

Motivatie bij verandering

Een advies aan directie met betrekking tot de implementatie van een nieuwe werkvorm op de Liduinaschool ZML te Breda.



Figuur 1¹

Nicole Nanlohy-Bijsmans

Studentnummer: 2175729

Master Special Educational Needs

Opleiding: ZMD2 Eindhoven

Begeleider: Erika Kragten – van Adrichem

Datum: juni 2012

¹ <http://www.resulture.nl/ons-team>

Inhoudsopgave

Samenvatting	4
Introductie	5
Hoofdstuk 1 Aanleiding van het onderzoek en probleemdefiniëring	7
1.1 Aanleiding van het onderzoek	7
1.2 Aannames/hypotheses bij de start	7
1.3 Probleemverkenning	8
1.3.1 Probleemverkenning theoretisch	8
1.3.2 Probleemverkenning in praktijk	8
1.4 Doelstelling van het onderzoek	9
1.5 Onderzoeksvraag en deelvragen	9
1.5.1 Onderzoeksvraag	9
1.5.2 Deelvragen	9
Hoofdstuk 2 Theoretisch Kader	10
2.1 Inleiding	10
2.2 Implementatie van verandering, hoe doe je dat?	10
2.3 Voorwaarden voor goede implementatie	11
2.4 Motivatie	13
2.4.1 Algemeen	13
2.4.2 Motivatie bij verandering	14
2.5 Motivatie van zelfverantwoordelijke teams	15
Hoofdstuk 3 Onderzoeksmethodologie	17
3.1 Inleiding	17
3.2 Onderzoeksvraag in relatie tot de onderzoekscontext	17
3.3 Soort onderzoek en onderzoeksstrategie	17
3.4 Onderzoekseenheden	18
3.5 Onderzoeksprotocol	18
3.6 Onderzoeksmethoden	18
3.7 Onderzoeksinstrumenten	19
3.8 Methode voor data-analyse	19
3.9 Ethiek	20
3.10 Betrouwbaarheid en Validiteit	20

Hoofdstuk 4 Resultaten en data-analyse	21
4.1 Resultaten vanuit de checklist	21
4.2 Resultaten vanuit de enquête	22
4.2.1 Hoe zijn implementaties in het verleden gedaan?	24
4.2.2 Wat zijn hierbij positieve ervaringen bij directie en personeel?	28
4.2.3 Wat zijn hierbij negatieve ervaringen bij directie en personeel?	29
4.2.4 Hoe creëren we draagvlak voor het werken met portfolio's binnen de VSO-afdeling van de Liduinaschool?	31
Hoofdstuk 5 Conclusies en waardering onderzoek	34
5.1 Inleiding	34
5.2 Conclusies t.a.v. de deelvragen	34
5.2.1 Hoe implementeer je een nieuwe werkvorm?	34
5.2.2 Welke voorwaarden zijn er om de invoering van een nieuwe werkvorm te doen slagen?	35
5.2.3 Op welke manieren kan draagvlak bij personeel gecreëerd worden en personeel gemotiveerd worden binnen een organisatie opgebouwd uit zelfverantwoordelijke teams?	36
5.2.4 Op welke manieren kan motivatie plaatsvinden?	37
5.2.5 Hoe zijn implementaties in het verleden gedaan? Aan welke voorwaarden voor implementatie van een nieuwe werkvorm werd in het verleden voldaan?	37
5.2.7 Wat zijn hierbij positieve en negatieve ervaringen bij directie en personeel (bevorderende en belemmerende factoren)?	38
5.3 Conclusies t.a.v. de onderzoeksvraag	39
5.4 Aanbevelingen	41
Hoofdstuk 6 Evaluatie en reflectie	43
6.1 Inleiding	43
6.2 Persoonlijke reflectie op onderzoeksverloop	43
6.3 Reflectie op mijn persoonlijke professionele ontwikkeling	45
6.4 Reflectie op mijn ontwikkeling als onderzoeker	45
6.5 Reflectie op mijn ontwikkeling als critical friend	46

Nawoord	47
Literatuur	48
Bijlagen	50
Bijlage 1	50
Bijlage 2	51

Samenvatting

Aanleiding

Het werken in het onderwijs is aan veel veranderingen en ontwikkelingen onderhevig. Omgaan met al die veranderingen en ontwikkelingen vergt veel energie en flexibiliteit van een organisatie. Binnen de Liduinaschool, een school voor Zeer Moeilijk Lerende (ZML) kinderen te Breda, wil directie de nieuwe werkvorm 'werken met portfolio's' invoeren. In het verleden zijn verschillende veranderingen, ontwikkelingen en implementaties van nieuwe werkvormen doorgevoerd op uiteenlopende manieren. Eerdere implementaties verliepen niet altijd succesvol en leverden veel frustraties op voor zowel de invoerders als voor het uitvoerende personeel. Er werd onvoldoende draagvlak gecreëerd, wat weerstand opriep bij het uitvoerende personeel. Reden om onderzoek te doen, naar een manier hoe dit beter kan.

Onderzoeksvraag

Op welke wijze kan de directie van de Liduinaschool ZML draagvlak creëren en haar personeel motiveren om de implementatie van het werken met portfolio's te doen slagen?

Conclusies

Bij het invoeren van een nieuwe werkvorm zoals het werken met portfolio's, zal de directie van de Liduinaschool ervoor moeten zorgen dat het personeel gemotiveerd is om zich in te zetten voor de vernieuwing. Daarnaast dient personeel intensief betrokken te worden bij het opstellen van het implementatieplan en ingezet te worden bij de implementatie ervan. Dit zijn belangrijke voorwaarden om draagvlak te creëren. Verder is het belangrijk het implementatietraject gefaseerd te laten verlopen in een ruim tijdsbestek. Voldoen aan de voorwaarden voor een goede implementatie van een nieuwe werkvorm of ontwikkeling is een vereiste, alsook het verwerken van het door het personeel geopperde stappenplan voor implementatie.

