoeringstraject Passend Onderwijs. In de slotparagraaf wordt het geheel nog eenmaal toegelicht.

§4.2 Het Management

De eerste platformgroep wordt gevormd door het management. Het management bestaat in dit onderzoek uit de teamleiders en de directie van de school. De vraag is hoe het management in de ogen van docenten functioneert, maar ook volgens het management zelf. Hoe ziet men de rol van het management, waar liggen problemen en waar zijn oplossingen te vinden.

§4.2.1 SWOT-analyse over het management

Om zicht te krijgen op hoe docenten en het management zichzelf zien heb ik een SWOT-analyse afgenomen (Bijlage 4) en de uitkomsten van deze SWOT op diverse manieren geanalyseerd (Bijlage 5). Vanuit de bestaande literatuur over SWOT-Analyse is voor een aantal analyses gekozen:

- Sterktes-Zwaktes-analyse
- Kansen-Bedreigingen-analyse
- Strategische analyse

Daarnaast zijn 2 eigen analysemethodes toegevoegd om te kijken hoe respondenten scoren:

-Complicatie-Analyse: Hiermee worden de opmerkingen in complicatiegebieden gezet.

Kleuren-Analyse: Welk beeld ontstaat als de opmerkingen van respondenten worden vertaald in de kleuren van De Caluwé (2006).

De scan is ingevuld door 16 personen, 10 docenten en 6 Managementsleden. In bijlage 4 zijn alle reacties terug te vinden. Voor de uitwerking is gekozen om reacties die gelijk waren samen te voegen. Uitkomsten van docenten en management zijn in de analyse naast elkaar gezet. Docenten met de afkorting (D) en Management met een (M).

§4.2.1.1 Sterktes-Zwaktes- analyse (Wikipedia, 2009):

Sterktes (D)	Sterktes (M)	Zwaktes (D)	Zwaktes (M)
Lage drempel -Voor 100% achter je -Aandacht -Inlevingsvermogen -Veel praktisch geregeld - Open -Snelle acties -Goede PR -Kweken Jozefgevoel -Kun je altijd terecht -Werklust -Motivatie	-Informele sfeer -Inspireren -Leren van en met elkaar -Gedrevenheid -Gebruik elkaars kwaliteiten Toegankelijkheid -Goede samenwerking en communicatie Spreken met 1 mond -Wekelijks overleg	-Teveel vergaderingen -Te weinig complimenten voor harde werkers -Te weinig communicatie (4x) -Te veel top-down -Teveel aandacht voor “grootbekken”	-Betrokkenheid -Geen ijkmomenten -Afwezigheid Dagelijkse Leiding (DL) -Onduidelijke afspraken -Afstemming MT/TLO (Managementteam/Teamleidersoverleg) -Angst leerlingenaantal -Kritiek van buiten

Fig. 4.2.1: SWOT-uitkomsten over management: Sterktes -Zwaktes

Concluderend kan hier gesteld worden dat docenten en management over het algemeen een gelijke blik hebben op de sterktes van het Management: Respondenten zien een actieve groep die zich inzet voor de school. De zwaktes liggen volgens docenten vooral op communicatiegebied, top-down benadering en te weinig actie richting hard werkende docenten, terwijl het management de zwaktes vooral ziet in afstemmingsproblemen of aanwezigheid/afwezigheid van teamleiders, waardoor voor “ijken” geen tijd overschiet.

§4.2.1.2 Kansen-Bedreigingen Analyse (Wikipedia 2009)

Kansen (D)	Kansen (M)	Bedreigingen (D)	Bedreigingen (M)
-Juiste voorbeeld -Scholing (in werktijd) Beter docenten belonen -Luisteren naar docenten -Communicatie (4x) -ELO -Uitdaging HAVO/MBO	-Zaken weglaten -Team werkt voor zichzelf -Draagvlak innovatie Team meer verantwoording geven Hoge standaard handhaven	-Verlangen te veel -Beloning niet in verhouding -Verlies positieve energie -Te hoge verwachtingen -Werkdruk	-Taken te limiteren -Spanning/stress -Werkdruk -Administratie -Te snel veronderstellen dat men begrijpt -Zelfgenoegzaamheid binnen team

Fig.4.2.2 SWOT-uitkomsten over management : Kansen - Bedreigingen

Concluderend kan gezegd worden dat docenten veel kansen zien in een betere communicatie, waar management eerder kiest voor meer verantwoordelijkheden geven aan het team. Bedreigend vinden docenten de druk die er gelegd wordt door het management (MT). Ook het management zelf ervaart werkdruk.

§4.2.1.3 Strategie-analyse (Wikipedia, 2009)

Door de diverse kwadranten op een andere manier naast elkaar te zetten ontstaan strategische analyses (Wikipedia, 2009): offensief, defensief, crisisplek en ombuiging (Bijlage 6). In de bijlage staan de uitkomsten geheel uitgewerkt. Hier staat alleen de analyse die uit deze vergelijking wordt gemaakt:

Offensief (sterktes en kansen)

Zowel de docenten als het management vinden de inzet, werklust en toegankelijkheid belangrijk. De docenten vinden communicatie voor het management een belangrijke taak om beter te scoren.

Defensief (sterktes en bedreigingen)

De sterkte van het management wordt bedreigd door het te veel willen en te hoge verwachtingen hebben. Het management heeft zelf ook te maken met werkdruk.

De crisisplek (zwaktes en bedreigingen)

Deze plek ligt vooral in de communicatiehoek. Het Management ervaart zichzelf als betrokken, maar af en toe met onduidelijke afspraken. Men ervaart binnen het management stress en werkdruk. Docenten kijken met andere ogen naar het management. Docenten vinden dat het management te veel verlangt van medewerkers en te weinig communiceert naar het team.

Ombuiging(kansen en zwaktes)

De docenten zien kansen voor het management in betere communicatie met de docenten. Docenten vinden dat het management te weinig oog heeft voor communicatie. Het management wil meer verantwoording geven. Het management is meer op zichzelf gericht en mist duidelijke afspraken en afstemming. De ombuiging zal vooral kunnen draaien om communicatie en verantwoordelijkheden.

§4.2.1.4 Complicaties-analyse

In het vorige hoofdstuk werd naar aanleiding van de literatuur geconcludeerd dat er complicaties te vinden zijn op het gebied van samenwerking, communicatie en domeinafbakening. In het volgend schema zijn de uitspraken gedaan in de SWOT ingedeeld in deze 3 gebieden.

SWOT-Analyse 10 docenten over management in complicatiegebieden

<u>Sterktes</u> -Domeinafbakening (8x) -Samenwerking (7x) -Communicatie (7x)	<u>Zwaktes</u> -Communicatie (12x) -Domeinafbakening (4x) - Samenwerking (3x)
<u>Kansen</u> -Communicatie (8x) - Samenwerking (4x) -Domeinafbakening (2x)	<u>Bedreigingen</u> - Samenwerking (3x) -Communicatie (3x) -Domeinafbakening (3x)

Fig. 4.2.3 Opmerkingen docenten in complicaties

SWOT-Analyse 6 managementleden over management in complicaties

<u>Sterktes</u> -Samenwerking (8x) -Communicatie (3x) -Domeinafbakening (2x)	<u>Zwaktes</u> -Communicatie (3x) -Anders (3x) -Domeinafbakening (1x)
<u>Kansen</u> -Communicatie (3x) -Domeinafbakening (3x) -Anders (1x)	<u>Bedreigingen</u> -Domeinafbakening (6x) -Communicatie (1x) -Anders (1x)

Fig.4.2.4 Opmerkingen management in complicaties

Opvallend in deze analyse is hoe de docenten domeinafbakening als een sterkte zien bij het management, terwijl het management zelf veel meer gericht is op samenwerking als sterkte kant. Docenten zien duidelijke kansen in de communicatie en samenwerking. Het management ziet vooral een bedreiging in taakafbakening, vooral voor het management zelf, met als gevolg verkramping en het niet kunnen komen tot samenwerking.

§4.2.1.5 De SWOT-analyse in kleuren

Tijdens het uitdelen van de formulieren in een algemene personeelsbijeenkomst kwam er al commentaar dat het eindelijk tijd werd dat er iets aan het team gevraagd werd. De kans op oscillatie (Fritz, 1999), het stapelen van klachten is dan ook aanwezig. Mogelijk is de SWOT-analyse gebruikt als uitlaatklep voor frustraties. Daarom ben ik op zoek gegaan naar een andere invulling van de SWOT. Ik heb de uitspraken in de SWOT-analyse vertaald in de kleuren zoals De Caluwé(2006) uitspraken benoemt, om een beeld te krijgen welke kleuren volgens de respondenten voorkomen in het management. Hierbij wordt het aantal keren dat een opmerking is gemaakt niet meer geteld (Bijlage 7).

Sterkte-Zwakte Analyse en Strategie-uitkomsten over het management in kleuren:

Sterkte-Zwakte Analyse

Sterktes (D)	Sterktes (M)	Zwaktes (D)	Zwaktes(M)

Kansen en Bedreigingen

Kansen(D)	Kansen(M)	Bedreigingen (D)	Bedreigingen(M)

Strategie-uitkomsten Offensief

Sterktes (D)	Sterktes (M)	Kansen(D)	Kansen(M)

Defensief			
Sterktes (D)	Sterktes (M)	Bedreigingen (D)	Bedreigingen(M)
Crisisplek			
Zwaktes (D)	Zwaktes(M)	Bedreigingen(D)	Bedreigingen(M)
Ombuiging			
Kansen(D)	Kansen(M)	Zwaktes(D)	Zwaktes(M)

Fig. 4.2.5 Totaal SWOT Management alleen in kleuren vrij naar De Caluwé

NB De kleur wit ontbreekt in de uitkomsten vrijwel geheel. Grijs betekent geen andere kleuren.

De SWOT-analyse in kleuren gezet geeft een divers beeld. Zwaktes en bedreigingen zien de docenten vooral in het rode en gele vlak. Rood kan staan voor “te veel”, het stapelen van klachten. Geel staat voor macht, de manier van besluitvorming door het management, te veel top-down. Bij de kansen zien de docenten mogelijkheden in het groene vlak, samenwerken en beter communiceren. Deze kans wordt ook gezien door het management. Door het inzetten van bijvoorbeeld de kleuren geel (om de tafel zetten) en rood (verlokken) is groen toe te voegen en wordt de organisatie “meerkleuriger”.

§4.2.2 Discussierondes binnen het management

Naar aanleiding van de uitkomsten in de SWOT-analyse is er in november een speciale bijeenkomst georganiseerd voor het management waar de uitkomsten werden gepresenteerd (Bijlage 8). Naar aanleiding van de uitkomsten is er een discussie gevoerd en zijn vragen besproken over communicatie, samenwerking, werkdruk en domeinafbakening.

Conclusies hierbij waren:

- Er is betere informatievoorziening en communicatie nodig binnen de gehele organisatie.
- Werkdruk speelt binnen het management een belangrijk rol. Afbakening van taken kan de werkdruk verlagen.
- Docenten en management zien kansen in betere samenwerking binnen de school.

Deze conclusies moesten verder worden uitgewerkt en leiden tot een vervolgdiscussie binnen het management 3 maanden later in februari (bijlage 9). Tijdens deze tweede bijeenkomst wordt gediscussieerd aan de hand van een aantal stellingen, onder andere over

taakafbakening voor de teamleiders, onderwijskundig leiderschap, secties en de huiswerkluwe school.

§4.2.3 De complicaties en de teamleiders

De conclusies uit de bijeenkomsten zijn onderzocht. Hoofdpunten zijn:

- Informatie en Communicatie
- Taakafbakening voor teamleiders
- Samenwerken in een lerende organisatie

§4.2.3.1 Informatie en Communicatie

De organisatie mist informatie. Weliswaar worden 3 keer per jaar algemene personeelsvergaderingen georganiseerd en verschijnt er regelmatig een personeelsinfo, maar de docent heeft het gevoel dat er te veel top-down gaat en dat hij communicatie mist. Het is voor de docent belangrijk gehoord te worden en te weten waar het management mee bezig is. In de personeelsruimte kan het neerleggen van een map met daarin de agenda en de notulen van de managementbesprekingen een verbetering opleveren. Docenten vragen hier ook om in de SWOT-Analyse over het management. Personeel heeft nu de mogelijkheid om op de hoogte te zijn van de onderwerpen waar het management over vergadert. Meer openheid kan meer betrokkenheid geven, maar dan moet deze keus wel gemaakt worden.

Ook gehoord worden is belangrijk. Het management behoort te weten wat er leeft binnen een organisatie. Een personeeltevredenheidonderzoek (PTO) geeft personeel de mogelijkheid om hun mening over zaken binnen de organisatie kenbaar te maken. Om er voor te zorgen dat dit onderzoek niet als een Klaagmuur gaat dienen, maar als een waardevol document voor de gehele organisatie is het zaak om zowel docenten als ander personeel in het opzetten van dit onderzoek te betrekken.

Tot slot kan bij het personeel betrokkenheid en commitment bereikt worden via het organiseren van inspraak bij het opstellen van het nieuw te schrijven strategisch meerjarenplan.

§4.2.3.2 Aanpak werkdruk via afbakening taken teamleiders

Uit de SWOT-analyse van de managementleden blijkt dat teamleiders door de “waan van de dag” niet of nauwelijks toekomen aan onderwijskundig leiderschap. In de gesprekken en afspraken die met teamleiders worden gemaakt blijkt dit ook vaak. Men is te druk om echt toe te komen aan denken over het leiderschap, laat staan het uit te voeren. Bijeenkomsten van teamleiders vallen regelmatig uit. Aan de andere kant verwacht de directie wel dat de teamleiders vorm geven aan het onderwijskundig leiderschap met onder andere functioneringsgesprekken, beoordelingsgesprekken, teamontwikkeling enzovoorts. In §2.5.3 stonden al muren rond de teamleiders geplaatst. In de SWOT-analyse geven de teamleiders aan klem te zitten tussen de docenten en de directie. De onderhandelruimte is weg en zowel directie als docent verwacht veel tot alles van de teamleider.

Directie	Muur	Teamleiders	Muur	Docenten
----------	------	-------------	------	----------

Figuur 4.2.6. Situatieschets anno 2008 (vrij naar Hanson 1996)

In de loop van het onderzoek zijn vele gesprekken gevoerd met de teamleiders. Zij ervaren dit “klemzitten” wel, maar komen vanwege het verantwoordelijkheidsgevoel en “de volgende afspraak staat al klaar”, niet toe aan een herkadering van hun taak. Ook tijdens speciale managementbijeenkomsten komt dit naar voren.

Een oplossing om dit “klemzitten” tegen te gaan is het afbakenen van domeinen. Hiervoor kan organisatiemodel van Mintzberg gebruikt worden.

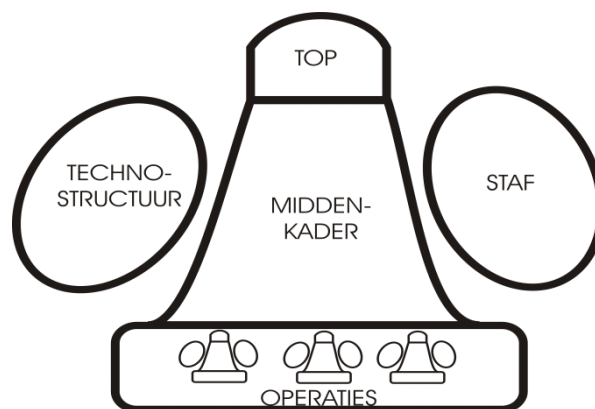


Fig. 4.2.7 Organisatiemodel vrij naar Mintzberg (Fontys 2010)

In dit model heeft iedere partij zijn afgebakende taken. Dit moet dus ook gelden voor de middenkader: de teamleiders. Nu staan de teamleiders tussen de docenten en zijn vaak bezig met de invulling van de “operaties” in plaats van onderwijskundig leider zijn. De docent legt al zijn wensen en klachten bij de teamleider neer en wacht af tot de teamleider in actie komt. Docenten leunen achterover en teamleiders gaan weer een stap harder lopen. Om aan deze onwenselijke situatie een eind te maken, kan de herkadering van het middenkader als volgt vorm krijgen:

- Teamleiders nemen onderwijskundig leiderschap op zich. Teamleiders leiden hun team, zetten de grote lijnen uit voor hun jaar, houden functioneringsgesprekken en beoordelen de teamleden.
- Teamleiders bakenen hun gebied af, zowel richting operaties als richting strategische top.
- Teamleiders sturen een team.
- Teamleiders krijgen waar mogelijk administratieve ondersteuning.
- Docenten zijn verantwoordelijk voor de operaties: de opzet en uitvoering van activiteiten en projecten. Zij leggen verantwoording af bij de teamleider.
- Teamleiders trekken zich terug uit sectieoverleg als deelnemer, maar nemen deel als onderwijskundig leider en adviseur van meerdere secties, of op verzoek van secties.

§4.2.3.3 Samenwerken in een meerkleurige “lerende organisatie”.

Uit de SWOT-analyses die binnen diverse structuren zijn afgenomen blijkt dat vaak de kleuren blauw, “planning”, en rood “sfeer en beloning” naar voren komen. Door binnen een team vooral in deze kleuren bezig te zijn komt er van gezamenlijkheid weinig terecht als het gaat om het onderwijskundig proces en product. Om meerkleurigheid, “de gekleurde jas”, te bereiken kunnen teamleiders gebruik maken van veranderpalet van De Caluwé (2006). Tijdens de speciale MT-vergadering in november is het veranderdenken in kleuren aan de teamleiders uitgelegd (Bijlage 8).

In de theorie van hoofdstuk 2 ben ik uitgekomen bij de lerende organisatie volgen Senge (2002). Een goede invulling van de lerende organisatie heb ik gevonden bij Natuurlijk Leren BV. Als ondergrond voor de teamleiders kan gebruik worden gemaakt van het werk van Jutten(2008). Met zijn publicatie Ont-moeten(2008) en de bijgevoegde mind-maps van Römgers(2008) kunnen de teamleiders aan de slag. De teams maken een eerste inventarisatie via de vragenlijst “Mijn school als lerende organisatie” (Bijlage 10), die opgesteld is door Jutten (2010)

§4.2.4 Slot

In deze paragraaf over het management komen een aantal voorstellen naar voren. In deze slotparagraaf leg ik de interventies en verandervoorstellen op lijst met complicaties, om te kijken of er in alle complicatiegebieden veranderingen zitten.

De Complicatielijst

Complicatie	Mogelijke aanpak
Communicatie	-Agenda en notulen management openbaar maken -Meedenken in planontwikkeling -Personeelstevredenheidsonderzoek
Domeinafbakening	-Herijking takenpakket teamleiders -Opstellen takenpakket teams
Samenwerking	-Organisatie ombouwen tot lerende organisatie (Jutten ,2008) -Gebruik verandermanagement de Caluwé (2006)

Fig. 4.2.8 Complicatielijst teamleiders

De school meerkleurig maken betekent ook dat er in de diverse veranderkleurgebieden actie moet worden ondernomen.

Veranderingen in kleuren

Kleur	Mogelijke aanpak
Geel	-Agenda en notulen Management in personeelsruimte -Invloed op Strategisch Plan -Bijeenroepen brainstormsessies personeelstevredenheidsonderzoek
Blauw	-Herijking takenpakket teamleider -Opstellen takenpakket teams
Rood	-Personeelstevredenheidsonderzoek (PTO) -Administratieve ondersteuning voor teamleiders
Groen	-Start traject De Lerende School via vragenlijst “Mijn school als lerende organisatie” -Streven naar meerkleurigheid binnen teams

Wit	-Brainstormsessies afbakening taken teamleiders -Brainstormsessies inzet personeelstevredenheidsonderzoek
------------	--

Fig. 4.2.9 Meerkleurigheid Teamleiders (De Caluwé, 2006)

Tot slot moeten veranderingen ook geborgd worden. Hiervoor maak ik gebruik van de drie loops van het transformationeel veranderen.

Drie loops om veranderingen te borgen:

Loop	Mogelijke aanpak
Single	-Personeelstevredenheidsonderzoek
Double	-Afbakening taken teamleiders en teams -Personeelstevredenheidsonderzoek -De lerende organisatie (Jutten, 2008)
Triple	-Opstellen Strategisch Plan -De lerende organisatie -Personeelstevredenheidsonderzoek

Fig. 4.2.10: Borging in verander/borgingloops (Lingsma 1999) Teamleiders

§ 4.3 Het mentoraat

Mentoraat is binnen de organisatie een taak die door ongeveer de helft van de docenten wordt uitgevoerd. Voorafgaand aan het onderzoek bleek al tijdens gesprekken dat juist in deze belangrijke groep problemen zitten. Om een duidelijk beeld te krijgen bestaat het onderzoek naar het mentoraat uit 3 delen: de SWOT-analyse (§4.3.1), een vergelijkend onderzoek naar mentoraat binnen vergelijkbare organisaties (§4.3.2) en een semigestructureerd interview met professionals, zowel mentor als niet-mentor (§4.3.3). In §4.3.4 komen de complicaties die zich voordoen binnen het mentoraat uitgewerkt, gevolgd door andere aanbevelingen die volgen vanuit het onderzoek in §4.3.5. Tot slot worden in §4.3.5 alle complicaties kleurverandervoorstellen en de borgingsloops doorgenomen.

§4.3.1 SWOT-analyse over het mentoraat

Het onderzoek naar het mentoraat is op dezelfde wijze gestart als het onderzoek naar het management. Om een beeld te schetsen van de situatie is er door docenten en het management een SWOT-analyse ingevuld (Bijlage 11). Ook deze uitkomsten zijn geanalyseerd via wegen die in de literatuur zijn te vinden en via de twee eigen ontwikkelde analyses, de complicatie- en kleurenanalyse.

-Sterktes-Zwaktes-analyse

-Kansen-Bedreigingen-analyse

-Strategische analyse

-Complicatie-analyse

-Kleurenanalyse

§4.3.1.1 Sterktes -Zwaktes Analyse (Wikipedia, 2009)

De sterke en zwakke punten van het mentoraat volgens docenten (D) en management (M):

Sterktes (D)	Sterktes (M)	Zwaktes(D)	Zwaktes(M)
-Contactmomenten -Korte lijnen -Doorspreken van zaken -Spin in web -Kan leerling op de rails zetten -Groepscohesie -Energie -Omgangskunde	-Veel tijd per mentor -Ervaren mentoren -Goed zicht op functioneren -Leerlingen kunnen niet duiken -Verantwoordelijk voor klas -Eerste aanspreekpunt	-Bewerkelijk -Veel tijd in Magister -Afstandelijk -Te weinig vrijheid -Mentor soms te zware klassen	-Routine -Het idee te veel te moeten -Info blijft hangen -Minderheid voert afspraken niet uit -Te weinig in Magister -Arbeidsintensief

Fig. 4.3.1: Sterktes en zwaktes Mentoraat

De sterkte ligt volgens docenten in de contactmomenten, de korte lijnen en de plek van de mentor. Het management denkt hier hetzelfde over. De zwaktes zit volgens docenten in de tijdsinvestering. Het management onderschrijft wel dat het arbeidsintensief is, maar dat er te weinig gedaan wordt als het gaat om communicatie en het verwerken in bijvoorbeeld het Leerlingvolgsysteem (LVS).

§4.3.1.2 Kansen en bedreigingen Analyse (Wikipedia, 2009)

Kansen(D)	Kansen(M)	Bedreigingen (D)	Bedreigingen(M)
Meer bijscholing -Leerlingen kennen -Goede mentorgesprekken -Goede coaches (actiever) -Kleinere klassen -meer uren -Communicatielijnen Leerlingwerkmiddag	-Up to date blijven zonder overdrijven -Open gesprekken met ouders -Inspelen op behoeftes leerlingen -Scannen en begeleiden -Consequente aanpak	-Te veel leerlingen -Administratie -Toenemende problematiek -Te veel moeten in weinig tijd -Ouders -Werkdruk -Niet in verhouding met aantal uren -Problemen blijven liggen	Het idee dat alles vanzelf gaat -Afwijkende invulling mentoraat -Ongemotiveerde leerlingen -Teveel op bordje mentoren -Eisende ouders

Fig. 4.3.2: Kansen en bedreigingen Mentoraat

De kansen die docenten zien in het mentoraat gaan ten onder door “te...-bedreigingen”: te veel leerlingen, te veel problematiek, te veel administratie. De kansen die het management ziet worden vooral bedreigd door de mentoren zelf en problemen met leerlingen die ongemotiveerd zijn en ouders die eisen bij de school leggen.

§4.3.1.3 Strategie-analyse (Wikipedia, 2009)

Ook voor het mentoraat zijn de diverse kwadranten op een andere manier naast elkaar gezet voor strategische analyses (Wikipedia, 2009): offensief, defensief, crisisplek en ombuiging (Bijlage 12). Hier staat alleen de analyse die uit deze vergelijking wordt getrokken:

Het offensief (sterktes en kansen)

Sterktes en kansen die met elkaar overeen komen zijn te vinden in de structuur van de school, dat is belangrijk voor het succesvol functioneren van de organisatie. Verder is groepscohesie, de bijscholing en de open gesprekken met ouders terug te vinden op terreinen waar we mogelijk verder kunnen komen dan de huidige stand van zaken.

Het defensief (bedreigingen en sterktes)

In de sterktes blijkt dat de organisatie een sterk product neerzet. Naast wat er gemeld wordt is dit ook te beluisteren bij mensen die buiten de eigen organisatie staan en te zien aan bijvoorbeeld het aantal aanmeldingen voor het nieuwe jaar (volgens berekeningen van de directeur 60% van het potentieel in de regio binnen een veld met 8 scholen). De bedreigingen zitten vooral in de eigen organisatie in de vorm van te veel leerlingen, het idee dat alles vanzelf gaat en de ouders.

Crisisplek (zwaktes en bedreigingen)

Bij zowel zwaktes als bedreigingen wordt de hoeveelheid werk door alle partijen genoemd als probleemgebied. Voor het mentoraat ligt de zwakte en de bedreiging in dit gebied. Ook de opmerkingen over afwijkende invulling, of het niet uitvoeren van taken door mentoren heeft

betrekking op de hoeveelheid tijd. Daarnaast wordt ook de toenemende druk van ouders genoemd als bedreiging.

Ombuiging (kansen en zwaktes)

Naast de zwaktes waar duidelijk wordt dat het mentoraat veel tijd vergt, komen kansen naar voren als: het investeren in bijvoorbeeld scholing in gesprekken en omgaan met ouders. De consequente aanpak met korte lijnen en goed gebruik van de structuren, zoals leerlingvolgsysteem en leerlingwerkmiddag kan winst opleveren.

§4.3.1.4 Complicatie-analyse

Evenals bij de paragraaf over het management zijn ook de uitspraken over het mentoraat ingedeeld in de complicatiegebieden communicatie, samenwerking en domeinafbakening

SWOT-Analyse team over mentoraat in complicaties

<u>Sterktes</u> -Communicatie (14x) -Samenwerking (6x) -Domeinafbakening (1x) -Anders (1x)	<u>Zwaktes</u> -Domeinafbakening (12x) -Communicatie (6x) -Samenwerking (1x) -Anders (2x)
<u>Kansen</u> -Domeinafbakening (8x) -Communicatie (4x) -Samenwerking (4x) -Anders (1x)	<u>Bedreigingen</u> -Domeinafbakening (16x) -Communicatie (3x)

Fig.4.3.3. SWOT-analyse team over mentoraat in complicaties

In deze analyse valt op dat de docenten communicatie als sterkte van het mentoraat aanwijzen. Hierbij gaat het om communicatie tussen de mentor en de leerling. In de andere kwadranten voert domeinafbakening de boventoon. Docenten zien dat mentoraat te maken heeft met hoge werkdruk.

SWOT-Analyse management over mentoraat in complicaties

<u>Sterktes</u> -Communicatie (2x) -Domeinafbakening (2x) -Samenwerking (1x) -Anders (1x)	<u>Zwaktes</u> -Communicatie (3x) -Domeinafbakening (2x) -Anders (2x) -Samenwerking (1x)
<u>Kansen</u> -Samenwerking (4x) -Communicatie (1x) -Anders (1x)	<u>Bedreigingen</u> -Domeinafbakening (2x) -Communicatie (2x) -Anders (1x)

Fig. 4.3.4 SWOT-analyse management over mentoraat in complicaties

Het management ziet de problemen met de werkdruk, maar ziet kansen in samenwerking. Domeinafbakening is volgens het management geen kans. Het management ziet domeinafbakening als bedreiging. Het management schat blijkbaar dat domeinafbakening zal lijden tot werkverzwaring, mogelijk van teamleiders.

§4.3.1.5 De SWOT-analyse in kleuren

Via de kleurenvisie van De Caluwé (2006) heb ik ook de opmerkingen over het management in kleuren uitgewerkt (bijlage 13) en de kleuren naast elkaar geplaatst.

Sterktes-Zwaktes analyse Strengths & Weaknesses			
Sterktes (D)	Sterktes (M)	Zwaktes (D)	Zwaktes (M)
Kansen en bedreigingen (Opportunities & Threats)			
Kansen (D)	Kansen (M)	Bedreigingen (D)	Bedreigingen (M)
Offensief			
Sterktes (D)	Sterktes (M)	Kansen (D)	Kansen (M)
Defensief			
Sterktes (D)	Sterktes (M)	Bedreigingen (D)	Bedreigingen (M)
Crisisplek			
Zwaktes (D)	Zwaktes (M)	Bedreigingen (D)	Bedreigingen (M)
Ombuiging			
Kansen (D)	Kansen (M)	Zwaktes (D)	Zwaktes (M)

Fig 4.3.5: Kleurenoverzicht SWOT-analyse mentoraat

Kleurenanalyse

Veel opmerkingen van docenten over het mentoraat zijn “rood” gekleurd met opmerkingen over te zwaar en teveel voor het aantal uren, vooral bij zwaktes en bedreigingen. Mogelijk dat hier sprake is van Oscillatie (Fritz, 1996), het opstapelen van klachten en vervolgens wegduwen. Bij de sterktes van het mentoraat komt ook de “blauwe” kleur met het ordenen van hulp aan leerlingen en de zorgstructuur van de school naar voren. Docenten ervaren frustraties vanwege taakbelasting, toenemende problematiek van leerlingen en grote groepen. Bij kansen zien docenten “groene” mogelijkheden in bijscholing en goede gesprekken leren voeren, maar ook hier kleinere klassen en meer uren.

Het management ziet het mentoraat vooral door een “blauwe” bril: het aantal uren dat er is voor mentoren, de duidelijke structuren en het gebruik van leerlingvolgsystemen. Bedreigingen zien zij ook in “rood” op het moment dat mentoren een eigen lijn gaan volgen of achterover leunen en denken dat alles van zelf gaat. Bij de kansen ziet het management het

verbeteren van de “blauwe” afspraken en het “groen” door up-to-date te blijven, het leren inspelen op behoeftes van de leerlingen en samen met ouders open gesprekken te voeren.

§4.3.2 Vergelijkend onderzoek mentoraatstaken

In de SWOT-analyse van het mentoraat kwam de taakbelasting naar voren als een van de grootste problemen voor het mentoraat. Literatuur, over de invulling van het mentoraat en de extra werkdruk van het mentoraat is niet aangetroffen. Er moest dus op een andere manier gezocht worden naar materiaal om de gevoelde druk binnen de school af te kunnen zetten tegen andere gegevens over het mentoraat. Binnen de Permanente Commissie Leerlingenzorg van het Samenwerkingsverband in de regio(VO. NWN 38.01) heb ik daarom een verzoek neergelegd bij zorgcoördinatoren om mij het takenoverzicht van “de mentor” binnen hun organisatie te mailen om een vergelijking te kunnen maken. Van 5 verschillende VMBO-organisaties en 1 HAVO/VWO heb ik het takenoverzicht vergeleken (Bijlage 14).

Om een goede vergelijking te kunnen maken is gekeken naar:

1 -Algemene zaken in de groep

2-Signalering

3-Bespreekplekken

4-Ondersteuning

5-Voortgang bewaken

6-Uren

7-Voorwaarden voor mentorschap/competenties

In bijlage is dit vergelijkend onderzoek uitgewerkt.

Onderzocht zijn de punten waar de verschillen zitten in de overzichten van de mentoraatstaken (Bijlage 15). Deze verschillen geven misschien mogelijkheden om het eigen mentoraat te versterken. Belangrijke verschillen waren te vinden in:

-Verzuim

-Signalering

-Bespreekgroepen

-Uren

Voor wat betreft verzuim, signalering en uren zijn de verschillen niet op negatieve wijze van invloed voor het mentoraat op school.

Een verschil waar de school wel gebruik van kan maken zijn de bespreekgroepen. Om werkdruk van mentoren te kunnen verlichten kan het jaarteam opgesplitst worden in mentoraatoverleg voor de mentoren en leerjaaroverleg voor de toegevoegde leden.

Mentoren zijn dan in eerste instantie verantwoordelijk voor de leerlingen. Toegevoegden zijn in eerste instantie verantwoordelijk voor projecten binnen de school. Bij uitvoering werken de jaarteams samen.

§4.3.2.1 Competenties en trainingen voor startende mentoren

Tot slot is het opmerkelijk dat er geen voorwaarden- of competentielijsten bestaan voor startende mentoren, vooral omdat het een spilfunctie is binnen de schoolorganisaties. Jonge docenten die ik tijdens de interviews hierover spreek melden ook dat er binnen hun opleiding nauwelijks aandacht wordt besteed aan het voorbereiden op een mogelijk mentoraat met alles wat daar bij komt kijken. De meeste startende mentoren kunnen wel binnen het samenwerkingsverband van de scholen voor VO een mentorentraining volgen, maar dan is het jaar al een periode gestart en aangezien de eerste periode van groepsvorming de belangrijkste van het jaar is, start deze cursus te laat. Nieuwe mentoren zijn al snel bezig met “achterhoedegevechten” terwijl de groep zich al gevormd heeft. Dit kan positief uitpakken, maar ook negatief, terwijl de mentor niet weet wat te doen.

§4.3.3 Het interview

Na de SWOT-analyse en het vergelijkend onderzoek heb ik een derde onderzoeksmethode ingezet. Doel hiervan is dieper in te gaan op het mentoraat op de eigen school. De “rode” opmerkingen in de SWOT-analyse vragen om een beter beeld. Om dit zo scherp mogelijk te krijgen zijn de respondenten hiervoor uitgezocht. Hieronder zowel de fanatieke als teleurgestelde ex-mentor, de “oude rot” in het mentoraat en jonge beginnende mentor.

Er is gekozen voor een semi-gestructureerd interview (Kallenberg, 2007), zodat er een zekere mate van vergelijkbaarheid ontstaat en de resultaten uiteindelijk ook vergeleken kunnen worden met de andere uitkomsten.

Aan het interview deden de volgende functionarissen/mentoren deel:

- | | |
|---------------------|--|
| -1 Directielid | -1 Teamleider |
| -4 Ervaren mentoren | -2 Jonge mentoren |
| -1 Ex-mentor | -1 Trajectbegeleidster/mentorentrainster |

De interviews zijn afgenomen in de periode december 2009. In mijn eigen SWOT-analyse (§2.3) geef ik aan dat gesprekken mijn sterke kant zijn. Als locatie mijn kantoor, in een ontspannen sfeer met koffie, om vergelijkbare resultaten te krijgen. Ik zit met de pet op van staffunctionaris. Dat geeft meer respons. Tijdens het interview hebben de respondenten soms meerdere opmerkingen gemaakt. In de uitwerking van het interview zijn alle opmerkingen meegenomen, om de geïnterviewden niet te dwingen 1 antwoord te geven en de ongedwongen sfeer te breken (Bijlage 15).

Een aantal opvallende punten:

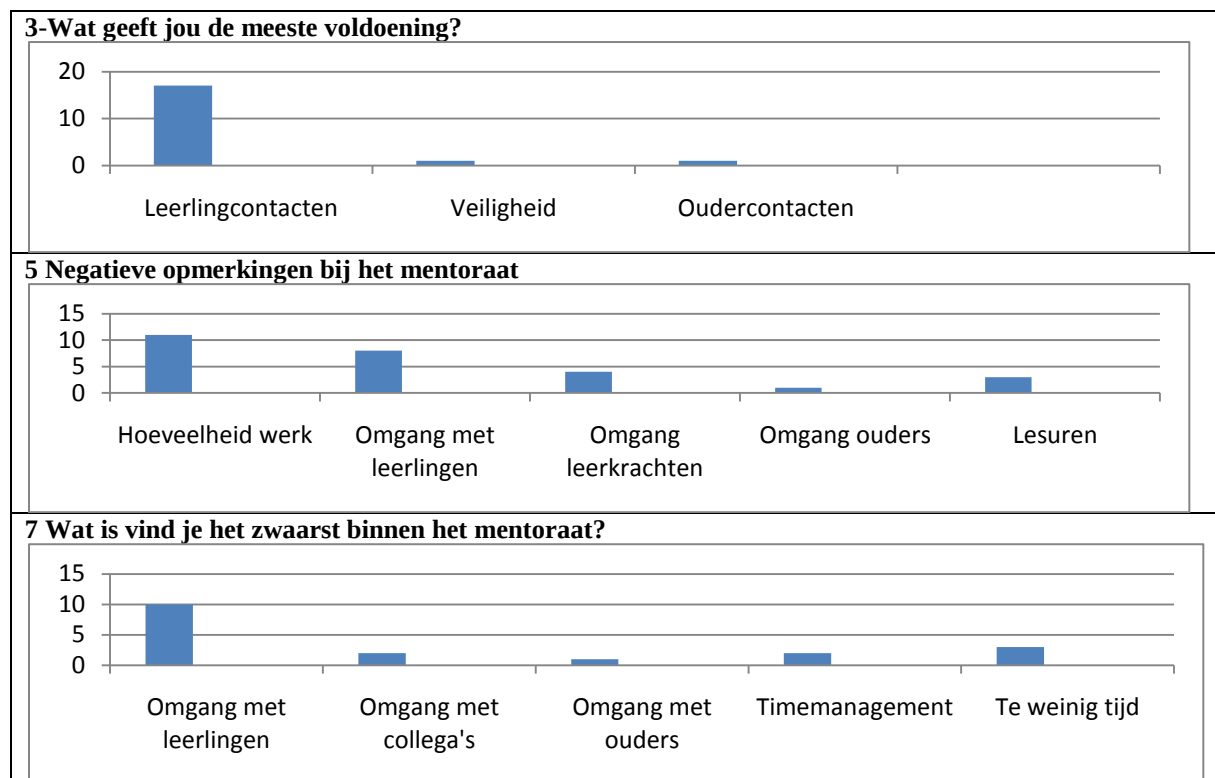
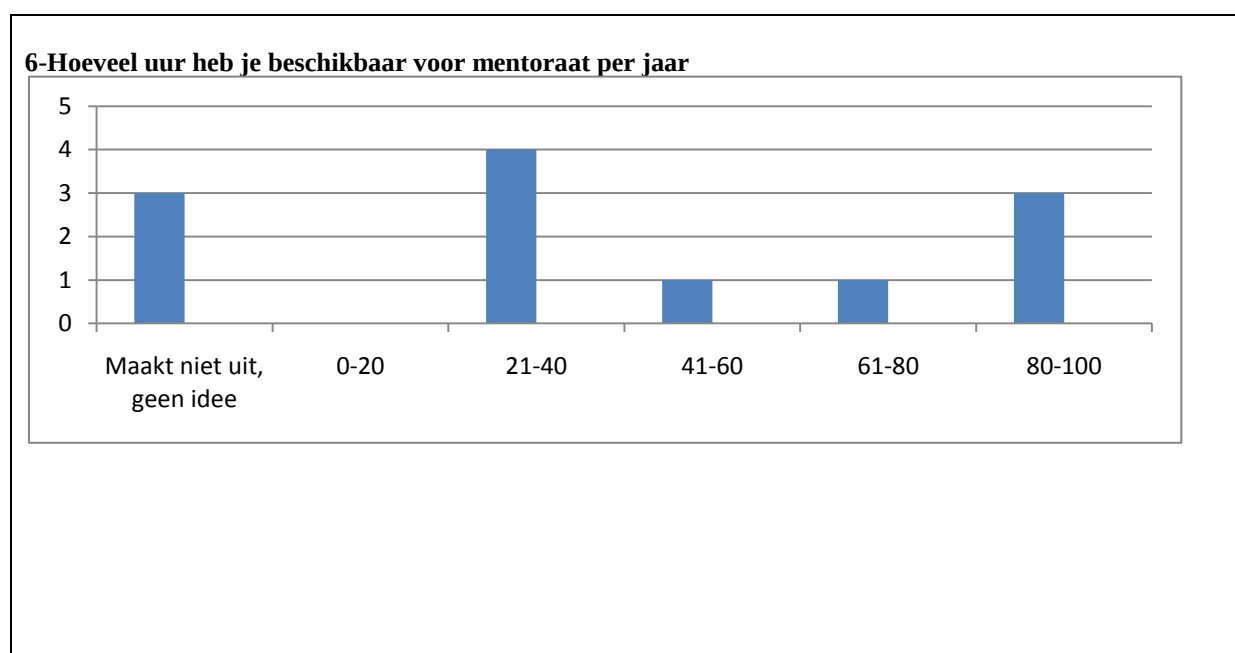


Fig. 4.3.6 Uitkomsten vragen 3, 5 en 7 van het interview.

-Leerlingcontacten: Respondenten melden bij vraag 3 dat het contact met leerlingen de meeste voldoening geeft, maar tegelijkertijd bij vraag 5 en 7 dat dit ook het zwaarste onderdeel is binnen de taak.

-Contacten met ouders en collega's: Bij het inwerken van mentoren wordt veel aandacht gegeven aan omgang met ouders. In vraag 5 en 7 geven de respondenten echter aan dat omgang met collega's vaak lastiger is dan met ouders.



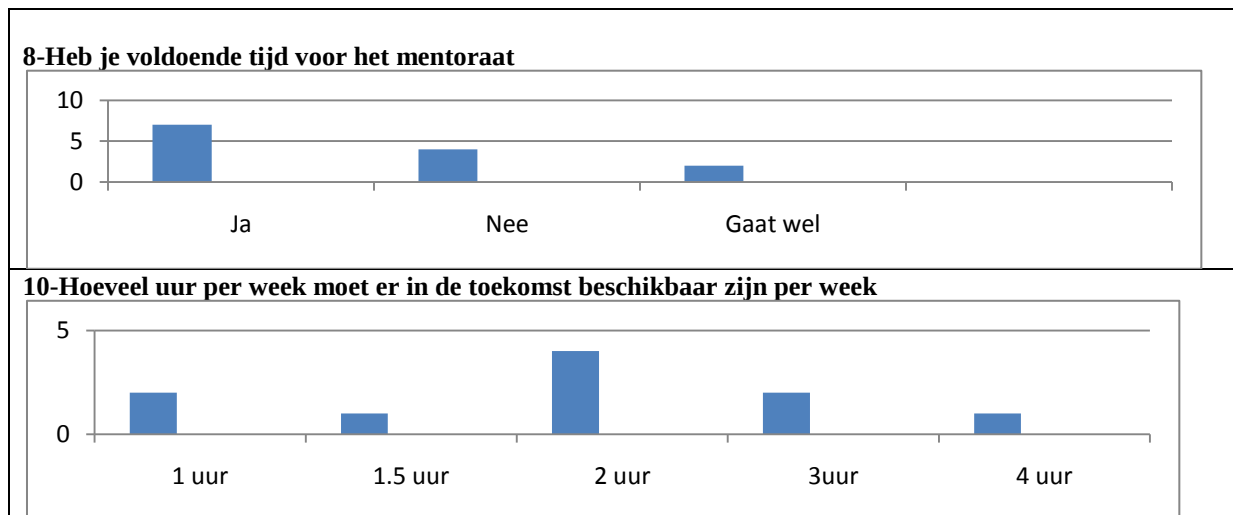


Fig. 4.3.7 Uitkomsten vragen 6,8 en 10 van het interview

-Tijdsbeslag: De vragen 6, 8 en 10 gaan over het aantal uren. Uit de uitkomsten van deze vragen blijkt dat het aantal uren dat mentoren beschikbaar willen hebben overeen komt met het aantal uren dat mentoren volgens het taakbeleid hebben.

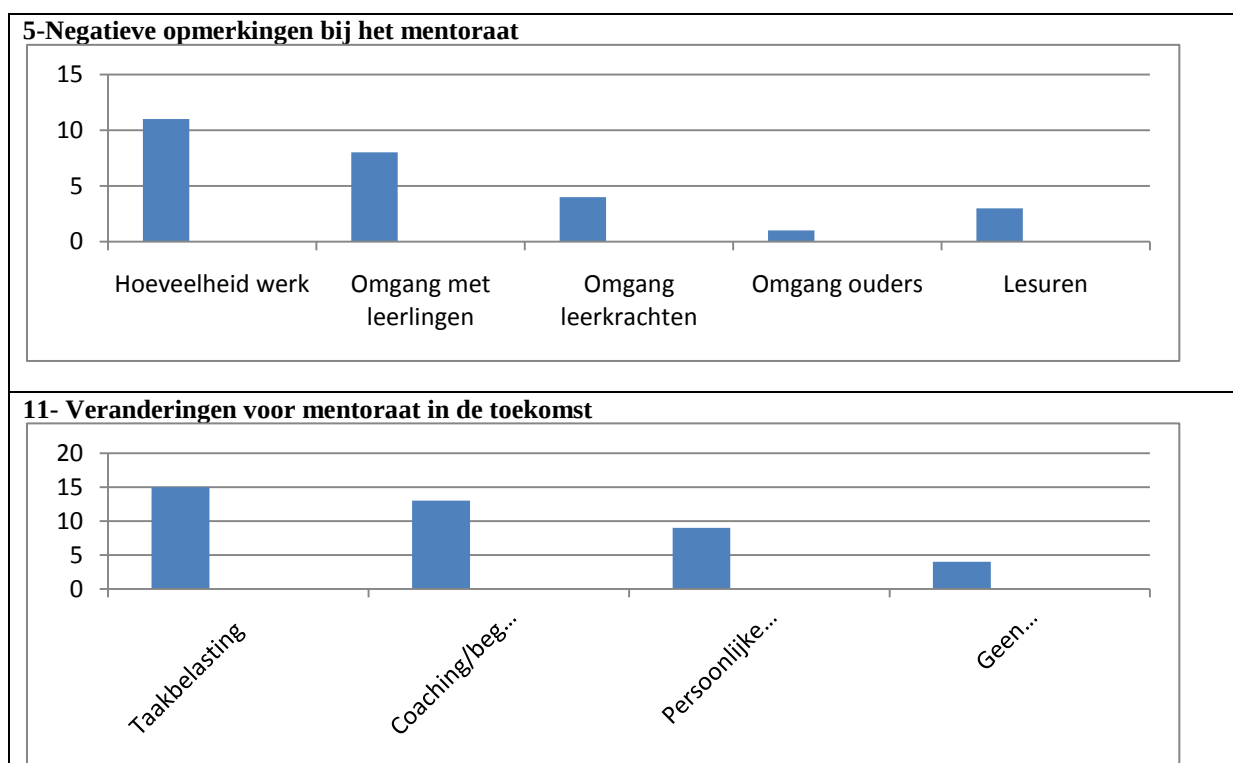


Fig. 4.3.8 Uitkomsten vragen 5 en 11 van het interview

-Taakbelasting: In de vragen 5 en 11 geven de respondenten aan dat taakbelasting het onderdeel is waar men vaak tegenaan loopt.

-Kwaliteit: Door het gehele interview heen en ook bij de open slotvraag geven de respondenten aan dat ze zich zorgen maken over de kwaliteit van het mentoraat. Volgens de respondenten moet hier veel aandacht voor zijn.

Concluderend kan worden gesteld:

- Respondenten hebben voldoende uren, maar ervaren werkbelasting.
- De omgang met de leerlingen wordt positief, maar ook als zwaar ervaren
- De omgang met ouders van leerlingen wordt door respondenten minder lastig ervaren dan de omgang met vakdocenten.
- Respondenten maken zich zorgen over het behoud van de kwaliteit van het mentoraat.

§4.3.4 De complicaties en het mentoraat

Wat zijn binnen het mentoraat de complicaties bij communicatie, domeinafbakening en samenwerking in een lerende organisatie? Hoe kan binnen het mentoraat hieraan meer aandacht worden besteedt?

