

OP WEG NAAR EEN COLLECTIEVE AMBITIE



Herdien Niggebrugge

Studentnummer: 2167399

Master SEN:

Inspirerend leiding geven aan
innovatie

Begeleider: Helma de Keijzer

Juli 2012

INHOUDSOPGAVE

SAMENVATTING	2
INLEIDING	3
1. ONDERZOEKSVRAAG	5
1.1. Aanleiding voor het onderzoek	5
1.2. Doel in het onderzoek	7
1.3. Doel van het onderzoek	7
1.4. Onderzoeksvraag en deelvragen	8
2 THEORETISCHE ONDERBOUWING	9
2.1. Inleiding	9
2.2. Begrippen missie/visie, collectieve ambitie en kernwaarden	9
2.3. Het creëren van een collectieve ambitie	11
2.4. Coöperatief leren	13
3. ONDERZOEKSMETHODOLOGIE	14
3.1. Inleiding	14
3.2. Onderzoeksvraag en deelvragen	14
3.3. Onderzoeksvorm	14
3.4. Onderzoeksstrategie en methoden	15
3.5. Onderzoeksopzet en tijdspad	19
3.6. Betrouwbaarheid, Ethiek en validiteit	20
4. DATAVERZAMELING EN ANALYSE	22
4.1 Inleiding	22
4.2 Dataverzameling	22
4.3 Data analyse	23
5 CONCLUSIES	28
5.1 Inleiding	28
5.2 Conclusie	28
6 REFLECTIE	32
6.1 Procesevaluatie	32
6.2 Opbrengsten	32
6.3 Opbrengsten van het onderzoek voor mij	33
6.4 Aanbevelingen	33
NAWOORD	35
LITERATUUR	36
BIJLAGEN	

SAMENVATTING

Dit onderzoek is uitgevoerd op de Savioschool in Hillegom. In dit onderzoek is onderzocht welke aspecten van belang zijn, om te komen tot een collectieve ambitie voor de Savioschool, en wel zo dat die zich verhoudt tot de kernwaarden van de Aloysiusstichting. Het onderzoek wordt uitgevoerd door Herdien Niggebrugge, locatiedirecteur van de Savioschool.

Data voor de uitwerking van dit onderzoek zijn verkregen vanuit de inbreng van focusgroepen, een groepsinterview, vragenlijsten, frequente gesprekken met een panel van deskundigen en het bestuderen van relevante literatuur. Op basis van deze gegevens zijn de aspecten aangetoond die van belang zijn om te komen tot een collectieve ambitie.

In dit proces is een ieder in de gelegenheid gesteld om individueel en gezamenlijk zijn/haar inbreng te doen. Tijdens de gezamenlijke bijeenkomsten is er gebruik gemaakt van coöperatieve werkvormen. De reden hiervoor was dat er een nascholingstraject over Coöperatief Leren was gestart voor leerkrachten. Omdat de basisideeën van het coöperatief leren goed aansloten bij dit proces, is in overleg met het panel van deskundigen hiertoe besloten.

Verder zijn met name de theorieën over missie/visie en collectieve ambitie van Van der Loo/ Geelhoed/Samhoud (2007), Weggeman (2007) en Covey (1989) een belangrijke basis geweest voor dit onderzoek.

Met dit onderzoek is naar mijn mening een belangrijke basis gelegd voor de verdere ontwikkeling van de school. Het samen op zoek gaan naar de betekenis van de kernwaarden van de Stichting voor de school, het samen bespreken waar wij als team voor staan en te benoemen wat onze dromen zijn en waar onze kwaliteiten liggen, zijn daarbij van groot belang.

INLEIDING

“BEGIN MET HET EINDDOEL IN JE HOOFD”

Stephen Covey

Na 6 jaar aan een ZMLK school verbonden te zijn geweest, waar ik als leerkracht en stagecoördinator had gewerkt en veel had opgezet voor de interne en externe stages, was ik toe aan een volgende uitdaging. Op 1 oktober 2009 startte ik als locatiedirecteur bij de Savioschool, een kleine SBO school met 5 groepen die allen de naam van een vogel hebben. Vooraf heb ik niet goed ingeschat hoe groot deze overgang zou zijn. Van een baan waar ik veel had bereikt en waar mijn kwaliteiten gewaardeerd en gezien werden, kwam ik in een situatie terecht waar ik helemaal opnieuw moest beginnen. Vanuit het bestuur had ik twee opdrachten meegekregen; de school moest een basisarrangement krijgen en de formatie moest afgestemd worden op het leerlingenaantal. Ik kwam al vrij snel tot de ontdekking dat dit een pittige opdracht was. Daarbij kwam dat het team in de afgelopen 10 jaar de nodige directiewisselingen had gehad. Met mijn voorganger had het team een prachtige nieuwe toekomst gezien en een droom voor ogen gehad; de Savioschool zou meer leerlingen met gedragsproblemen gaan begeleiden en opvangen. Er was een missie-visie geformuleerd en er was veel aandacht besteed aan deskundigheidsbevordering op het gebied van gedrag. Omdat mijn opdracht van andere aard was, kreeg ik te maken met flinke weerstand, maar vooral kwam ik mezelf en al mijn valkuilen tegen. In deze baan werd een beroep gedaan op andere competenties, competenties die ik niet of nog minder goed had ontwikkeld. Mijn besluit om de opleiding “Inspirerend Leidinggeven aan Innovaties” te volgen was voor mijn gevoel dan ook meer dan nodig, als ik mezelf een kans wilde geven om met het team te bouwen aan de toekomst van de school. In eerste instantie lag mijn focus op het behalen van het basisarrangement. Dat kregen we na een jaar. Deze mijlpaal is een belangrijk keerpunt geweest. Het team kreeg meer vertrouwen in mij. Het werd mij echter steeds duidelijker dat er ook een droom moet zijn: waar willen we naar toe? Ik ben me meer dan ooit bewust geworden hoe belangrijk dit is. Hoewel ik dit onbewust, zowel privé als in mijn werk, altijd goed voor ogen heb, moest ik hier nu bewuster mee aan de slag.

Tijdens de opleiding heb ik onder andere veel gelezen over missie/visie ontwikkeling, verandermanagement en cultuur. Door gesprekken met de teamleden, kreeg ik een beter beeld van wat een volgende stap voor de school zou moeten zijn. Samen een nieuwe koers uitzetten, maar wat is daarbij van belang? In het schooljaar 2011-2012 is de school gestart met het formuleren van een nieuwe koers. In dit proces heb ik onderzocht welke aspecten hierbij van belang zijn. We zijn nu een jaar verder en weten beter welke richting we op gaan, hoewel er zeker nog onzekerheden en onduidelijkheden zijn, heb ik en ook het team een duidelijker beeld van de toekomst voor ogen van de school. Dat geeft mij rust en ik zie, hoor en voel dat ook het team meer rust ervaart. Tegelijkertijd geeft het ook energie; we hebben een doel voor ogen.

Herdien Niggebrugge

1. ONDERZOEKSVRAAG

Een zelfstandig makende, stimulerende missieverklaring moet een levend document zijn, onderdeel van onze aard, zodat de criteria die wij erin hebben opgenomen ook in ons hart staan gegrift en deel uitmaken van de manier waarop wij ons dagelijks leven leiden.”

(Covey, 5 september Inspiratiejaarkalender 2011)

1.1. Aanleiding voor het onderzoek

Sinds oktober 2009 ben ik als locatiedirecteur werkzaam op een SBO school in Hillegom. Door mijn voorganger is er in 2007/2008 een missie/visie opgesteld (bijlage 1). Het team heeft daar veel energie en tijd in gestoken. Nu, 3 jaar verder, is er veel veranderd, onderwijsland is flink in beweging. De specialismen waar de school zich op zou gaan richten blijken niet meer haalbaar door de bezuinigingen die op ons afkomen. Het team is flink teleurgesteld in deze ontwikkeling. En de slogan “*Als het er in zit, halen wij het er uit*” wordt met enige regelmaat met cynisme uitgesproken. Het blijkt een slogan die in de praktijk niet altijd haalbaar is gebleken. We hebben in het onderwijsleerproces ook de ouder(s), leerling en andere partners nodig.

Door de literatuur van o.a. Weggeman (2007), Covey (1989), Quinn (1996) en Van der Loo/Geelhoed/Samhoud (2007), ben ik gaan inzien dat een gevoelde collectieve ambitie van cruciaal belang is voor een organisatie. Door de literatuur die ik heb gelezen, ben ik ervan overtuigd geraakt dat door een gevoelde collectieve ambitie er meer binding ontstaat. Het zorgt ervoor dat mensen vanuit een intrinsieke motivatie werken. Er zijn minder regeltjes, protocollen etc. nodig. De collectieve ambitie geeft richting aan ons handelen. Weggeman (2007) stelt dat hoe collectiever de ambitie is en hoe meer gemeenschappelijke waarden er zijn, des te groter de motivatie is en de behoefte aan allerlei regeltjes minder is en de kans dat mensen de kantjes er van af lopen zeer gering zal zijn. Ook Van der Loo/Geelhoed/Samhoud (2007) geven aan dat organisaties die betekenis geven aan hun handelen, veelal organisaties zijn waar mensen graag werken. Zij spreken van zogenaamde “zinorganisaties”. Zinorganisaties weten wat de dieper liggende ambities, drijfveren en principes zijn. Mensen handelen hier ook naar omdat zij intrinsiek gemotiveerd zijn.

Goede voorbeelden uit de praktijk hiervan zijn bijvoorbeeld Star Bucks, Prénatal en Walt Disney. Deze organisaties weten niet alleen op papier hun ambitie uit te dragen, maar ook in de dagelijkse praktijk is dit terug te zien. Zo heeft Star Bucks een gewaagd doel geformuleerd; *“Star Bucks als de belangrijkste leverancier van de beste koffie in de wereld neerzetten, terwijl we onze onveranderlijke principes vasthouden en groeien”*. Daarnaast zijn er voor de organisatie een zestal kernwaarden geformuleerd. Ik noem er hier twee; we behandelen iedereen met respect en waardigheid en we omarmen diversiteit. Ik reis veel en breng altijd graag een bezoekje aan Star Bucks. Daardoor ben ik enigszins een ervaringsdeskundige en weet ik dat de kwaliteit altijd uitstekend is en je er altijd vriendelijk wordt geholpen. Begin dit jaar (januari 2012) hoorde ik ook op het nieuws dat Star Bucks verder gaat uitbreiden naar India. De ambitie en kernwaarden van Star Bucks zijn geen papieren werkelijkheid, maar er wordt naar gehandeld.

Dit praktijkvoorbeeld (en zo wordt er in de literatuur ook veel verwezen naar Prénatal en Walt Disney) geeft voor mij aan dat wanneer er een gezamenlijk gevoelde en geleefde ambitie is je een organisatie kan verbeteren. Je weet van elkaar wat je wilt bereiken en waar je voor staat. Dat is niet alleen van belang in profit organisaties, maar ook in non-profit organisaties, zoals bijvoorbeeld een school. Daarom ga ik samen met het team op zoek naar wat we willen uitstralen/betekenen voor elkaar, leerlingen en ouders en andere partners. Wat zijn onze waarden en normen, waar hechten we belang aan. Met voor ogen om een nog betere school te worden.

Begin 2011 zijn er binnen de Aloysiusstichting, waar ik werk, ronde tafel gesprekken georganiseerd en diverse bijeenkomsten met leidinggevenden geweest om de koers uit te zetten voor 2012 – 2016. De reiscoördinatoren zijn gezamenlijk bepaald: verbinden, vernieuwen, profileren en resultaatgericht werken en vanuit onze kernwaarden, Kracht, Onvoorwaardelijk en Passie wordt hier aan gewerkt.

Uit alle lagen binnen de stichting zijn mensen betrokken geweest bij dit proces, onze school heeft daar echter een zeer beperkte rol in gehad. De oorzaak hiervan was dat de focus van de Savioschool op dat moment op andere zaken lag, te weten; een basisarrangement voor de school behalen. Dit betekende dat alle energie en tijd erop gericht was om het onderwijs op de school op orde te krijgen om aan de eisen van de inspectie te voldoen. Voorafgaand aan dit inspectiebezoek is er een externe audit uitgevoerd. Op basis van deze audit en het advies van de inspectie in 2011 is de school eind 2011 gestart met de invoering van coöperatief leren.

Voor mij ligt er nu een 'spanningsveld' tussen de kernwaarden van de Stichting en de collectieve ambitie voor de school. Hoe kan ik de collectieve ambitie van de school verenigen met de kernwaarden van de Stichting. En wel op zo'n manier dat het team niet het gevoel krijgt dat zij kernwaarden van bovenaf krijgen opgelegd.

Aangezien het voor het proces van het formuleren van een collectieve ambitie belangrijk is dat zoveel mogelijk teamleden actief participeren, kies ik er voor om ook coöperatieve werkvormen hierbij in te zetten. De werkvormen stimuleren o.a. een actieve deelname van iedereen. Door het inzetten van coöperatieve werkvormen sluit ik aan op deze ontwikkeling binnen de school.

1.2. Doel in het onderzoek

Met dit onderzoek ga ik samen met het team betekenis geven aan de kernwaarden van de stichting en van daaruit en in samenhang met de al geformuleerde missie/visie een collectieve ambitie formuleren op basis van de reiscoördinaten van de stichting. We formuleren een collectieve ambitie die gevoeld, geleefd en gezien wordt. Een collectieve ambitie die met trots uitgesproken wordt. Dit betekent dat we met elkaar in gesprek gaan over de kernwaarden en de missie/visie zoals die twee jaar geleden is geformuleerd (bijlage 1). In dit gesprek gaat het vooral om het luisteren naar elkaar en elkaar oprecht begrijpen. Het gaat om de verdieping en de verbinding met elkaar. Een motivatie van binnenuit.

1.3. Doel van het onderzoek

Door samen op zoek te gaan naar de collectieve ambitie vanuit de kernwaarden van de stichting in samenhang met de specialismen van de Savioschool, verwacht ik dat het team beter weet waar het voor staat. Een collectieve ambitie die wordt gedragen en waar het handelen op is afgestemd. Dit is te zien, wordt gehoord en wordt gevoeld.

1.4. Onderzoeksvraag en deelvragen

Welke aspecten zijn van belang om te komen tot een collectieve ambitie voor de school, die aansluit op de kernwaarden van de Stichting?

Deelvragen bij mijn onderzoek zijn:

- Wat roepen de kernwaarden van de stichting bij de teamleden op?
- Wat is belangrijk voor het team van de Savioschool bij het formuleren van onze collectieve ambitie?
- Wat in het proces heeft bijgedragen aan het formuleren van de collectieve ambitie?

