

# Toets PGO

Fontys / OSO

## Bouwen aan een collectieve ambitie

Het invoeren van groepsplannen in het basisonderwijs



|                 |                      |
|-----------------|----------------------|
| Naam:           | Ivo Troost           |
| studentnummer:  | 1363969              |
| Begeleider:     | A. Weterings-Helmons |
| Aantal woorden: | 10507 woorden        |
| Domein:         | Begeleiden           |

## Inhoudsopgave

---

|                      |                                                                   |    |
|----------------------|-------------------------------------------------------------------|----|
| <b>Inhoudsopgave</b> |                                                                   | 2  |
| <b>Samenvatting</b>  |                                                                   | 4  |
| <b>Hoofdstuk 1</b>   | <b>Aanleiding en probleemstelling</b>                             |    |
| 1.1                  | Aanleiding                                                        | 5  |
| 1.2                  | Probleemstelling                                                  | 5  |
| 1.2.1                | Inspectiebezoek                                                   | 5  |
| 1.2.2                | Audit                                                             | 5  |
| 1.2.3                | Leerkrachten groep 1 en 2                                         | 5  |
| 1.2.4                | Mijn rol als Intern Begeleider                                    | 6  |
| 1.3                  | Onderzoeksvraag                                                   | 6  |
| <b>Hoofdstuk 2</b>   | <b>Theoretisch kader</b>                                          |    |
| 2.1                  | Definiëring centrale begrippen                                    | 7  |
| 2.1.1                | Groepsplannen                                                     | 7  |
| 2.1.2                | Krachtenveld in team                                              | 7  |
| 2.1.3                | Leiderschapskwaliteiten                                           | 8  |
| 2.1.4                | Veranderingsprocessen                                             | 8  |
| 2.1.5                | Collectieve ambitie                                               | 8  |
| 2.1.6                | Competenties IB-er                                                | 8  |
| 2.2                  | Dilemma rol adjunct-directeur – IB-er                             | 10 |
| <b>Hoofdstuk 3</b>   | <b>Onderzoeksmethodologie</b>                                     |    |
| 3.1                  | Doel van mijn onderzoek                                           | 11 |
| 3.2                  | Onderzoek paradigma                                               | 11 |
| 3.3                  | Onderzoeksvorm                                                    | 11 |
| 3.4                  | Respondenten, triangulatie, betrouwbaarheid en validiteit         | 11 |
| 3.5                  | Ethische aspecten en dilemma's                                    | 12 |
| 3.6                  | Verzamelen van data                                               | 12 |
| 3.6.1                | Deelvraag 1                                                       | 13 |
| 3.6.2                | Deelvraag 2                                                       | 13 |
| 3.6.3                | Deelvraag 3                                                       | 13 |
| 3.7                  | Werkplan en tijdpad                                               | 14 |
| <b>Hoofdstuk 4</b>   | <b>Data-analyse en resultaten</b>                                 |    |
| 4.1                  | Uitwerking deelvraag 1                                            | 15 |
| 4.1.1                | Het maken van een groepsplan                                      | 15 |
| 4.1.2                | Wat vindt de respondent moeilijk aan het maken van een groepsplan | 16 |
| 4.1.3                | Hoeveelheid beschikbare tijd en begeleiding IB-er                 | 17 |
| 4.1.4                | Interventies                                                      | 17 |
| 4.1.5                | Opbrengsten maken van groepsplannen                               | 18 |
| 4.1.6                | Analyse van de interviews maken van groepsplannen                 | 19 |
| 4.2                  | Uitwerking deelvraag 2                                            | 20 |
| 4.2.1                | Krachtenveld Doelen en werkwijze                                  | 20 |
| 4.2.2                | Krachtenveld Besluitvorming                                       | 21 |
| 4.2.3                | Krachtenveld Houding                                              | 22 |
| 4.2.4                | Analyse van de interviews vragenlijsten van Camp                  | 22 |
| 4.2.4.1              | Inhoudsanalyse nulmeting                                          | 22 |
| 4.2.4.2              | Inhoudsanalyse eindmeting                                         | 23 |

|                        |                                                                              |    |
|------------------------|------------------------------------------------------------------------------|----|
| 4.3                    | Uitwerking deelvraag 3                                                       | 24 |
| 4.3.1                  | Interpersoonlijke competenties                                               | 24 |
| 4.3.2                  | Pedagogische competenties                                                    | 24 |
| 4.3.3                  | Competenties in het samenwerken met collega's                                | 25 |
| 4.3.4                  | Competentie in reflectie en ontwikkeling                                     | 25 |
| 4.3.5                  | Puntenbeoordeling                                                            | 25 |
| 4.3.6                  | De analyse van de opmerkingen beoordelingskader competenties                 | 26 |
| 4.3.6.1                | Inhoudsanalyse nulmeting                                                     | 26 |
| 4.3.6.2                | Inhoudsanalyse eindmeting                                                    | 26 |
| <b>Hoofdstuk 5</b>     | <b>Beantwoording, conclusies en aanbevelingen</b>                            |    |
| 5.1                    | Onderzoeksvraag                                                              | 27 |
| 5.2                    | Beantwoording deelvraag 1                                                    | 27 |
| 5.3                    | Beantwoording deelvraag 2                                                    | 28 |
| 5.4                    | Beantwoording deelvraag 3                                                    | 30 |
| 5.5                    | Conclusie Onderzoeksvraag                                                    | 30 |
| 5.6                    | Aanbevelingen                                                                | 31 |
| <b>Hoofdstuk 6</b>     | <b>Reflectie</b>                                                             |    |
| 6.1                    | Model van de logische Niveaus van Bateson                                    | 32 |
| 6.2                    | Reflectie op proces                                                          | 33 |
| <b>Literatuurlijst</b> |                                                                              | 34 |
| <b>Bijlagen</b>        |                                                                              |    |
| - Bijlage 1            | Verwerkingsopdracht Oplossingsgerichte begeleiding van teams                 | 36 |
| - Bijlage 2            | Werkplan en tijdpad                                                          | 39 |
| - Bijlage 3            | Vragenlijsten van Camp                                                       | 41 |
| - Bijlage 4            | Gestructureerd interview (vragenlijsten van Camp)                            | 44 |
| - Bijlage 5            | Uitwerking nulmeting gestructureerd interview van Camp                       | 47 |
| - Bijlage 6            | Uitwerking eindmeting gestructureerd interview van Camp                      | 48 |
| - Bijlage 7            | Gestructureerd interview over het maken van een groepsplan                   | 49 |
| - Bijlage 8            | Uitwerking vragen gestructureerd interview over het maken van een Groepsplan | 52 |
| - Bijlage 9            | Beoordelingskader competenties IB-er                                         | 55 |
| - Bijlage 10           | Nul- en eindmeting beoordelingskader competenties IB-er                      | 59 |
| - Bijlage 11           | Powerpoint Reteaming                                                         | 65 |
| - Bijlage 12           | Nulmeting kleurentest (mei 2014)                                             | 68 |
| - Bijlage 13           | Eindmeting kleurentest (april 2015)                                          | 69 |

## **Samenvatting**

---

Dit onderzoeksverslag bevat een actieonderzoek naar de invloed van communicatie tussen een Intern Begeleider (IB-er) en leerkrachten, op de veranderingsbereidheid om groepsplannen te implementeren en te bouwen aan een collectieve ambitie in de school. In dit onderzoek zijn leerkrachten begeleid. Mijn onderzoeksdoel is tweeledig. Ik onderzoek of ik als IB-er de juiste oplossingsgerichte competenties bezit. Daarnaast onderzoek ik, of ik de leerkrachten meer inzicht kan geven in de implementatie van groepsplannen in de school.

Via gestructureerde interviews en kwantitatief onderzoek is onderzoek gedaan naar hoe leerkrachten denken over het leren werken met groepsplannen. Daarin wordt duidelijk dat leerkrachten vaardigheden nodig hebben om zichzelf te ontwikkelen op het gebied van 'Passend Onderwijs'.

Middels een nul- en eindmeting en het inzetten van gestructureerde interviews, worden de weerstanden gemeten met de 'Matrix van Camp' en mijn competenties als IB-er beoordeeld met een beoordelingskader competenties IB-er, om op deze manier het effect van de techniek 'Reteaming' (Furman & Aloha, 2009) te onderzoeken.

Op basis van de resultaten uit dit onderzoek kan worden geconcludeerd dat door de inzet van 'Reteaming' tijdens de gestructureerde interviews, mijn competenties als IB-er zijn verbeterd, daardoor mijn leiderschapskwaliteiten zijn verhoogd en er een collectieve ambitie is ontstaan door de ontwikkeling van 'eigenaarschap' bij leerkrachten, tot het maken van groepsplannen.

**1.1 Aanleiding**

In april 2014 heeft er inzake een vierjaarlijkse cyclus vanuit het samenwerkingsverband COLON, een audit 'zorg' plaatsgevonden op de school waar ik werk. Tijdens deze audit is geconstateerd dat het niveau van de handelingsplannen niet hoog is: De doelstellingen zijn niet SMARTI geformuleerd en de evaluaties van de handelingsplannen zijn niet of nauwelijks geschreven. De groepsplannen zijn wel beperkt aanwezig, maar hebben geen hoog niveau, omdat deze te algemeen zijn geformuleerd. De auditoren hebben de schoolprestaties (LOVS CITO begrijpend lezen en rekenen) van groep 4 en 6 vergeleken met de inspectienormen. Daaruit blijkt dat de tussenopbrengsten niet op voldoende niveau zijn.

**1.2 Probleemstelling****1.2.1 Inspectiebezoek**

Tijdens het inspectiebezoek in 2012 heeft de school een voldoende gekregen op het gebied van de zorg. De opbrengsten van het School Eind Onderzoek (SEO) zijn voldoende beoordeeld. Als Intern Begeleider (IB-er) heb ik gewerkt volgens de theorie van Pameijer en Van Beukering (2006). Zij hebben aangegeven dat vooral de onderwijsbehoeften van het kind centraal moeten staan. Tijdens toetsmomenten blijken leerlingen uit te vallen en vervolgens worden deze achterstanden hersteld met remedial teaching (RT) door de RT-leerkracht. De groepsplannen van de leerkrachten zijn te summier opgesteld, waardoor deze niet op voldoende wijze worden uitgevoerd in de groepen. Tijdens de groepsbespreking tussen Intern Begeleider en leerkracht wordt geconstateerd dat leerkrachten het niet zien zitten om groepsplannen te maken en uit te voeren in de groep, omdat zij het teveel werk vinden en de opbrengst ervan nihil.

**1.2.2 Audit**

Tijdens de audit in 2014 is geconstateerd dat leerkrachten moeite hebben met het schrijven van evaluaties en het analyseren van CITO resultaten. Deze vaardigheden zijn onontbeerlijk bij het bepalen van nieuwe doelen op individueel en groepsniveau. De auditoren hebben geconstateerd dat de leerkrachten het nut van groepsplannen onvoldoende inzien. Ik vind dit strijdig met de realisatie van Passend Onderwijs op school.

Een critical friend vraagt: "Wat wil jij bereiken?".

Passend Onderwijs is een beleidsverandering, die uitgaat van het Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (Unesco, 1994). Ik ben van mening dat Passend onderwijs betekent dat er wordt uitgegaan van wat een kind wél kan en wat er nodig is om het onderwijs aan het kind vorm te geven. Ik mis de collectieve ambitie (De Bruijn & Weggeman, 2012) om, als team, voor het maken van groepsplannen te gaan. Door individuele ambities uit te wisselen en de dialoog te voeren, kan een collectieve ambitie ontstaan die antwoorden geeft op belangrijke vragen in de school. Waar gaan we voor? Waar worden we enthousiast van? Nu heb ik het gevoel dat collega's niet voor hun leerlingen, maar voor mij hun groepsplannen maken. "Ivo wil het!", is de slogan op school. Dit wil ik ombuigen naar: "Wat zijn de kansen voor mijn leerlingen?". Een groepsplan is een hulpmiddel om Passend Onderwijs te realiseren (Van Meersbergen & De Vries, 2013).

**1.2.3 Leerkrachten groep 1 en 2**

De leerkrachten van groep 1 en 2 werken met het observatiesysteem 'Kijk op kleuters'. Zij verbazen zich over het feit dat hun manier van werken (werken met grote en kleine kring, groepsoverzichten, groepsplannen en dagboeken), niet is overgenomen in groep 3. Door de studie Master SEN ben ik wakker geschud. Ondanks de begeleiding van de schoolbegeleidingsdienst blijft er weerstand bestaan tegen groepsplannen in de groepen 3 tot en met 8.

### 1.2.4 Mijn rol als Intern Begeleider

Uit het leerstijlenmodel van Kolb blijkt dat ik vooral een 'doener' ben. Ik wil Passend Onderwijs uitwerken binnen onze school. Ik heb me de laatste tijd verbaasd over de problemen die ik heb ondervonden bij de invoering van groepsplannen rekenen. Om bij het team aan te sluiten en bezwaren weg te nemen, heb ik als startpunt de onderwijsbegeleidingsdienst gevraagd groepsplannen te implementeren in de school. Als 'doener' heb ik te grote stappen willen zetten. Dit blijkt ook uit de feedback (naar aanleiding van de Toets Onderzoeksvoorstel, besproken tijdens een teamvergadering) die ik heb teruggekregen van collega's en critical friends. Zij geven aan dat ik kleinere stappen moet nemen en eerst moet onderzoeken of het team klaar is om groepsplannen te maken.

Ik wil dat de collega's niet alleen reactief handelen (vanuit de emotie), maar hun verantwoordelijkheid nemen (proactief) voor het maken van groepsplannen (Covey, 2010). Mijn rol zal erop gericht zijn op het wegnemen van weerstanden tegen het maken en uitvoeren van groepsplannen door het inzetten van de veranderstrategie 'Reteaming' (Furman & Aloha, 2009). Daarbij vraag ik mij af, of de leerkrachten kennis en vaardigheden bezitten om groepsplannen te maken. Deze vragen zijn een onmisbare voedingsbodem voor verdere ontwikkeling en groei, die kunnen leiden tot zelfsturend leren en een collectieve ambitie.

### 1.3 Onderzoeksvraag

Naar aanleiding van de invoering wet Passend Onderwijs en de audit in april 2014, kom ik tot de volgende onderzoeksvraag:

*Hoe kan ik, als Intern Begeleider, de oplossingsgerichte werkwijze van Reteaming (Furman & Aloha) inzetten om mijn competenties te verbeteren, met als doel de weerstanden tot het maken van groepsplannen weg te nemen om een collectieve ambitie te realiseren?*

Deelvragen:

- Hoe zien en ervaren de collega's enerzijds en de Intern Begeleider anderzijds het maken van en het werken met groepsplannen?
- Met welk krachtenveld (Lewin) rondom verandering van mijn collega's heb ik te maken en wat is mijn rol als Intern Begeleider daarin?
- Op welke wijze versterkt het oplossingsgerichte model 'Reteaming' (Furman & Aloha) mijn competenties als Intern Begeleider?

## 2.1 Definiëring centrale begrippen

Om mijn onderzoek goed uit te kunnen voeren heb ik de centrale begrippen uit de deelvragen gelicht en deze beschreven, onderling verbonden en ingebed in theorieën.

Om een theoretisch kader te scheppen heb ik me gericht op de wet Passend Onderwijs. Passend Onderwijs sluit aan bij de onderwijsbehoeften van het kind, zodat alle leerlingen zich optimaal kunnen ontwikkelen op school en dat leerkrachten hun eigen ondersteuningsbehoeften kunnen formuleren.

### 2.1.1 Groepsplannen

Ik besteed veel tijd aan het motiveren van collega's tot het maken van plannen en ik bied hun ondersteuning door middel van groepsbesprekingen. De 1-zorgroute (Clijsen, Gijzen, De Lange & Spaans, 2007) beschrijft de in onderwijszorg vereiste stappen op groeps-, school- en bovenschools niveau. Op groepsniveau wordt aan de slag gegaan met de cyclus Handelingsgericht Werken. De leerlingen, die extra aandacht nodig hebben, worden gesignaleerd door de leerkracht en zo krijgt deze een helder beeld van de onderwijsbehoeften van de leerlingen. Pameijer en Van Beukering (2008) spreken over het maken van groepsplannen en hun plaats in de 1-zorgroute. Groepsplannen maken doet een groot beroep op de leerkracht. Voor veel leerkrachten is deze inclusieve grondhouding niet vanzelfsprekend (Van Meersbergen & De Vries, 2013). Ik wil onderzoeken hoe ik mijn handelen kan veranderen, zodat Passend Onderwijs meer kansen krijgt. Ik wil de collega's laten ervaren dat het maken van groepsplannen hun doel is en dat ze er vertrouwen in moeten hebben dat doel te bereiken (Furman & Aloha, 2009). Systeendenken speelt hierin een grote rol. Ik wil vanuit mijn rol de bevorderende interacties versterken en laten toenemen (doe meer van wat werkt). Het team zie ik als Systeem. Wat doet men en hoe beïnvloedt men elkaar; wat zijn belemmerende en bevorderende interacties (Lingsma, 2009).

### 2.1.2 Krachtenveld in een team

Schermer en Wijn (2004) zeggen dat de samenstelling van het team grote invloed heeft op de uitvoering van taken. Samenwerkingscompetenties spelen ook een grote rol bij de uitvoering van taken. Het is daarom goed om verschillende competenties op het gebied van samenwerken bijeen te brengen: een leidersfiguur, een doorzetter, een teamlid met aandacht voor processen in de groep, een creatief denker en een kritische geest. De Vroey en Mortier (2002) beamen dit en voegen creativiteit, durf en flexibiliteit toe. Voor mijn onderzoek is het van belang om tijdens interviews de competenties van collega's en mijzelf te ontdekken. Deze competenties kunnen later op elkaar worden afgestemd. Fullan (2001) zegt hierover dat, om tot een gewenste verandering te komen, de aanwezige competenties van leerkrachten gebruikt moeten worden. Veranderingen vormen nu eenmaal een voedingsbodem voor weerstanden (Quartel & Bothof, 2001). Het is mijn taak, de weerstanden tijdig te herkennen en te analyseren om zo de saboterende acties van collega's te voorkomen (Lievers & Lubberding, 1996). Niet alle collega's zullen de weerstand op dezelfde manier uiten. Dat is de reden waarom ik gestructureerde interviews zal afnemen en mijn competenties zal laten beoordelen, om er van te leren en mijn handelen aan te passen.

Om de weerstanden voor het maken van groepsplannen te begrijpen, gebruik ik de krachtenveld-analyse van Lewin (1890-1947). Hij heeft vastgesteld dat een gewenste verandering een beweging is van een vertrekpunt naar een doel.

Bij het maken van een krachtenveldanalyse is de eerste stap het in kaart brengen van de personen die van invloed zijn op datgene wat ik graag wil veranderen of bewerkstelligen. In de analyse zet ik alle collega's zodanig in een schema dat duidelijk wordt hoe de verhoudingen liggen. Daarnaast breng ik in kaart hoe de onderlinge verhoudingen tussen de mensen zijn. Wat het krachtenveld betreft, ga ik onderzoeken hoe de verschillende collega's zich tot het maken van groepsplannen verhouden: wie staan er positief tegenover, negatief, neutraal of tegelijkertijd positief en negatief.

### 2.1.3 Leiderschapskwaliteiten

Blanchard (2004) vindt dat ik flexibel moet zijn en mijn leiderschapsstijl moet kunnen aanpassen aan de situatie. De leiderschapsstijl moet passen bij het ontwikkelingsniveau van het team.

Een Situationeel Leider moet drie vaardigheden beheersen om te bepalen welke leiderschapsstijl de leerkracht/het team nodig heeft. Oftewel: ik moet bepalen op welk ontwikkelingsniveau de leerkracht/het team zich bevindt. Ik moet een *diagnose* kunnen stellen, *flexibel* zijn en als *partner* kunnen functioneren. Bij het begeleiden van het invoeren van groepsplannen past deze beschrijving bij mijn handelen.

Naar aanleiding van de toets CASUS heb ik ondervonden wat Blanchard (2004) bedoelt met 'zelfkennis biedt perspectief': Pas nadat ik heb geleerd mijzelf leiding te geven, kan ik beginnen met het leiden van anderen. Ik heb geleerd om mijn sterke en zwakke punten te (h)erkennen. Vertrouwen is belangrijk voor zowel het effectief functioneren van een school, als voor het samenwerken in een team.

De Caluwé (2006) geeft met kleuren aan wat leiderschapskwaliteiten zijn (Bijlage 12, nulmeting). Naar aanleiding van de kleurenscaan blijkt dat ik vooral een blauwdrukdenker ben. Resultaten zijn voor mij belangrijk en daarom probeer ik middels stappenplannen het invoeren van groepsplannen beheersbaar te maken voor mijn team. Valkuil is dat ik daarbij te rechtlijnig kan zijn. Mijn gedrag als blauwdrukdenker kan in het team weerstanden oproepen. Daarnaast scoor ik een groot aantal punten als geeldrukdenker. Als gele veranderaar stel ik doelen door in een politiek spel draagvlak en win-winsituaties te creëren en belangen te bundelen. Ik moet leren zelfbewust op te treden, daarbij ook authentiek te zijn en mezelf kwetsbaar durven op te stellen. In het onderzoek wordt mijn rol als Intern Begeleider middels een kijkwijzer gemeten op bovengenoemde vaardigheden.

### 2.1.4 Veranderingsprocessen

In het boek '*Reteaming*' (Furman & Ahola, 2009) worden vijf motivatiefactoren binnen het veranderingsproces beschreven. Ik vind het belangrijk dat leerkrachten het besef krijgen dat het maken van groepsplannen hun doel is en dat zij er vertrouwen in moeten krijgen dat dit doel ook behaald kan worden. Furman en Ahola geven ook aan dat het evalueren van de veranderingsprocessen een grote plaats inneemt. De blik is voornamelijk gericht op de vooruitgang. Er wordt gewezen op de momenten van succes. Reteaming genereert veel hoop en optimisme. Furman en Ahola gaan ervan uit dat mensen die gefrustreerd en gedemoraliseerd zijn, vaak hoop krijgen en optimistisch worden wanneer zij de stappen van het reteamingsproces doorlopen.

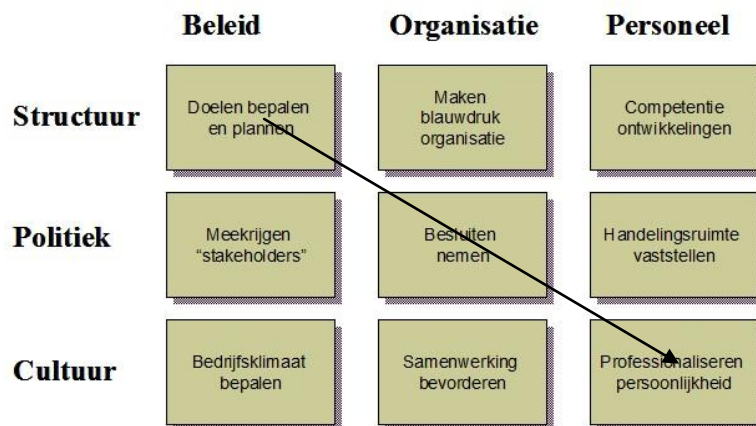
### 2.1.5 Collectieve ambitie

De leerkrachten moeten worden aangestuurd door goed leiderschap. De Bruijn en Weggeman (2012) zeggen dat een collectieve ambitie een gezamenlijk geformuleerd ideaal of hoger doel is van een school. Dit drukt uit waar je als school voor staat en voor gaat. De collectieve ambitie biedt een aantrekkelijk ideaal om naar te streven en geeft uiting aan de gezamenlijke visie en gedeelde waarden van de school. Het maakt duidelijk wat de kern is, zorgt voor emotionele betrokkenheid en tilt aspiraties op een hoger plan. Essentieel is dat iedereen bij de invoering van groepsplannen wordt betrokken en dat collega's overeenstemming voelen tussen hun persoonlijke doelen en de doelen van de school. De werkwijze van Furman en Ahola (2009) sluit hierin goed aan bij het team, omdat de eerste stappen zijn gewijd aan het formuleren en verduidelijken van een doel dat van belang is om te bereiken. Reteaming versterkt daarnaast ook de samenwerking en harmonie tussen mensen. Verandering wordt gezien als een collectief proces.

### 2.1.6 Competenties IB-er

Mijn onderzoek gaat over het versterken van mijn competenties om als begeleider via oplossingsgerichte aanpak weerstanden om te zetten in ambitie. In het gestructureerd interview meet ik onder andere de mate van weerstand, gedeelde ambitie, mijn competenties als begeleider en de formulering en hantering van groepsplannen. Camp (1992) geeft aan dat met behulp van

checklisten verbanden kunnen worden gelegd tussen cellen en factoren. In mijn onderzoek zijn de cellen 1 (Doelen bepalen), 5 (Besluiten nemen) en 9 (Professionaliseren persoonlijkheid) interessant: uitgaande van een duidelijke doelstelling, kunnen collega's actief betrokken worden bij het onderzoek, wat de veranderbereidheid zal mobiliseren (in mijn geval: de weerstand afnemen).