Introductie

Persoonlijke introductie

Ik ben Nicole Nanlohy-Bijsmans, schrijfster van dit onderzoek. Sinds 1999 ben ik werkzaam op de Liduinaschool te Breda. In ben gestart als invalleerkracht gedurende een aantal dagen per week. Gedurende de andere dagen volgde ik de opleiding Beleids- en Organisationswetenschappen aan de universiteit van Tilburg. Toen ik deze opleiding had afgerond, ben ik fulltime als leerkracht binnen het VSO (Voortgezet Speciaal Onderwijs) van de Liduinaschool gaan werken. Hier ben ik nu bijna 13 jaar werkzaam. Gedurende deze jaren heb ik verschillende taken mogen vervullen, naast mijn werk als leerkracht, namelijk medewerkster ESF (Europees Sociaal Fonds), het doen van arbeidskundig onderzoek bij leerlingen en kwaliteitszorgmedewerkster. Bij mijn taak als kwaliteitszorgmedewerkster heb ik onder andere een projectplan kwaliteitszorg ontwikkeld, onderzoek gedaan naar de kwaliteit binnen de Liduinaschool en vorm gegeven aan onder andere het schoolplan voor de school. Na 10 jaar werkzaam te zijn geweest op de Liduinaschool, ben ik gestart met de opleiding Master SEN (Special Educational Needs).

De Liduinaschool

De Liduinaschool is een school voor zeer moeilijk lerende kinderen in de leeftijd van 4 tot 20 jaar. De school is opgebouwd uit een SO- (Speciaal Onderwijs) en een VSO-afdeling, welke sinds 2011 verdeeld zijn in zelfverantwoordelijke teams. Dit onderzoek is gericht op de teams 5 tot en met 8 waaruit het VSO is opgebouwd. Het VSO wordt geleid door een sectordirecteur. Communicatie vanuit de teams vindt plaats via de team coördinatoren, die het team vertegenwoordigen in het overleg met de sectordirecteur.

De onderzoeksgroep

Dit onderzoek is gericht op de teams 5 tot en met 8 waaruit het VSO is opgebouwd. Leerkrachten, assistenten en overig onderwijsondersteunend personeel zoals psychologen en intern begeleiders maken onderdeel uit van het VSO. Wanneer nieuwe ontwikkelingen ingevoerd worden binnen het VSO heeft dit direct en/of indirect invloed op al deze personen.

Mijn persoonlijke motivatie

De Liduinaschool heeft zich ten doel gesteld, om aan het einde van dit schooljaar het werken met portfolio's te gaan invoeren. Over de wijze waarop ze dit wil doen en hoe dit portfolio eruit moet komen te zien, is nog weinig nagedacht. Ik heb daarom besloten mij te richten op het traject van implementeren van deze nieuwe werkvorm. Dit sluit naadloos aan op mijn interesses en competenties op het vlak van organisatieontwikkeling en- verandering. Bij mijn werkzaamheden als kwaliteitszorgmedewerker op de Liduinaschool in het verleden, zijn op dit vlak interessante uitkomsten en processen naar voren gekomen. Reden te meer om mijn onderzoek op een dusdanige manier in te richten, dat de uitkomst van mijn onderzoek een bijdrage zal kunnen leveren aan de positieve ontwikkeling en de kwaliteit van de school.

De actuele ontwikkeling

Het werken in het onderwijs is aan veel veranderingen en ontwikkelingen onderhevig. Omgaan met al die veranderingen en ontwikkelingen vergt veel energie en flexibiliteit van een organisatie. De Liduinaschool probeert in te springen op deze veranderingen en ontwikkelingen, door onder andere de nieuwe werkvorm 'werken met portfolio's' te implementeren.

Hoofdstuk 1 Aanleiding van het onderzoek en probleemdefiniëring

1.1 Aanleiding van het onderzoek

Binnen de Liduinaschool, een school voor Zeer Moeilijk Lerenden (ZML) te Breda wil directie de nieuwe werkvorm 'werken met portfolio's' invoeren. In het verleden zijn verschillende veranderingen, ontwikkelingen en implementaties van nieuwe werkvormen doorgevoerd op uiteenlopende manieren. Eén van de grotere top-down (vanuit directie doorgevoerde) implementaties, de implementatie van het LVS2006 (Leerling Volg Systeem), wordt binnen dit onderzoek als leidraad genomen. Dit verliep niet helemaal succesvol en leverde veel frustraties op voor zowel de invoerders als voor het uitvoerende personeel. Er werd onvoldoende draagvlak gecreëerd, wat weerstand opriep bij het uitvoerende personeel. In het meerjarenbeleidsplan 2011-2015 is in het schoolplan 2011-2012 van de Liduinaschool ZML het invoeren van het werken met portfolio's opgenomen als doelstelling. De wijze waarop deze verandering van werken met de leerlingen ingevoerd zal gaan worden en hoe een dergelijk portfolio eruit moet komen te zien, is nog onbekend.

1.2 Aannames/hypotheses bij de start

Het deels of in het geheel niet slagen van implementaties van nieuwe werkvormen, was te danken aan het onvoldoende scheppen van voorwaarden en het onvoldoende motiveren van het personeel. Motivatie, communicatie en het creëren van draagvlak, zijn belangrijke factoren bij het slagen van een implementatie van een nieuwe werkvorm, zo onderschrijven onder andere Caluwé en Vermaak (2006). Maar welke specifieke andere factoren vormen nu een voorwaarde voor het laten slagen van de implementatie van deze nieuwe werkvorm binnen deze school voor speciaal onderwijs, welke opgebouwd is uit zelfsturende teams? Om het invoeren van het werken met portfolio's te doen slagen is het creëren van draagvlak de belangrijkste voorwaarde. Hoe draagvlak gecreëerd kan worden om de implementatie van het werken met portfolio's te doen slagen en of het werken met zelfverantwoordelijke teams hierbij positief van invloed kan zijn, wil ik onderzoeken.

1.3 Probleemverkenning

1.3.1 Probleemverkenning theoretisch

Om het juiste advies uit te kunnen brengen, is het noodzakelijk om kennis te vergaren over implementatieprocessen en de verschillende factoren die van invloed kunnen zijn op het al dan niet slagen van implementaties binnen het onderwijs, motivatie van personeel en het creëren van draagvlak binnen zelfsturende teams voor verandering.

Van Oosterhout (2010) geeft aan dat vaak onvoldoende tijd genomen wordt om na te denken over het creëren van intern en extern draagvlak. Hij geeft een aantal belangrijke stappen aan die als leidraad kunnen worden gebruikt om gedragen besluitvorming te kunnen sturen.