2 THEORETISCHE ONDERBOUWING

2.1. Inleiding

In dit hoofdstuk ga ik dieper in op de termen missie/visie, collectieve ambitie. De termen worden vaak wisselend gebruikt, en om duidelijk te maken wat ik bedoel bij de verschillende termen geef ik hier eerst een uitleg over. In mijn onderzoek pas ik coöperatieve werkvormen toe, in de literatuur worden deze werkvormen doorgaans ingezet in klassensituaties. Omdat we als team een traject coöperatief leren hebben ingezet voor de leerlingen, zie ik het als een meerwaarde om dit ook voor het formuleren van een collectieve ambitie te gebruiken. Het coöperatief leren komt dan in een breder perspectief, niet alleen in de klas, maar ook in het team terug.

2.2. Begrippen missie/visie, collectieve ambitie en kernwaarden.

In de literatuur die ik heb gelezen worden verschillende termen gebruikt voor een gezamenlijk doel. Zo spreekt Quinn (1996) over een visie, hij benadrukt hierbij het belang van een vitale kern, het ontdekken van de innerlijke stem van de organisatie. De innerlijke stem zal richting geven als de mensen de moed hebben om te luisteren en oprecht willen veranderen.

In “de zeven eigenschappen van effectief leiderschap” van Covey (1989) wordt gesproken over een “basisstatuut”. Covey geeft hierbij aan dat zo’n basisstatuut van uit het bedrijf tot stand moet komen. Iedereen moet meedoen. Het proces is minstens zo belangrijk als het resultaat. Betrokkenheid is de sleutel voor de bruikbaarheid. Covey geeft het belang aan van een synergetisch proces. In dit onderzoek wordt er naar gestreefd om iedereen te laten participeren in dit proces, zodat een ieder zijn persoonlijk aandeel kan leveren en de betrokkenheid zo groot mogelijk is. Daarbij is het van belang, volgens de uitleg van Quinn en Covey, dat er momenten zijn waarbij gezocht wordt naar de innerlijke stem en de dialoog.

De ijsbergtheorie van McClelland laat dit op een beeldende wijze zien. Het topje van de ijsberg wat zichtbaar is, laat zien wat onze vaardigheden zijn, hoe wij ons gedragen en wat onze vaardigheden zijn. Daaronder gaat schuil wat wij vinden, wat zijn onze opvattingen, overtuigingen en wat zijn onze normen.

Het gebied van “wat wil je” is het gebied dat vaak van doorslaggevende betekenis is in de manier waarop we ons gedragen, dit is onze innerlijke stem.



(afbeelding: <http://janpaulloettering.blogspot.nl/2010/09/de-ijsbergtheorie.html>)

In dit onderzoek gebruik ik de definitie die door Van der Loo, Geelhoed, Samhoud (2007) wordt gehanteerd. Zij gebruiken het woord “Visie” als een overkoepelend begrip voor zowel het toekomstbeeld als de basisfilosofie van een organisatie.

Volgens hen geeft de visie op een korte, heldere en systematische wijze weer:

- Waar een organisatie voor staat (de kernwaarden)
Kernwaarden zijn de diepgewortelde overtuigingen die aangeven wat een organisatie van groot belang vindt.
- Waarom een organisatie bestaat (hoger doel)
Het gaat hierbij om de authentieke kern van een organisatie, het is een blijvend en (in principe) onveranderlijk ankerpunt.
- Waar een organisatie heengaat (gewaagd doel)
Waar wil de organisatie naar toe, wat is de droom die een organisatie heeft en graag wil bereiken.
- Waarin een organisatie uitblinkt (kernkwaliteiten)
De sterke kanten van een organisatie die specifiek zijn voor deze organisatie.

Weggeman (2007) gebruikt de term Collectieve ambitie. Deze term straalt iets krachtigs en gezamenlijks voor mij uit, daarom kies ik er voor om deze term te hanteren.

Medewerkers moeten zich vooral kunnen herkennen in de waarden en hogere doelen van de organisatie, er moet een gevoel van gemeenschappelijkheid zijn (Weggeman, 2007). Hoe meer gedeelde waarden des te groter zal de motivatie zijn van de medewerkers en des te minder regels er nodig zijn. De ellende in sommige organisaties wordt veroorzaakt door teveel regelsystemen. Weggeman maakt een onderscheid in 'horizontale regelsystemen' en 'verticale regelsystemen'. Bij horizontale regelsystemen gaat het om bijvoorbeeld veiligheidsprocedures en protocollen. Onder verticale regelsystemen wordt bedoeld de regels en procedures waarmee het management de werkprocessen van de professionals probeert te plannen en controleren. Weggeman pleit voor het reduceren of elimineren van verticale regels en procedures. Omdat echte professionals liever iets goed dan iets fout doen.

Het is daarom interessant wat de kernwaarden van de stichting oproepen (thema regels). Ook geeft hij het belang van een affectieve binding aan, waardoor volgens hem het energieniveau zal toenemen (thema gevoel). Dit is een kritische succesfactor, het geeft de mate aan waarin teamleden zich affectief willen committeren aan de kernwaarden. Verder is één van de aandachtspunten van Weggeman dat een collectieve ambitie, uiting moet geven aan wat het team voor elkaar en voor de samenleving wil betekenen (thema samenwerken).

2.3. Het creëren van een collectieve ambitie

Kernwaarden geven aan waar een organisatie voor staat. De manier waarop deze kernwaarden worden vormgegeven, worden bepaald door de diepgewortelde overtuigingen van het team. Deze op het team afgestemde interpretatie van de kernwaarden bepaalt de eigenheid van de school. Omdat wij als school ons conformeren aan de kernwaarden van de stichting, houden we bij het formuleren van de collectieve ambitie voor de Savioschool rekening met de kernwaarden van de stichting. In dit onderzoek wil ik samen op zoek gaan naar wat de kernwaarden van de stichting voor onze school betekenen. Wat roepen deze kernwaarden voor gevoel bij ons op, wat betekent dit voor ons doen en laten. Van der Loo/Geelhoed/Samhoud (2007) geven aan dat kernwaarden een richtinggevende, motiverende, en ook een verbindende rol hebben, ze zijn van wezenlijk belang. Het gaat mensen niet alleen om geld verdienen, maar ook om een saamhorigheidsgevoel, een gevoel van geïntegreerd zijn met een organisatie/school.

Kernwaarden leveren energie en inspiratie op, het zorgt er voor dat mensen bereid zijn zich in te zetten en door te zetten indien er problemen ontstaan. Daarnaast bevordert het hebben van gedeelde waarden de consistentie in het gedrag van mensen door de hele organisatie. Van der Loo, Geelhoed en Samhoud (2007) maken onderscheid in kernwaarden met een emotionele lading, bijvoorbeeld; eerlijkheid, betrouwbaarheid en veiligheid. En kernwaarden die betrekking hebben op de organisatorische context. Je kunt dan bijvoorbeeld denken aan kernwaarden als ondernemend, innovatief, resultaatgericht of toonaangevend.

Met het Hogere doel (Van der Loo/Geelhoed/Samhoud 2007) bedoel ik; wat is de essentie/kern van onze school. Wat willen wij uitstralen? Wie willen wij zijn? Wat is onze ziel? Wat zijn onze idealen? Wat maakt onze school zo bijzonder? We zullen op zoek gaan naar onze authentieke kern. Dit is voor mij een blijvend en een onveranderlijk ankerpunt voor de school.

We zullen met elkaar op zoek gaan naar onze droom. Wat willen we over een paar jaar bereiken. Op zoek gaan naar een gezamenlijk gewaagd doel is vooral ook belangrijk omdat hiermee nieuwe energie vrij komt (Van Loo, Geelhoed, Samhoud 2007). Ook Covey zegt “begin met het einde voor ogen”. Want als je dat niet doet, als je bijvoorbeeld niet weet waar je uit wilt komen, als je je doel niet voor ogen hebt, dan kun je zomaar verkeerd beginnen. Dan ben je niet effectief bezig en dat werkt demotiverend.

Ofman (1992) stelt dat mensen en organisaties bezield raken wanneer zij vanuit hun kernkwaliteiten kunnen werken. Kernkwaliteiten zijn van essentieel belang, het maakt een organisatie tot wat zij is. Het leidt tot verbinding tussen mensen. Kernkwaliteiten zijn niet altijd direct zichtbaar in een organisatie, een organisatie zal op zoek moeten gaan naar de kernkwaliteiten van de mensen.

Kotter (2006) beschrijft in zijn fabel de 8 stappen van een succesvolle verandering onder moeilijke omstandigheden. Eén van de 8 stappen is: “Ontwikkel een visie en strategie voor verandering. Maak duidelijk hoe de toekomst verschilt van het verleden en hoe die toekomst kan worden gerealiseerd.

Weggeman (2007) geeft ook een aantal aandachtspunten voor het formuleren van een effectieve collectieve ambitie. In dit onderzoek gebruik ik hiervan een aantal punten als leidraad, omdat deze naar mijn idee vooral de kern raken. Zo noemt Weggeman dat een collectieve ambitie breed moet worden gedragen. Ik zet daarom coöperatieve

werkvormen in als werkmodel. Het geeft aan wat het team wil betekenen voor elkaar, maar ook voor de samenleving. Het geeft op een inspirerende en enthousiasmerende wijze richting aan gewenst gedrag van het team.

2.4. Coöperatief leren

Förrer, Kenter & Veenman (2000) geven de volgende definitie voor coöperatief leren:

“Coöperatief leren is een onderwijsleersituatie waarin de leerlingen in kleine groepen op een gestructureerde manier samenwerken aan een leertaak met een gezamenlijk doel. De leerlingen die samenwerken zijn niet alleen gericht op hun eigen leren maar ook op dat van hun groepsgenoten. Leerlingen leren met elkaar en van elkaar.”

In de literatuur lees je voorbeelden van coöperatieve werkvormen die toegepast worden in de klassensituatie. Door het inzetten van coöperatieve werkvormen wordt iedereen gestimuleerd om actief mee te doen aan vergaderingen en is daarom geschikt als werkvorm om (mede) te komen tot een collectieve ambitie. Niet alleen diegene die het hoogste woord voert, maar ook diegene die wat minder snel reageert, heeft de mogelijkheid om zijn ideeën/mening te geven.

Coöperatief leren geeft een meerwaarde op verschillende terreinen. Kagan & Kagan, (2011) geven de volgende aan:

- Het daagt uit tot actief en constructief deelnemen
- Het stimuleert de interactie tussen mensen
- De verschillen tussen teamleden worden benut als kansen om van elkaar te leren
- Het levert een bijdrage aan het realiseren van een goede sfeer.

Omdat het bij het creëren van een collectieve ambitie van groot belang is dat deze breed wordt gedragen (Weggeman 2007) sluiten de coöperatieve werkvormen goed aan in dit onderzoek. Of zoals Förrer/Kenter/Veenman (2000) zeggen; *coöperatief leren is niet alleen een visie om het onderwijs in de klas te veranderen, maar is ook een middel waarmee onderlinge omgang tussen de teamleden van de schoolorganisatie veranderd kan worden.*

3. ONDERZOEKSMETHODOLOGIE

3.1. Inleiding

In dit hoofdstuk zet ik uiteen hoe het onderzoek is opgebouwd en welke onderzoeksmethoden ik heb gekozen. Verder wordt de onderzoeksopzet beschreven en wordt hieraan een tijdpad gekoppeld. De triangulatie wordt uiteengezet en er is een uitleg over de data en analyse hiervan. Daarnaast besteed ik in dit hoofdstuk aandacht aan de betrouwbaarheid, ethische vraagstukken en de validiteit van dit onderzoek.

3.2. Onderzoeksvraag en deelvragen

Welke aspecten zijn van belang om te komen tot een collectieve ambitie voor de school, die aansluit op de kernwaarden van de Stichting?

Deelvragen bij mijn onderzoek zijn:

1. Wat roepen de kernwaarden van de stichting bij de teamleden op?
2. Wat is belangrijk voor het team van de Savioschool bij het formuleren van onze collectieve ambitie?
3. Wat in het proces heeft bijgedragen aan het formuleren van de collectieve ambitie?

3.3. Onderzoeksvorm

Praktijkgericht onderzoek

Dit praktijkonderzoek is een actieonderzoek naar hoe te komen tot een collectieve ambitie voor het team van de school. Ik kies voor deze vorm omdat dit type onderzoek zich kenmerkt doordat de onderzoeker samen met de betrokkenen een nieuwe aanpak ontwikkelt en uitprobeert (Bruïne, Everaert en anderen; 2011). Een actieonderzoek sluit daarom goed aan, omdat bij het tot stand brengen van een gezamenlijke ambitie het belangrijk is dat het gehele team zoveel mogelijk betrokken wordt. Een kenmerk van een actieonderzoek is dat het een cyclisch karakter heeft. Dit betekent dat het verloopt volgens een aantal fases; plannen → uitvoeren → controleren → aanpassen (De Lange, Schuman & Montesano Montessori, 2010) . Een actieonderzoek bestaat uit een onderzoeksdeel en een handelingsdeel. De activiteiten (het handelingsdeel) worden in overleg bepaald met een aantal teamleden (panel van deskundigen).

Met hen wordt geëvalueerd of de geplande handelingswijzen nog steeds goed aansluiten op de volgende stap in het proces.

3.4. Onderzoeksstrategie en methoden

Bij dit proces, om tot een collectieve ambitie te komen, is het belangrijk dat het gehele team betrokken wordt. Om tot een dialoog te komen waarbij iedereen de kans krijgt om mee te participeren, heb ik vooral coöperatieve werkvormen ingezet. Door iedereen vroeg in het proces te betrekken levert dit betere resultaten, meer begrip en betrokkenheid op.

