



PRAKTIJKGERICHT ONDERZOEK

*De implementatie van de vernieuwing van
het secundair onderwijs in Vlaanderen*

MASTER EDUCATIONAL NEEDS ACADEMIEJAAR 2019-2020

ONDERZOEKSBEGELEIDER:

DHR. CARLOS DE KLEIJN

WERKPLEKBEGELEIDER: DHR. STIJN VALKENEERS

STUDENT: KATHLEEN SCHRIJVERS

NR: 4052706

Inhoudsopgave

Samenvatting	p.3
Hoofdstuk 1	p.4
1.1 Aanleiding en probleemstelling	p.4
1.2 Probleemanalyse	p.5
Hoofdstuk 2	p.6
2.1 Theoretisch kader	p.6
2.1.1 De onderwijsvernieuwing in Vlaanderen	p.6
2.1.2 Omgaan met weerstand	p.7
2.1.3 Schoolcultuur	p.8
2.1.4 Leiding geven aan veranderen	p.9
2.2 Onderzoeksvraag en deelvragen	p.10
Hoofdstuk 3	p.10
3.1 Onderzoeksmethode	p.11
3.2 Onderzoeksinstrumenten	p.11
3.2.1 Enquête	p.13
3.2.2 Quickscan professionele schoolcultuur	p.13
3.2.3 Bijwonen overlegmomenten (observatie)	p.14
3.3.3 Interview	p.14
3.3 Respondenten	p.14
3.4 Validiteit en betrouwbaarheid	p.15
3.5 Ethiek	p.15
Hoofdstuk 4	p.16
4.1 Analyse observaties	p.16
4.2 Analyse enquête 1 ^e graad	p.17
4.3 Analyse quickscan professionele schoolcultuur 1 ^e graad	p.23
4.4 Analyse enquête 2 ^e graad	p.27
4.5 Analyse quickscan 2 ^e graad	p.32
4.6 Analyse interview directie	p.34
Hoofdstuk 5	p.35
5.1 Conclusie en antwoorden deelvragen	p.35
5.2 Conclusie en antwoord onderzoeksvraag	p.38
5.3 Aanbevelingen	p.39
5.4 Discussie	p.39
5.5 Evaluatie	p.40

Bibliografie	p.41
Bijlagen	p.42
Bijlage A: overzicht uittreksel ziektedagen	p.42
Bijlage B: verzameling indrukken eerste graad	p.43
Bijlage C: Vragenlijst team 1 ^e graad	p.44
Bijlage D: Vragenlijst team 2 ^e graad	p.46
Bijlage E: Quickscan professionele schoolcultuur	p.48
Bijlage F: Observatieformulieren 1 ^e graad	p.50
Bijlage G: Interview directie	p.53

Samenvatting

Dit onderzoek handelt over de onderwijsvernieuwing die dit schooljaar een eerste fase doorloopt in het Vlaams onderwijslandschap. Sinds 1 september 2019 werd deze geïmplementeerd in het eerste jaar van de eerste graad in het secundair onderwijs. Ieder schooljaar zal een volgend jaar mee opgenomen worden. Op deze manier zal in het schooljaar 2024-2025 de laatste fase bereikt zijn en zal het volledige secundair onderwijs in Vlaanderen deze vernieuwing doorlopen hebben. De overheid heeft dit zo bepaald, iedere secundaire school in Vlaanderen zal dit op deze manier en binnen dit tijdspad doorlopen. De belangrijkste kenmerken van deze vernieuwing, ook wel modernisering genoemd, zijn:

- de nieuwe eindtermen, -opgesteld door de verschillende net-overkoepelende leerplancommissies
- de implementatie van transversale eindtermen, over de vakken heen.
- leerlingen meer autonoom en interactief in de samenleving leren functioneren

Voor de verdere uitdieping van deze vernieuwing verwijs ik naar paragraaf 2.1.1.

Ik stelde vast dat de eerste fase van deze uitrol voor weerstand zorgde bij het team van het eerste jaar in de onderzoeksschool. In eerste instantie door signalen op te vangen van gesprekken in de lerarenkamer. Door enkele elementen die meetbaar zijn, zoals de telling van het aantal ziekte-dagen en de meldingen rond dit thema bij de vertrouwenspersoon, op te vragen kon ik tot een probleemstelling komen. Zie paragraaf 1.2.

In dit onderzoek worden de oorzaken van deze weerstand achterhaald door het team te bevragen, te observeren en te peilen naar de professionele schoolcultuur. Op die manier kunnen noden en behoeften in kaart gebracht worden en wordt er nagegaan of de noodzakelijke professionaliteit aanwezig is. Het interview met de leidinggevende van deze school zorgde voor inzicht in de strategie waarvoor gekozen werd om deze eerste fase aan te pakken. Door verbinding te maken met de theorie en de verzamelde data kon een aanpak van omgaan met de weerstand tot stand komen.

Daarnaast heeft dit onderzoek ook als doel de tweede fase van deze vernieuwing met minder weerstand te laten verlopen. Er werd ook gepeild naar de verwachtingen, behoeften en professionaliteit van het team dat voor deze verandering staat. Deze data, in verbinding met de theorie, leidt tot aanbevelingen bij de gekozen veranderstrategie en een mogelijke aanpak van de aankomende fase.

Dit actie-onderzoek kan gezien worden als een vooronderzoek van een ontwerp-onderzoek waar een volledig plan van aanpak omtrent deze vernieuwing uitgewerkt kan worden. Het is een onderzoek op maat van deze school en de resultaten zijn niet te veralgemenen.

Hoofdstuk 1

1.1 Aanleiding en probleemstelling

Dit onderzoek betreft een Vlaamse secundaire school waar elk schooljaar tussen de 800 en de 1000 leerlingen onderwijs genieten. Er worden studierichtingen aangeboden in de domeinen care, STEM, (science), business, design en de eerste graad. Dit schooljaar (2019-2020) lopen er 808 leerlingen school op deze campus die deel uitmaakt van een scholengroep van 8 secundaire scholen.

Sinds 1 september 2019 is de Vlaamse overheid gestart met de uitrol van de modernisering van het secundair onderwijs in Vlaanderen. In de eerste fase, waar we ons momenteel in bevinden, is de uitrol voor het eerste jaar van de eerste graad bezig. Zowel voor de A-stroom als de B-stroom zal de modernisering van toepassing zijn. Elk komend schooljaar zal een volgend jaar mee opgenomen worden. Zo zullen de volledige 6 jaren (met in de laatste fase het 6^e en 7^e jaar) van het secundair onderwijs gemoderniseerd zijn in het schooljaar 2025-2026. Ik verwijs naar paragraaf 2.1 voor de inhoud van deze modernisering.

De uitrol in de eerste fase van de onderwijsvernieuwing heeft voor deze probleemstelling gezorgd. Er zijn een aantal waarneembare en een aantal meetbare factoren die duidelijk maken dat het voor het team van de eerste graad, waar ik zelf ook deel van uitmaak, behoorlijk lastig is om deze uitrol positief te doorlopen. Onderstaande voorbeelden staan rechtstreeks in verband met het onderwerp en zijn vaak de reden van bepaald gedrag. Dat wordt openlijk uitgesproken. Het is zinvol om dit onderzoek daar dan ook op toe te spitsen. Een opsomming:

- Observatie: algemene sfeer, gesprekken in de lerarenkamer. Het is duidelijk hoorbaar dat leerkrachten hun frustraties ten opzichte van de modernisering en/of de vragen die de modernisering toch nog heeft voor deze leerkrachten, uiten naar elkaar. Er zijn op regelmatige basis uitspraken waar te nemen als: 'dat ze hun plan trekken, ik doe niet meer mee, ik doe gewoon wat ik altijd gedaan heb' of 'pff, ze kunnen wel wat verzinnen daar in hun ivoren toren in Brussel'.
- In de eerste helft van het schooljaar 2019-2020 zijn er 2,1 ziekte-dagen, van leerkrachten in de eerste graad, meer dan in dezelfde periode van het schooljaar 2018-2019. Het is absoluut plausibel dat deze leerkrachten effectief meer ziek zijn maar het zijn cijfers die in dit onderzoek toch relevant zijn. De effectieve oorzaak van de afwezigheid zal hier niet onderzocht worden omdat dat de omvang van het onderzoek zou beïnvloeden maar ze zijn wel relevant omdat de afwezigheid van leerkrachten een indicatie van welbevinden kan zijn. Deze cijfers zijn verkregen op het directiesecretariaat van deze school maar worden omwille van de GDPR-wetgeving niet verder toegelicht. Zie bijlage A.
- De directeur van onze school krijgt opvallend meer meldingen van te hoge werkdruk en ondermaats welbevinden van de vertrouwenspersoon van de eerste graad. Hij ontving 3 klachten in de periode 1 september 2018 -1 februari 2019 binnen dit thema. In de periode 1 september 2019 – 1 februari 2020 ontving hij 5 klachten binnen dit thema.

Doel van het onderzoek

Dit onderzoek heeft als doel om vaststellingen te doen rond de noden en behoeften van het team in verandering en op welke manier die tot nu al dan niet zijn ingelost. Het concretiseren van de oorzaak van weerstand, levert inzicht op over hoe met de weerstand om te gaan. Dit team omvat 17 leerkrachten. Weerstand houdt verband met de taakvolwassenheid van een team (Belbin, 2010) en de toegepaste veranderstrategie (Vermaak, 2018). Hiernaast worden de verwachtingen van het team dat voor de verandering staat in kaart gebracht. Vanuit de vaststellingen in dit onderzoek zijn ten tweede ook preventieve tips en adviezen geformuleerd om de geplande uitrol en implementatie van de modernisering in de tweede graad met minder weerstand te laten verlopen.

1.2 Probleemanalyse

In deze school heeft er nooit eerder gerelateerd onderzoek plaatsgevonden. Om de analyse van dit vastgestelde probleem helder te krijgen, naast de eerder vermelde signalen, werd er een papier in A3-formaat opgehangen in de lerarenkamer. Op dat blad stond enkel geschreven: 'de onderwijsvernieuwing in onze school'. Er werd bewust gekozen om de term breed en open te houden omdat ik in dit geval ook alle insteken wil verzamelen. Een te enge omschrijving zou voor een eng antwoord zorgen.

Leerkrachten werden uitgenodigd om op een moment naar keuze tussen 1 februari 2020 en 5 februari 2020 op roze kleeftjes hun bezorgdheden, bedenkingen, ervaringen, etc... omtrent de onderwijsvernieuwing te noteren. Technieken die uitgaan van visuele of dramatische aanbiedingsvormen nodigen mensen uit zich op een andere manier te uiten (Von Unger, 2013). Hieruit kwam duidelijk naar voren dat de vernieuwing voor de mensen die een reactie gaven te snel gaat. Het tempo van de invoering van de vernieuwing ligt met andere woorden te hoog volgens deze leerkrachten. Er is ook onduidelijkheid omtrent de precieze omschrijving van de vernieuwende maatregelen. Het is niet duidelijk voor iedereen wat er nu precies zal veranderen. Ook wordt er aangegeven dat de vernieuwing op schoolniveau chaotisch verloopt. Zie bijlage B.

De resultaten van de dataverzameling die later uitgebreid aan bod komt, in combinatie met professionals die eerder verscheidene thema's omtrent weerstand, veranderingsprocessen en teamcoaching beschreven, hebben geleid tot de volgende kernbegrippen in dit onderzoek:

Weerstand: hoe omgaan met weerstand en hoe kan weerstand omgebogen worden binnen het lerarenteam van de eerste graad?

Schoolcultuur: Hoe ervaren teamleden de schoolcultuur en heeft de schoolcultuur van deze onderwijsinstelling invloed op de manier van omgaan met deze verandering?

Leiding geven aan veranderen: hoe gaat de directie om met deze vernieuwing en welke stappen zijn er gevolgd? Welk advies wordt er gegeven naar fase 2 van deze uitrol toe?

Deze begrippen zullen verder uitgewerkt worden in het theoretisch kader.

Hoofdstuk 2

2.1 Theoretisch kader

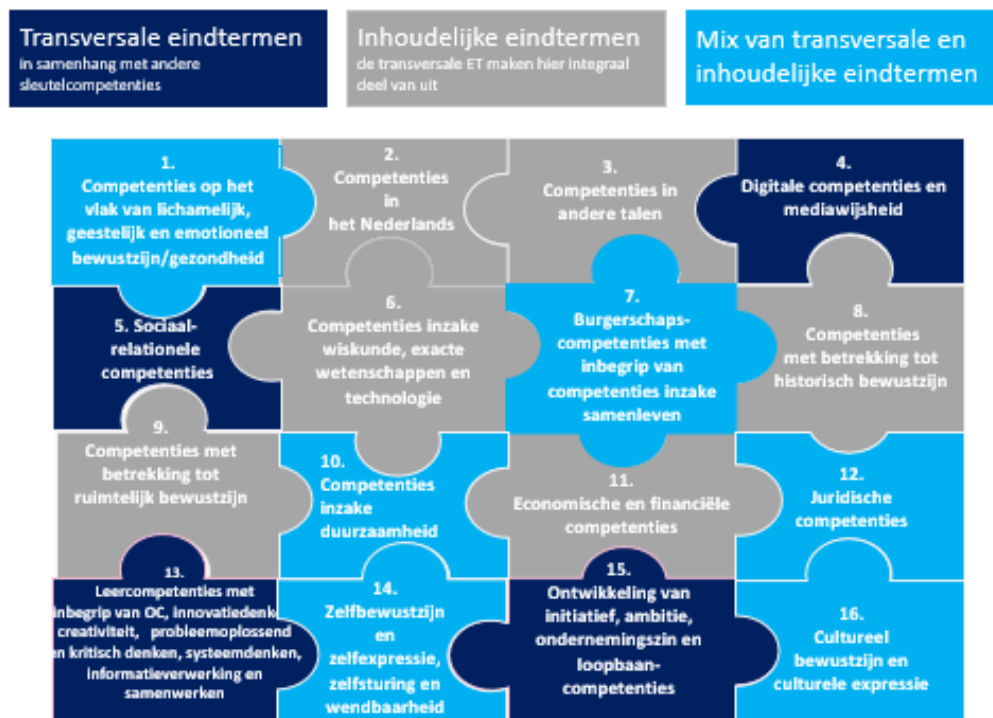
De gebruikte literatuur voor dit onderzoek staat in het kader van de tweeledige functie van het onderzoek: wat kan er aan de huidige situatie veranderd worden in het team van de eerste graad? Hoe kan de directie inzetten op de verdere uitrol van deze vernieuwing?

2.1.1 De onderwijsvernieuwing (modernisering) in Vlaanderen

Zoals eerder vermeld is de onderwijsvernieuwing, ook wel de modernisering van het secundair onderwijs genoemd, in Vlaanderen enerzijds het veranderingsproces dat centraal staat in dit praktijkonderzoek en de aanleiding tot de waarneembare en beschreven verandermoeheid van het lerarenteam in de eerste graad.

Door een aantal aanpassingen in het kader van doelstellingen en evaluatiecriteria door te voeren, gaat de Vlaamse overheid voor het hoofddoel 'leerlingen meer autonoom en interactief in de samenleving leren functioneren'. 4 belangrijke elementen en core values van deze vernieuwing zijn: 'toekomstige maatschappij', 'levenslang leren', 'persoonlijke ontwikkeling' en 'toekomstig werkveld' (Pedagogische Begeleidingsdienst GO! onderwijs)

De eindtermen zoals we die tot afgelopen schooljaar kenden, gebundeld in leerplannen, zijn voor elk vak herschreven en het globaal kader van al deze eindtermen is aangepast en aangevuld. Zo is er vanaf heden in het eerste jaar sprake van transversale eindtermen en de mix van inhoudelijke en transversale eindtermen. In figuur 1 wordt deze puzzel duidelijk en schematisch weergegeven.



Figuur 1, Driesen K. & PBD van het GO! (2019) *De modernisering van het secundair onderwijs*
Hasselt: auteur

Het bereiken en evalueren van de transversale eindtermen is slechts mogelijk mits een intensieve samenwerking van alle teamleden. Alle handleidingen, werkboeken en leerwerkboeken worden aangepast aan dit doelenkader. Dit is de verantwoordelijkheid van de uitgeverij.

Het implementeren van deze vernieuwing in de school is de verantwoordelijkheid van de leidinggevende(n) van de school. De overheid wil met dit beleidsconcept tegemoet wil komen aan het innovatief vermogen van een school en de constante verwachting om als school in de frontlinie van ontwikkeling te staan (Van den Berg & Vandenberghe, 1999). Dit kader geeft meer vrijheid in het interpreteren van de doelen omdat ze ruimer omschreven staan. Vrijheid en eigenaarschap zijn motiverende factoren (den Hartog, 2018) maar de valkuil is dat de richting en de koers wel duidelijk moeten blijven (Boonstra, 2018). Indien de hele vernieuwing té vrijblijvend is, dreigen enerzijds luiheid en nonchalance hun intrede te maken en onzekerheid de kop op te steken (den Hartog, 2018) .