§4.3.4.1 Communicatie

Vanwege de ervaren werkdruk vindt er op het niveau van mentoraat nauwelijks overleg plaats tussen mentoren. Er is geen rustmoment waarin mentoren kunnen reflecteren en overleggen over hun ervaringen in de groep of het leerjaar. Mentoren zijn druk in de weer met opmerkingen die door andere docenten op hun bordje worden gelegd. Communicatie tussen mentoren in hetzelfde jaar of tussen de diverse jaren bestaat hoofdzakelijk uit een warme overdracht bij aanvang van het jaar en losse opmerkingen in de personeelsruimte. Mentoren die het moeilijk hebben, of een lastige groep staan er alleen voor.

Oplossing hiervoor is volgens mij te vinden in het scheppen van ruimte voor mentoraatoverleg, zowel in hetzelfde leerjaar als tussen de diverse leerjaren.

§4.3.4.2 Domeinafbakening

Mentoren geven aan dat ze het zwaar hebben met hun groepen en taakbelasting ervaren. De gemiddelde grootte van de groep is gestegen tot ongeveer 28 leerlingen per groep. De leerlingen nu zijn niet meer de leerlingen van 10 jaar geleden. Er zijn meer leerlingen die specifieke begeleiding nodig hebben. Rugzak en Rebound hebben hun intrede gedaan, enzovoorts. Naast deze verzwaring in de mentorgroep heeft de mentor ook te maken met werkdruk van buiten: projecten die gedraaid moeten worden, maatschappelijke stages, sectorkeuzes, voorbereiding op schoolkeuzes, enzovoorts. En dan zijn er ook nog de vakdocenten die hun kritiek op leerlingen uit die klas wel even willen spuien in de personeelsruimte. Een mentor heeft het niet altijd makkelijk. Toch geven de respondenten in het interview aan het fijn te vinden om mentor te zijn en voldoende tijd te hebben voor hun leerlingen, maar de druk vooral van buiten te ervaren.

Naar aanleiding van de SWOT-Analyse, het vergelijkende onderzoek en het interview, kunnen volgende oplossingen volgens mij ingezet worden:

-Instellen mentoraatoverleg.

Het uit elkaar halen van een jaarteam in een mentoraatoverleg voor leerlingzaken en een groep voor leerjaartzaken kan lucht geven in de gevoelde werkdruk. Mentoren hebben meer tijd om hun leerlingen te bespreken, maar ook te reflecteren en ervaringen uit te wisselen. Dit kan zowel verticaal in 1 leerjaar als horizontaal, tussen meerdere leerjaren. De overige leden van de teams zijn verantwoordelijk voor de voorbereiding van projecten en overige activiteiten. Het jaarteam kan blijven functioneren als basis waar voorbereide projecten worden besproken, uitgevoerd en geëvalueerd.

-Uren voor mentoraat

Over het algemeen heeft de mentor voldoende tijd voor zijn groep. Het kan echter voorkomen dat een mentor een zware klas treft en veel extra werk heeft (bijvoorbeeld bij Reboundplaatsingen). Deze mentor kan de mogelijkheid krijgen om een beroep te doen op bijvoorbeeld ontwikkeltijduren, zodat hij weet dat er in zijn geval extra tijd wordt gecreëerd. Dit zal weliswaar niet financieel tot uitdrukking komen, maar wel in de uren en in de waardering die de mentor op deze wijze ook voelt

-Anders roosteren van projecten

Door te kiezen voor vaste projectweken waarbij een jaarteam een gehele periode alleen binnen het eigen leerjaar actief is verstevigt de band tussen jaarteamleden en tussen teamleden en de leerlingen.

-Gerichte ondersteuning op hulpvragen van de mentor.

Deze ondersteuning kan gegeven worden door de teamleider of het zorgteam. Ook het organiseren van intervisiebijeenkomsten kan hierbij betrokken worden

-Gebruik van de functiemix

De functiemix is in ontwikkeling. De LC-schaal voor docenten die 60% lesgeven. Binnen het mentorschap kan hier een verschil worden gemaakt. Bijvoorbeeld een mentor die de leiding op zich neemt binnen het mentoraatoverleg gaat door naar LC. Hiervoor is een werkgroep actief binnen de school.

§4.3.4.3 Samenwerking in een “lerende organisatie”

Door om te schakelen naar een lerende organisatie hoeven mentoren niet alleen te staan. De mentor krijgt ondersteuning via het teamleren en de gezamenlijke visie die door het team wordt opgezet en gedeeld. De mentor durft ook vragen te stellen. Interesse tonen, complimenteren en een luisterend oor zijn belangrijk.

§4.3.5. Andere aandachtspunten

Naast de voorstellen op de complicatiegebieden zijn er ook nog aandachtspunten, die vooral voortgekomen zijn uit het vergelijkend onderzoek en het interview:

-Nieuwe mentoren starten vaak na een jaar te hebben rondgekeken. De directie zou bij het Samenwerkingsverband die mentortrainingen verzorgt zich hard kunnen maken voor een mentorentraining die begint op de helft, of aan het eind van een schooljaar, aangezien de eerste schoolweken voor de groepsvorming van wezenlijk belang zijn en een mentortraining daardoor te laat start.

-Is er een competentieprofiel voor mentoren? Mentoren moeten kunnen omgaan met leerlingen en ouders, maar ook met docenten (soms de oude rotten in het vak). Op de opleidingsscholen bestaat hier weinig aandacht voor, maar in de praktijk van alle dag kan dit vooral voor jonge mentoren een stressfactor zijn.

-Geef mentoren “competentiepresentjes”. Te denken valt hierbij aan literatuur die goed bruikbaar is:

-Konig, A. (2006)

In gesprek met de leerling. Houten

EPN, KPC Onderwijs Adviseurs

-Nieuwenbroek, A. , Mijland, I. (2001)

Het 10-minutengesprek met ouders. 's Hertogenbosch:

Ortho Consult

-Sarneel, N. (2009)

Het Potjesverhaal. Kind in ontwikkeling getekend en uitgelegd. Antwerpen-Apeldoorn:

Garant

§4.3.6 Slot

Het onderzoek naar het mentoraat is breed opgezet, aangezien de mentor in de pedagogische driehoek school, ouder en kind, het eerste aanspreekpunt is. Hier kunnen goede relaties gebouwd worden, maar ook kapot gemaakt worden. Mentor zijn is leuk, maar ook zeer verantwoordelijk werk. Ik leg de voorstellen rond het mentoraat op de lijst met complicaties:

De Complicatielijst

Complicatie	Mogelijke aanpak
Communicatie	-Instellen mentoraatoverleg -Meer ruimte voor reflectie -Ondersteuning voor mentoren -Intervisiebijeenkomsten mentoren
Domeinafbakening	-Herijking takenpakket mentoraat -Jaarteam indelen in leerlingzaken en leerjaartzaken -Gebruik functiemix
Samenwerking	-Organisatie ombouwen tot lerende organisatie -Gebruik verandermanagement de Caluwé (2006)

Fig. 4.3.9 Complicatielijst mentoraat

Om meerkleurigheid binnen de school te bereiken leg ik de voorstellen ook op de kleurenveranderingen van de Caluwé (2006)

Kleur	Mogelijke aanpak
Geel	-Instellen mentoraat inclusief functiemix -Lobbyen voor externe mentortrainingen eind schooljaar
Blauw	-Taakoverzicht mentoraat -Competentieprofiel opstellen mentoraat -Opstellen afspraken mentoraatoverleg / leerjaarteam
Rood	-Uren voor mentoraat -Competentiepresentjes -Bemoediging mentoren
Groen	-Intervisiegroep mentoraat -Mentortrainingen
Wit	-Brainstormsessie over urenbuitbreiding mentor met zware taak

Fig. 4.3.10: Meerkleurigheid (De Caluwé, 2006) Mentoraat

En in verband met de borging in meerdere loops:

Loop	Mogelijke aanpak
Single	Competentiepresentjes -Bemoediging mentoren
Double	-Taakoverzicht mentoraat -Intervisiegroep mentoraat -Opstellen afspraken mentoraatoverleg / leerjaarteam -Mentortrainingen
Triple	-Competentieprofiel opstellen mentoraat -Instellen mentoraat inclusief functiemix -Brainstormsessie over urenbuitbreiding mentor met zware taak

Fig.4.3.11: Borging in verander/borgingsloops (Lingsma 1999) Mentoraat

§4.4 De sectie

Secties functioneren binnen de school zelfstandig. In §2.2, de hiërarchie van de school, zoals ik het ervaar, is de sectie apart getekend. In een bestaand organogram van de school zijn de secties echter niet terug te vinden. Er is er weinig zicht op wat er gebeurt binnen de secties. Sinds 2 jaar is er een afspraak dat secties hun verslagen mailen naar de Commissie Onderwijs, bestaande uit de directeur en de zorgcoördinator, als een verantwoording van waar de sectie mee bezig is. Daarnaast spreekt 1 maal per jaar de commissie onderwijs de sectieleiders naar aanleiding van het leerlingtevredenheidsonderzoek (LTO) en de voortgang van de cijfers in alle jaren. In §4.4.1 ga ik in op welke secties er zijn en hoe de secties functioneren. Voor de dataverzameling zijn 2 onderzoeksonderdelen ingezet. Onder alle sectieleden heb ik een SWOT-analyse verspreid. De weergave hiervan is te vinden in §4.4.2. In §4.4.3 gaat het onderzoek over de uitkomsten van de gesprekken met de sectieleiders. §4.4.4 geeft conclusies ten aanzien van de complicatiegebieden en in de slotparagraaf zet ik de resultaten in complicaties, het meerkleurenschema en tot slot het borgingsschema.

§4.4.1 Werking van de secties

Ieder vak binnen de school vormt een eigen sectie. In schema weergegeven:

Aardrijkskunde	Informatietechnologie
Biologie	Levensbeschouwing
Cultureel Kunstzinnige Vorming	Lichamelijke Opvoeding
Duits	Maatschappijleer
Engels	Natuurkunde/Scheikunde
Frans	Nederlands
Geschiedenis	Tekenen
Handvaardigheid	Wiskunde

Fig. 4.4.1 Vakken met eigen sectie

Tussen deze secties bevinden zich 1-persoonsecties als levensbeschouwing en handvaardigheid, maar ook grote secties als Engels en Nederlands, de verplichte vakken door alle jaren. De sectie is verantwoordelijk voor het lesgeven in een vak. De sectie komt regelmatig bij elkaar. Hiervoor is ruimte gereserveerd in het vergaderrooster. Daarnaast komen secties op eigen initiatief regelmatig bij elkaar om nieuwe ontwikkelingen, het maken van werkafspraken of het bestellen van een nieuwe methode, te bespreken. Sinds dit jaar zijn een aantal secties naar aanleiding van een studiedag over adaptief onderwijs ingedeeld bij een vervolg- en borgingscursus over adaptief onderwijs. De sectie wordt voorgezeten door een sectieleider. Voor deze taak bestaat geen functie-omschrijving. Samenwerking tussen secties wordt gezocht bij de voorbereiding van projecten, het invullen van jaarplannen en tijdens onderwijs-ontwikkel-momenten. Vaak vindt dit laatste overleg plaats op aandrang van de teamleiders. De teamleiders zijn als docent ook lid van een sectie. In 2 gevallen zijn zij sectieleider.

§4.4.2 SWOT-analyse van de sectie

Alle secties hebben een SWOT-formulier ontvangen met het verzoek dit in te vullen (Bijlage 17). Samengevoegd levert dit een volgend beeld:

<u>Sterktes</u> -Goed afspraken met elkaar te maken 9x -Sterk programma.4x -Ontwikkelen van materialen 2x -Docenten van verschillend pluimage, dus breder aanbod naar leerlingen.2x -Kleine sectie-2x -Aandacht voor spontane inbreng van sectieleden 2x	<u>Zwaktes</u> -Diversiteit van personen in sectie maakt besluitvorming soms lastig 5x -Bespreken van onderdelen terwijl er geen vergadering op de agenda staat 3x -Slechte communicatie onderling 3x -Sectie te groot en daardoor eilandjes 2x -Delen van materiaal -Sectie is klein
<u>Kansen</u> -Goede organisatie nastreven en daarbij afspraken nakomen en materiaal delen 7x -Als docenten willen kunnen ze het vak meer naar hun eigen hand zetten en kan het vak in de breedte als in de diepte laten groeien 4x -Eenheid creëren binnen sectie	<u>Bedreigingen</u> -Te veel hooi op de vork nemen/krijgen 5x -Problemen in samenwerking/communicatie binnen sectie 5x -Verbrokkeling onderbouw/bovenbouw 3x -Dreiging van MT

Fig.4.4.2 Uitkomsten SWOT-analyse secties

Uit deze SWOT-analyse blijkt dat sectieleden de sectie als een platform zien waar goede afspraken met elkaar te maken zijn, terwijl bij zwaktes en bedreigingen communicatie terugkomt, maar nu als probleemgebied in secties. De secties zien vooral kansen in betere samenwerking en het creëren van eenheid.

§4.4.2.1 Complicatie-analyse

Deze SWOT-analyse kan ook gelezen worden vanuit de complicatiegebieden samenwerking, communicatie en domeinafbakening.

<u>Sterktes</u> -Samenwerking (17x) -Communicatie (16)	<u>Zwaktes</u> -Samenwerking (14x) -Communicatie (11x) -Anders (8x)
<u>Kansen</u> -Communicatie (6x) -Samenwerking (4x) -Anders (9x)	<u>Bedreigingen</u> -Communicatie (7x) -Samenwerking (6x) -Domeinafbakening (3x)

Fig.4.4.3 SWOT-analyse sectieleden in complicaties

Samenwerking en communicatie springen er uit, zowel in sterktes als zwaktes. Domeinafbakening komt alleen voor bij bedreigingen. Secties of sectieleden voelen zich bedreigd door verbrokkeling of druk van buiten bijvoorbeeld vanuit het management.

§4.4.3 Gesprekken commissie onderwijs en de sectieleiders

Dit jaar zijn voor de tweede maal gesprekken georganiseerd met de sectieleiders. Gesproken is hierbij over de voortgang van de cijfers, het leerlingtevredenheidsonderzoek (LTO) en het functioneren van de sectie. Een aantal opmerkingen hierover zijn te maken:

Algemeen

Het is de tweede keer dat deze gesprekken georganiseerd worden. Sectieleiders die zich in de eerste ronde nog ontwijkend uitlieten, waren, enkele uitzonderingen daargelaten, veel positiever. Men ervaart deze bijeenkomsten nu een gewenning als waardevol en als mogelijkheid om met de directie in gesprek te gaan over de sectie.

Tegenwerking

Een sectie vond het gesprek vooral bedreigend, aangezien uitkomsten van het LTO van meerdere vakken naast elkaar werden vergeleken. Een andere sectie wilde de berekeningsmethode van de directeur en zorgcoördinator aan de orde stellen en niet kijken naar de resultaten van het vak.

Het Leerlingtevredenheidsonderzoek (LTO)

In de eerste ronde van de gesprekken stelden de sectieleiders vorig jaar nog aan de orde of de leerlingen wel wisten wat er precies aan ze gevraagd werd. Dit jaar werd dit als een gegeven gezien en werd er naar uitkomsten gekeken in plaats van naar vraagstelling.

Functioneren secties

De sectieleiders is ook persoonlijk gevraagd hoe zij het functioneren van de sectie zien en waar volgens de sectieleiders problemen zijn (Bijlage 18). In complicaties uitgedrukt geven deze opmerkingen het volgende beeld:

Complicatiegebied	Aantal
Samenwerking	12
Communicatie	10
Domeinafbakening	10
Anders	5

Fig.4.4.4 Opmerkingen sectieleiders in complicaties

Alarmerend

Bij 3 secties is de samenwerking en of communicatie dermate slecht dat tijdens de gesprekken geconstateerd is dat ingrijpen noodzakelijk is. Bij 1 sectie is dit inmiddels gebeurd, bij 2 andere secties zijn vervolgesprekken gepland.

§4.4.4 De complicaties en de secties

Wat er binnen secties besproken wordt is nauwelijks inzichtelijk. Secties kunnen enthousiast vastgestelde afspraken voor hun vak uitvoeren, maar voor het zelfde geld aan de poten van de organisatie zagen. Om hier inzicht in te krijgen en actief op te kunnen inspelen is meer zicht nodig. Wijzigingen zijn noodzakelijk in alle complicatiegebieden.

§4.4.4.1 Communicatie

Binnen een aantal secties wordt moeilijk gecommuniceerd. Zwakke persoonlijke verhoudingen en problematische werkrelaties leiden tot slecht functioneren van secties binnen de gehele organisatie. Dit heeft schadelijk doorwerking op het team, maar ook in de richting van leerlingen en ouders. De teamleiders zullen bij secties die in de problemen zitten, moeten ingrijpen. Als een sectie slecht communiceert behoort de teamleider dit te weten. De teamleider kan als onderwijskundig leider aanschuiven bij de sectievergadering, het sectieleiderschap tijdelijk overnemen, of een sectie bijeen roepen om de communicatie tussen sectiegenoten aan de orde te stellen.

§4.4.4.2 Domeinafbakening

Secties zijn op dit moment zelfstandige eenheden, die op hun vakgebied eigen beleid kunnen maken. Uit het onderzoek blijkt dat secties soms prima functioneren, maar soms ook zeer problematisch zijn. Herkadering is voor secties dringend noodzakelijk. In §4.2.3.2 staat het voorstel dat teamleiders zich terugtrekken uit de secties en het onderwijskundig leiderschap op zich nemen. In die functie schuiven zij aan bij sectiebijeenkomsten. De sectie wordt onderdeel van een jaarteam, dat horizontaal kan samenwerken met andere jaren. De Commissie Onderwijs, bestaande uit de directeur en de zorgcoördinator kunnen hun gespreksonderwerpen met de sectieleiders verdiepen en bijvoorbeeld doorlopende leerlijnen, aansluiting bij Basisonderwijs, voorbereiding op Middelbaar Beroeps Onderwijs aan de orde stellen. De secties berichten de commissie welke activiteiten zij hebben ontplooid op deze gebieden.

Samenvattend kan worden gesteld dat de secties moeten worden ondergebracht binnen de jaarteams. De teamleiders nemen het onderwijskundig leiderschap binnen de secties op zich en de commissie onderwijs breidt de gespreksonderwerpen met de sectieleiders uit naar een schoolbrede ontwikkelingen.

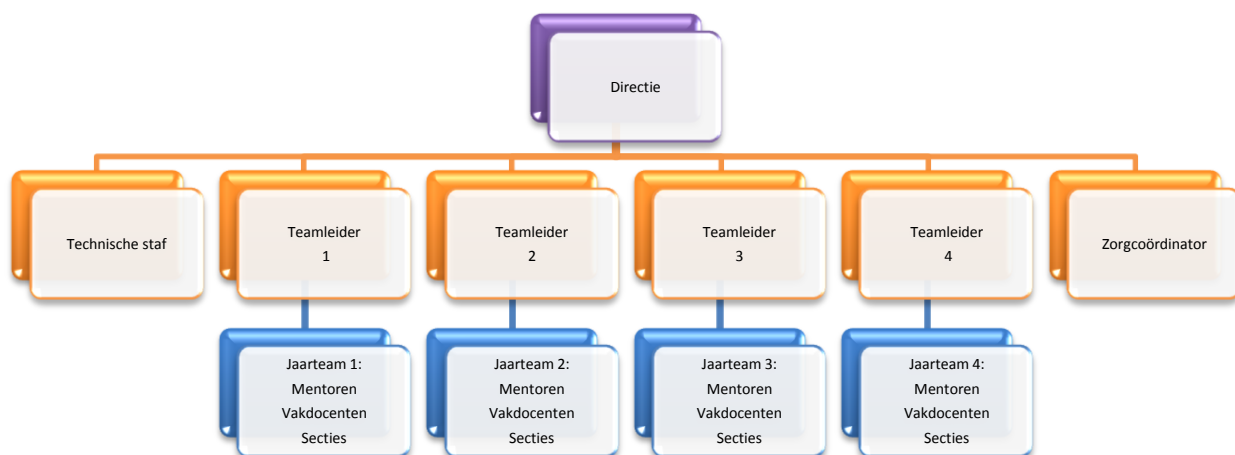


Fig. 4.4.5 Voorstel hiërarchie met geïntegreerde secties in jaarteams

§4.4.4.3 Samenwerking

De samenwerking binnen een aantal secties zal verbeterd moeten worden. De lerende organisatie kan hierin een belangrijke rol spelen. Secties waar verhoudingen slecht tot zelfs verziekt zijn hebben extra begeleiding nodig. Dit kan gedaan worden via interne ondersteuning vanuit het management, maar ook extern kan hulp ingeschakeld worden.

§4.4.5 Slot

Ook de sectie vat ik kort samen in interventievoorstellen/aanbevelingen

De Complicatielijst

Complicatie	Mogelijke aanpak
Communicatie	-Teamleider als onderwijskundig leider bij sectieoverleg -Ondersteuning voor sectieleden -Intervisiebijeenkomsten sectieleden
Domeinafbakening	-Teamleider uit de secties als sectiegenoot -Sectie is onderdeel van jaarteam -Versterking rol Commissie Onderwijs
Samenwerking	-Organisatie ombouwen tot lerende organisatie -Gebruik verandermanagement de Caluwé (2006)

Fig. 4.4.6 Complicatielijst Secties

Om meerkleurigheid binnen de school te bereiken leg ik de voorstellen ook op de kleurenveranderingen van de Caluwé (2006)

Kleur	Mogelijke aanpak
Geel	-Versterking rol commissie onderwijs -Aanschuiven teamleider bij secties als onderwijskundig leider
Blauw	-Secties als onderdeel van jaarteam
Rood	-Terugtrekking teamleiders uit de sectie
Groen	-De lerende organisatie binnen de sectie -Bijscholing voor sectieleden -Samenwerking tussen diverse secties
Wit	-Ruimte voor spontane ideeën in secties

Fig. 4.4.7: Meerkleurigheid (De Caluwé, 2006) Secties

En in verband met de borging in meerdere loops:

Loop	Mogelijke aanpak
Single	-Verandering samenstelling sectie
Double	-Rol teamleider als onderwijskundig leider binnen de sectie
Triple	-Verbreding gesprekken sectieleider met commissie onderwijs

Fig.4.4.8: Borging in verander/borgingsloops (Lingsma 1999) Secties

§4.5 Het jaarteam

Het jaarteam is het laatste platformdeel dat besproken wordt. Binnen het jaarteam is geen SWOT-analyse gemaakt. Dit omdat binnen de jaarteam veel frustraties voorkomen. In de voorbereiding van deze paragraaf dus niet op zoek naar problemen die van te voren kunnen worden ingevuld. Voor dit platform is gebruik gemaakt van wat in §2.3 exploreren wordt genoemd. Drie maanden is in het betreffende team geëxperimenteerd. Als uitgangspunt is hierbij de veranderliteratuur van De Caluwé en Vermaak (2006) genomen. In deze veranderliteratuur wordt gewerkt met verandering door de toepassing van kleurstrategieën.

De Caluwé en Vermaak (2006) komen tot veronderstellingen achter de vijf manieren van denken (vrij naar tabel 3.1: De Caluwé & Vermaak, 2006: 65)

Kleurendruk	Beeld	Verandering wordt gerealiseerd door
Geel	Politiek, macht	-belangen bij elkaar brengen -dwingen tot innemen van standpunten -coalitievorming, creëren van win-win-situaties -neuzen dezelfde kant oprichten
Blauw	Planning, ontwerp en controle	-van tevoren formuleren van duidelijk resultaat, doel -maken van stappenplan van A naar B -monitoren van de stappen en bijsturen -stabiliteit en beheersing - reduceren van complexiteit
Rood	Human Relations, persoonlijke groei	-prikkelen van mensen -het motiveren, belonen van mensen met behulp van HRM-instrumenten
Groen	Leren en ontwikkeling	-bewust maken van nieuwe invalshoeken, eigen tekortkomingen -motiveren om nieuwe dingen te zien/leren/kunnen; - creëren van gezamenlijke leersituaties
Wit	Spontane processen, zelforganisatie	-wegnemen van eventuele blokkades en optimaliseren van conflicten -dynamiek en complexiteit zien en kunnen duiden -de energie van de mensen de ruimte geven -uitgaan van de wil en de wens van de mens die zelf betekenis toevoegt -gebruiken van rituelen en symbolen

Fig. 4.5.1: Veronderstellingen achter de vijf manieren van denken

Over de 3 maanden is een dagboek bijgehouden (Bijlage 19). In §4.5.1.1. tot en met §4.5.1.3 zijn een aantal fragmenten uit het dagboek opgenomen. Aan de hand van deze voorbeelden volgen uiteindelijk de conclusies over het jaarteam.

§4.5.1 Beschrijving van het team

Het jaarteam waar geëxperimenteerd wordt is een team dat “rood en blauw” denkt. Vooral kritisch zijn, naast “Wat kost het mij aan tijd en wat krijg ik er voor terug?” Het team functioneert op planning waarvoor de teamleider verantwoordelijk is. De teamleider zelf, met wie dit is nabesproken, geeft zelf ook aan dat hij zich vooral thuis voelt in de kleur “blauw”, het geven van structuren en regels, maar bij zichzelf ook de rode denktrant herkent.

§4.5.1.1 Rebound

Het “rood/blauw”denkende team is zeer kritisch als het gaat om werk organiseren voor leerlingen die tijdelijk zijn onder gebracht bij Rebound, om daar te werken aan hun problemen en tegelijkertijd het werk voor school bij te houden.

Driebanden: Via rood naar geel om te komen tot oplossingsgericht groen

Binnen het team bestaat onrust over een aantal leerlingen die tijdelijk bij Rebound zijn geplaatst. Er zijn zaken die blijkbaar niet kloppen op het gebied van het programma van toetsing en afsluiting (PTA), de tentamens en de weekverslagen.

Gestart met de collega's die hun grieven over de samenwerking kwijt wilden aan te horen en samen te vatten. Vervolgens in overleg met de betrokkenen een bericht opgesteld naar Rebound (bijlage19a) waar de problemen in worden omschreven. Als volgende stap de Rebounddocenten uitgenodigd voor een gesprek over de beschreven punten. Doel hiervan is samen in een “gele” setting om de ronde tafel te zoeken naar oplossingen voor de grieven van de teamleden, waarmee ook de Rebounddocenten verder kunnen. Na meningen te hebben uitgewisseld zijn we tot werkbare afspraken gekomen. Van de bijeenkomst heb ik een verslag gemaakt en na akkoord van beide partijen het bericht verder binnen het management verspreid en binnen het Samenwerkingsverband van scholen (bijlage19b).

De verandering bewerkstelligen via “geel” pakt goed uit. Ik denk dat het belangrijk is geweest om de kritiek van de mentoren aan te horen en die vervolgens samen te vatten in een bericht. De onrustgevoelens zijn aangekomen en beschreven, ze zijn erkend en bekend. Ook het vastleggen van het resultaat en iedereen hiervan op de hoogte brengen is een belangrijke stap. Het geeft geruststellingen dat zaken vast liggen en bekend zijn bij iedereen. Ondanks gemopper van vakdocenten over toetsen die al of niet nog ingeleverd moeten worden verlopen de contacten goed en keren de leerlingen voorjaar 2010 weer terug naar school.

Fig.4.5.2 Dagboekfragment Rebound

Samenvattend kan worden gesteld dat docenten samenbrengen, hun grieven serieus nemen, aanhoren en samen zoeken naar oplossingen leidt tot een goede samenwerking met Rebound. Via de kleurenkeus “geel” komt er een werkbaar voorstel op tafel en zoeken docenten samen met externen naar “groene” oplossingen.

§4.5.1.2 Projectafspraken

Een ander traject dat plaats heeft gevonden binnen het team was de voorbereiding van een projectweek.

17 november 2009

Kan vierbanden ook? Van rood via geelnaar wit of toch beter blauw

In november is er een teamvergadering gepland. Gesproken zal er worden over een project dat in januari zal worden uitgevoerd. De vergadering zal door mij technisch worden voorgezeten. Inhoudelijk zullen de directeur met de decaan en een teamlid deze vergadering leiden.

Vlak voor de vergadering krijg ik bericht dat de directeur en decaan verhinderd zullen zijn. Ik vertrouw er op dat het teamlid als projectleider voldoende weet om de vergadering te leiden. Op het moment dat we de vergadering ingaan vertelt dit teamlid mij ook niet op de hoogte te zijn. En dan moet je dus een keus maken. Op welke manier treed ik dit team tegemoet. Er moet een resultaat op tafel komen aangezien we na deze vergadering geen nieuwe meer gepland hebben. De enige echte kennis die ik van het project heb is “rood”. Er is veel kritiek over de activiteiten die het team in voorgaande jaren heeft gedaan.

Ik besluit eerst bij “rood” aan te sluiten bij het team. Iedereen krijgt de ruimte om te spuien en kritiek. Samen met het team besluit ik de angel van het project, ouders en oud-leerlingen op school, er uit te halen. We maken de afspraak om dat niet te gaan doen. Met een overgrote meerderheid. Iedereen is opgelucht met deze. Iedereen is daar wel content mee. Maar dan volgt de vervolgvraag: “En wat doen we dan wel en wie gaat dat doen?”.

Stilte. De “ witte” benadering, het team komt vanzelf met ideeën geeft geen oplossing. Iedereen doet er het zwijgen toe. Ik doe nog een poging om via een aantal docenten vanuit de creatieve hoek een ingang te krijgen. Ze staan niet te springen maar goed..... Een van de mentoren geeft aan dat hij wel een deel van het project

wil dragen, maar dat er wel ondersteuning nodig is. Gefrustreerd door het gebrek aan kennis van mezelf over het onderwerp maak ik nog een rondvraag langs alle teamleden. Een van de teamleden wil nog wat zeggen. Het teamlid geeft aan dat er een aantal leden in het team zitting hebben die nauwelijks iets tot niets bijdragen in leerjaar 3. Een teamlid wordt hierbij in het bijzonder aangesproken. Voordat ik kan afhameren is het er al uit. Verbluft sluit ik de vergadering af. Tijd om goed na te bespreken wat er nu gebeurd is er niet. De meeste teamleden moeten direct weg. Ik voel me gefrustreerd dat dit nu gebeurt. Waar zit de fout? Ik heb de teamleden zelf de mogelijkheid gegeven om tijdens deze bijeenkomst het laatste woord te nemen. Misschien had ik beter "blauw" kunnen afsluiten en zeggen dat ik de beschikbare uren voor iedereen zal opvragen bij de directie en vervolgens iedereen wegsturen.

18 november

De neuzen dezelfde kant uitkrijgen: Een "geel" gesprek en "blauwe" plannen

De volgende morgen heb ik met beide hoofdrolspelers in het conflict gesprekken, waarin beiden hun "rode" kritiek op elkaar en op anderen apart kunnen spuien. Het project zal van de grond moeten komen, dus maak ik na beiden apart te hebben gesproken een "gele" afspraak om samen om de tafel te gaan zitten en te kijken hoe we uit de malaise moeten komen.

Intussen ben ik gestart met het opstellen van een rooster waar iedereen vanuit zijn vernieuwingstijd-uren een deel van het project moet gaan draaien. Ieder krijgt in dit "blauwe" projectplan een aantal uren om de taken die gedaan moeten worden uit te voeren (Bijlage 19c). Voor aanvang spreek ik het met de decaan en directeur door.

20 november

Op de toppen van de ijsberg

Eind van die week, voordat het team kennis zal nemen van het projectplan komen de hoofdrolspelers van het conflict langs, beiden hebben de mogelijkheid om elkaar te vertellen hoe zij in het gebeuren staan. Uiteindelijk sluiten ze zoals een der hoofdrolspelers het noemt: "Op de toppen van de IJsberg", een overeenkomst: Het project moet eerst gaan draaien, maar zodra de teamleider weer terug zal zijn zal er een teambijeenkomst volgen om "de lucht te klaren en te kijken hoe verder....".

24 november

Blauw: "Geen woorden maar daden".

Ik heb een extra vergadering uitgeschreven voor het team. Ik meld dat zodra de eigen teamleider weer terug is er een bijeenkomst zal zijn over de pijnpunten in het team. Vervolgens deel ik het projectplan uit waar precies op staat hoeveel uur ieder gaat inzetten voor dit project, wie waar voor verantwoordelijk is en wie met wie werkt. Het team maakt een dode indruk. Er zijn geen vragen en niemand sputtert echt tegen. Binnen 20 minuten is de vergadering afgerond. De meeste teamleden maken een tevreden indruk. Iedereen weet nu waar hij/zij aan toe is. Ik ben de enige die met een kater uit de vergadering komt. Niets is er terecht gekomen van "witte of groene" ideeën. Blauw was op dit moment de enige oplossing, maar ik had het liever anders gezien.

Fig.4.5.3. Dagboekfragment Voorbereiding projectweek

Concluderend kan hier worden gezegd dat voorbereiding belangrijk is als het gaat om verandertrajecten. Niet of niet goed genoeg op de hoogte zijn leidt niet tot de gewenste veranderingen. Het "rode" team is niet van plan zo maar mee te denken of in te stappen in een andere kleur. Via het klemzetten met behulp van procedures en afspraken in de kleur "blauw" wordt het plan doorgezet.

§4.5.1.3 Het team en zijn teamleider

Aan het eind van de periode is de teamleider weer terug op zijn post en neemt het team weer over.

4 januari

Ik draag het team weer over aan de teamleider. Ik meld de problemen die er zijn geweest en de bedoeling van een bijeenkomst om de problemen die binnen het team bestaan te gaan bespreken. De teamleider zal contact opnemen met de betrokkenen.

19 januari

Het "rode" kasteel

Het team komt voor het eerst dit jaar weer bij elkaar. Afspraak deze middag was de ontstane gevoeligheden problemen te gaan bespreken. De teamleider vertelt dat hij begrepen heeft dat er problemen zijn en dat er als

team gekeken moet worden hoe die kunnen worden opgelost. Hij zet beide poortdeuren van het kasteel open en laat de ophaalbrug neer....Het team zwijgt afwachting. Vanuit het team mompelt iemand "Teambuilding.....". De teamleider neemt vervolgens weer het woord en zegt dat het niet de bedoeling is dat er activiteiten zullen plaats vinden in zijn eigen vrije tijd. Hij gaat het team voor in de "rode" denktrant en gooit een van de twee poortdeuren weer dicht. Onmiddellijk komt het team in beweging: Een teamlid voegt zich bij de teamleider met "...ja, maar ook niet in de tijd van de leerlingen!" De tweede poortdeur wordt dichtgeslagen. Nummer drie voegt aan "....het zal toch ook wel in andere teams spelen?" De ophaalbrug is opgehaald. Het "rode" kasteel is weer gesloten en terug bij af. Het team zakt achterover en heeft de klus geklaard. De teamleider geeft iedereen nog 2 weken de tijd om zich bij hem te melden met voorstellen voor "iets" dat meer is dan het plichtmatige etentje aan het eind van het jaar.

20 januari

Een teamleider maakt het team tot wat het is...

In de nabespreking die ik samen met de teamleider heb vertel ik hem over mijn teleurstelling over de gebeurtenissen van de vorige dag. Het begin was zo goed. Hij zette zelf de poorten open en deed de ophaalbrug omlaag. Een goede start, maar het niet reageren van het team was te verwachten. Door vervolgens zelf in het "rood" te schieten en dus een deur weer dicht te gooien geeft anderen de mogelijkheid hierbij aan te sluiten en de andere poort ook te sluiten en de ophaalbrug weer op te halen. Kans dus verkeken. Ik leg hem nogmaals uit hoe ik gepoogd heb in diverse kleuren met het team te werken. De teamleider begrijpt het wel, maar voelt zichzelf het beste thuis in de kleuren "blauw en rood". En daarmee is het gesprek voor de teamleider op dat moment klaar. De beslommeringen van het dagelijkse werk wachten weer. Ik hoorde ooit eens iemand beweren dat "het land de regering krijgt die het verdient....". In een vrije bewerking kan ik nu zeggen: "Een teamleider krijgt het team dat hij maakt....."

Fig. 4.5.4 Dagboekfragment Het team en zijn teamleider

Als samenvatting kan hier worden opgemerkt dat de rol van de teamleider voor de manier waarop het team functioneert van groot belang is. Het team vormt zich naar wat de teamleider uitstraalt. Het team is weer terug bij af. Wil een team veranderen zal er meer moeten gebeuren. Het team valt heel snel terug in oude gewoontes.

§4.5.2 Conclusie

Lingsma beschrijft in het boek *Aan de slag met teamcoaching* (1999) teams op diverse niveaus. In de beschrijving komt het team er uit als team op het eerste niveau:

"De groep is een opeenhoping van een aantal individuen bij elkaar, los zand. De korrels opereren schijnbaar los van elkaar. Er is geen hechting en de afhankelijkheid van de leidinggevende lijkt groot. De groep heeft weinig emotionele binding....Aansluiting is nodig om commitment met doelstellingen en visie te krijgen."

Te onderscheiden gedrag van teamleden
-Doen wat wordt verwacht, ongeacht persoonlijke opinies, waarden en normen -Stellen zich afwachting op, nemen geen initiatieven -Maken intentieafspraken in plaats van feitelijke afspraken -Komen afspraken niet na -Luisteren niet -Praten door elkaar heen, het is een "kippenhok" -Praten in termen van moeten, leggen verantwoordelijkheid buiten zichzelf bij de ander -Leggen de schuld bij de ander -Benadrukken eigen machteloosheid -Ervaren feedback als bedreigend -Hebben het gevoel veel te moeten, angst en verplichting zijn brandstoffen om door te gaan -Nemen geen eigen verantwoordelijkheid -Klagen -Eisen gewoonterecht op -Zijn gevoelig voor status en expertise

Gedrag van leidinggevende die dit in stand houdt
-Direct aansturen op individuen, politieagent bij conflicten -Holland, postbode tussen de mensen -Afspraken niet nakomen -Te inhoudsgericht oplossingen geven -Reageren op wat er gebeurt, reactief -Problemen met time management, moeite met overzicht hebben -Zuchten en steunen -Sturen op goed en niet goed, beoordelingsgericht

Fig. 4.5.5: Gedragslijst volgens Lingsma (1999)

Tijdens de dagboekperiode ben ik dit team duidelijk tegen gekomen. Meerkleurigheid bereiken is lastig. Van “rood en blauw” verkleuren naar “groen”, het teamleren is niet direct te bereiken. Via de kleur “geel” zijn mogelijk kansen te creëren. De complicatiegebieden samenwerking, communicatie en domeinafbakening vieren in het team hoogtij. Het team ombouwen naar een lerende organisatie met behulp van meerkleurigheid zal de nodige energie gaan kosten.

§4.5.3 Slot

Binnen het team valt het nodige te winnen. In deze slotparagraaf zet ik de interventievoorstellen en aanbevelingen op een rij.

De Complicatielijst

Complicatie	Mogelijke aanpak
Communicatie	-Teamleider als kleurveranderaar
Domeinafbakening	-Team bewust maken van leerstoornissen
Samenwerking	-Teambijeenkomst over lerende organisatie

Fig. 4.5.6 Complicatielijst Het Jaarteam

Bij de veranderkleuren kies ik voor de kleuren geel en groen. Rood en blauw komen al volop voor in het team.

Kleur	Mogelijke aanpak
Geel	-Team overtuigen van noodzaak tot veranderen -Afname vragenlijst De lerende School
Groen	-Gesprekken met teamleider over veranderingen in team - Komen tot een open systeem, waarin het team via een traject zich laat coachen tot veranderingen
Wit	- Doel: - Energie gaat stromen binnen het team. Het team wordt zelfsturend

Fig. 4.5.7 Meerkleurigheid (De Caluwé 2006) Het Jaarteam

In het schema voor interventies en aanbevelingen in verander/borgingsloops

Loop	Mogelijke aanpak
Single	Gesprekken met teamleden en teamleider omtrent veranderingen
Double	Het afnemen en gesprek aangaan naar aanleiding van de vragenlijst De lerende School
Triple	Binnen het Management bespreken hoe De lerende School kan worden ingezet voor de gehele organisatie.

Fig. 4.5.8 Borging in verander/borgingsloops (Lingsma 1999) Het Jaarteam

§4.6 Passend Onderwijs

Naast de diverse platformonderdelen wordt in §3.2 als extra onderdeel van het onderzoek de voorbereidingsactiviteiten voor de komst van passend Onderwijs genoemd en het komen tot een goede borging van deze verandering. In §4.6.1 wordt ingegaan op de theorie van borging. In §4.6.2 volgen de stappen die gezet zijn om de organisatie te informeren over passend Onderwijs. De volgende paragraaf, §4.6.3 behandelt de start van de voorlichtingen en de insteek hierbij. De scan Passend Onderwijs die door een jaarteam en het management is ingevuld wordt in §4.6.4 behandeld. De uitwerking hiervan en de stellingen die dit opgeleverd heeft voor een discussieronde is te vinden in §4.6.5. In §4.6.6 wordt vooruitgekeken naar de activiteiten die volgend jaar zullen moeten volgen om te komen tot een zorgprofiel. De slotparagraaf 4.6.7 zet de acties in borgingsloops en in meerkleurigheid.

§4.6.1 Borging door transformationeel leren

In §2.7 is al beschreven dat in dit onderzoek wordt gestreefd naar transformationeel veranderen (Lingsma, 1999, pag. 88). Het gaat om verandering in 3 niveaus (loops):

- Het continue verbeteren in eigen directe situatie van de professional, de single loop.
- Via het herkaderen binnen teams en secties, de double loop
- Via het gezamenlijk werken aan de visie van de organisatie, het transformeren, de triple loop.

Interventies en aanbevelingen aan de directie richten zich op alle niveaus in dit transformationeel leren (Lingsma, 1999).

Drie Loops

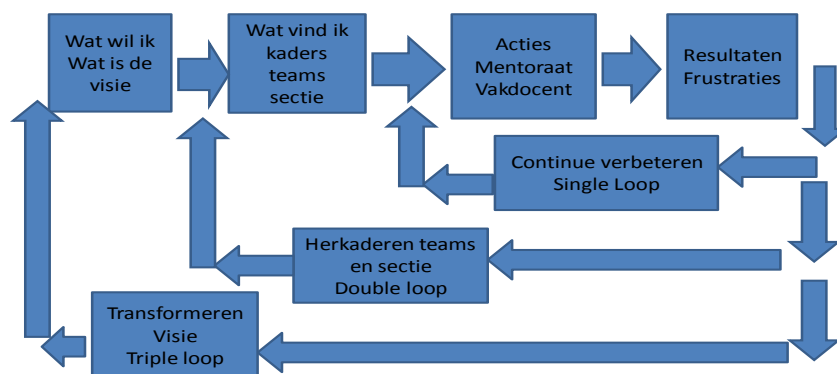


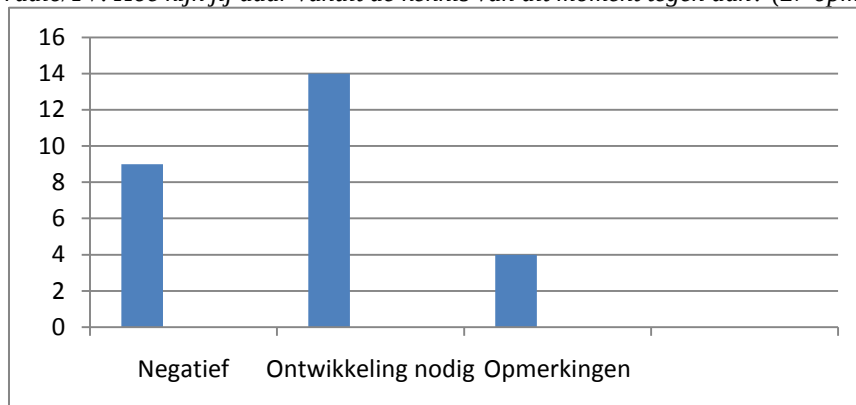
Fig. 4.6.1 Succesvol veranderen in 3 loops vrij naar Lingsma (1999)

Om Passend Onderwijs goede borging te geven binnen de organisatie zijn initiatieven nodig binnen alle niveaus.

§4.6.2 Passend Onderwijs: Ver van mijn bed show

Als startpunt is uitgegaan van de kennis die aanwezig is over de ontwikkeling van Passend Onderwijs. Najaar 2009 blijkt die kennis echter nauwelijks aanwezig, behalve bij de directie en het zorgteam in de school. In het interview rondom het mentoraat is hiervoor ook een vraag opgenomen.

In 2012 starten we met passend onderwijs. Mogelijk heb je hierover gelezen in artikelen of bijdragen op radio/TV. Hoe kijk jij daar vanuit de kennis van dit moment tegen aan? (27 opmerkingen)



Beantwoording vraag Passend Onderwijs

De respondenten reageerden verschillend. De respondenten 4, en 8 hebben onder andere al stelling betrokken na de publicaties in de media (*de school is te vol, komen er niet te veel zorgleerlingen, waar zit de stop, is er een maximum*). Respondenten 1,3 en 5 geven aan dat er dan wel extra ontwikkeling nodig is voor mentoren (*leren signaleren, taak kan complexer worden, leren indiceren, instrumentarium is belangrijk/wat kun je*). Respondenten 9 en 10 maken algemene opmerkingen (*AB-ers zijn belangrijk, zorg mag niet versnipperd worden, geld moet wel naar de juiste plek*).

Fig. 4.6.2 Vraag 12 uit het mentoraatinterview

Na een toelichting kwamen de respondenten vooral met kritische kanttekeningen: te vol, te veel, te zwaar. Onder het docententeam leeft de gedachte dat de eigen school het adres is waar alle zorgleerlingen naar toe komen.

Binnen het bestuur en de Medezeggenschapsraad is men , behalve dan dat wat de media vertellen, nauwelijks op de hoogte van de inhoud van het Passend Onderwijs. Voorlichting is een belangrijke manier om de organisatie warm te krijgen voor Passend Onderwijs. Met behulp van een tijdlijn is een plan van aanpak gemaakt.

Stap	Inhoud	Tijdlijn
1	Voorlichting Passend Onderwijs MR en Bestuur	14-12-2009
2	Voorlichting Passend Onderwijs Personeel	12-01-2010
3	Scan Passend Onderwijs afnemen binnen een team en het Management	19-01-2010
4	Presentatie uitkomsten Management	19-02-2010
5	Presentatie uitkomsten Team	09-03-2010
6	Workshop Richtinggevende uitspraken (Management + Team)	13-04-2010
7	Presentatie uitkomsten workshop	01-06-2010
8	Presentatie personeel	08-06-2010
9	Vorbereiding zorgprofiel	Najaar 2010
10	Tussentijdse presentatie Ontwerp Zorgprofiel personeel/ MR/Bestuur	Januari 2011
11	Definitief voorstel zorgprofiel	Juni 2011

Fig. 4.6.3 Tijdplan Invoeringstraject Passend Onderwijs

§4.6.3 Voorlichtingsrondes op alle niveaus

In december 2009 is een start gemaakt met voorlichting over de komst van Passend Onderwijs op alle niveaus (bijlage 20). Tijdens een bijeenkomst voor het bestuur en de Medezeggenschapsraad (MR) is de grote lijn van het Passend Onderwijs uiteen gezet en hoe we de weg naar 2012 willen bewandelen. Met de MR zijn afspraken gemaakt hoe de oudergeleding op de hoogte wordt gehouden van de ontwikkelingen, aangezien ouders binnen het Passend Onderwijs via de MR een belangrijke rol krijgen.

In januari volgt een presentatie voor het gehele personeel. Voorafgaand hieraan is eerst met de critical friends de insteek besproken. Nadrukkelijk is gekozen voor een positieve positionering, het onderwijs verzorgen voor alle leerlingen binnen alle leerwegen met ondersteuning en geld dat beschikbaar wordt gesteld door de samenwerkingsverbanden, in plaats van negatief, het is een verkapte bezuiniging (bijlage 20). Nadruk is hierbij gelegd op de verbetering van de zorg binnen het lokaal en de inbreng die professionals hebben in het op te stellen zorgprofiel.

§4.6.4 De scan Passend Onderwijs

Een belangrijk doel dat bereikt moet worden voor de komst van het Passend Onderwijs is het schrijven van een zorgprofiel: wie zijn we, wat kunnen we en wat willen we als het gaat om Passend Onderwijs. Voor het schrijven van een zorgprofiel is als eerste stap een scan afgenomen onder het management en een jaarteam (bijlage 21). Op 6 dimensies heeft het management en het team een aantal vragen ingevuld.