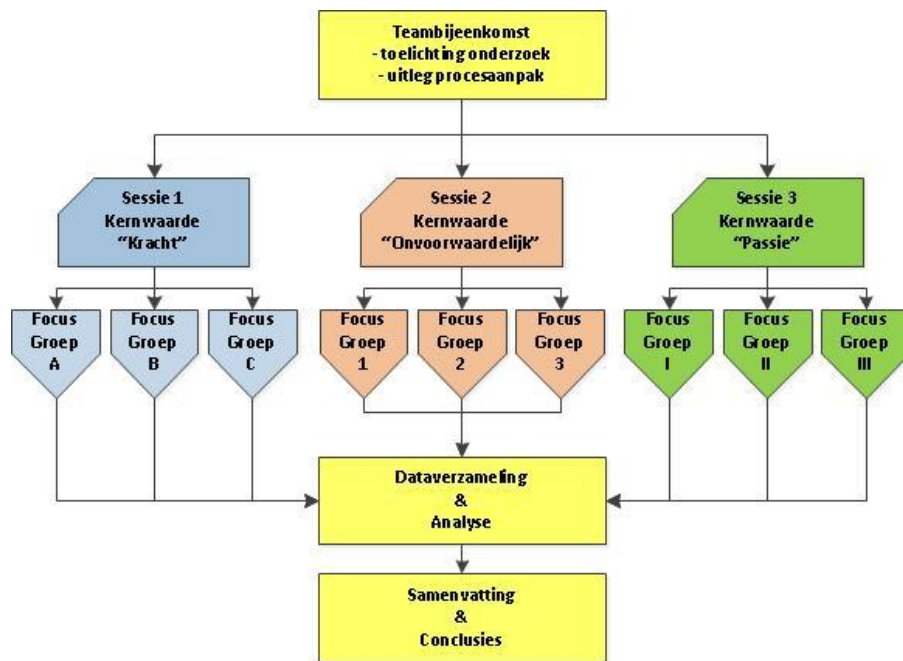
Daarnaast heb ik een panel van deskundigen samengesteld. Ik heb gekozen om hierin verschillende disciplines te laten deelnemen. Te weten; de intern begeleider, twee leerkrachten, de logopediste en ikzelf. Op deze manier krijg ik zoveel mogelijk input vanuit verschillende invalshoeken. Met het panel van deskundigen heb ik de onderzoeksoptzet besproken, aan hen heb ik vooraf gevraagd, de door mij opgestelde vragen te toetsen op duidelijkheid en helderheid. Ook is het panel gevraagd om op verschillende momenten in dit onderzoek de analyse die gedaan is te toetsen. Zij keken kritisch mee en gezamenlijk werden er conclusies getrokken. Zij moesten zich in de eerste plaats herkennen, en waren het klankbord van het team.

Ik heb de volgende onderzoeksmethoden toegepast in dit praktijkonderzoek

Deelvraag 1:

Wat roepen de kernwaarden van de stichting bij de teamleden op?

In het stroomschema op de volgende bladzijde wordt weergegeven hoe de data wordt verzameld bij deze deelvraag.



In dit onderzoek wil ik laten zien dat de methoden die ik hebt toegepast leiden tot de verbinding met de kernwaarden (Kracht, Onvoorwaardelijk, Passie). Met het team wordt betekenis gegeven aan de kernwaarden. Dit wordt gedaan door middel van de focusgroep, dit is een variant van een groepsinterview. Aan de focusgroep wordt de vraag gesteld wat de kernwaarden Kracht/Onvoorwaardelijk/Passie oproepen, zodat we hier meer inzicht over krijgen met elkaar.

De focusgroep zal met behulp van een coöperatieve werkvorm een woordweb maken rondom de kernwaarden. Het werken met coöperatieve werkvormen past goed binnen het traject coöperatief leren welke de school inmiddels gestart is met de leerkrachten. Ikzelf vind het daarom een mooie en goede gedachte dat ook directie de werkvormen toepast en daardoor het team direct laat ervaren wat het effect is van deze werkvormen.

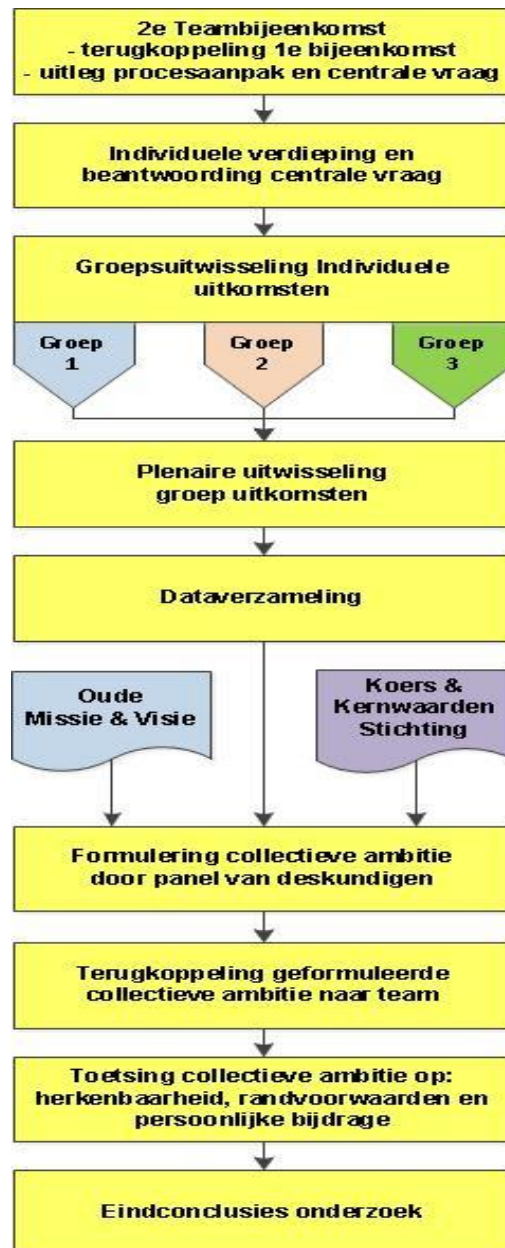
Bovendien zorgt deze werkvorm er voor dat iedereen inbreng heeft, wat van belang is voor het proces dat het team doorloopt. Het zorgt voor het noodzakelijke draagvlak omdat het leidt tot een door iedereen openlijk onderschreven doelstelling.

De data zullen door het panel van deskundigen thematisch worden geanalyseerd.

Deelvraag 2:

Wat is belangrijk voor het team van de Savioschool bij het formuleren van onze collectieve ambitie?

In het schema hieronder worden de verschillende stappen weergegeven die worden genomen bij deze deelvraag.



Deelvraag 2 wordt beantwoord door de input van een groepsinterview. In overleg met het panel is er een drietal vragen opgesteld. De eerste vraag wordt voorgelegd tijdens een teambijeenkomst. Ook nu wordt er weer gebruik gemaakt van een coöperatieve werkvorm. Ieder teamlid beantwoordt eerst individueel de vraag, zodat een ieder de mogelijkheid krijgt om eerst zelf tot bezinning te komen. Vervolgens kan een ieder zijn eigen persoonlijke aandeel inbrengen. Als bijlage (bijlage 2) wordt de inventarisatie van de eerste oefening meegegeven.

- Wat zou jij willen dat de ambitie van de school is, waarbij je in gedachte de kernwaarden van de Aloysius (Kracht, Onvoorwaardelijk en Passie) meeneemt?

Na enkele minuten vindt er een uitwisseling plaats van de antwoorden (de dialoog). Elke deelnemer uit het groepje komt aan de beurt om zijn opgeschreven antwoorden te benoemen. Vervolgens wordt er per groepje besproken wat de gemeenschappelijke deler is in de beantwoording. Daarna vindt er een gezamenlijke terugkoppeling plaats in het team.

Voor deze opzet is gekozen omdat er rekening wordt gehouden met:

- tijd voor bezinning
- het leveren van een persoonlijk aandeel en
- het voeren van de dialoog (samenwerking).

Op basis van de terugkoppeling van de gemeenschappelijke antwoorden in het team zal het panel van deskundigen een concept collectieve ambitie opstellen (bijlage 3). Dit concept is geformuleerd vanuit de reiscoördinaten (verbinden/profileren/vernieuwen/resultaat gericht werken) en de kernwaarden, de “oude” missie/visie en de antwoorden die door het team zijn gegeven op de hierboven gestelde vraag.

Dit concept wordt voorgelegd aan de teamleden met daarbij de volgende vragen:

1. Herken je de school (en jezelf) in de geformuleerde collectieve ambitie?
Zo ja, ga verder met vraag 2 en 3
Zo nee, schrijf dan hieronder je aanvullingen/opmerkingen.
2. Wat hebben we nodig om de ambitie van de school te verwezenlijken

3. Op welke manier kun jij een bijdrage leveren aan het tot stand komen van de collectieve ambitie.

Deelvraag 3:

Wat in het proces heeft bijgedragen aan het formuleren van de collectieve ambitie?

Om een antwoord te krijgen op deze vraag is er een korte gesloten vragenlijst uitgezet in het team waarbij bij elke vraag ook om een motivering gevraagd wordt. De vragenlijst (bijlage 4) heb ik vooraf met het panel van deskundigen getoetst op helderheid en duidelijkheid. De vragen richten zich op het verloop van het proces en zijn gericht op; ervaring van het persoonlijke aandeel, het tijdsaspect en de inzet van de coöperatieve werkvormen. Ik heb voor deze aspecten gekozen omdat de theorie aangeeft dat het uitermate belangrijk is dat je bij de ontwikkeling van een visie de inbreng nodig hebt van anderen (persoonlijke aandeel). Verder wordt genoemd dat visieontwikkeling, vraagt om bezinningstijd (tijdsaspect). Een visie ontwikkel je niet alleen, je doet dit samen (inzet coöperatieve werkvormen). Deze aspecten worden door Van der Loo-Geelhoed-Samhoud genoemd in “Kus de Visie wakker”.

De vragen worden anoniem op papier ingevuld. De ingevulde formulieren worden in een envelop op de administratie verzameld. Er wordt een kwantitatieve en kwalitatieve analyse gedaan. Vervolgens is er een terugkoppeling naar het team.

3.5. Onderzoeksopzet en tijdpad

- *Teamleden informeren (oktober 2011)*

Tijdens de teamvergadering heb ik verteld waar mijn onderzoek over gaat en wat de opbouw van het onderzoek is.

- *Betekenis geven aan de Kernwaarden van de stichting (oktober/november 2011)*

Met behulp van de focusgroep (in een coöperatieve werkvorm) is er betekenis gegeven aan de kernwaarden van de stichting.

- *Groepsinterview (januari/februari 2012)*

In de teamvergadering is er één vraag voorgelegd. Met behulp van een coöperatieve werkvorm wordt deze vraag beantwoord. Per groepje volgt een terugkoppeling van de gemeenschappelijke antwoorden aan de andere teamleden.

- *Analyse antwoorden van de vragen (februari/maart 2012)*
Samen met het panel worden de antwoorden op de vragen bekeken en vertaald naar de reiscoördinaten (Vernieuwen/Verbinden/Profilieren/Resultaat gericht werken) van de Stichting. Op basis van deze gegevens en de kernwaarden van de stichting en de “oude” missie/visie wordt een concept collectieve ambitie opgesteld.
- *Teamleden krijgen de concept collectieve ambitie en er wordt hen gevraagd een reactie te geven (april 2012)*
Het team wordt verzocht om een reactie te geven op de collectieve ambitie, er worden 3 vragen meegegeven. Op basis van de reacties wordt de collectieve ambitie aangepast.
- *Vragenlijst (mei/juni 2012)*
Teamleden ontvangen een korte anonieme vragenlijst die gericht is op wat de meerwaarde is geweest in het proces van de collectieve ambitie.
- *Vaststellen collectieve ambitie (mei/juni 2012)*
In een teamvergadering wordt collectieve ambitie definitief vastgesteld (bijlage 8)

3.6. Betrouwbaarheid, Ethiek en validiteit

Om onderzoek betrouwbaar te laten zijn moet je je steeds kritisch ten aanzien van je eigen werk opstellen (Kallenberg e.a. 2007). Dankzij de feedback van de critical friends en de begeleidster word ik hierin steeds ondersteund. Daarnaast heeft de triangulatie van methoden en bronnen bijgedragen aan de betrouwbaarheid van het onderzoek. Ik leg vragen voor die in een coöperatieve werkvorm beantwoord worden en vragen die individueel beantwoord worden. In het team zet ik een vragenlijst uit om na te gaan of teamleden in voldoende mate hun persoonlijke aandeel hebben kunnen leveren, is er voldoende tijd besteed en zijn de coöperatieve werkvormen als een meerwaarde ervaren in het proces. De uitkomsten verwerk ik en bespreek ik met het panel en er vindt een terugkoppeling plaats naar het team.

Het panel van deskundigen kan mij attenderen op mijn blinde vlekken en hierdoor wordt het onderzoek meer betrouwbaar. Aangezien ikzelf de neiging heb om flink voor de troepen uit te lopen, zal ik me constant bewust moeten zijn dat ik het team moet meenemen in het proces. Ik moet me realiseren dat ik dan ook af en toe een versnelling terug moet als dit nodig is voor de voortgang van het proces.

Ik realiseer me goed dat ik als lid van dit panel met verschillende petten op zit. Door mij hier steeds bewust van te zijn, en door uiterst zorgvuldig en integer om te gaan met de verkregen informatie, zal dit onderzoek ethisch verantwoord zijn. Ik zal na elke bijeenkomst met het panel van deskundigen vragen om reflectie, zodat ik mijn eigen handelen kan bijstellen.

4. DATAVERZAMELING EN ANALYSE

4.1 Inleiding

Ik heb enige tijd getwijfeld over wat ik wilde onderzoeken, maar gedurende het proces kreeg ik dit steeds concreter voor ogen, namelijk samen met het team een collectieve ambitie vormen. Lastig vond ik het echter dat een onderzoek uit een onderzoeksdeel en een handelingsdeel moet bestaan. Mijn aandacht ging vooral uit naar het handelingsdeel. Om voor mijzelf het onderzoeksdeel en het handelingsdeel te kaderen, heb ik er voor gekozen om in dit hoofdstuk een onderscheid te maken in de dataverzameling en de analyse hiervan. Verder is gedurende het schooljaar bijna 1/3 van het team weggegaan, een behoorlijke aderlating die wellicht invloed heeft gehad op het proces. Ook het inplannen van gezamenlijke teambijeenkomsten vond ik lastig. Op het moment dat het onderzoekonderwerp definitief was voor mij, was de jaarkalender al klaar en vastgesteld. In overleg met het panel van deskundigen en dankzij de flexibiliteit van het team en het flexibel omgaan met de beschikbare tijd, hebben we toch samen aan de collectieve ambitie kunnen werken.

4.2 Dataverzameling

Wat roepen de kernwaarden van de stichting bij de teamleden op?