We spreken van een verandering van de 2^e orde (Boonstra, 2009): de processen veranderen, de doelen niet. Er is nood aan draagvlak en participatie van alle leden. Het is net dat draagvlak en de nodige bijdrage waar ruis op zit in de betreffende school en mee de aanleiding is tot dit onderzoek.

2.1.2 Omgaan met weerstand

Wat meteen duidelijk is uit de literatuur, is dat emoties onlosmakend verbonden zijn met weerstand. Zowel Kotter (2005), Van den Berg & Vandenberghe (2005) als Gravenhorst (2018) geven aan dat de emotie de eerste stap is voor een lid in verandering. Het eigen idee rond de uit te voeren verandering en het belang dat iemand zelf bij de verandering heeft, is essentieel voor het gedrag binnen die verandering. Binnen dit onderzoek gaan we na wat dat eigen idee van een teamlid in verandering dan wel inhoudt en hoe die emotie zich manifesteert.

Het antwoord op de vraag of dat gedrag nog aanpasbaar is gezien de weerstand aanwezig is, is volgens Gravenhorst (2009) 'ja'. De manieren waarop aanwezige weerstand om te buigen valt is voor mij in dit onderzoek essentieel. Het gaat hier net immers om een manier te zoeken om aanwezige weerstand te definiëren en zo één of meerdere interventies te omschrijven die deze weerstand kunnen ombuigen. Ook hierbij geeft Gravenhorst enkele duidelijke richtlijnen van invloed uitoefenen en het al dan niet wijzigen van de koers en/of eerdere keuzes die gemaakt werden. Naar aanleiding van de resultaten van de dataverzameling kan een onderbouwde aanpak van de weerstand vanuit deze theorie naar voren geschoven worden.

Naast het ombuigen van aanwezige weerstand is de blik op de toekomst van belang. We behandelen hier een situatie uit het heden waar we een gekozen veranderstrategie waarnemen en bevragen. We gaan met andere woorden kijken op welke manier er nu verandering doorgevoerd wordt. Welke strategie er gekozen werd en hoe deze bij het team ervaren wordt. Deze keuze werd in dit geval voornamelijk gemaakt door eerder genoemde leidinggevers. Aan de hand van een interview zal achterhaald worden welke strategie gekozen werd en of de intentie en de strategie ook overeen komen. Met andere woorden: is de strategie gelijk aan de ervaring?

De resultaten van de dataverzameling vanuit het team kunnen een ander perspectief bieden op het verder verloop van de modernisering. Mogelijke interventies in strategieën kunnen aangeboden worden vanuit het kleurendenken, in combinatie met onze waarnemingen (De Caluwé & Vermaak, 2006). Het kleurendenken heeft als voordeel dat de resultaten van de data het soort aanpak zullen aanduiden. De resultaten geven aan waar de noden en behoeften van het team zich situeren.



De Caluwé, L. (2006) *Kleurendenken*. Geraadpleegd op 18 maart 2020 van <https://managementmodellensite.nl/webcontent/uploads/Kleurendenken-De-Caluw%C3%A9-1.2.jpg>

Naar de toekomst toe is het tevens van belang om het draagvlak voor deze aankomende verandering bij teamleden die er binnenkort mee te maken zullen krijgen, te vergroten. Den Hartog (2018) en Gravenhorst (2018) beschrijven de cruciale rol van betrokkenheid creëren en het belang van leiderschap in verandering. Dit zal opgenomen worden in de aanbeveling naar de verdere uitrol van de modernisering toe.

2.1.3 Schoolcultuur

Een professionele schoolcultuur is binnen een veranderingsproces is een cruciaal gegeven. Alles wat strijdig is met de professionele schoolcultuur, staat in dit geval de modernisering in de weg. Het is dus van belang om dat gegeven helder te krijgen. Galenkamp & Schut (2018) geven een duidelijk richtlijn en visie omtrent deze nodige, professionele schoolcultuur en hoe ze te bepalen en te vatten is. De Quicksan professionele schoolcultuur (Galenkamp & Schut, 2018) zal ter bewustmaking van al zijn leden zal uitgevoerd worden bij het huidige team in verandering en bij het team waar de verandering in het schooljaar 2020-2021 doorgevoerd zal worden. De cruciale definitie die in dit onderzoek naar voren gebracht en gemeten zal worden bij verscheidene respondenten is de volgende:

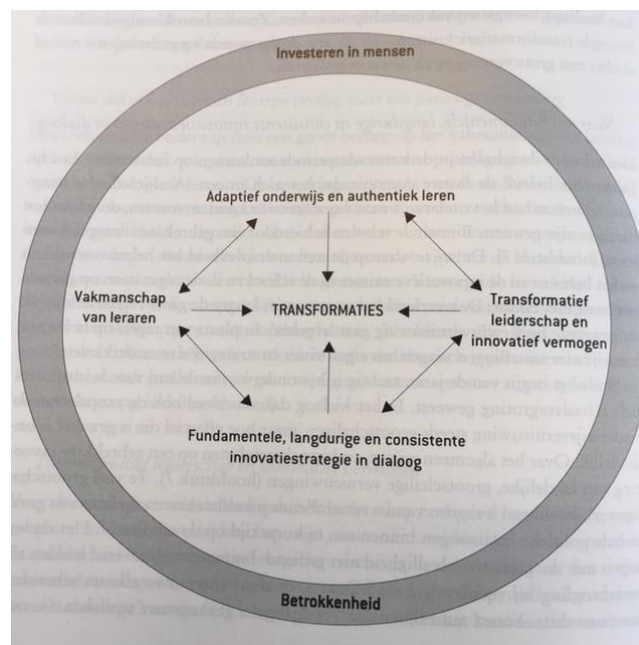
‘In een professionele schoolcultuur draagt alle gedrag van alle betrokkenen bij aan: de doelen van de organisatie; de toename van het welbevinden van jezelf; de toename van het welbevinden van anderen. Alle gedrag dat strijdig is met (een van) deze drie criteria wordt op een vriendelijke en duidelijke wijze effectief begrensd : ‘Zo doen we dat hier niet!’ (Galenkamp & Schut, 2018, p.172)

Het creëren van een professionele schoolcultuur is maatwerk en vraagt een helicopterview van leidinggevend (Galenkamp & Schut, 2018). Het is geen evidentie en er bestaat ook geen algemene richtlijn of aanpak die succes of de implementatie ervan garandeert, maar naargelang de bevindingen van dit onderzoek zullen er wel aanbevelingen gedaan worden naar het vormen van een professionele schoolcultuur om voornoemde redenen en geeft het een beeld of hier een ambtelijke, politieke en/of professionele cultuur heerst (Galenkamp & Schut, 2018).

2.1.4 Leiding geven aan veranderen

Om aanbevelingen en interventiemogelijkheden op beleidsniveau te kunnen geven binnen de huidige en aankomende fase in deze modernisering, ging ik op zoek naar literatuur in een brede context en met een brede invalshoek. Ik ben me immers bewust van mijn adviesfunctie en wil, ongeacht de resultaten van de data, geen vernauwing van het advies. Het is geenszins de bedoeling om een leidraad te formuleren die de zogezegde waarheid in pacht heeft. Dat is in deze situatie immers, zoals eerder vermeld, onmogelijk.

Leiding geven aan veranderen wordt door van den Berg en Vandenberghe in 1999 al gericht en adequaat omschreven als investeren in mensen. Deze beschouwing kreeg onderstaande afbeelding als leidraad voor de onmisbare componenten in veranderingsprocessen binnen onderwijs. Figuur 3.



Figuur 3, overgenomen uit *succesvol leiding geven aan onderwijsinnovaties* (p.222) door R. Van den Berg & R. Vandenberghe (1999). Alphen aan den Rijn: Wolters Kluwer Nederland B.V.

Uit het model en de literatuur kan ik een aantal cruciale elementen aanduiden die mijn advies vorm kunnen geven:

- Dialoog: ga in dialoog met de betrokken veranderleden. Hun insteek, visie en drijfveer is verschillend en cruciaal.
- Verschil in betekenis: elke leraar verschilt van de ander in zijn/haar opvatting over de kwaliteit van zijn/haar werk. De werkconcepten van leraren verschillen onderling en hier moet rekening mee gehouden worden.
- Authentiek leren heeft nood aan vakmanschap en expertise van leraren. Onderschat de inbreng ervan niet, ook al vraagt de vernieuwing van een leerling meer zelfstandigheid en heeft de vernieuwing als belangrijk onderdeel het leren van elkaar.
- Het ondersteunen en begeleiden van leerkrachten moet authentiek zijn: steunend op eigen verantwoordelijkheid en inbreng van de lerende persoon. Negeer hun visie niet, ze is cruciaal om innovatief onderwijs te kunnen implementeren. Vergeet niet dat weerstand betrokkenheid is.
- Betrokkenheid en opvattingen in kaart brengen: interventies kunnen op 3 manieren plaatsvinden:
 - Individuele analyse: persoonlijk oordeel van leraren over hun eigen gedrag
 - Analyse door terugkoppeling: leraren trachten erachter te komen wat leerlingen, collega-leraren, directieleden, externe begeleiders en waar mogelijk ouders van hun gedrag vinden
 - Interactieve analyse: hierbij proberen ze de personen bij de analyse te betrekken als vorm van intervisie of supervisie.

Ook het kleurendenken komt in dit advies opnieuw naar voren (Vermaak & De Caluwé, 2006). De resultaten van het interview met de leidinggevende geven weer welke strategie gekozen werd. Mogelijke interventies zijn dan gebaseerd op de verbinding tussen de veranderstrategie (Vermaak & De Caluwé, 2006) en dit model, leiding geven aan veranderen (Van den Berg & Vandenberghe, 1999).

2.2 Onderzoeksvraag en deelvragen

Als we de vaststellingen en waarneming met de theorie in verbinding brengen komen de volgende onderzoeksvraag en deelvragen tot stand:

Wat zijn de noden inzake begeleiding en ondersteuning van dit lerarenteam tijdens de uitrol van de modernisering van het secundair onderwijs?

Onderstaande deelvragen maken deel uit van en leveren een bijdrage aan bovenstaande hoofdvraag:

1. *Welke behoeften en ervaringen komen naar voren uit het team dat de verandering momenteel doormaakt?*
2. *Welke behoeften en verwachtingen komen naar voren uit het team dat de verandering zal doormaken?*
3. *Op welke manier kunnen deze resultaten, gekoppeld aan de theorie, voor een mogelijke verandering van strategie zorgen bij de huidige en verdere uitrol?*
Door de bevraging van het team dat voor de verandering staat in verband te brengen met de schoolcultuur, de interpretatie en strategie van de directie en de resultaten van de bevraging van het team dat nu in verandering is.

Hoofdstuk 3

3.1 Onderzoeksmethode

Dit onderzoek richt zich op het omgaan met weerstand van een team in verandering waar ik zelf deel van uitmaak. Hoe dit team de mogelijke struikelblokken ervaart en omschrijft is voor de betrokken leidinggevende een indicatie hoe om te gaan met de weerstand (Gravenhorst, 2009). Daarenboven is dit de eerste fase van een uitrol die 5 jaren zal duren. De verzamelde data is een eerste vaststelling. Een leidinggevende die deze resultaten opneemt zou mogelijks van koers willen veranderen of andere methoden willen hanteren zodat bepaalde uitkomsten in latere fasen niet of minder aanwezig zijn.

Dit verklarend onderzoek (Van der Donk & Van Lanen, 2016) gaat op zoek naar de onderliggende redenen van weerstand in een veranderingsproces en de verhoudingen binnen het team. Ik ga op zoek naar de verklaring van mijn idee dat momenteel gaande is in mijn beroepspraktijk. Wat zijn de redenen van de weerstand? Is er een andere reden voor weerstand? Is er een verband tussen de aanpak van de verandering en de weerstand? Waar loopt het team tegenaan? Zal het dan ook niet lastig worden voor het team dat voor de verandering staat? Ik onderzoek of deze zaken daadwerkelijk met elkaar verband houden, of als het louter vermoedens zijn.

Er worden vaststellingen gedaan, maar in deelvraag 3 ook suggesties voor een latere fase die op de vaststellingen gebaseerd zijn. Er wordt dus ook een opstap naar het ontwerp en een plan van aanpak gedaan. Dat maakt dit onderzoek tweeledig en kan het als vooronderzoek van een ontwerponderzoek geïnterpreteerd worden. In een ontwerponderzoek wordt een ontwerpcyclus doorlopen waarbij ontwerpen (innovaties) systematisch in de praktijk worden geïmplementeerd en geëvalueerd (Van der Donk & Van Lanen, 2016). Dat is hier niet het geval.

De stappen die in dit onderzoek doorlopen worden:

1. Probleemstelling: waarneembaar en feitelijk door middel van een aantal parameters (paragraaf 1.1)
2. Theoretisch onderzoek: omgaan met weerstand en veranderingsprocessen, schoolcultuur en leiding geven aan veranderingsprocessen
3. Analyse van de onderzoeksinstrumenten
4. Conclusie en advies (presenteren): gebaseerd op de analyse van de onderzoeksinstrumenten en het theoretisch kader. Deze wordt gepresenteerd aan de leidinggevende van de school.

Het is zinvol om de evaluatie later te doen. Hiervoor verwijs ik naar paragraaf 5.3. In deze tijdspanne is dit niet mogelijk aangezien er vanuit het beleid in een volgend schooljaar pas geïntervenieerd kan worden.

3.2 Onderzoeksinstrumenten

Voorgestelde interventies ten opzichte van de fase 1 van de uitrol lopen in dit geval gelijk met een preventief ontwerp van aanpak voor fase 2 van de uitrol in de onderzoeksschool. Hieronder staan de deelvragen van dit onderzoek opgesomd en op welke wijze data verzameld werden om een antwoord op deze vragen te kunnen formuleren.

Welke behoeften en ervaringen komen naar voren uit het team dat de verandering momenteel doormaakt?

Onderzoeksinstrument 1	Observaties (2)
Tijdspad	December 2019 – Maart 2020
Kwalitatief of kwantitatief	Kwalitatief

Onderzoeksinstrument 2	Enquête bij het team in verandering
Tijdspad	Maart 2020
Kwalitatief of kwantitatief	Kwantitatief

Welke behoeften en verwachtingen komen naar voren uit het team dat de verandering zal doormaken?

Onderzoeksinstrument 1	Enquête bij het team dat voor de verandering staat
Tijdspad	Maart 2020
Kwalitatief of kwantitatief	Kwalitatief

Op welke manier kunnen deze resultaten, gekoppeld aan de theorie, voor een mogelijke verandering van strategie zorgen bij de verdere uitrol?

Onderzoeksinstrument 1	Interview met de directie van de onderzoeksschool
Tijdspad	31 maart 2020
Kwalitatief of kwantitatief	Kwalitatief

Onderzoeksinstrument 2	Quickscan professionele schoolcultuur bij het team in verandering
Tijdspad	Maart 2020
Kwalitatief of kwantitatief	Kwantitatief

Onderzoeksinstrument 3	Quickscan professionele schoolcultuur bij het team dat voor de verandering staat
Tijdspad	Maart 2020
Kwalitatief of kwantitatief	Kwantitatief

3.2.1 Enquête

Er werden 2 verschillende enquêtes afgenomen bij 2 relevante doelgroepen: het team dat de verandering momenteel doormaakt en het team dat de verandering door zal maken.

Om een zicht te krijgen op de noden en vragen van het huidige team in verandering zijn de vragen van de enquête zo opgesteld dat er een duidelijke omschrijving gegeven kan worden. Het is immers noodzakelijk om eerst goed te begrijpen wat er precies aan de hand is (Gravenhorst, 2018).

De enquête die bij het eerste team werd afgenomen (zie bijlage C) bevat 10 gesloten meerkeuzevragen waarvan 6 met slechts 1 keuzemogelijkheid en 4 vragen met meerdere keuzemogelijkheden. Bij 4 vragen is de mogelijkheid er om een vrij antwoord te geven. Zodoende vergroot ik de eigen inbreng van de deelnemer en worden eventuele gemiste antwoorden vermeden (Van der Donk & Van Lanen; 2018). In deze bevraging peil ik naar de samenstelling van de groep in leeftijd, onderwijservaring en ervaring in deze school. Dit doe ik omdat dat relevant kan zijn naar de vergelijking van het tweede team toe. De persoonlijke visie op de vernieuwing wordt bevraagd in het kader van draagvlak (den Hartog, 2018), de veranderstrategie (Vermaak, 2019) en de emotionele betrokkenheid (Van den berg & Vandenberghe, 1999). Ook de teamvorming wordt bevraagd aangezien de professionaliteit van een team kan inschalen (Lingsma, 2009).