- A1: Creëren van een cultuur voor passend onderwijs
- A2: Vestigen van waarden voor passend onderwijs
- B1: Maken van beleid voor passend onderwijs
- B2: Ontwikkelen van een school voor iedereen
- C1: Passend onderwijs ontwikkelen in de praktijk
- C2: Vormgeven van leren en onderwijzen

Fig. 4.6.4 Zes dimensies van Passend Onderwijs

In bijlage 22 staat de scan verder uitgewerkt. In onderstaand schema zijn de uitkomsten in procenten gezet

Dimensie	Mee eens (MT)	Soms mee eens (MT)	Niet mee eens (MT)	Info nodig (MT)	Mee eens (Team)	Soms mee eens (Team)	Niet mee eens (Team)	Info nodig (Team)
A1	65	31	4	0	69	26	5	1
A2	72	25	3	0	72	22	4	2
B1	60	37	3	0	64	21	8	7
B2	72	25	3	0	69	15	9	7
C1	64	26	9	1	57	36	5	2
C2	65	24	10	2	58	36	5	1

Fig. 4.6.5 Uitkomsten scan management en jaarteam op dimensies in procenten

Samenvattend kan worden opgemerkt dat een meerderheid van het management en het team het eens zijn met de stellingen rondom cultuur en waarden voor Passend Onderwijs. Als het gaat om beleid (B1 en B2) en de praktijk van het onderwijs geven (C1 en C2) zijn er duidelijk verschillen tussen de zienswijze van management en jaarteam.

§4.6.4.1 Vervolg Scan passend Onderwijs: De belangrijkste stellingen

Om dichterbij te komen bij items die respondenten belangrijk vinden is hen gevraagd de belangrijkste stellingen uit de scan aan te geven en te voorzien van commentaar. Deze commentaren zijn vervolgens bij elkaar gevoegd en hiervan is bij iedere dimensie een top gemaakt.

Team en Management	A 1 Creëren van een cultuur voor passend Onderwijs
A1.3 Personeel werkt samen R=teamlid RM-Managementlid	-Zijn basis voor een goede cultuur (R3) -Ik vind het belangrijk dat er samengewerkt wordt, want zo kom je een stuk verder. Je kunt veel van elkaar leren (R4) -Vaak zelf het wiel opnieuw uitvinden, terwijl collega's vaak al een methode hebben (bijv. invulling mentoruur) (R6) -Signaleren en oplossen van probleem is een taak voor allen (R7) -Personeel werkt samen; gebeurt weinig, heb je ook ingedeelde roosteruren voor nodig (R9) -Geen opmerkingen(RM3) -Meer diversiteit betekent ook dat je door samenwerking expertise moet koppelen om effectief te kunnen begeleiden (RM4) - Geen opmerkingen (RM6)
A.1.2 Leerlingen helpen elkaar	-Zelfstandigheid en projectmatig werken kunnen meer gestimuleerd worden. Onze leerlingen kunnen hier veel beter in worden met meer training (R2) -Zijn basis voor een goede cultuur (R3) - Geen opmerkingen (RM3) - Geen opmerkingen (RM6)
Team en Management	A2 Vestigen van waarden voor Passend Onderwijs
A.2.4 Personeel en leerlingen behandelen elkaar als mens en ook als persoon met een bepaalde rol en functie	- Geen opmerkingen (R5) -Leerlingen worden mondiger, er wordt al snel je of jij gezegd. Duidelijke omgangsnormen: Hoe moet ik een docent aanspreken (R6) -School is een dwarsdoorsnede van de maatschappij. Iedereen moet dus kunnen participeren (R7) -Respect voor elkaar op allerlei gebied ontbreekt nogal eens (R9) -Nodig voor professionaliteit (RM2) -Passend Onderwijs vraagt om meer inzicht/begrip in de mens achter... tegelijkertijd is het inzicht belangrijk dat handelen vanuit dat perspectief wel vanuit verschillende rollen/verantwoordelijkheden plaatsvindt (RM4)
A.2.5. Personeel streeft er naar om barrières bij leren en participeren in alle aspecten van de school weg te werken.	-Er moet door meer mensen aandacht geschonken worden aan de omstandigheden van de leerling die invloed hebben op het leren en functioneren van de leerling. De leerling moet als mens benaderd worden (R2) - Geen opmerkingen (R5) Is nog te veel toevalsgebonden(RM1) -Meer diversiteit betekent ook meer barrières op allerlei terreinen; niet alleen signaleren, maar ook zoeken naar oplossingen (RM4) - Geen opmerkingen (RM6)
Team en Management	B1 Maken van beleid voor Passend Onderwijs
B.1.1 Benoeming en promoties van personeel gebeuren eerlijk	-Eerlijkheid is belangrijk om wrijving tussen het personeel te voorkomen (R3) -Personeelsleden moeten naar deskundigheid, inzet en competentie worden gewaardeerd. Carrièreperspectief vind ik belangrijk (R7) -Eerlijk past hier niet! Transparant? (RM5) - Geen opmerkingen (RM6)

B.1.5 Iedere nieuwe leerling wordt geholpen om zich thuis te voelen in de school.	-Spreekt voor zich (R3) -Misschien is dit er al? Voor zij-instromers een begeleidingscoach (tutor) (R6) -Iedere leerling wordt geholpen om zich thuis te voelen (R9) - Geen opmerkingen (RM2)
Team en Management	B2 Ontwikkelen van een school voor iedereen
B. 2.2 Bij- en nascholingsactiviteiten van en voor het personeel helpen hen om in te spelen op de diversiteit van leerlingen	- Geen opmerkingen (R1) - Geen opmerkingen (R5) -Docenten moeten in staat zijn om met leerlingen van allerlei types om te gaan. Trainingen van bijvoorbeeld Cordys (Adaptief onderwijs) zijn heel fijn (R7) -Niet zozeer voorlichting over de verschillende “functiebeperkingen” maar over de klassesituatie. De didactiek er achter. Omgaan met alle verschillen in de klas (R8) - Geen opmerkingen (RM3) -Bekwaam geschoold/getraind opent nieuwe wegen (RM4) - Geen opmerkingen (RM6)
B.2.1 Alle vormen van ondersteuning worden gecoördineerd	Coördinatie is belangrijk om niet te veel overlapping te krijgen maar ook om te zorgen dat leerlingen niet tussen wal en schip vallen (R2) -Coördinatie ondersteuning (R9) - Geen opmerkingen (RM2) - Geen opmerkingen (RM3)
Team en Management	C1 Passend Onderwijs ontwikkelen in de praktijk
C.1.10 Huiswerk draagt bij aan het leerproces van iedereen	- Geen opmerkingen (R1) -Er zijn huiswerkvrije scholen die prima functioneren (R2) -Huiswerkvrije school ?! (R3) Huiswerkvrije school zou onderzocht mogen worden (RM1) -Huiswerk verminderen./ op school maken/Andere vorm van onderwijs aanbieden, waardoor er minder huiswerk is. Bron van veel ellende (RM5)
C.1.2 Lessen stimuleren de participatie van alle leerlingen	-Leuke, spannende, uitdagende lessen zijn het belangrijkste (R3) - Geen opmerkingen (RM2) -De leerling wordt nog steeds te lui gemaakt (doe er zelf ook aan mee- Mea Culpa)(RM1) -Lopend proces, maar zal moeten worden geïntensiveerd (RM4)
Team en Management	C2 Vormgeven van leren en onderwijzen
C.2.3 Het personeel gebruikt hulpbronnen om het leren en participeren te ondersteunen	- Geen opmerkingen (R1) - Geen opmerkingen (R5) -Voor vakspecifieke zaken/problemen moet een goede docent zelf materiaal ontwikkelen/aanleveren (R7) -Er zou meer tijd moeten vrijkomen om met elkaar onderwijs te kunnen bespreken (R8) - Geen opmerkingen (RM6)
C.2.4 Hulpbronnen in de omgeving van de school zijn bekend en worden gebruikt	- Geen opmerkingen (R5) -De school moet gebruik maken van ieders expertise, goed equiperen en inzichtelijk houden wat waar gebeurt. (R7) - Geen opmerkingen (RM3) -Doen we te weinig mee(RM1)

Fig. 4.6.6 Toplijst uitspraken management en team

Om ook de mening van alle andere respondenten te laten meewegen staan hier de gegeven antwoorden ten aanzien van de toplist bij elkaar gezet.

Dimensie - Stelling	Mee eens (MT)	Soms mee eens (MT)	Niet mee eens (MT)	Info nodig (MT)	Mee eens (Team)	Soms mee eens (Team)	Niet mee eens (Team)	Info nodig (Team)
A1.3	50	33	17	0	100	0	0	0
A1.2	40	60	0	0	44	33	22	0
A2.4	83	17	0	0	100	0	0	0
A2.5	83	17	0	0	89	11	0	0
B1.1	100	0	0	0	89	0	0	11
B1.5	66	33	0	0	67	33	0	0
B2.2	50	50	0	0	67	33	0	0
B2.1	67	33	0	0	78	11	11	0
C1.10	40	40	20	0	56	33	11	0
C1.2	83	0	17	0	78	22	0	0
C2.3	67	33	0	0	75	25	0	0
C2.4	50	33	17	0	75	13	0	13

Fig. 4.6.7 Toplijst in procenten (alle respondenten)

Conclusie aan de hand van deze tabel is dat voor een aantal vragen door respondenten 100% wordt gescoord, maar dat bij een aantal stellingen de meningen opnieuw verdeeld liggen, vooral als het gaat over beleid en de haken en ogen die respondenten zien bij de uitvoering van Passend Onderwijs in de klas.

§4.6.5 Discussieronde aan de hand van stellingen.

Uit de opmerkingen van de respondenten zijn een aantal stellingen gedestilleerd. In een workshopbijeenkomst van jaarteam en management worden deze stellingen in groepjes besproken.

Stelling A1

Om te kunnen komen tot een cultuur voor Passend Onderwijs zullen leerlingen en personeel goed met elkaar moeten leren samen werken. Om dit te bereiken moet er komend jaar meer geïnvesteerd worden in projectmatig werken, waarin leerlingen leren elkaar te helpen , maar ook personeel uit verschillende secties en jaarteam met elkaar leert samenwerken.

Stelling A2

Respectvol met elkaar omgaan is een basiswaarde van Passend Onderwijs, zodat mogelijke barrières worden weggewerkt. Hierbij gaat het om leerlingen onderling, maar ook tussen leerling en personeel. Het personeel neemt hierin een voorbeeldfunctie, naar leerlingen, maar ook naar elkaar. Als mensen deze waarden schenden worden zij daar door personeel op aangesproken.

Stelling B1

In het beleid van Passend Onderwijs wordt iedere leerling geholpen zich thuis te voelen in de school. Uitvoering van dit beleid wordt door de directie gewaardeerd en zal meegenomen worden bij benoemingen en/of promoties.

Stelling B2

Door de sterke zorgstructuur wordt de ondersteuning gecoördineerd. Personeel moet worden geschoold in betere signalering, diagnosticering en omgang met verschillen binnen de les.

Stelling C1

Lessen worden opgebouwd, zodat leerlingen worden uitgedaagd allen mee te doen, waarbij huiswerkvrij werken zeker tot de mogelijkheden behoort.

Stelling C2

Om iedere leerling te helpen maakt personeel gebruik van elkaars kennis als hulpbron bij het ontwikkelen van materiaal. Uitwisseling van ervaringen is noodzakelijk zodat ieder weet welke hulpbronnen er zijn.

Fig. 4.6.8 Stellingen discussie Passend Onderwijs

De discussieronde met collega's die de scan hebben ingevuld en het management heeft een grotere opkomst gehad dan verwacht. Een teamleider heeft via de "gele" kleurstrategie duidelijk gemaakt aan haar teamleden dat het toch wel van belang is om invloed uit te kunnen oefenen in het te schrijven zorgprofiel. Daarnaast schoven geïnteresseerden aan. Uit alle teams waren docenten aanwezig en deden mee aan de discussie over Passend Onderwijs (Bijlage 24).

Samengevat kan over cultuur (dimensie A), beleid (dimensie B) en de praktijk (dimensie C) worden gesteld dat de discussianten samenwerking en communicatie bij het creëren van een cultuur (A) als belangrijkste punt aanwijzen. Bij de dimensie beleid (B) vinden de discussianten belangrijk dat naar de dagelijkse inrichting van het onderwijs wordt gekeken. Naast gebouwaanpassingen moeten trainingen de docenten op de toekomst voorbereiden. Zorgen maken docenten zich over het aantal zorgleerlingen en de mogelijkheden die een school heeft. In de dagelijkse praktijk van het onderwijs (C) zien docenten zowel problemen in het lesgeven als oplossingen bij het communiceren en samenwerken met elkaar.

In juni wordt het resultaat van de discussieronde gepresenteerd aan het gehele team, MR en bestuur. Aan de hand van deze uitkomsten en eventueel hierbij geplaatste opmerkingen wordt komend schooljaar gestart met het schrijven van het zorgprofiel.

§4.6.6 Het Zorgprofiel

De komst van Passend Onderwijs is na de val van het kabinet Balkenende 4 door de Tweede Kamer op de lijst gezet van controversiële onderwerpen die in de ijskast moeten tot na de verkiezingen. De demissionair Minister van Onderwijs heeft echter al aangegeven dat er verder kan worden gewerkt aan de voorbereiding van de invoering van Passend Onderwijs. In die voorbereiding is er veel werk te verzetten. In de discussierondes blijkt dat deelnemers veel verwachten van anderen: Gebouw moet worden aangepast, uren moeten worden geclusterd enzovoorts. Samenwerking en communicatie moeten beter gaan verlopen volgens de docenten als voorwaarde voor Passend Onderwijs, de directie speelt een belangrijke rol. Veel van de opmerkingen die gemaakt worden door docenten bevinden zich in het IJsbergmodel van McClelland boven de waterlijn, het deel dat zichtbaar is.

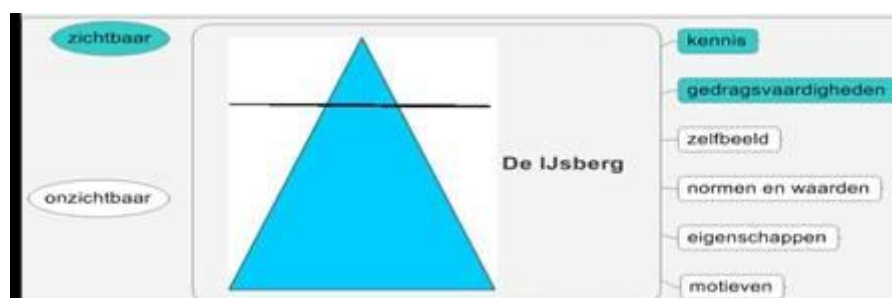


Fig. 4.6.9 IJsbergmodel McClelland (Lingsma, 2001)

Voor het schrijven van het Zorgprofiel zal de vraag wie we zijn en wat we willen echter opnieuw aan de orde komen, maar nu meer de diepte in. Wat willen professionals werkelijk?

Hoe zit het met het deel onder de waterlijn: het zelfbeeld, de normen en waarden, eigenschappen en motieven om te komen tot een school die in staat is Passend Onderwijs aan alle leerlingen te bieden. (Lingsma, 2001).

§4.6.7 Slot

In de inleiding op deze paragraaf is al geschreven dat dit project is opgebouwd rond de borging van de vernieuwing. Het geheel heb ik verkort in loops en doelgroepen gezet.

Loop	Doelgroep	Actie
Single	Team Bestuur MR	Voorlichting Passend onderwijs
Double	Jaarteam MT	Invullen scan Passend Onderwijs Workshop scan passend onderwijs Formuleren richtinggevende uitspraken
Triple	Team Bestuur MR	Presentatie resultaten richtinggevende uitspraken Invloed in opstellen zorgprofiel

Fig.4.6.10 Borging in verander/borgingsloops (Lingsma 1999) Passend Onderwijs

Hoewel deze paragraaf gaat over de borging van een verandertraject bekijk ik het ook op meerkleurigheid:

Kleur	Mogelijke aanpak
Geel	Voorlichtingsessies
Rood	Invullen scan
Groen	Workshop richtinggevende uitspraken

Fig.4.6.11 Meerkleurigheid Passend Onderwijs (De Caluwé, 2006)

§4.7 Slot

In alle platformdelen zijn stoornissen te vinden als het gaat om de complicatiegebieden. In de mogelijke aanpakstrategieën zijn oplossingen te vinden hoe de vastlopende organisatie weer in beweging is te krijgen:

- De teamleiders hebben meer ruimte nodig voor het uitvoeren van het onderwijskundig leiderschap in hun team en in de secties.
- Het mentoraat kan meer lucht krijgen door het invoeren van mentoraatoverleg, extra ondersteuning in de vorm van intervisie, training en ondersteuning.
- De sectie moet ondergebracht worden onder de jaarteam en onder het onderwijskundig leiderschap van een teamleider komen te staan, op de achtergrond ondersteund door de Commissie Onderwijs.
- Het jaarteam kan nieuw elan krijgen door de verdeling tussen mentoraatoverleg en leerjaaroverleg. Via de kleurenleer van De Caluwé (2006) kan het team ontdekken hoe het zichzelf klem zet en via de lerende organisatie kan het team energie weer laten gaan stromen.

-In het voorbereidingstraject naar Passend Onderwijs zijn de eerste stappen gezet. Alle partijen, bestuur, MR en personeel zijn op de hoogte gebracht. Het doel van dit onderzoeksdeel ging om de borging van de verandering. Door het brede platform is dit wel gelukt, maar er is nog een hoop te halen als het gaat om het gebied onder de waterlijn (Lingsma, 2001). Bij het schrijven van het zorgprofiel zal het moeten gaan om meer dan alleen de uiterlijke problemen, maar ook over wie we echt willen zijn.

In hoofdstuk 5 wordt een keus gemaakt, welke interventies direct kunnen worden uitgevoerd en welke aanbevelingen er richting strategische top worden gedaan om Jozef voor de komende jaren zijn gekleurde jas weer te geven.

Conclusies

§5.1 Inleiding

In hoofdstuk 4 zijn de data verzameld binnen het platform. In hoofdstuk 5 volgen de conclusies. Kort door de bocht kan worden gezegd:

-Geef de teamleiders en mentoren lucht, zorg voor communicatie, plaats de sectie in de hiërarchie en leer de teamleiders denken in kleuren om volgend jaar de lerende school te kunnen introduceren.

In dit hoofdstuk kies ik echter voor een gedetailleerde invulling, om ook te kunnen controleren of alle voorstellen passen binnen de conflictgebieden, de meerkleurigheid en de borgingsloops. In §5.2 wordt aan de hand van de complicatiegebieden een keus gemaakt voor interventie of aanbeveling. De meerkleurigheid om tot veranderingen te komen is aan de orde in §5.3. In §5.4 is de lerende organisatie aan bod en de mogelijkheid om bij invoering hiervan gebruik te maken van de kleuren in het verandermanagement. In §5.5 komen tenslotte de conclusies naar aanleiding van de borging aan de orde.

§5.2 Complicatiegebieden: Interventievoorstellen en Aanbevelingen

In hoofdstuk 2 zijn er 3 complicatiegebieden naar voren gekomen:

- Communicatie
- Domeinafbakening
- Samenwerking

In hoofdstuk 4 zijn de data verzameld van het onderzoek per platformdeel. In deze paragraaf worden de uitkomsten van de platformdelen bij elkaar gezet en vervolgens ingedeeld naar interventievoorstel of aanbeveling.

§5.2.1 Communicatie

Het verbeteren van de communicatie tussen de diverse structuren binnen de school betekent winst voor de gehele organisatie. Vanuit hoofdstuk 4 zijn de volgende aanpakvoorstellen gekomen:

Platformdeel	Mogelijke aanpak
Management	-Agenda en notulen management openbaar maken voor personeel -Personeel mee laten denken en inspraak geven bij planontwikkeling -Personeelstevredenheidsonderzoek (PTO) opzetten
Mentoraat	-Instellen mentoraatoverleg in jaarteam en jaaroverstijgend -Meer ruimte voor reflectie -Ondersteuning voor mentoren met “zware” groepen -Intervisiebijeenkomsten mentoren
Sectie	-Teamleider als onderwijskundig leider bij sectieoverleg -Ondersteuning voor sectieleden -Intervisiebijeenkomsten sectieleden via traject Adaptieve werkvormen
Jaarteam	-Teamleider als kleurveranderaar -Team bewust maken van leerstoornissen (via Vragenlijst De lerende School) -Teambijeenkomsten over lerende organisatie (Jutten, 2008)

Fig. 5.2.1 Aanpakvoorstellen Communicatie

Een aantal van deze aanpakvoorstellen wil ik benoemen als interventievoorstellen, die op korte termijn in uitvoering kunnen worden genomen. Daarnaast zijn er een aantal aanbevelingen voor het komende jaar.

Platform	Interventievoorstel	Aanbeveling
Management	-Agenda management openbaar maken voor personeel -Personeelstevredenheids onderzoek (PTO) opzetten -Personeel mee laten denken en inspraak geven bij planontwikkeling	-Personeel mee laten denken en inspraak geven bij strategisch plan -Notulen Management openbaar maken voor personeel
Mentoraat	Instellen mentoraatoverleg in jaarteam en jaaroverstijgend -Meer ruimte voor reflectie	Ondersteuning voor mentoren met “zware” groepen
Sectie	-Teamleider als onderwijskundig leider bij sectieoverleg -Ondersteuning voor sectieleden -Intervisiebijeenkomsten sectieleden via traject Adaptieve werkvormen	
Jaarteam	-Teamleider als kleurveranderaar -Team bewust maken van leerstoornissen (via Vragenlijst De lerende School)	-Teambijeenkomsten over lerende organisatie (Jutten, 2008)

Fig.5.2.2 Interventievoorstellen en aanbevelingen Communicatie

Samengevat kan worden opgemerkt dat via een aantal snel uit te voeren interventies de communicatie binnen de organisatie beter kan verlopen. De aanbeveling betreffende het opstellen van het strategisch plan is bestemd voor de directie. De aanbevelingen voor ondersteuning bij het mentoraat en de lerende organisatie zijn een vervolg op de interventies op deze gebieden.

§5.2.2 Domeinafbakening

In de voorgaande hoofdstukken is veel aandacht voor domeinafbakening en takenpakket. Vanwege de groei van de organisatie, veranderende regelgeving betreffende taken en de toenemende complexiteit van het onderwijs zal op dit gebied een slag geslagen moeten worden

Platformdeel	Aanpak
Management	-Herijking takenpakket teamleiders richting operaties en richting top -Teamleider als onderwijskundig leider -Teamleider stuurt team en secties

	-Opstellen takenpakket jaarteam -Administratieve ondersteuning voor teamleiders
Mentoraat	-Herijking takenpakket mentoraat -Invoering mentoraatoverleg -Gebruik functiemix
Sectie	-Teamleider uit de secties als sectiegenoot -Sectie is onderdeel van jaarteam -Versterking rol Commissie Onderwijs
Jaarteam	- Jaarteam indelen in leerlingzaken (mentoraatoverleg) en leerjaarzaken -Clustering projectactiviteiten in jaarrooster -Teamleider als kleurveranderaar -Team bewust maken van leerstoornissen (via vragenlijst De lerende School) -Teambijeenkomsten over lerende organisatie (Jutten 2008)

Fig. 5.2.3 Aanpakvoorstellen Domeinafbakening

Binnen dit complicatiegebied is duidelijk dat interventies noodzakelijk zullen zijn om de toekomst aan te kunnen.

Platform	Interventievoorstel	Aanbeveling
Management	-Herijking takenpakket teamleiders richting operaties en richting top -Teamleider als onderwijskundig leider -Teamleider stuurt team en secties -Opstellen takenpakket jaarteam	-Administratieve ondersteuning voor teamleiders
Mentoraat	-Herijking takenpakket mentoraat -Invoering mentoraatoverleg	-Gebruik functiemix
Sectie	-Teamleider uit de secties als sectiegenoot -Sectie is onderdeel van jaarteam -Versterking rol Commissie Onderwijs	
Jaarteam	- Jaarteam indelen in leerlingzaken (mentoraatoverleg) en leerjaarzaken -Clustering projectactiviteiten in jaarrooster -Teamleider als kleurveranderaar -Team bewust maken van leerstoornissen (via vragenlijst De lerende School)	-Teambijeenkomsten over lerende organisatie (Jutten 2008)

Fig.5.2.4 Interventievoorstellen en aanbevelingen Domeinafbakening

Domeinafbakening is een gebied waar veel interventievoorstellen zijn. Professionals moeten weten waar ze aan toe zijn en wie welke verantwoording draagt. Het model van Mintzberg (1972) kan hiervoor als basismodel genomen worden. In het literatuuronderzoek wordt dit ook apart benoemd, vooral voor de teamleiders. Via de interventievoorstellen bij het platform management, sectie en jaarteam wil ik voor de teamleiders meer ruimte creëren voor de belangrijkste taak die vaak ondersneeuwt: Het onderwijskundig leiderschap.

§5.2.3 Samenwerking

Binnen alle structuren van de school kan de samenwerking verbeterd worden

Platformdeel	Aanpak
Management	-Gebruik verandermanagement (De Caluwé 2006)
Mentoraat	-Organisatie bewust maken van leerstoornissen (via vragenlijst De lerende School)
Sectie	-Teambijeenkomsten over lerende organisatie (Jutten, 2008)
Jaarteam	-Organisatie ombouwen tot lerende organisatie (Jutten, 2008)

Fig. 5.2.5 Aanpakvoorstellen samenwerking

De samenwerking verbeteren kan via interventies op korte termijn en aanbevelingen op iets langere termijn.

Platform	Interventievoorstel	Aanbeveling
Management Mentoraat Sectie Jaarteam	-Gebruik verandermanagement (De Caluwé 2006) -Organisatie bewust maken van leerstoornissen (via vragenlijst De lerende School)	-Teambijeenkomsten over lerende organisatie (Jutten, 2008) -Organisatie ombouwen tot lerende organisatie (Jutten, 2008)

Fig. 5.2.6 Interventievoorstellen en aanbevelingen Samenwerking

Conclusie is dat er op samenwerkingsgebied binnen de school via verandermanagement de lerende organisatie veel valt te winnen.

In alle complicatiegebieden spelen verandermanagement via meerkleurigheid en het werken in een lerende organisatie een belangrijke rol. Op deze twee voorgestelde ontwikkelingen wil ik verder ingaan in de volgende paragraaf.

§5.3 Meerkleurigheid via verandermanagement

In §2.5.2 wordt de meerkleurigheid van een organisatie beschreven. Hiervoor maak ik gebruik van de kleurentheorieën van De Caluwé en Vermaak (2006). Mijn stelling was dat bij de operaties binnen de teams de kleuren rood en blauw overheersen. Bij het verzamelen van de data is deze eenzijdigheid ook aangetroffen in de SWOT-analyse over het mentoraat in §4.3.1.5 en binnen de secties in §4.4.2. In een jaarteam is geëxperimenteerd met “kleurveranderen”. Conclusie daar is dat “kleurveranderen” een goede voorbereiding van een teamleider vergt en dat hij op zijn hoede moet zijn voor terugval bij zichzelf en het team. Een team functioneert vaak homeostatisch en valt snel terug in veilige gewoontes in de trant van “Zo deden we het altijd....” Een teamleider kan verandermanagement via de kleuren inzetten om een team, zoals in §4.5.1.3 beschreven uit het “rode kasteel” te halen en via andere kleuren alternatieven te geven voor het doen en denken.

§5.3.1 Voorstellen in kleuren

Mogelijkheden om kleuren in te zetten zijn er volop. In deze paragraaf zijn bijvoorbeeld alle interventievoorstellen, aanbevelingen en andere voorstellen in kleuren gezet.

Kleur	Mogelijke aanpak binnen alle platformdelen
Geel	-Agenda en notulen Management in personeelsruimte -Invloed team op Strategisch Plan -Bijeenroepen brainstormsessies personeelstevredenheidsonderzoek -Instellen mentoraat inclusief functiemix -Lobbyen voor externe mentortrainingen eind schooljaar -Versterking rol commissie onderwijs -Aanschuiven teamleider bij secties als onderwijskundig leider -Team overtuigen van noodzaak tot veranderen -Afname vragenlijst De lerende School -Voorlichtingsessies

Blauw	-Herijking takenpakket teamleider -Opstellen takenpakket teams -Taakoverzicht mentoraat -Competentieprofiel opstellen mentoraat -Opstellen afspraken mentoraatoverleg / leerjaar team -Secties als onderdeel van jaarteam - Afname SWOT-analyse
Rood	-Personeelstevredenheidsonderzoek (PTO) -Administratieve ondersteuning voor teamleiders -Uren voor mentoraat -Competentiepresentjes -Bemoediging mentoren -Terugtrekking teamleiders uit de sectie -Invullen scan Passend Onderwijs -Interview mentoraat
Groen	-Start traject De Lerende School via vragenlijst “Mijn school als lerende organisatie” -Streven naar meerkleurigheid binnen teams -Intervisiegroep mentoraat -Mentortrainingen -De lerende organisatie binnen de sectie -Bijscholing voor sectieleden -Samenwerking tussen diverse secties -Gesprekken met teamleider over veranderingen in team -Komen tot een open systeem, waarin het team via een traject zich laat coachen tot veranderingen - Workshop richtinggevend uitspraken zorgprofiel
Wit	-Brainstormsessies afbakening taken teamleiders -Brainstormsessies inzet personeelstevredenheidsonderzoek -Brainstormsessie over urenbreiding mentor met zware taak -Ruimte voor spontane ideeën in secties -Energie gaat stromen binnen het team. Het team wordt zelfsturend

Fig. 5.3.1 Meerkleurigheid Alle onderzoeksdelen (De Caluwé, 2006)

§5.3.2 Met z’n allen naar één kleur?

Binnen elk team bevinden zich teamleden met ieder zijn eigen manier van werken, ideeën en motieven. Hier beweren dat het gehele team bijvoorbeeld van rood naar groen moet overstappen is onmogelijk. Ieder teamlid voelt zich meer of minder thuis bij kleuren in zijn denken en zijn gedrag. Bewustwording hiervan is al een stap in de goede richting. In de SWOT-analyses die afgenomen zijn zag men vooral kansen bij de kleur “groen”. Deze kansen inzetten en een team laten verschuiven via bijvoorbeeld “geel”, de politieke weg van samen om de tafel zitten, (dagboek §4.5.1.1 Rebound) in de richting van “groen”, het samen willen leren vormt een mogelijkheid, maar alternatieven zijn ook denkbaar. Een doel van dit onderzoek was de zoektocht naar meerkleurigheid in de school: Jozef “een gekleurde jas” geven.

§5.3.3 Eigen verkleuring

Bewustwording van kleuren en bezig zijn met veranderingen heeft invloed op je eigen denken en doen, In §2.5.2 beschrijf ik de uitkomsten van de kleurenvragenlijst (De Caluwé, Pag.: 433-446, 2006) om mijn eigen beeld inzichtelijk te krijgen.

Kleur	Denken	Doen
Geel	4	5
Blauw	10	9
Rood	7	9
Groen	6	7
Wit	3	0

Fig. 5.3.2 Kleurentest: Keuze van 30 items (Oktober)

In februari, na 3 maanden werken met verandermanagement in kleuren heb ik dezelfde test nogmaals ingevuld.

Kleur	Denken	Doen
Geel	3	5
Blauw	2	6
Rood	8	8
Groen	9	10
Wit	8	1

Fig. 5.3.3 Kleurentest: Keuze van 30 items (Februari)

Vervolgens de 2 testen naast elkaar:

Kleur	Denken Okt	Denken Feb	Doen Okt	Doen Feb
Geel	3	3	5	5
Blauw	10	2	9	6
Rood	7	8	9	8
Groen	6	9	7	10
Wit	3	8	0	1

Fig 5.3.4 Kleurentest Oktober –Februari

In de afgelopen periode ben ik duidelijk opgeschoven als het gaat om veranderen. Van de sterke “blauwe” insteek als het gaat om denken is weinig overgebleven. Mijn denken over veranderingen is gegaan richting “groen” en “wit”. De sterkere “groene” invloed merkte ik al in mijn dagelijkse denken en werken. Dat “wit” zo hard zou groeien had ik zelf niet verwacht, gezien ook de ervaring die ik er mee heb opgedaan in het jaarteam. Ook in het doen zie ik een verschuiving van “blauw” naar “groen”. Mijn eigen discrepantie zit in “wit”. Het is lastig om mensen zelf te laten denken en ruimte te geven voor spontane evolutie. Blijkbaar vind ik in het denken de ontwikkeling via “wit” een goede zaak, maar moet ik zelf leren ontwikkelingen spontaan te laten plaatsvinden.

§5.4 De lerende organisatie

In §5.2 en §5.3 wordt gewezen op de mogelijkheid om de complicatiegebieden te benaderen vanuit de kansen die een lerende organisatie kan bieden. In het literatuuronderzoek in §2.5.1 kwam ik via de leerstoornissen van Senge(1992) uit bij de lerende organisatie van Jutten (2008). Om uiteindelijk een gehele organisatie in deze richting te laten opschuiven is het voorstel verandermanagement in te zetten en een aantal stappen te maken richting de lerende school.

Stap	Kleur	Actie
1	Rood	-Personeelstevredenheidsonderzoek
2	Geel	-Uitkomsten Personeelstevredenheidsonderzoek -Vragenlijst De lerende school -Studiedag De lerende school
3	Groen	-Start traject De lerende school via mindmapbijeenkomsten en workshops omtrent publicatie “Ont-moeten”
4	Wit	-Visie op uitbouw naar zelfsturend team

Fig. 5.4.1 Verandermanagement en de lerende organisatie

§5.5 Borging van de voorstellen en aanbevelingen

Om er voor te zorgen dat veranderingen ook standhouden is het belangrijk voorstellen te borgen. Deze borging kan het best bereikt worden via transformationeel leren en werken, borging op drie niveaus, loops:

- Het continue verbeteren in eigen directe situatie van de professional, de single loop.
- Via het herkaderen binnen teams en secties, de double loop
- Via het gezamenlijk werken aan de visie van de organisatie, het transformeren, de triple loop.

Om te kijken of de voorstellen hieraan voldoen zet ik alle voorstellen in hun loop.

Loop	Voorstellen/ Aanbevelingen
Single	-Personeelstevredenheidsonderzoek -Competentiepresentjes -Bemoediging mentoren -Verandering samenstelling sectie -Gesprekken met teamleden en teamleider omtrent veranderingsvoorstellen -Voorlichting Passend Onderwijs
Double	-Afbakening taken teamleiders en teams -Personeelstevredenheidsonderzoek -Taakoverzicht opstellen mentoraat -Intervisiegroep mentoraat -Opstellen afspraken mentoraatoverleg / leerjaar team -Mentor trainingen -Rol teamleider als onderwijskundig leider binnen de sectie Het afnemen van de vragenlijst De lerende School -Gesprek aangaan naar aanleiding van de vragenlijst De lerende School Invullen scan Passend Onderwijs

	Workshop scan Passend Onderwijs Formuleren richtinggevende uitspraken -De lerende organisatie (Jutten, 2008)
Triple	-Opstellen Strategisch Plan -De lerende organisatie -Voorlichting Passend Onderwijs -Personeelstevredenheidsonderzoek -Competentieprofiel opstellen mentoraat -Instellen mentoraat inclusief functiemix -Brainstormsessie over urenuitbreiding mentor met zware taak -Verbreding gesprekken sectieleider met commissie onderwijs -Binnen het Management bespreken hoe De lerende School kan worden ingezet voor de gehele organisatie. Presentatie resultaten richtinggevende uitspraken Invloed in opstellen zorgprofiel

Fig. 5.5.1: Borging in verander/borgingloops (Lingsma 1999) Totaaloverzicht

Samenvattend kan worden gezegd dat de voorstellen in alle veranderniveaus zijn ondergebracht. Op deze wijze is het verandertraject geborgd en dus de kans op succes en borging groter.

§5.6 Actie-onderzoek

Dit onderzoek is opgezet als actie-onderzoek. Critical Friends lezen mee en geven verbeteracties aan. Een aantal snel te realiseren onderdelen zijn inmiddels ingevoerd. De implementatie van de resultaten van dit onderzoek kan via de volgende tijdgrafiek.

Periode	Actie
mei	Presentatie Onderzoek aan opdrachtgevers (Directie)
juni	Besluit over organisatie-opbouw binnen MT (domeinafbakening)
juni	Presentatie onderzoek in Algemene Personeelsvergadering (APV)
juni	Afname Personeelstevredenheidsonderzoek(PTO)
juni	Afname Vragenlijst De lerende School
september	Start nieuw gevormde teams en secties
september	Start schrijven zorgprofiel
oktober	Bespreking Personeelstevredenheidsonderzoek APV
oktober	Bespreking Vragenlijst De lerende School in jaarteam
november	Studiedag De lerende School
november	Eerste evaluatie verandermanagement in MT-special
februari	Eerste evaluatie Ontwikkeling De lerende School
maart	Evaluatie onderzoek en schrijven aanpassingsvoorstellen
mei /juni	Presentatie aanvullende en of verbetervoorstellen management en personeel
juni	Afname Personeelstevredenheidsonderzoek (PTO)

Fig. 5.6.1 Tijdplan verandermanagement

§5.7 Slot

In hoofdstuk 3 heb ik mijn onderzoeksvraag beschreven met alle subvragen. De hoofdvraag was:

Een onderzoek naar de cultuur van werken binnen de diverse structuren in de school om te komen tot een kader voor visie-ontwikkeling teneinde het team zo te ontwikkelen dat belangen van docenten en leerlingen in beeld zijn, dagelijks in het onderwijsgebeuren, maar ook tijdens veranderingsprocessen.

In hoofdstuk 4 zijn de structuren in beeld gebracht met de voorstellen om stoornissen aan te pakken. In hoofdstuk 5 komen alle interventies en aanbevelingen bij elkaar:

- Betere communicatie
- Domeinafbakening voor onder andere teamleiders en mentoren
- en tenslotte betere samenwerking via de inzet van meerkleurigheid en uiteindelijk de ontwikkeling van lerende organisatie: Jozef in zijn gekleurde jas.

Evaluatie

§6.1 Inleiding

Terugkijken op een jaar zoeken. De opdracht was een onderzoek naar een vastlopende organisatie en voorstellen wat hieraan te doen. Een hele brede opdracht. Dat blijkt dan ook wel uit de hoeveelheid pagina's die het onderzoek in beslag neemt en de hoeveelheid bijlagen. In §6.2 wordt terugkeken op de algemene opdracht. Uit die opdracht is de onderzoeksvraag gekomen en zijn de platformdelen vastgesteld. In §6.3 kijk ik hier op terug. In §6.4 kijk ik terug naar de validatie en de triangulatie van het onderzoek. §6.5 is een terugblik op de onderzoeksgebieden en de respondenten die allemaal meewerkten. De vele methodieken die voor het onderzoek gebruikt worden komen aan de orde in §6.6. Door het onderzoek als actieonderzoek op te zetten zijn in de loop van het onderzoeksjaar ook al effecten merkbaar. Hierover handelt §6.7. Tot slot volgt in §6.8 de eigen reflectie. Wat heeft dit onderzoek voor mij als onderzoeker veranderd? Wat zie ik nu wel, wat ik aan het begin van het onderzoek niet of in ieder geval niet helder zag.

§6.2 Een onderzoek naar een vastlopende organisatie

De onderzoeksopdracht was heel ruim gesteld. Tijdens managementvergaderingen een jaar eerder, kwamen ieder keer andere complicaties aan de orde waar teamleiders tegenaan liepen. Soms was het een individuele docent die tegenwerkte, dan weer een complete sectie die weigerde taken uit te voeren, of frustreerde, dan lagen binnen een sectie docenten weer met elkaar overhoop, of liepen teamleiders zelf tegen muren. En dat terwijl het onderwijs aan ruim 850 leerlingen op een kwalitatief hoog peil ook verder moest. Soms leek het even of er niets deugde. Dat is natuurlijk niet juist. De school is ongekend populair bij ouders en leerlingen en heeft een enorme aantrekkingskracht. Tijdens het onderzoek is van die positieve kracht genoeg aangetroffen, maar dat was niet de onderzoeksopdracht en bovendien liepen positieve acties van professionals regelmatig vast in negatieve blokkades. Het onderzoek is een zoektocht geweest naar de plekken waar complicaties op gebied van communicatie, domeinafbakening en samenwerking het sterkst tot uiting komen en waardoor de organisatie steeds verder vat kan lopen.

§6.3 De Onderzoeksvraag

De onderzoeksvraag waarmee ik aan de gang ben gegaan was

Een onderzoek naar de cultuur van werken binnen de diverse structuren in de school om te komen tot een kader voor visie-ontwikkeling teneinde het team zo te ontwikkelen dat belangen van docenten en leerlingen in beeld zijn, dagelijks in het onderwijsgebeuren, maar ook tijdens veranderingsprocessen.

Door de keus voor diverse structuren is het onderzoek breed getrokken. Dit was noodzakelijk omdat die structuren weliswaar los van elkaar bekeken worden, maar in de dagelijkse praktijk zijn docenten en management betrokken bij meerdere structuren. Die structuren beïnvloeden elkaar. Om te komen tot visie-ontwikkeling was deze brede insteek nodig. In de conclusies van hoofdstuk 5 valt te lezen welke conclusies aan het onderzoek worden verbonden. Het kader waar het onderzoek op uitkomt betekent meerkleurig denken en werken voor de organisatie (De Caluwé, 2006), de organisatie stapsgewijs veranderen in een lerende organisatie (Jutten, 2008) en alle voorstellen goed borgen via transformationeel werken met de borgingsloops (Lingsma, 1999).

§6.3.1 De leerlingen en de ouders

Het onderzoek richt zich vooral op de professionals in de organisatie. Over leerlingen en ouders wordt weinig gesproken. Zij zijn geen platformdeel. Door het onderzoek te richten op 1 poot van de pedagogische driehoek is het echter wel de bedoeling dat er verschuivingen gaan ontstaan, waardoor de verbinding tussen school, leerling en ouders versterkt wordt. Door veranderingen te bewerkstelligen binnen de school is het de bedoeling dat dit zijn doorwerking zal krijgen richting leerlingen en ouders. Een lerende organisatie kan namelijk van toepassing zijn in het lesgebeuren, maar ook in het contact met betrokkenen bij de school.

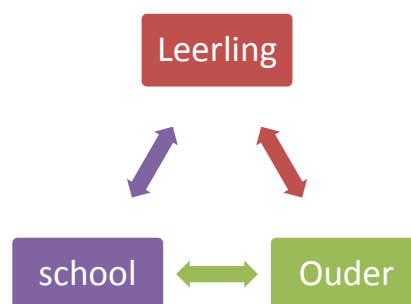


Fig. 6.3.1 Pedagogische driehoek

§6.4 Validering en triangulatie

In hoofdstuk 4 zijn de data gepresenteerd van 6 onderzoeksgebieden. De keus voor 6 gebieden geeft de mogelijkheid tot triangulatie en het valideren van de onderzoeksresultaten.

§6.4.1 Validatie

Om er voor te zorgen dat het onderzoek goed gevalideerd wordt heb ik er tijdens de onderzoeksperiode voor gekozen om stappen in ieder onderzoeksgebied te bespreken met critical friends, een aantal betrokken docenten en teamleiders. In speciale managementvergaderingen is de voortgang van het onderzoek besproken (bijlagen 7 en 8). Opmerkingen van friends, betrokken docenten en managementleden heb ik meegenomen in het vervolg van het onderzoek.

§6.4.2 Triangulatie

Om triangulatie te bereiken heb ik gekozen voor meerdere manieren van meten:

-Ieder onderzoeksgebied is op diverse manieren onderzocht. Voorbeeld hiervan is het mentoraat. De SWOT-analyse over mentoraat is geïnterpreteerd via sterkte-zwakke analyse en strategische analyses tot kleurenanalyse (bijlagen 10 tot en met 12), toen bleek dat het beeld vertroebeld zou kunnen zijn door oscillatie. Om meer gegevens over het mentoraat te krijgen heb ik het takenpakket van mentoren bij diverse scholen vergeleken, met daarbij de vraag in het achterhoofd wat de school zou kunnen gebruiken om haar eigen mentoraat te versterken. Tot slot heb ik een semi-gestructureerd interview gedaan met professionals, zowel mentoren als niet-mentoren, managementleden, teleurgestelde oud-mentoren en een trainer van buiten de organisatie. Binnen de uitkomsten van deze onderzoeken is gezocht naar de oplossingen waarmee de complicatiegebieden aangepakt kunnen worden.

-Tijdens de onderzoeksperiode heb ik data-onderzoeken soms laten overlappen. Voorbeeld hiervan is het onderzoek naar Passend Onderwijs. Ten tijde van de interviewrondes over het mentoraat had ik al een vraag over het Passend Onderwijs in de vragenlijst verwerkt. Dit gaf al een beeld vooraf hoe professionals dachten over Passend Onderwijs, alleen naar aanleiding van mediaberichten over deze ontwikkeling. Tijdens de presentatie voor de algemene personeelsvergadering (Bijlage 19) heb ik in overleg met de critical friends naar aanleiding van de interviewvraag (bijlage 15, vraag 12) gekozen voor een positieve insteek bij de presentatie.

Samengevat kan ik hier zeggen dat het onderzoek door de vele contactmomenten en besprekingsrondes goed gevalideerd is en door de brede inzet van meetmethodes en meetmomenten een juiste triangulatie heeft.

§6.5 Het platform

Een onderzoek onder een breed platform. Het voordeel hiervan is dat er veel professionals deelnemen aan de diverse onderdelen van het onderzoek. Het beeld dat op deze manier ontstaat is daardoor ook veel gevarieerder: Vanwege de vele karakters die betrokken zijn, zijn er meer verschillende meningen, visies en opmerkingen, die gebruikt zijn in het onderzoek. Wat dit aangaat kan ook geconcludeerd worden dat iedereen die benaderd is om mee te doen, meegewerkt heeft aan dit onderzoek. Mogelijk dat een aantal docenten bij de eerste SWOT-Analyse het initiatief hebben laten lopen, maar bijvoorbeeld bij SWOT-Analyse van de secties of de interviews werkte iedereen mee.

§6.6 De onderzoeksmethodieken

Een groot platform met een groot aantal verschillende onderzoeksmethodieken. Door de keus hiervoor ontstaat een beter beeld dan via slechts enkele kanalen tot conclusies komen. Het inzetten van verschillende methodieken maakt het ook voor respondenten interessanter om mee te doen. De ene respondent vult liever een SWOT-formulier in, terwijl de ander liever wil praten over zijn of haar ervaringen als mentor. Het aantal deelnemers neemt hierdoor alleen maar toe evenals de hoeveelheid informatie die binnen komt. Er komt zoveel informatie binnen, dat het soms lastig is om alles bijtijds te kunnen verwerken. Bovendien lopen door de keus voor actieonderzoek onderzoeken en presentaties soms door elkaar heen, waardoor er al ongemerkt effecten plaats vinden, terwijl het onderzoek nog aan de gang is.

§6.7 Effecten

Het onderzoek is opgezet als actieonderzoek. Stapjes worden besproken. Ieder keer wordt er gereflecteerd op de resultaten en worden verbeteringsvoorstellen bekeken voor de volgende stap weer wordt gezet. Na de afronding van dit onderzoek zal het besproken worden in het speciale managementoverleg. Daar zullen knopen moeten worden doorgehakt over de keuzes die voor volgend jaar gemaakt moeten worden. Intussen zie ik ook al effecten optreden. Door het steeds opnieuw bespreken en professionals warm laten lopen voor veranderingsvoorstellen zijn effecten zichtbaar in de complicatiegebieden

Communicatie	-Agenda Management openbaar -Personeelstevredenheidsonderzoek in afrondende fase -Personeel mee denken in veranderingsprocessen (Passend Onderwijs en Personeelstevredenheidsonderzoek) -Teamleider bezig als kleurveranderaar -Sectieleden communiceren over scholingscursus -Intervisie als gespreksonderwerp binnen werkgroepen -Planning studiedag De lerende School
Samenwerking	-Gesprekken met teamleiders over de lerende organisatie -Clustering projectactiviteiten in jaarrooster

Domeinafbakening	-Teamleider als sectievoorzitter -Teamleiders trekken zich terug uit projecten -Teamleiders meer bezig met onderwijskundig leiderschap -Administratieve ondersteuning voor teamleiders -Inzet Functiemix -Secties als onderdeel jaarteam -Rol Commissie Onderwijs
-------------------------	---

Fig. 6.7.1 Effecten verandervoorstellen

Samenvattend kan gezegd worden dat gedurende het onderzoek al veranderingen te herkennen zijn. Een goed voorbeeld van onverwachte veranderingen was te zien tijdens de discussieronde over Passend Onderwijs. In totaal hadden 9 docenten uit 1 jaarteam en het management de scan ingevuld en waren dus uitgenodigd. Bij de discussie was de groep deelnemers gegroeid tot 20 docenten en het management. Uit andere jaarteam sloten docenten aan om mee te discussiëren. Een ander voorbeeld is de rol van de Commissie Onderwijs. Was het normaal om sectieleiders eenmaal per jaar te spreken, nu zijn een aantal sectieleiders voor de tweede maal op gesprek geweest. Dieper weggestopte problemen die binnen secties spelen komen naar buiten en worden besproken met de commissie.