Het verzamelen van de data voor deze deelvraag is op twee teambijeenkomsten gedaan. De focusgroep heeft met behulp van een coöperatieve werkvorm een woordweb gemaakt rondom de kernwaarden. Er is in wisselende tweetallen een woordweb gemaakt rondom de kernwaarden van de stichting Kracht, Onvoorwaardelijk en Passie. De gegeven woorden heb ik bestudeerd en vervolgens in een drietal thema's gerubriceerd. De drie thema's waarin ik de woorden heb geanalyseerd zijn emotie/gevoel, regels en samenwerken. De keuze voor deze thema's is gebaseerd op verschillende theorieën van Weggeman (2007), die ik heb beschreven in hoofdstuk 2.

Wat is belangrijk voor het team van de Savioschool bij het formuleren van onze collectieve ambitie?

Om een antwoord te krijgen op deze deelvraag heb ik gekozen voor een "groepsinterview". Het gaat hier echter niet om een gebruikelijke vorm van een groepsinterview. Er waren elf teamleden aanwezig bij deze bijeenkomst. Tijdens deze bijeenkomst had ik een dubbele rol. Ik was gespreksleider en deed actief mee in een

subgroepje. Er waren drie groepen van vier teamleden. Elk teamlid heeft denktijd (bezinningsmoment) gekregen en heeft zelf een antwoord gegeven op bovenstaande vraag. Per groepje is een discussie gevoerd en zijn de gemeenschappelijke factoren verzameld. Er is een centrale terugkoppeling geweest waarbij de bevindingen per groepje zijn genoemd en deze zijn door mij genoteerd (bijlage 5)

Binnen het panel van deskundigen heeft er vervolgens een reflectie plaatsgevonden op basis van de gemeenschappelijke noemers. Hieruit bleek dat er in één groepje meer praktisch-concrete zaken waren genoemd, zoals bijvoorbeeld; na schooltijd sociale vaardigheidstrainingen organiseren. Het panel vond het belangrijk dat ook deze punten genoemd zouden worden in de collectieve ambitie. Voor de member check is deze collectieve ambitie aan de teamleden voorgelegd met een aantal vragen (bijlage 3) Deze vragen zijn gericht op de inhoud van de collectieve ambitie.

De vragen zijn aan acht teamleden voorgelegd. De leden van het panel hebben de vragen niet beantwoord omdat zij zelf de collectieve ambitie in concept hebben opgesteld. Van de acht teamleden hebben vier teamleden een reactie teruggegeven.

Wat in het proces heeft bijgedragen aan het gezamenlijk formuleren van de collectieve ambitie?

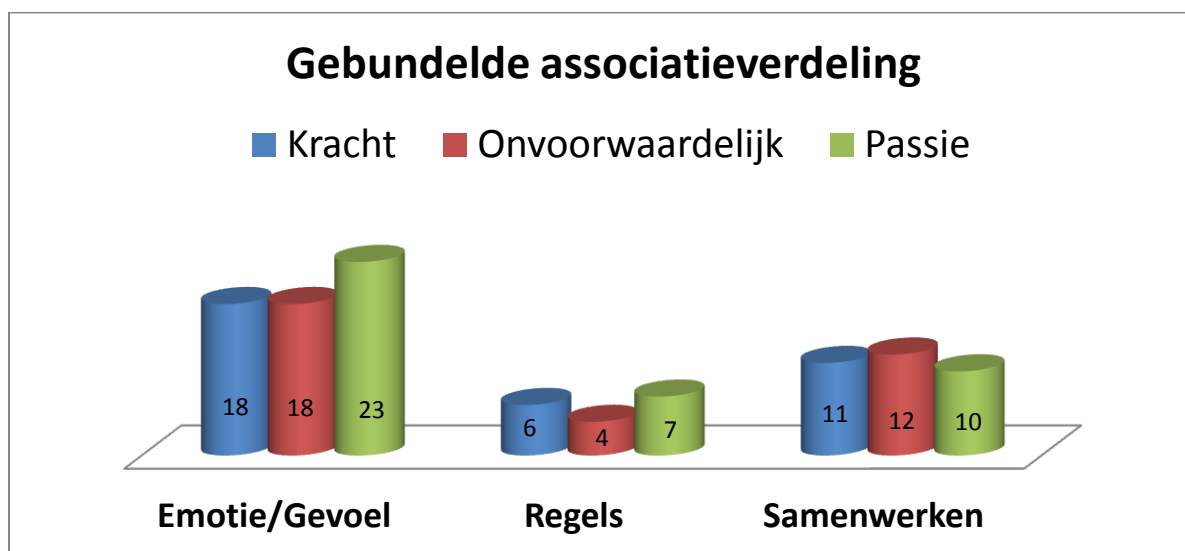
Van de elf vragenlijsten die ik heb uitgezet, heb ik er tien terugontvangen. De vragen die ik gesteld heb, zijn gericht op het verloop van het totale proces. Ik stel vragen over het persoonlijke aandeel, tijdsaspect en de coöperatieve werkvormen. In hoofdstuk 3 geef ik aan waarom ik voor deze aspecten heb gekozen. Ik heb van de data een kwantitatieve en kwalitatieve analyse gemaakt.

4.3 Data analyse

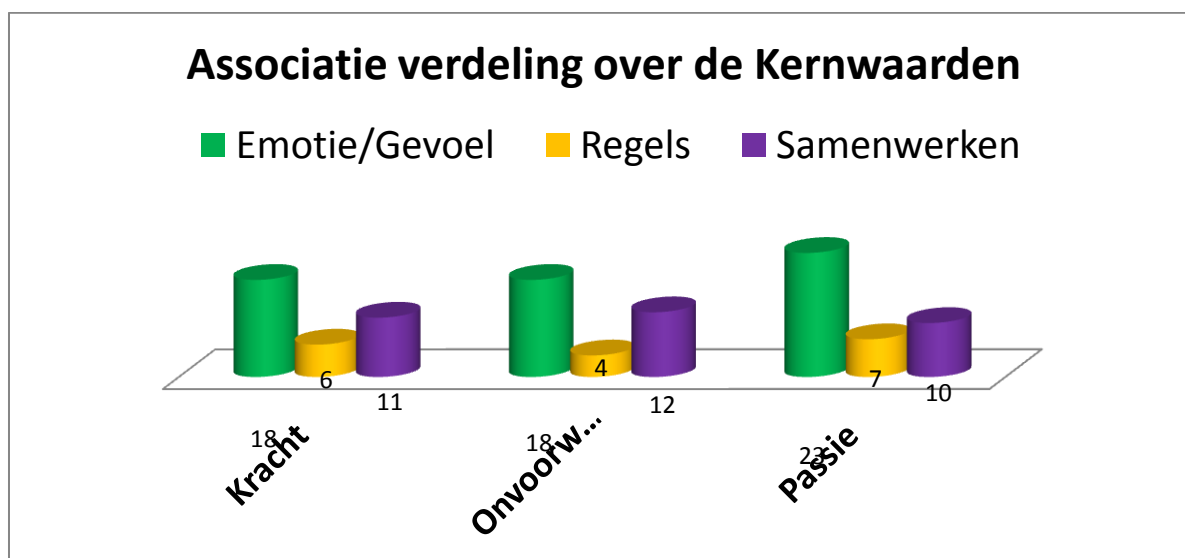
Wat roepen de kernwaarden van de stichting bij de teamleden op?

Omdat de Savioschool onderdeel is van een grotere stichting, de Aloysiusstichting, conformeert de school zich aan de kernwaarden van de stichting. Wat betekent dit voor een school? Kernwaarden zijn namelijk van wezenlijk belang. In hoofdstuk 2 is terug te lezen wat het belang van kernwaarden is. Omdat de kernwaarden van de stichting leidend zijn, is er eerst bekeken wat deze kernwaarden oproepen. Alle associatiwoorden, zowel van de eerste bijeenkomst als van de tweede bijeenkomst, die zijn gegeven, zijn thematisch geanalyseerd. Er zijn drie hoofdthema's gekozen, t.w. emotie/gevoel, regels en samenwerken (bijlage 2a, 2b en 2c)

De kernwaarden van de stichting roepen vooral een emotie/gevoel op. In tabel 1 zien we dat terug, bij de gegeven kernwaarden zijn een groot aantal woorden op het thema emotie/gevoel te analyseren (kracht 18, onvoorwaardelijk 18 en passie 23). Op het gebied van regels is de score laag voor alle kernwaarden, naar mijn idee wordt dit deels veroorzaakt omdat de kernwaarden zelf een emotie/gevoel oproepen, de associatie naar regels wordt minder gelegd.



Tabel 1: analyse op basis van thema's



Tabel 2: vergelijking op basis van de kernwaarden en thema's

In tabel 2 is nog eens duidelijk te zien dat de drie kernwaarden vooral een gevoel oproepen.

Wat is belangrijk voor het team van de Savioschool bij het formuleren van onze collectieve ambitie?

Zoals hierboven omschreven is de collectieve ambitie voor de Savioschool gebaseerd op de koers en kernwaarden van de stichting, de oude missie/visie van de school en de uitkomsten van de bijeenkomst. Door het panel van deskundigen is er voor gekozen om ook de oude missie/visie (bijlage 1) bij de formulering te betrekken omdat veel tijd en energie is gestoken in deze missie/visie. Het is voor het team een rouwproces geweest, te realiseren dat een aantal gestelde doelen en plannen niet haalbaar bleek te zijn en de missie/visie bijgesteld moest worden. Door te erkennen dat er afscheid genomen moest worden van een aantal doelen en deze niet weg te stoppen is het mogelijk geweest om het verlies op een gezonde manier te verwerken (Galenkamp, H. en Vollenhoven M. 2003). Door het betrekken van de bestaande missie/visie ontstaat er een samenhang in waar de school vandaan komt, waar ze momenteel staat en waar de school naar toe wil (Van der Loo, Geelhoed, Samhoud, 2007). Verder heeft het panel van deskundigen met de collectieve ambitie van de school aansluiting gezocht bij de koers van de stichting. De uitkomsten van de bijeenkomst zijn geanalyseerd en thematisch ingedeeld op reiscoördinaten (Verbinden – Vernieuwen – Profileren – Resultaat gericht werken) van de stichting. Omdat er een duidelijk onderscheid in de antwoorden van de groepjes was te maken in wat wij willen zijn/uitstralen en wat men praktisch/concreet voor doel voor ogen heeft, is er voor gekozen om dit ook op te nemen in de collectieve ambitie (bijlage 3). De member check is uitgevoerd onder acht collega's (vier collega's hebben niet deelgenomen omdat zij in het panel van deskundigen zitten), vier collega's hebben een reactie gegeven, vier hebben niet gereageerd. Bij de member check heeft iedereen aangegeven de school (en zichzelf) te herkennen in de collectieve ambitie. Er zijn 4 positieve reacties gegeven op het zich herkennen in de geformuleerde ambitie. Een aantal teamleden heeft enkele aanvullende opmerkingen gegeven zoals: ambitieus, maar haalbaar en duidelijk en werkbaar. Hoewel deze opmerkingen door een kleine groep zijn gedaan, sluit dit wel aan bij wat Van der Loo/Geelhoed/Samhoud (2007) zeggen. Die geven een aantal criteria mee voor het opstellen van een missie/visie. Volgens hen moet een missie/visie voldoen aan de AMORE criteria. Is de missie/visie ambitieus, motiverend, onderscheidend, relevant en echt/evenwichtig/eenheid. Verder blijkt uit deze data dat iedereen bereid is zich verder te verdiepen en zich te ontwikkelen in de richting die de collectieve ambitie aangeeft. (bijlage 4)

Wat in het proces heeft bijgedragen aan het formuleren van de collectieve ambitie?

In tabel 3 worden de kwantitatieve data weergegeven. In bijlage 7 zijn de kwalitatieve data terug te vinden. Uit onderstaande data en de data uit de bijlage 7 kunnen de volgende conclusies getrokken worden.

Respondent	Persoonlijk aandeel		Tijdsinvestering		Coöperatieve werkvorm	
	Ja	Nee	Ja	Nee	Ja	Nee
1	+		+		+	
2	+		+		+	
3	+		+		+	
4	+		+		+	
5	+			-		-
6	+			-	+	
7			+		+	
8	+		+		+	
9	+		+		+	
10	+		+		+	
Totaal	100%	-	80%	20%	90%	10%

Tabel 3: kwantitatieve analyse 3^e deelvraag

Alle respondenten op één na, geven aan dat zij in het proces in voldoende mate hun persoonlijke aandeel hebben kunnen geven. Weggeman (2007) onderstreept het belang van persoonlijke betrokkenheid. Doordat iedereen zich betrokken voelt, zal het energieniveau toenemen en zullen mensen ondernemender worden.

Ten aanzien van de tijdsinvestering geeft 80% aan dit als voldoende te hebben ervaren, 20% had graag meer tijd gekregen. Er is echter enige discrepantie te constateren in de beantwoording van de 2^e vraag en de antwoorden die in open vraag zijn gegeven. Bij de open vraag; wat zou je anders in het proces willen doen, geeft 40% aan, meer tijd voor dialoog en bezinning had willen hebben. De meerderheid (60%) geeft aan voldoende tijd te hebben gehad. De factor tijd is echter een relatief begrip. In dit traject en met dit team wordt dit als voldoende beschouwd. De tijdsinvestering is steeds in overleg gegaan met het panel van deskundigen. Door dit in een breder verband met elkaar te bespreken is het voor dit traject, in dit team goed geweest. Hiermee wil ik aangeven dat de factor tijd geen hard gegeven is in een proces als dit.

De inzet van de coöperatieve werkvormen wordt door 90% van de respondenten als positief ervaren. Dit is vooral ook terug te lezen in de motivering die de respondenten

aangeven bij deze vraag. Daarmee wordt nog eens bevestigd wat Kagan & Kagan (2011) aangeven. Coöperatieve werkvormen dagen uit om op een actieve en constructieve wijze deel te nemen, verschillen tussen teamleden worden benut en het stimuleert de interactie tussen mensen.

5 CONCLUSIES

5.1 Inleiding

In dit onderzoek is een aantal vragen onderzocht. Allereerst de centrale onderzoeksvraag:

Welke aspecten zijn van belang om te komen tot een collectieve ambitie voor de school, die aansluit op de kernwaarden van de Stichting?

Deelvragen hierbij waren:

1. Wat roepen de kernwaarden van de stichting bij de teamleden op?
2. Wat is belangrijk voor het team van de Savioschool bij het formuleren van onze collectieve ambitie?
3. Wat in het proces heeft bijgedragen aan het formuleren van de collectieve ambitie?

In dit hoofdstuk beschrijf ik mijn antwoord op de centrale onderzoeksvraag. Dit antwoord is gebaseerd op de data-analyses van de deelvragen. Deze zijn beschreven in het voorgaande hoofdstuk.