Figuur 1: *Matrix van Camp* (bron: [www.tomog.nl](http://www.tomog.nl))

#### Cel 1 Doelen bepalen:

Tijdens interviews onderscheid ik de volgende dimensies:

- Inhoudelijk: WAT veranderen (diagnose stellen)
- Proces: HOE veranderen (visie van veranderaanpak)
- Context: randvoorwaarden en kader voor het veranderproces (invullen van rand - voorwaarden)

#### Cel 5 Besluiten nemen:

Tijdens interviews worden de volgende dimensies onderscheiden:

- Mate van communicatie. Camp (2009) geeft hierbij aan dat een goede en open communicatie essentieel is voor het slagen van het verbeterproces.
- Participatie (belangrijk is het voorkomen van wrevel, omdat ik niet naar de mening van de ander heb gevraagd. Ik moet voorkomen dat men zich niet serieus genomen zal voelen).
- Resultaten zichtbaar maken (het meten dient zich te richten op het zichtbaar maken en verbeteren van de situatie). De krachtenveldanalyse van Lewin maakt zichtbaar waar de verschillende collega's zich bevinden.

#### Cel 9 Professionalisering persoon (Houding):

Toch betekent dat nog niet dat iedereen een voor de hand liggende oplossing meteen aanvaardt, waarschuwt Goldratt (1990). Zijn boek bevat daarom een recept voor effectief *change management*. Ook dat blijkt overigens weer een zaak van oorzaak en gevolg. Mijn handelen is belangrijk om weerstanden weg te nemen, zodat groepsplannen een plaats kunnen krijgen binnen onze school. Ik moet mijn competenties inzetten en verbeteren door oplossingsgerichte gesprekken te voeren met collega's. Aan de hand van de kijkwijzer 'Competenties Intern Begeleider', ingevuld door de collega's, moet mijn 'verbeterde' handelen zichtbaar worden (bijlage 9).

Delnooz (2010) zegt dat ik bij het ontwikkelen van mijn onderzoek rekening moet houden met de gebruikers. Hij geeft ook aan dat in Creatieve Actie Methodologie er naar gestreefd wordt om afwijkende waarnemingen te vinden, deze te omarmen en te bezien op hun pragmatische waarde. Ik wil het team van 'weerstand naar leerstand' begeleiden naar een collectieve ambitie. Daarnaast zal ik de stappen één voor één uitwerken, regelmatig evalueren en linken aan de theorie van Furman en Aloha (2009). Deze stappen worden middels interviews met collega's uitgevoerd (zie bijlage 8).

Lingsma (2009) gaat uit van vier niveaus van teamontwikkeling (Bijlage 1). De veranderingen in de politiek (Wet Passend Onderwijs) doen ons wel beseffen dat we elkaar nodig hebben. Er moet duidelijkheid komen over de rol van Handelingsgericht werken (HGW) in ons onderwijs. Als duidelijk wordt welke rol groepsplannen gaan innemen, wordt ook het doel ervan duidelijk. Ik ben hier nog niet duidelijk in geweest, daardoor zijn we een M2 team. Door mijn onderzoek wil ik het team meebewegen naar een M3 team.

## **2.2 Dilemma rol adjunct –directeur – IB-er**

Een critical friend vraagt: Hoe ga je om met je dubbele rol (adjunct-directeur en IB-er)?

Tijdens gesprekken met collega's over de implementatie van groepsplannen, kan ik in een 'spagaat' terecht komen tussen twee taakstellingen en functies waarbij ik enerzijds benadruk dat coaching een belangrijke invalshoek is om innovaties te kunnen laten plaatsvinden, wat alleen werkt op basis van een vertrouwensrelatie; anderzijds ben ik ook leidinggevende en heb ik een lijnrelatie met de collega's die maakt dat ik oordeel over hun functioneren, iets wat kan 'bijten' met coachen en vertrouwen. Tijdens mijn studie is door collega's aangegeven dat ik niet duidelijk ben in mijn leiderschapsstijl. Cauffman en Van Dijk (2014) zeggen dat ik als IB-er, naast mijn inhoudelijke expertise, door collega's gezien en geaccepteerd moet worden: "Ivo is kritisch, maar duidelijk; je weet wat je aan hem hebt." Ik moet voor mijzelf duidelijk krijgen vanuit welke invalshoek ik handel. Vooraf aan een gesprek moet ik mijn rol als IB-er (als coach), of als adjunct directeur (als beoordelaar), kenbaar maken.

Het is belangrijk om de leerkrachten tijdens het onderzoek, als IB-er, stapsgewijs te begeleiden. Dit betekent dat samen met de leerkrachten realistische en meetbare doelen moeten worden opgesteld. De kans op succes is groter wanneer ik het einddoel al aan het begin voor me zie (Furman & Aloha, 2009; Covey, 2010).

### 3.1 Doel van mijn onderzoek

Het doel van mijn onderzoek is dat mijn competenties als IB-er groeien, zodat door mijn manier van werken en omgaan met collega's, de weerstand tot het maken van groepsplannen zal verdwijnen. Collega's zullen gaan inzien dat middels het groepsplan de afstemming van het onderwijs op de verschillende onderwijsbehoeften van de leerlingen verbeterd.

In mijn onderzoek wil ik bewerkstelligen wat Pameijer, Van Beukering en De Lange (2011) en Senge (1992) beschrijven: *'De school verandert doordat leerkrachten veranderen en leerkrachten veranderen doordat de school verandert'* en ik hoop dat wanneer een kleine groep leerkrachten enthousiast is over de verandering, zij een groot deel van het team zullen 'aansteken': de bekende 'olievlek'. Ik wil de weerstand tot het maken van groepsplannen wegnemen door mijn competenties te verbeteren. Ik neem mijn rol als leider onder de loep en pas de oplossingsgerichte strategie 'Reteaming' toe. Pameijer, van Beukering en De Lange (2011) zeggen dat het team en IB-er in samenspraak enkele competenties moeten kiezen waaraan gewerkt kan worden. Tijdens een teamvergadering is gekozen voor de volgende vier competenties: interpersoonlijke competenties, pedagogische competenties, competentie in samenwerken met collega's en de competenties in reflectie.

### 3.2 Onderzoeksparadigma

Het meest passende paradigma waarbinnen mijn onderzoek plaatsvindt, is het kritische paradigma. Ik wil kritisch naar mijn schoolteam en eigen handelen als IB-er kijken. In mijn team heb ik, zoals beschreven in hoofdstuk 1.2.3, twee groepen. De ene groep wil zich graag ontwikkelen tot het inzetten van groepsplannen, terwijl er ook een groep is die het nut er niet van inzielt. De Lange, Schuman en Montesano Montessori (2011) spreken van een kritisch-emancipatorisch paradigma. Met kritisch-emancipatorisch bedoel ik dat de leerkrachten van mijn school worden uitgedaagd tot kritische reflectie en in staat zijn om zelf veranderingen aan te brengen in hun situatie (Grundy, 1987). De leerkrachten moeten leren de juiste keuzes te maken en maatschappelijke problemen signaleren. Passend Onderwijs sluit, zoals beschreven in hoofdstuk 2.1.1, hierop aan.

### 3.3 Onderzoeksvorm

Om antwoord op mijn onderzoeksvraag te krijgen, kies ik voor actieonderzoek (De Lange, Schuman & Montesano Montessori, 2011). Deze vorm van onderzoek is geschikt voor professionals die de eigen beroepspraktijk willen onderzoeken met het doel deze te verbeteren of te vernieuwen (Schuman, 2009). Actieonderzoek is enerzijds gericht op het verhelderen van praktijkproblemen en de daaraan verwante normen en waarden, en anderzijds op de emancipatie van leerkrachten.

### 3.4 Respondenten, triangulatie, betrouwbaarheid en validiteit

De 12 respondenten van mijn onderzoek werken op een basisschool in een klein Zeeuws dorp. De school wordt bezocht door 157 leerlingen (teldatum 2014). De 12 leerkrachten zijn verbonden aan de school, waarvan er 3 een fulltime baan hebben en 9 een parttimebaan. Zij zijn verdeeld over acht (enkele) groepen.

Bij mijn onderzoek maak ik gebruik van verschillende methoden:

- Gestructureerd interview
- Vragenlijst van Camp
- Kijkwijzer competenties IB-er

Het onderzoek bevat verschillende invalshoeken: niet alleen collega's worden bevraagd, ook wordt mijn rol als IB-er door middel van een kijkwijzer geobserveerd en beoordeeld.

Mijn onderzoek is betrouwbaar, omdat de vragenlijsten meerdere vragen bevatten die hetzelfde meten. Dat is de reden waarom ik de vragenlijsten van Camp (anoniem) en het gestructureerd

interview (hoofdstuk 2.1.6) afneem. De vraag wordt telkens iets anders geformuleerd, maar kan eigenlijk maar op één manier worden beantwoord. De vragenlijsten zijn voorgelegd aan critical friends en gecontroleerd op helderheid en nauwkeurigheid.

Ik heb een voorkeur voor de 5-Punts Likertschaal. Dit is de meest voorkomende antwoordschaal. In tegenstelling tot een simpele "ja/nee"-vraag, stelt een Likertschaal mij in staat om gradaties van een mening te ontdekken. Dit is vooral nuttig bij gevoelige of moeilijke onderwerpen. Als ik over een bereik van reacties beschik, zal dit mij helpen om gemakkelijker verbeterpunten te identificeren.

Bij het verzamelen van de onderzoeksgegevens wil ik er zeker van zijn dat mijn onderzoeksinstrumenten valide zijn. Op deze manier wordt inzichtelijk wat er in de toekomst verbeterd kan worden. Omdat in mijn onderzoek validiteit net zo belangrijk is als betrouwbaarheid heb ik rekening gehouden met de volgende zaken (Kallenberg e.a., 2007):

- Ik benader de collega's zo transparant mogelijk. Ik toon respect voor hun opvattingen en gevoelens.
- Ik zorg ervoor dat alle aspecten die van belang zijn in mijn onderzoeksinstrumenten aan de orde komen.
- Tijdens het proces krijg ik inzicht in de kennis en vaardigheden van de collega's. Door het stellen van gerichte vragen kan ik mijn competenties als IB-er ontwikkelen.

### **3.5 Ethische aspecten en dilemma's**

Onze basisschool heeft als doel de leerlingen op te voeden en te onderwijzen vanuit en overeenkomstig de Bijbel en de daarop gebaseerde Drie Formulieren van Enigheid. Vanuit dit doel zien wij de volgende opdracht: "wees een zegen" (Genesis 12:2). Een zegen betekent: Leven tot de eer van God en de naaste liefhebben. Vanuit ons zelf is dit niet mogelijk. Door de genade van Christus hebben wij de opdracht een zegen te zijn (School met de Bijbel, 2014). De Bijbel staat centraal in mijn persoonlijk leven en bij ons op school. Tijdens mijn onderzoek wil ik aansluiten bij deze waarden en normen.

De onderzoeksgegevens worden geanonimiseerd en kunnen niet worden herleid tot individuen. Vooraf wordt toestemming gevraagd aan de directeur of ik mijn onderzoek mag uitvoeren. Ook zal ik toestemming vragen aan de respondenten om data die op hen betrekking hebben op te slaan, te verwerken in een analyse en daarna beschikbaar te maken. Gezien het karakter van mijn onderzoek ben ik integer. Daarbij is het belangrijk stil te staan bij de normen en waarden die gelden op onze school en ons iedere keer af te vragen of we wel de juiste dingen op de goede wijze doen. Ik zal een kritische houding hebben jegens mezelf en me steeds afvragen of ik op de juiste manier handel.

### **3.6 Verzamelen van data**

Als onderdeel van het actieonderzoek wil ik gebruik maken van gestructureerde interviews, omdat ik te maken heb met weerstanden in het team. Bij een gestructureerd interview is er sprake van een set vooraf bepaalde vragen die bij alle respondenten in dezelfde volgorde worden gesteld. Het is de bedoeling dat door het aanhouden van een strakke volgorde het (nadelige) effect van eventuele instrumenten en de aanwezige interviewers op de uitkomst van het onderzoek tot een minimum wordt beperkt. Een gestructureerd interview is feitelijk hetzelfde als een enquête of vragenlijst, met dit verschil dat een gestructureerd interview mondeling wordt afgenomen in plaats van schriftelijk. Collega's weten vaak precies wat loopt en wat beter kan. De collega's uiten weerstand tegen verandering als ze vinden dat de verandering niet de goede is. Via een interview probeer ik erachter te komen hoe zij vinden dat het beter kan en ik kan leren van hun inzichten. In mijn onderzoek zal ik tijdens het houden van gestructureerde interviews de uitgangspunten van Reteaming hanteren om op deze manier informatie te verzamelen over sterke punten van het team die ik ga inzetten om de collectieve ambitie te ontwikkelen, wat leidt tot reflectie op mijn handelen als Intern Begeleider: Heeft de verandering het door mij beoogde effect? Actieonderzoek gebeurt in dialoog met collega's.

De interviews vragen van mij een open houding en een uitdrukkelijk accent moet worden gelegd op de sociale factor, de mens in de organisatie die in de veranderde situatie moet functioneren en de veranderingen moet dragen.

### **3.6.1 Deelvraag 1: Hoe zien en ervaren de collega's enerzijds en de Intern Begeleider anderzijds het maken en werken met groepsplannen?**

Middels het gestructureerde interview, onderdeel: Maken van een groepsplan, wil ik gegevens verzamelen en antwoord krijgen op de vraag wat collega's van mij verwachten; wat mijn rol in de weerstand zou kunnen zijn en hoe zij over groepsplannen denken. Als uitgangspunt neem ik het boek van Furman & Ahola (2009): *'Reteaming, oplossingsgericht werken als veranderstrategie'* (bijlage 11). Tijdens een teamvergadering zal ik het doel van de interviews bespreken, rekening houdend met de mentale modellen van collega's. Mentale modellen zijn beelden, veronderstellingen en verhalen die we met ons meedragen. Ze hebben betrekking op onszelf, andere mensen, ons werk, en allerlei aspecten van de wereld (Senge, 1992).

### **3.6.2 Deelvraag 2: Met welk krachtenveld rondom verandering van mijn collega's heb ik te maken en wat is mijn rol daarin?**

Om een antwoord te krijgen op deze vraag kan ik de uitkomsten gebruiken van de vragenlijsten van de Matrix van Camp en het gestructureerd interview. Naar aanleiding van deze uitkomsten kan ik een krachtenveld uittekenen/beschrijven. Dit krachtenveld (Lewin) maakt zichtbaar waar de verschillende teamleden staan. De grondlegger van de krachtenveldanalyse is Lewin (1890-1947). Hij stelde dat een gewenste verandering een beweging is van een vertrekpunt naar een doel: de stuwende krachten, de beperkende krachten en indifferente krachten spelen daarin een grote rol. Als IB-er zal ik moeten inspelen op het gerealiseerde krachtenveld om deze te verbeteren. Er kan gescoord worden op 5 onderdelen: helemaal mee eens (= sterk stuwende kracht), mee eens (= stuwende kracht), niet eens/ niet oneens (= indifferente kracht), mee oneens (= beperkende kracht) en helemaal mee oneens (= sterk beperkende krachten). Er wordt een nul- en eindmeting gehouden.

Om een nulmeting te realiseren wil ik de Matrix van Camp (1992) (anoniem) inzetten. De drie vragenlijsten moeten worden ingevuld (bijlage 3). Daarnaast wordt het gestructureerd interview als steekproef met 4 collega's (2 collega's uit groep 0-4 en 2 collega's uit groep 5-8) uitgevoerd (bijlage 4). De 4 collega's worden at random gekozen: de collega's die het eerst jarig zijn vanaf 1 november. De verkregen gegevens worden verwerkt in een inhoudsanalyse.

Aan het eind mijn onderzoek wil ik opnieuw de vragenlijsten van Camp anoniem laten invullen. Het gestructureerd interview wordt opnieuw afgenomen met dezelfde 4 collega's en verwerkt in een inhoudsanalyse. Uiteindelijk zal blijken of mijn onderzoek het gewenste effect heeft bereikt.

### **3.6.3 Deelvraag 3: Op welke wijze versterkt het oplossingsgerichte model 'Reteaming' (Furman & Aloha) mijn competenties als Intern Begeleider?**

Via een nul- en eindmeting gaan collega's mijn competenties observeren tijdens vergaderingen en gesprekken. Tijdens de vergaderingen en gesprekken wil ik verschillende stappen van Reteaming toepassen. Daarvoor heb ik een kijkwijzer 'competenties Interne Begeleider' ontwikkeld. De Interpersoonlijke en Pedagogische competenties worden door zes collega's beoordeeld met een puntensysteem. De competenties in het samenwerken met collega's en de competenties in reflectie en ontwikkeling, worden ook met een puntensysteem gescoord door zes collega's. Er kunnen 0 (niet aanwezig), 1 (niet voldoende aanwezig), 3 (voldoet aan de verwachting) en 5 (boven verwachting) punten gescoord worden en visueel in grafieken uitgebeeld. Daarnaast worden de punten per competentie opgeteld. Na het optellen van alle punten van de vier competenties, wordt er een eindscore berekend. De uitslag kan de volgende vier oordelen hebben: excellent, goed, matig en onvoldoende. Mijn groei in de competenties wordt zichtbaar gemaakt in grafieken, door een begin en eindmeting te houden.

### **3.7 Werkplan en tijdpad**

Ik wil mijn onderzoek uitvoeren van november 2014 tot maart 2015.  
Het werkplan en tijdpad is uitgewerkt in bijlage 2.

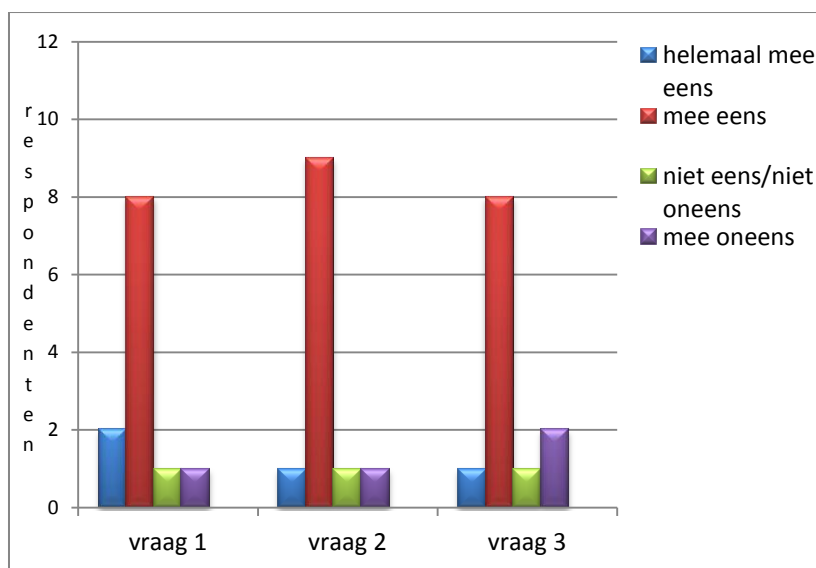
De verzamelde data uit dit onderzoek worden in dit hoofdstuk weergegeven en geanalyseerd. De vragenlijsten en kijkwijzers zijn als bijlagen toegevoegd.

#### 4.1 Uitwerking deelvraag 1

#### Hoe zien en ervaren de collega's enerzijds en de Intern Begeleider anderzijds het maken van en het werken met groepsplannen?

Het team (N=12) is gevraagd naar hun ervaringen met de implementatie van groepsplannen in de school, door middel van een gestructureerd interview (bijlage 7). Er is gevraagd naar de ervaringen met het maken van groepsplannen, welke activiteiten naar aanleiding daarvan zijn uitgevoerd, welke moeilijkheden de respondenten hebben ondervonden en wat het maken van groepsplannen uiteindelijk oplevert. Mijn rol als IB-er wordt gemeten in de activiteiten welke hebben bijgedragen aan het maken van groepsplannen door de respondenten. Tijdens het verwerken en analyseren van de vragenlijsten heb ik ervoor gekozen om de uitkomsten per cluster vragen te presenteren. De uitwerking van deelvraag 1 is daardoor navolgbaar en overzichtelijk beantwoord.

##### 4.1.1 Het maken van groepsplannen



##### Het maken van groepsplannen

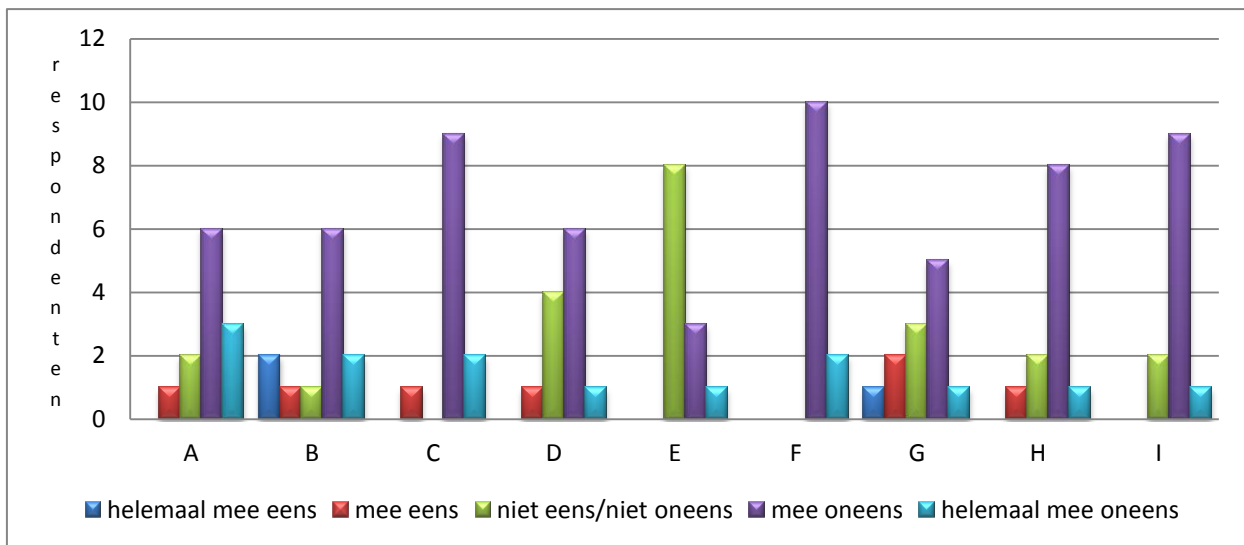
1. Ik heb het laatste jaar veel geleerd over het maken van groepsplannen.
2. Ik ben door het leren werken met een groepsplan anders gaan denken over mijn handelen in de klas.
3. Mijn handelen in de klas is veranderd door wat ik heb geleerd over het werken met een groepsplan.

Figuur 2: Het maken van groepsplannen.

##### Analyse grafiek:

De meeste respondenten geven aan dat zij veel geleerd hebben over het maken van, het werken met en hun manier van handelen door groepsplannen. Opvallend is dat één respondent negatief scoort en niet veel geleerd heeft, niet anders is gaan denken en handelen in de klas.

#### 4.1.2 Wat vindt de respondent moeilijk aan het maken van een groepsplan?



Figuur 3: Wat vindt de respondent moeilijk aan het maken van een groepsplan.

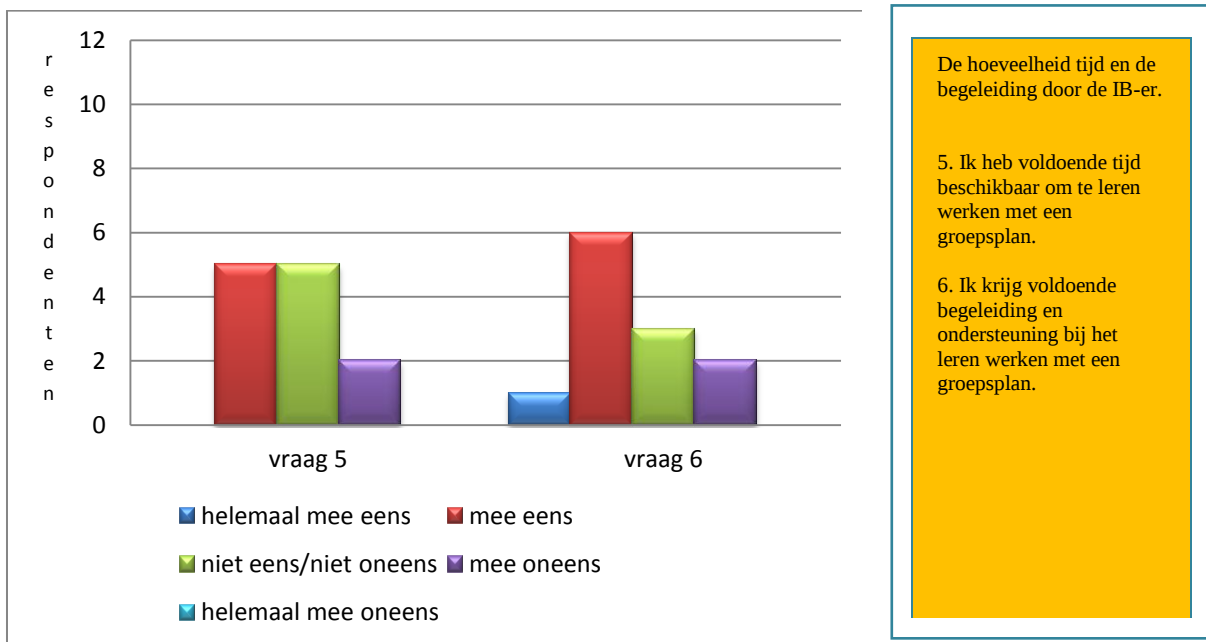
#### 4. Moeilijk vind ik.....

- A. Het begrijpen van de theoretische achtergrond van HGW.
- B. Het maken van een groepsoverzicht.
- C. Het verzamelen van relevante leerling-gegevens.
- D. Het formuleren van onderwijsdoelen.
- E. Het benoemen van onderwijsbehoeften leerlingen.
- F. Het clusteren van leerlingen met vergelijkbare onderwijsbehoeften.
- G. Het opstellen van een groepsplan.
- H. Het uitvoeren van een groepsplan.
- I. Het evalueren van een groepsplan.