De enquête die bij het tweede team werd afgenomen (zie bijlage D), is meer gefocust op verwachting. Ik ben immers op zoek naar een manier om draagvlak te creëren voor wat gaat komen (den Hartog, 2018). De verwachtingen (al dan niet realistisch) en voorafgaande emoties zijn belangrijk (den Hartog, 2018). De visie op de vernieuwing, emoties en teamvorming komen eveneens aan bod om een degelijk advies te kunnen formuleren inzake de implementatie in de volgende fase. Deze enquête (zie bijlage 4) bestaat uit 9 gesloten enquêtevragen waarvan 5 met één keuzemogelijkheid en 4 met meerdere keuzemogelijkheden. Bij 4 vragen is de mogelijkheid er om een vrij antwoord te formuleren om voornoemde redenen.

Ik heb gekozen voor deze manier van dataverzameling omdat het mij de kans geeft om op een korte termijn veel informatie te verzamelen en omdat de verwerking van een enquête een antwoord van elke deelnemer creëert, ook al is dat een 'weet ik niet'. Als een deelnemer iets niet weet is dat in dit onderzoek van belang.

3.2.2 Quickscan professionele schoolcultuur

Bij beide teams werd ook de quickscan professionele schoolcultuur afgenomen (Galenkamp & Schut, 2018). Deze is relevant voor beide teams aangezien het een beeld geeft van de heersende schoolcultuur en de context waarin de antwoorden gegeven worden. Beide teams worden bevraagd en niet de volledige school omdat de school zo groot is dat het team van de eerste graad en dat van de tweede graad ook niet met elkaar in contact komt. Ze hebben hun eigen afdeling binnen de school. De uitkomsten en dus de culturen kunnen verschillen. Een bevraging van weerstand en emoties hangt af van de betrokkenheid en de ingesteldheid van de bevroegde ten aanzien van de organisatie, anders zal het de antwoorden ook beïnvloeden (Den Hartog, 2018) (Galenkamp & Schut, 2018). De schoolcultuur geeft een achtergrond weer die belangrijk is in het geven van antwoorden op de onderzoeksvraag en de deelvragen.

De quickscan bestaat uit 20 kenmerken van een ambtelijk-politieke schoolcultuur links, naar een professionele schoolcultuur rechts (zie bijlage E). Door de beoordelingsschaal in 7 punten te verdelen, kan de respondent aangeven hoe het kenmerk voor hem/haar aanwezig is in de schoolcultuur. Dit document is ontworpen om in gesprek te gaan rond het onderwerp en een bewustwordingsproces over de schoolcultuur te activeren. Het kan de aanzet zijn tot een plan om de kwaliteit van de schoolcultuur te verbeteren (Galenkamp & Schut, 2018)

In eerste instantie stond deze gepland na een teamvergadering zodat de betreffende collega's ook in gesprek zouden kunnen gaan rond schoolcultuur en ik ook daar data uit zou kunnen verzamelen. Aangezien deze quickscan werd afgenomen in de tijd waarin maatregelen rond het virus COVID-19 van kracht waren, is deze scan via mail gestuurd en ben ik alleen in dialoog kunnen gaan met deelnemers die via mail vragen hadden ontvangen. De deelnemers zijn onderling niet in dialoog gegaan maar hebben de scan wel naar eigen inschatting ingevuld. Alle deelnemers hebben ook een eigen exemplaar (validiteit).

3.2.3 Bijwonen overlegmomenten (directe observatie)

Ik heb voor deze manier van data verzamelen gekozen omdat het als voordeel heeft dat je zelf als observator weinig tot geen invloed uitoefent (Van der Donk & Van Lanen, 2019). De overlegmomenten zoals ik ze heb bijgewoond, zouden op dezelfde manier verlopen zijn indien ik er als observator niet bij was geweest. Aangezien het ook niet over erg veel mensen ging (14 in de eerste observatie en 6 in de tweede) geeft het me de mogelijkheid om opvallende gedragingen en lichaamshoudingen waar te nemen. Ook de context en de omgeving die vorm geven aan het overleg, kunnen op deze manier geïnterpreteerd worden.

3.3.3 Interview

Het interview met de directie van de onderzoeksschool is een essentieel element in dit onderzoek. De leidinggevende heeft namelijk de verantwoordelijkheid om de verandering in de onderzoeksschool voor te bereiden, te implementeren, op te volgen en te evalueren. Dit volledig onderzoek staat hier nauw mee in verband. De gekozen strategieën, de aanpak, het doorvoeren en het plan van de implementatie van huidige en aankomende verandering staan centraal in het onderzoek. Om een antwoord te kunnen geven op de onderzoeksvraag en deelvragen is de huidige beleidsvoering hieromtrent belangrijk.

Naar aanleiding van de maatregelen die genomen werden door de Belgische overheid omtrent het virus COVID-19, is dit interview via mail en telefonisch afgenomen. Er is geen geluidsopname van. De geïnterviewde heeft ter goedkeuring een exemplaar van dit interview (validiteit).

3.3 Respondenten

Alle leden van beide teams zijn betrokken bij dit onderzoek. Op deze manier is de weergave zo compleet en representatief mogelijk. Een verandering van deze omvang heeft binnen dit tijdsbestek ook nog niet plaatsgevonden in deze school, dus is het ook nodig om iedereen te betrekken. Er hebben zich veranderingen voorgedaan in het verleden, maar een verandering van deze orde is nieuw voor elk lid. Er zijn vrouwelijke en mannelijke leden, in dit onderzoek is er geen onderscheid gemaakt.

Het is wel zo dat er naar leeftijd en werkervaring gevraagd werd in de enquête. Dit werd gedaan om in een later onderzoek de correlatie tussen leeftijd en de verandering enerzijds en/of werkervaring en de verandering anderzijds in kaart te kunnen brengen. Aangezien dat minder op ondersteuning en strategie steunt, zijn deze vragen voor dit onderzoek minder van toepassing, buiten de bepaling van de eigenschappen van de doelgroep (generatie en ervaring).

3.4 Validiteit en betrouwbaarheid

Alle antwoorden, gegeven door alle betrokken teamleden, zijn goedgekeurd en nagelezen door de betrokken deelnemers. Op die manier is er een grote reikwijdte en is de input intrinsiek. Eventuele conversaties zijn wel via mail verlopen gezien de omstandigheden in de periode dat dit onderzoek gevoerd werd. Op die manier blijft de gestelde vraag wel de vraag, en kan er geen extra uitleg gegeven worden, moest dat al nodig zijn. De gestelde vragen suggereren niets.

Het document 'professionele schoolcultuur' omvat 7-punts schaalvragen. Dat is voor minder interpretatie vatbaar. Ook deze resultaten werden teruggekoppeld naar alle deelnemers.

De antwoorden die gegeven werden en de informatie die ik heb kunnen genereren blijft context-gebonden. Buiten het interview met de directie werd alle informatie verzameld aan het begin van de maatregelenperiode in Vlaanderen, namelijk in het eerste weekend van de maatregelen omwille van het COVID19-virus die ingingen op vrijdag 13 maart. De resultaten van de enquête werden teruggekoppeld ter inzage.

De validiteit en betrouwbaarheid worden kracht bij gezet door triangulatie:

Er werden verschillende onderzoeksmethodes toegepast bij nagenoeg alle teamleden en de leidinggevende van de onderzoeksschool.

Er werd gebruik gemaakt van methodische triangulatie. Op verschillende tijdstippen en via verschillende methodes werden verschillende respondenten bevraagd en geobserveerd (paragraaf 3.2). Dit om de onderzoeksresultaten kracht bij te zetten.

Het opstellen van de observatievragen, de vragenlijsten en de interviewvragen gebeurde op basis van verschillende theorieën (hoofdstuk 2).

3.5 Ethiek

Alle deelnemers gaven hun toestemming voor de observaties, het invullen van de vragenlijsten en de schalinglijst professionele schoolcultuur. Alle vragenlijsten en observaties verliepen anoniem. Dit kon ik bewerkstellingen omdat wij als collega's bijna uitsluitend communiceren via smartschool, een onderwijsplatform waar je documenten gewoon in een map kan uploaden. Ingevulde vragenlijsten verschenen zonder naam in de map. Eventuele vragen op voorhand werden natuurlijk wel via mail beantwoord. Ook het interview van de directie, waarbij de vragen eerst via mail gezonden werden en daarna telefonisch overlopen werden, is ter goedkeuring aan de leidinggevende bezorgd. Van alle verzamelde data van het team werd er een terugkoppeling gedaan naar het betrokken team voor de verdere uitwerking in dit onderzoek.

Hoofdstuk 4

4.1 Analyse observaties

In bijlage F kan u de twee observatieformulieren terugvinden waar onderstaande, thematische analyses op gebaseerd zijn.

De centrale thema's en vragen die ik bestudeer met deze observatie:

- Is er zichtbare weerstand aanwezig in het team omtrent het onderwerp?
- Op welke wijze uit de weerstand zich al dan niet?
- Welke persoonlijke inbreng doen leerkrachten als het gaat over de lopende verandering?

Analyse observatieformulier 1:

- Dit was een overleg waar ruimte was voor interactie en eigen inbreng, leerkrachten signaleerden en spraken over de moeilijkheden die ze ervoeren. Er werd niet gesproken over oplossingen van het probleem, behalve dan dat erover nagedacht zou worden door de leidinggevenden. Leerkrachten brachten zelf ook geen oplossing aan.
- Er was geen waarneembare weerstand, niet verbaal en ook niet op een andere wijze.

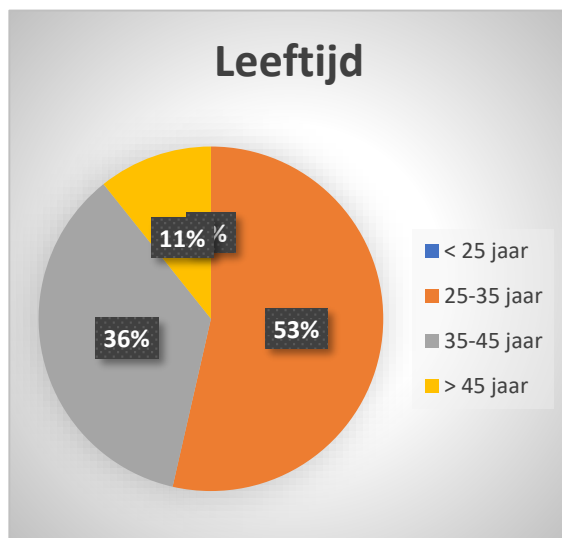
Analyse observatieformulier 2:

- Voor de voorzitter lijkt het nu alsof het één en ander uitgeklaard is en er meer structuur aangebracht werd. Op zich is dat ook zo maar de context van dit 'overleg' is niet ideaal: een middagpauze waarin de tijd beperkt is en leerkrachten hun lunch moeten eten. Er was onvoldoende tijd om na te denken, geen tijd om een gerichte vraag te stellen of een andere vorm van feedback. Dit 'overlegmoment' was eigenlijk een 'infomoment'.
- Voor leerkrachten, waar dit nieuwe info voor was, waren de reacties vooral: moeten we dat er nu ook nog bij pakken? Dat zij dan de verdeling voor ons maken? Dit werd verbaal duidelijk uitgesproken, maar niet tijdens het overleg. Pas na afloop deden teamleden uitspraken over het overleg. Dit geeft toch wel aan dat er weinig vertrouwen is en het gegeven dat eigen inbreng overbodig is. Het tijdsgebrek en de slechte timing zal niet iedereen ervan weerhouden input te geven.
- Geen inbreng van de leerkrachten, de koers werd al bepaald, er werden oplossingen aangebracht voor het team. Het was niet nodig om nog verder iets aan te reiken, er werd een manier aangereikt die de lading zou dekken.

4.2 Analyse enquête 1^e graad

De gegevens die hieronder verwerkt worden, zijn de resultaten die gegenereerd werden uit de enquête van 11 personen in het team eerste graad. Zie bijlage C voor de vragenlijst.

1. Wat is je leeftijd?

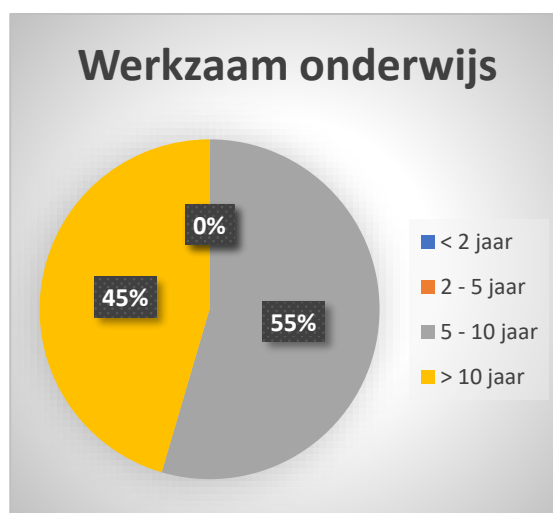


Figuur 1. Wat is je leeftijd?

Analyse:

Niemand die momenteel de verandering doormaakt is jonger dan 25 jaar. 1 persoon is ouder dan 45 jaar. Het leeftijdsverschil in dit team is dus op 1 na nooit meer dan 20 jaar. Dit team bevat voornamelijk mensen die nog een carrière van meer dan 20 jaren voor de boeg hebben.

2. Hoe lang ben je reeds werkzaam in het onderwijs?

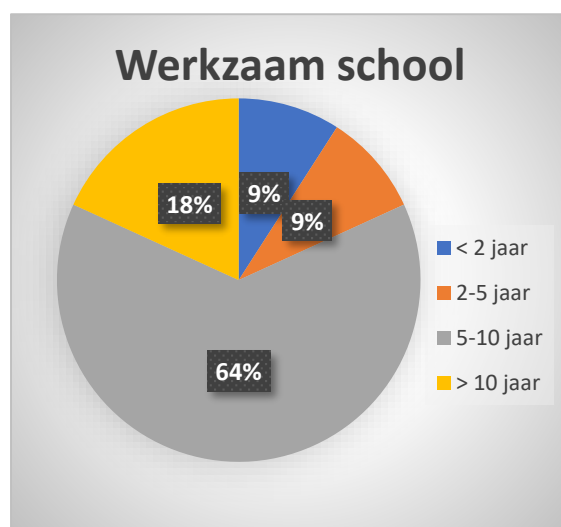


Figuur 2. Hoe lang ben je reeds werkzaam in het onderwijs?

Analyse:

Niemand in dit team werkt minder dan 5 jaar in het onderwijs. Er is bij niemand sprake van een eerder beperkte ondwijservaring (2-5 jaar).

3. Hoe lang ben je reeds werkzaam in deze school?



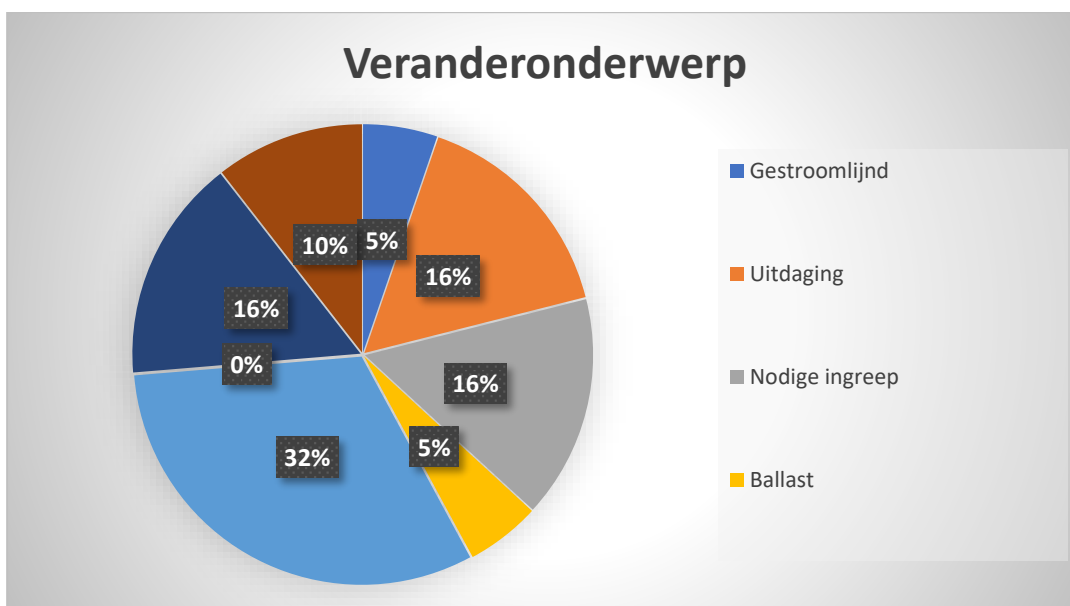
Figuur 3. Hoe lang ben je reeds werkzaam in het onderwijs

Analyse:

64% procent van de bevroagden zijn tussen 5 en 10 jaar werkzaam in deze school, daarom niet in dit team. Het betekent wel dat deze personen hun positie in de school hebben ingenomen en ervaring hebben met het beleid van deze school. Slechts 1 persoon is behoorlijk nieuw op deze school (< 2 jaar) en 1 persoon werkt er tussen de 2 en 5 jaar.