§6.8 Eigen ontwikkeling

Een jaar onderzoek doen. Als ik terugkijk op dit jaar heeft het voor mij het nodige veranderd. In een aantal punten wil ik deze verandering uitwerken.

§6.8.1 Relaties

Een school is een levend instituut. Leerlingen, docenten en management vormen hier dagelijks een eigen kleine maatschappij met vele relatielijnen. Hierbij kan het figuurlijk gesproken gaan om “dikke” relaties, “dunne” relaties of “geen” relatie en alles wat daar tussen ligt. In de loop van het onderzoek en in de vele gesprekken is voor mij duidelijk geworden hoe die relaties het dagelijkse werk beïnvloeden en hoe belangrijk het voor een onderzoeker is om deze relaties te zien. Het doen van dit onderzoek heeft mij geleerd deze relaties tussen hechte vriendschappen en totaal negeren beter te zien en in te schatten hoe deze relaties positief in een school kunnen bijdragen aan een lerend klimaat met samenwerking en communicatie, dan wel kunnen leiden tot het verlammen van een organisatie.

§6.8.2 Gedrag

Docenten, management, leerlingen en ouders. Ieder mens heeft zo zijn eigen gedrag. Dat is heel normaal. Het doen van dit onderzoek heeft mij echter geleerd dat je op verschillende manieren kunt omgaan met- en nadenken over- gedrag. Het gedrag van anderen, maar ook het gedrag van jezelf. Ik bemerk hoe mensen door vasthoudend gedrag ontwikkelingen kunnen blokkeren of door op hun strepen te gaan staan leerlingen of andere docenten in een hoek drijven. Ik zie nu hoe gedrag vaak “tegengedrag” uitlokt en in plaats van een lerende organisatie te vormen iedereen zich terugtrekt in eigen zekerheden en deskundigheid en niet openstaat voor echte communicatie en samenwerking. Gelukkig zie ik ook gedrag waarbij mensen op zoek zijn naar oplossingen en elkaar een helpende hand bieden. Dit is het gedrag

waar we voor moeten gaan. Dit zien en koesteren is voor mij een belangrijke opbrengst van dit onderzoek.

§6.8.3 De functie

In een grote organisatie als de school is het belangrijk dat de functies goed afgebakend zijn. Iedere functie heeft zijn taken en verantwoordelijkheden. Respect voor ieders werk is van het grootste belang. Dit onderzoek heeft mij doen inzien hoe belangrijk de afbakening is, of het nu gaat om directie, teamleiders, staf, mentoren of vakdocenten. Voorwaarde is daarbij wel dat ieder ook over de muur van zijn taak kan heen kijken en anderen de helpende hand kan aanbieden.

§6.8.4 De kleurveranderaar

Tot slot van deze paragraaf wil ik nog een keer de ontwikkeling voor mij in het “kleurveranderen” benadrukken. In hoofdstuk 5 bemerk ik deze verandering al.

Kleur	Denken	Doen
Geel	4	5
Blauw	10	9
Rood	7	9
Groen	6	7
Wit	3	0

Fig. 6.8.1 Kleurentest: Keuze van 30 items (Oktober)

In februari, na 3 maanden werken met verandermanagement in kleuren heb ik dezelfde test nogmaals ingevuld.

Kleur	Denken	Doen
Geel	3	5
Blauw	2	6
Rood	8	8
Groen	9	10
Wit	8	1

Fig. 6.8.2 Kleurentest: Keuze van 30 items (Februari)

In de eerste kleurentest herkende ik mijzelf feilloos: Een coördinator waar denken en doen ongeveer gelijk opgaan en waar het “blauwe” structuurdenken de overhand heeft:

“Formulieren moeten kloppen en vinkjes moeten op de juiste plaats staan”.

Drie maanden later is er van het “blauwe” denken in structuren weinig meer over en ook in het “blauwe” doen zie ik een duidelijk teruggang. Een grote verschuiving bij mijzelf naar “groen”: “teamleren, het samen werken aan een lerende organisatie”. Het opvallendst is echter de kleur “wit”: “de zelforganisatie en het spontaan laten ontstaan van ideeën”. In het denken zie ik hier een enorme groei. Nu alleen nog in het doen. Daar zit voor mij nog een groot leerpunt. In mijn doen moet “wit” nog verder groeien, om tot een evenwichtige verdeling te komen, maar ik ben onderweg. Meerkleurigheid komt beter in zicht.

§6.9 Slot

Ik besluit dit hoofdstuk met een wens:

“Mijn wens is dat ieder personeelslid de slag naar meerkleurigheid en een lerende organisatie kan en wil maken. Er is nog een wereld te winnen!”

“Die gekleurde jas past ons allemaal!”

Literatuurlijst op thema:

Studieopdracht Algemeen

Kallenberg, A.J., Koster, B., Onstenk, J. & Scheepsma, W. (2007).
Ontwikkeling door onderzoek: een handreiking voor leraren. Utrecht:
Thieme Meulenhoff.

Korthagen, F., Koster, B., Melief, K., Tigchelaar, A. (2002)
Docenten leren reflecteren. Soest:
Nelissen

Lagerwerf, B., Korthagen, F. (2006)
Een leraar van klasse. Een goede docent worden en blijven. Soest:
Nelissen

Langelaan, T., Plomp, W. (2004)
De excellente leerkracht. De fundamente van zijn succes. Soest:
Nelissen

Ponte, P. (2002)
Onderwijs van eigen makelij, Soest
Nelissen

SWOT-Analyse

Comissie Onderwijsportfolio (2003)
Focus op onderwijs; tussenrapportage commissie onderwijsportfolio TU Delft (pag. 26-29)
Gevonden op internet 29-09-2009
<http://www.oras.nl/custom/CustomDocumentDocFile00000008.pdf>

Kor, R.
Strategie bepalen met behulp van een SWOT-Analyse
Gevonden op internet 29-09-2009.
<http://www.twynstragudde.nl/tg.htm?id=1246>

SWOT-Analyse De Oudvaart (Najaar 2005)
Gevonden op 29-09-2009 via Google.nl
http://oposneek.typepad.com/oudvaart_wmk/files/SWOT-analyse.pdf

Wikipedia: Etalage-artikelen I Management
Gevonden op 29-09-2009 op Wikipedia.nl
<http://nl.wikipedia.org/wiki/Sterkte-zwakteanalyse>

Verandermanagement

Anoniem (2006)

De 5 regels voor succesvol verandermanagement

Actueel – Zakelijke dienstverlening

Gevonden op het internet 30-09-2009

<http://www.managementsite.nl/2140/zakelijke-dienstverlening/5-regels-succesvol-verandermanagement.html>

Anoniem (2009)

Henry Mintzberg

www.wikipedia.org/wiki/Henry_Mintzberg

Anoniem

Organisatiestructuren Henry Mintzberg

Gevonden op het internet 22-02-2010

www.smartflow.web-log.nl

Bijl, A (2007)

Stappenplan Verandermanagement – Visie op verandertrajecten

Wielandt & Partners

<http://www.kennisportal.com/main.asp?ChapterID=4148>

Caluwé, L. de., Vermaak, H. (2006).

Leren veranderen. Een handboek voor de veranderkundige. Deventer:

Kluwer. 2^e Herziene editie.

Jutten, J (2008)

Ont-moeten. Boeiend onderwijs in een lerende school. Maasmechelen-Maastricht

Gijssenberg

Korsten, A. F A.

Verandermanagement in geuren en kleuren – Perspectieven op veranderen in organisaties

Gevonden op het internet 30-09-2009

<http://www.arnokorsten.nl/PDF/Veranderen/Verandermanagement%20in%20geuren%20en%20kleuren.pdf>

Ments, S. van.(2008)

Duurzaam verbeteren met kleur

Management Tools nr. 6 / 2008

<http://www.twynstragudde.nl/PDF/Artikelen/Duurzaamverbeterenmetkleur.pdf>

IJdo, A.

Borging werkprocessen; Model om in werkprocessen vastgelegde

Resultaten te borgen.

Gevonden op het internet 30-09-2009

<http://www.kennisportal.com/main.asp?ChapterID=4146>

Verandermanagement op teamniveau:

Jutten, J
De school als lerende organisatie
Consent Onderwijsbegeleiding en Innovatie
Gevonden op het internet 20-02-2010
www.isisq5.nl

Jutten, J
Vragenlijst "Mijn school als lerende organisatie"
Gevonden op het internet: 20-02-2010
www.opleideninschool.nl

Lingsma, M. (1999)
Aan de slag met teamcoaching. Soest:
Nelissen

Lingsma, M., Bolung, M. (2001)
Werkboek teamcoaching. En nu echt aan de slag. Soest:
Nelissen

Luin, G. van., Duursma, M., Dekker, D. (2007)
Werken in teams; Vragenlijst voor teamontwikkeling in het VO. Utrecht
ISISQ5, M. Duursma & VO-Raad

Verandermanagement op mentoraatniveau:

Lingsma, M., Scholten, M. (2001)
Coachen op competentie-ontwikkeling. Soest:
Nelissen.

Ruigrok, J., Oostrik, H. (2007)
In plaats van schorsen; handboek herstelrecht in het onderwijs. Den Haag:
Esch: Quirijn & KPC Groep

JOZEF EN DE GEKLEURDE JAS

BIJLAGEN

Inhoud

1. Conflicthanteringsstrategie	pag. 99
2. Veranderen in kleuren	pag. 100
3. Tijdplan Onderzoek	pag. 104
4. SWOT-Analyse invulblad	pag. 105
5. SWOT-Analyse uitspraken over management	pag. 107
6. SWOT-Analyse Uitwerking management in strategische analyse	pag. 110
7. SWOT-Analyse Uitwerking Management in Kleuren	pag. 112
8. Powerpointpresentatie Management: Weerstand (November)	pag. 114
9. Thema's Discussie Managementbijeenkomst 2 (Februari)	pag. 116
10. Vragenlijst De lerende organisatie	pag. 118
11. SWOT-Analyse uitspraken over mentoraat	pag. 125
12. SWOT-Analyse Uitwerking mentoraat in strategische analyse	pag. 128
13. SWOT-Analyse Uitwerking Mentoraat in Kleuren	pag. 130
14. Takenoverzicht mentoraat scholen in de regio	pag. 132
15. Vergelijkend onderzoek mentoraat	pag. 140
16. Interview Mentoraat	pag. 144
17. SWOT-Analyse Uitspraken Sectieleden over secties	pag. 150
18. Uitspraken sectieleden (RS) betreffende functionering secties	pag. 153
19. Dagboek van een veranderaar : Het Jaarteam	pag. 154
19a Probleemstelling Rebound	pag. 156
19b Reboundverslag	pag. 157
19c Opzet projectplanning jaarteam	pag. 158
20. Voorlichting Passend Onderwijs	pag. 160
21. Scan Passend Onderwijs	pag. 162
22. Uitkomsten scan Passend Onderwijs	pag. 166
23. Belangrijkste stellingen voor ontwikkelen Passend Onderwijs	pag. 175
24. Uitkomsten discussieronde Passend Onderwijs	pag. 178
25. Lijst met figuren/afbeeldingen	pag. 181

Bijlage 1 Conflicthanteringsstrategie

Uitkomsten Onderzoek Conflicthanteringsstrategie Smits en Beerends:

Deze test meet de wijze waarop je communiceert en onderhandelt en met conflicten om gaat. Je hebt een hele mooie score. Waarbij toegeven en vechten niet zo heel veel van elkaar liggen. Dat wil zeggen dat je ook echt voor zaken kunt gaan. Ik vind de score heel herkenbaar. Ik zei je al dat ik denk dat je een hele goede zorgcoördinator bent. Veel empathie en kunnen begrijpen wat mensen beweegt en toch door kunnen pakken waar het nodig is. Je gevoel voor humor en opgewektheid zullen je daar ook bij helpen.

Vechten: 12 Vermijden: 10 Toegeven: 14 Exploreren: 21

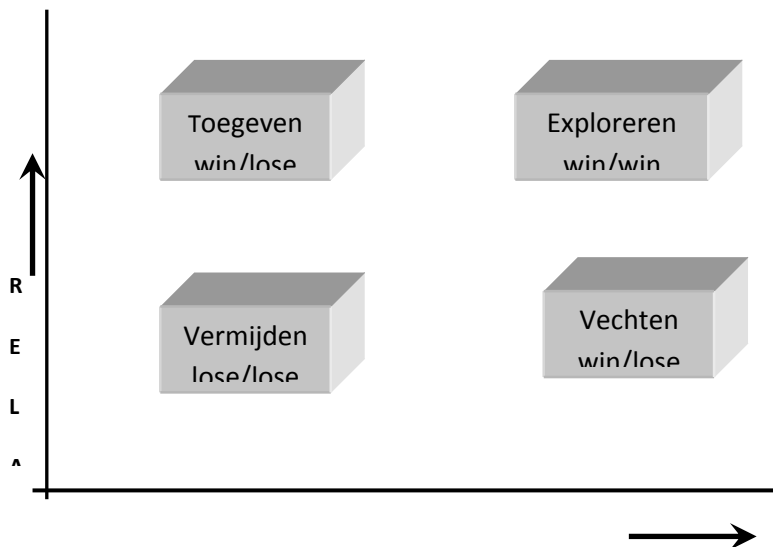
De hoogste score geeft de strategie waarvan de het meest gebruik van neigt te maken. De tweede score is de strategie die hij gebruikt wanneer hij onder druk komt te staan in de communicatie.

Bij het onderhandelen onderscheiden we 4 stijlen :

1. Vermijden
2. Toegeven
3. Vechten
4. Exploreren

Deze stijlen zijn in een model te plaatsen, waarbij twee dimensies zijn uitgezet.

De ene dimensie staat voor aandacht voor de relatie. De andere staat voor aandacht voor de inhoud.



Hier zien we dat de strategie exploreren zich richt op zowel de relatie als de inhoud. Bij deze strategie wordt onderzocht, geconfronteerd en gezocht naar nieuwe mogelijkheden. Er is een basis van vertrouwen en respect voor beide partijen.

Bij vermijden wordt er niet onderhandeld. Men geeft direct toe en gehoorzaamt de andere partij. Bij toegeven wordt een poging gedaan tot onderhandelen, maar door te zacht en vriendelijk te zijn, worden de eigen standpunten en belangen niet duidelijk.

Vechten duidt op forceren en doordrukken. Men is zeer gericht op de inhoud en resultaten die te maken hebben met de inhoud. De relatie is ondergeschikt.

Bijlage §2.3 Conflicthanteringsstrategie Smits en Beerends (2010)

Bijlage 2 Veranderen in kleuren

De Caluwé en Vermaak hebben in 1999 hun kleurentheorie gepubliceerd in het boek *Leren veranderen. Een handboek voor de veranderkundige*. Basis van de kleurentheorie is dat organisaties in een aantal kleuren zijn te herkennen. Zij maken het volgende kleurenpalet:

Het kleurenpalet van De Caluwé en Vermaak	
1	<i>Geeldrukdenken</i> . Kernwoorden zijn coalitievorming, het creëren van draagvlak, belangen samenbrengen.
2	<i>Blauwdrukdenken</i> . Het einddoel is het uitgangspunt van de veranderingsoperatie. De uitkomst staat van tevoren vast.
3	<i>Rooddrukdenken</i> . Straf en beloning staan centraal. De mens moet worden verleid om in beweging te komen.
4	<i>Groendrukdenken</i> . Mensen moeten letterlijk het groene licht krijgen om in beweging te komen. Motiveren en kansen bieden voor trainingen zijn methodes waarmee het leervermogen van medewerkers wordt aangesproken en benut.
5	<i>Witdrukdenken</i> . Verandering is een permanent proces waar alleen op gestuurd hoeft te worden.
Leidinggevend nemen blokkades weg en onderhouden een constante dialoog met medewerkers om het beste in hen naar boven te brengen	

Bijlage §2.5.2.1 Kleurenpalet volgens De Caluwé en Vermaak. Korsten (2009)

Couen van de Open Universiteit Nederland vat de kleuren als volgt samen

Kleur	Betekenis
Geel	‘Het <i>geeldrukdenken</i> is gebaseerd op opvattingen over organisaties waarbij belangen, conflicten, en macht een belangrijke rol spelen. Dit denken veronderstelt dat mensen pas zullen veranderen als je rekening houdt met hun (eigen) belang. Veranderingen zijn er daarom op gericht om de neuzen dezelfde kant op te krijgen door het bijeenbrengen van belangen, machtsvorming en het oplossen van conflicten en tegenstrijdigheden’.
Blauw	‘Het <i>blauwdrukdenken</i> is gebaseerd op het rationeel ontwerpen en implementeren van veranderingen. Bij deze manier van denken wordt verondersteld dat mensen of zaken zullen veranderen als je alle stappen in een van tevoren in plan vastlegt inclusief het eindresultaat en dit minutieus volgt en uitvoert. Veranderen wordt beschouwd als een rationeel proces gericht op de beste oplossing’.
Rood	‘Het <i>rooddrukdenken</i> vindt zijn wortels in het Human Relations-denken (Mayo, McGregor). Men gaat uit van het beste uit mensen te halen en om deze talenten ook te ontwikkelen. Veranderen is het op de juiste manier aanspreken en prikkelen van mensen. Het gaat om veranderen van de ‘zachte’ aspecten van de organisatie; zachte aspecten zijn: personeel, managementstijl, talenten en competenties’.
Groen	‘Het <i>groendrukdenken</i> is gelieerd aan de action-learningtheorieën (Kolb, Argyris, Schön) en het denken over de lerende organisatie (Senge). Bij dit soort denken liggen veranderen en leren dicht bij elkaar: mensen kun je veranderen of in beweging krijgen door ze te motiveren om te leren of door ze bewust onbekwaam te maken.
Wit	Het <i>witdrukdenken</i> is gekoppeld aan de ideeën over de chaostheorie en de theorie van de complexiteit. Een centraal begrip is <i>zelforganisatie</i> . Het achterliggende denken is dat alles (ook) vanzelf verandert en dat verandering een permanent proces is.

Bijlage §2.5.2.2 Kleurenbetekenis vrij naar Couen. Korsten, 2009

De Caluwé en Vermaak (2006) komen tot veronderstellingen achter de vijf manieren van denken

Kleurendruk	Beeld	Verandering wordt gerealiseerd door
Geel	Politiek, macht	-belangen bij elkaar brengen -dwingen tot innemen van standpunten -coalitievorming, creëren van win-win-situaties -neuzen dezelfde kant oprichten
Blauw	Planning, ontwerp en controle	-van tevoren formuleren van duidelijk resultaat, doel -maken van stappenplan van A naar B -monitoren van de stappen en bijsturen -stabiliteit en beheersing - reduceren van complexiteit
Rood	Human Relations, persoonlijke groei	-prikkelen van mensen -het motiveren, belonen van mensen met behulp van HRM-instrumenten
Groen	Leren en ontwikkeling	-bewust maken van nieuwe invalshoeken, eigen tekortkomingen -motiveren om nieuwe dingen te zien/leren/kunnen; creëren van gezamenlijke leersituaties
Wit	Spontane processen, zelforganisatie	-wegnemen van eventuele blokkades en optimaliseren van conflicten -dynamiek en complexiteit zien en kunnen duiden -de energie van de mensen de ruimte geven -uitgaan van de wil en de wens van de mens die zelf betekenis toevoegt -gebruiken van rituelen en symbolen

Bijlage §2.5.2.3 Veronderstellingen achter de vijf manieren van denken, vrij naar tabel 3.1: De Caluwé & Vermaak, 2006: 65

Organisaties kunnen in deze kleuren worden onderscheiden, maar ook het gedrag van individuen, teams en termen zijn in kleuren te plaatsen

Kleur	Gedrag en uitspraken
Geel	-Meerderheden smeden -Ronde tafelgesprekken organiseren -Overeenstemming vinden tussen spelers. -Via directies -Machtsspel -Politiek -Compromis -Status -Procedure -Pettenprobleem -Spelregel -Standpunten uitwisselen -Win-winsituaties -Onderhandelingsruimte bepalen
Blauw	-SMART-formulieren -Verbetertrajecten in gang zetten -Afspraak is afspraak -SWOT-analyse maken -Protocollen opstellen : Als.....dan.... -Tussentijds evalueren -Plannen

	-Kwaliteitscontrole -Efficiënt -Rapportage -Marges -Eerst denken dan doen -Een goed plan is het halve werk -Afrekenen op resultaat -Fouten vermijden
Rood	-Groepsvorming -Belangrijk hoe wij ons voelen -Ik kom op voor mijn belang -Ik kan het zelf regelen -Wat krijg ik er voor terug -Ze moeten ons hebben -Straf -Sfeervol -Stimuleren -Bonus -Promotie -Prikkel geven om te presteren -Ruilrelaties stimuleren -Salaris -Verlokken
Groen	-Samen willen leren -Intervisie bijeenkomsten -Coaching -Uitwisselen -Bij elkaar observeren -Hoe kunnen we elkaar helpen -Trainer -Motivatie -Feedback -Reflectie -Spel -Spiegelen -Je mag/moet van fouten leren -Trial-and-error
Wit	-Brainstormsessies -Wie gaat hiermee aan de slag -Laat het maar gebeuren -Zelfsturing -Wil -Pilot -Chaos -Bewust worden -Toeval -Open -Energie krijgen -Groei -Conflicten als kans zien -Mensen ontmoeten elkaar -Uitdaging -Zelforganisatie

Bijlage §2.5.2.4 Kleuren, gedrag en uitspraken, vrij naar toegift 1: De Caluwé en Vermaak 2006: 422 e.v.):

Bij “veranderen” kan volgens Van Ments vervolgens gekozen worden voor een strategie of verbetering in een bepaalde kleur, maar zijn er ook valkuilen.

Kleur	Strategie/ Verbeteracties/valkuil
Geel	Als u kiest voor een gele verbetering, is de uitkomst lastig te voorspellen. Deze is immers afhankelijk van de mogelijk wisselende macht en invloed van de partijen. Een valkuil van geeldrukdenken is dat er een machtsstrijd met alleen maar verliezers ontstaat.
Blauw	Verbeteringen breng je tot stand door te plannen en te organiseren op basis van een vooraf helder omschreven eindresultaat. De valkuil van blauw verbeteren is het idee dat elke verbetering maakbaar en rationeel haalbaar is; daarmee kunnen de emotionele, irrationele aspecten verwaarloosd worden.
Rood	Rode verbetertrajecten kosten tijd omdat het individuele gedrag van mensen niet zomaar te veranderen is. Het resultaat van een rood verbetertraject kan wel worden bedacht, maar niet worden gegarandeerd. De valkuil van rood verbeteren ligt in het te veel in de watten leggen van medewerkers. Die valkuil ligt ook op de loer als dingen die gezegd dienen te worden verzwegen worden om de prettige sfeer niet te bederven
Groen	Als groene verbeteraar creëert u continu gezamenlijke leersituaties. Motiveren, feedback faciliteren, coaching en intervisie, experimenteren met nieuw gedrag door bijvoorbeeld spelsimulaties en leren in de breedste zin van het woord, zijn veel gebruikte interventies. De valkuil van groen verbeteren is dat niet iedereen alles kan en wil leren of aangesproken wordt door deze wijze van leren.
Wit	In de witte wereld organiseert u verbeteringen door de wil, de wens en de ‘natuurlijke weg’ van de mens zelf centraal te stellen en dit maximaal te ondersteunen. De valkuil is dat wit verbeteren verwordt tot ‘laissez faire’; medewerkers worden dan opgezaagd met zelfsturing, die zij als een last ervaren.

Bijlage §2.5.2.5 Kleuren verbeteracties. Twynstra Gudde www.kluwermanagement.nl

Bijlage 3: Tijdplan Onderzoek

Tijd	Actie
September/ Oktober	Literatuurstudie SWOT-Analyse / Algemene studie
Oktober	Afname SWOT-Analyse Mentoraat - Management
Oktober - Januari	Kleurveranderaar in jaarteam / Algemene studie
November	Presentatie Weerstanden in Managementbijeenkomst
November	Verzamelen Mentoraatstaken andere opleidingen
November -januari	Gesprekken met Critical Friends, docenten en teamleiders
December	Opstellen en afname interview mentoraat
December	Voorlichting Passend Onderwijs in Bestuur en MR
Januari	Voorlichting Passend Onderwijs Algemene personeelsvergadering
Januari	Opstellen Scan Passend Onderwijs /Algemeen studie
Januari	Afname Scan Passend Onderwijs in jaarteam en management
Februari	Verspreiden SWOT-Analyse secties /Algemene studie
Februari	Gesprekken met sectieleiders
Februari	Presentatie voortgang onderzoek in Mangementbijeenkomst m.b.v. stellingen
Maart	Brainstormsessie Personeelstevredenheidsonderzoek
Maart	Presentatie uitkomsten Scan Passend Onderwijs
April	Discussiebijeenkomst stellingen Passend Onderwijs
April	Afronden onderzoek
Mei	Aanbieden onderzoek aan directie
Juni	Presentatie onderzoek Algemene Personeelsvergadering
Juni	Presentatie uitkomsten discussiebijeenkomst Passend Onderwijs
Juni	Afname Personeelstevredenheidsonderzoek

Bijlage §3.8 Tijdpad onderzoek

Bijlage 4 SWOT-Analyse Invulblad

Beste collega

We hebben een LTO en een OTO voor leerlingen en ouders , maar docenten hebben ook een mening. Die mening willen we graag van iedereen horen. We willen in kaart brengen hoe docenten denken dat we er voor staan en waar we de komende periode naar toe moeten gaan. Dit onderzoek is bestemd voor het MT en voor een persoonlijke studie-opdracht. Ik wil jullie vragen om een SWOT-analyse in te vullen voor een tweetal onderdelen binnen onze school. Een SWOT bestaat uit 4 onderdelen:

-Strengths (Sterktes)

-Weaknesses (Zwaktes)

-Opportunities (Kansen)

-Threats (Bedreigingen)

Waar liggen volgens jou de sterktes en zwaktes, wat zijn onze kansen en wat zijn volgens jou bedreigingen. Ik wil je vragen om voor twee categorieën dit in te vullen. Per blok zijn twee opmerkingen voldoende. Meer mag natuurlijk altijd. Ingevulde formulieren graag voor volgende week donderdag in mijn postvak, zodat ik ze kan verwerken.

Bedankt voor je hulp

Jan van der Kolk

Categorie 1: Het mentoraat

Sterktes: - -	Zwaktes - -
Kansen - -	Bedreigingen - -

Categorie 2: Het Management.

Sterktes: - -	Zwaktes - -
Kansen - -	Bedreigingen - -

Bedankt voor je medewerking

Jan

Bijlage § 4.2.1 SWOT-Analyse

Bijlage 5 SWOT-Analyse: Uitspraken over Management

Team: -Management -Sterktes

-Goede PR(R1)
-Werklust(R1)
-Motivatie(R1)
-Snelle actie bij knelpunten(R2)
-Duidelijke taakverdeling(R2)
-Kun je altijd terecht.(R3)
-Duidelijke structuren.(R3)
-Strengere regels voor leerlingen en consequent.(R4)
-Open staan.(R4)
-Aansturing is duidelijk.(R5)
-Het in stand houden cq kweken van een Jozef gevoel.(R5)
-Persoonlijke aandacht ligt zeer hoog.(R6)
-Er is veel structuur binnen de organisatie.(R6)
-Er zijn veel faciliteiten.(R6)
-Veel praktische zaken goed geregeld.(R7)
-Korte lijnen.(R8)
-Inlevingsvermogen.(R8)
-Sociaal beleid ten aanzien van collega's.(R9)
-Er wordt rekening met je gehouden.(R9)
-Goede proces/en product bewaking.(R9)
-Staan voor de volle 100% achter het personeel.(R10)
-Lage drempel.(R10)

Bijlage §4.2.1 Uitkomsten SWOT-Analyse Team over Management Sterktes

Team: - Management -Zwaktes

-Te veel "top-down"(R1)
-Te weinig aandacht voor de werknemer(R1)
-Niet altijd op de hoogte brengen van zaken rond collega's (hartaanval SL) (R2)
-Betere communicatie over bijvoorbeeld personeelsbeleid (LB/LC) (R2)
-Meer persoonlijke gesprekken met docenten.(R3)
-Complimenten geven aan docenten.(R3)
-Te veel bijeenkomsten voor zo ver ik ze heb meegemaakt.(R4)
-Mensen met "grote monden" en weinig positieve motivatie worden niet of te weinig zichtbaar aangepakt."Harde werkers" worden te weinig bevoorrecht.(R5)
-Volgens mij wordt niet uit alle werknemers het optimale gehaald.(R5)
-Weinig onderwijsvisie bij de teams.(R6)
-Te weinig communicatie visies.(R6)
-Teamleiders hebben soms te veel voor weinig.(R6)
-Te weinig communicatie.(R7)
-Jullie werken hard, maar waaraan.(R7)
-Er worden te veel vergaderingen op dinsdag gepland: personeel raakt vergadermoe.(R9)
-Te veel gericht op moeilijke/kritische ouders, soms ten koste van het personeel.(R9)
-De hoeveelheid vergadermomenten is absurd. (R10)
-Te veel Top-down beslissingen.(R10)

Bijlage §4.2.1 Uitkomsten SWOT-Analyse Team over Management Zwaktes

Team: - Management**-Bedreigingen**

- Te veel zelf willen beslissen zonder aandacht voor personeel(R1)
- Te groot willen groeien(R1)
- Meer tijd moeten besteden aan juridische kwesties met ouders(R2)
- Collega's die moeite hebben met vernieuwingen stimuleren(R2)
- Concurrentie .(R4)
- Als de beloning niet in verhouding is met het werk dat je verzet ontstaat een leegte.(R5)
- Zo raak je veel positieve energie kwijt.(R5)
- Zoveel faciliteiten gecreëerd dat optimaal gebruik uit het oog is verloren.(R6)
- Te hoge kosten begeleiding ten opzichte van rendement.(R6)
- Opgeslokt worden door te veel activiteiten.(R6)
- Je krijgt beslissingen niet te horen, geen mening gevraagd, je loopt er soms tegenaan.(R7)
- (Alleen) maar de wijzende vinger in algemene termen.(R7)
- Te veel personeel en daardoor niet weten wat er speelt.(R8)
- Te veel aandacht voor de aspecten zorgschool en opleidingsschool: kwaliteit? (R 9)
- Verlangen soms te veel van het personeel (R10)

Bijlage §4.2.1 Uitkomsten SWOT-Aanalyse Team over Management Bedreigingen

Team:**-Management****-Kansen**

- Luisteren naar docenten(R1)
- Communicatie naar personeel (R1)
- Aandacht voor werkdruk(R1)
- Kortere lijnen van docenten uit team naar MT (nu via teamleider)(R2)
- Praat met docenten.(R3)
- Voorsprong op andere scholen door strengere regels.(R4)
- Beter met belonen omgang. (R5)
- Werken op de flanken, vooral uitdaging naar MBO en HAVO.(R6)
- Uitdragen visie.(R6)
- Individuele docenten om mening vragen, op de hoogte blijven.(R7)
- Juiste voorbeeld.(R7)
- Nog betere communicatie (R8)
- Mensen die zich extra inzetten daar naar belonen: meer salaris (rekening ik mezelf overigens niet toe)(R9)
- Ga het gesprek aan voor dat er wordt beslist.(R10)

Bijlage §4.2.1 Uitkomsten SWOT-Aanalyse Team over Management Kansen

Management: -Management -Sterktes.

- Elkaar inspireren met initiatieven.(RM1)
- Leren van en met elkaar.(RM1)
- Betrokkenheid als saamhorigheid.(RM1)
- Gebruik maken van elkaars kwaliteiten.(RM1)
- Gedrevenheid .(RM1)
- Toegankelijkheid plus informele sfeer tussen de managementsleden.(RM1)
- Goede samenwerking en communicatie: hecht team.(RM1)
- Spreken met een mond.(RM2)
- Wekelijks overleg biedt de mogelijkheid om de lopende zaken goed te monitoren.(RM3)
- De sfeer waar en het en ander verloopt maakt het prettiger.(RM3)
- Problemen kunnen niet/minder snel escaleren.(RM3)
- Betrokkenheid.(RM4)
- Hechte club.(RM4)

Bijlage §4.2.1 Uitkomsten SWOT-Aanalyse Management over Management Sterktes

Management: -Management -Zwaktes.

- Soms moeilijk personeel te enthousiasmeren voor innoverende projecten.(RM1)
- Door de veelheid aan onderwerpen kunnen niet alle zaken besproken worden.(RM3)
- Door de afwezigheid van b.v. DL kunnen niet alle MT leden altijd aanwezig zijn.(RM3)
- Voor mij is na een bespreking niet altijd duidelijk op welke manier een besluit wordt gehandhaafd.(RM3)
- Onderscheid en afstemming van TLO en MT is niet altijd helder.(RM3)
- Betrokkenheid.(RM4)
- Geen momenten om te ijken waar we zijn.(RM4)

Bijlage §4.2.1 Uitkomsten SWOT-Aanalyse Management over Management Zwaktes

Management: -Management -Bedreigingen.

- Alles (het vele) dat op ons afkomt, nooit eens rust,hoge werkdruk.(RM1)
- Administratieve overloadingen.(RM1)
- Te snel veronderstellen dat men wel wil/begrijpt.(RM2)
- Wij zijn niet in staat/het is onmogelijk (?) om het aantal taken te limiteren tot een overzichtelijke hoeveelheid.(RM3)
- Bij tijd en wijle herken je bij de collega's signalen van "spanning/stress".(RM3)
- Hoe daar mee om te gaan/daar op in te spelen(RM3)
- Alles willen doen wat er aan nieuwe ontwikkelingen komt.(RM4)
- Zelfgenoegzaamheid binnen schoolteam.(RM4)

Bijlage §4.2.1 Uitkomsten SWOT-Aanalyse Management over Management Bedreigingen

Management: -Management -Kansen

- Er is binnen het MT een groot draagvlak voor innovatie.(RM1)
- Beter zoeken naar zaken die weggelaten kunnen worden. (RM2)
- MT- special biedt de mogelijkheid om over specifieke onderwerpen een bodemdiscussie te houden/analyse te maken.(RM3)
- Geeft een podium voor de verwoording van besluiten naar het OP/OOP.(RM3)
- Vanuit ervaren MT hoge standaard weten te handhaven.(RM4)
- Team van de school meer verantwoordelijk maken.(RM4)
- Het team doet het niet voor het MT maar omdat ze het zelf belangrijk vinden.(RM4)

Bijlage §4.2.1 Uitkomsten SWOT-Aanalyse Management over Management Kansen

Bijlage 6 SWOT-Analyse Uitwerking management in strategische analyse

Door sterktes en kansen naast elkaar te plaatsen kan er gekeken worden of er zowel kansen als sterktes zijn die we kunnen combineren om hier een “offensieve” strategie op te bepalen. (Wikipedia, 2009)

Sterktes (D)	Sterktes (M)	Kansen(D)	Kansen(M)
Lage drempel -Voor 100% achter je -Aandacht -Inlevingsvermogen -Veel praktisch geregeld - Open -Snelle acties -Goede PR -Kweken Jozefgevoel -Kun je altijd terecht -Werklust -Motivatie	Informele sfeer -Inspireren -Leren van en met elkaar -Gedrevenheid -Gebruik elkaars kwaliteit Toegankelijkheid -Goede samenwerking en communicatie Spreken met 1 mond -Wekelijks overleg	-Juiste voorbeeld Beter docenten belonen -Luisteren naar docenten -Communicatie (4x) -Uitdaging HAVO/MBO	-Zaken weglaten -Team werkt voor zichzelf -Draagvlak innovatie Team meer verantwoording geven Hoge standaard handhaven -ELO -Scholing (in werktijd)

Bijlage §4.2.1.3 Offensief Management

“Offensief” is zowel voor het team als het management de inzet, werklust en toegankelijkheid. De docenten vinden communicatie voor het management een belangrijke taak om beter te scoren.

Sterktes en bedreigingen geven de “defensie” aan. Wat wordt benadrukt en waar is de organisatie goed in (Wikipedia 2009):

Sterktes (D)	Sterktes (M)	Bedreigingen (D)	Bedreigingen(M)
Lage drempel -Voor 100% achter je -Aandacht -Inlevingsvermogen -Veel praktisch geregeld - Open -Snelle acties -Goede PR -Kweken Jozefgevoel -Kun je altijd terecht -Werklust -Motivatie	Informele sfeer -Inspireren -Leren van en met elkaar -Gedrevenheid -Gebruik elkaars kwaliteit Toegankelijkheid -Goede samenwerking en communicatie Spreken met 1 mond -Wekelijks overleg	-Verlangen te veel -Beloning niet in verhouding -Verlies positieve energie -Te hoge verwachtingen -Werkdruk	-Taken te limiteren -Spanning/stress -Werkdruk -Administratie -Te snel veronderstellen dat men begrijpt -Zelfgenoegzaamheid binnen team

Bijlage §4.2.1.3 Defensief management

De sterkte van het management wordt bedreigd door het te veel willen en te hoge verwachtingen hebben. De teamleiders hebben zelf ook te maken met werkdruk.

Door zwaktes en bedreigingen bij elkaar te voegen vinden we de “crisisplek” (Wikipedia, 2009). Waar botst het binnen de organisatie en waar moet aan gewerkt worden

Zwaktes (D)	Zwaktes(M)	Bedreigingen(D)	Bedreigingen(M)
-Teveel vergaderingen -Te weinig complimenten voor harde werkers -Te weinig communicatie (4x) -Te veel top-down -Teveel aandacht voor “grootbekken”	-Betrokkenheid -Geen ijkmomenten -Afwezigheid DL -Onduidelijke afspraken -Afstemming MT/TLO -Angst leerlingenaantal -Kritiek van buiten	-Verlangen te veel -Beloning niet in verhouding -Verlies positieve energie -Te hoge verwachtingen -Werkdruk	-Taken te limiteren -Spanning/stress -Werkdruk -Administratie -Te snel veronderstellen dat men begrijpt -Zelfgenoegzaamheid binnen team

Bijlage §4.2.1.3 Crisisplek Management

De “crisisplek” zit volgens deze uitslagen vooral in de communicatiehoek. Het Management ervaart zichzelf als betrokken, maar af en toe met onduidelijke afspraken. Men ervaart binnen

het management stress en werkdruk. Docenten kijken met andere ogen naar het management. Docenten vinden dat management te veel verlangt van medewerkers en te weinig communiceert naar het team.

Kansen en zwaktes geven mogelijkheden tot verbetering Vanuit de kansen kunnen zwaktes worden omgebogen (Wikipedia, 2009):

Kansen(D)	Kansen(M)	Zwaktes(D)	Zwaktes(M)
-Juiste voorbeeld - Beter docenten belonen -Luisteren naar docenten -Communicatie (4x) -Uitdaging HAVO/MBO	-Zaken weglaten -Team werkt voor zichzelf -Draagvlak innovatie -Team meer verantwoording geven -Hoge standaard handhaven -ELO -Scholing (in werktijd)	-Teveel vergaderingen -Te weinig complimenten voor harde werkers -Te weinig communicatie (4x) -Te veel top-down -Teveel aandacht voor “grootbekken “	-Betrokkenheid -Geen ijkmomenten -Afwezigheid DL -Onduidelijke afspraken -Afstemming MT/TLO -Kritiek van buiten -Angst leerlingenaantal

Bijlage §4.2.1.3 Ombuiging mangement

De docenten zien kansen voor het management in betere communicatie met de docenten. De teamleiders willen meer verantwoording geven. Docenten vinden dat de teamleiders te weinig oog hebben voor communicatie. Het management is wat dat aangaat meer op zichzelf gericht en missen duidelijke afspraken en afstemming. De ombuiging zal vooral kunnen draaien om communicatie en verantwoordelijkheden.

Bijlage 7 SWOT-Analyse Uitwerking Management in Kleuren

Om nu te komen tot uiteindelijke verandervoorstellen heb ik de opmerkingen de uitkomsten ingekleurd volgens de kleurenleer van de Caluwé en Vermaak (2006). De kleur wit is nauwelijks te vinden :

Het Offensief:

Sterktes (D)	Sterktes (M)	Kansen(D)	Kansen(M)
Meerkleurig: -Lage drempel -Voor 100% achter je -Aandacht -Inlevingsvermogen -Veel praktisch geregeld - Open -Snelle acties -Goede PR -Kweken Jozefgevoel -Kun je altijd terecht -Werklust -Motivatie	Groen: -Informeel sfeer -Inspireren -Leren van en met elkaar -Gedrevenheid -Gebruik elkaars kwaliteit Rood: Toegankelijkheid -Goede samenwerking en communicatie Geel: Spreken met 1 mond -Wekelijks overleg	Groen: -Juiste voorbeeld Rood: Beter docenten belonen -Luisteren naar docenten -Communicatie (4x) Geel: -Uitdaging HAVO/MBO	Groen: -Zaken weglaten -Scholing (in werktijd) /ELO -Team werkt voor zichzelf -Draagvlak innovatie Rood: Team meer verantwoording geven Geel: Hoge standaard handhaven

Bijlage §4.2.1.5: Offensief in kleuren

Het defensief

Sterktes (D)	Sterktes (M)	Bedreigingen (D)	Bedreigingen(M)
Meerkleurig: -Lage drempel -Voor 100% achter je -Aandacht -Inlevingsvermogen -Veel praktisch geregeld - Open -Snelle acties -Goede PR -Kweken Jozefgevoel -Kun je altijd terecht -Werklust -Motivatie	Groen: -Informeel sfeer -Inspireren -Leren van en met elkaar -Gedrevenheid -Gebruik elkaars kwaliteit Rood: Toegankelijkheid -Goede samenwerking en communicatie Geel: Spreken met 1 mond -Wekelijks overleg	Veel rood en geel -Verlangen te veel -Beloning niet in verhouding -Verlies positieve energie -Te hoge verwachtingen -Werkdruk	Meerkleurig: -Taken te limiteren -Spanning/stress -Werkdruk -Administratie -Te snel veronderstellen dat men begrijpt -Zelfgenoegzaamheid binnen team

Bijlage §4.2.1.5: Defensief in kleuren

De crisisplek

Zwaktes (D)	Zwaktes(M)	Bedreigingen(D)	Bedreigingen(M)
Veel rood: -Teveel vergaderingen -Te weinig complimenten voor harde werkers -Te weinig communicatie (4x) -Te veel top-down Geel: -Teveel aandacht voor ‘grootbekken ‘	Meerkleurig -Betrokkenheid -Geen ijkmomenten -Afwezigheid Dagelijkse Leiding (DL) -Onduidelijke afspraken -Afstemming Managementoverleg/ Teamleidersoverleg (MT/TLO) -Kritiek van buiten -Angst leerlingenaantal	Veel rood en geel: -Verlangen te veel -Beloning niet in verhouding -Verlies positieve energie -Te hoge verwachtingen -Werkdruk	Meerkleurig: -Taken te limiteren -Spanning/stress -Werkdruk -Administratie -Te snel veronderstellen dat men begrijpt -Zelfgenoegzaamheid binnen team

Bijlage §4.2.1.5: Crisisplek in kleuren

De Ombuiging

Kansen(D)	Kansen(M)	Zwaktes(D)	Zwaktes(M)
Groen: -Juiste voorbeeld Rood: Beter docenten belonen -Luisteren naar docenten -Communicatie (4x) -Geel: -Uitdaging HAVO/MBO	Groen: -Zaken weglaten -Scholing (in werktijd) -Team werkt voor zichzelf -Draagvlak innovatie -ELO Rood: Team meer verantwoording geven Geel: Hoge standaard handhaven	Veel rood: -Teveel vergaderingen -Te weinig complimenten voor harde werkers -Te weinig communicatie (4x) -Te veel top-down Geel: -Teveel aandacht voor ‘grootbekken’	Meerkleurig: -Betrokkenheid -Geen ijkmomenten -Afwezigheid Dagelijkse Leiding (DL) -Onduidelijke afspraken -Afstemming Managementoverleg/ Teamleidersoverleg (MT/TLO) -Kritiek van buiten -Angst leerlingenaantal

Bijlage §4.2.1.5: Ombuiging in kleuren

De volgende stap die ik heb gezet is het vervangen van uitspraken door alleen kleuren. Dit heb ik zowel voor de Sterkte/Zwakte Analyse en de Kansen-Bedreigingen gedaan, als via de strategie-uitkomsten

Sterkte-Zwakte Analyse en Strategie-uitkomsten alleen in kleuren:

Sterkte-Zwakte Analyse			
Sterktes (D)	Sterktes (M)	Zwaktes (D)	Zwaktes(M)
Kansen en Bedreigingen			
Kansen(D)	Kansen(M)	Bedreigingen (D)	Bedreigingen(M)
Strategie-uitkomsten Offensief			
Sterktes (D)	Sterktes (M)	Kansen(D)	Kansen(M)
Defensief			
Sterktes (D)	Sterktes (M)	Bedreigingen (D)	Bedreigingen(M)
Crisisplek			
Zwaktes (D)	Zwaktes(M)	Bedreigingen(D)	Bedreigingen(M)
Ombuiging			
Kansen(D)	Kansen(M)	Zwaktes(D)	Zwaktes(M)

Bijlage §4.2.1.5 Totaal SWOT Management alleen in kleuren

Bijlage 8 Powerpointpresentatie Management: Weerstanden (November)

Onderzoeksverslag tot heden

- Aanleiding
- Tot op heden
- Vragen

Aanleiding

- In de loop van vorig jaar binnen het MT steeds meer weerstand ervaren
- weerstand; m-en 1 tegenstand, verzet 2 (nat) elke kracht (of elk lichaam) waardoor een andere kracht wordt tegengewerkt
- Wat te doen, hoe mee om te gaan?