#### Analyse grafiek:

Het is opvallend dat het verzamelen van leerlinggegevens en het clusteren van leerlingen met vergelijkbare onderwijsbehoeften niet als moeilijk wordt ervaren, terwijl benoemen en formuleren van de onderwijsbehoeften als 'neutraal' wordt ervaren.

#### 4.1.3 Hoeveelheid beschikbare tijd en de begeleiding van de IB-er.

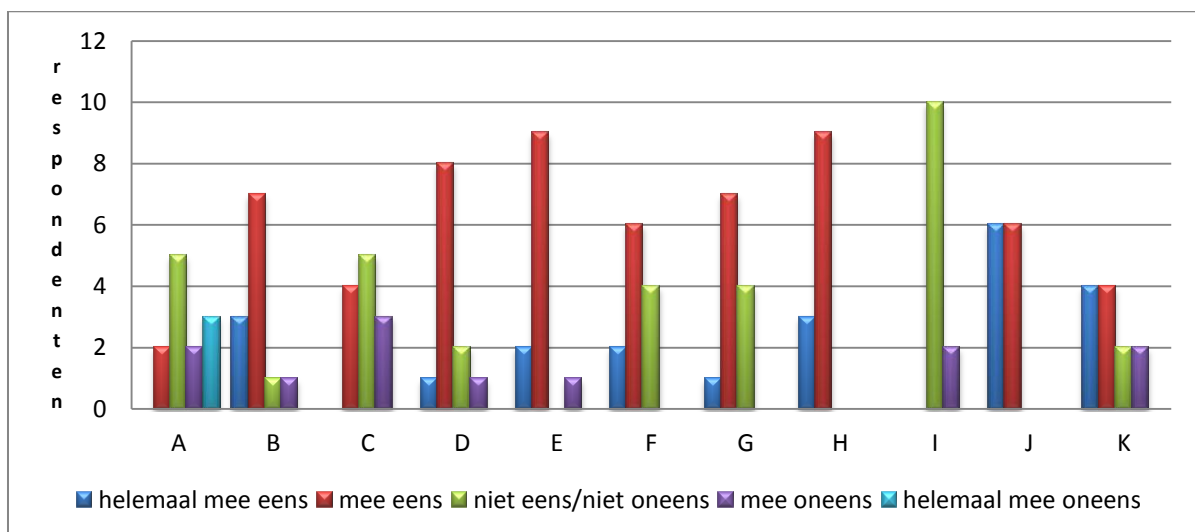


Figuur 4: Hoeveelheid beschikbare tijd en begeleiding van de IB-er.

##### Analyse grafiek:

Uit de grafiek blijkt dat een groot aantal respondenten twijfelt over de hoeveelheid tijd die ze beschikbaar krijgen om met een groepsplan te leren werken. De respondenten zijn positiever als het gaat om de begeleiding. Twee respondenten geven aan meer begeleiding en tijd van de IB-er te willen ontvangen (hoofdstuk 5.2).

#### 4.1.4 Interventies die hebben bijgedragen tot het leren maken van groepsplannen.



Figuur 5: Interventies die hebben bijgedragen tot het leren en maken van groepsplannen.

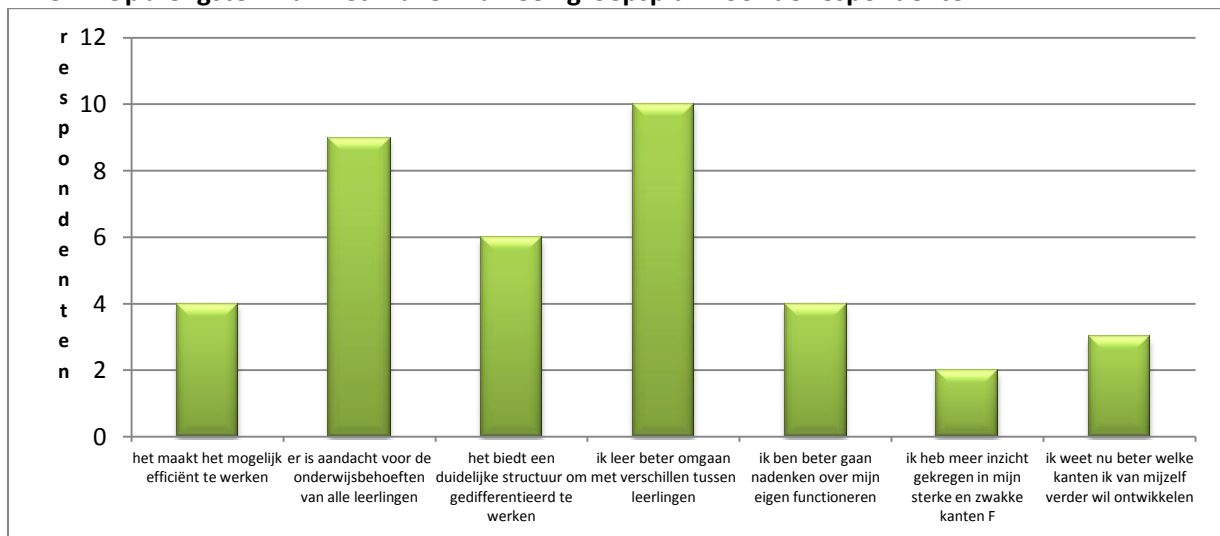
7. Ik vind dat de volgende interventie heeft bijgedragen aan het leren maken van groepsplannen.

- A. Teambespreking
- B. Groepsbespreking met IB-er
- C. Collegiale consultatie
- D. Opbrengstenvergadering 9 juli 2014
- E. Studieavond 24 september 2014
- F. Studieavond 10 februari 2015
- G. Opbrengstenvergadering 27 januari 2015
- H. Begeleiding door IB-er
- I. Begeleiding directeur
- J. Begeleiding Driestar-educatief
- K. Informele gesprekken met collega's

#### Analyse grafiek:

De teambespreking, collegiale consultatie en de begeleiding door de directeur hebben nauwelijks bijgedragen aan het leren maken van groepsplannen. De opbrengstvergaderingen, studieavonden, begeleiding IB-er en de begeleiding door Driestar-educatief hebben bijgedragen aan het maken van groepsplannen.

#### 4.1.5 Opbrengsten van het maken van een groepsplan voor de respondenten.



Figuur 6: Opbrengsten van het maken van een groepsplan.

#### Analyse grafiek:

De grootste opbrengst is de aandacht voor de onderwijsbehoeften en het beter omgaan met verschillen. De kleinste opbrengst zit in het inzicht in eigen sterke en zwakke kanten en eigen ontwikkeling.

#### 4.1.6 Analyse van de interviews maken van groepsplannen

De gestructureerde interviews zijn één op één afgenomen (zie bijlage 7). Ze geven informatie over de ervaringen met het leren maken van groepsplannen door de respondenten en welke rol de IB-er inneemt.

In figuur 7 staan de kernbegrippen benoemd. De structuur van het proces Reteaming, toegepast in mijn vraagstelling tijdens de interviews, heeft mij meer inzicht gegeven in het leren maken van groepsplannen (bijlage 8).

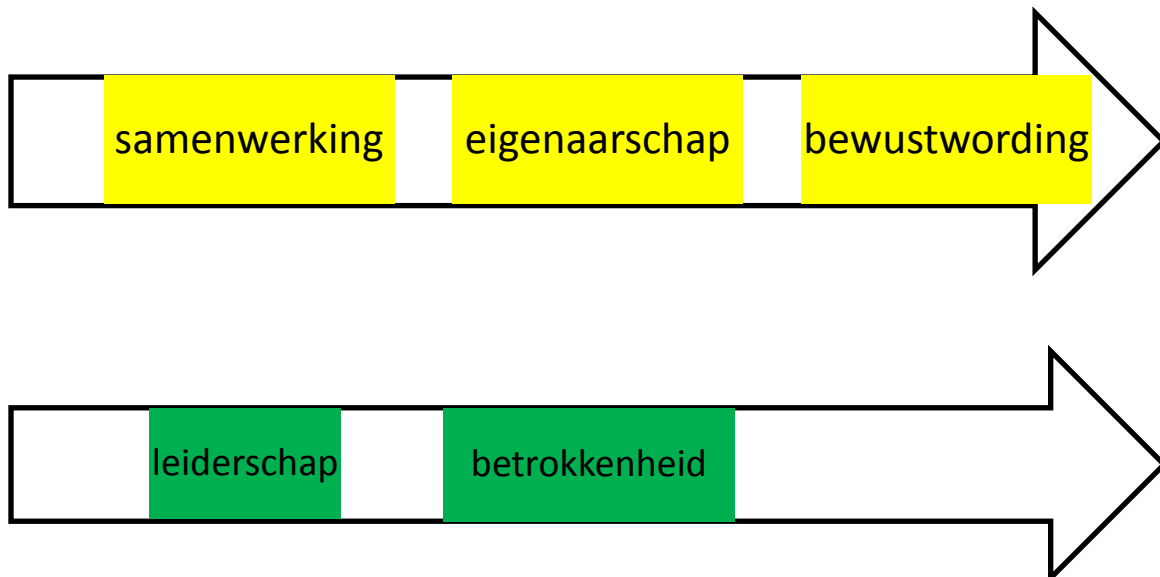
De respondenten geven aan dat hun handelen in de klas niet is veranderd, maar wel doelbewuster is geworden. "Vroeger zetten we de kinderen in 'blauw' (laagste niveau), nu ga ik eerst onderzoeken waar het probleem zich voordoet en hoe ik dat op kan lossen." De respondenten zeggen dat zij door het houden van de opbrengstvergaderingen en de teamavonden, gericht zijn gaan samenwerken. Door de verkregen informatie, het oefenen met het maken van groepsplannen en de begeleiding door Driestar-educatief en IB-er, zeggen de respondenten: "Je bent als IB-er eindelijk zichtbaar geworden." Door het stapsgewijze proces van Reteaming in coachingsgesprekken is een ieder actief betrokken bij het maken en het leren toepassen van groepsplannen. "Het groepsplan is geen 'papieren' document, maar een werkdocument waarmee gewerkt kan worden. Het geeft mij inzicht in de niveaus van de kinderen in mijn klas." "Door het gebruik van groepsplannen heb ik meer zicht gekregen op de belemmerende en stimulerende factoren van kinderen." Een respondent voegt hier aan toe: "Ik kan er beter op inspelen en op een andere manier naar het kind kijken."

Uit de interviews blijkt ook, dat door met elkaar te praten er meer 'eigenaarschap' is ontstaan bij de respondenten. "Je bent altijd bezig met de vraag welke kinderen je kunt clusteren."

En "Hoe kan ik mijn leerling naar een volgend niveau brengen?".

. Geel geeft de kernzinnen en veranderingen weer van de respondent.

. Groen geeft de kernzinnen en veranderingen weer van de IB-er.



Figuur: 7 Kernbegrippen interview.

## 4.2 Uitwerking deelvraag 2

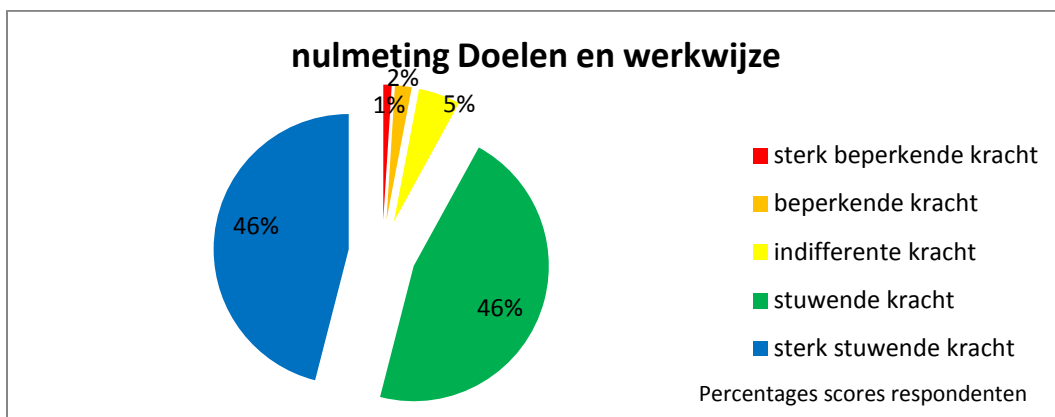
**Met welk krachtenveld (Lewin) rondom verandering van mijn collega's heb ik te maken en wat is mijn rol als Intern Begeleider daarin?**

De krachtenvelden (hoofdstuk 2.1.2) geven aan dat de 'sterk stuwende kracht' en de 'stuwende kracht' voor de verandering zijn. De 'indifferente kracht' kan zowel voor als tegen een verandering zijn. De 'beperkende kracht' en de 'sterk beperkende kracht' zijn tegen een verandering. Bij de afname van de nul- en eindmeting hebben de respondenten keuzes gemaakt die in figuur 8 t/m 13 zijn weergegeven als krachtenvelden (hoofdstuk 3.6.2):

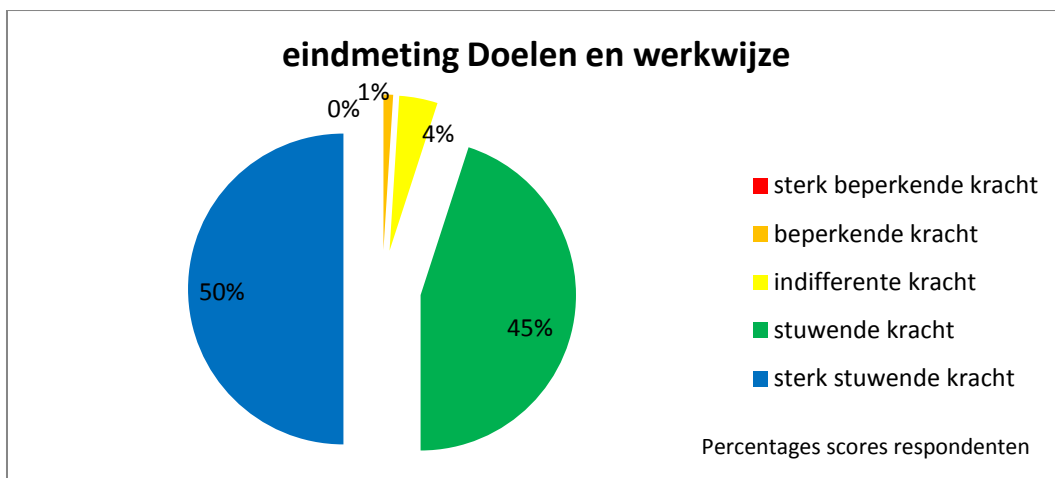
| <i>keuzemogelijkheid respondent</i>  | <i>krachtenveld</i>            |
|--------------------------------------|--------------------------------|
| <i>helemaal mee eens</i>             | <i>sterk stuwende kracht</i>   |
| <i>mee eens</i>                      | <i>stuwende kracht</i>         |
| <i>niet mee eens/niet mee oneens</i> | <i>indifferente kracht</i>     |
| <i>mee oneens</i>                    | <i>beperkende kracht</i>       |
| <i>niet mee oneens</i>               | <i>sterk beperkende kracht</i> |

Twaalf respondenten (N=12) hebben de vragenlijsten (bijlage 3) ingevuld over de veranderingen op het gebied van Passend Onderwijs.

### 4.2.1 krachtenveld Doelen en werkwijze



Figuur 8: nulmeting Doelen en werkwijze.

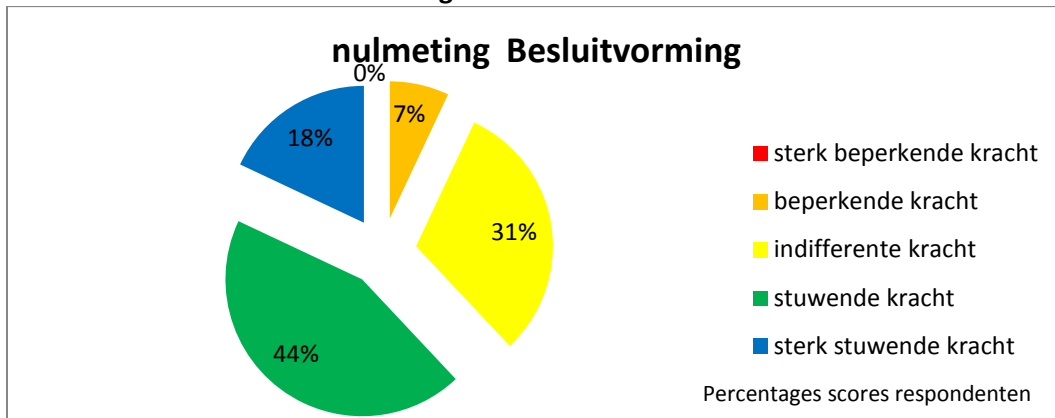


Figuur 9: eindmeting Doelen en werkwijze.

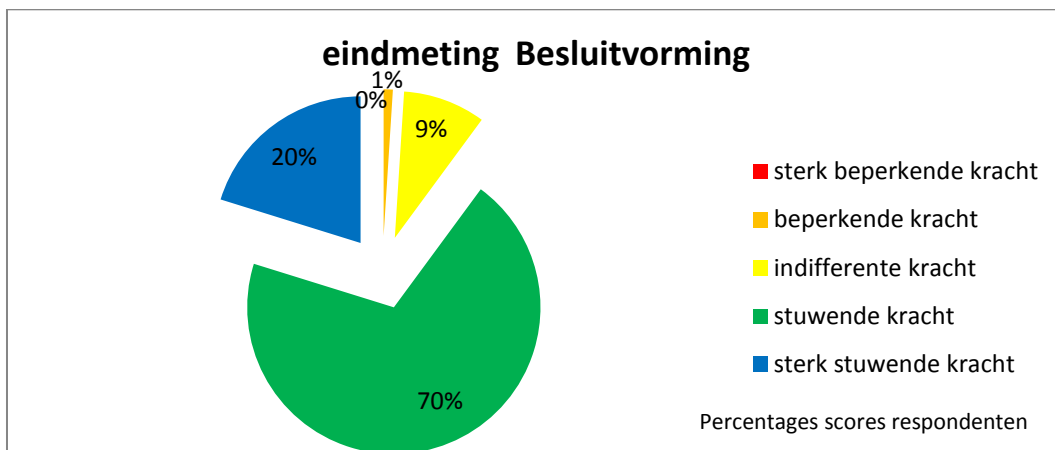
Analyse:

De respondenten geven aan dat de doelen en werkwijze duidelijker zijn geworden. Het draagvlak is gegroeid van 92% naar 95%.

#### 4.2.2 Krachtenveld Besluitvorming



Figuur 10: *nulmeting Besluitvorming*.

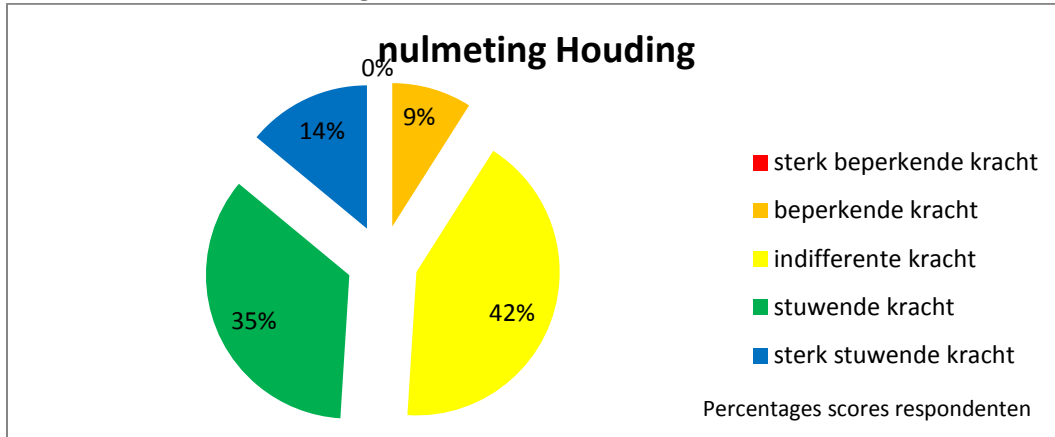


Figuur 11: *eindmeting Besluitvorming*.

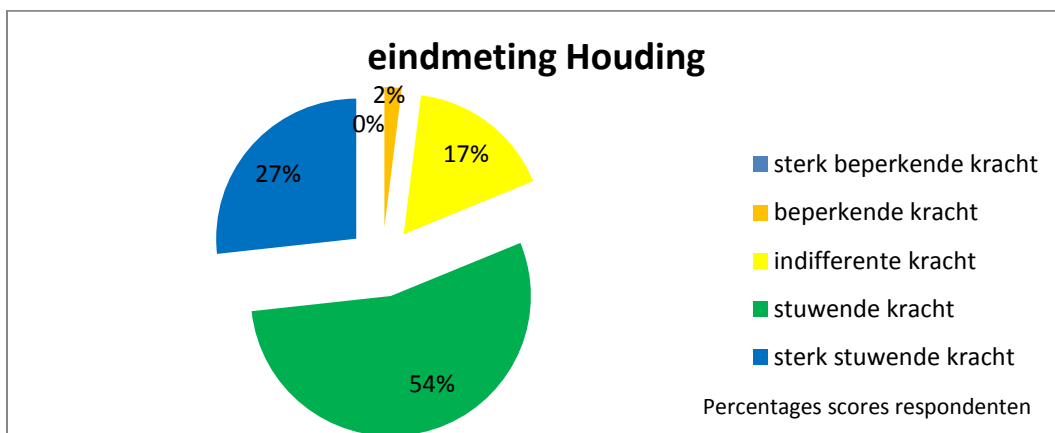
Analyse:

De respondenten geven aan dat de besluitvorming op school is verbeterd en dat zij de 'verandering' een plaats kunnen geven. De groepen 'beperkende kracht' en 'indifferente kracht' zijn kleiner geworden. De kracht voor verandering is van 62% naar 90% gegaan.

#### 4.2.3 Krachtenveld Houding



Figuur 12: *nulmeting Houding*.



Figuur 13: *eindmeting Houding*.

#### Analyse:

De respondenten geven aan dat de houding ten opzichte van 'veranderingen' is verbeterd. Het draagvlak is gegroeid van 49% naar 81%.

#### 4.2.4 De analyse van de interviews vragenlijst van Camp

Er is zowel tijdens de nul- als eind meting een tweetal interviews afgenomen met twee keer twee leerkrachten. Hierbij is sprake van de inductieve benadering. Deze benadering geeft informatie over verschillende ervaringen van het reflectief onderzoekend bezig zijn van respondenten. In de interviews hebben de respondenten hun beleving, ervaringen en meningen gedeeld over Doelen en werkwijze, Besluitvorming en Houding.

##### 4.2.4.1 Inhoudsanalyse nulmeting

In figuur 14 staan de kernzinnen benoemd door de leerkrachten (bijlage 5). Het maken van groepsplannen wordt aangegeven als noodzaak: 'Wordt vaak gezien als papierwerk, niet gezien als Passend Onderwijs'. Het woord 'onzekerheid' bij het maken van groepsplannen is door alle leerkrachten genoemd. Daarnaast hebben de leerkrachten 'een gebrek aan informatie' als het gaat om de inhoud van de plannen. Als leerkrachten extra informatie willen 'durf ik niet te reageren in een teamvergadering'. De leerkrachten geven aan om 'meer tijd voor elkaar te nemen'. Besluiten worden niet altijd helder genomen. Duidelijk is dat Passend Onderwijs duidelijker 'op de kaart' moet worden gezet in de school. De leerkrachten geven aan dat ze vaak 'hun eigen gang' gaan. Uit de interviews blijkt ook dat niet alle leerkrachten 'het krijgen van advies als iets positiefs' zien. De vraag

‘of we regelmatig evalueren of we de school zijn, die we willen zijn’, scoort een vier op een schaal van nul tot tien.



Figuur 14: kernzinnen nulmeting.

#### 4.2.4.2 Inhoudsanalyse eindmeting

In figuur 15 staan de kernzinnen benoemd door de leerkrachten (bijlage 6). Er wordt nu ‘daadkrachtiger leiding gegeven’, ‘een kind met een D-E score: wat heb je er aan gedaan?’. Er is een gedragen visie richting de ouders, omdat ‘We er zelf naar toe zijn gegroeid’. De schaalvraag ‘of we regelmatig evalueren of we de school zijn, die we willen zijn’, wordt een negen gescoord op een schaal van nul tot tien. Passend Onderwijs is een continue proces geworden door de gecreëerde gezamenlijke momenten, zoals opbrengstvergaderingen. ‘Ik ben flexibeler geworden in het maken van groepsplannen en het bieden van hulp’. De leerkrachten geven aan dat er meer vertrouwen is gekomen in het team. Zij geven aan dat hun houding ten opzichte van Passend Onderwijs is veranderd en het groepsplan een plaats heeft gekregen ‘in de zorg naar beneden en naar boven (plusklas)’. De manier van werken in de plusklas: het werken met doelen willen de leerkrachten ook gaan inzetten in de eigen groep.