4. Hoe ervaar je de eerste uitrol van de modernisering van het secundair onderwijs?

Aangezien de ervaring van teamleden verschillende lagen kan hebben, is er bij deze vraag de mogelijkheid om meerdere en/of een eigen antwoord te formuleren. Aangezien dit aantal klein is, worden deze opgenomen in de verwerking en niet als antwoorden van een gelijkaardig soort behandeld.



Figuur 4. Hoe ervaar je de eerste uitrol van de modernisering van het secundair onderwijs?

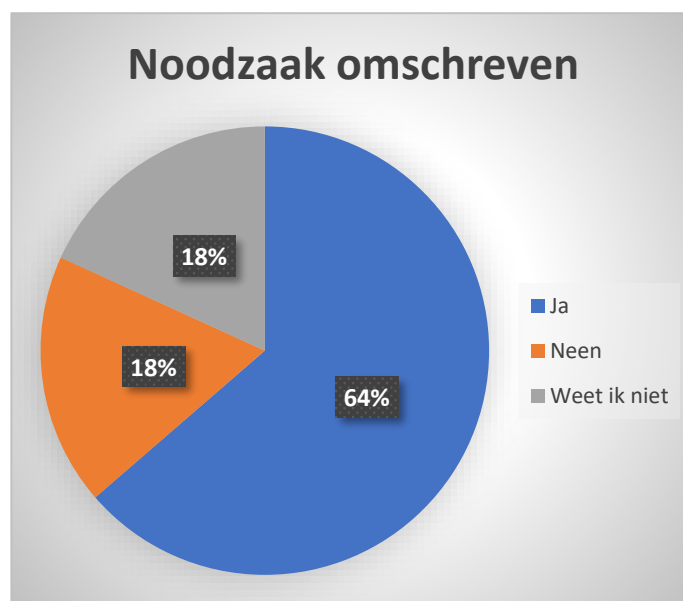
Anders (donkerbruin) :

- Geen ondersteuning, we doen maar wat. Wat is juist?
- Weinig voorbereidingstijd, geen methode beschikbaar

Analyse:

Het doel van deze vraag was te meten hoe de weerstand in relatie tot het veranderonderwerp staat (Gravenhorst, 2018). Voor 32% van de bevroagden is dit meer werk. De consequentie is dus wel al duidelijk voor hen. Voor slechts 16% was het ook een nodige ingreep, zij erkennen de aanleiding van de ingreep. Voor een gelijklopende 16% is het doelloos en dus niet duidelijk.

5. Is de noodzaak van de modernisering duidelijk omschreven aan het team?

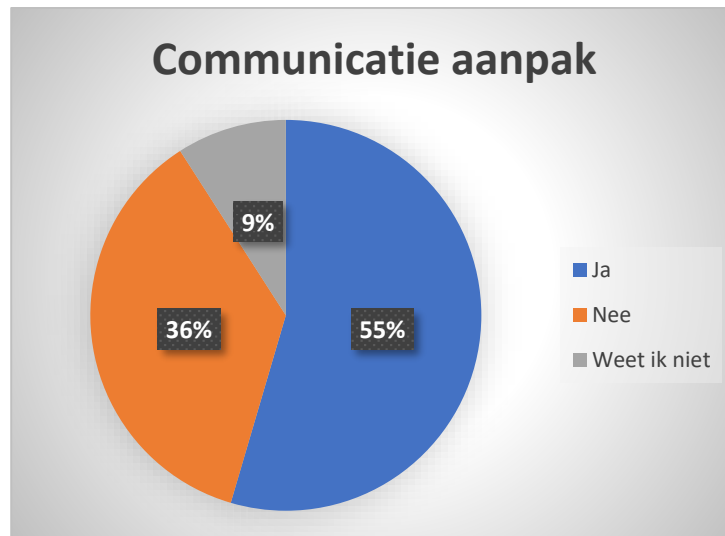


Figuur 5. Is de noodzaak van de modernisering duidelijk omschreven aan het team?

Analyse:

Met deze vraag werd nagegaan of de urgentie van de verandering duidelijk is voor het team. De meerderheid geeft aan dat dat zo is. Voor 18% is dat niet zo en 18% weet het niet. Het niet weten wil daarom niet zeggen dat de persoon in kwestie niet op de hoogte is, het wil enkel zeggen dat hij/zij niet zeker is of het team erover ingelicht werd.

6. Is er voldoende inhoudelijke informatie omtrent de aanpak van de modernisering gecommuniceerd naar het team?

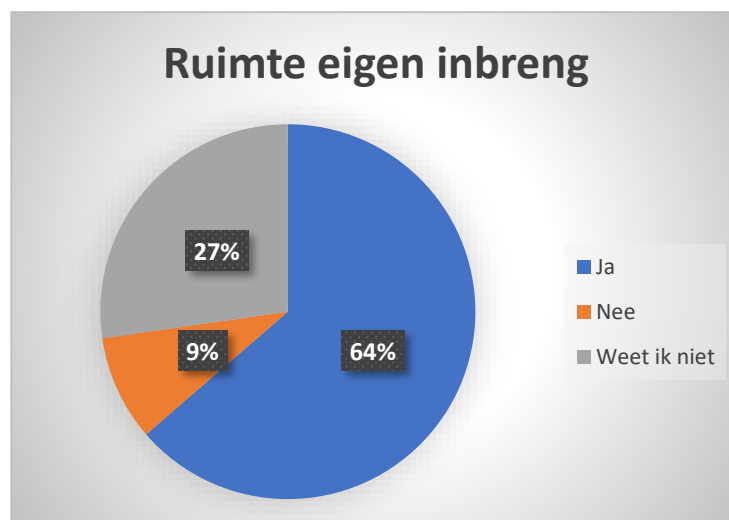


Figuur 6. In er voldoende inhoudelijk informatie gecommuniceerd?

Analyse:

Slechts 55% geeft aan ook te weten hoe de modernisering aangepakt diende te worden. Het plan was dus niet voor iedereen duidelijk. Als 9% aangeeft dat ze het niet weten, kan het plan wel duidelijk geweest zijn, maar weten ze niet of dat binnen de organisatie gecommuniceerd werd. Of het is ook voor hen niet duidelijk. In relatie tot de veranderfase kunnen we dus zeggen dat bijna de helft van het team de oriënteringsfase niet bewust heeft meegemaakt (Gravenhorst, 2018).

7. Is er ruimte voor persoonlijke inbreng in het veranderingsproces?



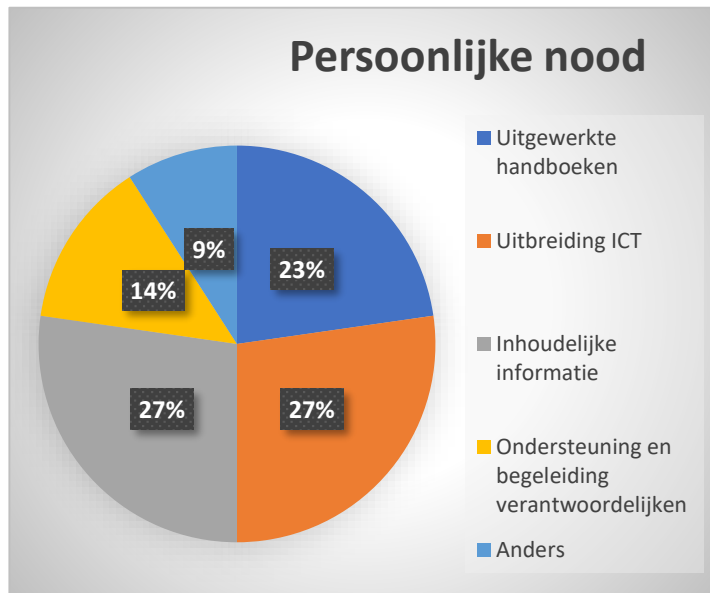
Figuur 7. Ruimte voor persoonlijke inbreng.

Analyse:

Het feit dat meer dan de helft van de bevroagden aangeeft dat er ruimte is voor eigen inbreng in het veranderingsproces geeft aan er toch sprake is van mogelijk eigenaarschap en een persoonlijke betrokkenheid. Er werd niet gevraagd of deze personen dat ook deden, de vraag was of er ruimte is.

8. Wat is er voor jou nodig om deze modernisering positief te implementeren?

Meerdere antwoorden op deze vraag waren mogelijk en er was de mogelijkheid om een eigen antwoord te formuleren. Aangezien dit aantal klein is, worden deze opgenomen in de verwerking en niet als antwoorden van een gelijkaardig soort behandeld.



Figuur 8. Persoonlijke nood.

Anders (lichtblauw):

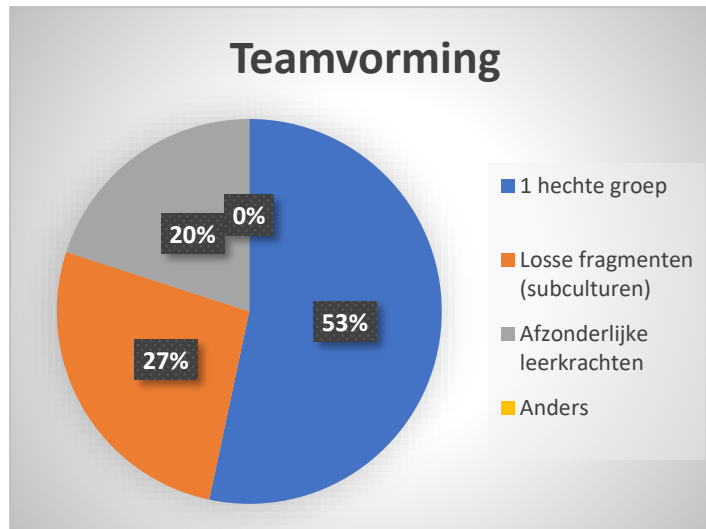
- 1 document dat een volledig overzicht geeft van alle eindtermen en de transversale eindtermen
- Meer tijd, dit gaat te snel

Analyse:

Dit is de meest beantwoorde vraag van de enquête: 22 antwoorden op 11 bevroagden. Het doel van de vraag was om de bevroagde persoonlijk betrokken te krijgen: wat heb jij nodig? Er wordt nergens gezegd dat die noden niet ingelost zijn, die afweging dient later gemaakt te worden. Deze vraag is belangrijk naar de formulering van aanpak naar de leidinggevende toe. Hier wordt enkel vastgesteld dat dit de noden zijn van de bevroagden en dat er dit, op 1 bevroagde na, meer dan 1 zijn in elk geval.

9. Hoe zie jij het team van de eerste graad?

Meerdere antwoorden op deze vraag zijn mogelijk. Aangezien dit aantal klein is, worden deze opgenomen in de verwerking en niet als antwoorden van een gelijkaardig soort behandeld.



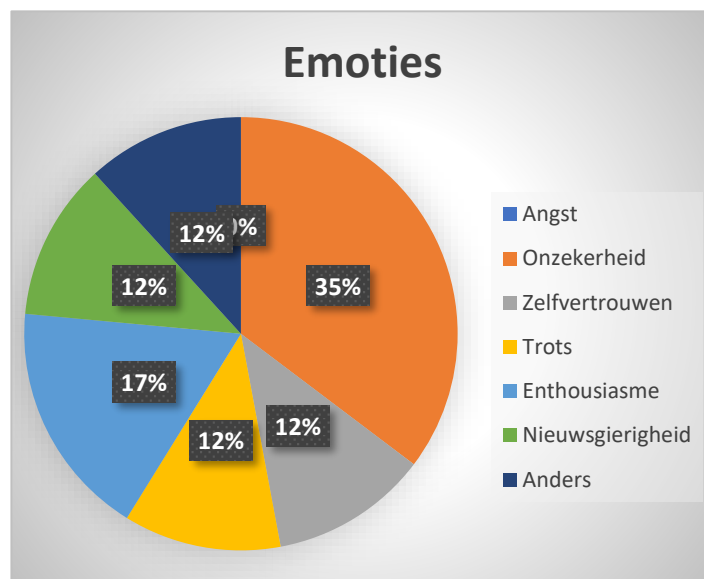
Figuur 9. Teamvorming.

Analyse:

Meer dan de helft van het team in verandering beschouwt het team momenteel wel als een hechte groep, al zijn er ook teamleden die dat niet zo zien. Deze vraag is een eerste aanzet rond de bepaling van de taakvolwassenheid van een team (Lingsma, 2018). Ook deze heeft namelijk invloed op het veranderingsproces. Het pro-actieve en ontwikkelingsgerichte dat een hechte groep met zich mee brengt is hier wel voor 53% aanwezig.

10. Welke gevoelens zijn voor jou aanwezig met betrekking tot de uitrol van deze modernisering?

Meerdere antwoorden zijn mogelijk. Aangezien dit aantal klein is, worden deze opgenomen in de verwerking en niet als antwoorden van een gelijkaardig soort behandeld.



Figuur 10. Emoties aanwezig.

Anders (donkerblauw):

- Het is een normale evolutie, niets bijzonder
- Wat is dit allemaal?

Analyse:

35% van het team geeft aan, mogelijks onder andere, onzekerheid te ervaren. Tegelijk is het enthousiasme wel aanwezig. Trots en nieuwsgierigheid (beiden 12%) geven aan dat er niet uitsluitend negatieve emoties gekoppeld werden.

4.3 Quicksan professionele schoolcultuur 1^e graad

Hieronder kan u de samenvattende resultaten vinden van het team in verandering. Het formulier quickscan professionele schoolcultuur is terug te vinden in bijlage E. Per kenmerk staan het aantal gegeven cijfers in het vet.

Quickscan professionele schoolcultuur¹

Hieronder vind je kenmerken van de schoolcultuur, steeds in twee uiteenlopende uitspraken. Van links naar rechts – op een zevenpuntsschaal – is er een toename van professionaliteit van de cultuur.

Gebruik deze scan om met collega's of de schoolleiding in gesprek te komen over de schoolcultuur.

1	2	3	4	5	6	7
Invloed vanuit macht, hiërarchie			Invloed vanuit erkende ongelijkheid, op basis van kennis, ervaring			
1	2 1	3 1	4 4	5 3	6 2	7
Besluiten op grond van overtuigingen			Besluiten op grond van ervaring, inzichten			
1	2	3 1	4 2	5 5	6 3	7
Besluit bij meerderheid van stemmen			Besluiten worden genomen door terzake kundige experts			
1	2 1	3 1	4 1	5 3	6 4	7
Wandelgangenpraat			Rechtstreeks aanspreken			
1 1	2 2	3 4	4	5 2	6 2	7
Zich indekken, verschuilen			Stap naar voren zetten, risico nemen			
1	2	3 3	4 3	5 3	6 2	7
Ja, maar ...			Ja, en .../Nee, want ...			
1	2 1	3 3	4 3	5 3	6 1	7
Controle			Vertrouwen (maar niet blind!)			
1	2	3 2	4 4	5 5	6	7
Praten namens anderen			Praten voor jezelf			
1	2 1	3 3	4 3	5 4	6	7
Reactief			Proactief			
1	2 1	3 2	4 2	5 5	6	7
Het gaat om wat/hoeveel je doet			Het gaat om wat je bereikt			
1	2 1	3	4 6	5 3	6 2	7
In onderlinge relaties gaat het om de macht/wie het voor het zeggen heeft			Onderlinge relaties staan ten dienste van de doelen van de organisatie			
1	2	3 3	4 3	5 5	6	7
Ik voel me gepasseerd als ik niet alles weet			Ik vertrouw op anderen en hoef niet alles te weten			
1	2 1	3 1	4 6	5 3	6	7
Ik probeer sympathie op te roepen bij de ander			Door mijn gedrag roep ik respect op bij anderen			
1	2	3 1	4 5	5 3	6 2	7

¹ Vrij naar: Emst, A. van (1996). *Leiding geven in onderwijsorganisaties*. Utrecht: APS/Edukern

We spelen Dramadriehoek met elkaar (Aanklager, Slachtoffer, Redder)				We spelen Winnaarsdriehoek met elkaar (assertiviteit, kwetsbaarheid, steun)			
1	2	3 4	4 4	5 2	6	7 1	
Gedrag heeft kenmerken van vechten, vluchten, muurtjes bouwen				Gedrag is gericht op contact			
1	2	3 4	4 7	5 2	6	7	
De leider is de vijand				Samen met de leider werken we aan dezelfde doelen			
1	2 3	3 1	4 2	5 2	6 2	7	
Gericht op het verleden: 'zo doen we het hier nou eenmaal!'				Gericht op de toekomst: 'in zo'n organisatie is het goed toeven!'			
1 1	2	3 2	4 2	5 6	6	7	
Grenzen zijn zoek, worden niet geaccepteerd: grenzenloos				Respect voor grenzen: begrensd			
1	2 1	3 1	4 2	5 7	6	7	
Energieverlies				Energie toename			
1	2 2	3	4 5	5 3	6 1	7	
Ten diepste: angstgedreven				Ten diepste: autonomiegedreven			
1	2	3 1	4 5	5 1	6 3	7 1	

Figuur 11. Overzicht resultaat Quickscan professionele schoolcultuur eerste graad

Aan deze analyse voeg ik 3 opmerkingen anoniem toe die mij via mail gezonden werden, gezien de huidige situatie niet toelaat om in gesprek te gaan:

Respondent 1: 'Wat moeilijk om deze lijst in te vullen'
 Respondent 2: 'Ik ben benieuwd wat hier zal uitkomen'
 Respondent 3: 'Wauw, dat is moeilijk'

Analyse:

Gemiddelde score respondenten zevenpuntsschaal: 4,3

Dit instrument werd opgesteld om de dialoog rond schoolcultuur te openen in een team. Ik kies er nu voor om in deze huidige situatie een aantal gegevens toch te verwerken omdat het in elk geval een interpretatie van elk teamlid is dat inzicht oplevert. De dialoog en het geplande groepsgesprek hebben dus niet plaatsgevonden maar om het doel van dit instrument niet verloren te laten gaan zal de analyse tijdens een later moment wel ter sprake gebracht worden en zullen de resultaten alsnog besproken worden in het team ter bewustwording.