Klokmetafoor

- 23.00-23.15-De klok gaat lopen. Een organisatie wordt in de steigers gezet.
- 23.15-23.30- De klok tikt door. De organisatie is succesvol en wordt uitgebouwd
- 23.30-23.45- De wijzer moet weer omhoog. De succesvolle organisatie vertoont barsten. De wijzer ondervindt "weerstand".
- 23.45-23.55- De klok gaat steeds moeizamer. Conflicten slaan naar buiten, mensen verlaten de organisatie
- 23.55-Crisismanagement

Professionele organisatie



SWOT-Analyse

STERKTES	ZWAKTES
KANSEN	BEDREIGINGEN

SWOT-Analyse

- Ingevuld voor Mentoraat en Management
- Respons 15 collega's
- Management en docenten apart
- Uiteenlopende opmerkingen.
- Opmerkingen ingedeeld in kleurendenken van de Caluwé

De Caluwé

- In een organisatie 5 kleuren:
- Geel: Politiek/Meerderheden smeden
- Blauw: Werken in systemen en structuren
- Rood: Samenwerken en onderhandelen over van alles, belonen
- Groen: Samen leren en ontwikkelen
- Wit: Zelfontplooiing

Docent over mentoraat

STERKTES Veel rood en blauw: -Contactmomenten -Korte lijnen -Doorspreken van zaken -Spin in web -Kan leerling op de rails zetten Maar ook groen: -Groepscohesie -Energie -Omgangskunde	ZWAKTES Veel rood: -Bewerkelijk -Veel tijd in Magister -Afstandelijk -Te weinig vrijheid -Mentor soms te zware klassen
KANSEN Groen: -Meer bijscholing -Goede mentorgesprekken -Leerlingen kennen -Goeie coaches (actiever) Rood/Blauw: -Kleinere klassen -meer uren -Communicatielijnen -LWM	BEDREIGINGEN Veel rood en geel -Te veel leerlingen -Administratie -Toenemende problematiek -Te veel moeten in weinig tijd -Ouders -Werkdruk -Niet in verhouding met aantal uren -Problemen blijven liggen

Teamleiders over mentoraat

STERKTES Veel blauw: -Veel tijd per mentor -Ervaren mentoren Goed zicht op functioneren -Leerlingen kunnen niet duiken -Verantwoordelijk voor klas -Eerste aanspreekpunt	ZWAKTES Veel blauw: -Routine -Het idee te veel te moeten -Info blijft hangen -Minderheid voert afspraken niet uit -Te weinig in Magister Rood: -Arbeidsintensief
KANSEN Groen: -Up to date blijven zonder overdrijven -Open gesprekken met ouders -Inspelen op behoeftes leerlingen Blauw: -Scannen en begeleiden -Consequente aanpak	BEDREIGINGEN Veel blauw: -Het idee dat alles vanzelf gaat -Afwijkende invulling mentoraat -Ongemotiveerde leerlingen Geel: -Eisende ouders Rood: -Te veel op bordje mentoren

Docent over management

STERKTES Regenboog: -Leeze drempel -Voor 100% achter je -Aandscht -Inlevingsvermogen -Veel praktisch geregeld -Open -Snelle acties -Goede PR -Kweken Jozefgevoel -Xun je altijd terecht -Werklust -Motivatie	ZWAKTES Veel rood: -Te veel vergaderingen -Te weinig complimenten voor harde werkers -Te weinig communicatie (x) -Te veel top-down Geel: -Kritiek van buiten -Te veel aandacht voor "grootbekken" -Angst leerlingenaantal
KANSEN Groen: -Juiste voorbeeld -Scholing (in werktijd) Rood: -Beter docenten belonen -Luisteren naar docenten -Communicatie (x) -ELO -Geel: Uitdaging HAVO/MBO	BEDREIGINGEN Veel rood en geel -Verlangen te veel -Beloning niet in verhouding -Verlies positieve energie -Te hoge verwachtingen -Werkdruk

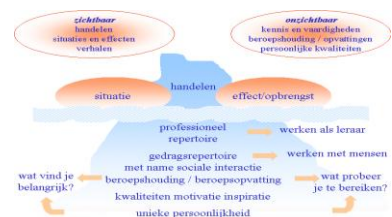
Teamleiders over management

STERKTES Groen: -Informele sfeer-Inspireren -Leren van en met elkaar -Gedrevenheid -Gebruik elkaars kwaliteit Rood: -Toegankelijkheid -Goede samenwerking en communicatie Geel: -Spreken met 1 mond -Wekelijks overleg	ZWAKTES Regenboog: -Betrokkenheid -Geen ijkmomenten -Afwezigheid DL -Onduidelijke afspraken -Afstemming MT/TLO
KANSEN Groen: -Zaken weglaten -Team werkt voor zichzelf -Draagvlak innovatie Rood: -Team meer verantwoording geven Geel: -Hoge standaard handhaven	BEDREIGINGEN Regenboog: -Taken te limiteren -Spanning/stress -Werkdruk -Administratie -Te snel veronderstellen dat men begrijpt -Zelfgenoegzaamheid binnen team

SWOT-Analyse Opmerkingen

- Docenten maken veel opmerkingen in het rood
- Teamleiders vooral blauw en groen
- Teamleiders meer in regenboogkleuren dan docenten
- Docenten zien in management regenboog
- Communicatie Hot-item samen met werkdruk

Situationeel leiding geven



Drie Loops



Vragen die het bij mij oproept tav het management

- Kan het niet meer communiceren door notulen gedeeltelijk openbaar te maken?
- Wat is de inspraak bij het opstellen van de visie (en dus commitment van het team)?
- Is de afstand tot de professionals groot genoeg?
- Heeft het zelf rustmomenten (kruisjesweek)?
- Kan het complimenteren, maar ook misleiden openbaar maken?
- Hoe krijgt het management het team in de groene hoek (samen leren en ontwikkelen)?
- Is het management soms te angstig? Durft het door te pakken tegen hindermachten?

Out of the box: het team?

- Wat zijn de taken van een team? En wat zijn de rechten? Wie beslist?
- Hoe lui maken teamleiders hun team?
- Is binnen het team een evenredige verdeling van taken tussen mentoren en toegevoegden?
- Verdeling in team tussen leerlingzaken (mentor leidend) en leerjaarzaken (toegevoegde leidend).
- Is het zinvol niet het gehele team bijeen te halen bij leerlingzaken/leerjaarzaken (voorkoming wegduikgedrag en werkdruk)?
- Ikmomenten?
- Vergroten we niet de werkdruk door brede teamvergaderingen?
- Moeten we gaan ureschrijven?

Of de sectie?

- Wie beslist? Team of sectie?
- Als er sprake is van een professionele organisatie en management met daar tussen onderhandelingsruimte, het oerconflict,...wat doen managementleden dan in secties?
- Moet management zich niet terugtrekken uit de secties en in plaats daarvan secties op eigen of sectieverzoek bezoeken (wisselend)?
- Sectie-overleg onttrekt zich voor het grootste deel aan het zicht. Hiermee kan een sectie zich ontwikkelen tot een behoorlijke "hindermacht" Hoe voorkomen we dit?

En dan het mentoraat:

- Moet er geen nieuwe functie-omschrijving komen voor de mentor-nieuwe-stijl anno 2012
- Kunnen we de groepen voor mentoren niet verkleinen (niet de klassen)?-Keuzevrijheid
- Hoe bereiden we het mentoraat voor op komende ontwikkelingen?
- Als we mentoren in eerste instantie niet belasten met leerjaarzaken, geeft dat dan geen werkdrukverlichting?

En nu?

- Het verhaal op de vorige dia wil ik verder uitdiepen in mijn onderzoek.
- Laten we eens kijken naar de sectie:
- In blauwdruk: Hoe past deze vreemde eend in het systeem? Moeten teamleiders/MT-leden niet meer afstand nemen om vervolgens beter te kunnen volgen? Welke onzichtbare hindermacht vormen een aantal secties (double loop)?
- Zo maar een kwartiertje discussie/meningvorming/ijken.....

Bijlage §4.2.2/ §4.2.3.3 Managementpresentatie

weerstand/kleuren

Bijlage 9 Thema's Discussie Managementbijeenkomst 2 (Februari)

- 1. Voortbouwen op het creëren van een gevarieerde – en uitdagende didactiek.**

Dit moet een speerpunt zijn, want het is de basis voor betere resultaten en daardoor minder uitval/vertraging.

Daarom moet dit aspect ook centraal staan bij de benoeming tot LC docent.

Teamleiders gaan hier actief op sturen. Driemaal per jaar vinden hiertoe gesprekken plaats, waarbij een aantal vaste punten worden besproken (doorlopende lijn in het programma, samenhang, diversiteit toetsen en kwaliteit, gebruik ELO, praktische opdrachten, vaardigheidstraining, ...).

De teamleider bespreekt dit met de sectieleiders in hun eigen team (leerjaar 1: 3; leerjaar 2: 5; leerjaar 3: 6 en leerjaar 4: 3). Dit geeft ook het onderwijskundig leiderschap een sterkere invulling.

Een 'must' of onderwijskundige lariekoek ?

De centrale vraag hierbij is natuurlijk: Maken we dit punt tot absolute prioriteit en gaan we er bovenop zitten, wat ook betekent dat andere zaken (die ook belangrijk zijn) dan een stapje terug moeten doen ?

Of is dit één van de belangrijke punten en gewoon onderdeel van de belangrijke puntencarrousel ?
- 2. De scharnierfunctie van school moet (veel) nadrukkelijker worden neergezet**
- 3. De huiswerkluwe – of vrije school**

Duwen, sleuren, trekken en frustrerend, dat is het om ervoor te zorgen dat de meeste leerlingen thuis een deel van de leerstof zelfstandig verwerken. De meeste 'eruit gestuurden' zijn dan ook klantjes die voor de ... keer hun huiswerk niet in orde hadden (of het strafwerk dat was opgegeven vanwege ... niet hebben gemaakt).

Op de jaarlijkse onderwijsavond blijkt stevast dat dit onderwerp ook voor ouders een 'hot item' is (hoe houd ik de sponningen in de deur ?!).

Is het opknippen van leren in een deel op school en een deel thuis niet een beetje uit de tijd ?!

Op de studiedag van 1 maart is er onder collega's veel belangstelling voor de workshop 'huiswerkvrij onderwijs'.

Moeten we het leren niet anders organiseren, waarbij dit gewoon volledig plaatsvindt op het leerinstituut (= de school) ?

Dan zijn er bovendien altijd 'professionals' in de buurt en dat is heel wat beter dan de welwillende (ouder) amateur die wel even zal helpen.

Allemaal leuk en aardig, maar noem mij eens een tijd dat huiswerk maken wel populair was en moesten de docenten toen niet even hard eraan sleuren om het gedaan te krijgen ?!

Is het feit dat een stukje leren thuis dient te gebeuren niet ook mede een maatschappelijke disciplinerende, naast het feit dat leerlingen zoveel moeten leren (in brede zin) dat dit onmogelijk alleen op school kan plaatsvinden.

Is echt leren voor een toets of tentamen niet veel effectiever als dit in de vertrouwde privé situatie kan plaatsvinden ? Dan 'beklijft' het geleerde toch veel beter ?!

En ... je versterkt zo alleen maar de gemakzuchtige levenshouding waar we al jaren weinig plezier en gemak aan beleven.

Kortom, wordt de keuze voor een huiswerkvrije – of luwe school een strategische 'top' of zal het onze kwaliteit alleen maar uithollen (flop) ?
- 4. Rol en functioneren teams en teamleden**

Het 'hemd' (eigen vak/ sectie) is nader dan de 'rok' (team). Op zich niks mis mee, tenzij ... Het wordt een probleem als er weinig betrokkenheid is bij de activiteiten die binnen het team worden georganiseerd (duiken als het kan en doen wat is opgedragen, maar zeker niet meer).

Wordt het niet eens tijd te analyseren wat goed gaat binnen de teams en dan ook te kijken waarom dat wel goed loopt, maar uiteraard ook wat minder goed gaat.

Wat is ervoor nodig om 'commitment' te krijgen binnen een team ?

Moet je binnen het team niet verschillende rollen toekennen aan mentoren en degenen die dat niet zijn. Zo kun je de niet – mentoren bijvoorbeeld een centralere rol geven in de organisatie van teamactiviteiten.

En kunnen mentoren daardoor niet dichterbij de leerlingen komen ?!

Centrale vraag is wat mij betreft:

Moeten we niet eens grondig herformuleren waar een team nu eigenlijk toe dient en wat dus belangrijk is en wat dan de rollen moeten zijn van de diverse partijen ?

Of ...

Kom op zeg, niet teveel somberen. Tel je zegeningen (veel gaat gewoon goed in het functioneren). Gewoon een paar knelpunten benoemen en die aanpakken.

Als je het in een tijdspectief zet, dan is het team functioneren al sterk gegroeid. Dus ... !!

5. Meer leiderschap en minder uitvoering/ dagelijkse beslommeringen

Opzij, opzij, opzij. Maak plaats, maak plaats, maak plaats. De teamleider heeft weer eens een ongelofelijke haast (in het bijhouden van de waan van de dag).

Dus ... druk, druk, druk en daardoor niet altijd of echt goed toekomen aan ... en dus ... stress !!

Alleen al dit typend (of lezend) en je krijgt het er gewoon benauwd van.

Kan dat nou niet anders ?!

Tuurlijk, maar hoe dan ??

Zomaar wat losse flodders (die al dan niet 'hout snijden'):

- teamleiders maken geen onderdeel meer uit van een vaksectie, maar maar gebruiken die tijd om zich op de hoogte te houden van de ontwikkelingen in 'hun' secties (zie punt 1);
- per dag een periode inlassen waarin ongestoord kan worden gewerkt (geen inloop collega's, geen telefoontjes ouders enz);
- meer 'boven' het organiseren van activiteiten gaan staan, maar dan wel stevig de vinger aan de pols wat betreft de voortgang;
- regel – en bijhoudzaken komen in één hand, waardoor de anderen de uitgewerkte gegevens krijgen en dus meer tijd kunnen besteden aan ...;
- periodeplanning maken van gesprekken e.d. die moeten plaatsvinden en het gros daarvan gelijk vastleggen;
- wat zijn de grotere taken binnen je leerjaar en moet het zo zijn geregeld zoals het misschien al jaren is geregeld ?;
- lesgeven is goed voor de 'voeling' met, maar meer dan ... lessen is niet verantwoord;
- hoe goed zijn extra taken te combineren met het teamleiderschap ?;

Bijlage 10 Vragenlijst De lerende organisatie

Vragenlijst “Onze school als lerende organisatie”

Ontwikkeld door: Jan Jutten

Deze vragenlijst is een hulpmiddel om een **globaal** beeld te krijgen van uw school als lerende organisatie. De lijst kunt u hanteren om snel een beeld te krijgen in welke mate de kenmerken van de lerende organisatie in uw school herkenbaar zijn. Verder kan het instrument dienst doen om de vijf disciplines van de lerende school te operationaliseren: wat wordt ermee bedoeld? Tenslotte kan het helpen bij mogelijke acties om de school in deze richting te ontwikkelen: elke vraag zou je kunnen beschouwen als een mogelijke interventie.

In deze lijst worden uitspraken gedaan over concrete situaties. Deze uitspraken zijn in meerdere of mindere mate van toepassing op uw eigen schoolsituatie.

Per uitspraak kunt u aangeven in hoeverre het gestelde op uw school van toepassing is:

4 = geheel van toepassing

3 = grotendeels van toepassing

2 = enigszins van toepassing

1 = niet of nauwelijks van toepassing

Probeer een zo eerlijk mogelijk beeld te geven van uw schoolsituatie, zoals u er tegenaan kijkt. Het heeft geen zin om de zaken slechter of mooier voor te stellen dan ze zijn. Denk niet te lang na over een bepaalde vraag, de eerste ingeving is vaak de juiste.

Omcirkel bij elke vraag de categorie die voor uw school van toepassing is.

Voorbeeld:

		Niet	Enigszins	Grotendeels	Geheel
1.	Als we keuzes maken staan we stil bij de consequenties van die keuzes	1	2	3	4

	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 (denken-doen-reflecteren-doen-enz)	1	2	3	4
8.	In het team werken we met systeem-hulpmiddelen zoals de ijsberg en relatiecirkels	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 gemeenschap-pelijke 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

Na het individuele deel kunnen er allerlei werkvormen worden toegepast:

- in kleine groepjes de uitkomsten bespreken en toelichten; vooral verschillen zijn de moeite waard om te bespreken. Hoe komt het dat de een het hoger inschat dan de ander? **Vertel elkaar het verhaal achter de cijfers.**
- Er kan een totaal overzicht worden gemaakt van de scores van het hele team. Voorbeeld:

<i>Naam</i>	Systeemdenken	Pers.meesterschap	Gez.visie	Mentale modellen	Teamleren
Els (groep 3)	27	23	32	30	24
Enz.					

- dit schema kan weer aanleiding zijn voor gesprekken in het team.
- er kunnen totaalscores worden berekend, zowel horizontaal (leerkracht A, B, enz) als verticaal (scores per discipline van het hele team)
- op die manier ontstaat er een aardig beeld van de stand van zaken

Bijlage §4.2.3.3 Vragenlijst Mijn school als lerende organisatie

Bijlage 11 SWOT-Analyse Uitspraken over mentoraat

Team: -Mentoraat -Sterktes

- Spin in web (R1)
- Signaleert(R1)
- Kan leerlingen op de rails zetten (R1)
- Leerlingen leveren je energie op (R2)
- Goed contact met leerlingen (R2)
- Schakel leerling, ouders, leraren(R2)
- Snelle signalering van problemen(R2)
- Voldoende hulp aanwezig (dyslexie, gedrag,stoornis,enz.)(R3)
- Genoeg contactmomenten met leerlingen.(R3)
- (Tijd taakbeleid) voor in geruimd.(R4)
- Backing vanuit het zorgteam.(R4)
- Sommige Mentoren zijn in staat kinderen echt een gevoel van geborgenheid en oprecht interesse te geven.(R4)
- Grote betrokkenheid bij docenten.(R5)
- Mentoren krijgen veel ondersteuning.(R5)
- Popformulieren LWM, LTO, er wordt veel met, voor en rond leerlingen gedaan.(R6)
- Er worden diverse mentor gesprekken gehouden.(R6)
- Klassikaal doorspreken van zaken (R7)
- Mogelijkheid van persoonlijke 1 op 1 gesprekken.(R7)
- Klas 1: korte lijnen met ouders door middel van e-mail.(R8)
- Een aantal keer plus surveillance aula “zie” je de leerlingen.(R8)
- Aan het begin van het jaar gericht op groepscohesie,komt de resultaten/en groepssfeer ten goede. (R9)
- Aandacht voor belangrijke thema's: omgangskunde,gezondheid en welbevinden.(R9)

Bijlage §4.3.1 Team over mentoraat Sterktes

Team: -Mentoraat -zwaktes

- Mentor kan een onevenredige zware klas treffen (R1)
- Heeft te veel te doen in te weinig tijd(R1)
- Soms heel veel tijd (eigen les nog nodig) (R2)
- Leerlingenbespreking nog niet goed ingezet (R2)
- Erg bewerkelijk vooral rugzakleerlingen kost veel tijd.(R3)
- Er gaat veel tijd zitten in verwerken van gegevens in Magister.(R3)
- Om het echt goed te doen zouden de klassen kleiner moeten zijn.(R4)
- In de projectweek zou de Mentor echt bij z'n eigen klas moeten zijn. En dat gebeurt nu helaas niet.(R4)
- Ik merk ook dat de band tussen Mentor en leerlingen soms erg afstandelijk is.(R4)
- Te grote klassen.(R5)
- Te veel verschillende problemen/stoornissen.(R5)
- Leerlingenbespreking in jaarteam.(R6)
- Leefstijl wordt in drie slap uitgevoerd, afschaffen dus.(R6)
- Er wordt soms te weinig gebruik gemaakt van Rots en Water, Head-up, SoVa enz.(R6)
- Verplichting om de hele klas vast te houden.(R7)
- Te weinig vrijheid.(R7)
- Drie keer 45 minuten is kort.(R8)
- Ouders verwachten soms hetzelfde als leerkracht BO, die de leerling elke dag ziet.(R8)
- Weinig aandacht voor de individuele leerling.(R9)
- Te veel aandacht voor negatieve leerlingen/rugzakleerlingen.(R9)
- Klagende collega's.(R10)

Bijlage §4.3.1 Team over mentoraat Zwaktes

Team: -Mentoraat -bedreigingen

- Te veel moeten in te weinig tijd (R1)
- Problemen blijven te lang liggen (R1)
- Veel aandacht voor probleemleerlingen (R2)
- Te weinig aandacht voor andere leerlingen(R2)
- Docenten willen geen mentor meer zijn omdat ze het meer als een last zien.(R3)
- Werkdruk is hoog, kan demotiverend werken.(R4)
- Relatie papier- en handel werkzaamheden is gespannen.(R4)
- Toenemende problematiek.(R5)
- Steeds veeleisender ouders.(R5)
- Ouders laten het zelf afweten.(R5)
- Naast de overige taken (werkdruk).(R5)
- Teveel bijzondere gevallen in de klas legt veel druk bij de mentor.(R6)
- Te kort aan mentoren.(R6)
- Eisende ouders.(R6)
- Vrijdag 7 uur Mentoruur.(R7)
- Te veel leerlingen die te veel aandacht vragen waardoor de stille leerlingen niet genoeg aandacht krijgen.(R8)
- De omvang van de taak (mentorschap) staat niet in verhouding voor de beschikbare uren.(R9)
- De hoeveelheid administratieve zaken werkt verlamdend: te veel formulieren, beoordelingen enz.(R9)
- Eigen tijd.(R10)
- Verbinding die je aangaat doe je moeilijk afstand van.(R10)

Bijlage §4.3.1 Team over mentoraat bedreigingen

Team: -Mentoraat -Kansen.

- Zorgen voor minder uitval (R1)
- Ouders meer betrekken bij prestaties kind(R1)
- Info tijdens LWM door iedereen (R2)
- Coaches een veel actievere rol bij begeleiden rugzakleerlingen. (R3)
- Mentoren meer uren geven om hun taak goed te volbrengen.(R3)
- Gelet op de zwaktes misschien toch naar een system waarbij iedere docent mentor is,maar dan niet klasgebonden. Dus meer mentoren en kleinere groepen.(R4)
- Kleinere klassen.(R5)
- Meer uren voor mentoraat.(R5)
- Meer bijscholing.(R5)
- Goede mentorgesprekken voeren.(R6)
- De rugzakker door goede coaches laten begeleiden.(R6)
- Communicatielijnen en middelen samen binden –meer gebruik magister.(R6)
- Leerlingen “kennen”(R8)
- Zaken kunnen signaleren: vreemd gedrag/plotselinge veranderingen.(R8)
- Meer ruimte voor mentoren voor het mentoruur zelf in te richten.(R9)
- Meer ruimte voor individuele gesprekken: niet altijd klassikaal.(R9)
- Zelfontplooiing.(R10)

Bijlage §4.3.1 Team over mentoraat kansen

Management: -Mentoraat -Sterkte

- Eerste aanspreekpunt voor leerlingen en ouders (Mentor staat dicht bij de leerlingen).(RM1)
- Veel verschillende activiteiten.(RM1)
- Verantwoordelijk voelen voor leerling en klas.(RM2)
- Beter op het zicht functioneren/niet functioneren van leerlingen.(RM3)
- Leerlingen zakken, kunnen niet wegduiken in anonimiteit.(RM3)
- Veel tijd per mentor.(RM4)
- Ervaren mentoren.(RM4)

Bijlage §4.3.1 Management over mentoraat Sterktes

Management: -Mentoraat -Zwaktes

- Erg arbeidsintensief.(RM1)
- Geen gedisciplineerde / weinig schriftelijke vastlegging in magister.(RM1)
- Soms is het vertrouwen te groot en blijken de meeste hard te doen wat afgesproken is, maar een kleine minderheid lapt afspraken aan zijn laars.(RM2)
- Informatie blijft hangen bij individuele mentoren.(RM3)
- Routine.(RM4)
- Het idee dat ze te veel moeten doen gezien de tijd.(RM4)

Bijlage §4.3.1 Management over Mentoraat Zwaktes

Management: -Mentoraat -Bedreigingen

- Ongemotiveerde leerlingen.(RM1)
- Te veel op het bordje leggen van de Mentoren.(RM2)
- Een te afwijkende invulling die gegeven wordt aan het Mentoraat. Er zal een rode draad moeten lopen (de Grootste Gemene Deler) die voor alle mentoren geldt met daarnaast aanvullende activiteiten op individuele basis.(RM3)
- Ouders eisen steeds meer en geven mentoren zo het idee dat ze het niet goed/voldoende doen.(RM4)
- Het idee dat alles vanzelf binnen komt aan leerlingen.(RM4)

Bijlage §4.3.1 Management over Mentoraat Bedreigingen

Management: -Mentoraat -Kansen.

- Toenemende belangstelling voor loopbaanoriëntatie.(RM1)
- Inspelen op behoeftes van leerlingen.(RM1)
- Bij een consequente aanpak en handhaving komen al vrij snel de “echte probleemleerlingen” boven drijven.(RM3)
- Gesprekken met ouders zijn wat meer “open” als er nog stellingen zijn betrokken.(RM3)
- De leerlingen per leerjaar zo goed mogelijk scannen en begeleiden, zodat zo min mogelijk problemen ontstaan.(RM4)
- Zo up to date mogelijk blijven zonder te overdrijven.(RM4)

Bijlage §4.3.1 Management over Mentoraat Kansen

Bijlage 12 SWOT-Analyse Uitwerking mentorat in strategische analyse

Door sterktes en kansen naast elkaar te plaatsen kan er gekeken worden of er zowel kansen als sterktes zijn die we kunnen combineren om hier een “offensieve” strategie op te bepalen.(Wikipedia, 2009)

Sterktes(D)	Sterktes(M)	Kansen(D)	Kansen(M)
-Contactmomenten -Korte lijnen -Doorspreken van zaken -Spin in web -Kan leerling op de rails zetten -Groepscohesie -Energie -Omgangskunde	Veel tijd per mentor -Ervaren mentoren Goed zicht op functioneren -Leerlingen kunnen niet duiken -Verantwoordelijk voor klas -Eerste aanspreekpunt	-Meer bijscholing -Leerlingen kennen -Goede mentorgesprekken -Goede coaches (actiever) -Kleinere klassen -meer uren -Communicatielijnen -Leerlingwerkmiddag	-Up to date blijven zonder overdrijven -Open gesprekken met ouders -Inspelen op behoeftes leerlingen -Scannen en begeleiden -Consequente aanpak

Bijlage §4.3.1.3: Offensief

Sterktes en kansen die met elkaar overeen komen zijn te vinden in structuren van de school die belangrijk zijn voor het functioneren van de organisatie. Daarnaast het kunnen houden van goede gesprekken en het werken aan goede communicatielijnen

Defensief

Sterktes en bedreigingen geven de “defensie” aan. Wat wordt benadrukt en waar is de organisatie goed in (Wikipedia 2009):

Sterktes(D)	Sterktes(M)	Bedreigingen(D)	Bedreigingen(M)
-Contactmomenten -Korte lijnen -Doorspreken van zaken -Spin in web -Kan leerling op de rails zetten -Groepscohesie -Energie -Omgangskunde	Veel tijd per mentor -Ervaren mentoren Goed zicht op functioneren -Leerlingen kunnen niet duiken -Verantwoordelijk voor klas -Eerste aanspreekpunt	-Te veel leerlingen -Administratie -Toenemende problematiek -Te veel moeten in weinig tijd -Ouders -Werkdruk -Niet in verhouding met aantal uren -Problemen blijven liggen	-Het idee dat alles vanzelf gaat -Afwijkende invulling mentorat -Ongemotiveerde leerlingen -Teveel op bordje mentoren -Eisende ouders

Bijlage §4.3.1.3: Defensief

In de sterktes blijkt dat de organisatie een sterk product neerzet. De bedreigingen zitten vooral in de eigen organisatie in de vorm van teveel leerlingen, het idee dat alles vanzelf gaat en de ouders.

Crisisplek

Door nu zwaktes en bedreigingen bij elkaar te voegen vinden we de “crisisplek” (Wikipedia, 2009). Waar botst het binnen de organisatie en waar moet aan gewerkt worden

Zwaktes(D)	Zwaktes(M)	Bedreigingen(D)	Bedreigingen(M)
-Bewerkelijk -Veel tijd in Magister -Afstandelijk -Te weinig vrijheid -Mentor soms te zware klassen	-Routine -Het idee te veel te moeten -Info blijft hangen -Minderheid voert afspraken niet uit -Te weinig in Magister -Arbeidsintensief	-Te veel leerlingen -Administratie -Toenemende problematiek -Te veel moeten in weinig tijd -Ouders -Werkdruk -Niet in verhouding met aantal uren -Problemen blijven liggen	-Het idee dat alles vanzelf gaat -Afwijkende invulling mentoraat -Ongemotiveerde leerlingen -Teveel op bordje mentoren -Eisende ouders

Bijlage §4.3.1.3: Crisisplek

Bij zowel zwaktes als bedreigingen wordt de hoeveelheid werk door alle partijen genoemd als probleemgebied. Voor het mentoraat ligt de zwakte en de bedreiging in dit gebied. Ook de opmerkingen over afwijkende invulling, of het niet uitvoeren van taken door mentoren heeft betrekking op de hoeveelheid tijd. Daarnaast wordt ook de toenemende druk van ouders genoemd als bedreiging.

Ombuiging

Kansen en zwaktes geven mogelijkheden tot verbetering Vanuit de kansen kunnen zwaktes worden omgebogen (Wikipedia, 2009):

Kansen (D)	Kansen(M)	Zwaktes (D)	Zwaktes(M)
-Meer bijscholing -Leerlingen kennen -Goede mentorgesprekken -Goede coaches (actiever) -Kleinere klassen -meer uren -Communicatielijnen -Leerlingwerkmiddag	-Up to date blijven zonder overdrijven -Open gesprekken met ouders -Inspelen op behoeftes leerlingen -Scannen en begeleiden -Consequente aanpak	-Bewerkelijk -Veel tijd in Magister -Afstandelijk -Te weinig vrijheid -Mentor soms te zware klassen	-Routine -Het idee te veel te moeten -Info blijft hangen -Minderheid voert afspraken niet uit -Te weinig in Magister -Arbeidsintensief

Bijlage §4.3.1.3: Ombuiging

Vanuit de zwaktes wordt duidelijk dat veel reactie voortkomen uit frustratie. In de kansen komt naar voren dat er ruimte moet zijn voor bijscholing en open gesprekken voeren. Zowel docenten als teamleiders zien kansen in de structuur van de school.

Bijlage 13 SWOT-Analyse Uitwerking Mentoraat in Kleuren

De uitspraken omtrent mentoraat met de kleurenbril van de Caluwé en Vermaak (2006).

Hieruit kwamen de volgende kleuren:

Het offensief:

Sterktes(D)	Sterktes(M)	Kansen(D)	Kansen(M)
<u>Veel rood en blauw:</u> -Contactmomenten -Korte lijnen -Doorspreken van zaken -Spin in web -Kan leerling op de rails zetten <u>Groen:</u> -Groepscohesie -Energie -Omgangskunde	<u>Veel blauw:</u> Veel tijd per mentor -Ervaren mentoren Goed zicht op functioneren -Leerlingen kunnen niet duiken -Verantwoordelijk voor klas -Eerste aanspreekpunt	<u>Groen:</u> -Meer bijscholing -Leerlingen kennen -Goede mentorgesprekken -Goede coaches (actiever) <u>Rood/Blauw:</u> -Kleinere klassen -meer uren -Communicatielijnen - Leerlingwerkmiddag	<u>Groen:</u> -Up to date blijven zonder overdrijven -Open gesprekken met ouders -Inspelen op behoeftes leerlingen <u>Blauw:</u> -Scannen en begeleiden -Consequente aanpak

Bijlage §4.3.1.5: Offensief in kleur

Het defensief:

Sterktes (D)	Sterktes (M)	Bedreigingen (D)	Bedreigingen (M)
<u>Veel rood en blauw:</u> -Contactmomenten -Korte lijnen -Doorspreken van zaken -Spin in web -Kan leerling op de rails zetten <u>Groen:</u> -Groepscohesie -Energie -Omgangskunde	<u>Veel blauw:</u> Veel tijd per mentor -Ervaren mentoren Goed zicht op functioneren -Leerlingen kunnen niet duiken -Verantwoordelijk voor klas -Eerste aanspreekpunt	<u>Veel rood:</u> -Te veel leerlingen -Administratie -Toenemende problematiek -Te veel moeten in weinig tijd -Ouders -Werkdruk -Niet in verhouding met aantal uren -Problemen blijven liggen	<u>Veel blauw:</u> -Het idee dat alles vanzelf gaat -Afwijkende invulling mentoraat -Ongemotiveerde leerlingen <u>Rood:</u> -Teveel op bordje mentoren <u>Geel:</u> -Eisende ouders

Bijlage §4.3.1.5: Defensief in kleur

De crisisplek

Zwaktes (D)	Zwaktes (M)	Bedreigingen (D)	Bedreigingen (M)
<u>Veel rood:</u> -Bewerkelijk -Veel tijd in Magister -Afstandelijk -Te weinig vrijheid -Mentor soms te zware klassen	<u>Veel blauw:</u> -Routine -Het idee te veel te moeten -Info blijft hangen -Minderheid voert afspraken niet uit -Te weinig in Magister <u>Rood:</u> -Arbeidsintensief	<u>Veel rood:</u> -Te veel leerlingen -Administratie -Toenemende problematiek -Te veel moeten in weinig tijd -Ouders -Werkdruk -Niet in verhouding met aantal uren -Problemen blijven liggen	<u>Veel blauw:</u> -Het idee dat alles vanzelf gaat -Afwijkende invulling mentoraat -Ongemotiveerde leerlingen <u>Rood:</u> -Teveel op bordje mentoren <u>Geel:</u> -Eisende ouders

Bijlage §4.3.1.5: Crisisplek in kleur

Ombuiging

Kansen (D)	Kansen (M)	Zwaktes (D)	Zwaktes (M)
<u>Groen:</u> -Meer bijscholing -Leerlingen kennen -Goede mentorgesprekken -Goede coaches (actiever) <u>Rood/Blauw:</u> -Kleinere klassen -meer uren -Communicatielijnen Leerlingwerkmiddag	<u>Groen:</u> -Up to date blijven zonder overdrijven -Open gesprekken met ouders -Inspelen op behoeftes leerlingen <u>Blauw:</u> -Scannen en begeleiden -Consequente aanpak	<u>Veel rood:</u> -Bewerkelijk -Veel tijd in Magister -Afstandelijk -Te weinig vrijheid -Mentor soms te zware klassen	<u>Veel blauw:</u> -Routine -Het idee te veel te moeten -Info blijft hangen -Minderheid voert afspraken niet uit -Te weinig in Magister <u>Rood:</u> -Arbeidsintensief

Bijlage §4.3.1.5: Ombuiging in kleur

Uitkomsten SWOT alleen in kleuren:

Sterktes-Zwaktes analyse Strengths & Weaknesses			
Sterktes (D)	Sterktes (M)	Zwaktes (D)	Zwaktes (M)
Kansen en bedreigingen (Opportunities & Threats)			
Kansen (D)	Kansen (M)	Bedreigingen (D)	Bedreigingen (M)
Offensief			
Sterktes (D)	Sterktes (M)	Kansen (D)	Kansen (M)
Defensief			
Sterktes (D)	Sterktes (M)	Bedreigingen (D)	Bedreigingen (M)
Crisisplek			
Zwaktes (D)	Zwaktes (M)	Bedreigingen (D)	Bedreigingen (M)
Ombuiging			
Kansen (D)	Kansen (M)	Zwaktes (D)	Zwaktes (M)

Bijlage §4.3.1.5: Kleurenoverzicht SWOT-Analyse Mentoraat

Bijlage 14 Takenoverzicht mentoraat scholen in de regio

School 1

Mentortaken

- De mentor is verantwoordelijk voor de leerlingen uit zijn klas binnen de school.
- De mentor is verantwoordelijk voor een positief leerklimaat in zijn mentorklas, waarin alle leerlingen het best tot hun recht komen.
- De mentor controleert de adressen en telefoonnummers van de leerlingen in zijn mentorklassen en maakt een telefoonketen. De mentor controleert op regelmatige basis op wijzigingen, dit omdat er onder ons publiek zeer regelmatig wisselingen zijn met nummers. Als er wijzigingen zijn, geeft de mentor deze door op de administratie.
- De mentor wijst iemand uit de klas aan die de klas wil vertegenwoordigen. Ook wordt er een reserve- klassenvertegenwoordiger gekozen.
- De mentor gaat dagelijks het verzuim van zijn/haar klas na. Daarna belt hij/zij waar nodig, naar de leerling waarvan niet bekend is waar deze gedurende een bepaald uur of de gehele dag was. In het geval van spijbelen legt de mentor sancties op aan de betreffende leerling. Veelvuldig spijbelen dient gemeld te worden bij de leerlingbegeleiding.
- De mentor legt van alle acties die hij/zij onderneemt verslag in het leerlingvolgsysteem. Dit is erg belangrijk in het geval van contacten met externe instanties, zodat er kan worden nagelezen wat er wel of niet is gebeurd (bv. Leerplicht en steunpunt onderwijs).
- De mentor onderhoudt contact met de ouders/verzorgers van zijn/haar mentorleerlingen over de resultaten, het verzuim, het te laat komen, het uit de les verwijdt zijn en andere belangrijke zaken die de individuele leerling betreffen.
- De mentor bespreekt wekelijks tijdens het mentoruur gang van zaken met de leerlingen in zijn klas, zoals: absentie, cijfers, nwe roosters en handtekeningkaart.
- De mentor voert wekelijks overleg met het kernteam. Hier kunnen knelpunten met de mentorklas besproken worden.
- Tijdens rapportvergaderingen bespreekt de mentor zijn/haar eigen mentorklas.
- De mentor is aanwezig tijdens ouderavonden.
- Op de mentor kan beroep worden gedaan wanneer er buitenschoolse activiteiten plaatsvinden met zijn/haar mentorklas.
- Per leerjaar is er nog een aantal leerjaarspecifieke taken voor de mentor.
- De mentor bereidt de leerling- rapportbespreking voor van zijn/haar mentorklas.

Bijlage §4.3.2 Takenoverzicht mentoraat andere opleidingen School 1

School 2

Taakomschrijving mentor voor het eerste en tweede leerjaar van Het leerwegondersteunend onderwijs

1. Algemeen, De mentor is de eerste aangewezen persoon die de belangen van de klas en de belangen van de individuele leerlingen behartigt.
2. De mentor verzorgt de intake via het geëigende intakeformulier en/of voert het overdrachtsgesprek met de ontvangende mentor en maakt daar een kort verslag van.
3. De mentor signaleert:
 - Prestaties en leerresultaten
 - Huiswerkproblemen
 - Contacten met medeleerlingen
 - Contacten met collega's en o.o.p.
 - Gedrag in de klas
 - Gedrag buiten de klas
 - Werkhouding en taakaanpak
 - Welbevinden
 - Aanwezigheid op school

De mentor heeft contact over de signalering met de leerling, de ouder(s)/verzorger(s), betrokken docenten, de verzuimadministratie, leden van het zorgteam en/of externe deskundigen.

4. De mentor voert de klassenadministratie van de klas en beheert het leerlingendossier. (voor inhoud: zie 12)
5. De mentor is aanwezig op voorlichtingsavonden, het Openhuis of andere contact momenten ten behoeve van (nieuwe) leerlingen en hun ouder(s)/verzorger(s).
6. De mentor ziet regelmatig de klassen-HAP in en ziet er op toe dat deze door de verantwoordelijke leerlingen goed wordt beheerd en door de verantwoordelijke collega's goed wordt ingevuld.
7. de mentor controleert regelmatig de HAP agenda's van de leerlingen en ziet er op toe dat beoordelingen worden bijgehouden en het huiswerk en de aantekeningen correct worden genoteerd.
8. De mentor presenteert de klas tijdens rapportvergaderingen en noteert afspraken en/of relevante opmerkingen op de daarvoor bestemde formulieren.
9. de mentor onderhoudt contacten met de ouder(s)/verzorger(s) over vorderingen en ontwikkelingen. Van deze contacten wordt een korte schriftelijke notitie gemaakt in het logboek van de betreffende leerling met vermelding van datum, betrokken en aanwezige personen, doel en acties.
10. Bij langdurige afwezigheid (bv. Rebound of verlof), ziekte of ziekenhuisopname treft de mentor een regeling, waardoor het onderwijsleerproces gecontinueerd wordt. In een begeleidingsplan staat ten minste hoe leren en huiswerk maken mogelijk blijft en wie de contacten verzorgt.
11. De mentor neemt deel aan kernteamvergaderingen, werkgroepen en leerlingbesprekingen ten behoeve van de leerlingen en verleent medewerking bij buitenlesactiviteiten van de klas.
12. De mentor van het eerste leerjaar verzorgt naast een aantal lessen de studieles en het vak sociale vaardigheden in de klas. De mentor van het tweede leerjaar verzorgt naast een aantal lessen tijdens de lessen P.S.O., in samenspraak van de decaan onderbouw, voorlichting over vakrichtingen in het derde leerjaar.
13. het leerlingendossier bevat de volgende gegevens:
 - een kopie van het inschrijvingsformulier
 - het OKR van de basisschool
 - het OKR van het Steunpunt Onderwijs of indien buiten de regio een vergelijkbaar OKR
 - alle bescheiden betreffende de RVC aanvraag
 - gegevens van afgenomen testen
 - afschriften van brieven verzonden door de directie, afdelingsleiding of mentor aan ouder(s)/verzorger(s) naar aanleiding van incidenten of ontwikkelingen
 - afschriften van ingekomen brieven van externe contacten, ouder(s)/verzorger(s), verwijzende scholen of andere relevante contacten
 - het logboek van voorgaande jaren, niet zijnde het logboek van het huidige leerjaar
 - Volledig ingevulde formulieren in geval de leerling uit de les is verwijderd of anderszins ontoelaatbaar gedrag heeft getoond (cool down kaart, gele kaart, coachingskaart).
 - Kopieën van rapporten en relevante beoordelingen.
 - Het ondertekende handelingsplan of begeleidingsplan

Bijlage §4.3.2 Takenoverzicht mentoraat andere opleidingen School 2

School 3

Taakomschrijving mentor voor het VMBO

1. De mentor is de eerste aangewezen persoon die de belangen van de klas en de belangen van de individuele leerlingen behartigt.
2. De mentor voert de klassenadministratie van de klas en beheert het leerlingendossier. (voor inhoud: zie 12)
3. De mentor onderhoudt contacten met de ouder(s)/verzorger(s) over vorderingen en ontwikkelingen. Van deze contacten wordt een korte schriftelijke notitie gemaakt in het logboek van de betreffende leerling met vermelding van datum, betrokken en aanwezige personen, doel en acties.

Taakomschrijving mentor voor het VMBO

4. De mentor is de eerste aangewezen persoon die de belangen van de klas en de belangen van de individuele leerlingen behartigt.
5. De mentor voert de klassenadministratie van de klas en beheert het leerlingendossier. (voor inhoud: zie 12)
6. De mentor onderhoudt contacten met de ouder(s)/verzorger(s) over vorderingen en ontwikkelingen. Van deze contacten wordt een korte schriftelijke notitie gemaakt in het logboek van de betreffende leerling met vermelding van datum, betrokken en aanwezige personen, doel en acties.
7. De mentor is aanwezig op en neemt deel aan voorlichtingsavonden, het Openhuis, gerichte leerjaaractiviteiten of andere contactmomenten ten behoeve van (nieuwe) leerlingen en hun ouder(s)/verzorger(s).
8. De mentor ziet regelmatig de klassen-HAP/schoolagenda in en ziet er op toe dat deze door de verantwoordelijke leerlingen goed wordt beheerd en door de verantwoordelijke collega's goed wordt ingevuld.
9. De mentor controleert regelmatig de HAP agenda/schoolagenda van de leerlingen en ziet er op toe dat beoordelingen worden bijgehouden en het huiswerk en de aantekeningen correct worden genoteerd.
10. De mentor presenteert de klas tijdens rapportvergaderingen en noteert afspraken en/of relevante opmerkingen op de daarvoor bestemde formulieren.
11. De mentor neemt deel aan kernteamvergaderingen, werkgroepen en leerlingbesprekingen ten behoeve van de leerlingen en verleent medewerking bij buitenlesactiviteiten van de klas.
12. De mentor signaleert:
 - Prestaties en leerresultaten
 - Huiswerkproblemen
 - Contacten met medeleerlingen
 - Contacten met collega's en o.o.p.
 - Gedrag in de klas
 - Gedrag buiten de klas
 - Werkhouding en taakaanpak
 - Welbevinden
 - Aanwezigheid op school
13. De mentor heeft contact over de signalering met de leerling, de ouder(s)/verzorger(s), betrokken docenten, de verzuimadministratie, leden van het zorgteam en/of externe deskundigen.
14. De mentor voert naast individuele gesprekken met leerlingen ook klassengesprekken.
15. Op basis van deze signalering en gesprekken met betrokkenen gebruikt de mentor in overleg met de (zorg)coördinator een S.V.L. of een sociogram om met deze extra gegevens meer inzicht te krijgen in individuele of groepsontwikkelingen.
16. De mentor schrijft i.s.m. de coördinator lwoo/zorgcoördinator een handelingsplan en/of begeleidingsplan indien de leerling een lwoo-beschikking heeft of indien dit voor de begeleiding noodzakelijk is. Dit plan wordt overlegd aan de leerling, ouder(s)/verzorger(s) en periodiek geëvalueerd en bijgesteld.
17. De mentor neemt contact op met de ouder(s)/verzorger(s) indien een leerling langer ziek is dan XX dagen (zie notitie zorg & verzuim).
18. Bij langdurige afwezigheid (bv. Rebound of verlof), ziekte of ziekenhuisopname treft de mentor een regeling, waardoor het onderwijsleerproces gecontinueerd wordt. In een begeleidingsplan staat ten minste hoe leren en huiswerk maken mogelijk blijft en wie de contacten verzorgt.
19. De mentor van het eerste leerjaar verzorgt naast een aantal lessen de studieles en het vak sociale vaardigheden in de klas. De mentor neemt deel en/of organiseert mede de kennismakingsdag, de introductieweek en de ontvangst groep 8 en de reisweek.
20. De mentor van het tweede leerjaar verzorgt naast een aantal lessen tijdens de lessen P.S.O., in samenspraak van de decaan onderbouw, voorlichting over vakrichtingen in het derde leerjaar. De mentor neemt deel en/of organiseert mede de voorlichtingsdag sectorkeuze, de introductieweek en de ontvangst groep 8, de reisweek en de overdrachtsgesprekken naar klas 3.
21. De mentor van het derde leerjaar verzorgt naast een aantal lessen het vak sociale vaardigheden in de klas. De mentor neemt deel en/of organiseert mede de introductieweek en de overdrachtsgesprekken naar klas 4.
22. De mentor van klas 4 verzorgt naast een aantal lessen het vak sociale vaardigheden in de klas. De mentor neemt deel en/of organiseert mede de introductieweek, het eindexamenfeest, de reisweek en de overdrachtsgesprekken met het M.B.O. of een andere ontvangende onderwijsinstantie.

23. Het leerlingendossier bevat de volgende gegevens:
- een kopie van het inschrijvingsformulier
 - het OKR van de basisschool
 - het OKR van het Steunpunt Onderwijs of indien buiten de regio een vergelijkbaar OKR
 - alle bescheiden betreffende de RVC aanvraag indien een leerling daarvoor geïndiceerd is (lwoo-beschikking)
 - gegevens van afgenomen testen
 - afschriften van brieven verzonden door de directie, afdelingsleiding of mentor aan ouder(s)/verzorger(s) naar aanleiding van incidenten of ontwikkelingen
 - afschriften van ingekomen brieven van externe contacten, ouder(s)/verzorger(s), verwijzende scholen of andere relevante contacten
 - het logboek van voorgaande jaren, niet zijnde het logboek van het huidige leerjaar
 - Volledig ingevulde formulieren in geval de leerling uit de les is verwijderd of anderszins ontoelaatbaar gedrag heeft getoond (cool down kaart, gele kaart, coachingskaart).
 - Kopieën van rapporten en relevante beoordelingen.
 - Het ondertekende handelingsplan of begeleidingsplan

Bijlage §4.3.2 Takenoverzicht mentoraat andere opleidingen School 3

School 4

omschrijving relatie	nadere uitwerking
Mentor algemeen De mentor is voor de leerlingen de spil in de organisatie. Hiertoe onderhoudt de mentor een goede relatie met leerlingen, ouders en alle andere voor de leerlingen belangrijke personen in de organisatie.	Het contact tussen de mentor en de anderen in de organisatie komt van beide kanten.
Mentor-leerling De mentor is in vrijwel alle opzichten de begeleider van de aan hem/haar toegewezen leerling/groep.	- De mentor heeft kennis genomen van het papieren dossier van de leerlingen uit zijn/haar groep. - De mentor voert relevante gegevens in in het administratieprogramma Vocus (o.m. verslag team- en rapportvergaderingen). - De mentor bekijkt regelmatig het digitaal dossier van de leerlingen en speelt hier eventueel op in. - De mentor voert met een zekere regelmaat gesprekken met de leerlingen.
Mentor-ouders De mentor is het eerste aanspreekpunt voor en naar de ouders.	Communicatie tussen ouder en de school verloopt hoofdzakelijk via de mentor.
Mentor-vakdocent De mentor is verantwoordelijk voor een brede informatiestroom van/naar vakdocenten	- De mentor informeert vakdocenten over bijv. verzuim, verwijdering, thuissituatie, medische gegevens enz. - De mentor zorgt dat hij/zij geïnformeerd is over de vorderingen van de leerlingen - De mentor wordt pas door de vakdocent ingeschakeld nadat deze eerst zelf het gesprek met de leerling is aangegaan.