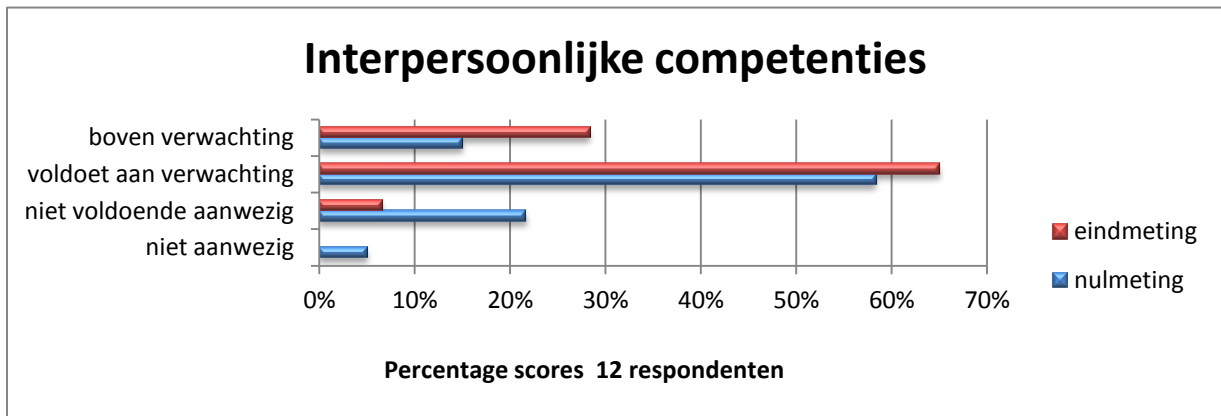
Figuur 15: kernzinnen eindmeting.

### 4.3 Uitwerking deelvraag 3

**Op welke wijze versterkt het oplossingsgerichte model 'Reteaming' (Furman & Aloha) mijn competenties als Intern Begeleider?**

Het 'Beoordelingskader competenties IB-er', is beoordeeld door twaalf respondenten (N=12). De gestelde vragen om de competenties te beoordelen zijn terug te lezen in bijlage 9.

#### 4.3.1 Interpersoonlijke competenties

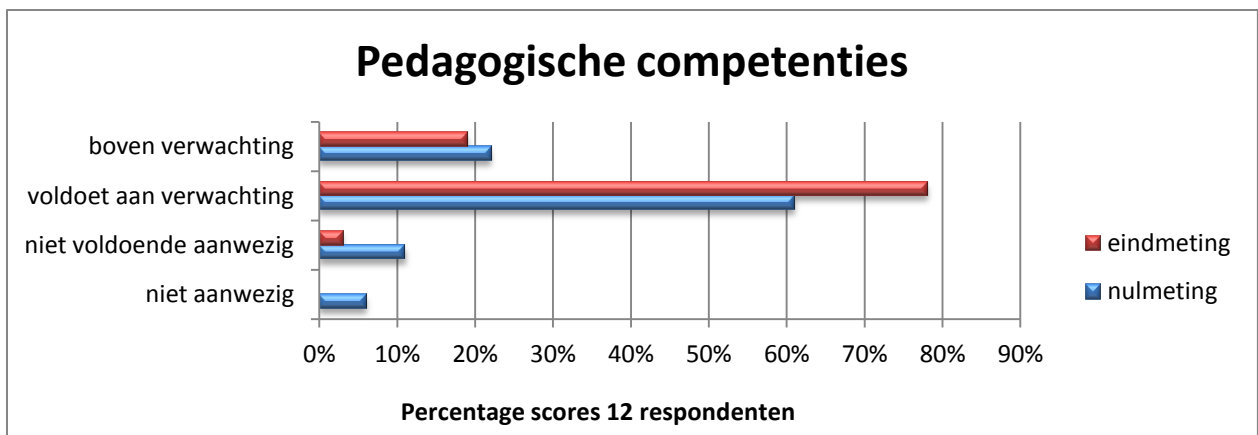


Figuur 16: *Interpersoonlijke Competenties.*

##### Analyse diagram:

De eindmeting laat zien dat mijn Interpersoonlijke competenties voldoen aan de verwachting. Opvallend is dat één respondent aangeeft dat deze niet aanwezig zijn tijdens de nulmeting. Uit de eindmeting blijkt dat minder respondenten aangeven dat deze competenties 'niet voldoende aanwezig' zijn.

#### 4.3.2 Pedagogische competenties

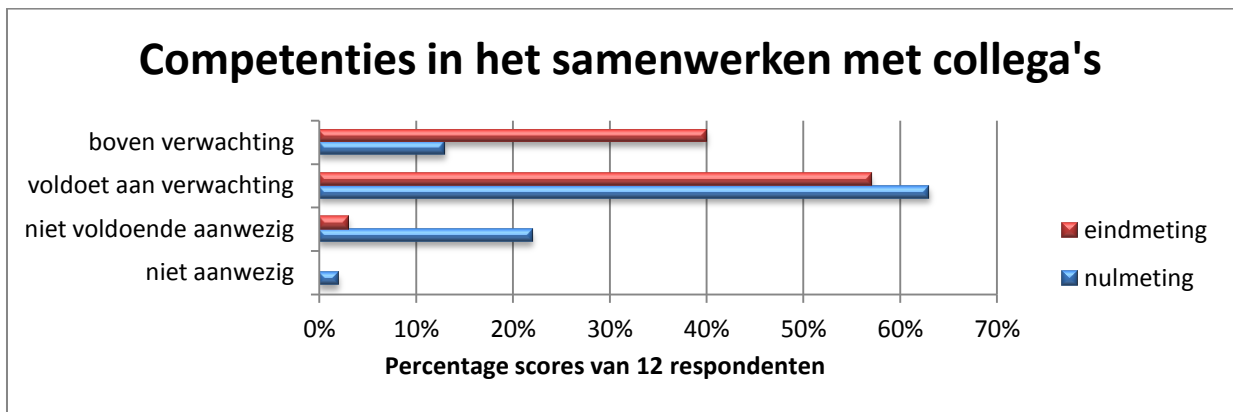


Figuur 17: *Pedagogische competenties.*

##### Analyse diagram:

De eindmeting laat zien dat mijn Pedagogische competenties voldoen aan de verwachting. Bij de nulmeting was het percentage respondenten dat vond dat de pedagogische competenties niet of niet voldoende aanwezig waren, groter t.o.v. de eindmeting.

#### 4.3.3 Competenties in het samenwerken met collega's

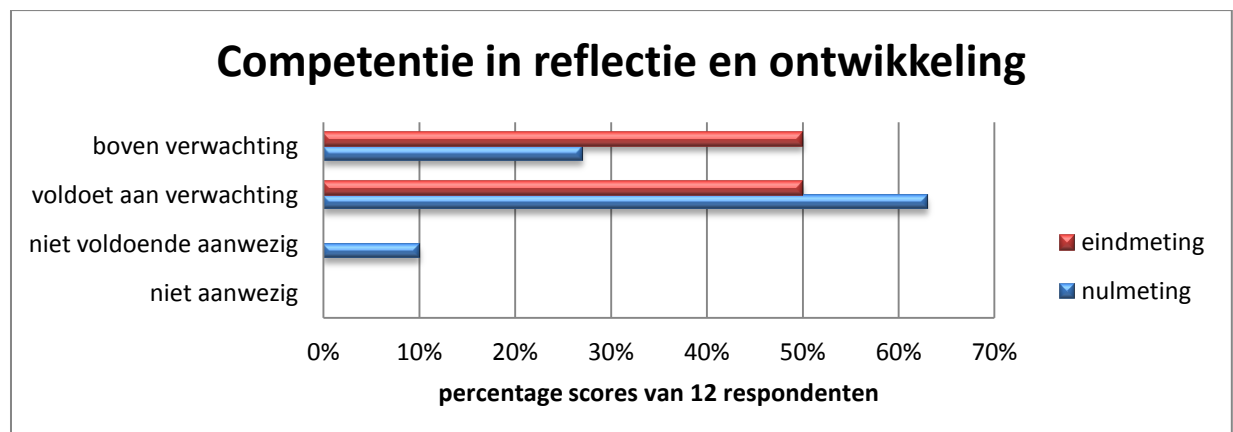


Figuur 18: *Competenties in het samenwerken met collega's.*

##### Analyse diagram:

De eindmeting laat zien dat mijn Competenties in het samenwerken met collega's voldoen aan de verwachting. Opvallend is, dat mijn Competenties in het samenwerken met collega's 'boven verwachting' flink zijn toegenomen.

#### 4.3.4 Competentie in reflectie en ontwikkeling



Figuur 19: *Competentie in reflectie en ontwikkeling.*

##### Analyse diagram:

De eindmeting laat zien dat de competentie in reflectie en ontwikkeling ten minste voldoet aan de verwachting. Opvallend is, dat deze competentie 'boven verwachting' is toegenomen. Het percentage respondenten dat vindt dat mijn competentie in reflectie en ontwikkeling boven verwachting is, is gestegen met 23%. Bij de nulmeting was dit 27% en bij de eindmeting 50%.

#### 4.3.5 puntenbeoordeling

Tijdens interviews en interventies (zoals opbrengstvergaderingen, teambesprekingen, collegiale consultaties), hebben respondenten mijn competenties beoordeeld in een nul- en eindmeting in een puntenbeoordeling:

|                         |                    |             |
|-------------------------|--------------------|-------------|
| Beoordeling excellent   | 147 t/m 155 punten | >95%        |
| Beoordeling goed        | 88 t/m 147 punten  | >59% ; <96% |
| Beoordeling matig       | 77 t/m 88 punten   | <49% ; <60% |
| Beoordeling onvoldoende | 0 t/m 77 punten    | <50%        |

|                         |              |
|-------------------------|--------------|
| Eendoordeel nulmeting:  | 89.8 punten  |
| Eendoordeel eindmeting: | 111.6 punten |

#### 4.3.6 Analyse van de opmerkingen bij het beoordelingskader competenties IB-er

Middels het plaatsen van opmerkingen bij het Beoordelingskader competenties IB-er (bijlage 10), hebben de respondenten verwoord wat mijn zwakke en sterke punten zijn.

##### 4.3.6.1 Inhoudsanalyse nulmeting

In figuur 20 staan de kernbegrippen benoemd. De respondenten zeggen dat ik als IB-er een open houding heb, enthousiast en positief kan reageren. De respondenten geven aan dat ik cynisch kan reageren en me moeilijk kan verplaatsen in de ander. "Het lijkt net 'alsof' je luistert".



Figuur 20: kernbegrippen nulmeting competenties IB-er nov. 2014.

##### 4.3.6.2 Inhoudsanalyse eindmeting

In figuur 21 staan de kernbegrippen benoemd. De respondenten zeggen dat ik als IB-er positief kan reageren en hen indien nodig stimuleer. De respondenten geven aan dat ik 'boven de partijen' sta en daardoor meer leiding kan geven. Door het zoeken naar oplossingen, kan ik mij 'kwetsbaar' opstellen. Als IB-er kom ik de afspraken na, maar er wordt getwijfeld of ik altijd 'gemeend reageer'.



Figuur 21: kernbegrippen eindmeting competenties IB-er maart 2015.

### 5.1 Onderzoeksvraag

***Hoe kan ik, als Intern Begeleider, de oplossingsgerichte werkwijze van Reteaming (Furman & Aloha) inzetten om mijn competenties te verbeteren, met als doel de weerstanden tot het maken van groepsplannen weg te nemen om een collectieve ambitie te realiseren.***

Om mijn onderzoeksvraag te beantwoorden en conclusies te trekken uit de analyses van de verzamelde data, wil ik per deelvraag presenteren hoe deze zich verhouden tot de theorie uit hoofdstuk 2. Bij de 'aanbevelingen' wordt beschreven wat deze betekenen voor het vervolg van het proces, van verdere professionalisering van het team en mijn begeleiding tot het maken van groepsplannen.

### 5.2 Beantwoording deelvraag 1

**Hoe zien en ervaren de collega's enerzijds en de Intern Begeleider anderzijds het maken van en het werken met groepsplannen?**

#### **Hoe zien en ervaren collega's het maken en werken met groepsplannen?**

Uit het gestructureerd interview (bijlage 8), blijkt dat de leerkrachten het nog steeds lastig vinden om een groepsplan te schrijven. Op de vraag welke vooruitgang reeds is gerealiseerd (Furman & Aloha, 2009), blijkt dat leerkrachten concreet zijn gaan nadenken over de doelen van een groepsplan en daardoor gericht zijn gaan werken. Leerkrachten geven aan dat zij 'bewuster' zijn gaan werken en zicht hebben gekregen op de belemmerende en stimulerende factoren van leerlingen (Pameijer, van Beukering & De Lange, 2011). Leerkrachten geven aan dat ze door het gebruik van groepsplannen een beeld van het niveau van de groep krijgen en dat ze daardoor beter kunnen omgaan met de onderwijsbehoeften van de leerlingen. Tijdens het interview blijkt dat leerkrachten steun bij elkaar hebben gezocht. Furman en Aloha (2009) noemen dit "het werven van supporters". De informele gesprekken zijn daarbij belangrijk om van elkaar positieve feedback te ontvangen. De leerkrachten hebben aangegeven dat de opbrengstvergaderingen en de bijeenkomsten van Driestar-educatief, belangrijke factoren zijn geweest in het maken van "stappen in de komende vooruitgang" (Furman & Aloha, 2009) tot het schrijven en het belang inzien van groepsplannen (figuur 5). Uit het onderzoek blijkt ook (figuur 2 en 4), dat enkele leerkrachten moeite hebben met het maken van en werken met groepsplannen. Deze leerkrachten hebben aangegeven dat zij door hun zwangerschapsverlof veel informatie hebben gemist en daardoor moeite hebben om de manier van werken met groepsplannen op te pakken. Uit figuur 5 blijkt ook dat de rol van de directeur niet groot is geweest, omdat de 'zorg' de verantwoordelijkheid is van de IB-er. Als IB-er vind ik het belangrijk de directeur te betrekken bij de implementatie van groepsplannen om de verantwoordelijkheid ervan 'samen te dragen'.

Ik kan concluderen dat door mijn onderzoek leerkrachten zijn gaan nadenken over hun eigen ontwikkeling. De leerkrachten hebben aangegeven dat zij de interventies als 'collegiale consultatie' en het inbrengen van beelden tijdens vergaderingen graag willen voortzetten, met als doel om van elkaar te leren en een collectieve ambitie te realiseren. Op deze manier willen zij hun eigen ontwikkeling in kaart brengen en meer inzicht krijgen in hun eigen sterke en zwakke punten. (Figuur 6). Zo sluit collectieve ambitie aan bij de behoefte aan relatie: 'Ik hoor erbij'. Dat hangt samen met een gevoel van verbondenheid en vertrouwen. "Mensen voelen zich graag verbonden met een groter geheel, zeker als dat een hoger doel kent dat boven het eigenbelang uitstijgt (zingeving)", zegt Weggeman (2007). In hoofdstuk 2.1.5 zeggen Furman en Aloha (2009) dat daarin overeenstemming

moet zijn. Op deze wijze kan de collectieve ambitie, zoals verwoord in de probleemstelling, worden opgebouwd.

### **Hoe ziet en ervaart de IB-er het maken en werken met groepsplannen?**

Ik heb mijn rol als IB-er moeten bijstellen van onderwijskundig leiderschap met een top-down benadering (controlerend en coördinerend), naar opbrengstgericht leiderschap. Een IB-er die zich afvraagt: “Hoe organiseer ik de ondersteunende structuur en cultuur voor het leren van professionals?”. Marzano (2007) en Fullan (2001) spreken hier over effectief leiderschap (bottom-up en stimuleren van participatie). De leerkrachten ervaren de rol van de IB-er als ondersteunend en meer ‘zichtbaar’ geworden binnen de school (figuur 7). Leerkrachten geven daardoor aan dat de visie op het maken van groepsplannen helder is en dat er sprake is van een veilige professionele cultuur. Dit is een ondersteunende conditie om verder te kunnen ontwikkelen tot het realiseren van een collectieve ambitie en gezamenlijk eigenaar worden (Verbiest, 2012). Uit het onderzoek blijkt dat leerkrachten nog niet het belang inzien van het ontwikkelen van hun eigen professionaliteit. De leerkrachten geven ook aan dat zij nog niet zoveel inzicht hebben in hun sterke en zwakke punten (figuur 6). Als IB-er ga ik samen met de leerkrachten op zoek naar hun ondersteuningsbehoeften (zie aanbevelingen).

*Een leerkracht zegt: “Door de opbrengstvergaderingen, het in beeld brengen van de schoolresultaten, ben ik me gaan realiseren wat jouw doel is geweest met groepsplannen. Plan meer van dit soort momenten. Goede voorlichting geeft betrokkenheid en saamhorigheid.”*

Ik concludeer dat de houding van de IB-er bepalend is voor het leren werken met groepsplannen. In hoofdstuk 2.1.3 is benoemd dat Blanchard (2004) vindt dat ik flexibel moet zijn en mijn leiderschapsstijl moet kunnen aanpassen aan de situatie. De leiderschapsstijl moet passen bij het ontwikkelingsniveau van de leerkrachten. Door het inzetten van Reteaming ben ik me daarvan bewust geworden. Ik moet een *diagnose* kunnen stellen, *flexibel* zijn en als *partner* kunnen functioneren om met de leerkrachten mee te bewegen in het proces, doelen te stellen en te kijken naar wat al wel goed is gegaan.

### **5.3 Beantwoording deelvraag 2**

**Met welk krachtenveld (Lewin) rondom verandering van mijn collega's heb ik te maken en wat is mijn rol als Intern Begeleider daarin?**

#### **Welke krachtenvelden spelen zich af rondom veranderingen?**

Mijn oplossingsgerichte houding, middels het inzetten van ‘Reteaming’, tijdens de interviews en persoonlijke begeleiding van leerkrachten, heeft ertoe geleid dat ‘sterk beperkende krachten’ en de ‘beperkende krachten’ in het team zijn verminderd. De groep ‘indifferente kracht’, deze groep is niet voor of tegen een verandering, is afgenomen. In de interviews geven de leerkrachten aan dat er eerst sprake is geweest van ‘onzekerheid’, ‘gebrek aan informatie’ en dat ‘een advies als kritiek wordt ervaren’. Tijdens de interviews is gevraagd welke vooruitgang reeds is geboekt in het Passend Onderwijs (Furman & Aloha, 2009) of er al gewerkt wordt met groepsplannen. Met name de onderbouw leerkrachten hebben aangegeven alleen te staan in hun proces van het maken van groepsplannen. Door het houden van opbrengstvergaderingen is duidelijk naar voren gekomen dat ‘openheid over opbrengsten’ hebben bijgedragen aan het opbouwen van een collectieve ambitie. “We durven elkaar aan te spreken: Een kind met een D-E score, wat heb je er aan gedaan?”. De leerkrachten van groep 1 en 2 hebben openheid gegeven over hun manier van werken en anderen deelgenoot gemaakt. Furman en Aloha (2009) spreken hier over ‘supporters werven’.

*De leerkrachten van groep 1 en 2 zeggen: "Kom kijken in onze groepen. Samen kunnen we zoeken naar oplossingen om 'het werken in de kleine kring', toe te passen in jouw midden- of bovenbouwgroep."*

Ik kan de volgende conclusies trekken:

#### Doelen en werkwijze:

Door te vragen naar doelen, visie en bezinning zijn er gezamenlijke momenten gecreëerd. De leerkrachten geven aan dat het proces en de manier van coachen hen geactiveerd heeft mee te denken in het schrijven van groepsplannen. De leerkrachten geven aan dat er 'noodzaak' is tot veranderen om aan de wetgeving van Passend Onderwijs te kunnen voldoen. De leerkrachten zijn zich ervan bewust geworden dat zij gezamenlijk zorg dragen voor de groepsplannen en het nut ervan bewezen is tijdens de opbrengstenvergaderingen. In figuur 10 blijkt dat 'beperkende krachten' aanwezig blijven, vanwege de achterstand van informatie door zwangerschapsverlof.

Besluiten nemen: Tijdens de interviews is aangegeven dat het bereiken van doelen niet altijd eenvoudig is (Furman & Aloha, 2009). De leerkrachten geven aan dat zij er 'langzaam naar toe groeien'. Zij zijn bereid hun 'comfortzone' los te laten en mee te bewegen naar de 'productieve' zone (Quinn & Cameron, 2001). Leerkrachten geven aan dat er een 'open sfeer' is ontstaan en dat ze daardoor zichzelf 'kwetsbaar' durven opstellen (bijlage 6).

Houding: Door het besef dat Passend Onderwijs een grote plaats op school heeft ingenomen, hebben leerkrachten aangegeven dat 'flexibiliteit' nodig is en goed gekeken moet worden naar de zorg naar beneden (remedial teaching) en naar boven (plusklas). De leerkrachten geven ook aan dat er meer 'bewustwording' is gekomen in het team. Er kan geconcludeerd worden dat er een verschuiving heeft plaatsgevonden van een M2 team (erkennen van de verandering), naar een M3 team (bekennen van de verandering) zegt Lingsma (2009). Een M2 team heeft naar elkaar leren luisteren. Een M3 team neemt verantwoording voor de hier-en-nu situatie, is verantwoordelijk voor eigen handelen en vangt elkaar op (hoofdstuk 2.1.6).

#### **Wat is mijn rol als IB-er rondom veranderingen?**

Als IB-er is mijn rol duidelijker geworden door een diagnose te stellen (hoofdstuk 2.1.6). Ik heb zonder overleg de groepsplannen geïntroduceerd in de school. Dat is niet goed gevallen en heeft veel vragen en weerstanden opgeroepen (hoofdstuk 1.2.4). Daarnaast is er een verband gelegd tussen 'Doelen en werkwijze', 'Besluiten nemen' en 'Houding' (hoofdstuk 2.1.6). Door het houden van interviews zijn veel onduidelijkheden weggenomen en de randvoorwaarden ingevuld door een open houding aan te nemen en voorlichting te geven tijdens vergaderingen.

Ik concludeer dat ik als IB-er in staat moet zijn het werk van de leerkrachten en de resultaten op waarde te schatten. De Caluwé (2006) geeft met kleuren aan wat leiderschapskwaliteiten zijn. Naar aanleiding van de kleurenscaan blijkt dat ik vooral een blauwdrukdenker ben geweest (hoofdstuk 2.1.3). Door mijn gedrag als blauwdrukdenker (bijlage 12) heb ik weerstanden opgeroepen. Door het beoordelen van mijn competenties is duidelijk geworden waar de knelpunten liggen. Aan deze punten moet ik werken door regelmatig feedback te vragen aan leerkrachten omtrent mijn manier van handelen. Concluderend kan ik zeggen dat tijdens mijn onderzoek, door het houden van interviews, mijn 'blauwdruk' denken is veranderd in 'groen' denken (bijlage 13). Door feedback te geven en te ontvangen is meer begrip en betrokkenheid ontstaan. Als Groene veranderaar ga ik ervan uit dat veranderingen bewerkstelligd kunnen worden door mensen bewust te maken van nieuwe zienswijzen en hun eigen tekortkomingen. Groene veranderaars zijn gericht op het creëren van gezamenlijke leersituaties. Doen en denken worden gekoppeld, wat een verandering ten goede komt en een collectieve ambitie kan opbouwen.

#### 5.4 Beantwoording deelvraag 3

**Op welke wijze versterkt het oplossingsgerichte model 'Reteaming' (Furman & Aloha) mijn competenties als Intern Begeleider?**

Een doel stellen voor een verandering (het leren maken van groepsplannen) is één, maar dat doel vertalen in concreet handelen is iets heel anders. Rumelt (2011) laat zien dat mijn plannen om groepsplannen te implementeren bol staat van ambitie, maar dat ik niet heb gelet op de *manier* waarop dat doel bereikt zou kunnen worden. Door het beoordelen van competenties kan ik beter reageren op mijn collega's. Dat blijkt ook uit figuur 16, 17 en 18, waarbij een respondent negatief scoort op mijn competenties. Aanleiding is een incident geweest over de aankoop van ontwikkelingsmaterialen. Door een open houding en feedback te vragen op mijn manier van handelen, zijn onduidelijkheden opgelost. De groepsplannen zijn voor mijn onderzoek niet van de grond gekomen, omdat ik de verkeerde katalysoren heb gebruikt zegt Fullan, (2013). Uit de nulmeting blijkt dit ook. Met name mijn pedagogische competenties en de competentie in het samenwerken met collega's, scoorden laag. Daarbij heb ik niet gelet op de ontwikkeling van capaciteiten van leerkrachten, op samenwerken en een systeemgerichte benadering. Tijdens de twaalf interviews over het groepsplan, heb ik Reteaming bewust ingezet om mijzelf te ontwikkelen als authentiek persoon. Na elk interview heb ik de leerkrachten gevraagd naar mijn manier van communiceren. Een verandering teweeg brengen heeft alles te maken met het realiseren van coherentie, van samenhang en collectieve ambitie zeggen Dufour en Fullan (2015). Covey (2010) stelt nadrukkelijk: 'Zonder betrokkenheid is er geen commitment'. In het afgelopen half jaar heb ik me kunnen ontwikkelen als leider, zoals de eindmeting laat zien (bijlage 10).

*Een leerkracht zegt: "Ivo, petje af! Je ben duidelijk gegroeid in de afgelopen periode. Ik ben best wel scherp geweest, maar ik bedoelde dat niet negatief. Ik ben persoonlijk erg blij met deze zichtbare groei, weet zelf hoe lastig het is om ingesleten patronen te veranderen. Ga zo door!"*

Ik kan concluderen dat leerkrachten tijdens de interventies hun kennis hebben gedeeld en hun handelen hebben besproken door mijn veranderde opstelling. Als IB-er ben ik nu in staat om op een positieve, vriendelijke en veilige manier mijn collega's te ondersteunen in het maken van groepsplannen. Pameijer, Beukering en De Lange (2011) geven aan dat de leerkrachten zich open stellen voor hun ondersteuningsbehoeften. Een leerkracht die haar eigen ondersteuningsbehoefte formuleert, laat zien dat zij de regie over haar onderwijs heeft. Het effect: "Hoe heb je dit bereikt?" is dat de leerkracht zijn eigen kwaliteiten kan benoemen en dat daardoor het vertrouwen in eigen krachten kan toenemen (hoofdstuk 2.1). Door het onderzoek is mijn houding ten opzichte van een 'klager' (Cauffman & Van Dijk, 2014), verbeterd. Een leerkracht die in 'problemen' denkt, geef ik nu minder ruimte om te 'klagen', maar meer ruimte om te beschrijven waarom het bereiken van een doel niet eenvoudig is.