Wat onmiddellijk opvalt, is dat er globaal weinig uitersten ingeschaald worden. Op 4 antwoorden na werd er nergens een 1 of een 7 ingeschaald. Weinig teamleden zijn van mening dat 1 aspect zonder nuance op die manier aanwezig is.

Globaal gezien, en zo moeten we dit instrument interpreteren, kunnen we een aantal dingen waarnemen:

- De meerderheid van de antwoorden bevinden zich bij elk kenmerk in het midden. Dat wil zeggen dat meer dan de helft van de bevroegden niet overtuigd is van het kenmerk en dat er twijfel is.
- 6 bevroegden geven aan dat de focus in de onderzoeksschool op de toekomst ligt en 7 bevroegden geven aan dat er respect heerst voor grenzen.

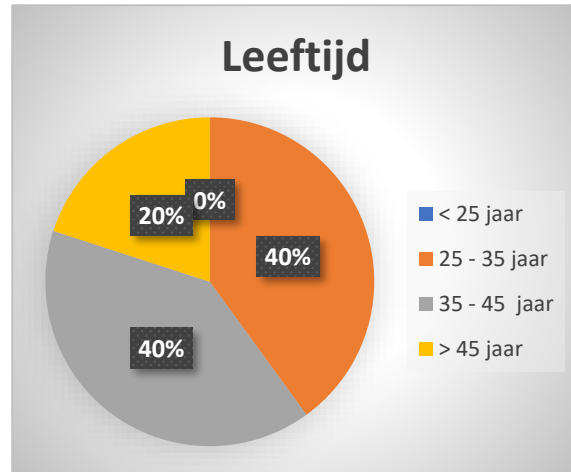
- Het meest voorkomende, laagste cijfer was een 2 dat 3 maal toegekend werd aan 'de leider is de vijand'. Dat geeft aan dat de positionele hiërarchie een angst met zich meebrengt die het 'zich indekken' en het controlerende met zich meebrengt.
- Het meest voorkomende, hoogste cijfer was een 6 dat 4 maal toegekend werd aan 'besluiten worden genomen door terzakekundige experts'. Er is inhoudelijke erkenning van expertise.

Deze quickscan geeft een beeld weer van een team dat zich tussen het ambtelijk-politieke en professionele schaalt. Weinig uitgesproken meningen en/of kenmerken. Deze scan ligt in de lijn van de enquête, ook daar was twijfel en onzekerheid waar te nemen. Deze teamleden voelen zich een middelmatige toeschouwer van het geheel, ze laten de dingen over zich komen en ondergaan. De onwetendheid die ook uit de enquête voortkwam voedt de ambtelijk-politieke zijde mede. Tegelijk is er erkenning en wilskracht, gericht op ontwikkeling en denken in oplossingen. Samen strijden en verantwoordelijkheid nemen is niet afwezig, maar het uit zich niet ten volle.

4.4 Analyse enquête 2^e graad

De gegevens die hieronder verwerkt worden, zijn de resultaten die zijn gegenereerd uit de enquête van 10 personen die voor de verandering staan. De vragenlijst is terug te vinden in bijlage D.

1. Wat is je leeftijd?

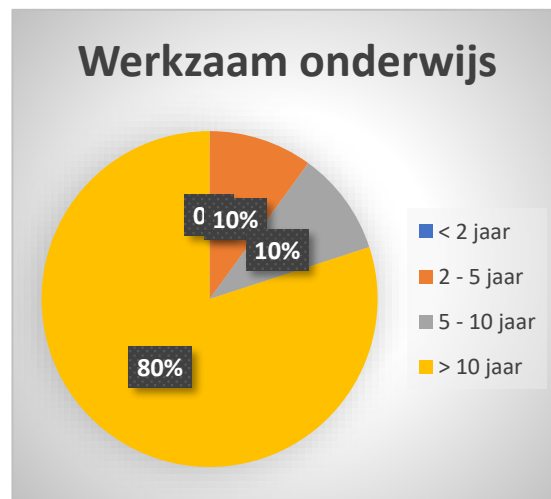


Figuur 12. Leeftijd team tweede graad.

Analyse:

Het team dat voor de verandering staat, is qua leeftijd vergelijkbaar met het team in verandering, slechts 2 personen zijn ouder dan 45 jaar en niemand is jonger dan 25 jaar.

2. Hoe lang ben je reeds werkzaam in het onderwijs?

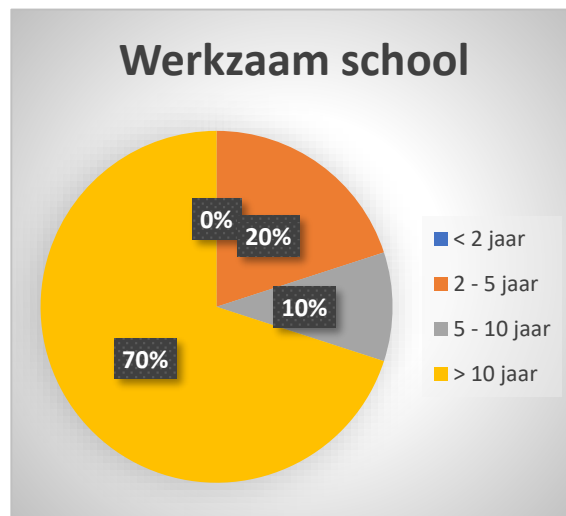


Figuur 13. Werkzaam onderwijs tweede graad.

Analyse:

In dit team is de groep met meer dan 10 jaar ervaring in het onderwijs nog groter. Slechts 1 persoon heeft tussen de 5-10 jaar ervaring en 1 persoon tussen 2-5 jaar ervaring. Dit wil niet zeggen dat deze groep de verandering daarom gemakkelijk zal doorlopen. Meer ervaring is immers ook meer eigenheid en meer persoonlijk ontwikkelde strategieën.

3. Hoe lang ben je reeds werkzaam in deze school?



Figuur 14. Werkzaam in deze school team tweede graad.

Analyse:

De grote meerderheid van dit team werkt meer dan 10 jaar in deze school. Daarom niet in dit team. Ze zijn een trouw lid en hebben zich gepositioneerd in de school. Er zitten 2 personeelsleden in dit team die tussen 2-5 jaar werkzaam zijn in deze school.

4. Wat weet je momenteel al over de aankomende hervorming van het secundair onderwijs in de 2^e graad?

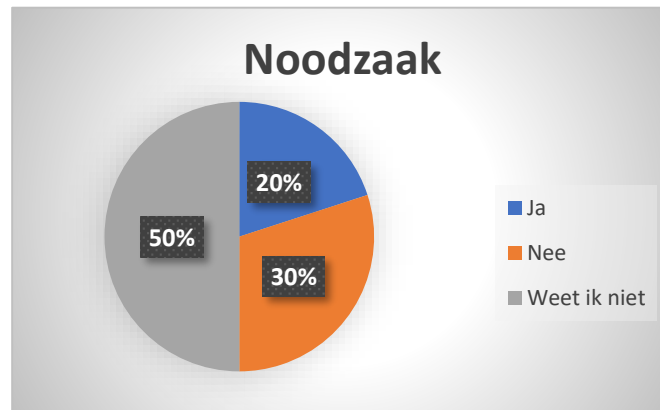


Figuur 15. Kennis onderwerp team tweede graad

Analyse:

De helft van dit team geeft aan nieuwsgierig te zijn. Er is niemand die aangeeft al alles te weten maar er zijn wel een aantal teamleden die al enige info ontvangen hebben van collega's of via een andere weg. De betrouwbaarheid van die info is niet bevraagd. Dit betekent dus dat er interesse is. Dit team weet dat de verandering eraan komt en wil graag inhoudelijk geïnformeerd zijn, op 1 persoon na.

5. Is de noodzaak van de modernisering al duidelijk omschreven aan het team?



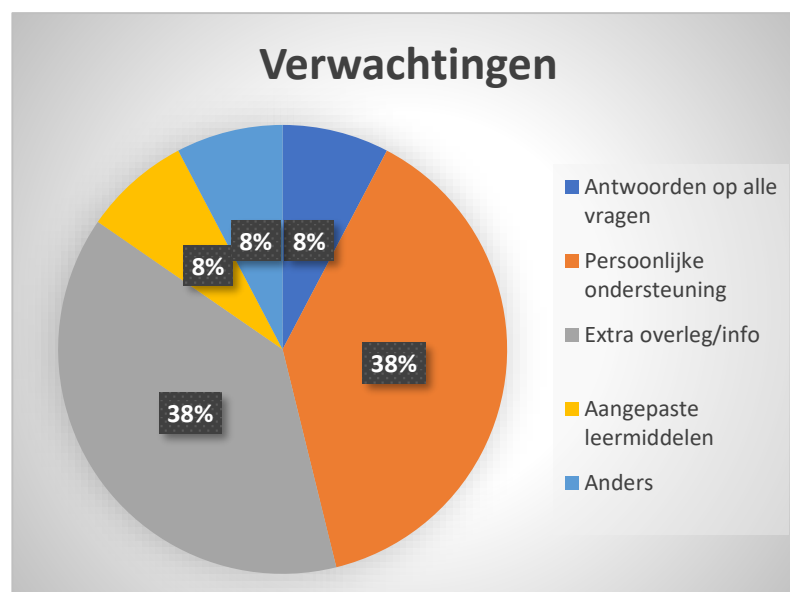
Figuur 16. Noodzaak omschreven aan team tweede graad.

Analyse:

30% van dit team geeft aan dat de noodzaak van deze verandering niet toegelicht werd en 50% dat ze niet weten of die toegelicht werd. De reden van de modernisering is niet duidelijk. Voor 2 leden is deze wel duidelijk en zij geven aan dat deze wel werd omschreven. Door wie of hoe werd niet gevraagd. Het is ook niet duidelijk wat de verandering persoonlijk zal betekenen of ze weten het niet.

6. Wat verwacht je van de begeleiding van dit veranderingsproces vanuit de directie?

Meerdere antwoorden op deze vraag zijn mogelijk. Bij deze vraag was er een mogelijkheid om een eigen antwoord te formuleren. Aangezien dat slechts 1 maal voorviel, werd dit opgenomen en niet axiaal gecodeerd.



Figuur 17. Verwachtingen team tweede graad.

Anders (lichtblauw):

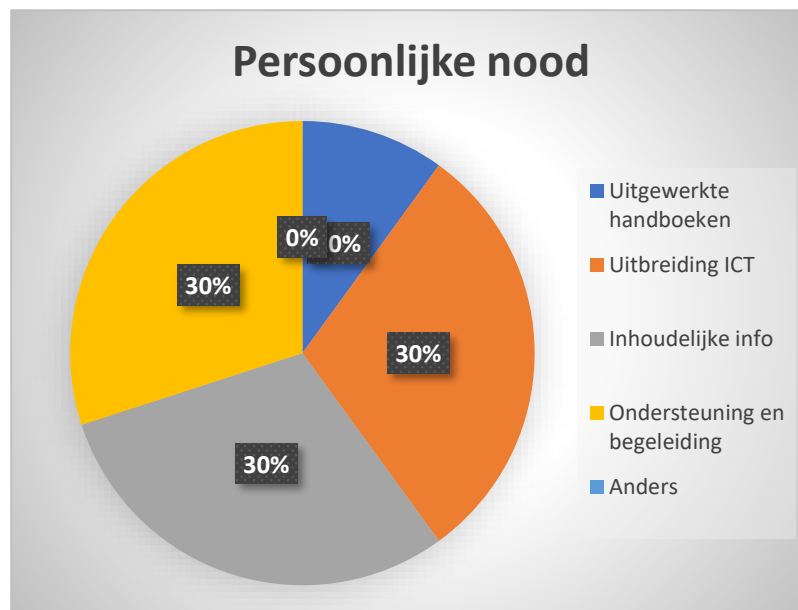
- Antwoorden op de meeste van mijn vragen

Analyse:

38% van het team verwacht persoonlijke begeleiding en extra overleg- en/of infomomenten. Slechts 1 persoon schetst nu als verwachting dat ook de leermiddelen aangepast worden. De focus ligt hier nog op eigen functioneren en informatie.

7. Wat is voor jou nodig om deze modernisering positief te implementeren?

Meerdere antwoorden zijn mogelijk. Ook hier was de mogelijkheid om een eigen antwoord te formuleren. Dit gebeurde bij deze vraag niet.



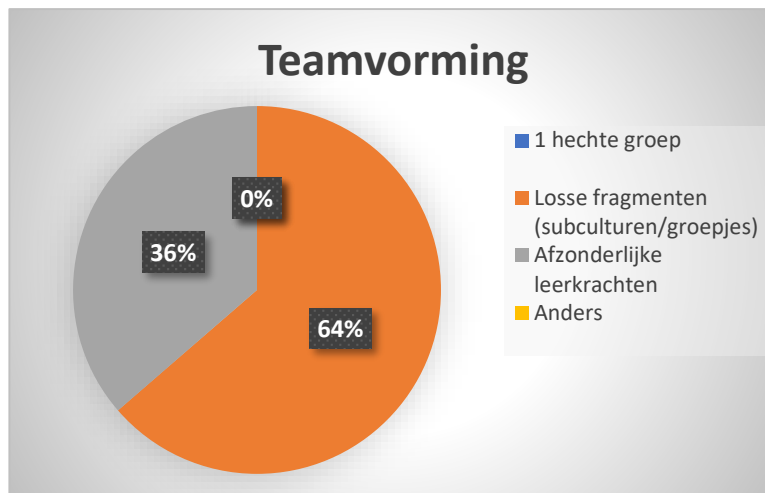
Figuur 18. "Persoonlijke nood team tweede graad.

Analyse:

Anders dan de noodzaak van de globale vernieuwing wordt hier wel aangegeven dat er ook nood is aan uitbreiding van ICT-middelen op persoonlijk vlak. Men gaat er al van uit dat dit nodig zal gaan zijn, ondanks het gebrek aan inhoudelijke info die globaal gezien ontbrak, zo bleek uit de vorige vraag. De inhoudelijke informatie en ondersteuning is ook hier een groot aandachtspunt, minder dan uitgewerkte handboeken.

8. Hoe zie jij het team van de 2^e graad?

Meerdere antwoorden zijn mogelijk.



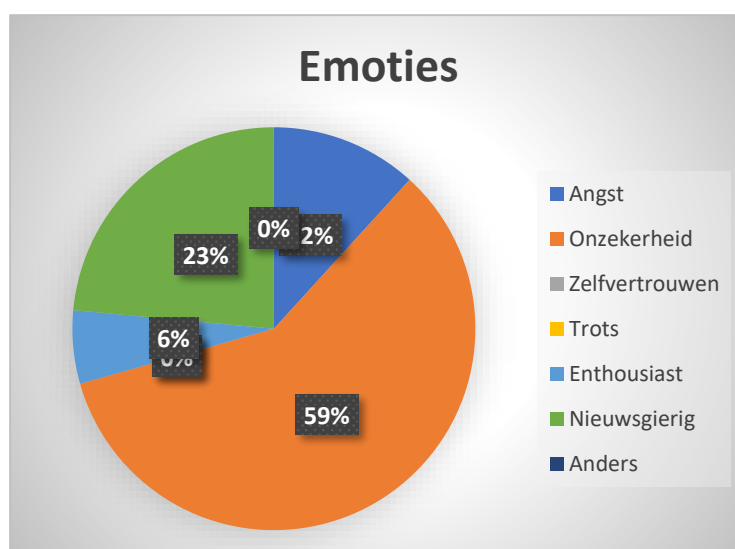
Figuur 19. Teamvorming tweede graad

Analyse:

Niemand van de bevroagden ziet dit team als een hecht team. De meesten geven aan dat er subculturen/groepjes zijn en 4 teamleden geven aan dat het allemaal afzonderlijke leerkrachten zijn. Dit situeert dit team op niveau 1 in teamvorming (Lingsma, 2018).