5.2 Conclusie

Een collectieve ambitie of missie/visie is van groot belang voor een organisatie, in dit geval een school. Het is de basis van waaruit inhoudelijk en organisatorisch beleid wordt opgesteld. Het geeft richting aan de ontwikkeling van de medewerkers, het versterkt medewerkers en de school en wordt dus zo een betere leer- werkomgeving voor medewerkers en leerlingen. Het geeft het toekomstbeeld van de school weer en geeft aan wat de medewerkers met elkaar verbindt (van Allemeersch & van Drunen 2008). Een collectieve ambitie geeft een gevoel van ergens samen voor te gaan. In dit onderzoek is onderzocht welke aspecten van belang zijn om tot een collectieve ambitie te komen.

Uit de analyse van de 1^e deelvraag blijkt dat de kernwaarden van de stichting vooral een gevoel/emotie oproepen en zijn de kernwaarden in veel mindere mate gericht op een organisatorische context. Het betekent dat de kernwaarden onze diepere drijfveren raken. Dit is een kritische succesfactor, het geeft de mate aan waarin teamleden zich affectief willen committeren aan de kernwaarden. Van der Loo/Geelhoed/Samhoud (2007) geven aan dat werken voor de meeste mensen meer is dan presteren en geld

verdienen. Mensen willen ergens deel vanuit maken, het gaat om saamhorigheid en vriendschappen. Mensen moeten ergens warm voor lopen, het gaat om het gevoel, de emotie die men ervaart op een werkplek. Deze innerlijke drive geeft een organisatie energie en inspiratie. Daarnaast roepen de kernwaarden een gevoel van samenwerking op. In hoofdstuk 2 is terug te lezen wat het belang is van kernwaarden.

De 2^e deelvraag heeft data opgeleverd waarmee het concept collectieve ambitie opgesteld is. De gekozen opzet (zie hiervoor hoofdstuk 3) heeft er voor gezorgd dat een ieder zich heeft herkend in de formulering van de collectieve ambitie (bijlage 3). De geformuleerde vraag; Wat zou jij willen dat de ambitie van de school is....., heeft een beroep gedaan op de diepere drijfveren van de collega's. Volgens de ijsbergtheorie van McClelland is dit het gebied wat van doorslaggevende betekenis is voor de manier waarop wij ons gedragen. Het bepaalt in belangrijke mate het succes van de collectieve ambitie. Een ambitie die geen papieren werkelijkheid is, maar een ambitie die gevoeld, gezien en geleefd wordt. Opvallend vond ik dat er een duidelijk onderscheid in de antwoorden van de groepjes was te maken in wat wij willen zijn/uitstralen en wat men praktisch/concreet voor doel voor ogen heeft. Hieruit maak ik op dat er een behoefte is aan praktisch/concrete doelen. Daarom is er, in overleg met het panel van deskundigen, besloten om deze ook op te nemen in de collectieve ambitie.

In dit onderzoek is er voor gekozen om het team zo vroeg mogelijk te betrekken bij het proces van het formuleren van de collectieve ambitie. Er is op verschillende momenten ruimte gecreëerd waarbij een ieder zijn persoonlijke aandeel heeft kunnen geven (zie hoofdstuk 3). Verder is er een teambijeenkomst geweest waarbij de dialoog is gevoerd. Van der Loo/Geelhoed/ Samhoud (2007) geven aan dat het van belang is om het team vroegtijdig te betrekken bij het proces. Dan wordt de basis gelegd voor begrip en betrokkenheid. De dialoog is van belang omdat men naar elkaar luistert en betekenissen met elkaar kan uitwisselen. Het gaat er om dat men bereid is nieuwe inzichten met elkaar te delen. De conclusie die ik uit de data heb getrokken ten aanzien van de tijdsinvestering vind ik wat ambivalent, 80% geeft aan dit als voldoende te hebben ervaren, 20% had graag meer tijd gekregen. Echter in de beantwoording van de open vraag (wat zou je anders in het proces willen doen), geeft 40% aan, meer tijd voor dialoog en bezinning gehad willen hebben. Ik ga er van uit dat 40% graag meer tijd had willen besteden aan dialoog en bezinning met elkaar. Hoewel dit geen meerderheid is, vind ik dit percentage toch redelijk hoog en trek ik de conclusie dat er meer tijd besteed had mogen worden en dan vooral meer tijd aan dialoog en bezinning met elkaar. Deze

conclusie trek ik ook omdat in dit onderzoek de mogelijkheden voor dialoog beperkt zijn geweest, te weten één keer. Ik vraag me dan ook af in hoeverre we écht de diepte zijn ingegaan en inzichten hebben uitgewisseld met elkaar

Met de eerste twee deelvragen heb ik antwoord gekregen op welke aspecten van belang zijn ten aanzien van het inhoudelijke deel bij het formuleren van de collectieve ambitie, namelijk:

- kernwaarden die een emotie/gevoel oproepen;
- omschrijven van praktisch/concrete doelen;
- zo groot mogelijke deelname, waarbij een ieder de mogelijkheid heeft om zijn persoonlijke aandeel te leveren;
- vroegtijdig het team betrekken;
- het uitwisselen van inzichten, het voeren van de dialoog.

Met mijn laatste deelvraag benader ik meer de procesmatige kant. Er zijn totaal tien reacties gegeven, waarbij de meerderheid aangeeft zich betrokken te voelen bij collectieve ambitie. Er is een kwantitatieve en kwalitatieve thematische analyse uitgevoerd. De keuze van de thema's, persoonlijk aandeel, tijdsinvestering en coöperatieve werkvormen, is niet zonder reden gedaan. Weggeman (2007) en Covey (1989) benadrukken beiden het belang van een zo groot mogelijke betrokkenheid bij het opstellen van een ambitie voor een bedrijf. Iedereen moet meedoen. Vanuit dit idee is gekozen om coöperatieve werkvormen in te zetten in de dialoog met elkaar. De coöperatieve werkvormen dragen bij aan de interactie en stimuleren dat iedereen actief meedoet (Kagan, 2011).

Bij het aspect "tijdsinvestering" geven twee respondenten aan meer tijd voor bezinning hadden willen hebben. Van der Loo/Geelhoed/ Samhoud (2007) geven 6 maanden aan voor het opstellen van de visie en zestig maanden voor het uitvoeren, of zoals zij het noemen; het ontvouwen van de visie. Er wordt hierbij niet aangegeven hoe intensief er met elkaar gewerkt is, in die 6 maanden, aan de visie. Ik trek de conclusie dat het opstellen van een collectieve ambitie maximaal een jaar kan duren, waarbij in dat jaar er steeds goed geluisterd moet worden naar wat de behoeften zijn van het team en wat de mogelijkheden zijn wat betreft tijdsinvestering. Op deze manier kan het proces worden bijgesteld en –gestuurd. Het panel van deskundigen heeft in dit onderzoek een belangrijke rol gespeeld. Hoewel ik hier geen specifieke vragen over heb gesteld aan het team, en geen data over heb, kan ik wel stellen dat het voor mij als leidinggevende van

groot belang is geweest om een gedifferentieerde vertegenwoordiging in te zetten in het proces van het formuleren van een collectieve ambitie.

Met de laatste deelvraag heb ik antwoord gekregen op welke aspecten van belang zijn bij de procesmatige kant van het formuleren van de collectieve ambitie, namelijk:

- zorg dat een ieder zijn eigen persoonlijke aandeel kan leveren;
- zorg voor voldoende tijd en bezinningsmomenten;
- het inzetten van coöperatieve werkvormen zorgt ervoor dat iedereen zijn inbreng kan doen;
- zorg voor een gedifferentieerde vertegenwoordiging.

6 REFLECTIE

6.1 Procesevaluatie

In augustus 2011 startte ik daadwerkelijk met mijn onderzoek. Op dat moment was de planning van het schooljaar al vastgesteld. Het inplannen van dit traject is een flinke puzzel geweest. Samen met het panel van deskundigen is er elke keer met zorg besproken hoe en waar we met elkaar een volgende stap in het proces konden zetten. Door dit samen met het panel te doen heb ik ervaren dat er meer draagvlak is gekomen. Verder is er in het afgelopen jaar een aantal collega's vertrokken (5 van de 16 teamleden), en daar zijn geen of nog geen andere collega's voor teruggekomen. Dat betekende dat het team kleiner is geworden en de taken binnen de school steeds opnieuw verdeeld moesten worden. Hierdoor is voor mijn gevoel dit proces toch wat in het gedrang gekomen, in de toch al beperkte tijd die we hadden.

Lastig vond ik vooral dat een onderzoek uit een onderzoeksdeel en een handelingsdeel bestaat. Mijn aandacht ging vooral uit naar het handelingsdeel. Ik wilde zo graag een resultaat neerzetten, namelijk een collectieve ambitie formuleren, dat ik maar met moeite grip kreeg wat dit onderzoeksmatig betekende. Ook vond ik het moeilijk om een dubbelrol te hebben, die van gespreksleider en actief participeren in het proces. Door deze opzet en mijn actieve rol is het niet mogelijk geweest om van de verschillende interviews een transcriptie te maken en te analyseren. Hoewel het merendeel van de teamleden aangeeft voldoende tijd te hebben gehad voor dit proces, hou ik zelf toch een onderbuikgevoel; er had meer tijd besteed kunnen worden aan de dialoog met elkaar.

Helaas is er door tijdgebrek nog geen terugkoppeling gedaan over de uitkomsten van de laatste deelvraag. Dit zal zeker komend schooljaar nog gebeuren.

6.2 Opbrengsten

In eerste instantie lag mijn focus vooral op het vinden van een nieuwe slogan voor de school. Er was behoefte om de slogan die er lag "als het er in zit, dan halen wij het er uit", te veranderen. Ik ontdekte dat een slogan het laatste station is in een proces. Hier gaat eerst het delen van ideeën/ervaringen over waarden/normen, dromen, richting en kwaliteiten aan vooraf. Om die reden heb ik samen met het team eerst een collectieve ambitie geformuleerd. Hoewel er beperkte tijd beschikbaar was, is het gelukt om met

elkaar een collectieve ambitie te formuleren. Een ambitie waar het team achter staat, in gelooft en een bijdrage aan wil leveren.

6.3 Opbrengsten van het onderzoek voor mij

Dit onderzoek heeft me veel gebracht, ik zal de, voor mij, belangrijkste punten benoemen:

- De overtuiging van het belang van een collectieve ambitie (missie/visie) voor een organisatie.
- Kennis over het doen van onderzoek, en het inzicht dat een praktijkonderzoek bestaat uit een handelingsdeel en onderzoeksdeel.
- Ervaring in het doorlopen van een onderzoeksproces, met alle daarbij behorende ups en downs.
- Een resultaat neerzetten is belangrijk, maar nog belangrijker is het proces. Blijf iedereen betrekken. Beter even pas op de plaats, dan doorstomen waarbij teamleden dreigen af te haken.
- Ik durf meer te vertrouwen op mijn kwaliteiten en heb daardoor steeds beter feedback durven geven aan mijn critical friends. Mijn mening doet er toe.
- Ik voel me zelf meer verwant met de ambitie zoals die nu geformuleerd is. Dit is de richting waar ik achter kan staan en waar ik enthousiast van word. En daar begint het allemaal mee: bij jezelf!
- En last but not least, ben ik vooral trots, omdat ik zie dat onze collectieve ambitie al enigszins is verinnerlijkt. Er worden plannen gemaakt door mensen en er is meer openheid naar elkaar. Een ieder staat nog meer stil bij wat hij/zij kan betekenen voor de school. Het heeft mensen in beweging gezet.

6.4 Aanbevelingen

Naar mijn idee is het voor elke school, organisatie of bedrijf belangrijk om gezamenlijk te werken aan de collectieve ambitie. Met andere woorden; het moet een levend document zijn. Regelmatig met elkaar het gesprek blijven voeren over de kernwaarden en wat deze betekenen, aandacht blijven geven aan kernkwaliteiten, en het gesprek blijven voeren of de dromen die men voor ogen had, nog te realiseren zijn. Door het gesprek met enige regelmaat te blijven voeren, zorgt het er voor dat ook nieuwe collega's ingevoerd worden

in de collectieve ambitie van de Savioschool. Hoewel dit een behoorlijke tijdsinvestering is, levert het veel op.

Een voorwaarde is dat het gehele team participeert in dit proces, dan alleen ontstaat verbinding, begrip en draagvlak. Verder zou ik een volgende keer zeker meer tijd inplannen voor momenten van dialoog met elkaar. Die zijn er voor mijn gevoel te weinig geweest. Om niet in de valkuil te stappen dat er van alles achter een bureau in een kantoortje wordt bedacht kan ik het zeker aanraden om in het proces een panel van deskundigen te formeren.

De grote uitdaging ligt nu in de follow up. Het gaat er uiteindelijk om dat we handelen vanuit de collectieve ambitie. De ambitie levend houden en niet als een statisch papieren document hanteren. Met andere woorden; de dromen en ideeën die we hebben onderzoeken en waar mogelijk ten uitvoer brengen. Dat we ons realiseren dat waar een wil is, een weg is. Of zoals Nietzsche het zei;

‘Wie een waarom heeft, kan bijna elke hoe verdragen.’

Ik zie daar voor mij als leidinggevende een belangrijke rol in. Ik zal de richting moeten blijven aangeven, de dialoog steeds moeten blijven voeren “zijn we nog op de goede weg of moeten we onze collectieve ambitie bijstellen”. Toetsen en bewaken dat, wat we als collectieve ambitie met elkaar hebben afgesproken ook uitgestippeld wordt in strategische beleidsvoering.

NAWOORD

Dit onderzoek heeft een belangrijke bijdrage geleverd aan de totstandkoming van de collectieve ambitie voor de Savioschool waaraan ik met veel plezier en enthousiasme heb gewerkt. De neerslag ervan in dit meesterstuk is met vallen en opstaan tot stand gekomen en heeft me veel geleerd. Ik hoop dat dit onderzoek ook andere scholen inzicht geeft en inspireert om een gezamenlijke levendige collectieve ambitie te formuleren.