Mentor-counselor Mentor onderhoudt in voorkomende gevallen contact met de counselor.	• De mentor vraagt zo nodig advies aan de counselor • Indien nodig verwijst de mentor de leerling naar de counselor • De mentor informeert bij de counselor naar het verloop van het proces.
Mentor-huiswerkdocent De mentor onderhoudt contact met de huiswerkdocent over de prestaties/vorderingen van zijn/haar groep.	• De mentor geeft en vraagt informatie over studievorderingen en neemt deze informatie mee in het gesprek met de leerling/ouders.
Mentor-zorgcoördinator De mentor overlegt met de zorgcoördinator in situaties, waarin de begeleiding/maatregelen van de mentor onvoldoende resultaat hebben opgeleverd.	• De mentor informeert de zorgcoördinator uitgebreid over vraagstelling, hulpvraag en tot dan toe genomen maatregelen. • De mentor neemt initiatieven om geïnformeerd te worden over de voortgang van de zorg. • De mentor maakt i.o.v. met de ZoCo het handelingsplan (van de LWOO leerlingen) en evalueert en bespreekt deze met de ouders. • De mentor evalueert het handelingsplan halverwege het jaar en stelt het bij (indien nodig)
Mentor-teamleider Daar waar de mentor de grens heeft bereikt van zijn/haar mogelijkheden, of in situaties neemt deze contact op met de teamleider.	• De mentor houdt zich op de hoogte en zorgt dat het dossier up-to-date blijft wat betreft de afhandeling van de situatie.
Mentor-decaan Vanuit de verantwoordelijkheid voor de uitvoering van LOB neemt de mentor contact op met de decaan voor wat betreft situaties waar de mentor zelf niet uitkomt.	• De mentor raadpleegt, wanneer hij/zij er niet meer uitkomt, de decaan. • De mentor kan voor een LOB gesprek met ouders de decaan vragen bij het gesprek aanwezig te zijn. • Op verzoek van de decaan levert de mentor papieren in omtrent sectorkeuzes etc en voert gesprekken met leerlingen hierover. • De mentor oriënteert zich eerst zelf op de door de leerling uit te voeren testen.
Mentor-Remedial Teaching De mentor neemt bij vermoedens van leerproblemen contact op met de RT-er. De mentor neemt initiatieven om op de hoogte te blijven van de vordering van de leerlingen die RT krijgen.	• De mentor stelt leerling en ouders op de hoogte van de gang van zaken rond RT en de resultaten/vorderingen rond de leerling. • De mentor kan voor een gesprek met ouders de RT-er vragen bij het gesprek aanwezig te zijn.
Mentor-administratie De mentor is verantwoordelijk voor het onderhouden van contact met de administratie over verzuim/ziekte e.d. of andere administratieve zaken.	• De mentor zal maandelijks (het liefst op een vast tijdstip) informatie inwinnen om o.a. ouders op de hoogte te kunnen houden en/of de leerling te kunnen begeleiden.

Bijlage §4.3.2 Takenoverzicht mentoraat andere opleidingen School 4

School 5

Het mentoraat wat moet je doen?

het mentoruur

Het mentoruur is voor mentor en leerling een verplicht uur. De invulling is aan de mentor. Suggesties zijn: verzorgen door bijvoorbeeld: het behandelen van vaardigheden, het geven van Oriëntatie op het VervolgOnderwijs (OVO), het oefenen van het gebruik van de agenda, de studiewijzers, het PTA etc., het voeren van individuele gesprekken.

De klas

- Initiatieven nemen om een goede verstandhouding binnen de klas te bevorderen.
- Toeziën dat klassenvertegenwoordigers hun taken uitvoeren.
- Deelnemen aan klassenactiviteiten.
- Bemiddelen in minder prettige situaties tussen klas en vakdocent als één van de partijen daarom vraagt.

De studieresultaten

- De cijfers in de gaten houden en zonodig actie ondernemen.
- In de gaten houden van studieresultaten van de groep en informeren bij leerlingen of docenten als de resultaten daarom vragen.
- Rapporten invullen en uitdelen.
- Voorzitten van rapportvergaderingen.

De ouders

- Contacten onderhouden met de ouders van de leerlingen (iedere ouder moet minstens één keer per schooljaar contact hebben gehad met de mentor).
- Verzorgen van een deel van de ouderavond.
- Het afhandelen van klachten van ouders (eventueel in combinatie met een afdelingsleider of lid van de schoolleiding). Terugkoppeling naar de afdelingsleider
- In het geval dit als wenselijk en van meerwaarde wordt gezien; een huisbezoek afleggen.

De afdelingsleider

- Regelmatig overleg over de klas met de afdelingsleider
- Incidentele terugkoppeling naar de afdelingsleider n.a.v. calamiteiten ten aanzien van studieresultaten en gedrag (contact ouders)
- Indeling RT/KWT bespreken met afd.leider (én vakdocent)

Administratieve last

- Bijhouden van het klassenboek en regelmatig bijzonderheden melden bij de afdelingsleider.
- Het bijhouden van de mentormap.
- Indelen RT/KWT.
- Nakijken verslagen 10 minuten gesprekjes op vervolgacties, deze ondernemen en registreren in de mentormap.
- Controleren van de studie-urenkaart (in de bovenbouw).

Bijlage §4.3.2 Takenoverzicht mentoraat andere opleidingen School 5

School 6

Mentortaken bij slechte resultaten

Een waslijst aan mogelijkheden die er zijn om leerlingen te begeleiden. Maak er vooral gebruik van, zodat we aan het eind van de rit niet met lege handen komen te staan.

1. Een goed gesprek

Ga het gesprek aan met de betreffende leerling. Neem hem serieus en bespreek waar en wat er fout gaat. Probeer via het g-schema door te dringen: Gebeurtenis>Gedachte>Gevoel en vervolgens leidt Gevoel tot nieuw gedrag en tot gevolg in de les. Zorg dat je goed op de hoogte bent via Magister dan wel inschrijfmap. Dring je niet tot de leerling door, neem dan contact op met het zorgteam.

2. Onderzoeksformulieren in de I-box

In het mapje leerlingenbespreking 2009-2010 vind je in de map van je eigen klas een scala aan onderzoeks- en screeningsformulieren waarmee je leerlingen in de klas kunt observeren, of die je door vakdocenten in kunt laten vullen. Het geeft een beter beeld van wat er met een leerling aan de hand kan zijn. Vind je het juiste formulier niet, kom dan even langs bij 113 om samen te kijken welke formulieren je wel nodig hebt.

3. Planformulieren in de I-box

In diezelfde box vind je ook handelingsplanformulieren en POP-formulieren. Hiermee kun je afspraken maken met de leerling wat je de komende weken van hem/haar verwacht. Deze formulieren zijn geen “vrijheid, blijheid”. Er moet een handtekening onder komen van zowel ouders, school als leerling. Het niet houden aan afspraken heeft gevolgen voor de leerling. Dit komt namelijk terug in het protocol Van waarschuwen tot Verwijderen.

4. Inzetten begeleidingskaart (gele kaart)

Bestemd om controle te krijgen op het huiswerk. Verkrijgbaar bij xx.

5. Huiswerkbegeleiding

Op woensdag en donderdag is er het achtste uur de mogelijkheid om huiswerkbegeleiding te volgen. Hierbij gaat het in eerste instantie om leren plannen. Huiswerk maken volgt als dit goed gaat. Als je als mentor dit adviseert, ben je ook degene die de controle uitoefent, met andere woorden, als leerlingen die jij gestuurd hebt niet komen opdagen krijg je een berichtje dat de leerling er niet was en ben jij als mentor degene die contact zoekt met ouders.

6. Sociogram

In de onderbouw kan en sociogram goede inzichten geven hoe de verhoudingen liggen binnen de groep. Op www.sociogram.nl kun je een eigen groep aan maken en tijdens een computertuur laten invullen door je klas.

7. Buldergesprekken

Hierbij betrek je bij het gesprek de ZoCo en de teamleider die samen de leerling een zetje in de goede richting geven.

8. Studiebegeleiding

Als het bij een vak misgaat, kun je als mentor eerst het gesprek aangaan met de betreffende docent. Kan de leerling zich een keer melden voor extra uitleg? Is er een mogelijkheid na schooltijd? Zijn er studenten die een keer extra uitleg kunnen geven? Informeer hier eerst naar voor je een leerling en/of ouders adviseert

9. Bazar

Extra ondersteuning aan een groepje of klas in de onderbouw tijdens het Bazar-uur. Neem hiervoor contact op met de zorg.

10. Inzetten Tutoren

Alleen voor klas 1. Kan ook na schooltijd. Bij langdurige inzet dit ook even melden bij xx. De tutor mag namelijk tijd schrijven voor een vergoeding.

11. Aanmelden ZAT.

Via formulier op de site kun je de leerling melden bij het ZAT (Zorg en Adviesteam)

11. Deelname aan een training adviseren (via zorgteam)

We hebben de volgende trainingen klaar staan:

- a. Rots en Water : Voor de hele drukke baasjes en de teruggetrokken leerlingen. Intern voor 1 en 2. Extern voor 3 en 4 (bij Rebound)
- b. Faalangstraining : Klas 1 Nav. VSV
- c. Faalangstgesprekken: Melden bij het zorgteam
- d. Head-up: Start voorjaar 2010, voor randdepressieve leerlingen, melden bij zorgteam
- e. Omgaan met pubers: Een training voor ouders die niet meer weten hoe verder. Deze training kan gevolgd worden bij Flexus-Jeugdplein of bij de aanzet Vlaardingen (tegen betaling). Informatie hierover bij zorgteam.
- f. “Vrienden”. Een cursus, die gegeven wordt door het Riagg hier op school.

Bijlage §4.3.2 Takenoverzicht mentoraat Onderzoeksschool

Bijlage 15 Vergelijkend onderzoek mentoraat

Binnen de PCL van het Samenwerkingsverband heb ik een verzoek neergelegd bij collega's om mij het takenoverzicht van "de mentor" binnen hun scholen te mailen om een vergelijking te kunnen maken. Van 5 verschillende VMBO-opleidingen en 1 HAVO/VWO heb ik het takenoverzicht vergeleken.

Om een goede vergelijking te kunnen maken heb ik gekeken naar:

1 -Algemene zaken in de groep

2-Signalering

3-Bespreekplekken

4-Ondersteuning

5-Voortgang bewaken

6-Uren

7-Voorwaarden voor mentorschap/competenties

Vervolgens ben ik op zoek gegaan naar de punten waar de verschillen zitten in de overzichten van de mentoraattaken. Deze verschillen geven misschien mogelijkheden om het mentoraat te versterken.

In de uitwerking is gekozen voor de "hij"-vorm. Hier kan echter ook "zij" gelezen worden. Cursief gebruikte delen geven het mentoraat in de onderzoeksschool weer.

1 -Algemene zaken in de groep

Alle taakomschrijvingen geven de mentor een belangrijke plaats in de organisatie. De mentor wordt gezien als persoon met een spilfunctie. Dit blijkt uit de volgende onderdelen:

-De mentor is verantwoordelijk voor zijn groep. Hij zorgt er voor dat er binnen de groep goede afspraken zijn over het dagelijkse functioneren. Hij leidt de groep, maakt van zijn groep een positieve eenheid, die graag wil presteren, sociaal is naar elkaar en naar docenten. De mentor doet mee bij activiteiten waar zijn groep als eenheid aan meedoet en geeft bijvoorbeeld lessen in het kader van "Leefstijl" of Sociale Vaardigheden.

-Enigszins afwijkend hierin is de rol van de mentor in het HAVO/VWO. Hier speelt de mentor meer een begeleidende rol. Hij neemt initiatieven om een goede verstandhouding te bevorderen

-De mentor is goed op de hoogte van de leerlingen in zijn groep. Hij heeft dossierkennis, voert gesprekken met zijn groep of individuele leerlingen. Bij problemen met bijvoorbeeld afwezigheid of plaatsing in Rebound is de mentor degene die het contact onderhoudt. De mentor houdt gesprekken en/of gebeurtenissen bij in het dossier of leerlingvolgstelsel.

-De mentor is eerste aanspreekpunt voor ouders en collega's als er opmerkingen zijn rond een leerling of groep. Dit kan variëren van een losse opmerking, of verzoek, tot het constateren van leerproblemen en andere problemen zoals gedrag.

2- Signalering

-Binnen zijn groep kan een mentor diverse zaken signaleren:

.Prestaties /leerresultaten .Contacten met medeleerlingen

.Contacten met collega's en OOP .Gedrag in de les

.Gedrag buiten de les .Werkhouding/ Taakaanpak

.Welbevinden .Aanwezigheid

Deze signalen kunnen via diverse kanalen bij de mentor binnen komen:

.Rapporten .Klasgesprek/Individueel gesprek

.Berichten van vakdocenten .Berichten van ouders

.Teamoverleg .Leerlingwerkmiddag

Met deze signalering kan de mentor vervolgens aan de slag met de leerling of binnen de diverse bespreekplekken

3-Bespreekplekken

Binnen de diverse opleidingen worden verschillende vormen van overleg gehanteerd. Voorbeelden hiervan zijn:

.Kernteam .Jaarteam

.Mentoraatoverleg .Leerlingbespreking

.Rapportvergadering .Overleg met de afdelingsleider

4-Ondersteuning

Naar aanleiding van de hulpvraag van een mentor, ouder of vakdocent kan de mentor terecht bij bijvoorbeeld zijn teamleider, afdelingsleider, een counselor of de zorgcoördinator.

5-Voortgang bewaken

De mentor bewaakt de voortgang van het proces. Hij heeft daarom regelmatig contact met ouders, collega's, teamleider, afdelingsleider en 2^{de} lijnszorg.

6- Uren

-20 tot 40 uur

-50 uur

- 60 uur, afhankelijk van het aantal leerlingen (bij minder dan 20 leerlingen, minder uren).

-70 uur

7- Voorwaarden/competenties van startende mentoren

Op de vraag naar voorwaarden om mentor te kunnen worden blijkt dat mentor worden eigenlijk van iedereen mag worden verwacht. Een basisdocument met voorwaarden blijkt binnen de scholen niet te bestaan.

Teamleiders en afdelingsleiders gaan vooral af op “gevoel” bij een docent voor geschiktheid om mentor te worden. Alleen praktisch zijn er soms bezwaren: Een MAVO-docent kan geen mentor worden bij praktijkafdelingen in het VMBO-BBL wegens praktisch kennistekort.

Om nu duidelijk te krijgen waar de verschillen zitten in verband met het eigen onderzoek een aantal punten die opvallen

Opvallende verschillen ten aanzien van algemene zaken in de groep

Duidelijk afwijkend is de taak van de mentor ten aanzien van afwezigheid/spijbelen. In de meeste takenoverzichten wordt dit gezien als 1 van de kerntaken van de mentor.

Binnen het mentoraatsysteem is het natuurlijk wel een taak van de mentor om te informeren bij ouders hoe het gaat met een leerling bij afwezigheid en werkafspraken te maken, maar de eerste actie ligt bij de administratie en de dagelijkse leiding, om te achterhalen of er sprake is van ziekte, dan wel ongeoorloofd verzuim. Hier komt de mentor dus later in beeld.

Opvallende verschillen ten aanzien van signalering

Wat er zo al gesignaleerd kan worden door een mentor is voor de meeste opleidingen gelijk. Een duidelijk verschil zit wel in de kanalen waarlangs gesignaleerd wordt.

Hier maken mentoren naast eigen signalen, opmerkingen en meldingen, gebruik van de leerlingwerkmiddag. Vier middagen per jaar is het hele personeel bezig rond de leerlingen. Alle docenten, maar ook OOP kunnen gebruik maken van een signaleringsformulier waarop zij alles kunnen noteren wat zij over de individuele leerling kwijt willen. Door het verzenden van dit formulier komt dit automatisch binnen bij de mentor, de teamleider en de zorgcoördinator. Vervolgens heeft de mentor tijd om te bepalen welke vervolgactie hij naar aanleiding van signalen wil inzetten. Hierbij kan het gaan om bijvoorbeeld een individueel gesprek, of het opstellen van een POP of een handelingsplan, maar de mentor heeft ook de mogelijkheid om verder op onderzoek te gaan naar meer info over een leerling, om vervolgens een voorlopige diagnose dan wel een hulpvraag te kunnen formuleren. Met deze hulpvraag kan de mentor direct naar de zorgcoördinator gaan als de vraag zeer acuut is, of naar de leerlingenbespreking die 1 of 2 weken na de leerlingwerkmiddag wordt gehouden.

Opvallende verschillen ten aanzien van bespreekplekken

Binnen de diverse opleiding worden verschillende overleggroepen ingezet. Dit komt voor een deel door de structuur waar de school mee werkt en/of voor gekozen heeft:

. De meeste scholen werken met kernteams. Een kernteam is een kleine groep docenten die de meeste lessen in een groep verzorgen en daardoor de groep goed kennen. Docenten verzorgen meerdere vakgebieden.

.Naast het kernteam wordt het mentoraatoverleg genoemd, een groep mentoren die verantwoordelijk zijn voor de leerlingen in een leerjaar.

.Een jaarteam betekent dat de groep die verantwoordelijk is, verder vergroot wordt. Naast de mentoren van het jaar zijn een aantal vakdocenten toegevoegd. Samen met de teamleider zijn zij verantwoordelijk voor alle zaken binnen het leerjaar.

.Leerlingbesprekingen en rapportvergaderingen worden in alle documenten genoemd. De mentor is bij de scholen degene die zijn klas inbrengt bij deze besprekingen

. De bespreekplekken lopen op deze wijze van het kleinere kernteam dat dicht op de leerlingen staat en vaak bij elkaar kan komen tot de rapportvergadering zoals alle scholen gebruiken en die een aantal keren per jaar plaats vinden in aanwezigheid van alle vakdocenten:

-Kernteam: 3 a 4 docenten die de groep begeleiden

-Mentoraatoverleg: Afhankelijk van aantal klassen (in onze organisatie 7 of 8)

-Jaarteam: Mentoren plus aantal toegevoegden

-Rapportvergadering: Alle vakdocenten die de leerling heeft.

De structuur waar de mentoren in werken is er een van het jaarteam: de mentoren met een aantal toegevoegde vakdocenten, voorgezeten door een teamleider. Dit is een overleg waar tussen de 12 en de 18 personen aan deelnemen. Samen zijn zij verantwoordelijk voor het reilen en zeilen in het leerjaar. Als de mentor een leerling bespreekt binnen dit team, wat gebeurt tijdens de leerlingbespreking, maakt hij op dat moment gebruik van de

professionaliteit van zijn collega's om mee te denken in casuïstiek. De mentor formuleert een hulpvraag, de teamleden zoeken gezamenlijk naar een oplossingsgericht antwoord. Nadeel van deze teamvorm is dat niet alle docenten alle leerlingen kennen. Aangezien dit een vrij breed overleg is, is het lastig om een dergelijk grote groep bij elkaar te halen. In verband met alle parttimers is het slechts mogelijk om 1 maal per week bij elkaar te komen. Op die ene middag van anderhalf uur vinden naast teamoverleg ook andere vergaderingen, zoals personeelsvergaderingen of sectievergaderingen plaats. Snel met een team op actualiteiten kunnen inspelen is hierdoor lastig. De mentor kan dan kiezen voor snelle ondersteuning via de teamleider en/of de zorgcoördinator.

Opvallende verschillen ten aanzien van ondersteuning

Binnen de meeste scholen wordt gewerkt met teamleiders en een zorgcoördinator. De HAVO/VWO legt de eerste ondersteuning bij de afdelingsleider. De 2^{de} lijnszorg wordt hier niet genoemd.

Tussen de mentoren, de teamleider en de zorgcoördinator zijn de lijnen zeer kort. Vrijwel dagelijks is er overleg tussen mentoren, teamleiders en zorgcoördinator. Via de elektronische omgeving binnen de school is ieder lokaal voorzien van internet, zodat reacties snel heen en weer kunnen gaan tussen de diverse personen. De afgelopen jaren is er door de school veel geïnvesteerd in de zorg. Dit heeft geleid tot een sterk zorgsysteem.

Opvallende verschillen ten aanzien van voortgang bewaken

Binnen alle takenoverzichten wordt dit op dezelfde wijze geregeld.

Opvallende verschillen ten aanzien van de uren

Op het aantal uren voor mentoraatswerk buiten de mentoruren bestaan verschillende visies, die deels ook te maken hebben met het jaar waarin een mentor actief is, de grootte van de groep en het type onderwijs.

De mentoren hebben allen een gelijk aantal uren namelijk 93 inclusief mentoruur. Dat is het meeste aantal uren dat ik ben tegengekomen. Binnen de organisatie bestaat geen differentiatie voor wat betreft het aantal leerlingen. Dit omdat de meeste groepen rond de 27 of 28 leerlingen groot zijn.

Opvallende verschillen ten aanzien van voorwaarden en competenties

Binnen de takenoverzichten bestaan de voorwaarden vooral uit technische inzetbaarheid en een ervaringsvoorwaarde. Competenties voor het mentoraat worden niet apart genoemd. Het gaat vaak over het gevoel van de team- en afdelingsleider of iemand geschikt is om mentor te worden

Binnen de organisatie wordt er van uitgegaan dat iedere docent ook kan worden ingezet als mentor. Dit geldt natuurlijk niet voor een nieuwe collega die zijn eerste jaar eerst kennis maakt met alle "ins and outs" van de organisatie.

Veel zaken die mentoren met en rond hun groep doen zijn gelijk. Belangrijke verschillen zoals boven genoemd bevinden zich op het gebied van:

- 1-Verzuim
- 2-Signalering
- 3-Bespreekgroepen
- 4-Uren

Welke van deze verschillen kunnen eventueel gebruikt worden om het mentoraat te versterken dan wel zoals in de conclusie bij de SWOT-analyse gemeld "meerkleurig" te maken. Waar kunnen de sterktes gekoppeld worden aan kansen die ik vind in de mentoraatoverzichten van andere scholen:

1-Verzuim

Verzuimmeldingen via de mentor laten lopen zou voor onze mentoren leiden tot een taakverzwaring. Bovendien zijn niet alle mentoren dagelijks beschikbaar.

2-Signalering

Signalering geeft een duidelijk verschil. Door de gestructureerdheid via de leerlingwerkmiddag heeft de mentor meer gedocumenteerde aanwijzingen over de leerling in zijn groep.

3-Bespreekgroepen

Binnen de bespreekgroepen liggen opmerkelijke verschillen:

.Werken met een klein kernteam die de leerlingen in de groep allen kennen kan een mentor veel steun geven.

Een klein kernteam kan snel en wendbaar reageren en vaak op korte termijn bij elkaar komen. Binnen onze organisatie kennen we deze werkwijze niet, aangezien de vakdocent wordt gezien als professional die "zijn vak" geeft. Werken met kernteams zou een structuurwijziging geven die niet zo simpel te doen is. Het dichtst bij een kernteam is de op dit moment ingezette duo-mentor. Tijdens de leerlingwerkmiddag kan de mentor samenwerken met een betrokken collega om de binnengekomen informatie uit te werken en samen een vervolgtraject te bepalen. Deze duo-mentor vormt een klankbord, denkt mee en assisteert ook bij activiteiten buiten het directe lesprogramma.

.Een mentoraatteam is de fase tussen kernteam en jaarteam. De mentoren gaan samen om de tafel om voor problemen rond de leerlingen van dit jaar oplossingsgerichte antwoorden te vinden op hulpvragen van vakdocenten.

.Het jaarteam is de groepsvorm waarmee nu gewerkt wordt bij ons en waar zowel "leerlingzaken" als

“leerjaarzaken” besproken en georganiseerd worden. Dit heeft als voordeel dat de deskundigheid van alle vakdocenten ten aanzien van de leerlingen kan worden gebruikt en dat alle collega’s binnen het jaarteam “mee-organiseren” bij “leerjaarzaken”, maar als nadeel dat het logger is en soms minder functioneel.

4- Uren

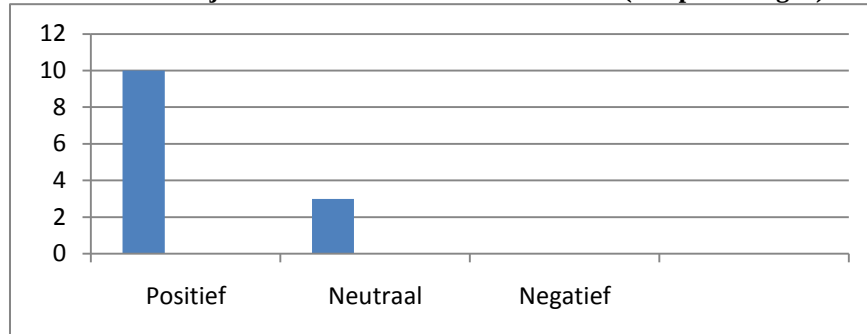
Binnen de meeste scholen is het aantal uren voor mentoraat niet gelijk. Een flexibele inzet van uren kan mentoren mogelijk extra ruimte geven om leerlingen die meer tijd nodig hebben goed te begeleiden.

Bijlage §4.3.2 Vergelijkend onderzoek mentoraat

Bijlage 16 Interview Mentoraat

Deze bijlage bevat de uitkomsten van de interviews. De aantekeningen die de interviewer maakte van de uitspraken van respondenten zijn als voorbeeld van reacties cursief ingevoerd

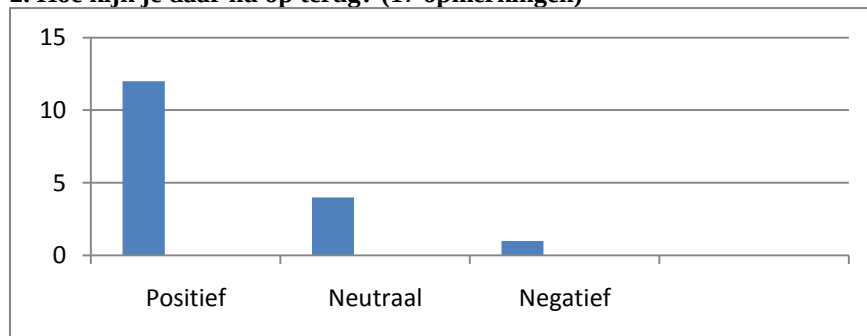
1. Wat was voor jou de reden om mentor te worden? (13 opmerkingen)



Bijlage §4.3.3.1: Motivatie

De reacties van de geïnterviewden varieerden van positief volgens respondenten 1 t/m 10 (*leuk om bij een groep te horen, zelf om gevraagd*) tot neutraal volgens respondenten 1,2 en 3 (*hoort er gewoon bij*). Er waren geen negatieve opmerkingen.

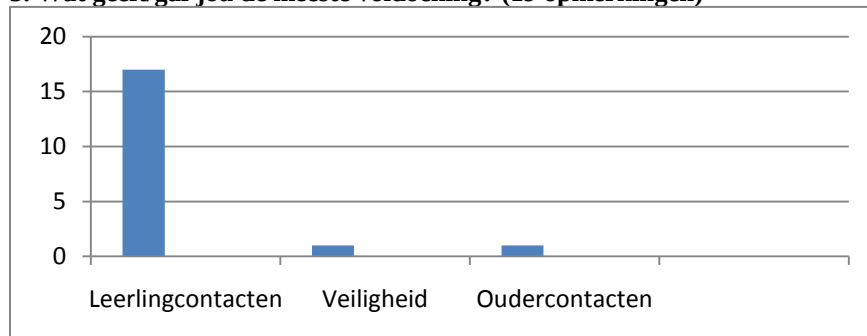
2. Hoe kijk je daar nu op terug? (17 opmerkingen)



Bijlage §4.3.3.2: Terugblik

Positief waren respondenten 1 t/m 10 (*vereerd, leuk, je eigen klas*). Respondent 5 en 8 maakten neutrale opmerkingen (*wist niet wat te verwachten, gemengde gevoelens*), tot negatief voor respondent 8 (*andere zaken blijven liggen*).

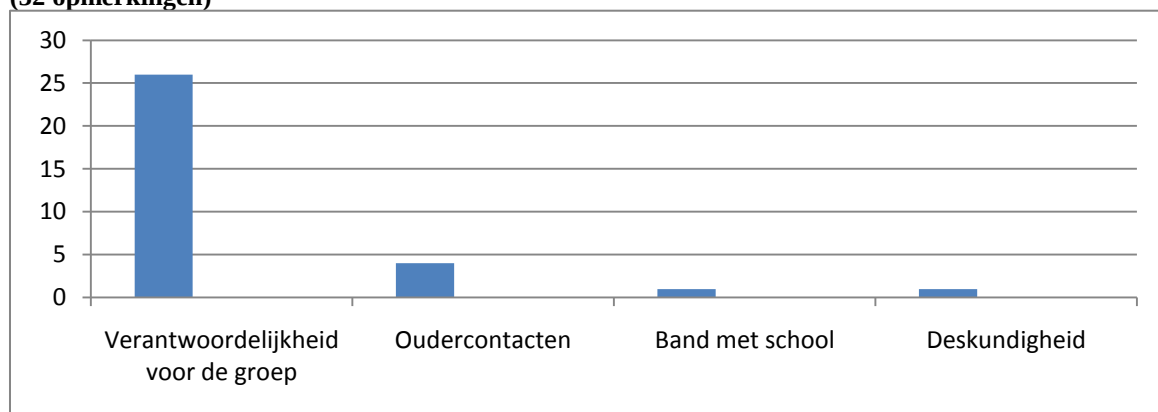
3. Wat geeft/gaf jou de meeste voldoening? (19 opmerkingen)



Bijlage §4.3.3.3: Voldoening

Leerlingcontacten zijn voor respondent 1 t/m 10 (*ze verder helpen, samen een sfeer creëren, gesprekken*) belangrijk. Respondent 3 benoemde (*de veiligheid binnen de groep*) en Respondent 10 de ouders. (*de oudercontacten*).

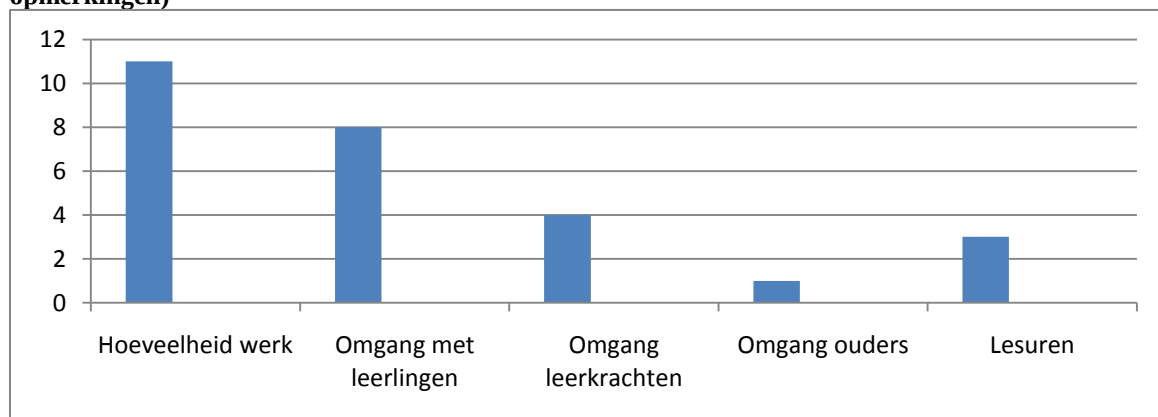
4. Geef eens 3 positieve opmerkingen die bij jou thuis horen als het gaat om mentor zijn. (32 opmerkingen)



Bijlage §4.3.3.4: Positieve opmerkingen

De respondenten 1t/m 10 gaven aan dat de verantwoordelijkheid voor de groep het sterkste positieve gevoel is (*mijn groep, mijn verantwoordelijkheid, band met mijn kinderen*). Onder andere respondent 3 meldde de oudercontacten. Tot slot vermeldde respondent 2 dat je door het mentorschap een betere band met de school krijgt. Respondent 10 vindt dat je deskundig wordt door het mentorschap vanwege gebeurtenissen in de groep.

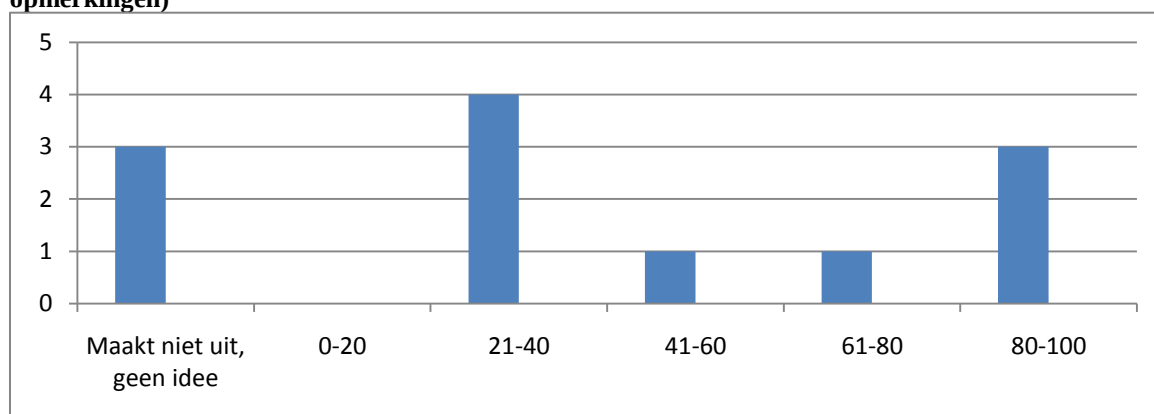
5. Geef eens 3 negatieve opmerkingen die bij jou thuis horen als het gaat om mentor zijn? (27 opmerkingen)



Bijlage §4.3.3.5 Negatieve opmerkingen

Vrijwel alle respondenten geven aan dat het mentorschap veel werk met zich meebrengt (*intensief met kinderen werken, veel werk, veel ad hoc*). Respondent 5 en 6 geven aan dat het intensief is, maar ook ad hoc. De omgang met leerlingen geeft een aantal respondent 4 en ook een aantal anderen problemen (*teveel met ze meegaan, hoe omgaan met verschillen in de groep, te veel aandacht voor negatief gedrag bij leerlingen*). De spagaat tussen eigen groep en de mening/opvattingen van vakdocenten over een klas geeft zorgen bij respondent 1, 7 en 10. Laag scoort de omgang met ouders. Tot slot melden respondenten 5 en 7 moeite te hebben met het lesuren (*vullen mentoruur, Bazar-uur, studie-uur*)

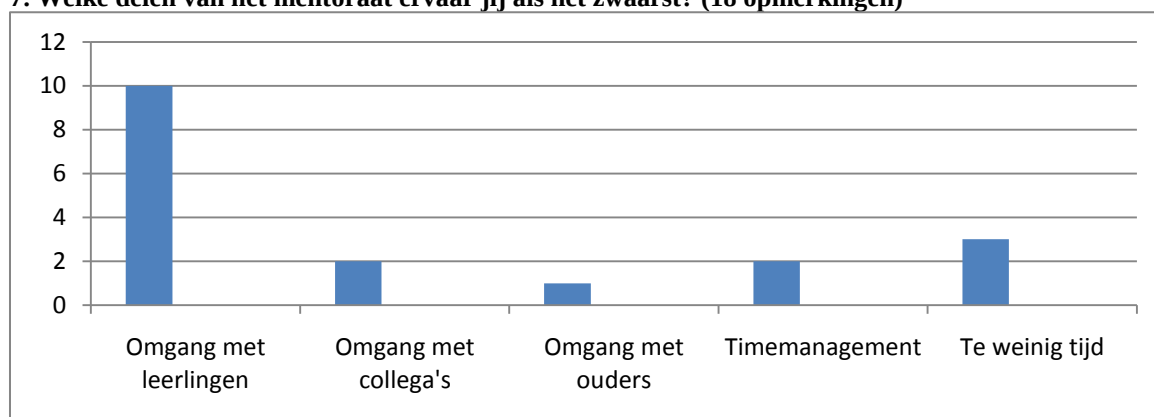
6. Hoeveel uur heb je op jaarbasis, buiten je mentoruur, voor mentoraat volgens je taakoverzicht?(12 opmerkingen)



Bijlage §4.3.36: Beschikbaar aantal uren op jaarbasis (taakoverzicht)

Een van de terugkerende gespreksonderwerpen is de werkdruk die het mentoraat meebrengt. De geïnterviewden kijken hier echter anders tegenaan. Naast respondent 1 en 2 (management) wist respondent 6 het aantal uren dat beschikbaar is voor mentoraat. Respondenten 3 en 7 gaven aan het aantal uren niet van belang te vinden.

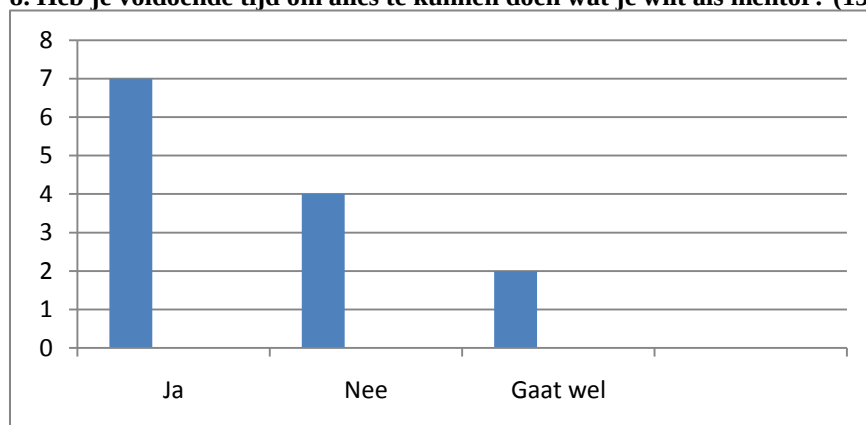
7. Welke delen van het mentoraat ervaar jij als het zwaarst? (18 opmerkingen)



Bijlage §4.3.3.7: Zwaarste onderdelen

Respondenten 3,4 en 6 gaven aan problemen te ervaren in de omgang met leerlingen (*te weinig contactmomenten, probleemanalyses, sociaal-emotionele problemen, grip verliezen*). De omgang met collega's is voor respondent 2 en 10 moeilijk (*spagaat*). Oudercontacten worden door een respondent als lastig ervaren. Respondent 2 en 7 geven aan moeite te hebben met planning (*piekdruk bij rapporten*) en respondent 3 komt dagen tekort (*mentoraat bij parttimers*)

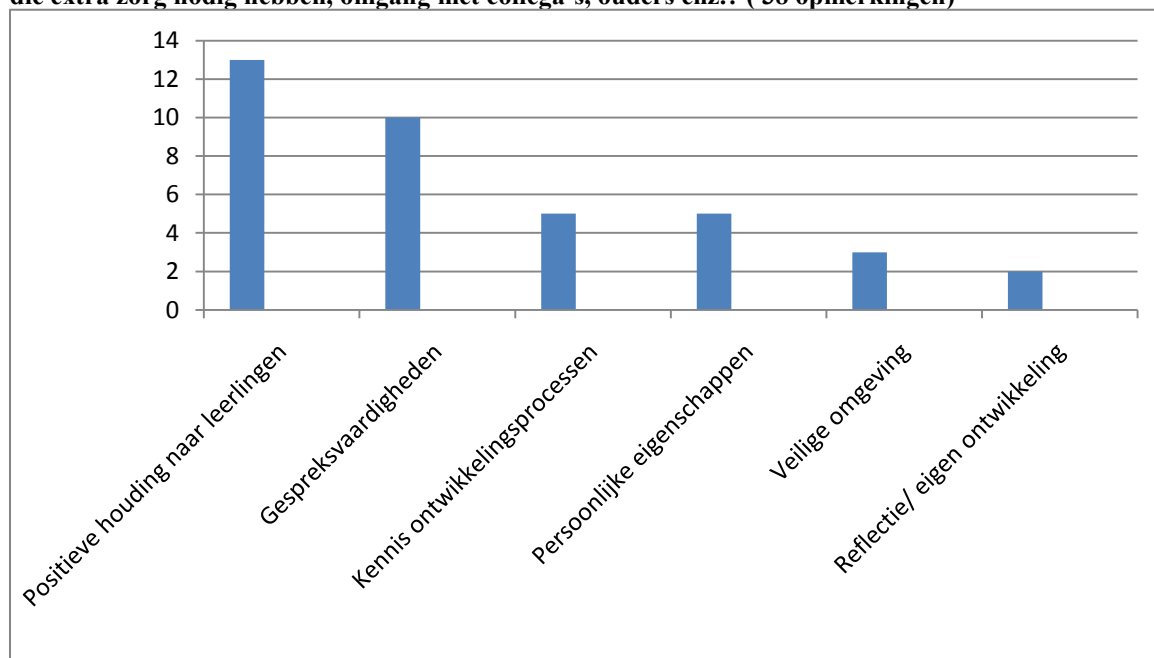
8. Heb je voldoende tijd om alles te kunnen doen wat je wilt als mentor? (13 opmerkingen)



Bijlage §4.3.3.8: Tijdsbeslag in de praktijk

Respondenten 4 en 6 gaven aan over het algemeen voldoende tijd te hebben, maar maakten opmerkingen over de administratieve zaken die zij moeten doen. Respondent 1 meldt het gegeven dat je als mentor een “zware” klas kunt treffen, die veel tijd kost.

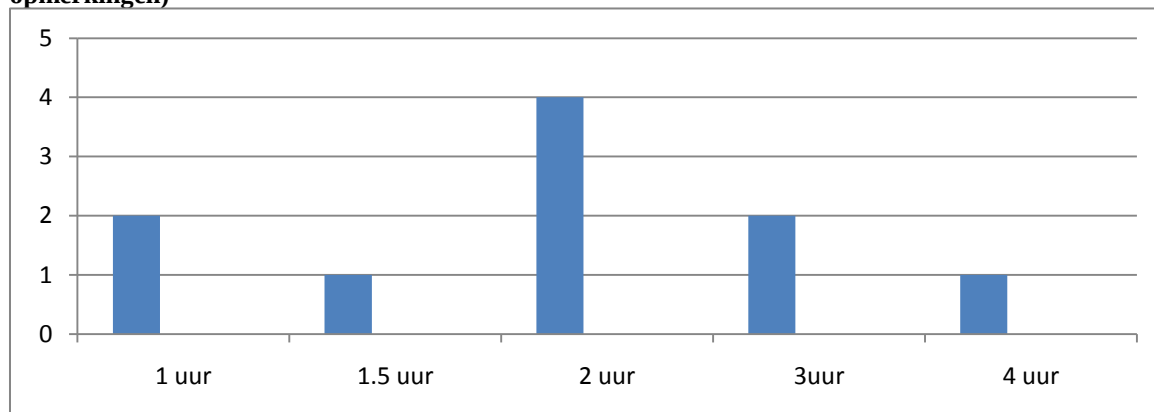
9. Stel dat er nieuwe mentoren worden gevraagd. Wat moet iemand volgens jou kunnen en kennen om mentor te worden? Denk hierbij aan competenties als : Omgang met leerlingen, Omgang met leerlingen die extra zorg nodig hebben, omgang met collega's, ouders enz.? (38 opmerkingen)



Bijlage §4.3.3.9: Competenties voor nieuwe mentoren

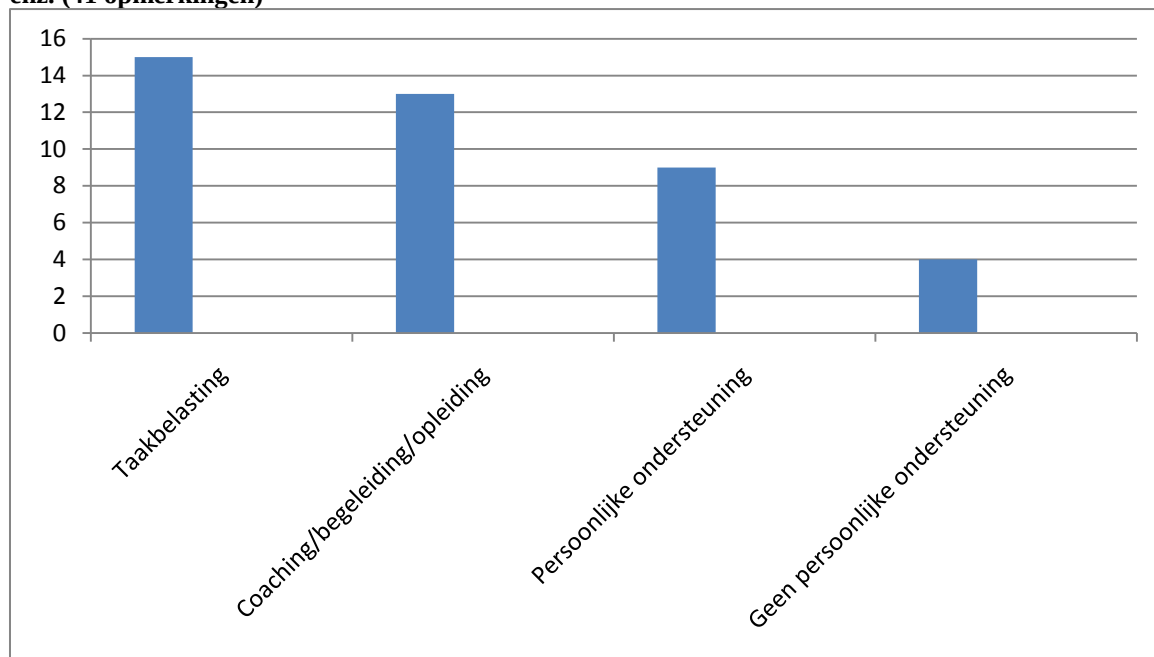
Respondenten 1,2 en 5 vinden de houding van de mentor richting leerling zeer belangrijk (*leerlingen het voordeel van de twijfel geven, mogen fouten maken, een nieuwe start kunnen geven, liefde kunnen geven*). Gespreksvaardigheden vindt respondent 9 belangrijk (*communiceren, gesprekken voeren, goede contacten met ouders, kunnen luisteren*). Kennis van ontwikkelingsprocessen is voor respondent 10 van belang (*genoeg ervaring om uit te gaan van verschillen en dat overbrengen aan collega's en andere leerlingen*). Persoonlijke eigenschappen wordt door respondent 6 genoemd (*stabiel zijn, sociaal*). Kunnen reflecteren en eigen ontwikkeling werd vooral genoemd door jonge mentoren en respondent 10 (*Bijeenkomsten voor mentoren. Op de HRO is hier weinig aandacht voor*).

10. Hoeveel uur moet er volgens jou in de toekomst per week beschikbaar zijn voor het mentoraat? (10 opmerkingen)



Bijlage §4.3.3.10: Hoeveel uur per week

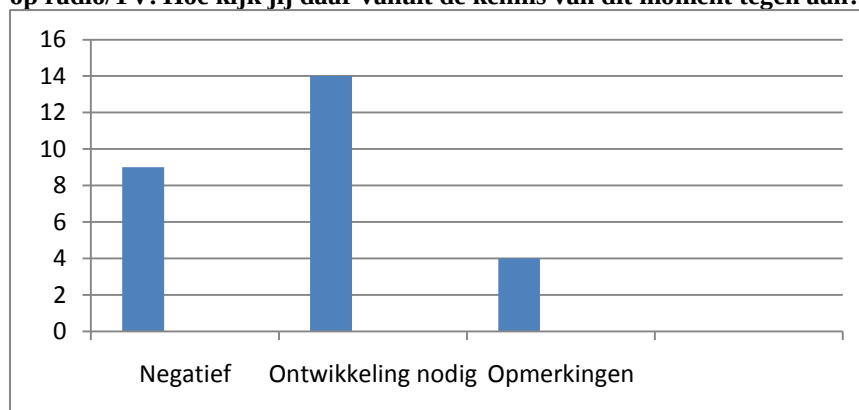
11. Stel dat we het mentoraat opnieuw kunnen inrichten. Wat zou jij dan willen veranderen? Denk hierbij aan bijvoorbeeld uren, meer keuzevrijheid, kleinere klassen, duo-mentoraat, klasse-assistenten enz. (41 opmerkingen)



Bijlage §4.3.3.11: Inrichting mentoraat

Taakbelasting weegt bij de respondenten 1, 8 en 9 zwaar (*kleinere klassen, scheiding leerjaarzaken en leerlingzaken, mentoraat niet stapelen met projecten, betere taakverdeling*). Ccoaching en begeleiding wordt genoemd door respondent 2, 8 en 10 (*ondersteuning zorgcoördinator, steun teamleider, controle en lesbezoek MT*). Voor persoonlijke ondersteuning gaan respondenten 3,6 en 8 (*inzet tutoren, duomentoraat*) maar ook het tegenovergestelde bij bijvoorbeeld respondent 5 (*geen gefröbel met studenten, geen duomentoraat*).