Ook Van Pampus (2007) en Rijkers (2000) onderschrijven het belang van het geven van een actieve rol aan medewerkers bij het beschrijven van processen. De meeste kennis is op de werkvloer, wat de betrokkenheid van die medewerkers cruciaal maakt.

Caluwé en Vermaak (2006) onderschrijven wat Kampen en Schuiling (2005) hebben aangegeven, dat bij verandering aandacht dient te zijn voor de veranderhistorie van de organisatie. Er dient belangstelling te zijn voor de competenties, het gedrag, de frustraties en de ambities van de medewerkers dat kan leiden tot binding van de managers met de medewerkers. Belangrijke vragen hierbij zijn: Hoe is het zo gekomen?, Wat houdt het in stand?, Wat gebeurt er als we iets doen?, Waarom is het moeilijk om aan te pakken? En wat maakt het de moeite waard om het aan te pakken?

Tjepkema en Verheijen (2009) geven hierbij als aanvulling dat het van groot belang is de nadruk te leggen op zaken en processen die in het verleden goed gegaan zijn.

1.3.2 Probleemverkenning in praktijk

Binnen de Liduinaschool ZML, zijn in het verleden verschillende veranderingen, ontwikkelingen en implementaties van nieuwe werkvormen doorgevoerd op uiteenlopende manieren. Dit waren veelal veranderingen die top-down doorgevoerd werden.

Zo werd in 2000 het nieuwe leerlingvolgsysteem ingevoerd en vanaf 2010 gewerkt met een indeling van de groepen in drie stromen.

Ook de doorvoering van een nieuw toetsbeleid en het werken in zelfsturende teams zijn inmiddels een feit. Deze implementaties verliepen niet altijd succesvol en leverden veel frustraties op voor zowel de invoerders als voor het uitvoerende personeel. Het uitvoerende personeel toonde veel negatieve reacties en de motivatie was bij een deel van hen ver te zoeken. Er werd onvoldoende draagvlak gecreëerd, wat weerstand opriep bij het uitvoerende personeel. Een deel van het personeel staat negatief tegenover invoering van nog meer nieuwe werkvormen en veranderingen, mede door ervaringen uit het verleden.

1.4 Doelstelling van het onderzoek

Directie van de Liduinaschool ZML wil de nieuwe werkvorm 'werken met portfolio's' invoeren. Directie weet door dit onderzoek wat zij nodig heeft, om de invoering van de nieuwe werkvorm 'werken met portfolio's' te doen slagen.

1.5 Onderzoeksvraag en deelvragen

1.5.1 onderzoeksvraag

Op welke wijze kan de directie van de Liduinaschool ZML draagvlak creëren en haar personeel motiveren om de implementatie van het werken met portfolio's te doen slagen?

1.5.2 Deelvragen

1. Hoe implementeer je een nieuwe werkvorm?
2. Welke voorwaarden zijn er om de invoering van een nieuwe werkvorm te doen slagen?
3. Op welke manieren kan draagvlak bij personeel gecreëerd worden binnen een organisatie opgebouwd uit zelfverantwoordelijke teams?
4. Op welke manieren kan personeel gemotiveerd worden?
5. Hoe zijn implementaties in het verleden verlopen? Aan welke voorwaarden voor implementatie van een nieuwe werkvorm werd in het verleden voldaan? Wat zijn hierbij positieve (bevorderende) en negatieve (belemmerende) ervaringen bij directie en personeel?
6. Hoe creëren we draagvlak voor het werken met portfolio's binnen de VSO-afdeling van de Liduinaschool?

Hoofdstuk 2 Theoretisch kader

2.1 Inleiding

De aanleiding van het onderzoek werd in hoofdstuk 1 beschreven. In dit hoofdstuk wordt het theoretische kader geschetst. De theorie dient ter ondersteuning van de uitvoering van het onderzoek in de praktijk en heeft betrekking op implementatiemethoden, voorwaarden voor goede implementatie, motivatietheorieën en het creëren van draagvlak.

2.2 Implementatie van verandering hoe doe je dat?

Implementatie van verandering of van een nieuwe werkvorm kan op verschillende manier verlopen.

Van Oosterhout (2010) maakt een onderscheid in projectmatige en procesmatige aanpak van een verandering of doorvoering van een ontwikkeling. Projectmatige aanpak is gericht op vooraf geformuleerde doelen en planning. Resultaatgerichtheid staat centraal en ruimte voor onzekerheden en tussentijdse aanpassing is er niet. Van Oosterhout geeft aan dat bij een procesmatig aanpak draagvlak bij alle partijen gecreëerd wordt alvorens te starten met de verandering. Structurele samenwerking tussen de betrokkenen is cruciaal, waarbij ieder verantwoordelijkheid neemt en behoudt.

Cummings en Worley (2001) omschrijven een interventie als een verzameling van geplande acties of gebeurtenissen die bedoeld is om de effectiviteit van een organisatie te vergroten. Een interventie verstoort de balans. Zij geven vier categorieën waarin interventies verdeeld kunnen worden: de 'Human process' interventies, de 'Technostructural' interventies, de 'Human resource' interventies en de 'Strategic' interventies.

Caluwé en Vermaak (2006) omschrijven het Oerconflict van Hanson (1996), dat zich binnen organisaties voordoet. Hierin wordt aangegeven dat managers en professionals elk een eigen domein hebben waarop zij beslissingen nemen. Zo neemt een directie van een schoolorganisatie beslissingen over bijvoorbeeld het budget en de middelen of mogelijke samenwerking met andere organisaties en medewerkers beslissingen die te maken hebben op de uitvoering in de klas. Als een partij probeert een beslissing te nemen binnen het domein van de ander, dan leidt dit tot heftige verdediging en disfunctionele verschijnselen / weerstand.

Voor veranderaars is het van groot belang in acht te houden dat samenhang noodzakelijk is en de factor 'mens' hoog in het vaandel staat. De aandacht dient uit te gaan naar het verandertraject en de implementatie ervan, veel meer dan naar de beslissing over de verandering.