#### 5.5 Conclusie Onderzoeksvraag

Concluderend kan ik stellen dat op basis van de resultaten uit dit onderzoek, door het inzetten van 'Reteaming' tijdens de gestructureerde interviews, mijn competenties als IB-er zijn verbeterd, daardoor mijn leiderschapskwaliteiten zijn verhoogd en er een collectieve ambitie is ontstaan door de ontwikkeling van 'eigenaarschap' bij leerkrachten, tot het maken van groepsplannen.

## 5.6 Aanbevelingen

Naar aanleiding van mijn onderzoek doe ik de volgende aanbevelingen.

### ***Ten aanzien van mezelf:***

1. Tijdens gesprekken met collega's het proces van Reteaming bewust inzetten.
2. Rekening houden met mentale modellen en het geven en ontvangen van feedback. Het is van belang dat deze vaardigheid tijdens het proces van het maken van groepsplannen besproken wordt: Het geven van advies niet zien als kritiek.

### ***Ten aanzien van de schoolontwikkeling:***

3. Stimuleer de dialoog. Een open en begripvolle luisterhouding is daarbij belangrijk.
4. Plan interventies zoals teamavonden, opbrengstvergaderingen en collegiale consultaties. Tijdens deze momenten oplossingsgerichte strategieën, zoals Reteaming, en het inbrengen van beelden toepassen (SVIB) om de sterke en zwakke kanten van leerkrachten te kunnen ontwikkelen.
5. Denk na over de ontwikkeling van leerkrachten en plan een teamcursus over 'klassenmanagement' (cursusjaar 2015-2016), om het uitvoeren van groepsplannen beter mogelijk te maken.
6. Een extra vergadering met de collega's die afwezig zijn geweest vanwege zwangerschap, is nodig om hun achterstand in te halen.

### ***Ten aanzien van de theorie:***

7. Reteaming, Kolb en Matrix van Camp bewust blijven inzetten.

## 6.1 Model van de logische Niveaus van Bateson.

### Omgeving

Als Intern Begeleider reageer ik te afhankelijk op mijn collega's. Ik vind het lastig om daadkrachtig op te treden: "Zo gaan we het doen". Als ik dat op deze manier zou gaan doen, roept dat weerstand op bij de collega's. In het afgelopen jaar heb ik op allerlei manieren geprobeerd een ingang te vinden om groepsplannen in te voeren. Iedere keer is mijn vorm van communicatie niet goed geweest. Tijdens de studie master SEN heb ik kennis gemaakt met de kleurentest (De Caluwé & Vermaak, 2006). Na het uitvoeren van de kleurentest is gebleken dat ik vooral hoog scoor in het 'blauwdrukdenken' (bijlage 12). Kenmerken, zoals regelen, plannen van vergaderingen, situaties niet los kunnen laten en duidelijke resultaten behalen, hebben het implementeren van groepsplannen tegengewerkt. Na mijn onderzoek blij ik hoog te scoren als 'groendrukdenker' (bijlage 13). Ik heb geleerd feedback te geven en te ontvangen (competentie in reflectie en ontwikkeling). Daardoor wordt de betrokkenheid om te willen veranderen vergroot en leren we elkaar beter kennen.

### Gedrag

Tijdens de implementatie van groepsplannen in de school is het 'blauwdrukdenken' mijn valkuil geworden. Ik heb geen aandacht gehad voor irrationele aspecten; ben te gehaast geweest en te ongeduldig (hoofdstuk 2.1.3). Ik ben te druk bezig geweest om collega's te overtuigen. Met name de midden- en bovenbouwcollega's hebben aangegeven dat zij die administratie niet zien zitten. De meningen van de collega's hebben mij een vervelend gevoel gegeven. Door het 'drammen' van mijn kant, heeft Passend Onderwijs in onze school geen ingang kunnen vinden. Ik probeer de leerkrachten zo te coachen, dat zij zo goed mogelijk leren afstemmen op de onderwijsbehoeften van de leerlingen. Mijn keuzes baseer ik vooral op mijn opgedane kennis. Als een leerkracht rekening houdt met de ecologie van de leerling (Meersbergen & De Vries, 2013), zal hij beter aansluiten bij die leerling (Stevens, 1997). Daardoor wordt de leerkracht meer eigenaar van de onderwijsbehoeften van de leerling (Pameijer & Beukering, 2008).

### Vermogens/Bekwaamheden

Middels het inbrengen van Reteaming (Furman & Aloha, 2009) ben ik in staat leerkrachten meer inzicht te geven in het gebruik van groepsplannen. Daardoor heb ik de leerkrachten ook meer inzicht kunnen geven in de onderwijsbehoeften van leerlingen (Van Meersbergen & De Vries, 2013). Ik ben me ervan bewust geworden wat mijn houding ten opzichte van leerkrachten kan doen. Ik heb bewust de methode Reteaming gebruikt, omdat er weerstand is geweest tegen het gebruik van groepsplannen. Door mijn (negatieve) houding is er onbegrip ontstaan (hoofdstuk 4.3.6). Om mijn competenties als IB-er te verbeteren heb ik bewust gekozen om mijn competenties te laten beoordelen en door middel van het oplossingsgerichte model 'Reteaming' in te zetten, kan ik groeien in mijn functioneren als IB-er, weerstanden wegnemen en een collectieve ambitie opbouwen.

### Overtuigingen

Op 1 augustus 2014 is de wet Passend Onderwijs ingevoerd. Ik vind het belangrijk om al onze leerlingen een passend leerstofaanbod te geven. Bij 'Reteaming' worden de leerkrachten in een positieve modus gezet en kunnen zij stappen maken in hun 'droom'. Dat is de reden dat ik tijdens het gestructureerd interview een 5-puntschaal heb gebruikt. Ik vind het belangrijk om bij een positieve, neutrale of negatieve score verder door te vragen. Met name de vraag: "Welke vooruitgang heb je al geboekt?", heeft veel reacties opgeleverd. Van daaruit vinden de leerkrachten de motivatie om aan hun eigen doel te werken. Door mijn heldere en open manier van communiceren, het stellen van de juiste vragen en het tonen van begrip, voelen de leerkrachten zich veilig (competent in samenwerking met collega's). Mijn manier van communiceren is sensitief responsief en ik geef de

leerkracht de ruimte om met oplossingen te komen. Het oplossingsgericht begeleiden past bij mij. Oplossingsgerichte coaching is nodig voor een welwillende houding ten aanzien van een noodzakelijke verandering in ons onderwijs (Lauteslager, 2012). De leerkrachten geven tijdens de interviews aan dat ik nu 'echt' ben in mijn luisteren en daardoor meer betrokkenheid is ontstaan. Ik durf mij authentiek (basisdimensie A3) op te stellen en kan denken in mogelijkheden.

### Identiteit

Met name de beoordeling van mijn pedagogische competenties en de competenties in het samenwerken met collega's heeft veel losgemaakt bij mijzelf (basisdimensie B2.3 Onderzoekend handelen). Ik heb het moeilijk gevonden de opmerkingen op de beoordelingslijsten te lezen. De leerkrachten hebben eerlijk hun mening gegeven en nadat ik even heb moeten 'slikken', ben ik bewust met deze opmerkingen aan de slag gegaan. Ik heb mijn eigen 'droom' waargemaakt door na te denken wat 'opmerkingen van mij teweeg kunnen brengen' (critical friend). Furman en Aloha (2009) zeggen dat tijdens het Reteamingsproces vooral aandacht geschonken moet worden aan de positieve ontwikkelingen. Dit heeft geleid tot betrokkenheid en motivatie voor het bereiken van een collectieve ambitie. Dit gegeven heeft mij aan het denken gezet.

Tijdens de interviews is ook aangegeven dat ik meer 'zichtbaar' moet zijn. Tijdens het onderzoek heb ik daar goed op gelet en bewust gesproken met leerkrachten. Door 'het zichtbaar aanwezig zijn', heb ik vragen kunnen beantwoorden en kunnen vragen naar wat hen bezig houdt. Lange (1997) noemt dit '*Management by walking around*'. '*Management by walking around*' is een waardevolle manier om er achter te komen wat leeft binnen de school (de werkvloer) en onder leerkrachten. Tijdens het onderzoek hebben de leerkrachten aangegeven dat ze het prettig en 'veilig' vinden dat ik, als IB-er op school aanwezig ben. Ik plan bewust tijd in mijn agenda om voor- en na schooltijd door de school te lopen, zodat leerkrachten en leerlingen vragen kunnen stellen (orthopedagogisch competent in de omgang met leerlingen). Echter, om mijzelf niet te verloochenen, ook een leider te zijn die 'durft' aan te pakken. Door het uitvoeren van mijn onderzoek ben ik eindelijk de persoon die ik wil zijn: een transparante en bewust oplossingsgerichte leider met een open luisterhouding vanuit een theoretische achtergrond.

### Spiritualiteit

Ik probeer te leven vanuit het Woord van God. De Bijbel is de leidraad van mijn leven. Dit probeer ik ook uit te dragen op school. De interventies, zoals opbrengstvergaderingen en avondvergaderingen, hebben een grote positieve bijdrage geleverd aan het team. We zijn *met* elkaar gaan praten in plaats van *over* elkaar. Onze missie is: 'Wees een zegen' (hoofdstuk 3.5).

## 6.2 Reflectie op proces

Het proces overziend, concludeer ik dat het interessante en bruikbare resultaten heeft opgeleverd. De leerkrachten zijn positief over mijn manier van begeleiden en wat er is bereikt. Het is opvallend dat leerkrachten laag scoren op hun eigen professionaliteit. Ik wil in de volgende teamvergaderingen meer nadenken over de eigen ontwikkeling van leerkrachten.

- Het onderzoek is voor mij geslaagd in zijn tweeledigheid: de ontwikkeling van mijn competenties in het oplossingsgericht coachen en de ontwikkeling van eigenaarschap van leerkrachten inzake groepsplannen, zijn beide gegroeid.
- Met dit onderzoek heb ik ook tegemoet willen komen aan de leerkracht met zijn specifieke ondersteuningsbehoeften. Hierdoor sluit ik aan bij de basisdimensie 'visie op inclusie en waarderen van diversiteit' en bij CEN-thema: Inclusie en Passend Onderwijs.

## Literatuurlijst

- Blanchard, K. (2007). *Over leiderschap. Leid jezelf en anderen naar inspirerende prestaties* (pp. 6575). New Jersey: Prentice Hall.
- Bruijn, A. de & Weggeman, M. (2012). *Onderwijs vraagt leiderschap*. Schiedam: Scriptum.
- Camp, P. (1992). *De kracht van de matrix: Een model om veranderingsprocessen in beeld te brengen en doeltreffend aan te pakken*. Amsterdam: Contact.
- Cauffman, L. (2003). *Oplossingsgericht Management: Simpel werkt het best*. Utrecht: Lemma.
- Cauffman, L. & Dijk, D. J. van, (2014). *Handboek oplossingsgericht werken in het onderwijs*. Den Haag: Boom/Lemma uitgevers.
- Caluwé, L. de & Vermaak, H. (2006). *Leren veranderen. Een handboek voor de veranderkundige*. Alphen aan de Rijn: Kluwer.
- Covey, S. R. (2010) *De zeven eigenschappen van effectief leiderschap*. Amsterdam: Business Contact.
- Delnooz, P.V.A. (2010). *Creatieve Actie Methodologie. De kunst van het zoeken naar pragmatische en innovatieve oplossingen in praktijkonderzoek*. Den Haag: Boom
- DuFour, R. & Fullan, M. (2015). *De vijf essenties van leidinggeven aan een PLG*. Rotterdam: Bazalt.
- Fullan, M. (2001). *The new meaning of educational change*. New York: Teachers College Press.
- Fullan, M. (2013). *Great to excellence: Launching the next stage of Ontario's education agenda*. Accused at [www.edu.gov.on.ca/eng/document/reports/FullanReport\\_EN\\_07.pdf](http://www.edu.gov.on.ca/eng/document/reports/FullanReport_EN_07.pdf) on Febr. 5, 2013.
- Furman, B. & Ahola, T. (2009). *Reteaming, oplossingsgericht werken als veranderstrategie*, Barneveld: Nelissen.
- Goldratt, E.M. (1990). *What is this thing called Theory of Constraints an how should it be implemented*. Croton-on-Hudson: North River Press, Inc.
- Grundy, S. (1987). *Curriculum: product or praxis?* London: The Falmer Press.
- Kallenberg, T., Koster, B., Onstenk, J. & Scheepsmma, W. (2007). *Ontwikkeling door onderzoek. Een handreiking voor leraren*. Baarn/Utrecht/Zutphen: Thieme Meulenhof.
- Korthagen, F. & Lagerwerf, B. (2011). *Leren van binnenuit, kwaliteit en inspiratie in het onderwijs*: Boom Lemma uitgevers.
- Lange, H. (1997). *Interne communicatie bij veranderingen*. Nijmegen: GITP.
- Lange, R. de, Schuman, H. & Montesano Montessori, N. (2011). *Praktijkgericht onderzoek voor reflectieve professionals*. Antwerpen/Apeldoorn: Garant.
- Lingsma, M. (2009). *Aan de slag met teamcoaching*. Soest: Nelissen.
- Lievers, B. & Lubberding, J.B. (1996). *Change management*. Groningen: Wolters Noordhoff.

Lauteslager, L. (2012). *Leidinggeven aan het professionele gesprek. MESO magazine*, 186(13), 9-14.

Marzano, R.J. (2007). *Wat werkt op school: research in actie. Meta-analyse van 35 jaar onderwijsresearch direct toepasbaar in beleid en praktijk*. Middelburg: Bazalt.

Meersbergen, E. van & Vries, P. de (2013). *Handelingsgericht werken in passend onderwijs. Achtergronden, aanpak en hulpmiddelen*. Utrecht: Perspectief Uitgevers.

Pameijer, N. & Beukering, T. van (2008). *Handelingsgericht werken: een handreiking voor de interne begeleider*. Leuven/Voorburg: Acco.

Pameijer, N., Beukering, T. van & Lange, S. de (2011). *Handelingsgericht werken: een handreiking voor het schoolteam*. Leuven/Voorburg: Acco.

Rumelt, R. P. (2011). *Good strategy/bad strategy: The difference and why it matters*. New York: Crown Business.

Quartel, F. & Bothof, A. (2001). *Een organisatie in beweging: weerstand en verandering. Gids voor personeelsmanagement*, 80-2, 38-41.

Quinn, R. E. & Cameron, K. S. (2001). *Onderzoek en verandering van organisatiecultuur*. Den Haag: Academic Service.

Schermer, K. & Wijn, M. (2004). *Vergaderen en onderhandelen: in teams en besturen*. Houten: Bohn Stafleu Van Loghum.

Schuman, H. (2009). Inclusief onderwijs (6). In Schuman, H. *Inclusief onderwijs. Dilemma's en uitdagingen*. (pp.97-109). Antwerpen: Garant. 18

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

Stevens, L. (1997). *Overdenken en doen. Een pedagogische bijdrage aan adaptief onderwijs*. Den Haag: Brochure van Procesmanagement Primair Onderwijs.

Unesco (1994). Salamanca statement.

Verbiest, E. (2012). *Professionele leergemeenschappen. Een inleiding*. Antwerpen/Apeldoorn: Garant.

Weggeman, M. C. D. P. (2007). *Leidinggeven aan professionals? Niet doen!* Schiedam: Scriptum

**Bijlage 1****Verwerkingsopdracht****Oplossingsgerichte begeleiding van teams****OGC3****De theorie**

Een team is een sociaal systeem. Sociale systemen hebben de gewoonte te volharden in het vertrouwde als veranderingen zich aandienen. Men valt spontaan terug in oude, vertrouwde vormen zegt Lingsma (2009). Lingsma gaat uit van 4 niveaus van teamontwikkeling.

- M1 team verkent de verandering.
  - Men luistert niet naar elkaar.
  - Ervaren feedback als bedreigend.
  - Klagen.
- M2 team erkent de verandering.
  - Vormen subgroepjes.
  - Leren elkaar feedback te geven.
  - Luisteren beter naar elkaar.
- M3 team bekent de verandering.
  - Nemen verantwoordelijkheid voor de hier-en-nu situatie.
  - Zijn verantwoordelijkheid voor hun eigen handelen en vangen elkaar op.
- M4 team integreert de verandering.
  - Blijven openstaan voor verbeteringen.
  - Gaan uit van onderling vertrouwen.
  - Werken teamoverstijgend.

Op dit moment ontwikkelt mijn team zich van een M2 naar een M3 team. De veranderingen in de politiek (Wet Passend Onderwijs) doen ons beseffen dat we elkaar nodig hebben. Er moet duidelijkheid komen over de rol van HGW in ons onderwijs op school. Als duidelijk wordt welke rol groepsplannen gaan innemen, wordt ook het doel ervan duidelijk. Als IB-er ben ik hier nog niet duidelijk in geweest.

Door het bieden van teamcoaching wordt steun geboden om af te kunnen stemmen op veranderingen. Kloosterboer (2008) geeft aan dat teamcoaching erop gericht moet zijn om de mentale modellen in beweging te laten komen, om het team in een volgende fase te kunnen krijgen. Furman & Aloha (2009) vinden dat het team zicht moet hebben op wat er gebeurt in de communicatie.

Tijdens de module OGC3 heb ik geleerd te kijken naar de kracht van de groep (interactie en dynamiek) en niet te kijken naar de losse individuen (De Graaf & Kunst, 2005). Teamleren is volgens Senge (1992) een proces waarbij individuele teamleden tot een geheel samenkomen en waarin mensen elkaar aanvullen, maar ook versterken. Het woord 'team' maakt dit al duidelijk: Together Everyone Achieves More. Oplossingsgericht denken en werken is een goede manier om het functioneren van het team te optimaliseren. Daardoor kan men in een team draagvlak creëren, samen verantwoordelijk zijn, leren van elkaar en elkaar nodig hebben om een doel te bereiken. Het kan de aanleiding zijn tot het bouwen van bruggen (Cauffman & van Dijk, 2014).

**De toepasbaarheid van de theorie in de praktijk**

Kloosterboer (2008) heeft het al geschreven: *'Mensen willen best veranderen, maar ze willen niet veranderd worden.'* Ik kan als Intern Begeleider (IB-er) het grootste gelijk hebben als ik Passend Onderwijs wil toepassen in mijn school, door middel van het inzetten van groepsplannen, maar toch geen stap vooruit komen. Miskennen is een te weinig beseft fenomeen, zeggen De Graaf & Kunst (2005). Het miskennen van het eigen vermogen een verandering aan te pakken, zet het veranderingsproces maar al te vaak op slot.

Teamcoaching gaat hier een grote rol spelen. Teamcoaching is erop gericht mensen in een volgende fase te krijgen door:

- A. Onderliggende denkpatronen te doorbreken (M1 team: verkennen van het probleem).  
*Collega C. klaagt: "Passend Onderwijs wordt ons opgelegd." Zij raakt in de weerstand. En zij weigert zich in te zetten om groepsplannen te maken. Als IB-er heb ik gevraagd: "Stel dat je Passend Onderwijs een goed plan vindt. Welke onderdelen zou je kunnen toepassen?"*
- B. Gezamenlijk nieuwe ervaringen op te doen (M2 team: erkennen van het probleem).  
*Het team wordt gezien als systeem. Collega H. roept: "Ik werk al jaren met KIIK op Kleuters. Daardoor werk ik al jaren met groepsplannen. Nu is wellicht het moment gekomen om de overgang van groep 2 naar groep 3 te verkleinen." Als IB-er kan ik vragen: "Wat hebben jullie (groep 3 tot en met 8) nodig om met groepsplannen te werken?"*
- C. Ieder zicht te geven op wat er gebeurt in de communicatie in het hier en nu (M3 team: bekennen van het probleem).  
*Een van de succesfactoren is het kennen van elkaars mentale modellen. Lingsma (2005) geeft aan dat wat je doet wordt beïnvloed door wat je denkt. Wat je denkt wordt beïnvloed door wat je wilt. Wat je wilt is bepalend voor wat je denkt en wat je dus voelt. Korthagen & Lagerwerf (2011) spreken hier van identiteit: wat heeft mij gevormd en welke normen en waarden heb ik. Als IB-er vraag ik: "Wat wil je? Wat denk je? Wat maakt het dat jij dit een goed idee vindt?"*
- D. Daarbij iedereen verantwoordelijk te houden voor zijn eigen inbreng in de hier en nu situatie (M3 team: bekennen van het probleem).  
*Als ik als IB-er oplossingsgericht werk, genereer ik hoop en optimisme, bouw ik de motivatie op in het team, bevorder ik de creativiteit van mensen en dat versterkt de samenwerking (Furman & Aloha, 2009). Als IB-er kan ik de wondervraag stellen: "Stel dat het zou lukken, het maken van groepsplannen, hoe zouden we dat voor elkaar hebben gekregen?" Hier bouw ik tevens aan de collectieve ambitie van het team. Ik moet het team leren oog te krijgen voor wat er bereikt is. Het vieren van successen versterkt de collectieve ambitie.*
- E. Zo dat groepsleden afstemming en openheid gaan waarderen als iets waar ze beter van worden en in een volgende fase van teamontwikkeling kunnen komen (M4 team: integratie van het probleem).  
*Het benoemen van doelen is hier een belangrijk uitgangspunt. Wat is het probleem? Waar dromen we van? Het hele team vanaf de 1<sup>e</sup> stap erbij betrekken. Als IB-er kan ik aangeven dat we gebruik mogen en kunnen maken van elkaars kwaliteiten. De groepen 1 en 2 mogen aangeven dat zij verder zijn in het maken van groepsplannen. Ik kan teamleden stimuleren eens bij elkaar te kijken. Om het grote einddoel (het implementeren van groepsplannen) te bereiken moet ik eerst kleine (behapbare) stapjes maken, mijlpalen zetten en successen vieren (Furman & Aloha, 2009), daarin zien we de vooruitgang.*

### **Wat heb ik geleerd**

Mijn rol als IB-er is erg belangrijk tijdens veranderingsprocessen. Als ik helder communiceer en het team actief laat meedenken in het veranderingsproces, is de kans groot dat het werken met groepsplannen verankerd wordt in de school. Als IB-er moet ik een veilige omgeving creëren, richting en duidelijkheid geven, betrekken, verantwoordelijkheid geven, sturing geven, beslissingen durven nemen en veel communiceren. Furman en Aloha (2009) zeggen hierover: *'Het benadrukken van prestaties en verbeteringen is meer dan een therapeutische techniek die tot doel heeft die elementen te benoemen die kunnen bijdragen aan het vinden van oplossingen. Het is een stimulans voor het natuurlijk optimisme van de ander die hem helpt op de toekomst gericht te blijven, niet alleen met betrekking tot zijn knelpunten, maar vooral tot het leven zelf.'*

Ik heb in deze module geleerd om krachtbronnen (Cauffman & Van Dijk, 2014) te benoemen. Krachtbronnen versterken het team, complimenten kunnen worden gegeven en de focus wordt toekomstgericht. Als er vertrouwen is in de wet Passend Onderwijs en daardoor groepsplannen mogelijk worden, versterkt dat de collectieve ambitie om voor die groepsplannen te gaan. Ik moet er achter zien te komen waar de vragen en de ambities van het team liggen. Oplossingsgericht coachen gaat pas werken als ik insteek op de vragen van teamleden. Er moet vertrouwen in het team komen dat het gaat lukken. Als interventie wil ik Reteaming (Furman & Aloha, 2009) gaan toepassen tijdens mijn onderzoek (PGO).

### **Critical friends**

Vlak voor de zomervakantie dacht je het ei van Columbus gevonden te hebben door groepsoverzichten te maken. Nu zouden groepsplannen geen probleem meer zijn. Toch is die voorspelling niet uitgekomen. Het team maakt de plannen nog niet uit zichzelf en moet nog aangezwengeld worden. Je het gelijk als je zegt dat we een M2 team zijn. We erkennen dat er iets moet gebeuren om Passend Onderwijs te realiseren. We verkennen het probleem door er veel over te praten. Nu moet de omslag worden gemaakt naar M3. Het idee om Reteaming toe te passen vind ik een goed plan.

### **Literatuurlijst**

Cauffman, L. & Dijk, D. J. van, (2014). *Handboek oplossingsgericht werken in het onderwijs*. Den Haag: Boom/Lemma uitgevers.

Furman, B. & Ahola, T. (2009). *Reteaming, oplossingsgericht werken als veranderstrategie*, Barneveld: Nelissen.

Graaf, A. de, & Kunst, K. (2005). *Einstein en de kunst van het zeilen. Een zoektocht naar de nieuwe rol van de leidinggevende*. Amsterdam: Uitgeverij SWP B.V.

Kloosterboer, P. (2008). *Voor de verandering. Over leidinggeven aan organisatieverandering*. Den Haag: Sdu Uitgevers bv.

Korthagen, F. & Lagerwerf, B. (2011) *leren van binnenuit*, kwaliteit en inspiratie in het onderwijs. Den Haag: Boom/ Lemma uitgevers.

Lingsma, M. (2009). *Aan de slag met teamcoaching*. Soest: uitgeverij Nelissen.

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

### **Bezochte websites**

<http://www.hroconferentie.nl>

Geraadpleegd op donderdag 30 oktober 2014.