In het afgelopen jaar heeft een aantal mensen mij steeds gemotiveerd, geïnspireerd en kritisch gevolgd. Ik wil daarom graag de volgende mensen bedanken:

- De teamleden en in het bijzonder het panel van deskundigen van de Savioschool. Zij hebben samen met mij gezocht naar de mogelijkheden om dit proces tot stand te brengen.
- Mijn critical friends, Edith Wolff, Leo van 't Spijker, Marja van Gurp en Chantal Elferink, die mij elke keer weer stimuleerde en opbouwende kritiek hebben gegeven.
- Mijn studiebegeleidster, die de puntjes op de "i" wist te zetten en mij moed in bleef praten, zodat ik niet ben afgehaakt.
- Mijn broer; David Niggebrugge, die me heeft geholpen om de data in prachtige schema's te zetten.
- De lezers; Maurien Monsma, Ans Themmen, Ingrid van Scheppingen en Arjen Karelse, die in een paar dagen tijd, het laatste concept van dit onderzoek hebben doorgenomen en mij de nodige feedback hebben gegeven.

LITERATUUR

- Allemeersch, I van & Drunen, R. van (2008) *Actief personeelsbeleid in de school, handboek voor leiders*. Amersfoort: CPS Onderwijsontwikkeling en advies. ISBN 978 90 6508 590 0
- Berg vd, D. (2007). *Denk aan je mensen, weerbarstigheid te lijf in het onderwijs en elders*. Antwerpen-Apeldoorn: Garant. ISBN 978 90 441 2105 6
- Bruijn de J.A. & Weggeman, M. (2012), *Onderwijs vraagt leiderschap*, Schiedam: Scriptum management. ISBN 978 90 5594 887 1
- Covey, Stephen R. (1993). *De zeven eigenschappen van effectief leiderschap*. Amsterdam: Uitgeverij Contact. ISBN 90 254 0314 X
- Emst, A.C. van (1999) *Professionele cultuur in onderwijsorganisaties*. Utrecht: APS/Edukern. ISBN 90 66607 310 1
- Förrer, M. & Kenter, B. & Veenman, S. Coöperatief leren in het basisonderwijs. Amersfoort: CPS onderwijsontwikkeling en advies. ISBN 978 90 65 0844 91
- Fullan, M. (2008). *De zes geheimen van verandering*. Uitgeverij: Bazalt. ISBN 978 90 742 33 903
- Galenkamp, H. & Vollenhove, M (2003). *Als scholen een gezicht krijgen*. Amersfoort: CPS onderwijsontwikkeling en advies. ISBN 906508 506 8
- Graaf d., A & Kunst, K. *Einstein (2009) en de kunst van.. Managen zonder macht, zeven alternatieven*. Uitgeverij SWP Amsterdam. ISBN 978 90 8850 065 7
- Harinck F. (2010), *Basisprincipes praktijkonderzoek*. Uitgeverij: Garant Antwerpen-Apeldoorn. ISBN 978 90 4412677 8
- Kagan, L. & Kagan, Dr. S. (2011), *Coöperatieve Leerstrategieën werkboek, de startmodule*. Uitgeverij: Bazalt, Vlissingen.
- Kallenberg, T., Koster, B., Onstenk, J. & Scheepma, W. (2007). *Ontwikkeling door onderzoek; een handreiking voor leraren*. Utrecht: Thieme-Meulenhof
- Kets de Vries, M. (2001). *Leiderschap ontraadseld*. Amsterdam: Uitgeverij Nieuwezijds. ISBN 90 5712 1212
- Kotter, J. & Rathgeber H. (2006). *Onze ijsberg smelt! Succesvol veranderen in moeilijke omstandigheden*. Amsterdam: Uitgeverij Business Contact. ISBN 978 90 470 0092 1
- Lange de, R, Schuman H., Montessori Montesano N. (2011), *Praktijkgericht onderzoek voor reflectieve professionals*. Uitgeverij: Garant Antwerpen-Apeldoorn. ISBN 978 90 441 2784 3

- Loo vd, H. en andere auteurs (2007). *Kus de visie wakker, organisaties energiek en effectief maken*. Den Haag: Academic Service. ISBN 978 90 5261 582 0
- Mintzberg, H. (1979), *the structuring of organizations*. ISBN-13: 978-0138552701
- Ofman Daniel D., *Bezieling en Kwaliteit in Organisaties*. Uitgeverij: Kosmos Utrecht. ISBN 9789021583464
- Quinn, R. (1996). *Diepgaande verandering. Ontdek de leider in jezelf*. Den Haag: SDU. ISBN 90 5261 228 5
- Weggeman, M. (2007). *Leidinggeven aan professionals? Niet doen!* Schiedam: Scriptum management. ISBN 978 90 5594 352 4

Overige bronnen:

- Fontys, *reader leer en onderzoekslijn*
- Koers Aloysius Stichting 2012 – 2016. Verbinden & Vernieuwen, vanuit onze kernwaarden Kracht, Onvoorwaardelijk en Passie
- Bruine, E. de & Everaert, H. & Harinck, F. & Riezebos-de Groot, A. & Ven, A. v.d. (2011) Bronnenboek Onderzoekstrategieën, LEO.
<http://www.leoz.nl/Portals/2/111109%20bronnenboek%20onderzoekstrategie%C3%ABn.pdf>
- Afbeelding model ijsbergtheorie McClelland <http://janpaullootering.blogspot.nl/2010/09/de-ijsbergtheorie.html>)

BIJLAGEN

OP WEG NAAR EEN COLLECTIEVE AMBITIE



Herdien Niggebrugge

Studentnummer: 2167399

Master SEN:

Inspirerend leiding geven aan
innovatie

Begeleider: Helma de Keijzer

Juli 2012

- Bijlage 1: Oude visie – missie – kernpunten – toekomstvisie
- Bijlage 2: Inventarisatie associatie kernwaarden
- Bijlage 2a: Thematische analyse kracht
- Bijlage 2b: Thematische analyse onvoorwaardelijk
- Bijlage 2c: Thematische analyse passie
- Bijlage 3: Concept collectieve ambitie
- Bijlage 4: Reacties concept collectieve ambitie
- Bijlage 5: Vragenlijst 3^e deelvraag
- Bijlage 6: Gemeenschappelijk antwoorden
- Bijlage 7: Kwalitatieve analyse 3^e deelvraag
- Bijlage 8: Collectieve ambitie 2012 - 2016



Visie, missie, kernpunten,

Visie op goed onderwijs

&

Toekomstvisie

Visie, missie en kernpunten van de Savioschool

Visie

De Savioschool maakt deel uit van de Aloysiusstichting Onderwijs Jeugdzorg (ASOJ). En conformeert zich diensgevolge aan de beginselen van deze stichting. De ASOJ heeft een filosofie die al meer dan 100 jaar oud is en nog steeds actueel is. Hij luidt:

“Heb zorg voor de ander, juist als die ander het moeilijker heeft dan jij en ook al gaat die zorg een beetje ten koste van jezelf. De zorg is gericht op kwetsbare kinderen met ernstige problemen in het onderwijs”

- zorg, gericht op de sociaal kwetsbaren in onze samenleving
- zorg, gericht op de emancipatie en autonomie van jeugdigen
- zorg, gerealiseerd door zeer speciaal onderwijs, gericht op individuele hulpvragen van jeugdigen

Missie

De Savioschool richt zich op:

- leerlingen tussen de 4 en 13 jaar met (ernstige en complexe) leer – en gedragsproblemen en / of psychiatrische problemen;
- de ouders van deze leerlingen
- de partners in de ambulante jeugdhulpverlening

De Savioschool doet dit:

- door het opstellen van een ontwikkelingsperspectief voor elke leerling met daaraan gekoppeld een plan om dit perspectief te realiseren.
- door het uitvoeren van dit plan op een deskundige wijze, met veel geduld en loyaliteit aan de leerling
- in samenspraak met leerlingen, ouders en eventueel partners in de hulpverleningsketen

Kernpunten

Om de doelstellingen te bereiken richt de Savioschool haar inspanningen op:

1. Het verbeteren van ontwikkelmogelijkheden: de inspanningen zijn gericht op de ontwikkeling en emancipatie van het kind in de samenleving, waarbij “fouten maken” mag;
2. het verbeteren van de hoge specialistische professionaliteit: de specifieke problemen van de kinderen vereisen een specialistische aanpak;
3. het benadrukken van solidariteit: alle kinderen zijn welkom, medewerkers zijn bijzonder betrokken bij de doelgroep en de uniciteit van het kind staat centraal;
4. het bevorderen van een effectieve integrale samenwerking: met alle betrokken partijen binnen en buiten de stichting wordt actief naar synergie gezocht ten behoeve van de ontwikkeling van het kind;
5. het ontwikkelen van het speciaal (basis) onderwijs: deel uitmakend van de grootste stichting voor speciaal (basis) onderwijs levert de Savioschool een actieve bijdrage aan de maatschappelijke discussie op welke wijze deze problematiek het beste aan te pakken.
6. het hebben van een betrouwbare bedrijfsvoering: de Savioschool streeft naar verhoging van de effectiviteit en efficiëntie van bedrijfsprocessen en de betrouwbaarheid van de (financiële) informatieverzorging.

Visie van de Savioschool op goed onderwijs

1. Leerstofaanbod

De Savio wil een breed onderwijsaanbod realiseren. Wij vinden het belangrijk dat onze leerlingen goed worden voorbereid op het vervolgonderwijs en hun toekomstige leefsituatie.

Er wordt gestreefd naar een evenwichtig leerstofaanbod voor brede persoonlijke ontwikkeling, afgestemd op ontwikkelingsmogelijkheden. Een centraal onderdeel van ons leerstofaanbod is het investeren in sociale vaardigheden en waarborgen van een evenwichtige sociaal-emotionele ontwikkeling.

Een voorwaarde voor het realiseren van een goed leerstofaanbod is dat het aantrekkelijk is voor onze leerlingen. Dit betekent dat het leerstofaanbod uitdagend en stimulerend moet zijn.

Kenmerkend aan onze werkwijze is de gefaseerde aanpak. In de eerste fase staat het realiseren van veiligheid centraal. Dit wordt bereikt door het kind succeservaringen op te laten doen en vervolgens een ontwikkelingsperspectief vast te stellen. In de tweede fase is sprake van gericht leren met maximale ondersteuning. Tenslotte wordt in de 3^e fase de ondersteuning afgebouwd.

De doelen in relatie tot het ontwikkelingsperspectief zijn samengesteld met alle betrokkenen en vastgelegd in groepsplannen c.q. handelingsplannen.

Doelen

- De school waarborgt dat het aanbod dekkend is voor de kerndoelen, afgestemd op de individuele leerling.
- Voor elke leerling is een ontwikkelingsperspectief vastgesteld.
- De school waarborgt dat het feitelijke leerstofaanbod overeenkomt met het geplande aanbod waarbij flexibel ingespeeld kan worden op actuele thema's.
- De school biedt een evenwichtig en herkenbaar leerstofaanbod voor de ontwikkeling van algemene, sociale en schoolse vaardigheden.
- Er is sprake van een doorgaande lijn afgestemd op het ontwikkelingsperspectief van het kind.
- De school biedt voor groepen leerlingen een leerstofaanbod aan dat past bij de onderwijsbehoeften van de individuele leerling.
- Het leerstofaanbod wordt gefaseerd aangeboden en afgestemd op de ontwikkeling.
- De Savioschool realiseert een krachtige leeromgeving.

2. Tijd

Het doel van ons onderwijs is het efficiënt en effectief gebruik maken van de geplande onderwijstijd. Vanwege de gefaseerde aanpak ligt de prioriteit voor ons onderwijs in eerste instantie op het waarborgen van een evenwichtige sociaal-emotionele ontwikkeling. Zo ontstaat voor de leerling een onderwijsleersituatie waarin het zich veilig voelt om te groeien. Geleidelijk verschuift het accent steeds meer naar cognitieve ontwikkeling passend bij het ontwikkelingsperspectief.

Doelen

- De totale door de school geprogrammeerde onderwijstijd voldoet aan de wettelijke vereisten.
- De school heeft de geprogrammeerde tijd evenwichtig verdeeld over de vakken, afgestemd op de onderwijsbehoefte en mogelijkheden van de leerling.
- Het schoolbeleid draagt ertoe bij dat de geprogrammeerde onderwijstijd efficiënt wordt ingezet door deze af te stemmen aan de individuele leerling middels zelfstandige verwerking.
- De leraren realiseren de geplande onderwijstijd.
- Bijzondere activiteiten en/of vieringen zijn zo ingericht dat ze als onderwijstijd zijn te indiceren.
- De tijd voor onderwijs en leren is afgestemd op de kenmerken van de leerlingenpopulatie en op de behoefte van de individuele leerling.
- De school varieert de hoeveelheid tijd voor onderwijs en leren, afhankelijk van de onderwijsbehoeften van leerlingen. Er is ruimte voor leerlingen die extra begeleiding nodig hebben.
- Het leerstofaanbod zijn aangepast aan de korte spanningsboog van de leerlingen..

3. Onderwijsleerproces

Het belangrijkste doel van het onderwijs op de Savioschool is om leerlingen uit te laten naar onderwijs dat past bij hun capaciteiten. Dat realiseren we allereerst door een ontwikkelingsperspectief vast te stellen, passend bij de mogelijkheden van het kind. Uiteraard worden ouders en verzorgers actief betrokken bij dit proces waardoor een actieve leerhouding wordt gerealiseerd. Vervolgens bieden wij een methodische aanpak waarbij sociaal-emotionele problematiek wordt gekanaliseerd en een doorgaande leerlijn beide geborgd in een werkbaar zorgstructuur.

Doelen

- Het realiseren van een doorgaande leerlijn afgestemd op de 2 belangrijkste uitstroomperspectieven (VMBO - LWO, en Praktijk onderwijs).
- Leerlingen en ouders worden actief betrokken bij het vaststellen van de doelen.

4. Schoolklimaat

De Savioschool is een school die het onderwijs in nauwe betrokkenheid met ouders wil vormgeven. Op een onveilige school durf je niet te leren, daarom willen wij dat leerlingen, leerkrachten en ouders zich aantoonbaar veilig voelen bij ons op school. Veiligheid is vooral duidelijk zijn door voorspelbaar te zijn over wederzijdse verwachtingen.