Bovenstaande zegt mij, dat binnen de Liduinaschool ZML veelal een projectmatige aanpak in het verleden toegepast is en een procesmatige aanpak meer passend kan zijn. Het creëren van draagvlak onder personeel is erg belangrijk en een voorwaarde voor het slagen van een implementatie van een verandering of ontwikkeling.

Tevens is het voor de Liduinaschool ZML belangrijk, bij de implementatie van een nieuwe werkvorm, in acht te nemen op welk gebied de verandering plaatsvindt. Op basis hiervan moeten betrokkenen worden gehoord. Het gaat hier om een verandering van de manier van werken van de medewerkers en als gevolg daarvan van de leerlingen. Medewerkers dienen betrokken te worden bij het implementatieproces.

2.3 Voorwaarden voor goede implementatie

Cummings en Worley (2001) geven aan dat 3 criteria noodzakelijk zijn, om een interventie te doen slagen: de mate waarin de interventie past bij de behoeften van een organisatie en haar medewerkers, zij dienen actief betrokken te worden bij het veranderingsproces; een interventie moet gebaseerd zijn op kennis van mogelijke uitkomsten van de interventie, dan pas weet een organisatie waar zij naartoe werkt en het laatste criterium gaat erom dat een bepaalde mate van kennis over veranderingsmanagement aanwezig is. Zij omschrijven, dat onderzoekers een aantal factoren in veranderingssituaties naar voren brengen, die de effectiviteit van de verandering kunnen beïnvloeden. Bij het ontwerpen van een veranderingsproces dient een organisatie rekening te houden met de individuele verschillen tussen leden van de organisatie, organisatiefactoren zoals managementstijl én de dimensies van het veranderingsproces zelf. Daarnaast spelen de situationele factoren als de mate waarin de organisatie klaar is voor verandering, mogelijkheden tot verandering, culturele context en de verandercapaciteiten van de veranderaar, een belangrijke rol.

Van Oosterhout (2010) geeft aan dat bij het implementeren van een verandering vaak onvoldoende tijd genomen wordt, om na te denken over het creëren van intern en extern draagvlak. Hij geeft een aantal belangrijke stappen aan die als leidraad kunnen worden gebruikt om gedragen besluitvorming te kunnen sturen.

Noodzakelijk hierbij is het aansturen op voortdurende verankering, dus het meenemen van cruciale partners. Structurele samenwerking tussen betrokkenen, waarbij ieder verantwoording neemt is noodzaak. De mate van succes van een implementatie van een nieuwe werkvorm of verandering binnen een organisatie is afhankelijk van het draagvlak bij de betrokkenen.

Tjepkema en Verheijen (2009) geven aan, dat het bij verandering en implementatie van nieuwe werkvormen van groot belang is uit te gaan van wat wél goed gaat. Wanneer de focus ligt op het ambitieniveau (datgene wat goed gaat en wat je wilt dat goed gaat) beweeg je naar iets toe. Dit in plaats van bewegen weg van datgene wat niet goed is.

Caluwé en Vermaak (2006) onderschrijven wat Kampen en Schuiling (2005) hebben aangegeven, dat bij verandering aandacht dient te zijn voor de veranderhistorie van de organisatie. Veranderaars moeten proberen om het probleem van verschillende kanten te bekijken, vooral de samenhang tussen die invalshoeken zijn belangrijk. Er dient belangstelling te zijn voor de competenties, het gedrag, de frustraties en de ambities van de medewerkers dat kan leiden tot binding van de managers met de medewerkers. Belangrijke vragen hierbij zijn: Hoe is het zo gekomen?, Wat houdt het in stand?, Wat gebeurt er als we iets doen?, Waarom is het moeilijk om aan te pakken? En wat maakt het de moeite waard om het aan te pakken? Zij geven aan dat bij verandering altijd rekening gehouden dient te worden met de informele organisatie. Dit zijn de informele groepsprocessen en interpersoonlijke relaties die spelen binnen de organisatie “A happy worker is a productive worker”.

Ook Van Pampus (2007) en Rijkers (2000) onderschrijven het belang van het geven van een actieve rol aan medewerkers bij het beschrijven van processen. De meeste kennis is op de werkvloer, wat de betrokkenheid van die medewerkers cruciaal maakt.

Hieruit wordt opgemaakt, dat om een implementatie van een nieuwe werkvorm pas succesvol kan verlopen, als hiervoor draagvlak onder de medewerkers is gecreëerd en zij actief betrokken zijn bij de voorbereiding van deze implementatie. Hoe veranderingen en implementaties in het verleden zijn verlopen dienen meegenomen te worden en de nadruk dient hierbij te liggen op de zaken die wél goed verliepen.

2.4 Motivatie

2.4.1. Algemeen

In paragraaf 2.3 is aangegeven dat het motiveren van personen een belangrijke voorwaarde is om draagvlak te kunnen creëren. In deze paragraaf worden daarom verschillende manieren van het motiveren van personeel uitgelicht.

Ten Have, Weusten en Bolweg (2000) geven acht adviezen om tot motivatie van medewerkers te komen. Bij het managen van motivatie is het van belang recht te doen aan het feit dat geen medewerker hetzelfde is én dat ze overeenkomsten hebben. Wat motiveert mensen? Zij geven aan dat een mens wordt gemotiveerd vanuit de inhoud van het werk (intrinsieke motivatie) en vanwege de beloning (extrinsieke motivatie). Tevens geven zij aan dat om medewerkers te motiveren, de ambities van de organisatie moeten aansluiten bij de ambities van die medewerkers. Belangrijk hierbij is goede communicatie en dialoog tussen de organisatie en haar medewerkers.

Murray P. (1943) deelt mensen in naar de mate waarin zij bepaalde behoeften hebben. Belangrijke soorten die hij onderscheidt zijn: behoefte aan prestatie, aan macht, aan controle, aan erbij te horen. Menselijk gedrag kan volgens hem het beste begrepen worden in termen van behoeftes en motivaties. Deze bepalen iemands persoonlijkheid. Het goed kunnen binden en motiveren van mensen vereist dan ook inzicht van het management in de behoeften van de mensen. Dit noemt hij de motivatiemix.