12. In 2012 starten we met passend onderwijs. Mogelijk heb je hierover gelezen in artikelen of bijdragen op radio/TV. Hoe kijk jij daar vanuit de kennis van dit moment tegen aan? (27 opmerkingen)



Bijlage §4.3.3.12 Passend Onderwijs

De geïnterviewden reageerden verschillend. De respondenten 4, en 8 hebben onder andere al stelling betrokken na de publicaties inde media (*de school is te vol, komen er niet te veel zorgleerlingen, waar zit de stop, is er een max*). Respondenten 1,3 en 5 geven aan dat er dan wel extra ontwikkeling nodig is voor mentoren (*leren signaleren, taak kan complexer worden, leren indiceren, instrumentarium is belangrijk/wat kun je*) Respondenten 9 en 10 maken algemene opmerkingen (*AB-ers zijn belangrijk, zorg mag niet versnipperd worden, geld moet wel naar de juiste plek*).

13. Welke zaken ben ik volgens jou vergeten te vragen? (Met respondentnummer)

- Wat zijn de grenzen van mentoraat-R1
- Waar houdt mentoraat op en gaat begeleiding verder-R1
- Psychologiseren kan gevaarlijk zijn-R1
- Mentor is voor begeleiding onderwijstraject en geen behandelaar-R1
- Opvang mentoren bij begin van het jaar -R2
- Mentoren voorbereiden op mentoraat (Startprotocol beginnende mentoren) -R2
- Mentorcoach -R2
- Groepsgrootte (2 maal) -R3/8
- Ruimte houden voor leuke dingen-R4
- Evaluatiegesprekken mentoraat-R4
- Is een mentor wel geschikt als mentor-R4
- Directie moet slecht functionerende mentoren weg halen-R7
- Mentoren zijn full-timers-R7
- Mentoruur op het laatste uur-R7
- Aandacht voor Stille Willy-R8
- Leerlingen zijn wel veranderd-R9
- Interessante ontwikkelingen-R9
- Doe het met plezier-R9
- Weet iedereen wel wat er verwacht wordt-R10

Bijlage §4.3.3.13 Opmerkingen respondenten

Opmerkingen naar aanleiding van interviews

- Respondenten zijn positief over het mentoraat
 - De leerling wordt door de respondenten centraal gesteld. Een mentor moet een positieve grondhouding hebben naar leerlingen en zelf de juiste persoonlijke eigenschappen
 - De respondenten ervaren de verantwoordelijkheid voor de groep als positief
 - Er zijn meer positieve dan negatieve opmerkingen gemaakt over het mentoraat
 - Respondenten geven aan dat mentoraat veel werk is. Timemanagement zou kunnen verlichten, vooral in tijden van piekdruk
 - Het omgaan met leerlingen wordt door een aantal mentoren negatief en ook zwaar ervaren
 - Naast omgang met de leerling scoort ook de omgang met collega's negatief en zwaar
 - 1 Mentor wist hoeveel uur hij op jaarbasis beschikbaar heeft. Anderen vinden dit van ondergeschikt belang of wisten het niet
 - Naast de houding tegenover leerlingen vinden respondenten gespreksvaardigheden en kennis van ontwikkelingsprocessen bij kinderen belangrijk
 - Gemiddeld vinden de mentoren 80 klokuren op jaarbasis een redelijke hoeveelheid tijd
 - Respondenten willen aandacht voor taakbelasting, maar ook voor coaching, begeleiding en opleiding
 - Respondenten staan voor een deel negatief ten opzichte van Passend Onderwijs. De helft vindt dat er nog veel ontwikkeling nodig is.
- Bij de zaken die respondenten nog willen inbrengen valt op dat er onzekerheid heerst over de opvang, de voorbereiding, de uitvoering en begeleiding.

Bijlage §4.3.3 Het interview Mentoraat

Bijlage 17 SWOT-Analyse Uitspraken Sectieleden over secties

Sectie: Sterktes

- Ontwikkelen van materialen (R1)
- leerlingen keuzes geven (R1)
- Leerlingen betrekken bij het onderwerp(R1)
- In klas 3 meer begeleiding, meer keuzemogelijkheden lln.(R2)
- Docenten van verschillend pluimage, dus breder aanbod naar leerlingen.(R2)
- Docenten zijn waarover ze praten. Kunstenaars onderwijzen kunst.(R2)
- Ieder presteert op zijn eigen niveau – differentiatie(R3)
- Afwisselend vak (R3)
- Kijken naar wat mensen kunnen (R3)
- Afwisselende werkvormen (R3)
- Kleine groep, dus makkelijk beslissen (R4)
- Veel structuur (planning en afspraken) en duidelijkheid binnen sectie (R4)
- Kleine sectie (R5)
- Alle 3 plichtsgetrouw (R5)
- Goed afspraken met elkaar te maken (R5)
- Sterk programma met voldoende theoretische en praktische onderdelen (denk aan projecten, extra materialen, computerlessen, ELO-ondersteuning leerjaar 4) (R6)
- De sectie heeft een open mind voor vernieuwingen. Zo wordt het leesdossier leerjaar 3 bijvoorbeeld dit jaar volledig via de ELO aangeboden, evenals onderbouw werkstukjes. Daarnaast is er aandacht voor spontane inbreng van sectieleden (R6)
- Flexibele instelling (R6)
- Goede samenwerking (R7)
- Optimaal gebruik maken van leerstof en middelen (media)(R7)
- Veel kennis en know-how (R8)
- Goede samenwerking (R8)
- Verschillende types docenten (R8)
- Boeiend vak (R8)
- Veel materiaal digitaal (R8)
- In klas 4 goed gekozen (R8)
- Goede examenresultaten (R8)
- Specialisten in digitaal werken (R8)
- Veel kennis (R9)
- Ieder specialisatie (R9)
- Veel materiaal (R9)
- Hechte sterke groep (R10)
- Steun voor elkaar (R10)
- Regelmatig overleg, leerjaaroverstijgend (R10)
- Doorlopende leerlijn (R10)
- Kwaliteit van de lesstof (R10)
- Per leerjaar lopen alle klassen parallel (R10)
- De wil nieuwe zaken aan te pakken/op te zetten (R11)
- Leuk vak (R12)
- Vakoverstijgende opdrachten (R12)

Bijlage §4.4.2 Sectieleden over sectie Sterktes

Sectie: Zwaktes

- Snelheid van de stof behandelen (R1)
- Leerlingen laten verwerken –Beklijven (R1)
- Diversiteit van personen in sectie maakt besluitvorming soms lastig.(R2)
- beperkt budget -18 klassen-veel slijtage (R3)
- Lokaal te klein: Infrastructuur niet in orde (bv electra) (R3)
- Bespreken van onderdelen terwijl er geen vergadering op de agenda staat (R4)
- Naast verplichte vergaderingen heel veel overleg tussendoor (R5)

- Dichtgetimmerd PTA (veel toetsen en PO's)(R5)
- De sectie is niet altijd even consequent in het nakomen van afspraken (R6)
- Een meer gestructureerd overleg zou er voor zorgen dat overlegtijd efficiënter wordt gebruikt en duidelijkere afspraken (R6)
- Sectieleden maken deel uit van meerdere secties (dus afwezig) (R6)
- Bezuinigen op leermiddelen maakt lesgeven moeilijker (inslijpen grammatica en stones) (R6)
- Slechte communicatie onderling (R7)
- Tegenovergestelde sectieleden (R8)
- Sectie te groot en daardoor eilandjes (R8)
- Moeilijk slagvaardige communicatie (R8)
- Verskil in ervaring, voorbereiding, know-how en kennis (R8)
- Ieder zijn specialisatie (R9)
- Te veel eilanden (R9)
- Delen van materiaal (R9)
- Weinig cohesie in sectie mede door andere werkzaamheden sectieleden (R11)
- PR-activiteiten (R11)
- Sectie is klein (R12)

Bijlage §4.4.2 Sectieleden over sectie Zwaktes

Sectie: Bedreigingen

- Te veel hooi op de vork nemen voor sectieleden + naar leerlingen (R1)
- Te weinig ruimte voor herhalen inbouwen (R1)
- Sectieleider is erg bepalend en ook de enige, die steeds aanwezig is. Andere sectieleden scharen zich soms iets te gemakkelijk onder zijn vleugels. (R2)
- Onderhoud materiaal (R3)
- Te hoge druk op docenten- betrokken bij veel activiteiten binnen school (R3)
- Verdwijnen van activiteiten en excursies door gebrek aan medewerking (R4)
- Keuzevak vanaf leerjaar 3 is logisch, maar toch gevaarlijk i.v.m. de steeds toenemende promotie/propaganda voor NASK1(R4)
- Niet alle sectieleden hebben voor zichzelf een duidelijk overzicht van bijvoorbeeld de jaarplanners of gemaakte afspraken (R6)
- Niet alle sectieleden lezen en beantwoorden trouw hun mail (R6)
- Duidelijke splitsing onderbouw/bovenbouw, waarbij weinig inzicht in presteren van elkaar/leerjaar (R7)
- Perfectie willen / te veel hooi op de vork/ te snel willen(R8)
- Slordige sectieleden, chaotisch, rommelig en inefficiënt (R8)
- PTA ligt erg vast(R8)
- Wet van de remmende voorsprong (R8)
- Bovenbouw/onderbouw verschil (Vooral communicatie) (R8)
- Te veel hooi op vork willen nemen (R9)
- Als sectie te veel moeten (R9)
- Wij voelen ons bedreigd door structurele controle (cijferverantwoording door vergeelijking met andere niet vergelijkbare vakken) (R10)
- Verbrokkeling onderbouw/bovenbouw (R11)
- Afschaffing werkboeken (verdere bezuinigingen) (R12)
- Slechte resultaten (R12)

Bijlage §4.4.2 Sectieleden over sectie Bedreigingen

Sectie: Kansen

- Zitten bij materialen ook aankopen (R1)
- Als docenten willen kunnen ze het vak meer naar hun eigen hand zetten en kan het vak in de breedte als in de diepte laten groeien(R2)
- Schoolkoor- naar buiten treden (R3)
- Betere selectie clusters (R3)
- Eigen methode- meer structuur (R3)
- ELO benutten (meer dan nu) voor bv. Praktische opdrachten (R3)
- Actieve rol op het gebied van excursies en activiteiten (A'dam, Overloon, Verkiezingsmarkt) (R4)
- Vorig jaar gestart met vakexcursie klas 3. Dit jaar ook in klas 4 (R5)
- Potentie om een sterk vernieuwend en uitdagend vak te zijn met veel verschillende werk- en toetsvormen (R6)
- Het vak leent zich perfect om meer materiaal te ontwikkelen dat past bij de beleefwereld van de leerlingen (R6)
- Gebruik maken van elkaars kwaliteiten (R7)
- Goede organisatie nastreven en daarbij afspraken nakomen (R7)
- Ieder lid sectie verantwoordelijk maken (R8)
- Gelijkwaardig (in tijd en kwaliteit) materiaal delen (R8)
- Know-how en kennis delen (R8)
- Gebruik maken elkaars kwaliteiten en specialisaties (gelijkwaardig/evenredig) (R8)
- Kennis delen (R9)
- Eenheid creëren binnen sectie door een of andere bijeenkomst of activiteit (R11)
- Nieuwe lesmethode (R12)
- Active Boards (R12)

Bijlage §4.4.2 Sectieleden over sectie Kansen

Bijlage 18 Uitspraken sectieleiders (RS) betreffende functionering secties

- ICT geeft problemen (RS 1)
- Sectie loopt goed/ goede samenwerking met andere sectie ivm technologie (RS 2)
- Sectie klein (RS 3)
- Samenwerking met andere secties?(RS 3)
- Goed overleg: Communiceren binnen sectie (RS 4)
- 1 collega trekker (RS 5)
- Tevreden, maar wel verschillende karakters(RS 5)
- Sectie heeft regelmatig discussies – om elkaar beter te begrijpen(RS 6)
- Sectie kleine groep (RS 7)
- Ongedwongen samenwerking (RS 7)
- Geen voorstander van intersectoraal overleg (RS 8)
- Voor invoering studie-uur ipv mentoruur(RS 8)
- Sommige sectieleden te veel andere taken (RS 9)
- Strakkere selectie eind klas 2 (RS 9)
- Meer voorlichting nodig van 2 naar 3.(RS 10)
- Kan beter (RS 11)
- geen echte leider (RS 11)
- Geen data/afspraken (RS 11)
- Meer samenwerking nodig (RS 11)
- veel informeel overleg (RS 12)
- Veel samenwerking (is ook zwakte)(RS 12)
- PTA wordt ruimer opgezet.(RS 12)
- Kan zelf beslissen (RS 13)
- Leefstijl gebeurt te weinig (RS 13)
- Veel gerommel in jaar 2 (RS 14)
- Machteloos gevoel (RS 14)
- Sectie draait niet goed (RS 15)
- Wie bewaakt voortgang van cijfers (RS 15)
- Sectieleden in meerdere secties (RS 15)
- Manco tussen 2 en 3 (RS 15)
- Sectielid tevreden met calculerende leerling (RS 16)
- Sectie ligt compleet uit elkaar (RS 16)
- Sectie denkt anders over onvoldoendes (RS 17)
- Sectie maakt zich zorgen over collega's (RS 17)
- Bij elkaar houden klassen geen voordeel (RS 18)
- Bijscholing is nodig (RS 18)
- Een lijn bij groei sectie is lastig (RS 18)

Bijlage §4.4.3 Uitspraken sectieleiders over functioneren secties

Bijlage 19 Dagboek van een veranderaar : Het Jaarteam

Dagboek van een veranderaar

30 oktober

Driebanden: Via rood naar geel om te komen tot oplossingsgericht groen

Binnen het team bestaat onrust over een aantal leerlingen die tijdelijk bij Rebound zijn geplaatst. Er zijn zaken die blijkbaar niet kloppen op het gebied van het programma van toetsing en afsluiting (PTA), de tentamens en de weekverslagen.

Gestart met de collega's die hun grieven over de samenwerking kwijt wilden aan te horen en samen te vatten. Vervolgens in overleg met de betrokkenen een bericht opgesteld naar Rebound (bijlage 19a) waar de problemen in worden omschreven. Als volgende stap de Rebounddocenten uitgenodigd voor een gesprek over de beschreven punten. Doel hiervan is samen in een "geel" setting om de ronde tafel te zoeken naar oplossingen voor de grieven van de teamleden, waarmee ook de Rebounddocenten verder kunnen. Na meningen te hebben uitgewisseld zijn we tot werkbare afspraken gekomen. Van de bijeenkomst heb ik een verlag gemaakt en na akkoord van beide partijen het bericht verder binnen het management verspreid en binnen het Samenwerkingsverband van scholen (bijlage 19b).

De verandering bewerkstelligen via "geel" pakt goed uit. Ik denk dat het belangrijk is geweest om de kritiek van de mentoren aan te horen en die vervolgens samen te vatten in een bericht. De onrustgevoelens zijn aangekomen en beschreven, ze zijn erkend en bekend. Ook het vastleggen van het resultaat en iedereen hiervan op de hoogte brengen is een belangrijke stap. Het geeft geruststellingen dat zaken vast liggen en bekend zijn bij iedereen. Ondanks gemopper van vakdocenten over toetsen die al of niet nog ingeleverd moeten worden verlopen de contacten goed en keren de leerlingen voorjaar 2010 weer terug naar school.

17 november 2009

Kan vierbanden ook? Van rood via geelnaar wit of toch beter blauw

In november is er een teamvergadering gepland. Gesproken zal er worden over een project dat in januari zal worden uitgevoerd. De vergadering zal door mij technisch worden voorgezeten. Inhoudelijk zullen de directeur met de decaan en een teamlid deze vergadering leiden.

Vlak voor de vergadering krijg ik bericht dat de directeur en decaan verhinderd zullen zijn. Ik vertrouw er op dat het teamlid als projectleider voldoende weet om de vergadering te leiden. Op het moment dat we de vergadering ingaan vertelt dit teamlid mij ook niet op de hoogte te zijn. En dan moet je dus een keus maken. Op welke manier treed ik dit team tegemoet. Er moet een resultaat op tafel komen aangezien we na deze vergadering geen nieuwe meer gepland hebben. De enige echte kennis die ik van het project heb is "rood". Er is veel kritiek over de activiteiten die het team in voorgaande jaren heeft gedaan.

Ik besluit eerst bij "rood" aan te sluiten bij het team. Iedereen krijgt de ruimte om te spuien en kritiek. Samen met het team besluit ik de angel van het project, ouders en oud-leerlingen op school, er uit te halen. We maken de afspraak om dat niet te gaan doen. Met een overgrote meerderheid. Iedereen is opgelucht met deze. Iedereen is daar wel content mee. Maar dan volgt de vervolgvraag: "En wat doen we dan wel en wie gaat dat doen?". Stilte. De "witte" benadering, het team komt vanzelf met ideeën geeft geen oplossing. Iedereen doet er het zwijgen toe. Ik doe nog een poging om via een aantal docenten vanuit de creatieve hoek een ingang te krijgen. Ze staan niet te springen maar goed..... Een van de mentoren geeft aan dat hij wel een deel van het project wil dragen, maar dat er wel ondersteuning nodig is. Gefrustreerd door het gebrek aan kennis van mezelf over het onderwerp maak ik nog een rondvraag langs alle teamleden. Een van de teamleden wil nog wat zeggen. Het teamlid geeft aan dat er een aantal leden in het team zitting hebben die nauwelijks iets tot niets bijdragen in leerjaar 3. Een teamlid wordt hierbij in het bijzonder aangesproken. Voordat ik kan afhameren is het er al uit. Verbluft sluit ik de vergadering af. Tijd om goed na te bespreken wat er nu gebeurde is er niet. De meeste teamleden moeten direct weg. Ik voel me gefrustreerd dat dit nu gebeurt. Waar zit de fout? Ik heb de teamleden zelf de mogelijkheid gegeven om tijdens deze bijeenkomst het laatste woord te nemen. Misschien had ik beter "blauw" kunnen afsluiten en zeggen dat ik de beschikbare uren voor iedereen zal opvragen bij de directie en vervolgens iedereen wegsturen.

18 november

De neuzen dezelfde kant uitkrijgen: Een "geel" gesprek en "blauwe" plannen

De volgende morgen heb ik met beide hoofdrolspelers in het conflict gesprekken, waarin beiden hun "rode" kritiek op elkaar en op anderen apart kunnen spuien. Het project zal van de grond moeten komen, dus maak ik na beiden apart te hebben gesproken een "geel" afspraak om samen om de tafel te gaan zitten en te kijken hoe we uit de malaise moeten komen.

Intussen ben ik gestart met het opstellen van een rooster waar iedereen vanuit zijn vernieuwingstijd-uren een deel van het project moet gaan draaien. Ieder krijgt in dit "blauwe" projectplan een aantal uren om de taken die gedaan moeten worden uit te voeren. Voor aanvang spreek ik het met de decaan en directeur door.

20 november

Op de toppen van de ijsberg

Eind van die week, voordat het team kennis zal nemen van het projectplan komen de hoofdrolspelers van het conflict langs, beiden hebben de mogelijkheid om elkaar te vertellen hoe zij in het gebeuren staan. Uiteindelijk sluiten ze zoals een der hoofdrolspelers het noemt: “Op de toppen van de Ijsberg”, een overeenkomst: Het project moet eerst gaan draaien, maar zodra de teamleider weer terug zal zijn zal er een teambijeenkomst volgen om “de lucht te klaren en te kijken hoe verder....”.

24 november

Blauw: “Geen woorden maar daden”.

Ik heb een extra vergadering uitgeschreven voor het team. Ik meld dat zodra de eigen teamleider weer terug is er een bijeenkomst zal zijn over de pijnpunten in het team. Vervolgens deel ik het projectplan uit waar precies op staat hoeveel uur ieder gaat inzetten voor dit project, wie waar voor verantwoordelijk is en wie met wie werkt (bijlage 19 c). Het team maakt een dode indruk. Er zijn geen vragen en niemand sputtert echt tegen. Binnen 20 minuten is de vergadering afgerond. De meeste teamleden maken een tevreden indruk. Iedereen weet nu waar hij/zij aan toe is. Ik ben de enige die met een kater uit de vergadering komt. Niets is er terecht gekomen van “witte of groene” ideeën. Blauw was op dit moment de enige oplossing, maar ik had het liever anders gezien.

2 december

Leerlingenbespreking in een blauw / rode kramp

Het team is bij elkaar voor de leerlingenbespreking. Via de leerlingwerkmiddag hebben de mentoren leerlingen geselecteerd die ze bespreken willen tijdens deze bijeenkomst. Externe begeleiders sluiten aan om adviezen te geven voor bijvoorbeeld leerlingen met een vorm van autisme. De mentoren zitten zelf hun groep voor. De teamleden zijn vooral kritisch over leerlingen en vakken. De kleuren “rood en blauw” voeren de boventoon. Achteraf meldt een externe dat ze het gevoel had dat er alleen maar werd gemopperd op de leerlingen. Het samen oplossingsgericht zoeken naar oplossingen voor problemen van leerlingen of professionals werd van tafel geveegd door afspraak is afspraak en regel is regel! Het team zit vast in de 2 kleuren die ze het best beheersen en waarin de teamleider volgens eigen zeggen ook het sterkst is, namelijk “blauw en rood”.

15 december

“Christmas in red and blue”

Opnieuw komt het team bijeen om de voortgang te bespreken van het project. Ieder is op zijn manier bezig met eigen onderdelen. Een echt groepsgevoel ontbreekt, maar ieder doet dat wat er afgesproken is. Over de komende kerstviering zijn nog wel kritische opmerkingen te maken.

4 januari

Ik draag het team weer over aan de teamleider. Ik meld de problemen die er zijn geweest en de bedoeling van een bijeenkomst om de problemen die binnen het team bestaan te gaan bespreken. De teamleider zal contact opnemen met de betrokkenen.

19 januari

Het “rode” kasteel

Het team komt voor het eerst dit jaar weer bij elkaar. Afspraak deze middag was de ontstane gevoeligheden problemen te gaan bespreken. De teamleider vertelt dat hij begrepen heeft dat er problemen zijn en dat er als team gekeken moet worden hoe die kunnen worden opgelost. Hij zet beide poortdeuren van het kasteel open en laat de ophaalbrug neer....Het team zwijgt afwachting. Vanuit het team mompelt iemand “Teambuilding.....”. De teamleider neemt vervolgens weer het woord en zegt dat het niet de bedoeling is dat er activiteiten zullen plaats vinden in zijn eigen vrije tijd. Hij gaat het team voor in de “rode” denktrant en gooit een van de twee poortdeuren weer dicht. Onmiddellijk komt het team in beweging: Een ander teamlid voegt zich bij de teamleider met “...ja, maar ook niet in de tijd van de leerlingen!” De tweede poortdeur wordt dichtgeslagen. Nummer drie voegt aan “....het zal toch ook wel in andere teams spelen?” De ophaalbrug is opgehaald. Het “rode” kasteel is weer gesloten en terug bij af. Het team zakt achterover en heeft de klus geklaard. De teamleider geeft iedereen nog 2 weken de tijd om zich bij hem te melden met voorstellen voor “iets” dat meer is dan het plichtmatige etentje aan het eind van het jaar.

20 januari

Een teamleider maakt het team tot wat het is...

In de nabespreking die ik samen met de teamleider heb vertel ik hem over mijn teleurstelling over de gebeurtenissen van de vorige dag. Het begin was zo goed. Hij zette zelf de poorten open en deed de ophaalbrug omlaag. Een goede start, maar het niet reageren van het team was te verwachten. Door vervolgens zelf in het “rood” te schieten en dus een deur weer dicht te gooien geeft anderen de mogelijkheid hierbij aan te sluiten en de andere poort ook te sluiten en de ophaalbrug weer op te halen. Kans dus verkeken. Ik leg hem nogmaals uit hoe ik gepoogd heb in diverse kleuren met het team te werken. De teamleider begrijpt het wel, maar voelt zichzelf het beste thuis in de kleuren “blauw en rood”. En daarmee is het gesprek voor de teamleider op dat moment klaar. De beslommingen van het dagelijkse werk wachten weer. Ik hoorde ooit eens iemand beweren dat “het

land de regering krijgt die het verdient....”. In een vrije bewerking kan ik nu zeggen: “Een teamleider krijgt het team dat hij maakt....”

1 februari

Een succesvol project

Het project is voorbij. De uren zijn succesvol gevuld. De leerlingen hebben de georganiseerde opdrachten gedaan en voorlichtingen bijgewoond. De deelverantwoordelijken hebben hun taak goed uitgevoerd. Vanaf een afstandje heb ik het geobserveerd. Ik zie een team dat de afgesproken onderdelen afwerkt. Uren voorbij? Dan houdt mijn taak op. Als op een dag er bezoekers komen van andere scholen, die een lunch aangeboden krijgen, is er niemand van het team die aanschuift om interesse te tonen, of te informeren hoe het gaat. Dit soort zaken stond tenslotte niet in het rooster. Het team voelt zich verantwoordelijk voor de blauwe afspraken, maar verder houdt het op, of het moet gaan over computersystemen die niet goed werkten en waar nog wel het een en ander aan te verbeteren is...

Tot slot

-Een teamlid heeft zich begin januari bij de teamleider gemeld dat hij zaken op papier had gezet..

-Een van de twee betrokkenen in het conflict heeft de teamleider verteld geen behoefte te hebben aan “psychologisch gedoe”

-De andere betrokkene bij het conflict zit nog steeds in het team, maar beraadt zich om een touw te knopen en te ontsnappen uit het “rode” kasteel en aan het eind van het jaar een ander team te gaan zoeken.

Bijlage §4.5 Dagboek van een veranderaar Jaarteam

Bijlage 19a Probleemstelling Rebound

Aan

Beste collega's

Gisteren is er een uitgebreid gesprek geweest tussen de mentoren en mij.

Een aantal kwesties zijn op tafel gekomen waar ik graag dinsdag aanstaande met jullie over wil spreken. Het is voor de eerste keer dat we 3 leerlingen uit hetzelfde jaar tegelijkertijd binnen Rebound hebben en dat is een goed moment om een aantal zaken op een rij te zetten en mogelijk te komen tot een heldere procedure, zowel voor leerlingen als voor ons:

-PTA

Onze leerlingen in de bovenbouw zitten in het eindexamentraject. Alle toetsen zijn onderdeel van het eindexamencijfer. De mentoren vinden daarom dat de kansen voor de leerlingen gelijk moeten zijn voor wat betreft de manier van aanbieden van de toets. Open boek tijdens een toets is dan onbespreekbaar.

Om er voor te zorgen dat gemaakte toetsen goed retour komen zou het goed zijn als Rebound de toetsen in een gesloten envelop met de opgaven verstuurt richting mentor.

-Tentamens

De mentoren verzamelen voor aanvang van de tentamens alle tentamens bij de vakdocenten. Dit kost de mentoren een hoop extra tijd. Vakdocenten die een meest actuele toets willen maken (ma bijvoorbeeld), kunnen zelf verzenden naar Rebound. Vrijdag voor de tentamenweek worden de toetsen in een gesloten envelop verzonden aan Rebound. Het rooster gaat mee via de mail, of via de leerling die wekelijks langs komt. Na afloop worden de tentamens samen met alle opgaven in een gesloten envelop teruggestuurd naar school.

Echter

De mentoren willen vanwege de werkdruk toch opnieuw aangeven dat als de leerlingen geen ander rooster volgen binnen Rebound dan het tentamenrooster op school, zij er de voorkeur aan geven dat de tentamens op school worden gemaakt.

-Weekverslagen

De week verslagen zoals de mentoren die de laatste weken onder ogen krijgen vallen hun tegen. Een verhaal van vrijheid, blijheid zonder inzicht in wat er werkelijk gebeurt, maakt dat de mentoren zich afvragen waar de Reboundklanten nu mee bezig zijn. Ook het moment waarop de leerlingen komen is voor de mentoren niet altijd geschikt. Mogelijk dat hier betere afspraken tussen mentor en leerling over gemaakt kunnen worden. Bovendien vinden de mentoren dat rondhangen van reboundklanten rond of in de school eigenlijk geen pas geeft. Daar zullen we moeten komen tot betere afspraken.

In het verhaal dat een jaar geleden hield tijdens een personeelsvergadering zei hij: Je stuurt kinderen niet naar Rebound; Je haalt Rebound je school binnen.

Wij hebben nu de Rebound binnen onze school, maar het moet nog even schuren en z'n plekje vinden. We moeten wennen aan elkaar en aan elkaars werkwijze. Ik hoop dat we in een gesprek dinsdag daar een slag kunnen slaan en een stuk verder kunnen komen. Ik zie dat als een uitgelezen kans.

Tot dinsdag

Bijlage §4.5.1.1 Probleemstelling Rebound

Bijlage 19b Reboundverslag

Verslag gesprek

Aanwezig:

Gesprekspunten

PTA/Toetsen

Eerst hebben de mentoren hun visie uitgelegd op het belang van PTA en de consequenties die hier voor de leerling en de docent aan verbonden zijn. Gelijke behandeling van leerlingen is hierin belangrijk. Rebound geeft aan dat er geen sprake is van gelijkheid aangezien Reboundklanten veel uitleg hebben gemist. Toch vindt ieder dat er zo veel mogelijk gestreefd moet worden naar gelijkheid.

Voor toetsen en tentamens worden de volgende afspraken gemaakt.

-De leerling maakt de toets zonder boek

-Als de leerling vast loopt, omdat hij/zij aangeeft de stof niet te hebben gehad controleert de Rebounddocent dit in het boek. Als inderdaad blijkt dat de leerling dit niet kan weten tekent de Rebounddocent dit aan op het antwoordformulier. Als het toch geleerd had kunnen zijn laat de Rebounddocent de leerling gewoon doorwerken. Als toetsen terug worden gestuurd naar school kan de betreffende vakdocent in zijn berekening van het cijfer dit verwerken (omrekenen/weglaten enz.)

-Deze periode hebben de vakdocenten zelf de toetsen verstuurd en de mentoren de tentamens. Mochten er een volgende periode leerlingen tijdens een tentamen bij Rebound zijn, dan versturen de docenten zelf alle toetsen en tentamens, aangezien inleverdata bij mentoren een hoop stress opleveren voor mentoren en vakdocenten. De toetsen kunnen naar eigen inzicht verstuurd worden. Tentamens in principe de vrijdag voor aanvang van de tentamenweek. De zorgcoördinator zorgt voor het versturen (mailen) van het tentamenrooster. De reboundleerlingen werken de zelfde tijden. Contact via bijvoorbeeld SMS wordt door de Rebounddocenten onmogelijk gemaakt.

-Toetsen en tentamens worden door vakdocenten in gesloten enveloppe naar Rebound verzonden per post. Rebound stuurt toetsen en tentamens in gesloten enveloppe terug per post.

-De Reboundleerlingen maken in principe de tentamens bij Rebound, aangezien zij naast het tentamen ook een ander programma draaien. Rebound kan echter wel aangeven dat het mogelijk is voor een leerling om tentamens op school te maken (bijvoorbeeld aan het eind van periode). Dit altijd in overleg.

Weekverslagen

-De weekverslagen die Reboundleerlingen maken worden door de mentoren besproken met de leerling. Even afgeven is dus niet de bedoeling. Alle Reboundleerlingen die nu actief zijn melden zich op vrijdag om 12.40 bij hun mentor om de resultaten kort te bespreken. De Reboundleerlingen worden niet eerder op school verwacht en het is ook niet de bedoeling dat zij bij school blijven rondhangen. Afspraak is dat zij niet in de buurt van de school zijn als er geen afspraak is.

Evaluatiegesprekken

Evaluatiegesprekken lopen via de zorgcoördinator, aangezien mentoren een volle agenda hebben. De zorgcoördinator zoekt hiervoor naar oplossingen.

Bijlage §4.51.1 Afsprakenverslag Rebound

Bijlage 19c Opzet projectplanning jaarteam

SECTORPROJECT 2009-2010

Dit jaar zijn er 2 projecten die gevuld worden vanuit de ontwikkeltijd.

Het gaat om de sectoractiviteiten en de stageweek. De uren ontwikkeltijd voor 2009-2010 zijn:

A 77	E 40	I 10	L 46,5
B 60	F 80	J 80	M 40
C 13	G 24	K 40	N 0
D 0	H 41		

Vanuit deze uren worden de sectoronderdelen gevuld:

WAT	COÖRDINA TIE*	TOEGE VOEGD	UREN
Opstellen Projectplan	C		13
Coördinatie gehele sectorproject	L		20
<u>Sectoractiviteiten:</u>			
-Ladiesday	G		10
-Voorbereiding mentorlessen week 11/1 18/1: -Opzet sectoractiviteiten -Eigenkwaliteiten (Competenties)	F	B A E	10 5 5 5
-Voorbereiding sectorlessen 27/1/2010	M	K F H	20 10 10 10
-Voorbereiding en Uitvoering workshops MBO-scholen op de Jozef: Donderdag 28/1/2010	X	H A J	10 10 10
-Voorbereiding en uitvoering verwerking workshops 28/1/2010	A	E	15 5
-Voorbereiding sectorlessen Technologie+bezoek	L/x	G	10 14
-Organisatie Albedadag Vrijdag 29/1/2010 -Organisatie en voorbereiding verslaglegging -Aanwezigheidscontrole	F	B K	20 15 15
Wat	COÖRDINA TIE*	TOEGE VOEGD	UREN
<u>Stageweek</u>			
-Voorbereiden mentorlessen -Regelen stages	J	A B J	20 10 10 10
-Bedrijfsbezoeken		Alle mentoren	10

-Voorbereiden Verslaglegging	H		10
-Begeleiding verslaglegging		Alle mentoren	5

*De coördinator is verantwoordelijk voor het verdelen van de taken. Hij/zij haalt de groepsleden bij elkaar en ziet toe op de uitvoering. De coördinator rapporteert de voortgang aan de coördinator sectorproject.

Gevolg voor de ontwikkeltijd 2010/2011

A 77 -55 = 22	E 40 -25 = 15	I 10 -15 = -5	L 46,5 -45 = 1,5
B 60 -45 = 15	F 80 -55 = 25	J 80 -55 = 25	M 40 -35 = 15
C 13 -13 = 0	G 24 -24 = 0	K 40 -25 = 15	N 0
D 0	H 41 -30 = 11	X-Ander team	

Bijlage §4.5.1.2 Opzet projectplan Jaarteam

Bijlage 20 Voorlichting Passend Onderwijs December/Januari

 Passend onderwijs
voor iedere leerling

Passend onderwijs
heroverweging 2009



 Passend onderwijs
voor iedere leerling

Zorgplicht

- Ieder schoolbestuur heeft de verantwoordelijkheid een passend onderwijszorgarrangement aan te bieden aan iedere leerling die zich bij een school van dat schoolbestuur aanmeldt of bij een school van dat bestuur is ingeschreven.
- Als een school een bepaald arrangement niet zelf in huis heeft, moet het bestuur van die school in samenwerking met besturen die dit arrangement wel kunnen aanbieden zorgen dat de leerling dat onderwijsarrangement aangeboden krijgt, met een gemotiveerde doorverwijzing.

 Passend onderwijs
voor iedere leerling

Meer verbinden

SWV'en en REC 3 en 4

SO met PO
VSO met VO

Afspraken met:

- MBO
- Cluster 1 en 2
- Externen



 Passend onderwijs
voor iedere leerling

Dekkend aanbod

Geen kind tussen wal en schip



  Passend onderwijs
voor iedere leerling

Aandacht voor overgangen



 Passend onderwijs
voor iedere leerling

Per 2012

Landelijk referentiekader leerlingenzorg

- Zorgprofiel van iedere school
- Handelingsgericht indiceren: zorgzwaarte bepalen
- Inzicht in ondersteuning voor kind en leerkracht
- Middelen volgen leerling: transparantie

 Passend onderwijs
voor iedere leerling

Zelf indiceren

Dus:

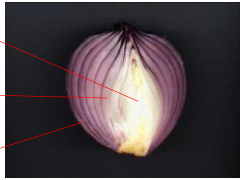
- Op maat
- Leerling afhankelijk
- Leerkracht afhankelijk
- Flexibel
- Gevarieerd



Dus: stoppen met landelijke indicatiecriteria

 Passend onderwijs
voor iedere leerling

- basiszorg
- breedtezorg
- dieptezorg



Financieel kader

Besturen:
reguliere middelen (basiszorg).

Samenwerkingsverbanden:
Middelen voor breedtezorg: regionaal zorgbudget, en Rugzak.

Voortgezet speciaal onderwijs (3 en 4):
rechtstreeks genormeerd aantal plaatsen voor dieptezorg.




LGF

2 stromen:

- 1 Naar SWV:
Rugzakdeel en AB
deel+
- 2 Naar REC:
Expertisedeel (AB-)




De leraar

- betrokkenheid
- professionalisering
 - * Omgaan met gedragsproblematiek
 - * Klassenmanagement
 - * Gesprekken met ouders
- grenzen aan de zorg
- ondersteuning in de klas





medezeggenschap

Ouders en leraren

Planvorming
zorgcontinuüm
Inzet middelen
kwaliteitsbewaking







passende plek + goede leraren =
prima toekomst

procesgang

tot december

- Ledenraadpleging
- OCW volgt leerlingontwikkeling
- Tweede Kamer: algemeen overleg

Januari:

- Besluitvorming over verdere implementatie




Procesgang School

- Voorlichting 12-01-2010
- Scan Passend Onderwijs: -team 2
 - management
 - geïnteresseerden
- Cultuur/Beleid/Praktijk
- Visievorming n.a.v. scan
- 2010-2011 Opstellen Zorgprofiel (team/ouders)
- 2012 Praktijk Passend Onderwijs



Bijlage 21 Scan Passend Onderwijs

Scan Passend Onderwijs		Mee eens	Soms mee eens/soms niet	Niet mee eens	Onbekend
	Creëren van een cultuur voor Passend Onderwijs				
A.1.1	Iedereen is van harte welkom				
A.1.2	Leerlingen helpen elkaar.				
A.1.3	Personeel werkt samen.				
A.1.4	Personeel en leerlingen behandelen elkaar met respect.				
A.1.5	Er is partnerschap tussen personeel en ouders/verzorgers.				
A.1.7	De plaatselijke gemeenschap wordt betrokken bij de school.				
A.2.1	Er worden hoge verwachtingen gesteld aan alle leerlingen.				
A.2.2	Personeel, bestuurders, leerlingen en ouders/verzorgers delen de ideeën over Passend Onderwijs.				
A.2.3	Leerlingen worden gelijk gewaardeerd.				
A.2.4	Personeel en leerlingen behandelen elkaar als mens en ook als 'persoon met een bepaalde rol of functie'.				
A.2.5	Personeel streeft er naar om barrières bij leren en participeren in alle aspecten van de school weg te werken.				
A.2.6	De school streeft er naar om alle vormen van discriminatie weg te werken.				

Kies uit bovenstaande A- items over cultuur de 3 die volgens jou voor onze school het belangrijkste zijn om te ontwikkelen voor de komende jaren. Wat wil je hierover extra kwijt.

NR.	Opmerking

		Mee eens	Soms mee eens/soms niet	Niet mee eens	Onbekend
	Maken van een beleid voor Passend Onderwijs				
B1.1	Benoemingen en promoties van personeel gebeuren eerlijk				
B1.2	Ieder nieuw personeelslid wordt geholpen om zich thuis te voelen in de school.				
B1.3.	De school streeft er naar om alle leerlingen toe te laten				
B1.4	De school zorgt er voor dat de gebouwen fysiek toegankelijk zijn voor iedereen.				
B1.5	Iedere nieuwe leerling wordt geholpen om zich thuis te voelen in de school.				
B1.6	De school organiseert haar groepen op zo'n manier dat iedere leerling gewaardeerd wordt.				
B 2.1	Alle vormen van ondersteuning worden gecoördineerd.				
B2.2	Bij- en nascholingsactiviteiten van en voor het personeel helpen hen om in te spelen op de diversiteit van leerlingen.				
B2.3	Beleid op het gebied van specifieke onderwijsbehoeften is een beleid door de hele school.				
B2.4	Mogelijkheden, regelingen en afspraken om deelname aan regulier onderwijs te bevorderen worden gebruikt om de barrières bij leren en participeren te bevorderen.				
B2.6	Ondersteunend beleid voor leerlingen met moeilijk gedrag wordt gekoppeld aan de ontwikkeling van het onderwijsprogramma en het beleid rond begeleiding.				
B2.7	De druk om leerlingen om disciplinaire redenen van school te sturen neemt af.				
B 2.8	Barrières om aanwezig te zijn op school worden kleiner.				
B2.9	Pesten wordt teruggedrongen.				

Kies uit bovenstaande B- items de 3 die volgens jou voor onze school de komende tijd het belangrijkste zijn om te ontwikkelen voor de komende jaren. Wat wil je hierover extra kwijt.

NR.	Opmerking

		Mee eens	Soms mee eens/soms niet	Niet mee eens	Onbekend
	Passend Onderwijs ontwikkelen in de praktijk				
C 1.1	Lessen worden gepland met het leren van alle leerlingen in gedachten.				
C1.2	Lessen stimuleren de participatie van alle leerlingen.				
C1.3	Lessen ontwikkelen begrip voor verschillen.				
C1.4	Leerlingen worden actief betrokken bij hun eigen leerproces.				
C1.5	Leerlingen leren samen.				
C1.6	Beoordeling draagt bij tot de prestaties van alle leerlingen.				
C1.7	Discipline in de klas is gebaseerd op wederzijds respect.				
C1.8	Leerkrachten plannen, geven les en evalueren in partnerschap.				
C1.9	Klassenassistenten ondersteunen het leren en participeren van alle leerlingen.				
C1.10	Huiswerk draagt bij aan het leerproces van iedereen.				
C 1.11	Alle leerlingen nemen deel aan activiteiten buiten de klas.				
C2.1	Verschillen tussen leerlingen worden gebruikt als hulpbron bij het leren en onderwijzen.				
C2.2	De expertise van het personeel wordt ten volle benut.				
C2.3	Het personeel ontwikkelt hulpbronnen om het leren en participeren te ondersteunen.				
C2.4	Hulpbronnen in de omgeving van de school zijn bekend en worden gebruikt.				

Kies uit bovenstaande C- items de 3 die volgens jou voor onze school de komende tijd het belangrijkste zijn om te ontwikkelen voor de komende jaren. Wat wil je hierover extra kwijt.