Doelen:

- De school heeft een klimaat waar afspraak ook afspraak is.
- Er is een klimaat op school waarin men elkaar aanspreekt op verantwoordelijkheden.
- Op de Savioschool wordt kwetsbaarheid als kracht gezien.
- Deskundigheidsbevordering is een topprioriteit.
- De (werk)omstandigheden voor leerlingen zijn ordelijk.
- Onderwijsactiviteiten hebben een duidelijke structuur en vertonen door de gehele school samenhang.
- De leraar bevordert het gevoel van veiligheid van leerlingen om te willen leren met behulp van feedbackstrategieën.
- De leraar weet de leerlingen te motiveren, middels het aanbieden van aantrekkelijke, uitdagende lessen, afgestemd op de onderwijsbehoefte en het niveau van de leerling.
- De leerkracht (en andere teamleden) zorgen voor voldoende ondersteuning bij het onderwijsleerproces.
- Leerkrachten hanteren gevarieerde werkvormen.
- De vorderingen en ontwikkeling van leerlingen worden systematisch gevolgd.
- De vorderingen en ontwikkeling van leerlingen worden geanalyseerd.
- Er wordt in het lesprogramma gewerkt aan het verbeteren van interactievaardigheden met behulp van kanjertraining en samen met ouders.
- Er vindt terugkoppeling plaats over de leervorderingen
- Er is een 'levend' veiligheidsbeleid
- De aankleding en inrichting van ruimtes en gebouw zijn functioneel en stimulerend.
- Ouders worden betrokken bij belangrijke beslissingen voor hun kind.
- Ouders worden geïnformeerd over de taken en verantwoordelijkheden van de school, waar die verantwoordelijkheid ophoudt en wanneer het de verantwoordelijkheid van de ouders is.
- De school heeft een waarschuwings- en time out beleid en een protocol fysiek ingrijpen.
- De school heeft een veiligheidsbeleid.

5. Zorg en begeleiding

Zoals gezegd is het doel van ons onderwijs het realiseren van het vastgestelde ontwikkelingsperspectief. De zorgstructuur van de Savioschool draagt er toe bij dat de processen die deze doelstelling bewerkstelligen ook geborgd worden. Deze processen zijn zichtbaar gemaakt in handelingsplannen welke zijn vastgesteld in nauwe samenwerking met ouders en / of verzorgers. Daarnaast heeft de zorgstructuur van de Savioschool tot doel om knelpunten rondom didactische en / of sociaal-emotionele ontwikkeling vroegtijdig te signaleren en door middel van ondersteuning aan te pakken. Hiertoe worden dagelijks diverse disciplines ingezet zoals: logopedie, fysiotherapie, kunstzinnige therapie en maatschappelijk werk. Mocht deze ondersteuning niet toereikend zijn dan biedt de zorgstructuur de mogelijkheid om externe partijen in te schakelen zoals de GGD en Bureau Jeugdzorg via de Commissie van Begeleiding (CvB).

Een goede sfeer, respect voor elkaars expertise, maar ook afbakening en afstemming van taken is essentieel voor de effectiviteit van de zorgstructuur. De ontwikkeling hiervan heeft de voortdurende aandacht in de kwaliteitscyclus (jaarplan) van de school.

Deskundigheidsbevordering is een topprioriteit op de Savioschool. Vanzelfsprekend zijn alle professionals opgeleid voor het vak dat zij uitoefenen. Door continue deskundigheidsbevordering van het team naar aanleiding van knelpunteninventarisaties wordt de expertise van leerkrachten 'state of the art' gehouden.

Doelen

- De school heeft een heldere zorgstructuur die ingezet wordt door leerkrachten.
- De school zet interne en externe deskundigheid in voor zorg en begeleiding.
- De taken en verantwoordelijkheden van de CvB-leden zijn omschreven.
- De school beschikt over een goed leerlingvolgsysteem dat tot doel heeft het ontwikkelingsperspectief te realiseren.
- Voor alle leerlingen is een ontwikkelingsperspectief vastgesteld.
- Er zijn duidelijke procedures voor in-, door-, en uitstroom.
- De school onderhoudt contacten met scholen en instellingen waar de leerlingen vandaan komen.
- De school heeft procedures om zorgleerlingen vroegtijdig te signaleren.
- De school analyseert de hulpvragen van leerlingen die dreigen uit te vallen.
- De zorgstructuur van de school is resultaatgericht.
- De school betreft ouders/verzorgers bij de begeleiding van de schoolloopbaan van alle leerlingen.

6. Opbrengsten

De Savioschool streeft naar prestaties van leerlingen die passend zijn bij hun ontwikkelingsperspectief. De school realiseert een goede aansluiting van haar leerlingen op het vervolgonderwijs. Wij vinden het van belang dat de opbrengsten van het onderwijs zichtbaar en meetbaar weergegeven worden in een leerlingvolgsysteem. De school evalueert tenminste jaarlijks de kwaliteit van de opbrengsten m.b.v. een werkbaar leerlingvolgsysteem.

Doelen

- De resultaten bij uitstroom naar het vervolgonderwijs liggen tenminste op het niveau dat op grond van het ontwikkelingsperspectief is verwacht.
- De opbrengsten van het onderwijs zijn meetbaar en zichtbaar in een leerlingvolgsysteem.
- De leerlingen beschikken aan het einde van de schoolperiode sociale vaardigheden die passen bij het vervolgonderwijs.
- De zorg voor 'extra zorg leerlingen' is zichtbaar in handelingsplannen.

Toekomstvisie Savioschool

De Savioschool ontwikkelt zich in 2 jaar tot een brede sbo-school met een cluster – 4 afdeling waarin tenminste 2 klassen onderwijs c.q. behandeling krijgen. Binnen 6 jaar realiseren wij een locatie met een optimaal multidisciplinair aanbod voor de doelgroep SBO en Cluster 4.

Onder onze doelgroep vallen dan: leerlingen met leer – en gedragsproblemen tevens hebben we ons gespecialiseerd in kinderen waarbij externaliserende gedragsproblematiek het leren in de weg zit. Hieronder verstaan we bijvoorbeeld: oppositionele gedragsproblemen, hechtingsproblematiek en conduct disorders.

In het kader van passend onderwijs willen wij vanwege onze expertise t.a.v. leer – en gedragsproblemen en professionele opvattingen een inspiratiebron zijn voor kinderen, ouders en collega's in de regio.

Wij willen bekend staan als een warme, gedreven, enthousiaste en stabiele organisatie waar mensen zich welkom voelen en waar uit kinderen gehaald wordt wat er in zit!

Wij ontwikkelen ons:

- tot een team dat samenwerkt met ouders.
- tot een team dat goed voor zichzelf zorgt.
- tot een team dat afspraken nakomt
- tot een organisatie die de regie in handen neemt
- tot een doelgeleide organisatie
- tot een SO / SBO
- tot een school met samenhangend aanbod in haar lessen

Dat realiseren we door zaken professioneel op te pakken. Dit betekent dat we problemen die we aantreffen met open vizier tegemoet treden en door continue te reflecteren op onze resultaten. Op deze manier zullen wij ons stap voor stap verbeteren en onze ambities realiseren.

Bijlage 1 Oude visie – missie – kernpunten - toekomstvisie

Onze strategische speerpunten in onze ontwikkelingen zijn:

- verder uitbouwen van expertise
- ontwikkelen van faciliteiten (voorzieningen) om het onderwijs 'state of the art' te maken
- ontspanning
- brede groei
- verantwoorde ontwikkeling

Bijlage 2 – Inventarisatie associatie kernwaarden

Kracht	Onvoorwaardelijk	Passie
aanvullen	aandachtig	aandacht
bijscholing	accepteren	altijd
collegiaal	altijd, altijd, altijd, altijd, altijd, voor altijd, voor altijd	blij
communicatie	blijven, blijven	compassie
consequent	duidelijke richting kiezen	de toekomst
contact	echt	energie, energie
duidelijk, duidelijk	eenheid	enthousiasme
echt	eerlijk	er voor gaan, er voor gaan, er voor gaan, er voor gaan
één team	energie	gaan
eenduidig,	er voor gaan	gedreven,
gedragen voelen	gedreven	geluk
gemotiveerd	gelijkheid	genieten
gevoel, gevoel	geven en nemen	genieten, genieten
goed voelen	goede sfeer in klas en team	goed gevoel
humor, humor	in voor en tegenspoed	goed willen doen
kennis en inzicht gebruiken,	insluiten	houden van
krachtig	kracht	insluiten
niet bang zijn	liefde voor kind en collega's	inzet, inzet
niet opgeven, inzetten	nieuwe dag nieuwe kansen	knallen
oog voor elkaar	onderscheid door duidelijkheid en geen vooroordeel	kracht
open	open	liefde
overwinnen	passie	liefde vol
passie	plezier	ontwikkelen
plan	respect en respectvol	onvoorwaardelijk, onvoorwaardelijk,
positief	samen	overgave, overgave
rust	Samen staan achter gemaakte keuzes	plezier, plezier, plezier voor kinderen collega's en vak, plezier
samen werken, samen werken	samen sterk	samen
Samen,samen, samen, samen sterk,	schone lei	super
spierballen,spierballen	trouw aan afspraken	teambreed,
Sterk, sterk, sterk, sterk,	trouw aan elkaar	trouw
stoer	trouw, trouw	veilig
structuur	veilig	vol vuur
veiligheid,	vertrouwen	voor de kinderen, voor de kinderen
wil	zelfvertrouwen	voor de lesstof
Zelf bewust		voor het systeem
		voor wat nodig is
		warmte
		weten waar je het over hebt
		wortels en lekkere mannen
		zoeken naar

label

samenwerking

samenwerking

samenwerking

samenwerking

regels

samenwerking

regels

emotie/gevoel

samenwerking

regels

emotie/gevoel

emotie/gevoel

emotie/gevoel

emotie/gevoel

emotie/gevoel

samenwerking

emotie/gevoel

emotie/gevoel

samenwerking

samenwerking

emotie/gevoel

emotie/gevoel

emotie/gevoel

regels

emotie/gevoel

emotie/gevoel

samenwerking

samenwerking

emotie/gevoel

emotie/gevoel

emotie/gevoel

regels

regels

emotie/gevoel

emotie/gevoel

Kracht

aanvullen

bijscholing

collegiaal

communicatie

consequent

contact

duidelijk, duidelijk

echt

één team

eenduidig,

gedragen voelen

gemotiveerd

gevoel, gevoel

goed voelen

humor, humor

kennis en inzicht gebruiken,

krachtig

niet bang zijn

niet opgeven, inzetten

oog voor elkaar

open

overwinnen

passie

plan

positief

rust

samen werken, samen werken

Samen,samen, samen, samen sterk,

spierballen,spierballen

Sterk, sterk, sterk, sterk,

stoer

structuur

veiligheid,

wil

Zelf bewust

label

emotie/gevoel

samenwerking

emotie/gevoel

emotie/gevoel

regels

emotie/gevoel

samenwerking

emotie/gevoel

emotie/gevoel

samenwerking

emotie/gevoel

samenwerking

samenwerking

emotie/gevoel

samenwerking

emotie/gevoel

emotie/gevoel

emotie/gevoel

emotie/gevoel

regels

emotie/gevoel

emotie/gevoel

emotie/gevoel

samenwerking

samenwerking

samenwerking

samenwerking

regels

regels

samenwerking

samenwerking

emotie/gevoel

emotie/gevoel

emotie/gevoel

Onvoorwaardelijk

aandachtig

accepteren

altijd, altijd, altijd, altijd, altijd, voor altijd, voor altijd

blijven, blijven

duidelijke richting kiezen

echt

eenheid

eerlijk

energie

er voor gaan

gedreven

gelijkheid

geven en nemen

goede sfeer in klas en team

in voor en tegenspoed

insluiten

kracht

liefde voor kind en collega's

nieuwe dag nieuwe kansen

onderscheid door duidelijkheid en geen vooroordeel

open

passie

plezier

respect en respectvol

samen

Samen staan achter gemaakte keuzes

samen sterk

schone lei

trouw aan afspraken

trouw aan elkaar

trouw, trouw

veilig

vertrouwen

zelfvertrouwen

label	Passie
emotie/gevoel	aandacht
regel	altijd
emotie/gevoel	blij
emotie/gevoel	compassie
emotie/gevoel	de toekomst
emotie/gevoel	energie, energie
emotie/gevoel	enthousiasme
samenwerken	er voor gaan, er voor gaan, er voor gaan, er voor gaan
emotie/gevoel	gaan
emotie/gevoel	gedreven,
emotie/gevoel	geluk
emotie/gevoel	genieten
emotie/gevoel	genieten, genieten
emotie/gevoel	goed gevoel
emotie/gevoel	goed willen doen
emotie/gevoel	houden van
emotie/gevoel	insluiten
samenwerken	inzet, inzet
emotie/gevoel	knallen
emotie/gevoel	kracht
emotie/gevoel	liefde
emotie/gevoel	liefde vol
samenwerken	ontwikkelen
regel	onvoorwaardelijk, onvoorwaardelijk,
regel	overgave, overgave
samenwerken	plezier, plezier, plezier voor kinderen collega's en vak, plezier
samenwerken	samen
emotie/gevoel	super
samenwerken	teambreed,
samenwerken	trouw
regel	veilig
emotie/gevoel	vol vuur
samenwerken	voor de kinderen, voor de kinderen
regel	voor de lesstof
regel	voor het systeem
regel	voor wat nodig is
emotie/gevoel	warmte
samenwerken	weten waar je het over hebt
emotie/gevoel	wortels en lekkere mannen
samenwerken	zoeken naar



Concept

Collectieve ambitie

Algemeen

Wij staan bekend als een warme, gedreven, enthousiaste en stabiele organisatie waar iedereen zich welkom voelt.

Wij bieden onderwijs aan leerlingen tussen 4 en 13 jaar met leer- en gedragsproblemen.

Ouder(s)/verzorger(s) en leerlingen worden actief betrokken bij dit proces waardoor een actieve leerhouding wordt gerealiseerd.

Vernieuwen

In de komende periode blijven wij vernieuwen en andere onderwijsconcepten uitproberen. Wij vinden het belangrijk dat er een balans is tussen de zaak -, praktische - en creatieve vakken. Wij besteden veel aandacht aan de motorische ontwikkeling, bewegingsonderwijs heeft een aanzienlijke rol hierin.

Praktisch betekent dit:

- *Oriënteren op atelieronderwijs waarbij leerlingen zelf meer de regie krijgen over hun onderwijsleerproces.*
- *Er wordt gedacht om een leerlingenraad in de school op te richten.*
- *Expertise uitwisselen met andere scholen bijv. door het geven van trainingen/workshops*
- *Oriëntatie op een 8+ groep*

Profileren

Wij profileren ons als specialist voor leerlingen met specifieke onderwijsbehoeften en als inspirerende school en dagen teamleden uit om zichzelf optimaal te ontwikkelen. Onze focus: ontwikkelingsgericht onderwijs voor onze leerlingen, met oog voor hun toekomst.