9. Welke gevoelens zijn voor jou aanwezig met betrekking tot de uitrol van deze modernisering?

Meerdere antwoorden zijn mogelijk.



Figuur 20. Emoties team tweede graad.

Analyse:

De onzekerheid rond de vernieuwing wordt door alle deelnemers aangegeven. Alle 10 bevroagden duiden dit aan. Naast nieuwsgierigheid, die ook aanwezig is bij 4 leden, is dit veruit de belangrijkste duiding van wat er intrinsiek op dit ogenblik zich afspeelt.

4.5 Quickscan professionele schoolcultuur 2^e graad

Hieronder kan u de samenvattende resultaten vinden van het team dat voor de verandering staat. De originele quickscan is terug te vinden in bijlage E. Per kenmerk staan het aantal gegeven cijfers in het vet.

Quickscan professionele schoolcultuur¹

Hieronder vindt u kenmerken van de schoolcultuur, steeds in twee uiteenlopende uitspraken. Van links naar rechts – op een zevenpuntsschaal – is er een toename van professionaliteit van de cultuur.

Gebruik deze scan om met collega's of de schoolleiding in gesprek te komen over de schoolcultuur.

1	2	3	4	5	6	7
Invloed vanuit macht, hiërarchie			Invloed vanuit erkende ongelijkheid, op basis van kennis, ervaring			
1	2	3	4	5	6	7
1	2	3	4	5	6	7
Besluiten op grond van overtuigingen			Besluiten op grond van ervaring, inzichten			
1	2	3	4	5	6	7
Besluit bij meerderheid van stemmen			Besluiten worden genomen door terzake kundige experts			
1	2	3	4	5	6	7
Wandelgangenpraat			Rechtstreeks aanspreken			
1	2	3	4	5	6	7
Zich indekken, verschuilen			Stap naar voren zetten, risico nemen			
1	2	3	4	5	6	7
Ja, maar ...			Ja, en .../Nee, want ...			
1	2	3	4	5	6	7
Controle			Vertrouwen (maar niet blind!)			
1	2	3	4	5	6	7
Praten namens anderen			Praten voor jezelf			
1	2	3	4	5	6	7
Reactief			Proactief			
1	2	3	4	5	6	7
Het gaat om wat/hoeveel je doet			Het gaat om wat je bereikt			
1	2	3	4	5	6	7

In onderlinge relaties gaat het om de macht/wie het voor het zeggen heeft				Onderlinge relaties staan ten dienste van de doelen van de organisatie		
1 1	2 3	3 2	4 1	5 1	6 1	7 1
Ik voel me gepasseerd als ik niet alles weet				Ik vertrouw op anderen en hoef niet alles te weten		
1	2 1	3	4 2	5 5	6 1	7 1
Ik probeer sympathie op te roepen bij de ander				Door mijn gedrag roep ik respect op bij anderen		
1	2	3	4 1	5 5	6 4	7
We spelen Dramadriehoek met elkaar (Aanklager, Slachtoffer, Redder)				We spelen Winnaarsdriehoek met elkaar (assertiviteit, kwetsbaarheid, steun)		
1	2 1	3 2	4 3	5 2	6 1	7 1
Gedrag heeft kenmerken van vechten, vluchten, muurtjes bouwen				Gedrag is gericht op echt contact		
1	2	3 1	4 5	5 2	6 2	7
De leider is de vijand				Samen met de leider werken we aan dezelfde doelen		
1	2	3	4 4	5 3	6 3	7
Gericht op het verleden: 'zo doen we het hier nou eenmaal!'				Gericht op de toekomst: 'in zo'n organisatie is het goed toeven!'		
1	2 2	3 3	4 1	5 3	6 1	7
Grenzen zijn zoek, worden niet geaccepteerd: grenzenloos				Respect voor grenzen: begrensd		
1	2	3	4 3	5 6	6 1	7
Energieverlies				Energietoename		
1	2	3 1	4 5	5 4	6	7
Ten diepste: angstgedreven				Ten diepste: autonomiegedreven		
1	2	3	4 6	5 2	6 2	7

Figuur 21. Quickscan professionele schoolcultuur tweede graad

¹ Vrij naar: Emst, A. van (1996). *Leiding geven in onderwijsorganisaties*. Utrecht: APS/Eduke

Analyse:

Gemiddelde score respondenten zevenpuntsschaal: 4,2

Ook hier is het gemiddelde een leidraad maar moeten we ook kijken naar de verdeling van de scores, slechts 5x werd een uiterst cijfer aangegeven, 4 maal een 7, 1 maal een 1. De uiterste aanwezigheid of afwezigheid van een kenmerk is dus eerder uitzonderlijk voor de meeste respondenten. Bij elk kenmerk zijn de meest gegeven cijfers een 4 of 5.

De balans helt over naar de eigenschappen van een professionele schoolcultuur, met enkele uitzonderingen:

- De kenmerken 'zich indekken, verschuilen', 'controle', 'wandelgangenpraat' en 'gericht op het verleden' hellen over naar de ambtelijk-politieke zijde.
- Op het gebied van teamvorming kwam naar voren in de enquête dat dit team op niveau 1 geplaatst werd door de respondenten (Lingsma, 2018). Maar in de quickscan wordt de schoolcultuur wel als eerder professioneel aangeduid.

4.6 Analyse interview directie

Het doel van dit interview:

- Hoe werd draagvlak voor de verandering gecreëerd volgens de leidinggevende?
- Is er in dit veranderingsproces gekozen voor een veranderstrategie? Zo ja, voor welke en met welke reden?
- Kan de leidinggevende inschatten hoe het team de implementatie van de verandering ervaart?
- Kan de leidinggevende inschatten wat de noden en verwachtingen zijn van het team dat voor de verandering staat?
- Waar ziet de leidinggevende moeilijkheden?

Het volledige interview kan u terugvinden in bijlage G.

De thematische codering van dit interview kan u hieronder terugvinden.

- Naast de infosessies, waar sprake over is, komt de persoonlijke deelname van leerkrachten in verschillende werkgroepen en commissies aan bod, ook buiten de school. Het is duidelijk dat heel wat mensen een rol vervullen, vaak binnen hun eigen vakgebied. Zo zijn er op deze school leerkrachten die een rol vervullen in de leerplancommissie of een werkgroep interne kwaliteitszorg. Zo maakten deze mensen kennis met de kenmerken en het doel van de verandering en werd draagvlak gecreëerd.
- Er is een duidelijke planmatige strategie aanwezig (Boonstra, 2018). Het hiërarchische waarmee plannen naar het team uitgerold worden, in samenspel met allerlei betrokken partijen die mee naar de implementatie streven, zoals bijvoorbeeld de mensen in het schoolteam Gelijke Onderwijskansen en de afdelingshoofden die mee ingelicht werden en mee waken over het doel van de verandering.
- De leidinggevende schat in voor het team dat momenteel in verandering is, mogelijke struikelblokken kunnen zijn: ondoordrongen van de nieuwe visie, geen persoonlijke match in aanpak tussen de collega's, de verdeling van de transversale eindtermen.
- Het team dat voor de verandering staat is volgens de leidinggevende op te delen in 2 groepen: het BSO waar de implementatie vermoedelijke vlotter kan verlopen omwille van het vak PAV* en het TSO waar er extra nood aan overleg kan zijn omwille van de versnippering van de vakken. Hierin zal er extra gefaciliteerd moeten worden vanuit het beleid, de pedagogische begeleidingsdienst en de scholengroep.
- De leidinggevende geeft zelf aan moeite te hebben met de onduidelijkheid en de snelheid van de uitrol. Overleg blijft belangrijk en de afwachtende houding van collega's speelt de implementatie parten.

*PAV : verzameling van de vakken aardrijkskunde, wiskunde, Nederlands, biologie en geschiedenis in het beroepssecundair onderwijs

Hoofdstuk 5

5.1 Conclusie en antwoorden deelvragen

1. *Welke behoeften en ervaringen komen naar voren uit het team dat de verandering momenteel doormaakt?*

- 32% van het team in verandering geeft aan meer werk te ervaren en 16% ervaart de verandering als doelloos; ondanks het werk.
- 64% geeft aan dat de noodzaak van de vernieuwing omschreven en toegelicht werd aan het team. 18% geeft aan dat dat niet zo is.
- Voor 55% is de aanpak van de vernieuwing duidelijk. De overige antwoorden waren 'neen' of 'weet ik niet'. Dit valt te klasseren onder onduidelijk.
- 64% van de bevroagden geeft aan dat er ruimte is voor eigen inbreng, wat betrokkenheid en eigenaarschap creëert (Den Hartog, 2018) maar te weinig tijd om die ruimte te benutten (24%).
- Grootst omschreven noden: uitbreiding ICT: 27%, inhoudelijke informatie: 27% en hand- en werkboeken waar de nieuwe eindtermen in vervat zitten: 23%
- Meest voorkomende emoties waren onzekerheid en enthousiasme.

2. *Welke behoeften en verwachtingen komen naar voren uit het team dat de verandering zal doormaken?*

- 59% geeft aan onzeker te zijn over de komende verandering, 23% is echter ook nieuwsgierig
- 30% van het team dat voor de verandering staat verwacht inhoudelijke informatie en 38% verwacht ook persoonlijke ondersteuning van de directie. 30% van die 38% omschrijft die nood ook als een persoonlijke nood naast de verwachtingen.
- Slechts 8% van dit team verwacht nu aangepaste leermiddelen, het is geen prioriteit nu. 8% verwacht nu antwoorden op alle vragen
- 30% geeft aan persoonlijke nood te hebben aan uitbreiding ICT.
- 50% geeft aan inhoudelijk nog niet veel te weten over de verandering maar is wel nieuwsgierig, 10% weet er niets over en wil er nu ook niets over weten. 40% kan het doel van de verandering omschrijven.

3. *Op welke manier kunnen deze resultaten, gekoppeld aan de theorie, voor een mogelijke verandering van strategie zorgen bij de huidige en verdere uitrol?*

Onderstaande topics zijn zinvolle input bij een nieuw plan van aanpak:

Inhoudelijke informatie helder en herhaaldelijk formuleren

Uit de enquêtes bij de 2 teams kwam de nood aan inhoudelijke informatie rond de aanpak van de verandering naar voren. Uit het interview komt dat de leidinggevende denkt voldoende informatie te hebben verschaft aan het huidige team in verandering door de planmatige aanpak te hanteren en het omschreven 'olievlek-effect' zijn werk te laten doen. Dit strookt niet met 27% van het team dat nog steeds inhoudelijke informatie nodig heeft en 45% waar de aanpak van de verandering nog steeds onduidelijk is. 30% van het team dat voor de verandering staat geeft ook aan dat inhoudelijke informatie een vereiste is en 50% geeft weer er momenteel nog helemaal niets over te weten, maar wel nieuwsgierig te zijn. Er is dus een opening en enthousiasme, maar het gebrek aan inzicht in de missie is momenteel te groot. Het team heeft momenteel nog niet zoveel inzicht en inhoud als de leidinggevende vermoedt. Hier is het belangrijk dat inhoudelijke info omtrent de verandering meermaals herhaald wordt. In elk geval vaker dan tot nu het geval was. Dit kan ook op een digitale manier.

Die onzekerheid beïnvloedt de betrokkenheid en het draagvlak (den Hartog, 2018). Dat draagvlak kan beïnvloed worden door een koersverandering waarbij de rationele aanpak in het huidige team in verandering aandacht kan krijgen. Dat kan nu nog bij het team in verandering door te inspireren, te overtuigen en te consulteren (Gravenhorst, 2018). Zo kan de aangegeven doelloosheid en meer werk ervaren worden als de persoonlijke implementatie van expertise. Het beschrijven en expliceren van het doel zal de persoonlijke opbrengst duidelijk maken en de ruimte voor eigen inbreng, die er wel is, gaan invullen.

Wat als voldoende informatie leek en voldoende doorgesijpeld leek, is niet voldoende en in een volgende fase is het van belang om voldoende informatiemomenten te voorzien, meer dan voorheen, waarbij de leidinggevende een actieve rol inneemt. Die persoonlijke begeleiding is ook als nood omschreven bij beide teams en zal de betrokkenheid en het draagvlak mee beïnvloeden (den Hartog, 2018).

Niemand in het team van de 2^e graad geeft aan dat dat team een hecht team is. Het bestaat voornamelijk uit subculturen en afzonderlijke leerkrachten. Dat maakt dat deze leerkrachten elkaar dus ook weinig beïnvloeden. Daar hoeft de leidinggevende dus ook niet op te rekenen of in het achterhoofd te houden. Dit werkt de professionaliteit niet in de hand en zorgt ervoor dat afzonderlijke leerkrachten voor zichzelf voldoende informatie moeten vergaren. Het beïnvloeden van deze teamvorming wordt besproken in het volgend topic.

Beïnvloeden van de professionele schoolcultuur

Beide teams scoren gemiddeld op de Quickscan professionele schoolcultuur. Dat veroorzaakt moeilijkheden om deze verandering te kunnen implementeren (Galenkamp & Schut, 2018). De disfunctionele gedragingen komen in verschillende mate en binnen verschillende kenmerken in beide teams naar voren. Simultaan met voorgaande adviezen is het advies om interventies te implementeren en/of aan te reiken die mede de professionele schoolcultuur beïnvloeden. 2 belangrijke pijlers die een opening bieden aan die verandering zijn oprechte bewustwording en aandacht (den Hartog, 2018). Als men van zichzelf en de ander duidelijk kan zien en omschrijven waar we mee bezig zijn en op welke manier het gebeurt, en we zien het van elkaar, zal dit invloed uitoefenen (de Caluwé, 2018). Ook voor de leidinggevende is het aangewezen hier een rol in op te

nemen. Hiervoor is het mogelijk om individuele en groepsinterventies te implementeren die het functioneren verbeteren (Van den Berg & Vandenberghe, 1999). Op geregelde tijdstippen die gericht gekozen zijn kan men opteren om deze momenten van terugkoppeling en intervisie in beide teams te organiseren. Er zijn verschillende methoden bruikbaar om individuele en groepsinterventies vorm te geven. Er kan beroep gedaan worden op een vragenronde, casebespreking, bespreking good practices, verbindende oefeningen, etc... Dit zijn slechts enkele suggesties. Een volledig plan van aanpak rond deze interventies dient uitgewerkt te worden voor het team in verandering en het team dat voor de verandering staat.

Van blauw naar rood

De elementen en de omschreven aanpak door de leidinggevende zijn onder te brengen in het blauwdrukdenken (Vermaak, 2018). Het plan ligt klaar, de resultaten zijn na te streven en de teamleden gaan hun eigen rol vervullen in het geheel. Met momenten los van elkaar door bijvoorbeeld in verschillende werkgroepen te zetelen, maar wel met hun eigen expertise.

Uit de resultaten komt naar voren dat de noden en de ervaringen van het huidige team een andere benadering vragen. De missie en de visie is niet gestuurd door een eerder denkproces en de noden van het team liggen nu bij persoonlijke ondersteuning en benadering. De onzekerheid staat het resultaat en de persoonlijke expertise in de weg. Door het team te motiveren en aandacht te geven kan hier ook op ingespeeld worden.

Het is belangrijk om te vermelden dat de resultaten weergeven dat een plan van aanpak kan werken en de redenering waarom dat het kan werken. Het is namelijk gebaseerd op de antwoorden en informatie uit de verzamelde data.

Deze blauwe manier van aanpak is geen foute keuze, uit de resultaten komt nu dat het team aangeeft eerder rode behoeften te hebben. Het is mogelijk om eigenschappen en principes van dat roodrukdenken te implementeren in wat eerder blauwdrukdenken was. Het principe van coachende manager zal de onzekerheid wegnemen en het enthousiasme dat aanwezig is niet beschadigen. Inspiratie zal de inhoudelijke noden voeden. Heel concrete voorbeelden van lessituaties en inhouden kunnen motiveren. Het plan van aanpak, de veranderstrategie, kan op deze manier bijgestuurd worden.

Ook het team dat voor de verandering staat geeft duidelijk aan dat noden en behoeften in de lijn liggen van roodrukdenken: 38% vraagt om persoonlijke begeleiding vanuit de leidinggevende. Slechts 20% geeft aan de noodzaak van de verandering duidelijk is en 50% geeft aan niets over de inhoud te weten maar wel nieuwsgierig te zijn. 59% is onzeker. Ook hier kan de implementatie van principes uit roodrukdenken tegemoet komen.

Het belang van de dialoog en het authentiek leiding geven aan de verandering (Van den Berg & Vandenberghe, 1999) staat de huidige transformatie in de weg. Voor het team in verandering en het team dat voor de verandering staat is het van belang om de huidige toestand nu in kaart te brengen voor zichzelf en voor de anderen. Dit is ook relevant binnen de ontwikkeling van de professionele schoolcultuur, zoals eerder vermeld. Concreet kan dat betekenen dat er op dit moment in de verandering een intervisie plaatsvindt waarbij de teamleden zichzelf inschatten, anderen inschatten en ook feedback krijgen op hun eigen gedrag en handelen.