**Bijlage 2****Werkplan en tijdpad**

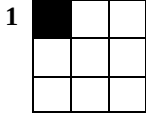
Ik wil mijn onderzoek uitvoeren van november 2014 tot maart 2015.

|                                                                                                                                   | Onderzoeksmid-<br>delen                                         | Momenten<br>van afname                                   | Soort data                  | Data analyse<br>methode                                                                                                                                                         | Respondent-<br>en                                                                                                                                      |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|-----------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Deelvraag 1</b><br>Hoe zien en ervaren de collega's enerzijds en de IB'er anderzijds het maken van en werken met groepsplannen | Gestructureerd interview.<br>(Maken van een groepsplan)         | December 2014-februari 2015                              | Resultaten van 5 puntschaal | Data verwerken in Excel.<br>Daarnaast uitkomsten per onderdeel beschrijven hoe/wat collega's voelen, denken en willen over mijn rol als IB'er en het gebruik van groepsplannen. | 12 collega's                                                                                                                                           |
| <b>Deelvraag 2</b><br>Met welk krachtenveld rondom verandering van mijn collega's heb ik te maken en wat is mijn rol daarin?      | Checklisten<br>Matrix van Camp.                                 | 1 <sup>e</sup> afname in november 2014 (start onderzoek) | Resultaten van 5 puntschaal | Start uitkomsten tekenen in een krachtenveld.                                                                                                                                   | 12 collega's                                                                                                                                           |
|                                                                                                                                   | Gestructureerd interview<br>(Doelen, Besluitvorming en Houding) |                                                          |                             |                                                                                                                                                                                 | Steekproef per bouw:<br>2 collega's onderbouw (0-4) en 2 collega's bovenbouw (5-8).<br>At random: De eerste collega's die jarig zijn vanaf 1 november. |
|                                                                                                                                   | Checklisten<br>Matrix van Camp.                                 | 2 <sup>e</sup> afname in maart 2015 (eind onderzoek)     | Resultaten van 5 puntschaal | Eind uitkomsten tekenen in een krachtenveld                                                                                                                                     | 12 collega's                                                                                                                                           |
|                                                                                                                                   | Gestructureerd interview<br>(Doelen, Besluitvorming en Houding) |                                                          |                             |                                                                                                                                                                                 | Dezelfde 4 collega's:<br>2 collega's onderbouw (0-4) en 2 collega's bovenbouw (5-8).                                                                   |

|                                                                                                                                                   |                                           |                             |                          |                                                                                                                                                     |                                       |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------|-----------------------------|--------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------|
| <b>Deelvraag 3</b><br>Op welke wijze versterkt het oplossingsgerichte model 'Retesting' (Furman & Aloha) mijn competenties als Intern Begeleider? | Kijkwijzer competenties Intern Begeleider | December 2014 – maart 2015. | Resultaten puntentelling | Data verwerken in Excel. Daarnaast uitkomsten per onderdeel beschrijven hoe/wat collega's voelen, denken en willen van mijn competenties als IB-er. | 2 x 6 collega's = samen 12 collega's. |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------|-----------------------------|--------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------|

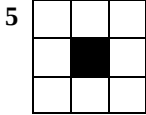
**Bijlage 3****Vragenlijsten Matrix van Camp**

| 1<br>helemaal mee<br>eens | 2<br>mee eens | 3<br>niet eens/<br>niet oneens | 4<br>mee oneens | 5<br>helemaal mee<br>oneens |
|---------------------------|---------------|--------------------------------|-----------------|-----------------------------|
|---------------------------|---------------|--------------------------------|-----------------|-----------------------------|

**DOELEN EN WERKWIJZE**

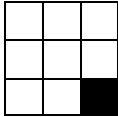
|             | <b>Bij ons op school is het zo...</b>                                           | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b> |
|-------------|---------------------------------------------------------------------------------|----------|----------|----------|----------|----------|
| 1.1         | dat onze kernactiviteiten (lesgevende taken) duidelijk zijn.                    |          |          |          |          |          |
| Analyse     |                                                                                 |          |          |          |          |          |
| Oplossingen |                                                                                 |          |          |          |          |          |
| 1.2         | dat we weten waarom groepsplannen passen binnen het Passend Onderwijs.          |          |          |          |          |          |
| Analyse     |                                                                                 |          |          |          |          |          |
| Oplossingen |                                                                                 |          |          |          |          |          |
| 1.3         | dat we alert zijn op externe ontwikkelingen, zoals het maken van groepsplannen. |          |          |          |          |          |
| Analyse     |                                                                                 |          |          |          |          |          |
| Oplossingen |                                                                                 |          |          |          |          |          |
|             | <b>Bij mij in de groep is het zo...</b>                                         | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b> |
| 1.4         | dat we volgens duidelijke regels werken om onze doelen te realiseren.           |          |          |          |          |          |
| Analyse     |                                                                                 |          |          |          |          |          |
| Oplossingen |                                                                                 |          |          |          |          |          |
| 1.5         | dat we resultaten regelmatig evalueren.                                         |          |          |          |          |          |
| Analyse     |                                                                                 |          |          |          |          |          |
| Oplossingen |                                                                                 |          |          |          |          |          |
| 1.6         | dat we ervoor zorgen dat verbeteringen blijvend zijn.                           |          |          |          |          |          |
| Analyse     |                                                                                 |          |          |          |          |          |
| Oplossingen |                                                                                 |          |          |          |          |          |
|             | <b>Voor mij is het zo...</b>                                                    | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b> |
| 1.7         | dat ik me kan vinden in de visie en de missie van de school.                    |          |          |          |          |          |
| Analyse     |                                                                                 |          |          |          |          |          |
| Oplossingen |                                                                                 |          |          |          |          |          |
| 1.8         | dat ik open sta voor ontwikkelingen om me heen.                                 |          |          |          |          |          |
| Analyse     |                                                                                 |          |          |          |          |          |
| Oplossingen |                                                                                 |          |          |          |          |          |
| 1.9         | dat ik graag mijn eigen ideeën wil ontwikkelen.                                 |          |          |          |          |          |
| Analyse     |                                                                                 |          |          |          |          |          |
| Oplossingen |                                                                                 |          |          |          |          |          |

## BESLUITVORMING



|             | Bij ons op school is het zo...                                                   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|-------------|----------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| 5.1         | dat de leiding duidelijk inzicht geeft over 'hoe we ervoor staan' met de school. |   |   |   |   |   |
| Analyse     |                                                                                  |   |   |   |   |   |
| Oplossingen |                                                                                  |   |   |   |   |   |
| 5.2         | dat er besluitvaardige overlegsituaties zijn.                                    |   |   |   |   |   |
| Analyse     |                                                                                  |   |   |   |   |   |
| Oplossingen |                                                                                  |   |   |   |   |   |
| 5.3         | dat ik op een gelijkwaardige manier wordt betrokken bij besluitvorming.          |   |   |   |   |   |
| Analyse     |                                                                                  |   |   |   |   |   |
| Oplossingen |                                                                                  |   |   |   |   |   |
|             | Bij ons op school is het zo...                                                   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5.4         | dat er in besprekingen altijd sprake is van tweerichtingsverkeer.                |   |   |   |   |   |
| Analyse     |                                                                                  |   |   |   |   |   |
| Oplossingen |                                                                                  |   |   |   |   |   |
| 5.5         | dat de leiding de medewerkers tijdig betreft bij besluitvorming.                 |   |   |   |   |   |
| Analyse     |                                                                                  |   |   |   |   |   |
| Oplossingen |                                                                                  |   |   |   |   |   |
| 5.6         | dat conflicten op een adequate manier worden aangepakt.                          |   |   |   |   |   |
| Analyse     |                                                                                  |   |   |   |   |   |
| Oplossingen |                                                                                  |   |   |   |   |   |
|             | Voor mij is het zo...                                                            | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5.7         | dat ik invloed kan uitoefenen op het beleid.                                     |   |   |   |   |   |
| Analyse     |                                                                                  |   |   |   |   |   |
| Oplossingen |                                                                                  |   |   |   |   |   |
| 5.8         | dat ik in staat ben om te onderhandelen.                                         |   |   |   |   |   |
| Analyse     |                                                                                  |   |   |   |   |   |
| Oplossingen |                                                                                  |   |   |   |   |   |
| 5.9         | dat er naar mij wordt geluisterd.                                                |   |   |   |   |   |
| Analyse     |                                                                                  |   |   |   |   |   |
| Oplossingen |                                                                                  |   |   |   |   |   |

9



## HOUDING

|             | <b>Bij ons op school is het zo...</b>                                                                | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b> |
|-------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|----------|----------|----------|----------|
| 9.1         | dat we ons creatief aanpassen aan zich wijzigende omstandigheden, zoals het maken van groepsplannen. |          |          |          |          |          |
| Analyse     |                                                                                                      |          |          |          |          |          |
| Oplossingen |                                                                                                      |          |          |          |          |          |
| 9.2         | dat er bereidheid is om verantwoordelijkheid te nemen voor zaken die verkeerd lopen.                 |          |          |          |          |          |
| Analyse     |                                                                                                      |          |          |          |          |          |
| Oplossingen |                                                                                                      |          |          |          |          |          |
| 9.3         | dat andere collega's een beroep op mij kunnen doen.                                                  |          |          |          |          |          |
| Analyse     |                                                                                                      |          |          |          |          |          |
| Oplossingen |                                                                                                      |          |          |          |          |          |
|             | <b>Bij ons op school is het zo...</b>                                                                | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b> |
| 9.4         | dat er een beroep wordt gedaan op elkaars inventiviteit.                                             |          |          |          |          |          |
| Analyse     |                                                                                                      |          |          |          |          |          |
| Oplossingen |                                                                                                      |          |          |          |          |          |
| 9.5         | dat we een positieve opstelling tegenover anderen hebben.                                            |          |          |          |          |          |
| Analyse     |                                                                                                      |          |          |          |          |          |
| Oplossingen |                                                                                                      |          |          |          |          |          |
| 9.6         | dat we veel inzet vertonen.                                                                          |          |          |          |          |          |
| Analyse     |                                                                                                      |          |          |          |          |          |
| Oplossingen |                                                                                                      |          |          |          |          |          |
|             | <b>Voor mij is het zo...</b>                                                                         | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b> |
| 9.7         | dat ik op mijn werk geen last heb van stress.                                                        |          |          |          |          |          |
| Analyse     |                                                                                                      |          |          |          |          |          |
| Oplossingen |                                                                                                      |          |          |          |          |          |
| 9.8         | dat ik behulpzaam ben als anderen een probleem hebben bij het maken van groepsplannen.               |          |          |          |          |          |
| Analyse     |                                                                                                      |          |          |          |          |          |
| Oplossingen |                                                                                                      |          |          |          |          |          |
| 9.9         | dat ik met veel enthousiasme mijn groepsplannen maak.                                                |          |          |          |          |          |
| Analyse     |                                                                                                      |          |          |          |          |          |
| Oplossingen |                                                                                                      |          |          |          |          |          |

**Bijlage 4****gestructureerd interview**

**Naar aanleiding van de vragenlijsten van Camp.**

**Beleid/Doelen en werkwijze**

*Dit deel van de vragenlijst gaat over het beleid van de school. Met andere woorden: staan onze neuzen dezelfde kant op? Het is de bedoeling dat u bij iedere uitspraak aangeeft in hoeverre u het ermee eens bent. Dit doet u door het rondje in te vullen waarvan u denkt dat deze het best uw mening weergeeft.*

|                                                                                               | 1<br>helemaal mee<br>eens | 2<br>mee eens | 3<br>niet eens/<br>niet oneens | 4<br>mee oneens | 5<br>helemaal mee<br>oneens |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------|---------------|--------------------------------|-----------------|-----------------------------|
|                                                                                               | 1                         | 2             | 3                              | 4               | 5                           |
| 5. Ik wil graag iets veranderen bij ons op school.                                            | 0                         | 0             | 0                              | 0               | 0                           |
| 6. Het team komt bij visie ontwikkeling gezamenlijk tot besluiten.                            | 0                         | 0             | 0                              | 0               | 0                           |
| 7. Eenmaal door het team vastgestelde afspraken worden loyaal uitgevoerd.                     | 0                         | 0             | 0                              | 0               | 0                           |
| 8. Op onze school is sprake van een gemeenschappelijke visie op Passend Onderwijs.            | 0                         | 0             | 0                              | 0               | 0                           |
| 9. Er wordt tijd gereserveerd voor het gezamenlijk werken aan professionalisering op school.  | 0                         | 0             | 0                              | 0               | 0                           |
| 10. Er is veel contact tussen collega's onderling.                                            | 0                         | 0             | 0                              | 0               | 0                           |
| 11. Collega's met een afwijkende mening/visie worden gerespecteerd.                           | 0                         | 0             | 0                              | 0               | 0                           |
| 12. De collega's van onze school dragen de visie Passend Onderwijs naar buiten toe uit.       | 0                         | 0             | 0                              | 0               | 0                           |
| 13. We evalueren regelmatig of we de school zijn die we willen zijn (schaalvraag).            | 0                         | 0             | 0                              | 0               | 0                           |
| 14. Er wordt bij ons op school tijd uitgetrokken voor het maken van plannen voor verbetering. | 0                         | 0             | 0                              | 0               | 0                           |
| 15. Er wordt in onze school teruggeblikt op wat goed en niet goed is gegaan.                  | 0                         | 0             | 0                              | 0               | 0                           |
| 16. Er wordt in onze school gezocht naar oorzaken voor succes en falen.                       | 0                         | 0             | 0                              | 0               | 0                           |
| 17. Van fouten kun je leren, is de moraal in de school.                                       | 0                         | 0             | 0                              | 0               | 0                           |

|                                                                                     |          |          |          |          |          |
|-------------------------------------------------------------------------------------|----------|----------|----------|----------|----------|
| <b>18. Wij bezinnen ons gezamenlijk op de dingen die anders kunnen/moeten.</b>      | <b>0</b> | <b>0</b> | <b>0</b> | <b>0</b> | <b>0</b> |
| <b>20. Wij houden rekening met onze mentale modellen.</b>                           | <b>0</b> | <b>0</b> | <b>0</b> | <b>0</b> | <b>0</b> |
| <b>21. De collega's worden betrokken bij belangrijke innovaties in deze school.</b> | <b>0</b> | <b>0</b> | <b>0</b> | <b>0</b> | <b>0</b> |

#### **Organisatie/ Besluitvorming**

*Dit deel van de vragenlijst gaat over de organisatie van de school. Wie bepaalt de richting? Wie beslist wat ik doe en laat? Het is de bedoeling dat u bij iedere uitspraak aangeeft in hoeverre u het ermee eens bent. Dit doet u door het rondje in te vullen waarvan u denkt dat deze het best uw mening weergeeft.*

|                                                                                                                 | <b>1<br/>helemaal mee<br/>eens</b> | <b>2<br/>mee eens</b> | <b>3<br/>niet eens/<br/>niet oneens</b> | <b>4<br/>mee oneens</b> | <b>5<br/>helemaal mee<br/>oneens</b> |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------|-----------------------|-----------------------------------------|-------------------------|--------------------------------------|
| <b>22. De schoolleider leeft de visie voor en spreekt leerkrachten aan op het werken aan de visie.</b>          | <b>0</b>                           | <b>0</b>              | <b>0</b>                                | <b>0</b>                | <b>0</b>                             |
| <b>23. De Intern Begeleider leeft de visie voor en spreekt leerkrachten aan op het werken aan de visie.</b>     | <b>0</b>                           | <b>0</b>              | <b>0</b>                                | <b>0</b>                | <b>0</b>                             |
| <b>24. De Intern Begeleider is in staat om mijn werk en de resultaten ervan op waarde te beoordelen.</b>        | <b>0</b>                           | <b>0</b>              | <b>0</b>                                | <b>0</b>                | <b>0</b>                             |
| <b>25. De Intern Begeleider spreekt regelmatig een oordeel uit over mijn werk.</b>                              | <b>0</b>                           | <b>0</b>              | <b>0</b>                                | <b>0</b>                | <b>0</b>                             |
| <b>26. De Intern Begeleider is bereid mij te helpen bij het uitvoeren van mijn werkzaamheden.</b>               | <b>0</b>                           | <b>0</b>              | <b>0</b>                                | <b>0</b>                | <b>0</b>                             |
| <b>27. De Intern Begeleider geeft mij regelmatig ondersteunende adviezen.</b>                                   | <b>0</b>                           | <b>0</b>              | <b>0</b>                                | <b>0</b>                | <b>0</b>                             |
| <b>28. Mijn collega's zijn in staat mijn werk en de resultaten ervan op waarde te schatten.</b>                 | <b>0</b>                           | <b>0</b>              | <b>0</b>                                | <b>0</b>                | <b>0</b>                             |
| <b>29. Mijn collega's spreken regelmatig een oordeel uit over mijn werk.</b>                                    | <b>0</b>                           | <b>0</b>              | <b>0</b>                                | <b>0</b>                | <b>0</b>                             |
| <b>30. Mijn collega's zijn over het algemeen bereid mij te helpen bij het uitvoeren van mijn werkzaamheden.</b> | <b>0</b>                           | <b>0</b>              | <b>0</b>                                | <b>0</b>                | <b>0</b>                             |
| <b>31. Mijn collega's geven mij regelmatig ondersteunende adviezen.</b>                                         | <b>0</b>                           | <b>0</b>              | <b>0</b>                                | <b>0</b>                | <b>0</b>                             |

**Personeel/Houding**

*Dit deel van de vragenlijst gaat in omtrent een aantal aspecten over uw houding. Ben ik bevlogen of ben ik afwachtend? Is de 'klant' koning of moet de 'klant' niet zeuren? Het is de bedoeling dat u bij iedere uitspraak aangeeft in hoeverre u het ermee eens bent. Dit doet u door het rondje in te vullen waarvan u denkt dat deze het best uw mening weergeeft.*

|                                                                                                     | 1<br>helemaal mee<br>eens | 2<br>mee eens | 3<br>niet eens/<br>niet oneens | 4<br>mee oneens | 5<br>helemaal mee<br>oneens |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------|---------------|--------------------------------|-----------------|-----------------------------|
| 32. Ik vind het afstemmen van mijn lessen op de individuele behoeften van leerlingen nodig.         |                           |               |                                | 0               | 0                           |
| 33. Ik vind het afstemmen van mijn lessen op leerlingen leuk.                                       |                           |               |                                | 0               | 0                           |
| 34. Ik vind het afstemmen van mijn lessen op leerlingen saai.                                       |                           |               |                                | 0               | 0                           |
| 35. Ik vind het afstemmen van mijn lessen op leerlingen een uitdaging.                              |                           |               |                                | 0               | 0                           |
| 36. Ik vind het moeilijk om mijn lesactiviteiten af te stemmen op de behoeften van mijn leerlingen. |                           |               |                                | 0               | 0                           |
| 37. Ik vind het invoeren van HandelingsGericht Werken (HGW) onzinnig.                               |                           |               |                                | 0               | 0                           |
| 38. Ik denk dat door het invoeren van HGW het niveau van mijn leerlingen omhoog zal gaan.           |                           |               |                                | 0               | 0                           |
| 39. Ik heb geen zin om nieuwe dingen te leren.                                                      |                           |               |                                | 0               | 0                           |
| 40. Ik leer iedere dag iets nieuws.                                                                 |                           |               |                                | 0               | 0                           |
| 41. Ik kan de ontwikkelingen Passend Onderwijs niet goed bijhouden.                                 |                           |               |                                | 0               | 0                           |
| 42. Al die nieuwe ontwikkelingen hoeven voor mij niet zo.                                           |                           |               |                                | 0               | 0                           |
| 43. Ik ben nieuwsgierig naar nieuwe ontwikkelingen.                                                 |                           |               |                                | 0               | 0                           |
| 44. Ik houd me bezig met Passend Onderwijs.                                                         |                           |               |                                | 0               | 0                           |
| 45. Ik ben goed op de hoogte van de nieuwste ontwikkelingen binnen Passend Onderwijs.               |                           |               |                                | 0               | 0                           |

| Nulmeting             | Doelen en werkwijze                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Besluitvorming                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | houding                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|-----------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 2 collega's bovenbouw | <ul style="list-style-type: none"> <li>Gemeenschappelijke visie door avondvergaderingen te houden.</li> <li>Er is sprake van te weinig evaluatie op genomen besluiten= schaalvraag: 4</li> <li>Kinderen mogen wel fouten maken, maar leerkrachten? Daarover <b>onzekerheid</b></li> <li>We zouden ons meer kunnen bezinnen op de dingen die anders moeten.</li> <li>Meer info is nodig voor het nut en de noodzaak van Passend Onderwijs.</li> <li>Draagvlak creëren is nodig.</li> </ul>                                                                                                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>De visie en missie wordt wel voorgeleefd, maar tijdens een teamvergadering wordt deze niet geuit.</li> <li>Klagen over gebrek aan informatie: als collega als lastig wordt ervaren, kan je je afvragen of de info goed is geweest.</li> <li>Besluiten worden door de IB-er 'te kort door de bocht' genomen.</li> <li>Leerkrachten hebben het gevoel dat er dingen worden besloten zonder een mening te hebben gegeven.</li> <li>Als IB-er vertoon je niet genoeg leiderschap om conflicten aan te pakken 'Sociaal gebeuren'.</li> <li>De directie is niet of nauwelijks aanwezig. 'Luister naar elkaar'.</li> <li>De IB-er kan meer feedback en informatie geven: hoe staan we ervoor?</li> <li>Samenwerken zou beter moeten, er is sprake van een oppervlakkige relatie in het team.</li> <li>Geen veilige cultuur om tegengas te geven tegen besluiten.</li> <li>Besluiten worden snel genomen, maar houden geen stand. "Wat hebben we ook alweer afgesproken?" Staat nergens vast!</li> <li>We nemen niet de tijd voor elkaar. We mogen meer complimenten naar elkaar geven en belangstelling tonen naar elkaar.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>groepsplannen worden gezien als iets nieuws. Soms niet te overzien. We gaan daarom onze eigen gang.</li> <li>Mogen leerkrachten fouten maken, of worden ze afgetrekt.</li> <li>We werken wel samen, maar 'zijn meer geneigd onze eigen gang te gaan, geen hecht sociaal team. <b>Advies wordt gezien als kritiek</b>, we zouden meer belangstelling voor elkaar kunnen tonen.</li> <li>Koppeling Passend Onderwijs en groepsplannen is niet helder.</li> <li>Men wordt niet enthousiast van 'papieren' groepsplannen.</li> <li>Bij het afstemmen van mijn lessen wordt vaak niet gedacht of 'dit wel past bij mijn groep'. We zijn bang om ons gezag in de groep kwijt te raken als we de lessen afstemmen op de groep, bv. OGO.</li> <li><b>Advies wordt gezien als kritiek</b>, daarom hebben we een afreken cultuur.</li> <li>We hebben een zichtbare IB-er nodig die leidend kan zijn!!</li> <li>Passend Onderwijs moet beter op de kaart worden gezet. Niet 'Top Down'.</li> </ul> |
| 2 collega's onderbouw | <ul style="list-style-type: none"> <li>De avondvergaderingen zijn positief. Iedereen kan aanwezig zijn.</li> <li>Passend Onderwijs wordt gezien als veel papierwerk.</li> <li>Het team holt achter de feiten aan. Er is geen sprake van een gemeenschappelijk doel.</li> <li>Er wordt veel besproken als het gaat om visie ontwikkeling, maar komen niet tot besluiten.</li> <li>Er wordt wel geëvalueerd op de dingen die we doen, maar niet genoeg = schaalvraag: 4</li> <li>We bezinnen ons wel op de gezamenlijke dingen die anders moeten, kan veel beter. Nu zijn we er <b>breukel</b> over.</li> </ul> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |

## Bijlage 6

## uitwerking eindmeting gestructureerd interview matrix van Camp

| Eindmeting            | Doelen en werkwijze                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | Besluitvorming                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Houding                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|-----------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 2 collega's bovenbouw | <ul style="list-style-type: none"> <li>. We zijn in een <b>continue proces</b> verzeild geraakt.</li> <li>. Toekomstgericht, maar er leven bij enkele leerkrachten nog wel vragen over het maken van groepsplannen. Visie en missie is tijdens de opbrengstvergaderingen wel duidelijk geworden. Na schooltijd is er meer ruimte voor een 'rustpunt'. Denk ook eens aan de kerst en Paaslunch. Meer verbondenheid.</li> <li>. We groeien naar Passend Onderwijs toe: zorg naar beneden en naar boven (plusklas).</li> <li>. Er wordt regelmatig, in allerlei overlegvormen geëvalueerd. Schaalvraag komt op een 9.</li> </ul> <p>Het proces van Reteaming heeft zijn vruchten afgeworpen. Goed dat je het individueel hebt gedaan. Iedereen heeft daardoor eerlijk zijn mening durven geven. Had in een groep (vroeger) niet gekund.</p> <p>Door je 'beruchte' vergadering over mentale modellen, kent een ieder elkaars zwakheden. Je bent je bewust van je eigen zwakheden.</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>. De IB-er is in staat het werk en de resultaten ervan op waarde te beoordelen. Duidelijk tijdens opbrengstvergaderingen.</li> <li>. Tegenwoordig denken we met elkaar in oplossingen. Tussen de middag behulpzaam naar elkaar toe.</li> <li>. welbevinden is groter in school. Collega's vertrouwen elkaar mee. Je bent een verbindende schakel geworden, omdat je je meer laat zien.</li> <li>. De leerkrachten bewegen zich met jou mee, <b>flexibeler</b> in ons werk. We weten wat er van ons wordt verwacht.</li> </ul>                                                                                                                                                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>. Afstemmen van lessen gaat nu goed, omdat het welbevinden omhoog is gegaan.</li> <li>. Net als in de plusklas kunnen we werken met doelen. Je hebt ons naar nieuwe doelen geleid. Deze doelen kunnen we gebruiken in de bovenbouw.</li> <li>. Vanuit plusklas: <b>-werken met doelen</b><br/>-leren evalueren<br/>-zelfstandig werken</li> <li>. Vanuit Reteaming heb je ons nieuwe inzichten gegeven.</li> <li>. blijft over: hoe in de groep inpassen? Klassenmanagement. We vinden het knap van je dat jij als IB-er ons hebt meegenomen in Passend Onderwijs. We zitten nu nog midden in het proces.</li> <li>. We waren als team vastgeroest, nu staan we open voor nieuwe ontwikkelingen.</li> </ul> |
| 2 collega's onderbouw | <ul style="list-style-type: none"> <li>. We willen één lijn trekken in school. Van groep 0 tot groep 8. Het is <b>een continue proces</b> geworden. Er wordt nu daadkrachtiger opgetreden en we kunnen elkaar aanspreken op wat wel/niet goed gaat.</li> <li>. Er is meer werkoverleg gekomen.</li> </ul> <p>Door voorlichting bewustwording wat Passend Onderwijs inhoud. Toekomstgericht.</p> <p>.We kunnen nog wel meer gezamenlijke momenten creëren en feiten op papier zetten.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>. Jij als IB-er leeft 'bewuster' de visie voor en je kan de leerkrachten aanspreken aan het werken aan de visie.</li> <li>. Je spreekt nu vaker een oordeel uit over mijn werk, maar je bent af en toe nog te positief.</li> <li>. Welbevinden is groter, doordat er groepsbesprekingen worden gehouden. Nu een open sfeer.</li> <li>. Niet meer bang om fouten te maken. We zijn <b>flexibel</b> genoeg om daar goed mee om te gaan. Geen geroddel meer!</li> <li>. Er is ruimte voor ondersteunende adviezen, als je jezelf kwetsbaar voor durft open te stellen.</li> <li>. Groot respect voor jou, omdat jij je competenties liet beoordelen. Moet wel heftig zijn geweest?</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>. Leefstijllessen hebben meer inhoud gekregen door het leren afstemmen van mijn lessen. We hebben zicht gekregen van het nut van HGW.</li> <li>. Bewustwording in het team dat door Reteaming en werken met groepsplannen zinnig is.</li> <li>. We zijn meebewogen met jou als IB-er. Je hebt duidelijk leiding gegeven en de leerkrachten in hun waarde gelaten.</li> <li>. Door KUK! <b>Werken we al met doelen</b>. Nu ook in groep 3 en 4. Er is eindelijk een doorgaande lijn.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                              |

**Bijlage 7****Maken van een groepsplan**

*Deze vragenlijst gaat over het maken van een groepsplan. Het is de bedoeling dat u bij iedere uitspraak aangeeft in hoeverre u het ermee eens bent. Dit doet u door het rondje in te vullen waarvan u denkt dat deze het best uw mening weergeeft.*

|                                                                                                      | 1<br>helemaal mee<br>eens | 2<br>mee eens | 3<br>niet eens/<br>niet oneens | 4<br>mee oneens | 5<br>helemaal mee<br>oneens |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------|---------------|--------------------------------|-----------------|-----------------------------|
| 1. Ik heb het laatste jaar veel geleerd over het maken van een groepsplan.                           |                           |               |                                | 0               | 0                           |
| 2. Ik ben door het leren werken met een groepsplan anders gaan denken over mijn handelen in de klas. |                           |               |                                | 0               | 0                           |
| 3. Mijn handelen in de klas is veranderd door wat ik heb geleerd over het werken met een groepsplan. |                           |               |                                | 0               | 0                           |

**Welke van de volgende activiteiten op het gebied van HGW heb je zelf al eens uitgevoerd? U kunt hier meer dan één activiteit selecteren.**

- ☐ kennis opdoen over de theoretische achtergrond van HGW
- ☐ het maken van een groepsoverzicht
- ☐ het verzamelen van relevante leerling-gegevens
- ☐ het formuleren van onderwijsdoelen
- ☐ het benoemen van onderwijsbehoeften van leerlingen
- ☐ het clusteren van leerlingen met vergelijkbare onderwijsbehoeften
- ☐ het opstellen van een groepsplan
- ☐ het uitvoeren van een groepsplan
- ☐ het evalueren van een groepsplan
- ☐ geen van de genoemde activiteiten
- ☐ anders, namelijk.....

**4. Wat vindt u moeilijk aan het maken van een groepsplan?**

|                                                         |   |   |   |   |   |
|---------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| -Het begrijpen van de theoretische achtergrond van HGW. | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| -Het maken van een groepsoverzicht.                     | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| -Het verzamelen van relevante leerling-gegevens.        | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| -Het formuleren van onderwijsdoelen.                    | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |

|                                                                    |   |   |   |   |   |
|--------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| -Het benoemen van onderwijsbehoeften van leerlingen.               | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| -Het clusteren van leerlingen met vergelijkbare onderwijsbehoeften | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| -Het opstellen van een groepsplan.                                 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| -Het uitvoeren van een groepsplan.                                 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| -Het evalueren van een groepsplan.                                 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| -Anders, namelijk.....                                             |   |   |   |   |   |
| .....                                                              |   |   |   |   |   |

**5. Ik heb voldoende tijd beschikbaar om te leren werken met een groepsplan.** 0 0 0 0 0

**6. Ik krijg voldoende begeleiding en ondersteuning bij het leren werken met een groepsplan.** 0 0 0 0 0

**De afgelopen periode is er op verschillende manieren aandacht besteed aan het leren maken van een groepsplan. Welke van de volgende activiteiten hebben naar uw mening bijgedragen aan het leren werken met een groepsplan? Selecteer deze door het rondje voor de betreffende activiteiten zwart te maken.**

- ☐ Teamvergadering
- ☐ Groepsbespreking met IB-er
- ☐ Collegiale consultatie (BAS)
- ☐ Opbrengstenvergadering 9 juli 2014
- ☐ Studieavond 24 september 2014
- ☐ Studieavond 10 februari 2015
- ☐ Opbrengstenvergadering 27 januari 2015
- ☐ Begeleiding door IB-er
- ☐ Begeleiding directeur
- ☐ Begeleiding Driestar-educatief
- ☐ Informele gesprekken met collega's
- ☐ Geen van de genoemde activiteiten heeft bijgedragen aan het leren werken met een groepsplan.
- ☐ Anders, namelijk.....

.....

**7. Beoordeel per activiteit in welke mate zij de afgelopen periode voor u heeft bijgedragen tot het leren maken van een groepsplan.**

|                                                                                              |   |   |   |   |   |
|----------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| Teambespreking                                                                               | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Groepsbespreking met IB-er                                                                   | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Collegiale consultatie                                                                       | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Opbrengstenvergadering 9 juli 2014                                                           | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Studieavond 24 september 2014                                                                | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Studieavond 10 februari 2015                                                                 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Opbrengstenvergadering 27 januari 2015                                                       | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Begeleiding door IB-er                                                                       | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Begeleiding directeur                                                                        | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Begeleiding Driestar-educatief                                                               | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Informele gesprekken met collega's                                                           | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Geen van de genoemde activiteiten heeft bijgedragen aan het leren werken met een groepsplan. | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |

**8. Wat levert het maken van een groepsplan u op? U kunt hier meer dan één alternatief kiezen:**

- ☐ het maakt het mogelijk efficiënter te werken
  - ☐ er is aandacht voor de onderwijsbehoeften van alle leerlingen
  - ☐ het biedt een duidelijke structuur om gedifferentieerd te werken
  - ☐ ik leer beter omgaan met verschillen tussen leerlingen
  - ☐ ik ben beter gaan nadenken over mijn eigen functioneren
  - ☐ ik heb meer inzicht gekregen in mijn sterke en zwakke kanten
  - ☐ ik weet nu beter welke kanten ik van mijzelf verder wil ontwikkelen
  - ☐ het leren maken van een groepsplan levert mij niets op
  - ☐ anders, namelijk.....
- .....

**Einde van de vragenlijst.**

**Hartelijk bedankt voor uw medewerking.**

## Bijlage 8

## Uitwerking vragen gestructureerd interview groepsplan

|                    | 1. Leren                       | 2. Denken                                              | 3. Handelen                                                 | 4. Moeilijk                                                                                                                 | 5. Tijd                               | 6. Begeleiding                                              | 7. Interventies                                                                                                                                                      | 8. Opbrengsten                                                                                                     |
|--------------------|--------------------------------|--------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------|-------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Leerkraft 1</b> | Mee eens                       | Mee eens                                               | Is specifiek geworden                                       | Het maken van een goede planning                                                                                            | Graag meer tijd                       | Kijken bij andere collega's                                 | Opbrengstenvergadering, studieavonden DE (Driestar-Educatief) en inbreng IB-er zijn waardevol                                                                        | Papierwerk is groot, maar je kunt geen kind 'vergeten'.                                                            |
| <b>Leerkraft 2</b> | Wil graag concrete voorbeelden | Niet anders gaan denken, ik doe het al                 | Geen meerwaarde, groep blijft op dezelfde manier draaien    | Theoretische achtergrond en klassenmanagement                                                                               | Blij met avondvergaderingen           | Ja                                                          | Groepsbespreking, inbreng IB-er en studieavonden. Collegiale consultatie vind ik een meerwaarde                                                                      | Plan is handig als een ander je groep overneemt                                                                    |
| <b>Leerkraft 3</b> | Mee eens                       | Meer inzicht in de details, die je anders globaal ziet | Zelfde manier van lesgeven, doelen in je achterhoofd houden | Het overzien en lezen van een groepsoverzicht maken van groepsplan kost veel tijd. Administratieve rompslomp                | Ja, tijdens de geplande vergaderingen | Door IB-er (je bent zichtbaar geworden) en studieavonden DE | Begeleiding IB-er, studieavonden en informele gesprekken met collega's                                                                                               | Ik heb nu meer inzicht gekregen op de niveaus van de leerlingen. Ik kan er beter op inspelen. Eigenaarschap        |
| <b>Leerkraft 4</b> | Nog steeds lastig              | Gerichter gaan werken                                  | Mee eens                                                    | Het maken van een groepsoverzicht en onderwijsdoelen vind ik moeilijk op papier te zetten                                   | Kost veel tijd en energie             | Goed, maar door zwangerschapsverlof heb ik een achterstand  | Studieavonden, begeleiding IB-er en informele gesprekken met collega's zijn waardevol.                                                                               | Kinderen worden 'uitgediept'. Vroeger zetten we ze in 'blauw', nu eerst onderzoek en analyse.                      |
| <b>Leerkraft 5</b> | Mee eens                       | Meer betrokken geraakt                                 | Mee eens, veel geleerd van groep 1/2                        | Het maken van een groepsoverzicht en benoemen van onderwijsbehoeften en het maken van doelen die bruikbaar zijn in een plan | Genoeg tijd                           | Fijne begeleiding. Je toont nu lef en leiderschap           | Opbrengstenvergaderingen, begeleiding IB-er (eindelijk zichtbaar) en collegiale consultaties. Ik heb veel geleerd door bij anderen te kijken (samenwerking is nodig) | Het eigen maken van een werkwijze en steeds kritisch kijken naar waar de knelpunten zitten (samenwerking is nodig) |
| <b>Leerkraft 6</b> | Mee eens                       | Meer doelbewuster werken. Zoeken naar uitdagingen      | Bewustwording van eigen handelen                            | Het benoemen van de onderwijsbehoeften.                                                                                     | Ik heb meer tijd nodig                | Voldoende begeleiding                                       | Opbrengstenvergaderingen zijn echte eye-openers. Begeleiding DE en teambespreking zijn mooie samenwerking momenten                                                   | Meer zicht gekregen op de stimulerende- en belemmerende factoren: eigenaarschap                                    |

|                      |                                 |                                  |                                                                                                                                   |                                                                                                                                 |                                                                                             |                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                    |
|----------------------|---------------------------------|----------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Leerkracht 7</b>  | Laatste 5 jaar veel geleerd     | Helemaal mee eens, veel bewuster | Als kleuterjuf werken we al 5 jaar met KJK! Onder begeleiding van DE veel geleerd. Eindelijk is de midden- en bovenbouw ook zover | Het formuleren van onderwijsdoelen en behoeften blijven lastig                                                                  | Tijd is goed                                                                                | Er is meer betrokkenheid tussen de collega's. Bewustwording ook wat we in de onderbouw doen | Begeleiding IB-er, begeleiding DE en de klassikale consultaties vind ik erg waardevol. Ik heb meer inzicht gekregen hoe ik de dingen moet doen.                                                                                                           | Door groep 1 en 2 open te stellen, jouw begeleiding als IB-er (leiding te nemen) kunnen we groep 3-8 ondersteunen. |
| <b>Leerkracht 8</b>  | Mee oneens                      | Mee oneens                       | Nog niet                                                                                                                          | Het formuleren van onderwijsdoelen en het uitvoeren van groepsplannen in de groep                                               | Door zwangerschapsverlof heb ik de basis gemist. Ik heb daardoor een achterstand opgebouwd. | Meer begeleiding door IB-er is voor mij nodig                                               | Groepsbespreking, opbrengstenvergaderingen en collegiale consultaties zijn belangrijk                                                                                                                                                                     | Ik kan nu wel efficiënter werken. Ik ervaar meer samenwerking en betrokkenheid tussen collega's                    |
| <b>Leerkracht 9</b>  | Helemaal mee eens               | Ja, veel geleerd                 | Mijn handelen is effectiever, bewustwording. Ik word concreet bepaald om te handelen.                                             | Het maken van groepsoverzichten vind ik lastig                                                                                  | Ja, genoeg tijd                                                                             | Goede begeleiding van IB-er. Je neemt het voortouw!                                         | Opbrengstenvergadering, begeleiding DE, groepsbesprekingen vind ik waardevol. Samenwerking tussen collega's vind ik super. Er is nu veel meer duidelijkheid in de school. Als IB-er ben je 'zichtbaar' aanwezig om aan het doel: groepsplannen te werken! | Ik ervaar me nu meer als 'eigenaar' van de onderwijsbehoeften van kinderen.                                        |
| <b>Leerkracht 10</b> | Ja, heeft mijn ogen wel geopend | Niet echt. Ik doe het al         | Ja, meer diepgang gekregen                                                                                                        | Het opstellen van een groepsplan vind ik lastig en iets om tegen op te zien vanwege de rompslomp er om heen. Ik ben een doener! | Neutraal, zou ik meer zelf aan moeten werken.                                               | Voldoende begeleiding. Je weet het goed te brengen. Ik begrijp nu ook het 'waarom'.         | Begeleiding IB-er, opbrengstenvergaderingen, studieavonden en collegiale consultaties ervaar ik als fijn. Er wordt concreet gewerkt. Je bent voor mij 'zichtbaar' geworden in het handelen als IB-er.                                                     | Ik ben me bewust geworden van mijn eigen functioneren in de groep. Ik besef dat ik nog veel te leren heb.          |

|                      |                                   |                       |                                                                           |                                                              |                                              |                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                          |
|----------------------|-----------------------------------|-----------------------|---------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|----------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Leerkracht 11</b> | Mee eens                          | Ja, inmiddels geleerd | Ja, ik handel nu 'bewuster'. Ik let op de onderwijsbehoeften van kinderen | Het formuleren van onderwijsdoelen en behoeften van kinderen | ja                                           | Je bent beter in je begeleiding geworden. Ik ben er blij mee. Je staat open voor contact.                                            | Groepsbespreking met IB-er, opbrengstvergaderingen en studieavonden zijn zeer waardevol.                                                                                         | Ik heb leren omgaan met de verschillen tussen kinderen. kan dit nu ook beter plaatsen. Ik heb overzicht gekregen daarin. |
|                      | Mee eens                          | Ja, inmiddels geleerd | Ja, ik handel nu 'bewuster'. Ik let op de onderwijsbehoeften van kinderen | Het formuleren van onderwijsdoelen en behoeften van kinderen | ja                                           | Je bent beter in je begeleiding geworden. Ik ben er blij mee. Je staat open voor contact.                                            | Groepsbespreking met IB-er, opbrengstvergaderingen en studieavonden zijn zeer waardevol.                                                                                         | Ik heb leren omgaan met de verschillen tussen kinderen. kan dit nu ook beter plaatsen. Ik heb overzicht gekregen daarin. |
| <b>Leerkracht 12</b> | Mee eens, zeker de laatste 5 jaar | Mee eens              | Ik kan me beter richten op wat de mogelijkheden zijn van kinderen         | Door de training van DE heb ik dit leren toepassen           | Het invullen van KIJK! Kost me erg veel tijd | Door je openheid in het team, het team bij de hand te nemen wordt niet alleen jij, maar ook wij (in de onderbouw) zichtbaar geworden | Door de opbrengstvergaderingen en studieavonden hebben wij onze werkwijze kunnen laten zien. Er is meer betrokkenheid voor elkaars werk en samenwerking gekomen tussen collega's | Ik kan nu beter gedifferentieerd werken. Het groepsplan is geen papieren document, maar een werkdocument geworden.       |

### BEOORDELINGSKADER COMPETENTIES Intern Begeleider

|                |                            |  |  |  |  |
|----------------|----------------------------|--|--|--|--|
| Beoordeelde:   |                            |  |  |  |  |
| Beoordelaar 1: | Functie: intern begeleider |  |  |  |  |
| School:        | Functie:                   |  |  |  |  |
| Datum:         | Schoolgrootte: leerlingen: |  |  |  |  |

| 1  | Interpersoonlijke Competenties                                               | 0 | 1 | 3 | 5 | BEWIJSLAST/<br>OPMERKINGEN    |
|----|------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|-------------------------------|
| 1  | weet met eigen houding/ gedrag leerkrachten te beïnvloeden                   |   |   |   |   |                               |
| 2  | begeleidt leerkrachten bij realisatie van betekenisvolle/rijke leeromgeving  |   |   |   |   |                               |
| 3  | begeleidt leerkrachten bij eigen leer- en ontwikkelingsproces                |   |   |   |   |                               |
| 4  | heeft kennis/ vaardigheid van groepsprocessen en kan samenwerking bevorderen |   |   |   |   |                               |
| 5  | is bereikbaar en aanspreekbaar op het bevorderen van het samenwerken         |   |   |   |   |                               |
| 6  | is geïnteresseerd en toont oprechte belangstelling voor de ander             |   |   |   |   |                               |
| 7  | durft stelling te nemen en kan omgaan met kritiek en weerstand               |   |   |   |   |                               |
| 8  | kan effectief communiceren en presenteren                                    |   |   |   |   |                               |
| 9  | kan confronteren, bemiddelen en geeft of vraagt feedback                     |   |   |   |   |                               |
| 10 | spreekt collega's aan op hun verantwoordelijkheden                           |   |   |   |   |                               |
|    | <b>Totaal aantal punten interpersoonlijke competenties:</b>                  |   |   |   |   | <b>(maximaal = 50 punten)</b> |

| 2 | Pedagogische competenties                                                 | 0 | 1 | 3 | 5 | BEWIJSLAST/<br>OPMERKINGEN |
|---|---------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|----------------------------|
| 1 | creëert een veilige leeromgeving voor leerkrachten (bv op studiemomenten) |   |   |   |   |                            |
| 2 | komt gemaakte afspraken na                                                |   |   |   |   |                            |
| 3 | werkt op een planmatige, professionele wijze                              |   |   |   |   |                            |
| 4 | stimuleert het zelfvertrouwen bij leerkrachten                            |   |   |   |   |                            |
| 5 | stimuleert het respectvol omgaan van leerkrachten met elkaar              |   |   |   |   |                            |
| 6 | heeft een voorbeeldfunctie in normen en waarden en laat dit zien en horen |   |   |   |   |                            |
|   | <b>Totaal aantal punten pedagogische competenties:</b>                    |   |   |   |   | (maximaal= 30 punten)      |

| 3  | Competenties in het samenwerken met collega's                                  | 0 | 1 | 3 | 5 | BEWIJSLAST/<br>OPMERKINGEN |
|----|--------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|----------------------------|
| 1  | draagt bij aan het constructief samenwerken met collega's                      |   |   |   |   |                            |
| 2  | levert een professionele bijdrage aan goede werkverhoudingen                   |   |   |   |   |                            |
| 3  | levert een actieve en zichtbare bijdrage aan voorkomen/ oplossen van problemen |   |   |   |   |                            |
| 4  | corrigeert/ spreekt collega's aan op hun verantwoordelijkheden en handelen     |   |   |   |   |                            |
| 5  | heeft een actieve luisterhouding                                               |   |   |   |   |                            |
| 6  | kan reflecteren op eigen IB-gedrag                                             |   |   |   |   |                            |
| 7  | coacht en begeleidt/ ondersteunt collega's op professionele wijze              |   |   |   |   |                            |
| 8  | draagt actief bij aan onze 'lerende school'                                    |   |   |   |   |                            |
| 9  | is een voorbeeld voor collega's in het op tijd zijn en afspraken nakomen       |   |   |   |   |                            |
| 10 | werkt goed samen in (zorg) teamverband                                         |   |   |   |   |                            |
|    | <b>Totaal aantal punten competenties in het samenwerken met collega's</b>      |   |   |   |   | maximaal= 50 punten        |

| 4 | Competentie in reflectie en ontwikkeling                             | 0 | 1 | 3 | 5 | BEWIJSLAST/<br>OPMERKINGEN   |
|---|----------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|------------------------------|
| 1 | neemt verantwoordelijkheid voor eigen professionele ontwikkeling     |   |   |   |   |                              |
| 2 | Zet talenten in ten behoeve van collega's, school.                   |   |   |   |   |                              |
| 3 | Reflecteert op planmatige en effectieve wijze op eigen ontwikkeling  |   |   |   |   |                              |
| 4 | Stemt de professionele ontwikkeling af op het beleid van de school   |   |   |   |   |                              |
| 5 | Geeft vorm en inhoud aan de Christelijk identiteit van de school     |   |   |   |   |                              |
| 6 | <b>Totaal aantal punten competentie in reflectie en ontwikkeling</b> |   |   |   |   | <b>(maximaal= 25 punten)</b> |

### Eindoordeel is:

|                           |                                                                           |                |
|---------------------------|---------------------------------------------------------------------------|----------------|
| Beoordeling excellent     | 147 t/m 155 punten                                                        | >95%           |
| Beoordeling goed          | 88 t/m 147 punten                                                         | >59% ;<br><96% |
| Beoordeling matig         | 77 t/m 88 punten                                                          | >49% ;<br><60% |
| Beoordeling onvoldoende   | 0 t/m 77 punten                                                           | <50%           |
| eindbeoordeling           |                                                                           |                |
| <b>Betekenis kleuren:</b> |                                                                           |                |
| SCORE ROOD = 0:           | competentie voldoet geheel niet aan de verwachting en/of is niet aanwezig |                |
| SCORE GEEL = 1:           | competentie voldoet niet voldoende aan de verwachting                     |                |
| SCORE GOED = 3:           | competentie voldoet aan de verwachting                                    |                |
| SCORE EXCELLENT = 5:      | Competentie is boven verwachting                                          |                |