NR.	Opmerking

Bijlage 22 Uitkomsten Scan Passend Onderwijs

Scan Passend Onderwijs Team		Mee eens	Soms mee eens/soms niet	Niet mee eens	Onbekend	
	Creëren van een cultuur voor Passend Onderwijs					
A 1.1.	Iedereen is van harte welkom	5	4			9
A 1.2	Leerlingen helpen elkaar.	4	3	2		9
A 1.3	Personeel werkt samen.	9				9
A 1.4	Personeel en leerlingen behandelen elkaar met respect.	9				9
A 1.5	Er is partnerschap tussen personeel en ouders/verzorgers.	5	4			9
A 1.7	De plaatselijke gemeenschap wordt betrokken bij de school.	3	5	1		9
A 2.1	Er worden hoge verwachtingen gesteld aan alle leerlingen.	5	4			9
A.2.2	Personeel, bestuurders, leerlingen en ouders/verzorgers delen de ideeën over Passend Onderwijs	4	3	2		9
A.2.3	Leerlingen worden gelijk gewaardeerd.	6	2		1	9
A 2.4	Personeel en leerlingen behandelen elkaar als mens en ook als 'persoon met een bepaalde rol of functie'.	9				9
A.2.5	Personeel streeft er naar om barrières bij leren en participeren in alle aspecten van de school weg te werken.	8	1			9
A.2.6	De school streeft er naar om alle vormen van discriminatie weg te werken.	7	2			9
		74	28	5	1	108

Scan Passend Onderwijs Team

		Mee eens	Soms mee eens/soms niet	Niet mee eens	Onbekend	
	Maken van beleid voor Passend Onderwijs					
B. 1.1	Benoemingen en promoties van personeel gebeuren eerlijk	8			1	9
B. 1.2	Ieder nieuw personeelslid wordt geholpen om zich thuis te voelen in de school.	8	1			9
B. 1.3.	De school streeft er naar om alle leerlingen uit de buurt toe te laten	2	3	4		9
B. 1.4	De school zorgt er voor dat de gebouwen fysiek toegankelijk zijn voor iedereen.	8				8
B. 1.5	Iedere nieuwe leerling wordt geholpen om zich thuis te voelen in de school.	6	3			9
B. 1.6	De school organiseert haar groepen op zo'n manier dat iedere leerling gewaardeerd wordt.	4	1	1	3	9
B 2.1	Alle vormen van ondersteuning worden gecoördineerd.	7	1	1		9
B 2.2	Bij- en nascholingsactiviteiten van en voor het personeel helpen hen om in te spelen op de diversiteit van leerlingen.	6	3			9
B 2.3	Beleid op het gebied van specifieke onderwijsbehoeften is een beleid door de hele school	5	2		2	9
B 2.4	Mogelijkheden, regelingen en afspraken om deelname aan regulier onderwijs te bevorderen worden gebruikt om de barrières bij leren en participeren te bevorderen.	6	1		2	9
B 2.6	Ondersteunend beleid voor leerlingen met moeilijk interpreteerbaar gedrag gekoppeld aan de ontwikkeling van het onderwijsprogramma en het beleid rond interne begeleiding.	3	4	2		9
B 2.7	De druk om leerlingen om disciplinaire redenen van school te sturen neemt af.	3	4	1	1	9
B 2.8	Barrières om aanwezig te zijn op school worden kleiner.	5	2	1		8
B 2.9	Pesten wordt teruggedrongen.	8	1			9
		79	26	10	9	124

Scan Passend Onderwijs Team

		Mee eens	Soms mee eens/soms niet	Niet mee eens	Onbekend		
	Passend Onderwijs ontwikkelen in de praktijk						
C 1.1	Lessen worden gepland met het leren van alle leerlingen in gedachten.	4	4	1		9	
C 1.2	Lessen stimuleren de participatie van alle leerlingen.	7	2			9	
C 1.3	Lessen ontwikkelen begrip voor verschillen.	7	1	1		9	
C 1.4	Leerlingen worden actief betrokken bij hun eigen leerproces.	4	5			9	
C 1.5	Leerlingen leren samen.	4	5			9	
C 1.6	Beoordeling draagt bij tot de prestaties van alle leerlingen.	6	2			8	
C 1.7	Discipline in de klas is gebaseerd op wederzijds respect.	7	2			9	
C 1.8	Leerkrachten plannen, geven les en evalueren in partnerschap.	4	5			9	
C 1.9	Klassenassistenten ondersteunen het leren en participeren van alle leerlingen.	4	2	2	1	9	
C 1.10	Huiswerk draagt bij aan het leerproces van iedereen.	5	3	1		9	
C 1.11	Alle leerlingen nemen deel aan activiteiten buiten de klas.	4	4			8	
C. 2.1	Versillen tussen leerlingen worden gebruikt als hulpbron bij het leren en onderwijzen.	1	6	1		8	
C. 2.2	De expertise van het personeel wordt ten volle benut.	5	2	1		8	
C. 2.3	Het personeel ontwikkelt hulpbronnen om het leren en participeren te ondersteunen.	6	2			8	
C. 2.4	Hulpbronnen in de omgeving van de school zijn bekend en worden gebruikt.	6	1		1	8	
		74	46	7	2	129	

Scan Passend Onderwijs Management

		Mee eens	Soms mee eens/soms niet	Niet mee eens	Onbekend	
	Creëren van een cultuur voor Passend Onderwijs					
A 1.1.	Iedereen is van harte welkom	3	2	1		6
A 1.2	Leerlingen helpen elkaar.	2	3			5
A 1.3	Personeel werkt samen.	3	2	1		6
A 1.4	Personeel en leerlingen behandelen elkaar met respect.	4	2			6
A 1.5	Er is partnerschap tussen personeel en ouders/verzorgers.	3	3			6
A 1.7	De plaatselijke gemeenschap wordt betrokken bij de school.	5	1			6
A 2.1	Er worden hoge verwachtingen gesteld aan alle leerlingen.	3	2	1		6
A.2.2	Personeel, bestuurders, leerlingen en ouders/verzorgers delen de inclusiegedachte.	3	3			6
A.2.3	Leerlingen worden gelijk gewaardeerd.	5	1			6
A 2.4	Personeel en leerlingen behandelen elkaar als mens en ook als 'persoon met een bepaalde rol of functie'.	5	1			6
A.2.5	Personeel streeft er naar om barrières bij leren en participeren in alle aspecten van de school weg te werken.	5	1			6
A.2.6	De school streeft er naar om alle vormen van discriminatie weg te werken.	5	1			6
		46	22	3	0	71

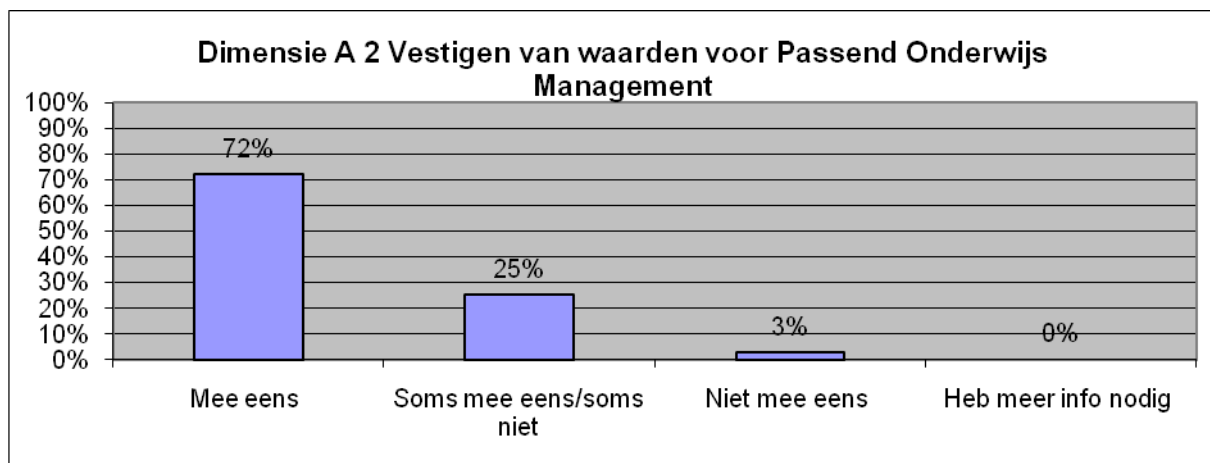
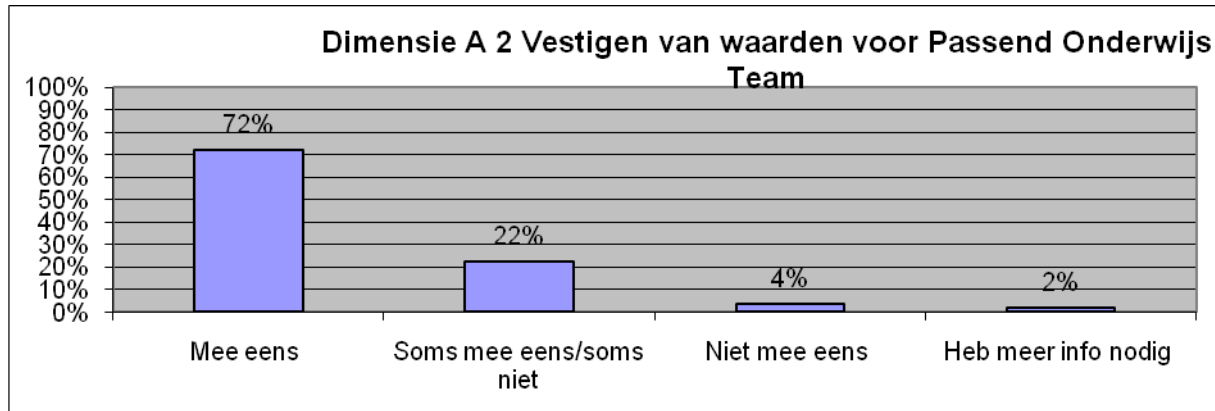
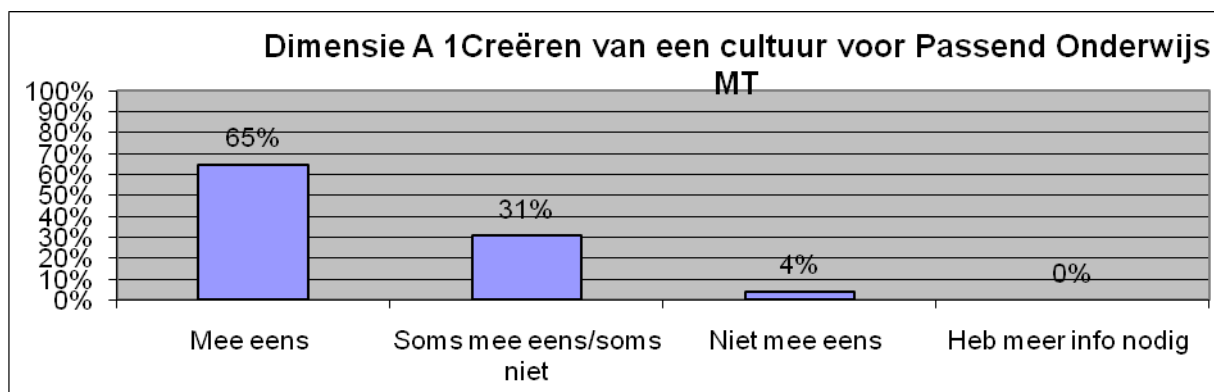
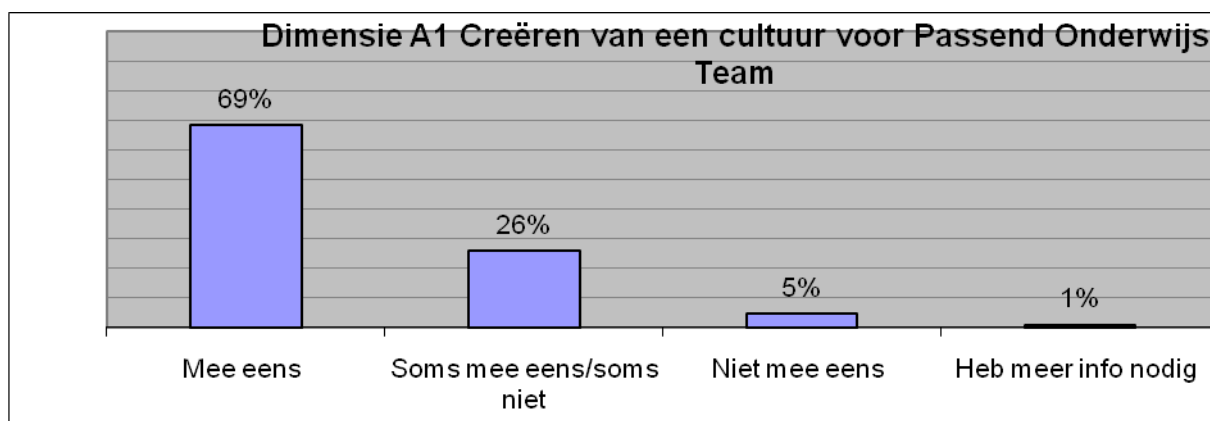
Scan Passend Onderwijs Management

		Mee eens	Soms mee eens/soms niet	Niet mee eens	Onbekend	
	Maken van beleid voor Passend Onderwijs					
B. 1.1	Benoemingen en promoties van personeel gebeuren eerlijk	5				5
B. 1.2	Ieder nieuw personeelslid wordt geholpen om zich thuis te voelen in de school.	5				5
B. 1.3.	De school streeft er naar om alle leerlingen uit de buurt toe te laten	2	3	1		6
B. 1.4	De school zorgt er voor dat de gebouwen fysiek toegankelijk zijn voor iedereen.	5	1			6
B. 1.5	Iedere nieuwe leerling wordt geholpen om zich thuis te voelen in de school.	4	2			6
B. 1.6	De school organiseert haar groepen op zo'n manier dat iedere leerling gewaardeerd wordt.	3	3			6
B 2.1	Alle vormen van ondersteuning worden gecoördineerd.	4	2			6
B 2.2	Bij- en nascholingsactiviteiten van en voor het personeel helpen hen om in te spelen op de diversiteit van leerlingen.	3	3			6
B 2.3	Beleid op het gebied van specifieke onderwijsbehoeften is een beleid door de hele school	3	3			6
B 2.4	Mogelijkheden, regelingen en afspraken om deelname aan regulier onderwijs te bevorderen worden gebruikt om de barrières bij leren en participeren te bevorderen.	2	1	1		4
B 2.6	Ondersteunend beleid voor leerlingen met moeilijk interpreteerbaar gedrag gekoppeld aan de ontwikkeling van het onderwijsprogramma en het beleid rond interne begeleiding.		6			6
B 2.7	De druk om leerlingen om disciplinaire redenen van school te sturen neemt af.	1	4			5
B 2.8	Barrières om aanwezig te zijn op school worden kleiner.	4	1			5
B 2.9	Pesten wordt teruggedrongen.	6				6
		47	29	2	0	78

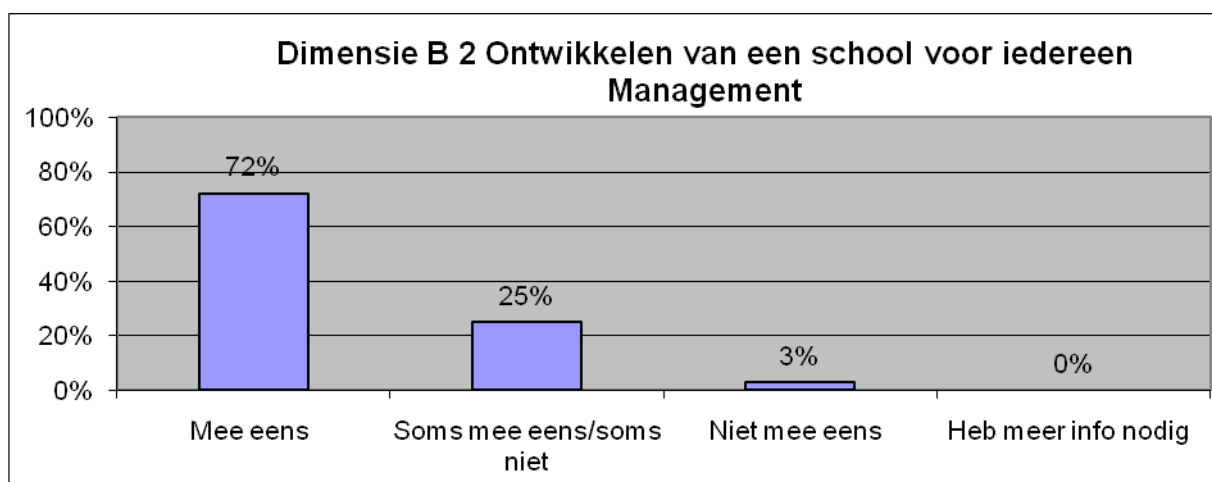
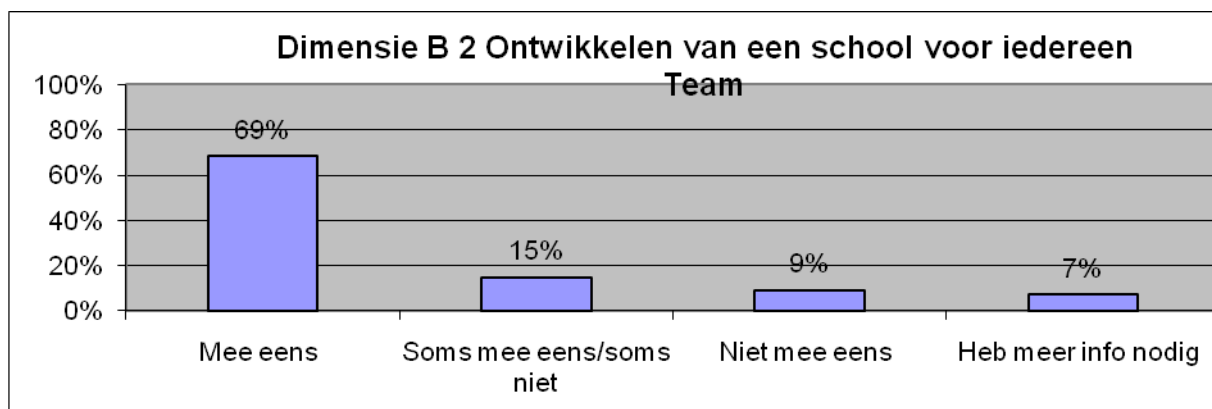
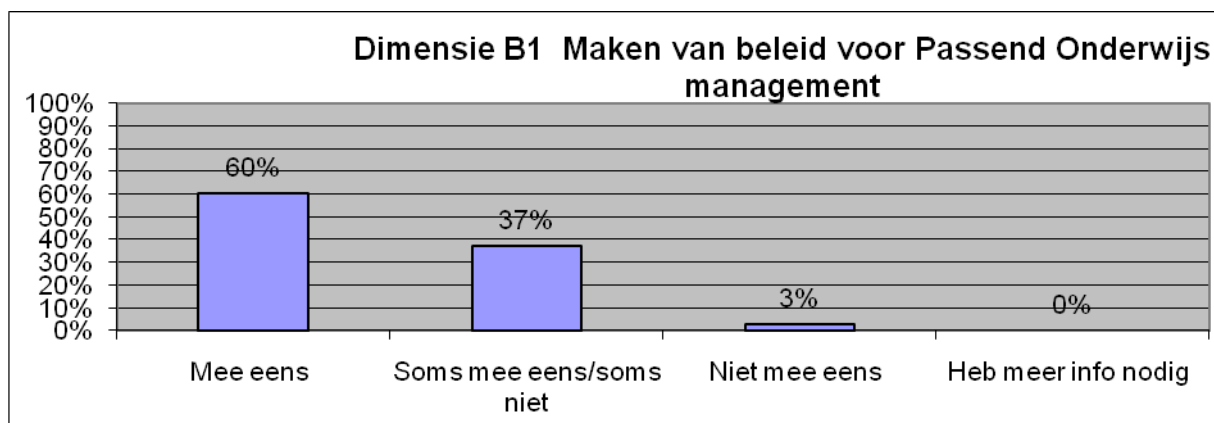
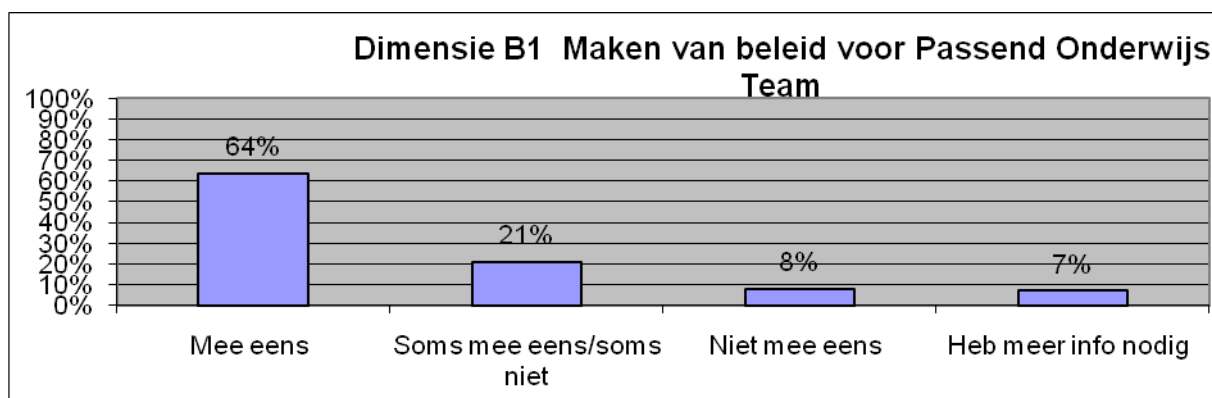
Scan Passend Onderwijs Management

		Mee eens	Soms mee eens/soms niet	Niet mee eens	Onbekend		
	Passend Onderwijs ontwikkelen in de praktijk						
C 1.1	Lessen worden gepland met het leren van alle leerlingen in gedachten.	4	2			6	
C 1.2	Lessen stimuleren de participatie van alle leerlingen.	5		1		6	
C 1.3	Lessen ontwikkelen begrip voor verschillen.	4	1	1		6	
C 1.4	Leerlingen worden actief betrokken bij hun eigen leerproces.	5		1		6	
C 1.5	Leerlingen Ieren samen.	2	2	1		5	
C 1.6	Beoordeling draagt bij tot de prestaties van alle leerlingen.	6				6	
C 1.7	Discipline in de klas is gebaseerd op wederzijds respect.	5	1			6	
C 1.8	Leerkrachten plannen, geven les en evalueren in partnerschap.	3	2	1		6	
C 1.9	Klassenassistenten ondersteunen het leren en participeren van alle leerlingen.	2	3		1	6	
C 1.10	Huiswerk draagt bij aan het leerproces van iedereen.	2	2	1		5	
C 1.11	Alle leerlingen nemen deel aan activiteiten buiten de klas.	4	2			6	
C. 2.1	Verschillen tussen leerlingen worden gebruikt als hulpbron bij het leren en onderwijzen.	3	2	1		6	
C. 2.2	De expertise van het personeel wordt ten volle benut.	4	2			6	
C. 2.3	Het personeel ontwikkelt hulpbronnen om het leren en participeren te ondersteunen.	4	2			6	
C. 2.4	Hulpbronnen in de omgeving van de school zijn bekend en worden gebruikt.	3	2	1		6	
		56	23	8	1	88	

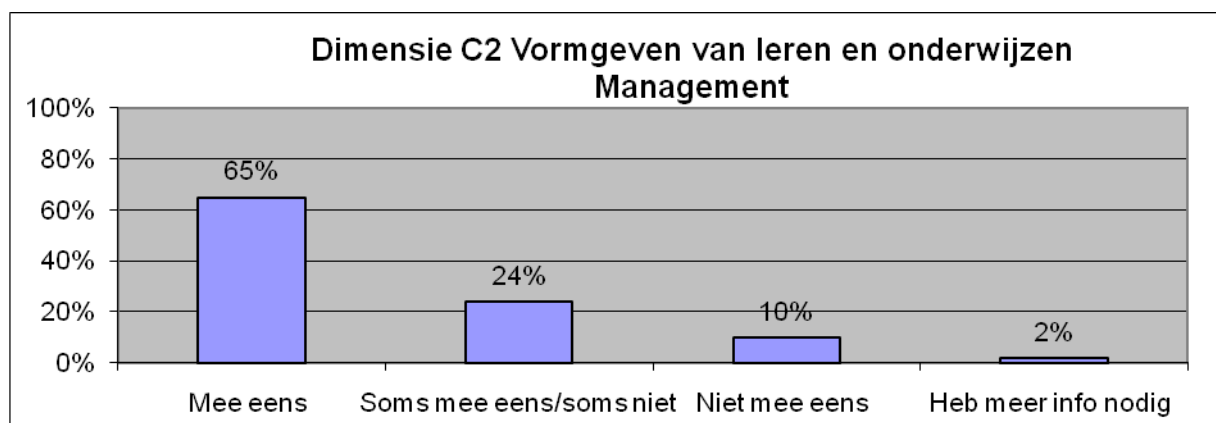
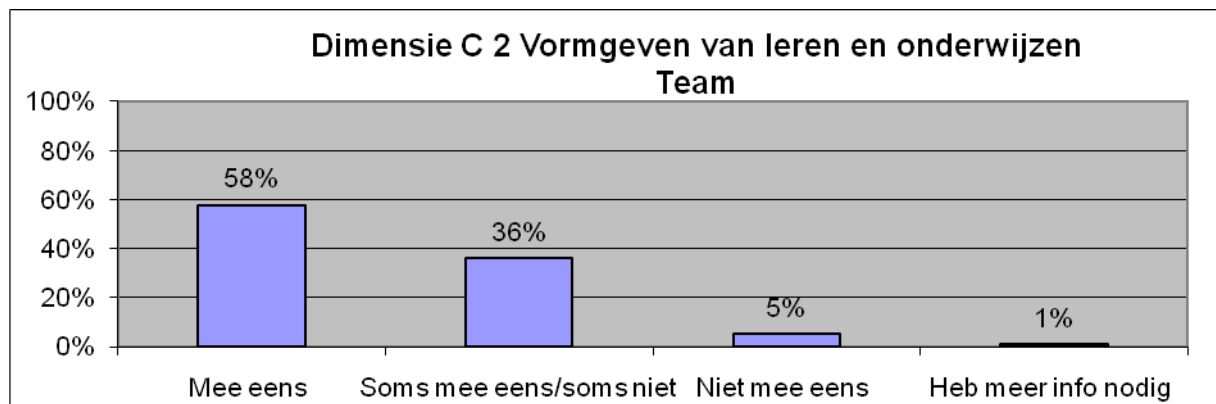
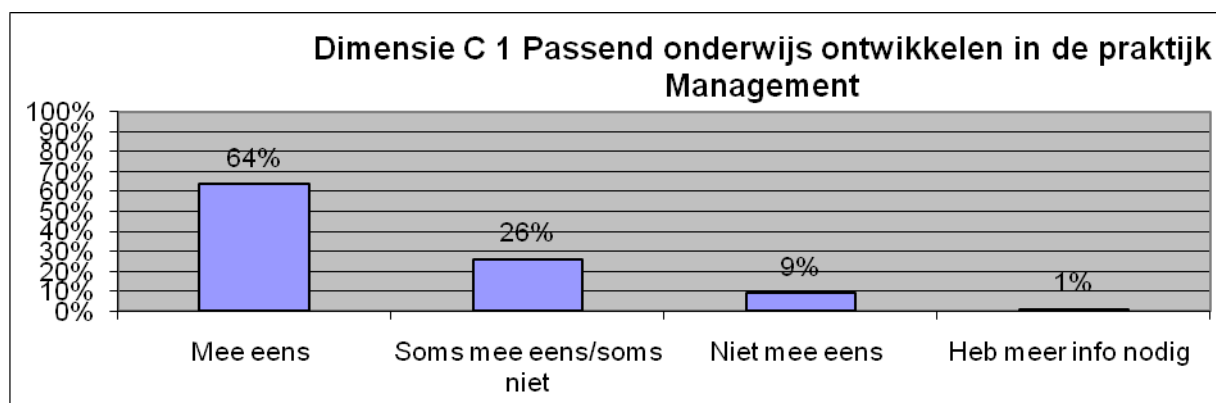
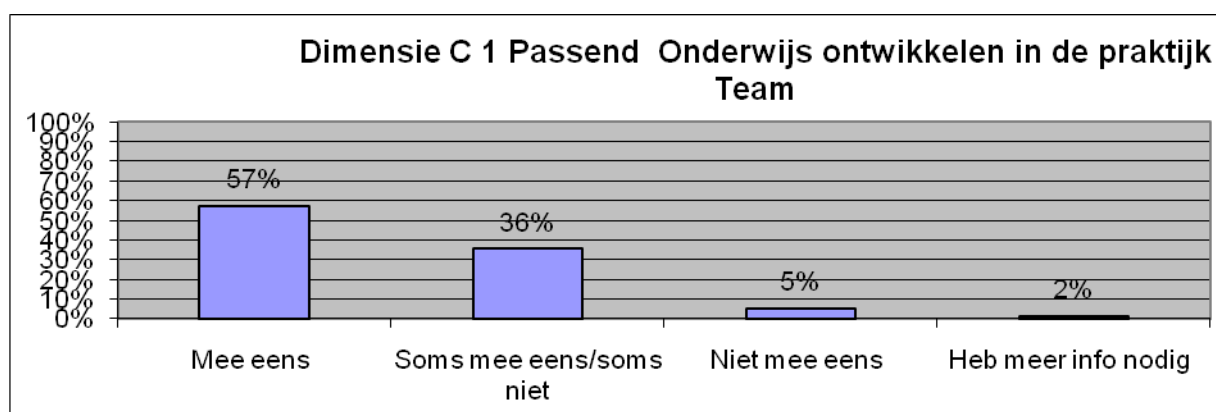
Grafieken uitkomsten Dimensie A Team / Management



Grafieken uitkomsten Dimensie B Team / Management



Grafieken uitkomsten Dimensie C Team / Management



Bijlage 23 Belangrijkste stellingen voor ontwikkelen Passend Onderwijs volgens respondenten

Team en Management	A1 Creëren van een cultuur voor passend Onderwijs
A1.3 Personeel werkt samen Teamleden =R Management =RM	-Zijn basis voor een goede cultuur (R3) -Ik vind het belangrijk dat er samengewerkt wordt, want zo kom je een stuk verder. Je kunt veel van elkaar leren (R4) -Vaak zelf het wiel opnieuw uitvinden, terwijl collega's vaak al een methode hebben (bijv. invulling mentoruur) (R6) -Signaleren en oplossen van probleem is een taak voor allen (R7) -Personeel werkt samen; gebeurt weinig, heb je ook ingedeelde roosteruren voor nodig (R9) -Geen opmerkingen(RM3) -Meer diversiteit betekent ook dat je door samenwerking expertise moet koppelen om effectief te kunnen begeleiden (RM4) - Geen opmerkingen (RM6)
A.1.2 Leerlingen helpen elkaar	-Zelfstandigheid en projectmatig werken kunnen meer gestimuleerd worden. Onze leerlingen kunne hier veel beter in worden met meer training (R2) -Zijn basis voor een goede cultuur (R3) -Geen opmerkingen (RM3) - Geen opmerkingen (RM6)
A.1.1 Iedereen is van harte welkom	-Toelatingsbeleid (R1) -Zijn basis voor een goede cultuur (R3) -Iedereen is zeker welkom. Criteria voor toelating bij passend onderwijs leerlingen beter vastleggen (RM1)
A.1.4 Personeel en leerlingen behandelen elkaar met respect	- Geen opmerkingen (RM3) -Is bittere noodzaak om te kunnen functioneren (RM2)

Team en Management	A2 Vestigen van waarden voor Passend Onderwijs
A.2.4 Personeel en leerlingen behandelen elkaar als mens en ook als persoon met een bepaalde rol en functie	- Geen opmerkingen (R5) -Leerlingen worden mondiger, er wordt al snel je of jij gezegd. Duidelijke omgangsnormen: Hoe moet ik een docent aanspreken (R6) -School is een dwarsdoorsnede van de maatschappij. Iedereen moet dus kunnen participeren (R7) -Respect voor elkaar op allerlei gebied ontbreekt nogal eens (R9) -Nodig voor professionaliteit (RM2) -Passend Onderwijs vraagt om meer inzicht/begrip in de mens achter... tegelijkertijd is het inzicht belangrijk dat handelen vanuit dat perspectief wel vanuit verschillende rollen/verantwoordelijkheden plaatsvindt (RM4)
A.2.5. Personeel streeft er naar om barrières bij leren en participeren in alle aspecten van de school weg te werken.	-Er moet door meer mensen aandacht geschonken worden aan de omstandigheden van de leerling die invloed hebben op het leren en functioneren van de leerling. De leerling moet als mens benaderd worden (R2) - Geen opmerkingen (R5) Is nog te veel toevalsgebonden(RM1) -Meer diversiteit betekent ook meer barrières op allerlei terreinen; niet alleen signaleren, maar ook zoeken naar oplossingen (RM4) - Geen opmerkingen (RM6)
A.2.1 Er worden hoge verwachtingen gesteld aan alle leerlingen	-Hier moet bij ouders en leerlingen meer aandacht voor zijn(R1) - Geen opmerkingen (R8) -Ben ik het niet mee eens; ik vind dat er juist meer eisen moeten worden gesteld aan leerlingen (RM2) -Als t.b.v. leerlingen wordt geïnvesteerd, mag je ook iets terug verwachten (RM4)

A.2.2 Personeel, bestuurders, leerlingen en ouders/verzorgers delen de ideeën over Passend Onderwijs	- Geen opmerkingen (R5) -Het zou mooi zijn als het gesprek open bleef en fijn als iedereen open-minded zou zijn. Kritiek=OK, maar wel geground meedenken gewenst (R7) - Hier is nog een wereld te winnen. Om problemen te voorkomen houding docenten naar zorgleerlingen verbeteren (RM1) -Als hierover helderheid bestaat en het wordt gedeeld, kun je ook inhoudelijk een goede uitwerking maken en die uitwerking functioneert ook doordat het wordt gedragen (RM4)
---	---

Team en Management	B1 Maken van beleid voor Passend Onderwijs
B.1.1 Benoeming en promoties van personeel gebeuren eerlijk	-Eerlijkheid is belangrijk om wrijving tussen het personeel te voorkomen (R3) -Personeelsleden moeten naar deskundigheid, inzet en competentie worden gewaardeerd. Carrièreperspectief vind ik belangrijk (R7) -Eerlijk past hier niet! Transparant? (RM5) - Geen opmerkingen (RM6)
B.1.5 Iedere nieuwe leerling wordt geholpen om zich thuis te voelen in de school.	-Spreekt voor zich (R3) -Misschien is dit er al? Voor zij-instromers een begeleidingscoach (tutor) (R6) -Iedere leerling wordt geholpen om zich thuis te voelen (R9) - Geen opmerkingen (RM2)
B.1.6 De school organiseert haar groepen op zo'n manier dat iedere leerling gewaardeerd wordt.	-organisatie zodat iedereen gewaardeerd wordt (R9) - Geen opmerkingen (RM2) -Op zich gebeurt groepsintern al veel. Maar nu is bijv. groepsindeling vaak gebaseerd op vriedje/vriendinnetje en postcode. Misschien moet je andere criteria aanleggen (RM4)
B.1.2 Ieder nieuw personeelslid wordt geholpen om zich thuis te voelen in de school	-Betaalt zich terug (R1) -Ondanks de Begeleider Op School (BOS) merk ik dat nieuwe collega's vaak verzanden in taken, waar ze niets of weinig vanaf weten (R6)

Team en Management	B2 Ontwikkelen van een school voor iedereen
B. 2.2 Bij- en nascholingsactiviteiten van en voor het personeel helpen hen om in te spelen op de diversiteit van leerlingen	- Geen opmerkingen R1) - Geen opmerkingen (R5) -Docenten moeten in staat zijn om met leerlingen van allerlei types om te gaan. Trainingen van bijvoorbeeld Cordys (Adaptief onderwijs) zijn heel fijn (R7) -Niet zozeer voorlichting over de verschillende "functiebeperkingen" maar over de classesituatie. De didactiek er achter. Omgaan met alle verschillen in de klas (R8) - Geen opmerkingen (RM3) -Bekwaam geschoold/getraind opent nieuwe wegen (RM4) - Geen opmerkingen (RM6)
B.2.1 Alle vormen van ondersteuning worden gecoördineerd	- Coördinatie is belangrijk om niet te veel overlapping te krijgen maar ook om te zorgen dat leerlingen niet tussen wal en schip vallen (R2) -Coördinatie ondersteuning (R9) - Geen opmerkingen (RM2) - Geen opmerkingen (RM3)
B.2.9 Pesten wordt teruggedrongen	-Altijd heel belangrijk (R1) - Geen opmerkingen (R4) -Pesten lijkt een onuitroeibaar probleem maar we moeten blijven streven in een veilig schoolklimaat pesten terug te dringen (R2) -Grondbeginsel (R3)

B.2.4 Mogelijkheden, regelingen en afspraken om deelname aan regulier onderwijs te bevorderen worden gebruikt om barrières bij leren en participeren te bevorderen	- Geen opmerkingen (R5) Er is veel, maar niet alle docenten werken mee (RM1) -Belangrijk is keuzes maken en daarop beleid maken. Het aan elkaar knopen van allerlei leuke dingen kan leiden tot.... (RM4)
---	--

Team en Management	C1 Passend Onderwijs ontwikkelen in de praktijk
C.1.10 Huiswerk draagt bij aan het leerproces van iedereen	- Geen opmerkingen (R1) -Er zijn huiswerkvrije scholen die prima functioneren (R2) -Huiswerkvrije school ?! (R3) Huiswerkvrije school zou onderzocht mogen worden (RM1) -Huiswerk verminderen./ op school maken/Andere vorm van onderwijs aanbieden, waardoor er minder huiswerk is. Bron van veel ellende (RM5)
C.1.2 Lessen stimuleren de participatie van alle leerlingen	-Leuke, spannende, uitdagende lessen zijn het belangrijkste (R3) - Geen opmerkingen (RM2) -De leerling wordt nog steeds te lui gemaakt (doe er zelf ook aan mee- Mea Culpa)(RM1) -Lopend proces, maar zal moeten worden geïntensiveerd (RM4)
C.1.5 Leerlingen leren samen	-Leerlingen leren meer van elkaar (R3) -Leerlingen kunnen veel van elkaar leren en meestal wordt samenwerken leuk ervaren (R4) -Leerlingen leren samen (R9) - Geen opmerkingen (RM3)
C.1.9 Klassenassistenten ondersteunen en het leren en participeren van alle leerlingen	-Bij specifieke vakken is klassenassistent nodig om het onderwijs (R2) -Bij ons alleen de TOA (NASK), mag vaker ingezet worden in verschillende lessen (R6) -Dat zou leuk zijn; klasse-assistenten (R8) - Geen opmerkingen (RM3)

Team en Management	C2 Vormgeven van leren en onderwijzen
C.2.3 Het personeel gebruikt hulpbronnen om het leren en participeren te ondersteunen	- Geen opmerkingen (R1) - Geen opmerkingen (R5) -Voor vakspecifieke zaken/problemen moet een goede docent zelf materiaal ontwikkelen/aanleveren (R7) -Er zou meer tijd moeten vrijkomen om met elkaar onderwijs te kunnen bespreken (R8) - Geen opmerkingen (RM6)
C.2.4 Hulpbronnen in de omgeving van de school zijn bekend en worden gebruikt	- Geen opmerkingen (R5) -De school moet gebruik maken van ieders expertise, goed equiperen en inzichtelijk houden wat waar gebeurt. (R7) - Geen opmerkingen (RM3) -Doen we te weinig mee(RM1)
C. 2.1 Verschillen tussen leerlingen worden gebruikt als hulpbron bij het leren en onderwijzen	Het is moeilijker dan het lijkt om rekening met verschillen te houden. Daarom vind ik het belangrijk om hieraan te werken (R4) - Geen opmerkingen (R5)
C. 2.2 De expertise van het personeel wordt ten volle gebruikt	-Er zijn vaak eilandjes (onbewust). Delen van expertise zou goed zijn (R6) - Geen opmerkingen (RM6)

Bijlage §4.6.4.1 Prioritering Stellingen Passend Onderwijs met toelichtingen

Bijlage 24 Uitkomsten discussie aan de hand van stellingen Passend Onderwijs

Stelling A1

Om te kunnen komen tot een cultuur voor Passend Onderwijs zullen leerlingen en personeel goed met elkaar moeten leren samen werken. Om dit te bereiken moet er komend jaar meer geïnvesteerd worden in projectmatig werken, waarin leerlingen leren elkaar te helpen, maar ook personeel uit verschillende secties en jaarteam met elkaar leert samenwerken.

Opmerkingen:

- Meer samenwerking tussen de jaarteam
- Opbouw in 1 en 2 richting PTA-structuur in 3 en 4
- Valkuil: Niet te veel projectmatig onderwijs- verwarrend voor zorgleerlingen (bijvoorbeeld ASS-leerlingen)
- Samenwerken verwerken in roostering: bijv. muziek, aardrijkskunde en wiskunde allemaal in dezelfde klas op hetzelfde uur.
- methodes aanpassen
- Bepalen van eindtermen/doelstellingen erg moeilijk op elk vakgebied/toetsen?

Bijlage §4.6.5 Opmerkingen discussieronde Stelling A1

Stelling A2

Respectvol met elkaar omgaan is een basiswaarde van Passend Onderwijs, zodat mogelijke barrières worden weggewerkt. Hierbij gaat het om leerlingen onderling, maar ook tussen leerling en personeel. Het personeel neemt hierin een voorbeeldfunctie, naar leerlingen, maar ook naar elkaar. Als mensen deze waarden schenden worden zij daar door personeel op aangesproken.

Opmerkingen

- Goede communicatie is essentieel
- Bij confrontaties over gedrag kunnen conflicten ontstaan tussen collega's – Steun zoeken bij teamleider of vertrouwenspersoon kan helpen.
- Iedereen weet het, maar niet iedereen doet het.
- Iedereen zou een ander moeten kunnen aanspreken
- Er moet zoveel mogelijk draagvlak zijn binnen de organisatie om het tot een succes te maken
- Er zijn nog barrières aanwezig
- Collega spreekt iemand aan > bij conflicten of probleem: ingrijpen directie > succes
- Vanzelfsprekend
- Wat is respect > Cultuurverschil

Bijlage §4.6.5 Opmerkingen discussieronde Stelling A2

Stelling B1

In het beleid van Passend Onderwijs wordt iedere leerling geholpen zich thuis te voelen in de school. Uitvoering van dit beleid wordt door de directie gewaardeerd en zal meegenomen worden bij benoemingen en/of promoties.

Opmerkingen

- Iedere leerling? = ook alle leerlingen met stoornissen???? (hoe ver ga je?)
- Aanpassen = wederkerig; leerling moet zich ook aanpassen aan de cultuur van de school
- Iedere leerling op VMBO-T niveau?
- Personeel:Hoe meet je betrokkenheid van het personeel?
- Krijgen we steeds 29 leerlingen per klas bij bijvoorbeeld 6/7 rugzakleerlingen per groep?
- Welke middelen krijgen we om dit beleid uit te voeren? Bijv. infrastructuur van gebouw, kennisvergaring door docenten, gedifferentieerde leermiddelen?
- Begeleiding mee de les in
- Realistisch zijn in bereik van zorgleerlingen

- Training in stoornissen
- Goede samenwerking met Basisonderwijs
- Vorbereiding van reguliere leerlingen
- Samenwerking tussen VO-scholen in de regio
- Onderwijsassistenten
- Speciale klassen

Bijlage §4.6.5 Opmerkingen discussieronde Stelling B1

Stelling B2

Door de sterke zorgstructuur wordt de ondersteuning gecoördineerd. Personeel moet worden geschoold in betere signalering, diagnosticering en omgang met verschillen binnen de les.

Opmerkingen

- | | |
|-----------------------|--|
| Verplichte scholing: | 1. Passend Onderwijs is verplicht en nieuwe taken vragen om scholing. |
| | 2. Diagnosticeren past bij orthopedagoog of psycholoog. Binnen school een behandeling kiezen voor probleemleerlingen |
| Versillen in de klas: | 1. Motivatie |
| Niet in toetsing!! | 2. Niveau |
| | 3. Gedrag |
| | 4. Leerstijl |
| | 5. Achtergrond |
| | 6. Cultuur |
| | 7. Normen en waarden |
| | 8. Verschil in intelligentie |
| | 9. Zelfstandigheid |
| | -Belangrijk voor ons is de leerlingen te leren omgaan met hun handicaps in de maatschappij |
| | -Druk van signalering zal met name in de onderbouw komen te liggen > extra belasting! |

Bijlage §4.6.5 Opmerkingen discussieronde Stelling B2

Stelling C1

Lessen worden opgebouwd, zodat leerlingen worden uitgedaagd allen mee te doen, waarbij huiswerkvrij werken zeker tot de mogelijkheden behoort.

Opmerkingen

- Hoeveel tijd is nodig voor een "opbouw" van zo'n les?
- Huiswerkvrij behoort tot de mogelijkheden ... meer controle
- Betere begeleiding
- Nadeel: Variatie in tempo leerlingen
- Verdieping aanbieden bij ieder vak voor snelle leerlingen
- Klassenassistentie!!
- Manier van lesgeven aanpassen
- Langere lestijden? Spanningsboog.....
- Leergebieden >Zelfstandigheid . Mogelijk in bovenbouw. Onderbouw
- Worden leerlingen uitgedaagd met een huiswerkvrij rooster?!
- Taak van de leraar uitgebreid met huiswerkbegeleiding
- Middelen voor huiswerk / verwerking
- Zelfstandig werken inprenten?!

Bijlage §4.6.5 Opmerkingen discussieronde Stelling C1

Stelling C2

Om iedere leerling te helpen maakt personeel gebruik van elkaars kennis als hulpbron bij het ontwikkelen van materiaal. Uitwisseling van ervaringen is noodzakelijk zodat ieder weet welke hulpbronnen er zijn.

Opmerkingen

- Zowel binnen de secties als over de muren van de secties heen, is het belangrijk elkaars kennis als hulpbron te gebruiken.
- Kennis en vaardigheden en lesmateriaal uitwisselen:
 1. Intervisie
 2. Lessen uitwisselen
 3. Good Practice
 4. Lesbezoeken bij elkaar
 5. Gebruik van elkaars expertise
- Geen ongevraagd advies geven?? In geval van goede bedoelingen?
- Studiedagen om ervaringen uit te wisselen en hulpbronnen te vinden.

Bijlage §4.6.5 Opmerkingen discussieronde Stelling C2

Figuren

Inleiding 1	Homepage van de school	pag. 6
Inleiding 2	Raderen in een organisatie	pag. 7
2.2.1	Hiërarchie van een professionele verticale lijnstructuur	pag. 17
2.3.1	Organisatiemodel Vrij naar Mintzberg (Fontys, 2010)	pag. 18
2.3.2	SWOT-analyse taakaanpak onderzoeker	pag. 18
2.3.3	Conflicthanteringsstrategie onderzoeker	pag. 19
2.4.1	Onderhandelruimte vrij naar Hanson	pag. 19
2.4.2	Organisatiestructuur vrij naar Mayo	pag. 20
2.5.1	Voorbeelden van leerstoornissen vrij naar Jutten (2007)	pag. 22
2.5.2	Praktijkvoorbeelden van leerstoornissen vrij naar Jutten (2007)	pag. 23
2.5.3	De lerende organisatie vrij naar Jutten (2007)	pag. 23
2.5.4	Spiraalmodel van Korthagen (1982)	pag. 24
2.5.5	Verschillen tussen traditionele en lerende organisatie (Jutten, 2010)	pag. 24
2.5.6	Kleuren zichtbaar als ...in de partijen	pag. 25
2.5.7	Kleurentest: keuze van 30 items	pag. 25
2.5.8	Situatieschets Afbakening (vrij naar Hanson) Eeuwwisseling	pag. 26
2.5.9	Situatieschets Afbakening (vrij naar Hanson) 2008	pag. 26
2.5.10	Situatieschets Afbakening (vrij naar Hanson) 2010	pag. 26
2.5.11	Situatieschets Afbakening (vrij naar Hanson) 2010	pag. 27
2.5.12	Organisatiemodel vrij naar Mintzberg (Fontys, 2010)	pag. 27
2.5.13	Partijen vrij naar Mintzberg (2010)	pag. 27
2.7.1	Succesvol veranderen in 3 loops vrij naar Lingsma (1999)	pag. 29
4.2.1	SWOT-uitkomsten over management Sterktes-Zwaktes	pag. 38
4.2.2	SWOT-uitkomsten over management Kansen- Bedreigingen	pag. 38
4.2.3	SWOT-opmerkingen docenten over management in complicaties	pag. 39
4.2.4	SWOT -opmerkingen management over management in complicaties	pag. 40
4.2.5	SWOT-uitkomsten alleen in kleuren management	pag. 41
4.2.6	Situatieschets anno 2008 (vrij naar Hanson 1996)	pag. 43
4.2.7	Organisatiemodel vrij naar Mintzberg (Fontys, 2010)	pag. 43
4.2.8	Complicatielijst Teamleiders	pag. 44
4.2.9	Meerkleurigheid Teamleiders	pag. 45
4.2.10	Borging in verander/borgingloops (Lingsma 1999) Teamleiders	pag. 45
4.3.1	SWOT-uitkomsten over mentoraat Sterktes-Zwaktes	pag. 46
4.3.2	SWOT-uitkomsten over mentoraat Kansen- Bedreigingen	pag. 47
4.3.3	SWOT- opmerkingen docenten over mentoraat in complicaties	pag. 48
4.3.4	SWOT- opmerkingen management over mentoraat in complicaties	pag. 48
4.3.5	SWOT-uitkomsten alleen in kleuren	pag. 49
4.3.6	Interview vragen 3, 5 en 7	pag. 52
4.3.7	Interview vragen 6, 8 en 10	pag. 53
4.3.8	Interview vragen 5 en 11	pag. 53
4.3.9	Complicatielijst Mentoraat	pag. 57
4.3.10	Meerkleurigheid Mentoraat	pag. 57
4.3.11	Borging in verander/borgingloops (Lingsma 1999) Mentoraat	pag. 57
4.4.1	Vakken met een eigen sectie	pag. 58
4.4.2	Uitkomsten SWOT-analyse secties	pag. 59
4.4.3	SWOT-analyse sectieleiden in complicaties	pag. 59
4.4.4	Opmerkingen sectieleiders in complicaties	pag. 60
4.4.5	Voorstel hiërarchie met geïntegreerde secties in jaarteam	pag. 62

4.4.6	Complicatielijst Secties	pag. 62
4.4.7	Meerkleurigheid Secties	pag. 63
4.4.8	Borging in verander/borgingloops (Lingsma 1999) Secties	pag.63
4.5.1	Veronderstellingen achter de vijf manieren van denken	pag. 64
4.5.2	Dagboekfragment Rebound	pag. 65
4.5.3	Dagboekfragment voorbereiding projectweek	pag. 66
4.5.4	Dagboekfragment Het team en zijn teamleider	pag. 67
4.5.5	Gedragslijst team Lingsma (1999)	pag. 68
4.5.6	Complicatielijst Het Jaarteam	pag. 68
4.5.7	Meerkleurigheid Het jaarteam	pag. 68
4.5.8	Borging in verander/borgingloops (Lingsma 1999) Het Jaarteam	pag. 68
4.6.1	Succesvol veranderen in drie loops, vrij naar Lingsma (1999)	pag. 69
4.6.2	Vraag 12 uit mentoraatinterview	pag. 70
4.6.3	Tijdplan Passend Onderwijs	pag. 70
4.6.4	Zes dimensies van passend Onderwijs	pag. 71
4.6.5	Uitkomsten scan management en jaarteam op dimensies in procenten	pag. 71
4.6.6	Toplijst Uitspraken Management en jaarteam	pag.73
4.6.7	Toplijst in procenten (alle respondenten)	pag. 74
4.6.8	Stellingen discussie Passend Onderwijs	pag.74
4.6.9	Ijsbergmodel McClelland Lingsma (2001)	pag. 75
4.6.10	Borging in verander/borgingloops (Lingsma 1999) Passend Onderwijs	pag. 76
4.6.11	Meerkleurigheid in Passend Onderwijs	pag. 76
5.2.1	Aanpak voorstellen Communicatie	pag. 79
5.2.2	Interventievoorstellen en aanbevelingen Communicatie	pag. 79
5.2.3	Aanpak voorstellen Domeinafbakening	pag. 80
5.2.4	Interventievoorstellen en aanbevelingen Domeinafbakening	pag. 80
5.2.5	Aanpak voorstellen Samenwerking	pag. 80
5.2.6	Interventievoorstellen en aanbevelingen Samenwerking	pag. 81
5.3.1	Meerkleurigheid Alle onderzoeksdelen	pag. 82
5.3.2	Kleurentest Keuze van 30 items (oktober)	pag. 83
5.3.3	Kleurentest Keuze van 30 items (februari)	pag.83
5.3.4	Kleurentest oktober-februari	pag. 83
5.4.1	Verandermanagement en de lerende organisatie	pag. 84
5.5.1	Borging in verander/borgingloops (Lingsma 1999) Totaaloverzicht	pag. 85
5.6.1	Tijdplan Verandermanagement	pag. 85
6.3.1	Pedagogische driehoek	pag. 88
6.7.1	Effecten verandervoorstellen	pag. 91
6.8.1	Kleurentest Keuze van 30 items (oktober)	pag. 92
6.8.2	Kleurentest Keuze van 30 items (februari)	pag. 92