Voor het team dat voor de verandering staat is het nuttig om een nulmeting op deze manier te bepalen. Dit kan aan het begin van het komende schooljaar, bij de aanvang van de verandering.

5.2 Conclusie en antwoord onderzoeksvraag

Wat zijn de noden inzake begeleiding en ondersteuning van dit lerarenteam tijdens de uitrol van de modernisering van het secundair onderwijs?

Om het volledig antwoord op deze onderzoeksvraag te kunnen geven, baseer ik me op voornoemde data en geformuleerde antwoorden op voorgaande deelvragen.

De samenstelling van beide teams verschilt minimaal op het gebied van leeftijd, onderwijservaring en schoolervaring. Het maximum verschil tussen deze kenmerken bedraagt altijd minder dan 5%.

Ondersteuning:

- Extra inhoudelijke informatie, naast de richtlijnen en de doelen vooropgesteld door de overheid. Aanpak in de lessen, de soorten eindtermen en het bereiken en evalueren van die eindtermen moet herhaaldelijk en duidelijk aangebracht worden. De richting en doel van de verandering moeten helder zijn op voorhand en vaak herhaald worden zodat het verankerd kan worden. Het draagvlak dient tijdens de implementatie blijvend gevoed te worden.
- ICT: de verandering vereist voor het grootste deel van dit team een uitbreiding van de ICT-faciliteiten

Begeleiding:

- Persoonlijke aanpak: de meerderheid van dit team heeft als persoonlijke nood en verwachting van deze verandering een persoonlijke begeleiding. Onzekerheden en de aanwezigheid van een minder professionele schoolcultuur vragen om een individuele aanpak, ook vanuit de leidinggevende (De Caluwé, 2018). De dialoog aangaan met het team zal ervoor zorgen dat hun insteek, drijfveer en visie duidelijk wordt (Van den Berg & Vandenberghe, 1999)
- Feedback (van anderen, voor anderen): weten van elkaar wie waar mee bezig is, dit is momenteel onduidelijk. Leren van elkaar en persoonlijk eigenaarschap en expertise binnen een doelenkader brengt bij aan een professionele schoolcultuur (Galenkamp & Schut, 2018). De vraag 'ben ik goed bezig?' is een cruciale vraag die de persoonlijke professionaliteit en het welbevinden beïnvloedt en waar een antwoord op gegeven moet worden. De professionaliteit van de individuele leerkracht zal deze verandering mee in de weg staan (den Hartog, 2018).

5.3 Aanbevelingen

Voor de huidige situatie in de onderzoeksschool:

Een verder uitgewerkt en uitgebreid plan van aanpak vanuit de directie waar bovenstaande elementen als leidraad dienen. Het negeren van deze resultaten zal ervoor zorgen dat de verandering niet ten volle uitgerold zal worden waardoor essentiële begrippen als draagvlak, betrokkenheid en eigenaarschap zullen ontbreken.

Voor vervolgonderzoek:

Mijn advies is om in een volgende fase, tijdens de tweede helft van het komende schooljaar, het betrokken team van de eerste graad opnieuw te bevragen. Het dient vastgesteld te worden of de interventies binnen de veranderstrategie effect hebben of waar ze zo nodig nog bijgesteld dienen te worden.

Ook het team van de tweede graad dient opnieuw bevraagd te worden naar het einde van het jaar van verandering of de huidige veranderstrategie tegemoet komt in de ondersteuning en noden, en waar zo nodig bijgesteld dient te worden. Dit ook in functie van het ontwerp van een plan van aanpak voor deze volledige verandering.

Ook voor de directie is een zelfevaluatie zinvol: op die manier kan de leidinggevende voor zichzelf nagaan of het doel nog voor ogen is, of de strategie nog helder is en de aanpak nog behapbaar is.

Hierbij adviseer ik ook de quickscan komend schooljaar opnieuw te laten invullen in beide teams. Het verband tussen een professionele schoolcultuur en verandering is duidelijk (Galenkamp & Schut, 2018). Op die manier kan de invloed van interventies die mogelijks in eerste instantie op de verandering toespitsen gemeten worden met betrekking tot de schoolcultuur.

5.4 Discussie

Het onderwerp van dit onderzoek en de onderzoeksschool maken deel uit van mijn persoonlijk professioneel leven. Mijn normen- en waardenkader kan invloed gehad hebben. Ik heb getracht dit zo minimaal mogelijk invloed te laten hebben door de triangulatie ter harte te nemen en mij zo open mogelijk op te stellen. De onderzoeksinstrumenten zijn doorgaans voor weinig interpretatie vatbaar en gebaseerd op literatuur, met een concreet doel in het achterhoofd. Mijn eigen mening of visie is tijdens het verzamelen van de data niet aan bod gekomen.

De samenstelling van beide teams die in dit onderzoek bevraagd werden, is veranderlijk. De wetgeving in België is gebaseerd op anciënniteit en benoeming binnen bevoegdheden. Het kan zijn dat de personen die nu bevraagd zijn vanuit hun positie in een bepaald team, volgend jaar in een ander team tewerkgesteld zullen zijn. De aanbevelingen zijn gebaseerd op de resultaten van dit onderzoek en het is mogelijk dat deze minder relevant zijn bij de wissel van samenstellingen.

De laatste enquêtes en het interview met de directie van deze school is afgenomen in een periode waar maatregelen genomen werden omtrent het virus COVID-19. Persoonlijk contact was verboden. De verzamelde data zijn digitaal ontvangen en er is digitaal ingegaan op vragen en/of bedenkingen. Er is geen persoonlijke invloed geweest van mijn zijde, maar er is ook geen mogelijkheid geweest om lichaamstaal waar te nemen, of in te spelen op mimiek en door te vragen. Het kan dat antwoorden daarom ongenueanceerd bleven.

De tijdspanne waarin dit onderzoek werd gedaan is kort ten opzichte van het onderwerp dat jaren in beslag zal nemen. Het team, en bij uitbreiding het volledige schoolteam, had voor dit onderzoek al indrukken, ervaringen en invloeden die mogelijks al veranderd zijn gedurende de voorgaande periode en deze indrukken, ervaringen en invloeden kunnen nog veranderen in de tijd die komen zal waarin de verandering actueel is. Dat maakt van dit onderzoek een kijk op een periode in de verandering in deze school. Het is niet zo dat hetzelfde onderzoek tot dezelfde resultaten zou leiden in een andere school.

Dit onderzoek is een opstap naar een volgende fase in het komende schooljaar. Hiervoor verwijs ik naar de aanbevelingen in paragraaf 5.3.

5.5 Evaluatie

Aan het einde van dit praktijkonderzoek evalueer ik op een aantal aspecten wat dit onderzoek betekent voor mezelf en voor de onderzoeksschool.

Persoonlijke ontwikkeling: mijn inzicht in veranderstrategieën en perspectieven op verandering hebben een transformatie ondergaan. De complexiteit en onzekerheid van wat men denkt te weten en te gaan

vaststellen en hoe de literatuur duidelijk is over de onzekerheid maar altijd spreekt over waarschijnlijkheid, heeft mij leren nuanceren en meer kritisch benaderen. Het implementeren van een verandering, in welke orde dan ook, heeft een enorme massa aan invloeden te incasseren op verschillende niveaus. Het heeft voor mij ook een deur geopend in een interessegebied waar ik me nog verder in wil verdiepen.

Collectieve ontwikkeling: er is geen absolutie, geen handleiding per type team dat expliciet vermeldt wat zeker zal werken. Dus is bevragen, luisteren, meten, onderbouwen en betrokken zijn bij het gebeuren essentieel. Als collega, als leidinggevende en als lid van eender welke laag. De katalyserende validiteit van dit onderzoek is een prioriteit (Van der Donk & Van Lanen, 2018). Dit onderzoek beoogt een reactie die in gang gezet dient te worden.

De uitvoering van deze onderzoekscyclus bracht ook een nieuwsgierigheid en betrokkenheid bij collega's teweeg. Reeds enkele dagen na het verzamelen van bepaalde data zoals een enquête, waren er verschillende collega's die ook expliciet wilden weten wat de uitkomsten waren en wat ik ermee ging doen. Ze wilden weten of ik de directie er ook over zou inlichten en op welke manier. Ook hieruit was de urgentie en de betrokkenheid te merken. Ik heb er dan ook voor gekozen om deze resultaten te delen met beide teams, nog voor de afronding van dit onderzoek. De democratische en dialogische validiteit van dit onderzoek wordt op die manier verhoogd (Anderson & Herr, 1999).

Tenslotte heeft de periode waarin dit onderzoek plaatsvond een effect gehad op dit onderzoek. De maatregelen die genomen werden omtrent de bestrijding van het virus Covid-19 hebben ervoor gezorgd dat de communicatie en aanpak soms anders verliep dan gepland. Dit heeft als gevolg gehad dat alle data in dit onderzoek erg rationeel zijn, zwart op wit. Er is weinig geïnterpreteerd en beïnvloed door persoonlijke interactie. De vraag of het andere resultaten zou opleveren blijft onbeantwoord maar heeft geen negatieve impact op de afronding van dit onderzoek en het feit dat ik tevreden ben met het resultaat.

Bibliografie

Belbin, Meredith R. (2010). *Teamrollen op het werk*.

Den Haag: Academic service

Boonstra, J. (Red.), Gravenhorst, K., de Caluwé, L., van Es, R., den Hartog, D., Vermaak, H., (...), Wierdsma, A. (2018). *Perspectieven op veranderen*.

Deventer: vakmedianet.

Gravenhorst, K. (2009) *Omgaan met weerstand* [luisterboek]. Schiedam: Mainpress.

De Caluwé, L. (2006) *Kleurendenken* [figuur]. Geraadpleegd op 18 maart 2020 van <https://managementmodellensite.nl/webcontent/uploads/Kleurendenken-De-Caluw%C3%A9-1.2.jpg>

Driesen K. & PBD van het GO! (2019) *De modernisering van het secundair onderwijs*
Hasselt: auteur

Galenkamp, H. & Schut, J. (2018) *Handboek professionele schoolcultuur* (2^e druk). Huizen: Pica

Kotter, J.P. (2005). *Leiderschap bij verandering*. Den Haag: Academic service

Lange, R. d., Schuman, H., & Montesano Montessori, N. (2011). *Praktijkgericht onderzoek voor reflectieve professionals*. Antwerpen-Apeldoorn: Garant.

Lingsma, M. (2005). *Aan de slag met teamcoaching*. Baarn: Nelissen.

Lingsma, M. (2009). *Aan de slag met teamcoaching*.

Amsterdam: Boom/Nelissen.

Van den Berg, R & Vandenberghe, R (1999). *Succesvol leidinggeven aan onderwijsinnovaties*.
Alphen aan den Rijn: Kluwer

Van Der Donk, C., & Van Lanen, B (2016) *Praktijkonderzoek in de school* (3^e druk). Bussum:
Coutinho

Vermaak, H. & de Caluwé, L. (2019). *Leren veranderen* (3^e druk). Amsterdam: Boom

Bijlagen

Bijlage A

Overzicht uittreksel ziektedagen leerkrachten 1^e graad

Schooljaar 2018-2019	1 september – 1 februari	17 leerkrachten 119 ziektedagen	Gemiddeld 7 ziektedagen/leerkracht
Schooljaar 2019-2020	1 september – 1 februari	17 leerkrachten 155 ziektedagen	Gemiddeld 9,1 Ziektedagen/leerkracht

Bijlage B

DE ONDERWIJS - VERNIEUWING IN ONZE SCHOOL

CHAOS

Veel te veel
plezier bij
het zijn van
af

Er valt veel
nog veel
moeite
geven

Veel te veel
+
te moeilijk

Wat moet er
wel te weten
doen?
Bijv. om
duidelijkheid
van zijn bij.

Bijlage C

De modernisering van het secundair onderwijs in Vlaanderen

Bevraging fase 1 uitrol.

1. Wat is je leeftijd?
 - ☐ < 25 jaar
 - ☐ 25 - 35 jaar
 - ☐ 35 - 45 jaar
 - ☐ + 45 jaar

2. Hoe lang ben je reeds werkzaam in het onderwijs?
 - ☐ < 2 jaar
 - ☐ 2 – 5 jaar
 - ☐ 5 – jaar
 - ☐ + 10 jaar

3. Hoe lang ben je reeds werkzaam in deze school?
 - ☐ < 2 jaar
 - ☐ 2 – 5 jaar
 - ☐ 5 – 10 jaar
 - ☐ + 10 jaar

4. Hoe ervaren je de eerste uitrol van de modernisering van het secundair onderwijs (1^e jaar; 1^e graad)? Meerdere antwoorden zijn mogelijk.
 - ☐ Als een gestroomlijnd proces dat degelijk onderbouwd is
 - ☐ Als een boeiende uitdaging
 - ☐ Als een nodige ingreep in het huidig onderwijssysteem
 - ☐ Als een ballast
 - ☐ Als meer werk
 - ☐ Als nutteloos
 - ☐ Als doelloos
 - ☐ Anders:
.....
.....

5. Is de noodzaak van de modernisering duidelijk omschreven aan het team?
 - ☐ Ja
 - ☐ Nee
 - ☐ Weet ik niet

6. Is er voldoende inhoudelijk informatie omtrent de aanpak van de modernisering gecommuniceerd naar het team?

- ☐ Ja
- ☐ Nee
- ☐ Weet ik niet

7. Is er ruimte voor persoonlijke inbreng in het veranderingsproces?

- ☐ Ja
- ☐ Nee
- ☐ Weet ik niet

8. Wat is voor jou nodig om deze modernisering positief te implementeren? Meerdere antwoorden zijn mogelijk.

- ☐ Uitgewerkte handboeken met de nieuwe eindtermen
- ☐ Uitbreiding ICT-mogelijkheden
- ☐ Meer inhoudelijke informatie
- ☐ Ondersteuning en begeleiding vanuit de verantwoordelijken
- ☐ Anders:

.....
.....

9. Hoe zie jij het team van de 1^e graad? Meerdere antwoorden zijn mogelijk.

- ☐ Als 1 hechte groep
- ☐ Als losse fragmentjes (subculturen, groepjesvorming)
- ☐ Als afzonderlijke leerkrachten
- ☐ Anders:

.....
.....

10. Welke gevoelens zijn voor jou aanwezig met betrekking tot de uitrol van deze modernisering? Meerdere antwoorden zijn mogelijk.

- ☐ Angst
- ☐ Onzekerheid
- ☐ Zelfvertrouwen
- ☐ Trots
- ☐ Enthousiasme
- ☐ Nieuwsgierigheid

Anders:.....

Bijlage D

De modernisering van het secundair onderwijs in Vlaanderen

Bevraging fase 2 uitrol (vanaf schooljaar 2021-2022)

11. Wat is je leeftijd?

- ☐ < 25 jaar
- ☐ 25 - 35 jaar
- ☐ 35 - 45 jaar
- ☐ + 45 jaar

12. Hoe lang ben je reeds werkzaam in het onderwijs?

- ☐ < 2 jaar
- ☐ 2 – 5 jaar
- ☐ 5 – jaar
- ☐ + 10 jaar

13. Hoe lang ben je reeds werkzaam in deze school?

- ☐ < 2 jaar
- ☐ 2 – 5 jaar
- ☐ 5 – 10 jaar
- ☐ + 10 jaar

14. Wat weet je momenteel al over de aankomende hervorming van het secundair onderwijs in de 2^e graad?

- ☐ Nog niets, zolang het niet aan mij is weet ik er liever ook niets over
- ☐ Nog niet veel, maar ik ben wel nieuwsgierig en probeer via andere collega's en/of andere informatiekanalen al iets op de pikken
- ☐ Ik weet waar we naartoe gaan en wat de bedoeling zal zijn maar heb nog veel vragen
- ☐ Ik weet waar we naartoe gaan en wat de bedoeling is en ook hoe we het doel kunnen bereiken
- ☐ Ik heb al veel informatie en kan me al goed voorbereiden

15. Is de noodzaak van de modernisering al duidelijk omschreven aan het team?

- ☐ Ja
- ☐ Nee
- ☐ Weet ik niet

16. Wat verwacht je van de begeleiding van dit veranderingsproces vanuit de directie?

Meerdere antwoorden zijn mogelijk.

- ☐ Antwoorden op al mijn vragen omtrent de modernisering
- ☐ Persoonlijke ondersteuning
- ☐ Extra overlegmomenten/infomomenten
- ☐ Aangepaste leermiddelen
- ☐ Anders

.....
.....

17. Wat is voor jou nodig om deze modernisering positief te implementeren? Meerdere antwoorden zijn mogelijk.

- ☐ Uitgewerkte handboeken met de nieuwe eindtermen
- ☐ Uitbreiding ICT-mogelijkheden
- ☐ Meer inhoudelijke informatie
- ☐ Ondersteuning en begeleiding vanuit de verantwoordelijken
- ☐ Anders:

.....
.....