## BEOORDELINGSKADER COMPETENTIES Intern Begeleider

| Bijlage: |                                                                              | Datum: november 2014<br>Datum: maart 2015 |   |   |   |                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|----------|------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------|---|---|---|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1        | Interpersoonlijke Competenties                                               | 0                                         | 1 | 3 | 5 | BEWIJSLAST/<br>OPMERKINGEN                                                                                                                                                                                                                                             |
| 1        | weet met eigen houding/ gedrag leerkrachten te beïnvloeden                   |                                           | 1 | 4 | 1 | <ul style="list-style-type: none"> <li>Ben je echt bewust wat sommige opmerkingen te weeg brengen?</li> <li>Ook negatief: als ivo dat mag, mag ik dat ook!</li> <li>De één laat zich makkelijker beïnvloeden dan de ander.</li> </ul>                                  |
| 2        | begeleidt leerkrachten bij realisatie van betekenisvolle/rijke leeromgeving  |                                           | 3 | 3 |   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Duurt soms lang voordat beloofde materialen worden aangeschaft.</li> <li>reageert positief, maar laat leerkrachten ook graag zelf nadenken.</li> <li>Je stimuleert altijd.</li> <li>persoonlijk heb ik hier veel aan</li> </ul> |
| 3        | begeleidt leerkrachten bij eigen leer- en ontwikkelingsproces                | 2                                         | 2 | 1 | 1 | <ul style="list-style-type: none"> <li>Hierin leer ik veel van je!</li> <li>Hulp bij het maken van groepsplannen.</li> <li>We binnen HGW, maar daar buiten?</li> <li>Wel door enthousiasme, niet door kennis.</li> <li>HGW zeer zeker.</li> </ul>                      |
| 4        | heeft kennis/ vaardigheid van groepsprocessen en kan samenwerking bevorderen |                                           | 1 | 4 | 1 | <ul style="list-style-type: none"> <li>Je staat altijd open voor iets!</li> <li>wordt gestimuleerd door 'tijd' in te zetten.</li> <li>je staat 'boven de partijen'.</li> </ul>                                                                                         |

|    |                                                                      |        |  |        |        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|----|----------------------------------------------------------------------|--------|--|--------|--------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 5  | is bereikbaar en aanspreekbaar op het bevorderen van het samenwerken |        |  | 5<br>3 | 1<br>3 | <ul style="list-style-type: none"> <li>. je ziet het nut ervan in!</li> <li>. zeker gezien de samenwerking het werken aan de Soc. Em. Ontwikkeling van groep 7.</li> </ul>                                                                                                                                   |
| 6  | is geïnteresseerd en toont oprechte belangstelling voor de ander     |        |  | 5<br>4 | 1<br>2 | <ul style="list-style-type: none"> <li>. Wat denk je nu echt?</li> <li>. De laatste tijd ervaar ik dit positiever.</li> <li>. Ik ben erg blij met deze zichtbare groei, het is lastig om ingesleten patronen te veranderen. Ga zo door!</li> </ul>                                                           |
| 7  | durft stelling te nemen en kan omgaan met kritiek en weerstand       | 4<br>2 |  | 2<br>4 |        | <ul style="list-style-type: none"> <li>. Niet altijd rechtstreeks.</li> <li>. Schiet vaak in de verdediging, verplaatsen in een ander kan beter.</li> <li>. Gaat dit liever uit de weg?</li> <li>. Goede aanzet gegeven met het 'nakijkincident'.</li> <li>. Je durft je kwetsbaar op te stellen.</li> </ul> |
| 8  | kan effectief communiceren en presenteren                            |        |  | 5<br>4 | 1<br>2 | <ul style="list-style-type: none"> <li>. primal</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                   |
| 9  | kan confronteren, bemiddelen en geeft of vraagt feedback             | 2<br>2 |  | 2<br>2 | 2<br>4 | <ul style="list-style-type: none"> <li>. Soms te cynisch, wees milder.</li> <li>. Hier ben je sterk in gegroeid.</li> </ul>                                                                                                                                                                                  |
| 10 | spreekt collega's aan op hun verantwoordelijkheden                   | 1      |  | 4<br>4 | 1<br>2 | <ul style="list-style-type: none"> <li>. Blijf alert!</li> <li>. Durf je het?</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                     |
|    | <b>Totaal aantal punten interpersoonlijke competenties:</b>          |        |  |        |        | <b>(maximaal= 50 punten)</b><br><b>163:6= 27.1</b><br><b>206:6= 34.3</b>                                                                                                                                                                                                                                     |

| 2 | Pedagogische competenties                                                 | 0 | 1 | 3 | 5 | BEWIJSLAST/<br>OPMERKINGEN                                                                                        |
|---|---------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | creëert een veilige leeromgeving voor leerkrachten (bv op studiemomenten) |   |   | 4 | 2 |                                                                                                                   |
| 2 | komt gemaakte afspraken na                                                | 1 |   | 3 | 3 | . Zeker weten!<br>.Hulp beloofd?                                                                                  |
| 3 | werkt op een planmatige, professionele wijze                              | 1 | 1 | 2 | 2 | . Niet altijd inzichtelijk.<br>. wanneer houd je een groepsbespreking?                                            |
| 4 | stimuleert het zelfvertrouwen bij leerkrachten                            |   | 1 | 4 | 1 | . Ik twijfel vaak of je het echt meent.<br>. wees niet té, maar gemeend.                                          |
| 5 | stimuleert het respectvol omgaan van leerkrachten met elkaar              |   | 1 | 4 | 1 | . Je casusvergadering was enorm goed!                                                                             |
| 6 | heeft een voorbeeldfunctie in normen en waarden en laat dit zien en horen |   | 1 | 5 | 1 | .Je spreekt kinderen hier op aan.<br>. je bent of en toe nog te snel met je mening, ondanks je goede bedoelingen. |
|   | <b>Totaal aantal punten pedagogische competenties:</b>                    |   |   |   |   | <b>(maximaal= 30 punten)</b><br><b>110:6= 18.3</b><br><b>120:6= 20.0</b>                                          |

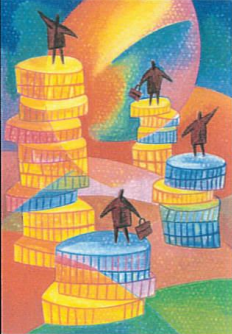
| 3 | Competenties in het samenwerken met collega's                                  | 0 | 1 | 3 | 5 | BEWIJSLAST/<br>OPMERKINGEN                                                                                                                                                                 |
|---|--------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | draagt bij aan het constructief samenwerken met collega's                      |   | 2 | 4 |   | <ul style="list-style-type: none"> <li>meer overlapping tussen groepen, bv: spellingregels</li> <li>bij problemen schiet je altijd te hulp.</li> </ul>                                     |
| 2 | levert een professionele bijdrage aan goede werkverhoudingen                   |   | 1 | 3 | 2 |                                                                                                                                                                                            |
|   |                                                                                | 1 | 5 |   |   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Je durft kritiek te geven als HGW niet af is.</li> </ul>                                                                                            |
| 3 | levert een actieve en zichtbare bijdrage aan voorkomen/ oplossen van problemen | 2 | 4 |   |   |                                                                                                                                                                                            |
|   |                                                                                |   | 4 |   | 2 | <ul style="list-style-type: none"> <li>Je probeert altijd mee te denken.</li> <li>Je staat altijd klaar met hulp.</li> <li>Je geeft aan dat we onze taken serieus moeten nemen.</li> </ul> |
| 4 | corrigeert/ spreekt collega's aan op hun verantwoordelijkheden en handelen     | 1 | 2 | 2 | 1 | <ul style="list-style-type: none"> <li>Kan veel meer: Wie maakt bijvoorbeeld de handelingsplannen?</li> <li>voor mij niet direct zichtbaar.</li> </ul>                                     |
|   |                                                                                |   |   | 3 | 3 | <ul style="list-style-type: none"> <li>komt niet veel voor</li> <li>Je geeft goed aan wat je wilt: tijdens vergaderingen niet nakijken!</li> </ul>                                         |
| 5 | heeft een actieve luisterhouding                                               |   | 1 | 2 | 3 | <ul style="list-style-type: none"> <li>Soms meer 'alsof'.</li> </ul>                                                                                                                       |
|   |                                                                                |   |   | 4 | 2 | <ul style="list-style-type: none"> <li>maakt goede afspraken</li> </ul>                                                                                                                    |
| 6 | kan reflecteren op eigen IB-gedrag                                             |   | 1 | 3 | 2 |                                                                                                                                                                                            |
|   |                                                                                |   |   | 3 | 3 | <ul style="list-style-type: none"> <li>leert veel tijdens studie en past dit toe.</li> </ul>                                                                                               |
| 7 | coacht en begeleidt/ ondersteunt collega's op professionele wijze              |   | 2 | 4 |   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Heeft veel geduld met ons bij het invullen van groepsplannen.</li> </ul>                                                                            |
|   |                                                                                |   | 1 | 3 | 2 |                                                                                                                                                                                            |

|    |                                                                          |  |   |   |   |   |                                                                                       |
|----|--------------------------------------------------------------------------|--|---|---|---|---|---------------------------------------------------------------------------------------|
| 8  | draagt actief bij aan onze 'lerende school'                              |  | 1 | 4 | 1 | 1 | Spoort ons aan tot werken.                                                            |
| 9  | is een voorbeeld voor collega's in het op tijd zijn en afspraken nakomen |  | 1 | 5 | 3 | 3 | . Je maakt wel afspraken, maar controleert ze niet!                                   |
| 10 | werkt goed samen in (zorg) teamverband                                   |  |   | 5 | 1 | 1 |                                                                                       |
|    | Totaal aantal punten competenties in het samenwerken met collega's       |  |   | 3 | 3 | 3 | . De zorg staat als een huis.<br>(maximaal= 50 punten)<br>167:6= 27.8<br>224: 6= 37.3 |

|   |                                                                     |   |   |   |   |                                                                                                                                                     |
|---|---------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 4 | Competentie in reflectie en ontwikkeling                            | 0 | 1 | 3 | 5 | BEWIJSLAST/<br>OPMERKINGEN                                                                                                                          |
| 1 | neemt verantwoordelijkheid voor eigen professionele ontwikkeling    |   | 2 | 1 | 4 | . volgt veel cursussen.<br>. is continue bezig met studies en overstijgt leerkrachten.<br>. is met studie gericht op school//IB is sterk verbeterd! |
| 2 | Zet talenten in ten behoeve van collega's, school.                  |   | 1 | 3 | 2 | . verzorgt teamavonden!<br>. is gedreven en behulpzaam                                                                                              |
| 3 | Reflecteert op planmatige en effectieve wijze op eigen ontwikkeling |   | 1 | 4 | 1 | . kan tegen kritiek                                                                                                                                 |
| 4 | Stemt de professionele ontwikkeling af op het beleid van de school  |   | 1 | 4 | 1 | . neemt deel aan beleidsvoering.<br>. ontwikkelen van talenten leerlingen en leerkrachten                                                           |

|   |                                                                  |  |  |        |   |                                                          |
|---|------------------------------------------------------------------|--|--|--------|---|----------------------------------------------------------|
| 5 | Geeft vorm en inhoud aan de Christelijk identiteit van de school |  |  | 6<br>4 | 2 | Leeft voor en spreekt openlijk over geloof.              |
| 6 | Totaal aantal punten competentie in reflectie en ontwikkeling    |  |  |        |   | (maximaal= 25 punten)<br>100:6= 16.6<br><br>120:6 = 20.0 |

|                                                                                |                                                                           |                |
|--------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|----------------|
| Beoordeling excellent                                                          | 147 t/m 155 punten                                                        | >95%           |
| Beoordeling goed                                                               | 88 t/m 147 punten                                                         | >59% ;<br><96% |
| Beoordeling matig                                                              | 77 t/m 88 punten                                                          | <49% ;<br><60% |
| Beoordeling onvoldoende                                                        | 0 t/m 77 punten                                                           | <50%           |
| Eindoordeel november 2014: 89.8 punten<br>Eindoordeel maart 2015: 111.6 punten |                                                                           |                |
| Betekenis kleuren:                                                             |                                                                           |                |
| SCORE ROOD = 0:                                                                | competentie voldoet geheel niet aan de verwachting en/of is niet aanwezig |                |
| SCORE GEEL = 1:                                                                | Competentie voldoet niet voldoende aan de verwachting                     |                |
| SCORE GOED = 3:                                                                | Competentie voldoet aan de verwachting                                    |                |
| SCORE EXCELLENT = 5:                                                           | Competentie is boven verwachting                                          |                |



## RE-TEAMING

**Ben Furman**  
[www.reteaming.com](http://www.reteaming.com)  
 Bewerkt door A.Storm.  
 Later door T van Alphen.

## VERANDEREN IN 12 STAPPEN



Stel een doel op en geef het een naam

"Doel" heeft hier de betekenis van:

- dingen die je moet leren...
- zaken die je nog moet afmaken...
- oude gewoontes/gedrag die je moet veranderen...
- 'gewoon' zaken die je wilt realiseren...

Om je droom te kunnen bereiken moet je misschien enkele doelen realiseren. Schrijf die doelen en mijlpalen op. Formuleer doelen positief en niet in termen van iets dat er dan niet meer is. Schrijf op wat er dan wel is.....



### Twaalf stappen

1. Beschrijf de gewenste verandering als transformatie
2. Stel een doel en geef het een naam
3. Werf supporters : maak anderen deelgenoot
4. Voorspel de voordelen van het doel voor jullie zelf en voor anderen
5. Zie welke vooruitgang jullie reeds hebben gerealiseerd
6. Verbeeld de stappen in de komende vooruitgang
7. Waarom het bereiken van het doel niet eenvoudig is!
8. Waarom het bereiken van het doel toch mogelijk is!
9. Maak publiek wat het volgende is dat jullie gaan doen
10. Bereid je voor op mogelijke tegenslag
11. Hou een logboek bij van de vooruitgang
12. Vier successen door de supporters te bedanken en jullie zelf ook een pluim te geven

Werf supporters / Betrek anderen

Het is vrijwel onmogelijk doelen te realiseren zonder concrete hulp, aanmoediging of steun van anderen. Verzamel een groepje "supporters" om je heen en vraag ze of ze je willen steunen.



Maak ze deelgenoot van je droom, doel, logo, slogan et cetera. Als ze daar naar vragen vertel ze dan wat je van ze verwacht. Die verwachtingen kunnen uiteenlopen van praktische hulp, 'aanmoedigen', belangstelling tonen, je aan je doel blijven herinneren et cetera.

Beschrijf de gewenste verandering als transformatie

Beschrijf hier je "droom": Alles gaat goed en zoals je dat maar kunt wensen. Beschrijf hoe het dan is, wat je doet en wat er met je gebeurt.



Voorspel de voordelen voor jullie en voor anderen

Beschrijf hier flink wat voordelen van het bereiken van het doel. Zowel voor je zelf als voor anderen.



Zie welke vooruitgang je reeds hebben gerealiseerd

Beschrijf de resultaten en vooruitgang die je tot nu toe al geboekt hebben.

Meestal is het zo dat vóór je een doel expliciet voor ogen hebt, je onbewust al een heel stuk op weg bent. Kijk eens achterom en zie wat je allemaal al hebben gerealiseerd op weg naar het doel. Wat heeft er eerder gewerkt?



Waarom het bereiken van het doel toch mogelijk is!

Beschrijf hier wat maakt dat je weet dat het gaat lukken. Wees niet te bescheiden. Benoem verschillende redenen. Wat lukt al, wat kun je allemaal al.

Vraag de supporters waarom zij denken dat het zal gaan lukken.

Jullie zeggen het te zullen realiseren omdat ....

De supporters zeggen dat jullie het zullen realiseren omdat....



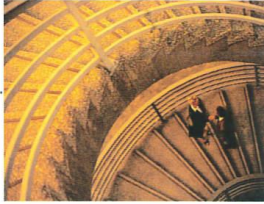
Verbeeld de stappen in de komende vooruitgang

Beschrijf hoe jij je voorstelt dat de komende stappen vooruit er zullen uitzien...

Morgen of binnen een paar dagen...  
Binnen een paar weken...  
In een paar maanden...

En...

Wat een zichtbare indicatie is voor jou en anderen dat je je doel bereikt hebt...



Vertel de supporters wat het volgende is dat je gaat doen

Wat is de eerstvolgende stap op de ladder die je gaat nemen?

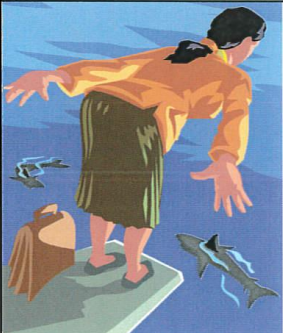
Maak de supporters deelgenoot van je voornemen en het plan!



Waarom het bereiken van het doel niet eenvoudig is!

Beschrijf hier waarom je denkt dat het allemaal niet zo eenvoudig zal zijn als je realistisch bent.

Niet iets om in te blijven "hangen" maar wel iets om je even rekenschap van te geven



Bereid je voor op mogelijke tegenslag

Hoe daar mee om te gaan...  
Met wat voor mogelijke tegenslagen moet je rekening houden?



Houd een logboek bij van de vooruitgang

Om 'de boel aan het rollen te krijgen' moet je vooral aandacht schenken aan positieve ontwikkelingen' ...

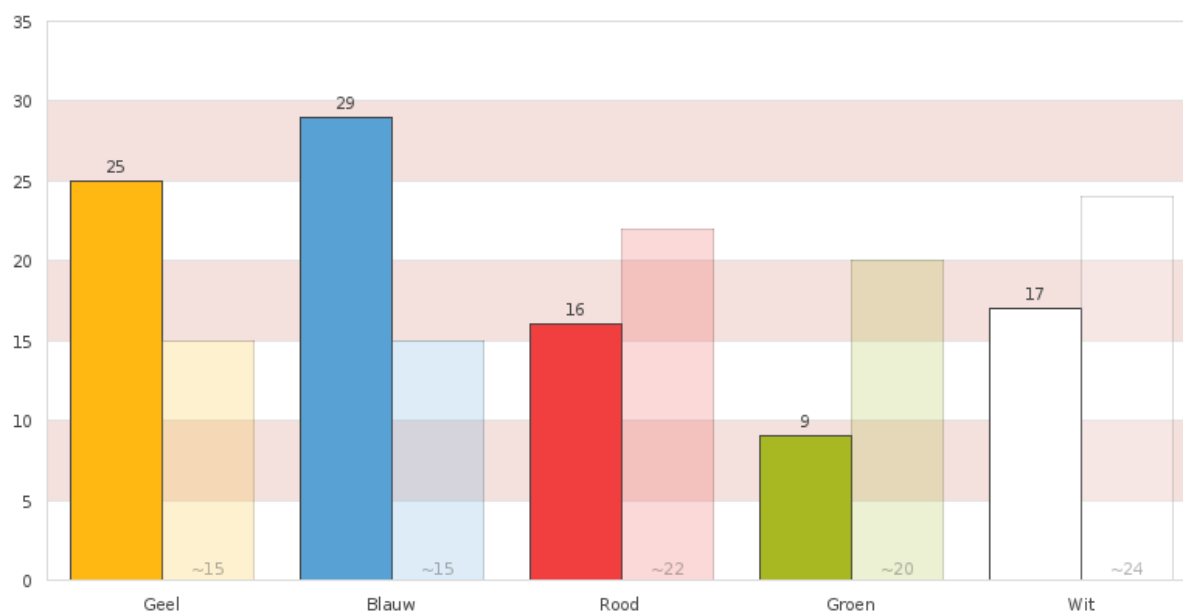
Leg daarom een dagboek aan waarin jullie ook de kleinste tekenen van verandering in de gewenste richting optekenen



Vier successen door de supporters te bedanken en jezelf ook een pluim te geven




Erken de bijdrage van anderen aan het succes...  
Erken de eigen bijdrage aan het succes...  
Leg vast wat je hebt geleerd van deze manier van werken (reteaming)...  
Bepaal hoe je dit in je werk en dagelijks leven verder willen / kunnen gebruiken

**Bijlage 12****nulmeting kleurentest (mei 2014)**

Website: [www.twynstragudde.nl/verandermanagement](http://www.twynstragudde.nl/verandermanagement)

***Je score op de kleur blauw is 29***

Als blauwe veranderaar ben je geneigd veranderingen rationeel te ontwerpen en te implementeren. De kans is groot dat je jouw veranderingen vooraf zorgvuldig plant en organiseert. De blauwe veranderaar houdt nauwkeurig het vooraf gestelde doel in de gaten en zal zich niet snel door individuele opvattingen en voorkeuren laten afleiden. Een echte blauwe veranderaar beschouwt onzekerheid en complexiteit als de natuurlijke vijanden van de veranderaar.

***Je score op de kleur geel is 25***

Een hoge score op de kleur geel betekent dat je geneigd bent over veranderingen te denken in termen van belangen, conflicten en macht. Je verandert door belangen bij elkaar te brengen, machtsconflicten en tegenstrijdigheden op te lossen of uit te onderhandelen. Als gele veranderaar stel je doelen door in een politiek spel draagvlak en win-winsituaties te creëren en belangen te bundelen. Een succesvolle gele veranderaar beschikt over politieke vaardigheden en kan een complex belangenveld hanteren.

***Je score op de kleur wit is 17***

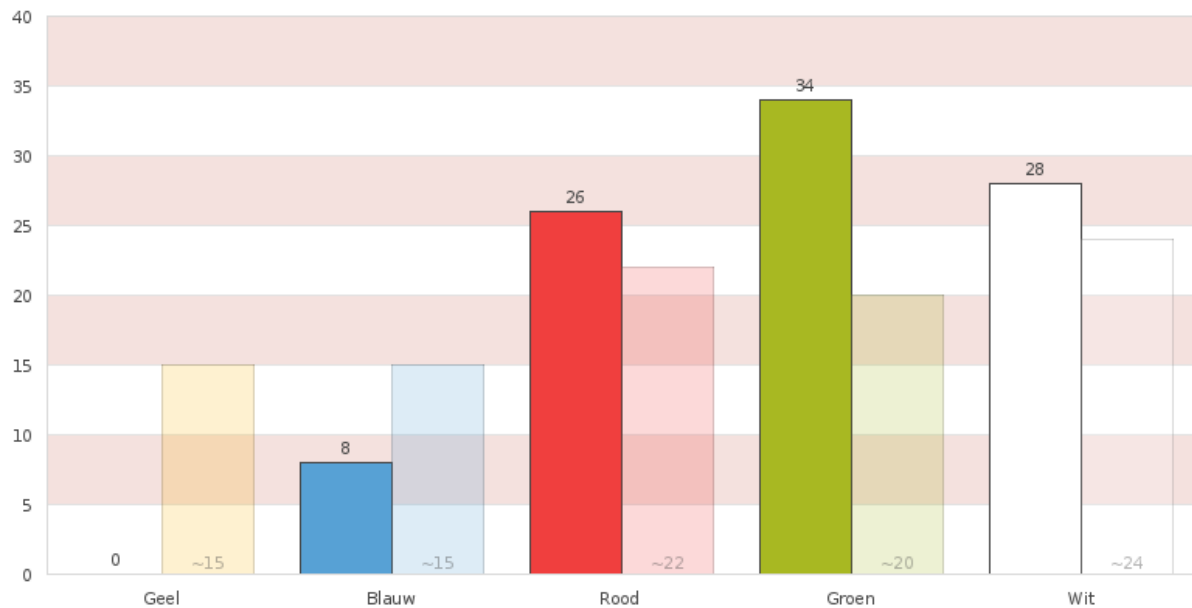
Als witte veranderaar ga je uit van de zelforganiserende vermogens van mensen en hun organisaties. De witte veranderaar richt zich daarbij op het herkennen van patronen, het stimuleren van betekenisgeving en het wegnemen van blokkades. De voorspelbaarheid van witte veranderingen is beperkt. Maar de witte veranderaar hecht weinig waarde aan voorspelbaarheid. Het doel, dat vooraf nauwelijks wordt omschreven, wordt stap voor stap benaderd.

***Je score op de kleur rood is 16***

Als rode veranderaar ben je geneigd in veranderingsprocessen in eerste instantie de 'zachte' aspecten van een organisatie aan te pakken. Je stelt de talenten en ambities van de medewerkers van de betreffende organisatie centraal. Rode veranderaars streven er naar een optimale 'fit' tussen organisatie en medewerkers tot stand te brengen. Extrinsieke motivatie, zoals het belonen en straffen van medewerkers, speelt daarbij een belangrijke rol. De rode veranderaar stuurt op veranderingen in gedrag, sfeer, mate van welbevinden en motivatie.

***Je score op de kleur groen is 9***

Als groene veranderaar ben je geneigd de verandering primair als een leerproces te zien. De kans is groot dat je het belangrijk vindt om mensen te motiveren met elkaar en van elkaar te willen leren teneinde permanent lerende groepen te krijgen. De groene veranderaar is beperkt in het managen van de verandering. Het faciliteren van feedback en leermomenten spelen een belangrijke rol. Denken en doen wordt als het ware gekoppeld. De uitkomst laat zich in dit denken moeilijk voorspellen, gezien de afhankelijkheid van de mate en de aard van mensen.

**Bijlage 13****eindmeting kleurentest (april 2015)**

Website: [www.twynstragudde.nl/verandermanagement](http://www.twynstragudde.nl/verandermanagement)

**Je score op de kleur groen is 34**

Als groene veranderaar ben je geneigd de verandering primair als een leerproces te zien. De kans is groot dat je het belangrijk vindt om mensen te motiveren met elkaar en van elkaar te willen leren teneinde permanent lerende groepen te krijgen. De groene veranderaar is beperkt in het managen van de verandering. Het faciliteren van feedback en leermomenten spelen een belangrijke rol. Denken en doen wordt als het ware gekoppeld. De uitkomst laat zich in dit denken moeilijk voorspellen, gezien de afhankelijkheid van de mate en de aard van mensen.

**Je score op de kleur wit is 28**

Als witte veranderaar ga je uit van de zelforganiserende vermogens van mensen en hun organisaties. De witte veranderaar richt zich daarbij op het herkennen van patronen, het stimuleren van betekenisgeving en het wegnemen van blokkades. De voorspelbaarheid van witte veranderingen is beperkt. Maar de witte veranderaar hecht weinig waarde aan voorspelbaarheid. Het doel, dat vooraf nauwelijks wordt omschreven, wordt stap voor stap benaderd.

**Je score op de kleur rood is 26**

Als rode veranderaar ben je geneigd in veranderingsprocessen in eerste instantie de 'zachte' aspecten van een organisatie aan te pakken. Je stelt de talenten en ambities van de medewerkers van de betreffende organisatie centraal. Rode veranderaars streven er naar een optimale 'fit' tussen organisatie en medewerkers tot stand te brengen. Extrinsicke motivatie, zoals het belonen en straffen van medewerkers, speelt daarbij een belangrijke rol. De rode veranderaar stuurt op veranderingen in gedrag, sfeer, mate van welbevinden en motivatie.

**Je score op de kleur blauw is 8**

Als blauwe veranderaar ben je geneigd veranderingen rationeel te ontwerpen en te implementeren. De kans is groot dat je jouw veranderingen vooraf zorgvuldig plant en organiseert. De blauwe veranderaar houdt nauwkeurig het vooraf gestelde doel in de gaten en zal zich niet snel door individuele opvattingen en voorkeuren laten afleiden. Een echte blauwe veranderaar beschouwt onzekerheid en complexiteit als de natuurlijke vijanden van de veranderaar.

**Je score op de kleur geel is 0**

Een hoge score op de kleur geel betekent dat je geneigd bent over veranderingen te denken in termen van belangen, conflicten en macht. Je verandert door belangen bij elkaar te brengen, machtsconflicten en tegenstrijdigheden op te lossen of uit te onderhandelen. Als gele veranderaar stel je doelen door in een politiek spel draagvlak en win-winsituaties te creëren en belangen te bundelen. Een succesvolle gele veranderaar beschikt over politieke vaardigheden en kan een complex belangenveld hanteren.