Verschillende psychologische theorieën geven inzicht in het verschaffen van motivatie. Zo omschrijft Maslow (1954) in zijn behoeftepiramide de verschillende behoeften van een mens. De piramide is opgebouwd van fysiologische basisbehoeften, via veiligheid, sociale behoeften en zelfvertrouwen, erkenning en onafhankelijkheid, naar zelfontplooiing en zelfrealisatie toe. Als een lagere behoefte bevredigd is, zal de persoon zich op het volgende niveau richten.

Hieruit wordt opgemaakt, dat goede communicatie en dialoog tussen de organisatie en haar medewerkers van groot belang is, bij de motivatie van deze medewerkers. Dit betekent, dat het voor de directie van de Liduinaschool van belang is een open communicatie te hebben en de dialoog aan te gaan met de medewerkers over de wijze waarop het werken met portfolio's geïmplementeerd zal gaan worden.

2.4.2. Motivatie bij verandering

Tjepkema en Verheijen (2009) beschrijven dat het belangrijk is om bij organisatieverandering of implementatie van nieuwe werkvormen te vertrouwen op het vermogen dat al aanwezig is binnen de organisatie. Het levert volgens hen niet alleen bruikbare informatie op, maar werkt bovendien als positieve attributie. Door te bevestigen, dat vertrouwd wordt op het vermogen van mensen en teams om hun eigen oplossing te ontwikkelen voor een lastig probleem en mensen te verleiden daar ook zelf op te vertrouwen, versterkt dit vertrouwen. Analyseren van succeservaringen helpt hierbij.

De positieve psychologie van Frederickson (2005) benadrukt dit. Zij geeft aan, dat positieve emoties een krachtig effect hebben. Ze geven energie om verder te gaan en zich te engageren in het proces. Ze boren vermogens aan van mensen die anders niet aangesproken zouden worden. Kortom ze vormen de motor voor verandering en geven energie.

Caluwé en Vermaak (2006) brengen het geeldrukdenken, blauwdrukdenken, rooddrukdenken, groendrukdenken en witdrukdenken naar voren. In dit stuk wordt slechts het rooddrukdenken uitgewerkt, omdat deze benadering de nadruk legt op de motivatie van medewerkers en dat van groot belang is voor dit onderzoek. Het rooddrukdenken heeft zijn grondslag in de Hawthorn-studies van Mayo (1933), Roethlinger (1941), McGregor (1960) en Maslow (1976). Zij omschrijven wat werknemers motiveert. Zij geven aan dat verandering pas plaatsvindt, als gedrag van mensen op de werkvloer verandert, zoveel mogelijk mensen bij de verandering betrokken worden, mensen weten wat ze ervoor terugkrijgen en het daardoor aantrekkelijk is om anders te gaan handelen én als die mensen zich gerespecteerd en gewaardeerd voelen. Dan pas ontstaat motivatie voor verandering.

Hieruit wordt opgemaakt dat het bij de implementatie van de nieuwe werkvorm 'werken met portfolio's' van groot belang is, de positieve ervaringen uit het verleden als leidraad mee te nemen. Medewerkers zullen gemotiveerd zijn wanneer hun kennis aangesproken wordt door directie en zij betrokken worden bij het voorbereiden van het implementatieproces. Voor de implementatie van het werken met portfolio's dient de school de tijd te nemen en in eerste instantie personeel te motiveren en daarmee draagvlak te creëren bij dit personeel.

2.5 Motivatie van zelfsturende teams

In de voorgaande paragrafen wordt motivatie en motivatie voor verandering uitgewerkt, maar gelden dezelfde regels en voorwaarden voor motivatie binnen organisaties die opgebouwd zijn in zelfsturende teams, zoals bij de Liduinaschool ZML het geval is?

Van Pampus (2007) omschrijft een zelfsturend team als een groep mensen, welke gezamenlijk verantwoordelijk is voor een proces, een compleet product. Een team voert de planning uit, bewaakt de procesvoortgang, lost dagelijkse problemen op en verbetert proces- en werkmethode zonder steeds een beroep te doen op het management. Het neemt eigen initiatief tot verbetering en medewerkers worden als groep aangesproken op prestaties. Verantwoordelijkheden liggen laag in de organisatie. De meeste kennis is aanwezig op de werkvloer, wat de betrokkenheid van de medewerkers cruciaal maakt.

Zij weten welke activiteiten er plaatsvinden en hoe deze met elkaar samenhangen. Ze weten waar verbeteringen mogelijk of gewenst zijn en op welke wijze dergelijke verbeteringen ingevoerd kunnen worden. Door het betrekken van de medewerkers bij de procesbeschrijving van de verandering, wordt draagvlak gecreëerd. Een manier om de invoering van een verandering te doen slagen is de moderatietechniek. Hierbij wordt een interactieve sessie georganiseerd, waarin alle betrokken medewerkers aanwezig zijn. Deze techniek is opgebouwd uit 3 stappen, te weten: het aangeven van begin- en eindpunt van het proces, het opschrijven van de te nemen stappen op kaartjes door alle medewerkers en het gezamenlijk komen tot de gewenste beschrijving van het proces. Op deze wijze voelen alle medewerkers zich betrokken bij het proces en voelen zich verantwoordelijk voor de uitkomst.

Rijkers (2000) omschrijft zelfsturende teams als de bouwstenen van de organisatie. Binnen de teams zijn medewerkers met verschillende achtergrond en ervaring samen verantwoordelijk voor het eindresultaat. Medewerkers hebben een taak om elkaar te helpen en te coachen. Rijkers geeft verder aan, dat binnen organisaties die opgebouwd zijn uit zelfsturende teams, rekening gehouden dient te worden met het feit dat top-down opgelegde veranderingen niet meer werken. Hierbij is het belang van het informeren en betrekken van medewerkers groot. Willen, kunnen en durven worden als sleutelbegrippen aangegeven. Bij veranderingsprocessen dient rekening gehouden te worden met een aantal kritische succesfactoren en dienen voorwaarden geschept te worden om samen te veranderen.

Om bereidheid onder de medewerkers te creëren om samen te werken, dienen drie voorwaarden geschept te zijn: er moeten gemeenschappelijke doelen gesteld voor de medewerkers van het team; geaccepteerde gedragsnormen zijn en ruimte voor persoonlijk functioneren.