18. Hoe zie jij het team van de 2^e graad? Meerdere antwoorden zijn mogelijk.

- ☐ Als 1 hechte groep
- ☐ Als losse fragmentjes (subculturen, groepjesvorming)
- ☐ Als afzonderlijke leerkrachten
- ☐ Anders:

.....
.....

19. Welke gevoelens zijn voor jou aanwezig met betrekking tot de uitrol van deze modernisering? Meerdere antwoorden zijn mogelijk.

- ☐ Angst
- ☐ Onzekerheid
- ☐ Zelfvertrouwen
- ☐ Trots
- ☐ Enthousiasme
- ☐ Nieuwsgierigheid
- ☐ Anders:.....

Bijlage E

Quickscan professionele schoolcultuur¹

Hieronder vind je kenmerken van de schoolcultuur, steeds in twee uiteenlopende uitspraken. Van links naar rechts – op een zevenpuntsschaal – is er een toename van professionaliteit van de cultuur.

Gebruik deze scan om met collega's of de schoolleiding in gesprek te komen over de schoolcultuur.

1	2	3	4	5	6	7
Invloed vanuit macht, hiërarchie			Invloed vanuit erkende ongelijkheid, op basis van kennis, ervaring			
1	2	3	4	5	6	7
Besluiten op grond van overtuigingen			Besluiten op grond van ervaring, inzichten			
1	2	3	4	5	6	7
Besluit bij meerderheid van stemmen			Besluiten worden genomen door terzake kundige experts			
1	2	3	4	5	6	7
Wandelgangenpraat			Rechtstreeks aanspreken			
1	2	3	4	5	6	7
Zich indekken, verschuilen			Stap naar voren zetten, risico nemen			
1	2	3	4	5	6	7
Ja, maar ...			Ja, en .../Nee, want ...			
1	2	3	4	5	6	7
Controle			Vertrouwen (maar niet blind!)			
1	2	3	4	5	6	7
Praten namens anderen			Praten voor jezelf			
1	2	3	4	5	6	7
Reactief			Proactief			
1	2	3	4	5	6	7
Het gaat om wat/hoeveel je doet			Het gaat om wat je bereikt			
1	2	3	4	5	6	7
In onderlinge relaties gaat het om de macht/wie het voor het zeggen heeft			Onderlinge relaties staan in dienst van de doelen van de organisatie			
1	2	3	4	5	6	7
Ik voel me gepasseerd als ik niet alles weet			Ik vertrouw op anderen en hoef niet alles te weten			
1	2	3	4	5	6	7
Ik probeer sympathie op te roepen bij de ander			Doormijn gedrag roep ik respect op bij anderen			
1	2	3	4	5	6	7

Vrij naar: Emst, A. van (1996). *Leiding geven in onderwijsorganisaties*. Utrecht: APS/Edukern.

We spelen Dramadriehoek met elkaar (Aanklager, Slachtoffer, Redder)				We spelen Winnaarsdriehoek met elkaar (assertiviteit, kwetsbaarheid, steun)		
1	2	3	4	5	6	7
Gedrag heeft kenmerken van vechten, vluchten, muurtjes bouwen				Gedrag is gericht op echt contact		
1	2	3	4	5	6	7
De leider is de vijand				Samen met de leider werken we aan dezelfde doelen		
1	2	3	4	5	6	7
Gericht op het verleden: 'zo doen we het hier nou eenmaal!'				Gericht op de toekomst: 'in zo'n organisatie is het goed toeven!'		
1	2	3	4	5	6	7
Grenzen zijn zoek, worden niet geaccepteerd: grenzenloos				Respect voor grenzen: begrensd		
1	2	3	4	5	6	7
Energieverlies				Energie toename		
1	2	3	4	5	6	7
Ten diepste: angstgedreven				Ten diepste: autonomiegedreven		
1	2	3	4	5	6	7

Observatieformulier 1 overlegmoment 1^e graad

Datum: 12 december 2019

Wie: teamleden eerste graad, in verschillende sessie. Op deze sessie zijn 6 leerkrachten aanwezig. Voorzitter overlegmoment: betrokken collega met de functie van leerkracht en lid van het GOK-team (Gelijke Onderwijskansen)

Waarom werd het overlegmoment ingepland?

Tussentijdse evaluatie: eventuele problemen/vragen/moeilijkheden bij de eerste fase van deze uitrol signaleren en behandelen. De leerkrachten konden een sessie kiezen die voor hun uurrooster goed uitkwam.

Wat werd er verteld en op welke manier? Door wie?

De betrokken voorzitter liet vrijwel onmiddellijk de leerkrachten aan het woord, deze konden zich voorbereiden aangezien ze het ruim op voorhand wisten en zelf een sessie konden kiezen.

De belangrijkste punten die in dit overleg naar voren kwamen:

- De werkboeken zijn niet altijd geënt op de nieuwe eindtermen, ook al beweren uitgeverijen van wel. Voor het vak Engels ontbreken er. De voorzitter gaat uitzoeken of dat een netgebonden probleem kan zijn voor dit boek.
- Het is erg moeilijk om de transversale eindtermen te evalueren. Nu sturen leerkrachten punten van leerlingen naar elkaar door, en 1 leerkracht geeft dan via een titularisaccount alles in. Er is geen overzicht en geen onderling overleg. Men ziet/weet van elkaar niet precies hoe de quoteringsverdeling is, alleen wie welke TE behandelde. Het systeem is moeilijk en onoverzichtelijk.
- Leerkrachten ervaren de eerste maanden als stresserend en druk. Veel extra administratie en een late communicatie. Een leerkracht geeft aan pas op 30 augustus te hebben geweten dat ze in de eerste graad les zou geven en had geen voorbereidingstijd.

Welke vragen kwamen er uit het team?

Eenvoudig evaluatiesysteem voor de transversale eindtermen.

Was er opvallend gedrag vanuit de leerkrachten?

Neen. Leerkrachten wisten duidelijk wat het opzet van dit overleg was en waren voorbereid.

Observatieformulier 2 overlegmoment 1^e graad

Datum: 21 februari 2020

Wie: het team van de eerste graad (14 leerkrachten/3 afwezigen)

Waarom werd het overlegmoment ingepland?

- Algemene stand van zaken rond de hervorming (teamvergadering)
- Er werden tijdens het schooljaar moeilijkheden ondervonden rond het rapporteren en evalueren van de transversalen eindtermen (nieuw deel van de onderwijshervorming). Er wordt momenteel gezocht naar een manier om die rapportering eenvoudiger en helder te maken.

Wat werd er verteld en op welke manier? Door wie?

Een collega die lid is van het GOK-team (werkgroep op school rond Gelijke Onderwijs Kansen) en leerkracht in de eerste graad was de voorzitter van dit overleg. Na overleg met de directie werd voorgesteld om de teamleden samen te roepen. Het was een overlegmoment tijdens de middagpauze, leerkrachten waren dus bijgevolg tegelijk hun lunch aan het eten en aan het luisteren.

De stand van zaken werd kort toegelicht: op dit ogenblik zijn we een half jaar verder in de eerste fase van de uitrol, de nieuwe eindtermen zijn via de cahiers geïmplementeerd in elk vak. De voorzitter vraagt wat de ervaring is van de leerkrachten? Hoe verloopt het, de implementatie?

1 leerkracht geeft aan dat het niet eenvoudig is omdat de werkboeken nog niet helemaal up to date zijn, ook al geven uitgeverijen aan van wel. Ze moet zelf nog heel veel extra opdrachten voorbereiden en dat is niet eenvoudig. En het evalueren van de transversale eindtermen blijft voor haar een raadsel hoe en waar dat moet gebeuren.

Een andere leerkracht pikt daar onmiddellijk op in: dat is ook echt niet duidelijk. Sommige TE zitten verspreid over verschillende vakken en er werd wel onderling afgesproken wie welke eindtermen zal evalueren maar op welke manier, dat is nog erg onduidelijk. De voorzitter geeft aan dat dat ook een punt van de vergadering is, en dat ze daar zo meteen naar over gaat.

Er wordt gevraagd of er nog iets anders is dat iemand wil meegeven. Niemand reageert.

Dus, over het evalueren van de TE is er een systeem uitgewerkt via Skore (het puntenplatform van Smarschool) waarbij gebundelde TE's geëvalueerd kunnen worden door verschillende leerkrachten in 1 doelenkader. Met andere woorden: als jij samen met 2 andere leerkrachten in een bepaalde cluster van TE's zit, hebben jullie allemaal toegang tot het kader en kunnen jullie voor jullie eigen doelen score's ingeven. Er zal wel onderling, per kader, afgesproken moeten worden op hoeveel punten en wat de verdeling zal zijn. Jullie krijgen vandaag enkele printscreens in jullie mail hoe en waar in

skore je daar kan geraken. Het is aan jullie om verdere afspraken hieromtrent te maken. Het zal hoe dan ook eenvoudiger worden om op deze manier in een cluster te evalueren.

Welke vragen kwamen er uit het team?

Op dat ogenblik kwam er geen enkele vraag aan de voorzitter van het overleg. Het was dan ook bijna tijd.

Was er opvallend gedrag vanuit de leerkrachten?

Tijdens het overleg viel me weinig op. Leerkrachten toonden wel interesse, waren aan het luisteren en aten ondertussen. Er kwam weinig reactie op de voorstelling buiten een occasionele 'Ah ja'.

MAAR: toen de bel ging, na afloop van het overleg, en ik met een aantal deelnemende collega's mee naar buiten wandelde, ging het gesprek onmiddellijk over hetgeen net gezegd werd. Een collega gaf aan dat het 'zo toch gemakkelijk is, nu moeten de leerkrachten het alsnog oplossen'. De andere zei dat 'heel de hervorming toch onzin is, was er nu niemand die hier eens op voorhand over na kon denken in plaats van daar in Brussel beslissingen te nemen die niet haalbaar zijn'.

Opnieuw was de weerstand toch voelbaar. Het probleem van de evaluaties rond de transversale eindtermen werd wel erkend, maar leerkrachten hebben het gevoel niet betrokken te zijn.

Interview in het kader van het praktijkonderzoek

'de modernisering van het secundair onderwijs in Vlaanderen' (K. Schrijvers)

Geïnterviewde: Dhr. Valkeneers Stijn, directeur van de onderzoeksschool

Datum: 31 maart 2020

Naar aanleiding van de maatregelen die genomen werden door de Belgische overheid omtrent het virus COVID-19, is dit interview via mail afgenomen en is er geen geluidsopname van. De geïnterviewde heeft ter goedkeuring wel een exemplaar van dit interview ter inzage (validiteit).

1. Op welke manier(en) heeft u uw schoolteam ingelicht over deze verandering?

Dit gebeurde via infosessies die gericht waren naar het team eerste graad maar open stonden voor alle collega's van de school. Verder werken de collega's binnen de eigen vakgroep ingelicht via de PBD, navormingen specifiek op het eigen vak gericht. Ook ivm de TransET werd gekeken hoe we een mogelijke verdeling zouden doen binnen de vakken en hoe we een rapportering hieraan zouden kunnen koppelen. Hiervoor werd er samengewerkt binnen de scholengroep/scholengemeenschap secundair onderwijs. In het kader van Interne Kwaliteitszorg werden op dat niveau ook kwaliteitstrajecten om de veranderingen mogelijk te maken opgezet, in overleg met de PBD. We hebben op onze school het geluk dat verschillende collega's uit diverse vakgroepen deel uitmaken van de commissies die het voorbereidende werk leverden (centraal niveau). Dit maakt dat we de vinger aan de pols houden en eerstehands informatie hebben.

2. Heeft u voor een bepaalde strategie gekozen om deze verandering door te voeren? Met andere woorden: is/was er een strategisch plan van aanpak? Zo ja, waar was dat plan op gebaseerd?

Er werd gewerkt vanuit de directies samen als geheel en in tweede fase werd er vanuit een kernteam rond dit onderwerp binnen de eigen school gewerkt. Dit maakt dat de info en visie als een olievlek zich ging verspreiden. Naast initiatieven en engagementen werd ook de GOK-werking ingeschakeld aangezien preventie en remediëring gelinkt kan worden aan de nieuwe eindtermen en qua communicatie een heldere visie en een duidelijk rapporteringssysteem voor

feedback nodig is. Beleidsmatig werden de technisch adviseurs van de afdelingen in de bovenbouw betrokken aangezien de beslissingen voor de eerste graad nu effect gaan hebben op de totale uitrol.

3. Op welke manier betreft u uw personeel bij de uitrol van deze modernisering?

De kerngroep werd uitgebreid naar het voltallige team van de eerste graad. Voorstellen die vanuit het kernteam kwamen werden door voorgelegd en samen werden beslissingen genomen. Inspraak, in hoeverre dit mogelijk was in deze, werd gerespecteerd.

4. Waar ziet u zelf moeilijkheden?

De snelheid en de onduidelijkheid die er is bij de uitrol speelt ons parten. Goedkeuringen van concordanties, concrete inhouden en ideeën rond uitwerking kunnen pas aan de vooravond van een nieuw schooljaar uitgewerkt worden. Overleg tussen de collega's blijft het belangrijkste punt en de keten is zo sterk als de zwakste schakel. Ondanks de inspanningen en vormingsmomenten blijven sommige collega's een afwachtende houding aannemen. Voor de uitwerking van de TransET is de verdeling tussen collega's uiteraard belangrijk.

5. Waar ziet uw team van de eerste graad momenteel moeilijkheden volgens u?

Indien collega's niet doordrongen zijn van de nieuwe visie stelt zich een probleem. Voor de moderne vreemde talen stel ik vast dat er qua differentiatie en flexibiliteit geen match is tussen collega's en dit uit zich in de uitwerking van de vakken.

De verdeling van de TransET is een uitdaging maar grote stappen werden gezet in de voorbije maanden. Door de Corona-crisis heeft dit proces vertraging en vergaderingen collega's op afstand. Dit maakt het extra moeilijk.

6. Kan u de noden van uw team van de eerste graad in deze verandering benoemen? Waar baseert u zich op?

Ik baseer mij voor de aangehaalde punten in vraag 5 op signalen uit het team en vertrouwenspersonen, cijfers die de personeelsadministratie bijhoudt, overleg met collega's en vaststellingen die ik doe vanuit het lesmateriaal bij leerlingen.

7. Kan u inschatten welke begeleidingsverwachting het team heeft dat voor de aankomende fase staat (team tweede graad)? Zo ja, welke verwachtingen inzake begeleiding van de verandering denkt u dat het team heeft?

De eerste graad kreeg de vuurdoop en nu zal de bovenbouw volgen. Hier verwacht ik binnen het BSO een iets gemakkelijkere overgang dankzij de vakwerkgroep PAV en de mogelijkheden die hier zijn mbt TransET en feedback, projecten etc. In het TSO is de versnippering van vakken een extra moeilijke factor aangezien ook hier overleg cruciaal is.

Als beleid dienen we op dat vlak te faciliteren en voorstellen te doen. Dit in overleg met de PBD en over de scholen heen in onze scholengroep.

8. Fase 1 in de uitrol van de modernisering van het secundair onderwijs in Vlaanderen is momenteel lopende. Er wachten ons nog 5 schooljaren waarin de modernisering verder uitgerold zal worden. Het tijdpad voor deze uitrol is behoorlijk strak en concreet, er is weinig ruimte voor aanpassing in dat tijdpad. Op welke manier zorgt deze tijdsdruk voor een aanpassing in de aanpak?

De ademruimte die de onderwijsinspectie geeft vormt een buffer om te mogen zoeken. De vrijheden die scholen krijgen ivm aanpak en uitwerking wordt uitgelegd als een gunst maar we ervaren dat de onduidelijkheid dit hiermee gepaard gaat niet bevorderlijk is. Vandaar dat er binnen onze scholengroep niet gewacht werd op uitwerking en bevestiging maar dat we eerder al verschillende mogelijke paden gingen verkennen met een kernteam rond de veranderingen. Dit maakt dat we momenteel wel het gevoel hebben dat we dit haalbaar achten voor het tweede jaar volgend jaar.

Voor de tweede en derde graad kijken we naar de manier van werken in de eerste graad. De weerstand moeten we neutraliseren door info en handvaten aan te reiken. We zijn ons bewust dat in tijden dat het welzijn van het team meer dan ooit onder druk staat ook verwacht wordt dat hiermee rekening gehouden zal worden. Dat combineren zal een moeilijke oefening zijn.

Onduidelijkheid over beslissingen over het deeltijds onderwijs, duaal onderwijs en werkplekieren maakt dat ook op dat vlak onrust aanwezig is. Maar ook hier houden we de vinger aan de pols bij beleidsmakers aangezien leden van ons schoolteam hier rechtstreekse toegang tot hebben. Wij gebruiken deze veranderingen als hefboom om bijvoorbeeld het duale systeem te verankeren binnen onze scholen.