Praktisch betekent dit:

- *Expertise uitwisselen met andere scholen bijv. door het geven van trainingen/workshops*
- *Teamleden onderling wisselen kennis en ervaringen uit.*
- *We hebben een leescoördinator/dyslexiespecialist en is er een logopediepraktijk in de school gehuisvest. Wij verdiepen ons verder in gedragsproblemen en kinderen met een laag IQ. Dit doen wij in overleg en samenhang met de collega SBO scholen en het samenwerkingsverband.*

Verbinden

De Savioschool is een school die het onderwijs in nauwe betrokkenheid met ouders, leerlingen, leerkrachten en externe instanties wil vormgeven. Wij vinden het belangrijk dat leerlingen, leerkrachten en ouders zich aantoonbaar veilig voelen bij ons op school. Wij bieden een voorspelbare leeromgeving.

Praktisch betekent dit:

- *De bestaande contacten met het samenwerkingsverband, gemeente, Jeugdzorg, CJG, leerplicht en voortgezet onderwijs goed blijven onderhouden en waar nodig dienen deze te worden geïntensiveerd.*
- *Met het oog op de Brede School, zullen wij intensiever gaan samenwerken met Hilmare en BSO-de Theepot.*

Resultaatgericht werken

De Savio biedt een breed onderwijsaanbod. Wij vinden het belangrijk dat onze leerlingen goed worden voorbereid op het vervolgonderwijs en hun toekomstige leefsituatie. Een vervolg dat past bij de capaciteiten van de leerling. Bij alles wat we doen vragen we ons af: komt dit ten goede aan het onderwijs aan onze leerlingen? Hoe zorgen we voor een optimale ontwikkeling? Ons handelen is daarom eenduidig en daardoor veilig, we houden hierbij rekening houden met de behoeften van individuele leerlingen.

De Savioschool streeft naar prestaties van leerlingen die passend zijn bij hun ontwikkeling, vastgelegd in een ontwikkelingsperspectief. Wij vinden het van belang dat de opbrengsten van het onderwijs zichtbaar en meetbaar weergegeven worden in een leerlingvolgsysteem.

Praktisch betekent dit:

- *De ingezette koers met betrekking tot de 1-zorgroute wordt voortgezet, waarbij de prestaties van de leerlingen worden gevolgd en indien nodig (en haalbaar) wordt extra ondersteuning geboden.*
- *Wij streven er naar leerlingen uit te laten stromen op een niveau waarmee zij maatschappelijk zo goed mogelijk toegerust zijn en dat tegemoet komt aan hun mogelijkheden, rekening houdend met intelligentie en andere stimulerende en belemmerende factoren.*
- *Ten aanzien van de veiligheid hechten wij veel belang aan het nakomen van de afspraken die er binnen de school gemaakt zijn. Wij spreken elkaar aan op het nakomen hiervan. Verder zijn er nauwe contacten met externe organisatie (leerplicht, wijkagent, jeugdhulpverlening).*

Bijlage 4 Reacties concept collectieve ambitie 2e deelvraag

Herken je de school (en jezelf) in de geformuleerde collectieve ambitie? Zo ja, ga verder met vraag 2 en 3. Zo nee, geef dan je aanvullingen/opmerkingen.

Ja
➤ Mooi stuk! Zeker herkenbaar en ambitieus, maar haalbaar ➤ Wat ik mis/me afvraag: Bij verbinden denk ik dat ook contact met peuterspeelzalen belangrijk is voor het 'krijgen' van kleuters.
Ja, het is duidelijk en werkbaar.
Ja

Wat hebben we nodig om de ambitie van de school te verwezenlijken?

➤ Meer "handen" om de extra ondersteuning te kunnen bieden mbt handelingsplannen. ➤ Een goede opzet "hoe" je de tijd inzet die je hebt zodat er niet veel gemist wordt van de andere vakken
➤ Inzicht in wat atelier onderwijs is alvorens we hier "ja" op zeggen als team ➤ Is er animo vanuit de scholen voor een 8+ groep ➤ Dat mensen in het team zich specialiseren (mbt expertise uitwisselen) ➤ Dat we meer 'de boer' opgaan, onze mooie school openstellen
➤ We zullen het samen moeten doen ➤ Mekaar dingen toevertrouwen en dingen delen met elkaar ➤ Kennis overbrengen op de collega's is zeker een goede zet
➤ Enthousiasme, tijd en inzet

Op welke manier kun jij een bijdrage leveren aan het tot stand komen van de collectieve ambitie?

➤ Meedenken een opzet te maken over hoe we tijd in gaan zetten om extra ondersteuning te kunnen bieden. Met bijv. computerprogramma's voor rekenen en lezen ➤ Meedenken om atelier onderwijs op te zetten.
➤ Verdiepen in atelier onderwijs. ➤ Ik voel en heb wel de ambitie om me meer te verdiepen in het lezen en dyslexie. ➤ Contacten leggen met peuterspeelzalen.
➤ Verder verdiepen in het jonge kind ➤ Verdiepen in het rekenen
➤ Opzetten/begeleiden leerlingenraad ➤ Meedenken over inzet expertise naar andere scholen ➤ Begeleiden intervisiegroepen ➤ Vraagbaak voor gedragsproblemen ➤ Contacten met externe organisaties leggen en onderhouden

Bijlage 5 Vragenlijst 3^e deelvraag

Beste Collega,

In het afgelopen jaar hebben we samen de collectieve ambitie gevormd. Zoals je weet is dit thema ook onderwerp van mijn onderzoek. Om mijn onderzoek goed te kunnen afronden heb ik nog een laatste paar vragen aan je.

Ik wil met de vragen inzichtelijk krijgen wat in het proces heeft bijgedragen om tot deze ambitie te komen. De vragen die ik hierover stel hebben betrekking op jouw persoonlijke aandeel in dit proces, de tijd en de werkvormen. Bij de laatste vraag kun je nog wat tips geven. Probeer je antwoord te motiveren in 1 zin of 1 woord. (NB. De motivatie is voor mij wel belangrijk)

Vriendelijk verzoek om deze vragenlijst uiterlijk maandag 18 juni in te leveren. Ik hoop dat dit lukt in deze hectische weken, je levert in ieder geval een aanzienlijke bijdrage voor mijn onderzoek ☺ De vragenlijst mag je neerleggen bij de administratie.

Alvast heel veel dank.

Herdien

Heb je het idee dat je je persoonlijke aandeel hebt kunnen leveren bij het formuleren van de collectieve ambitie?

Ja, want
Neen, want

Heb je het idee dat er voldoende tijd is besteed aan het gezamenlijk formuleren van de collectieve ambitie waarin je je persoonlijke aandeel hebt kunnen leveren?

Ja, want
Neen, want

Heb je het idee dat door de coöperatieve werkvormen die zijn gebruikt, jij je persoonlijke aandeel hebt kunnen leveren aan het formuleren van de collectieve ambitie?

Ja, want
Neen, want

Wat zou je een volgende keer anders willen doen in het proces?

--

WAT ZOU JIJ WILLEN DAT DE AMBITIE VAN DE SCHOOL IS WAARBIJ JE IN GEDACHT DE KERNWAARDEN VAN DE ALOYSIUS (KRACHT, ONVOORWAARDELIJK EN PASSIE) MEENEEMT.

Wat noemen de 3 groepjes als gemeenschappelijk factor

GROEP 1	Wij zijn een “warme”school waar teamleden/ Leerlingen/ouders met plezier naar toe komen.
	We hebben een positieve en motiverende uitstraling.
	We vinden samenwerking met leerlingen, leerkrachten, en ouders belangrijk
GROEP 2	Wij willen kinderen breder begeleiden in ons onderwijs dan alleen groep 1 t/m 8. Wij denken aan een groep 8+ (basisvorming) voor een veilige overgang naar het middelbaar onderwijs.
	Wij bieden dit in een veilige en voorspelbare omgeving.
	Wij organiseren Sova trainingen na schooltijd.
	Wij delen onze expertise, passie en kracht met andere scholen door bijv. het geven van trainingen.
	Er is voor elk kind/elk niveau ruimte om te groeien. (assistentie, tijd, mensen en lokalen).
	Wij vinden het volgende belangrijk: samen, met elkaar, veiligheid en plezier.
GROEP 3	Wij maken samen de school (collega's, bestuur, ouders en kind).
	Ons handelen is eenduidig en daardoor veilig (voor iedereen).
	Wij herkennen ons in de termen: plezier en gedrevenheid.

Bijlage 7 Kwalitatieve analyse 3^e deelvraag

Respondent	Persoonlijk aandeel		Tijdsinvestering		Gekozen werkvorm		Wat zou je anders in het proces willen doen ?
	Ja	Nee	Ja	Nee	Ja	Nee	
1	Bij aantal vergaderingen persoonlijk aandeel kunnen leveren		Voldoende tijd en blijvend actueel		Eigen inbreng goed door gebruik kleine groepjes		Meer tijd
2	Eigen mening kunnen geven door kleine groepen		Voldoende tijd om te brainstormen		Herkenbaarheid eigen inbreng bij gezamenlijke formulering		Meer tijd voor dialoog
3	Meerdere malen besproken in teamvergaderingen		Voldoende tijd in verschillende overlegvormen		Een ieder werd geactiveerd om zijn mening te geven		Niets
4	Meerdere malen besproken in teamvergaderingen en brede samenstelling commissie		Voldoende tijd en op verschillende momenten		een ieder werd geactiveerd om zijn mening te geven		Niets
5	Ik ben gehoord en heb mijn mening kunnen geven			Onvoldoende tijd en te weinig ruimte voor discussie		Betrokkenheid is niet afhankelijk van de werkvorm	Meer tijd en meer dialoog
6	Voldoende ruimte voor discussie			Onvoldoende tijd en meer tijd voor reflectie	Actief betrokken en veel interactie		Meer tijd voor bezinning
7	geen antwoord	geen antwoord	Efficient gebruik beschikbare tijd		Inspirerend en uitnodigende werkvorm		Niets
8	Goed voorbereid		Voldoende tijd via mail en vergaderingen		Afwisselende en veilige werkvorm met aandacht voor terugkoppeling		Niets
9	Door interactie persoonlijk bijdrage kunnen geven		Voldoende tijd en op verschillende momenten		Interactief, duidelijk en aandacht voor terugkoppeling		Niets
10	Door deelname in werkgroep goed zicht op acties		Voldoende tijd door gekozen werkvorm		Een ieder werd geactiveerd om zijn mening te geven		Niets



COLLECTIEVE AMBITIE

Algemeen

Wij staan bekend als een warme, gedreven, enthousiaste en stabiele organisatie waar iedereen zich welkom voelt.

Wij bieden onderwijs aan leerlingen tussen 4 en 13 jaar met leer- en gedragsproblemen.

Ouder(s)/verzorger(s) en leerlingen worden actief betrokken bij dit proces waardoor een actieve leerhouding wordt gerealiseerd.

Vernieuwen

In de komende periode blijven wij vernieuwen en andere onderwijsconcepten uitproberen. Wij vinden het belangrijk dat er een balans is tussen de zaak -, praktische - en creatieve vakken. Wij besteden veel aandacht aan de motorische ontwikkeling, bewegingsonderwijs heeft een aanzienlijke rol hierin.

Praktisch betekent dit:

- *Oriënteren op atelieronderwijs waarbij leerlingen zelf meer de regie krijgen over hun onderwijsleerproces.*
- *Er wordt gedacht om een leerlingenraad in de school op te richten.*
- *Expertise uitwisselen met andere scholen bijv. door het geven van trainingen/workshops*
- *Oriëntatie op een 8+ groep*

Profileren

Wij profileren ons als specialist voor leerlingen met specifieke onderwijsbehoeften en als inspirerende school en dagen teamleden uit om zichzelf optimaal te ontwikkelen. Onze focus: ontwikkelingsgericht onderwijs voor onze leerlingen, met oog voor hun toekomst.

Praktisch betekent dit:

- *Expertise uitwisselen met andere scholen bijv. door het geven van trainingen/workshops*
- *Teamleden onderling wisselen kennis en ervaringen uit.*
- *We hebben een leescoördinator/dyslexiespecialist en is er een logopediepraktijk in de school gehuisvest. Wij verdiepen ons verder in gedragsproblemen en kinderen met een laag IQ. Dit doen wij in overleg en samenhang met de collega SBO scholen en het samenwerkingsverband.*

Verbinden

De Savioschool is een school die het onderwijs in nauwe betrokkenheid met ouders, leerlingen, leerkrachten en externe instanties wil vormgeven. Wij vinden het belangrijk dat leerlingen, leerkrachten en ouders zich aantoonbaar veilig voelen bij ons op school. Wij bieden een voorspelbare leeromgeving.

Praktisch betekent dit:

- *De bestaande contacten met het samenwerkingsverband, gemeente, Jeugdzorg, CJG, leerplicht, peuterspeelzalen en voortgezet onderwijs goed blijven onderhouden en waar nodig dienen deze te worden geïntensiveerd.*
- *Met het oog op de Brede School, zullen wij intensiever gaan samenwerken met Hilmare en BSO-de Theepot.*

Resultaatgericht werken

De Savio biedt een breed onderwijsaanbod. Wij vinden het belangrijk dat onze leerlingen goed worden voorbereid op het vervolgonderwijs en hun toekomstige leefsituatie. Een vervolg dat past bij de capaciteiten van de leerling. Bij alles wat we doen vragen we ons af: komt dit ten goede aan het onderwijs aan onze leerlingen? Hoe zorgen we voor een optimale ontwikkeling? Ons handelen is daarom eenduidig en daardoor veilig, we houden hierbij rekening houden met de behoeften van individuele leerlingen.

De Savioschool streeft naar prestaties van leerlingen die passend zijn bij hun ontwikkeling, vastgelegd in een ontwikkelingsperspectief. Wij vinden het van belang dat de opbrengsten van het onderwijs zichtbaar en meetbaar weergegeven worden in een leerlingvolgsysteem.

Praktisch betekent dit:

- *De ingezette koers met betrekking tot de 1-zorgroute wordt voortgezet, waarbij de prestaties van de leerlingen worden gevolgd en indien nodig (en haalbaar) wordt extra ondersteuning geboden.*
- *Wij streven er naar leerlingen uit te laten stromen op een niveau waarmee zij maatschappelijk zo goed mogelijk toegerust zijn en dat tegemoet komt aan hun mogelijkheden, rekening houdend met intelligentie en andere stimulerende en belemmerende factoren.*
- *Ten aanzien van de veiligheid hechten wij veel belang aan het nakomen van de afspraken die er binnen de school gemaakt zijn. Wij spreken elkaar aan op het nakomen hiervan. Verder zijn er nauwe contacten met externe organisatie (leerplicht, wijkagent, jeugdhulpverlening).*