Hieruit wordt opgemaakt, dat voor de Liduinaschool ZML, dat is opgebouwd uit zelfsturende teams (zelfverantwoordelijk genoemd binnen de Liduinaschool), het van belang is om medewerkers te betrekken bij het stellen van doelen en het bepalen van de manier waarop naar die doelen toegewerkt wordt. Kortom de medewerkers moeten betrokken worden bij de procesbeschrijving van de implementatie. Hierdoor raken medewerkers gemotiveerd en wordt draagvlak gecreëerd voor het werken met portfolio's.

Hoofdstuk 3 Onderzoeksmethodologie

3.1 Inleiding

In dit hoofdstuk wordt omschreven op welke manier het onderzoek uitgevoerd wordt, welke methodes gebruikt worden, op welke manier data geanalyseerd en verwerkt wordt en hoe de betrouwbaarheid en validiteit wordt gewaarborgd.

3.2 Onderzoeksvraag in relatie tot de onderzoekscontext

Dit onderzoek richt zich op het formuleren van een gedegen onderbouwd advies, dat uitgebracht wordt aan de directie van de Liduinaschool ten aanzien van het implementeren van de nieuwe werkvorm 'werken met portfolio's'.

Onderzoeksvraag:

Op welke wijze kan de directie van de Liduinaschool ZML draagvlak creëren en haar personeel motiveren, om de implementatie van het werken met portfolio's te doen slagen?

3.3 Soort onderzoek en onderzoeksstrategie

Dit onderzoek is een praktijkgericht onderzoek in de vorm van een programma-evaluatie. Dit is een onderzoeksvorm, die zich richt op het beoordelen van de kwaliteit van lopende projecten of programma's binnen een instelling of school. Het kan tevens gebruikt worden bij het ontwikkelen of invoeren van een programma op mesoniveau (schoolniveau en soms klas-niveau) (Harinck, 2010). Binnen dit onderzoek gaat het om de invoering van de nieuwe werkvorm 'werken met portfolio's' binnen de VSO-afdeling van de Liduinaschool.

Dit onderzoek is een deels kwalitatief onderzoek en deels een kwantitatief onderzoek. Kwalitatief als het gaat om de informatie vanuit de literatuur en de resultaten uit de open vragen van de enquête en kwantitatief als het gaat om de resultaten uit de gesloten meerkeuzevragen van de enquête en de resultaten vanuit de checklist. Aan hoeveel voorwaarden is bij implementatieprocessen in het verleden voldaan?

3.4 Onderzoekseenheden

Directie van de Liduinaschool: Zij is degene die implementaties van nieuwe werkvormen in eerste instantie moet doorvoeren en aansturen. De uitkomst van dit onderzoek is op haar gericht. Aangezien de huidige directie slechts anderhalf jaar werkzaam is binnen de Liduinaschool, is haar mening ten aanzien van veranderingen in het verleden niet relevant voor de veranderhistorie van de Liduinaschool. Wel is de manier hoe zij een verandering op dit moment zou doorvoeren van groot belang.

Personeelsleden VSO-afdeling: Hun mening en beleving van veranderingen en implementaties in het verleden op de Liduinaschool zijn belangrijk voor de veranderhistorie van de school. Zij zijn degenen, die de implementatie op de werkvloer zullen moeten uitvoeren. Zij krijgen met een andere manier van werken te maken die opgelegd is vanuit directie. Zij moeten gemotiveerd worden om de nieuwe werkvorm 'werken met portfolio's' te implementeren.

3.5 Onderzoeksprotocol

Het onderzoeksprotocol geeft een tijdspad weer. Dit dient als richtlijn voor het verdere verloop van het onderzoek (Verhoeven, 2010). Het tijdspad is een planning van activiteiten gekoppeld aan de beschikbare tijd voor dit onderzoek.

Figuur 2: Tijdsplanning onderzoek

3.6 Onderzoeksmethoden

Gegevens worden verzameld door middel van het afnemen van een enquête onder directie en alle personeelsleden binnen de VSO-afdeling van de school. De enquête bestaat uit voornamelijk gesloten vragen (keuze uit antwoord categorieën) en een aantal open vragen (vragen zonder vooraf gestelde antwoord categorieën). De enquête zal tijdens al geplande team- of bouwvergaderingen verspreid, ingevuld en verzameld worden. Personeelsleden die niet aanwezig zijn, zullen via email of persoonlijk postvak benaderd worden, om de respons zo groot mogelijk te krijgen. Wanneer de respons van de enquête 30% is, dan worden deze resultaten als bruikbaar beschouwd.

Als laatste wordt een checklist ingevuld door de onderzoeker, waarin aangegeven wordt aan hoeveel voorwaarden bij veranderingen en implementaties in het verleden, voldaan werd.

3.7 Onderzoeksinstrumenten

Voor dit onderzoek worden verschillende onderzoeksinstrumenten gebruikt.

Een enquête wordt afgenomen bij directie en alle personeel van de VSO-afdeling van de Liduinaschool. Dit is volgens Harinck (2010) een schriftelijk instrument, bedoeld om bij een brede groep personen nauwkeurige informatie te verzamelen. De enquête is een gestructureerd instrument, dat bestaat uit een aantal vragen of stellingen en daarbij behorende antwoordmogelijkheden. Deze vragen zijn erop gericht de respondent zich te laten uitspreken over een specifiek onderwerp. In dit onderzoek de implementatie van nieuwe werkvormen in het verleden en in de toekomst.

De enquête is verspreid onder alle personeel van het VSO van de Liduinaschool ZML.

Voorafgaand aan de afname van de enquête is aangegeven bij directie en personeel dat de enquête verspreid zou gaan worden. De enquête is voorafgaand aan uitgave goedgekeurd door de sectordirecteur VSO.

De enquête is opgebouwd uit zowel gesloten als open vragen.

Als laatste wordt een checklist ingevuld door de onderzoeker. Dit is zoals Harinck (2010) aangeeft, een gestructureerde lijst, bestaande uit een aantal op schrift gezette aandachtspunten, die gebruikt kunnen worden voor de analyse van procedures. In dit onderzoek gaat het om procedures die gevolgd zijn in het verleden, bij het implementeren van nieuwe werkvormen of ontwikkelingen binnen de Liduinaschool. In de checklist zijn de voorwaarden opgenomen die van belang zijn voor de kwaliteit van de implementatie van de nieuwe werkvorm 'werken met portfolio's'. Deze punten zijn ontleend aan door deskundigen vastgestelde 'good practices' (voorwaarden).

3.8 Methode voor data-analyse

De gegevens vanuit de enquête zullen zo verwerkt worden, dat de kwalitatieve gegevens ter illustratie van of aanvulling op de kwantitatieve gegevens dienen. Of afhankelijk van de resultaten kan er gebruik gemaakt worden van de vignettebenadering (Harinck, 2010). Dit is de methode waarbij types geconstrueerd worden. Daarnaast worden de aanvullende opmerkingen, die in de vragenlijst gegeven worden, via de zogenaamde 'geordende schoenendoos'-methode verwerkt. Deze methode wordt door Harinck (2010) omschreven als een manier, waarop een veelheid van informatie in rubrieken onderverdeeld wordt, zodat het voor de lezer te volgen is en de lezer het proces zelf kan beoordelen.

De checklist met voorwaarden wordt afgevinkt en op basis hiervan kan omschreven worden welke voorwaarden al dan niet aanwezig waren ten tijde van veranderingen en implementaties in het verleden van nieuwe werkvormen. Resultaten worden weergegeven in óf een tabel óf een grafiek / staafdiagram. Bij de gesloten vragen wordt gekozen voor een staafdiagram en bij de open vragen voor een tabel. In een tabel kan informatie namelijk uitgebreider omschreven worden, wat van belang is bij het omschrijven van bijvoorbeeld positieve en negatieve ervaringen en het stappenplan. Op basis van de gegevens vanuit de verschillende dataverzamelmethode(n) zoals hierboven vermeld, wordt een advies uitgebracht aan directie van de Liduinaschool.

3.9 Ethiek

Dit onderzoek is bekend bij directie, coördinator-CVB-VSO. Vanuit hen is het verzoek gekomen onderzoek te richten op het werken met portfolio's. Personeelsleden worden in eerste instantie op de hoogte gebracht van dit onderzoek door middel van een email. Hierin wordt tevens vermeld, dat zij in een al ingeplande vergadering een vragenlijst kunnen verwachten ten aanzien van implementatieprocessen in het verleden. Op deze manier worden zij al voorafgaand aan het invullen van de enquête aangezet tot denken over dit onderwerp.

De uitkomst van dit onderzoek, zal een gedegen onderbouwd advies zijn, wat uitgebracht wordt aan directie ten aanzien van het implementeren van nieuwe werkvormen binnen de VSO-afdeling van de Liduinaschool.

Binnen dit onderzoek wordt zorgvuldig met respondenten omgegaan. Dit gebeurt door de anonimiteit van één ieder te waarborgen.

3.10 Betrouwbaarheid en Validiteit (triangulatie)

Met betrouwbaarheid van een onderzoek, wordt verwezen naar de herhaalbaarheid en nauwkeurigheid van de meting. Levert een onderzoek hetzelfde resultaat op, wanneer de meting nogmaals plaatsvindt? Is een belangrijke vraag. Dan pas is een onderzoek betrouwbaar. De betrouwbaarheid wordt binnen dit onderzoek gewaarborgd door alle personeelsleden van de VSO-afdeling de enquête in te laten vullen. De gegevens worden meegenomen in de meting wanneer >30% van het personeel de enquête heeft ingevuld. Harinck (2010) geeft aan, dat bij het uitgeven van een schriftelijke vragenlijst aan een grote groep respondenten, een beperkte respons te verwachten valt tussen de 10 en 30%. Hier wordt binnen dit onderzoek dan ook aan vastgehouden.

Validiteit geeft aan of je met je onderzoek meet wat je wilt meten. Dit wordt in dit onderzoek gewaarborgd door de enquête zo op te stellen dat gesloten vragen slechts op één manier opgevat kunnen worden. Ruimte voor andere invulling dan de bedoelde wordt dan uitgesloten.

Daarnaast wordt de triangulatie in acht genomen, wat aangeeft dat binnen dit onderzoek gebruik wordt gemaakt van verschillende gegevensbronnen (Harinck, 2010). Vanuit de invalshoek van zowel directie, personeelsleden als onderzoeker wordt de situatie bekeken.

Tevens wordt gebruik gemaakt van de verschillende onderzoeksinstrumenten enquête en checklist én worden zowel kwantitatieve als kwalitatieve gegevens verwerkt om tot een uitkomst van het onderzoek te komen. Dit alles wordt voorafgegaan door een gedegen literatuurstudie met betrekking tot het creëren van draagvlak, motivatie en implementeren van veranderingen.

Hoofdstuk 4 Resultaten en data-analyse

In dit hoofdstuk worden de resultaten uitgewerkt, die vanuit de literatuur, de checklist en de enquête naar voren zijn gekomen. Per ingezet onderzoeksinstrument zullen de verzamelde data geanalyseerd en gekoppeld worden aan de verschillende deelvragen uit dit onderzoek. De verzamelde data worden ófwel in een tabel ófwel in een staafdiagram weergegeven en schriftelijk toegelicht wanneer dit vereist wordt.

4.1 Resultaten vanuit de checklist

Voor dit onderzoek is een checklist opgesteld om antwoord te krijgen op de volgende deelvragen:

Hoe zijn implementaties in het verleden gedaan?

Aan welke voorwaarden voor implementatie van een nieuwe werkvorm werd in het verleden voldaan?

In dit onderzoek gaat het om procedures die gevolgd zijn in het verleden, bij het implementeren van nieuwe werkvormen of ontwikkelingen binnen de Liduinaschool. Voor dit onderzoek is ervoor gekozen, om de invoering van het werken het Leerlingvolgsysteem LVS2006 te analyseren aan de hand van de checklist. In de checklist zijn de voorwaarden opgenomen die van belang zijn voor de kwaliteit van de implementatie van een nieuwe werkvorm. Deze punten zijn ontleend aan door deskundigen vastgestelde 'good practices' (voorwaarden). Op deze manier kan geanalyseerd worden, op welke manier deze verandering is ingevoerd en aan welke voorwaarden toentertijd is voldaan. Welke zaken verliepen goed en welke zaken verdienen verbetering? Hieruit dient zoals Caluwé en Vermaak (2006) onderschrijven, lering getrokken te worden voor het invoeren van nieuwe werkvormen in de toekomst.

Om de checklist in te vullen is het projectplan 'Handelingsplanning en LVS2006' geanalyseerd. In onderstaande figuur wordt de ingevulde checklist weergegeven. Achter elke voorwaarde wordt aangegeven of deze al dan niet aanwezig was ten tijde van invoering van het LVS2006.

Voorwaarden	Antwoordcategorieën	
Er is een duidelijk doel gesteld voorafgaand aan de invoering	ja	
Dit doel is kenbaar gemaakt aan alle betrokkenen binnen de school	ja	
Raakvlakken zijn getoond voorafgaand aan de invoering aan alle betrokkenen	ja	
Aangegeven door meting dat het van meerwaarde is voorafgaand aan de invoering		nee
Zijn voorbeelden van andere scholen aangehaald en voorgelegd aan alle betrokkenen voorafgaand aan de invoering?		nee
Is bepaald wie binnen de organisatie de belangrijkste betrokkenen zijn voorafgaand aan de invoering		nee
Is nagegaan bij het personeel wat hun standpunt was ten aanzien van het nieuwe LVS?		nee
Zijn deze standpunten meegenomen in het uiteindelijk plan tot uitvoering?		nee
Is een duidelijk stappenplan opgesteld?	ja	
Is de mening en kennis van de betrokkenen gevraagd bij het opstellen van het plan		nee
Heeft de uitvoering van het plan van aanpak stapsgewijs plaatsgevonden?	ja	
Is uitgegaan van de zaken die positief verliepen binnen de organisatie?		nee
Is de invoering van het nieuwe LVS een top-down of bottom-up beslissing geweest?	top-down	
Er is voldoende tijd genomen om intern draagvlak te creëren (Van Oosterhout)		nee
Procesmatige of projectmatige aanpak? (Van Oosterhout)		projectmatig
Wie heeft bepaald op welke wijze het werken met het nieuwe LVS ingevoerd werd? Directie / personeel? (Van Oosterhout)	directie	
Cruciale betrokkenen zijn meegenomen in het proces, er heeft voortdurend verankering plaatsgevonden? (Van Oosterhout)	ja	nee
Medewerkers hebben een actieve rol bij het beschrijven van het invoeringsproces (Van Pampus en Rijkers)		nee
Veranderhistorie is meegenomen in het opstellen van het plan voor implementatie (Caluwe en vermaak)		nee
Er is belangstelling getoond voor competenties van medewerkers(Caluwe en vermaak)		nee
Er is belangstelling getoond voor gedrag, frustraties en ambities van medewerker uit het verleden(Caluwe en vermaak)		nee
Op basis van de gebieden waarop verandering plaats zou vinden, zijn direct betrokkenen gehoord(Caluwe en vermaak)		nee
Is de nadruk gelegd op positieve zaken en processen uit het verleden?(Tjepkema en Verheijen)		nee
Paste de interventie bij de behoeften van de organisatie en haar medewerkers?(Cummings & Worley)		nee
Medewerkers dienen actief betrokken te worden bij het veranderingsproces(Cummings & Worley)	ja	
Invoerders hadden een bepaalde kennis over verandermanagement.(Cummings & Worley)		nee

Figuur 3: Checklist voorwaarden

De checklist is opgebouwd uit 26 voorwaarden voor een goede implementatie van een nieuwe werkvorm, waarop gescoord kan worden. Na analyse blijkt, dat de Liduinaschool bij de invoering van het nieuwe LVS2006 in het verleden slechts aan 7 voorwaarden voldaan heeft. 2 voorwaarden zijn onduidelijk gebleven en aan 17 voorwaarden is bij de invoering niet voldaan.

Er is voorafgaand aan de invoering een duidelijk doel gesteld en kenbaar gemaakt aan alle personeel via een studiedag, echter het standpunt van het personeel in deze is niet meegenomen bij het bepalen van de manier waarop het LVS2006 ingevoerd zou worden. Een duidelijk stappenplan is opgesteld, maar ook hierbij is niet de mening, frustraties, ambities en de kennis van alle betrokkenen meegenomen. Dit geldt voor de zaken die voorafgaand aan de invoering zijn uitgevoerd. Op het moment dat de invoering van het LVS2006 een feit was, werden steeds meer de betrokkenen meegenomen in de voortgang van het project en werden leerkrachten actief betrokken. Uit het projectplan, dat werd opgesteld ten aanzien van de invoering van het LVS2006, komt naar voren, dat dit vooral gericht was op de manier van verwerken van de gegevens en de invulling van de leerlijnen.

4.2 Resultaten vanuit de enquête

Het tweede onderzoeksinstrument wat ingezet is, om antwoord te krijgen op de deelvragen, is een enquête. De enquête is opgebouwd uit zowel gesloten als open vragen. De gesloten vragen, die betrekking hebben op de samenstelling van de onderzoekspopulatie, worden gezamenlijk weergegeven in onderstaande tabel in figuur 4.

Categorie	Respons %				
1. Geslacht	Man 27,3%	Vrouw 72,7%			
2. Leeftijd	20-30 9,1%	30-40 24,3%	40-50 33,3%	➤ 50 33,3%	
3. Team	5 9%	6 15,2%	7 33,3%	8 21,2%	Alle teams 21,2%
4. Aanstelling	Fulltime 27,3%	Parttime 63,6%	Leeg 9,1%		
5. Functie	Leerkracht 57,6%	Assistent 12,12%	Overig 30,3%		
6. Aantal dienstjaren	1-5 12,1%	5-10 21,2%	10-15 15,2%	15-20 27,3%	➤ 20 24,2%

Figuur 4: Persoonsgegevens

De gesloten vragen, die betrekking hadden op de manier van invoeren van veranderingen en werkvormen in het verleden, worden weergegeven in staafdiagrammen en voorzien van schriftelijke uitleg waar noodzakelijk.

De open vragen worden in categorieën ingedeeld en gebundeld. Dit wordt de gebundelde schoenendoosmethode genoemd (Harinck, 2010).

Voor dit onderzoek is een enquête opgesteld om antwoord te krijgen op de volgende deelvragen:

Hoe zijn implementaties in het verleden gedaan?

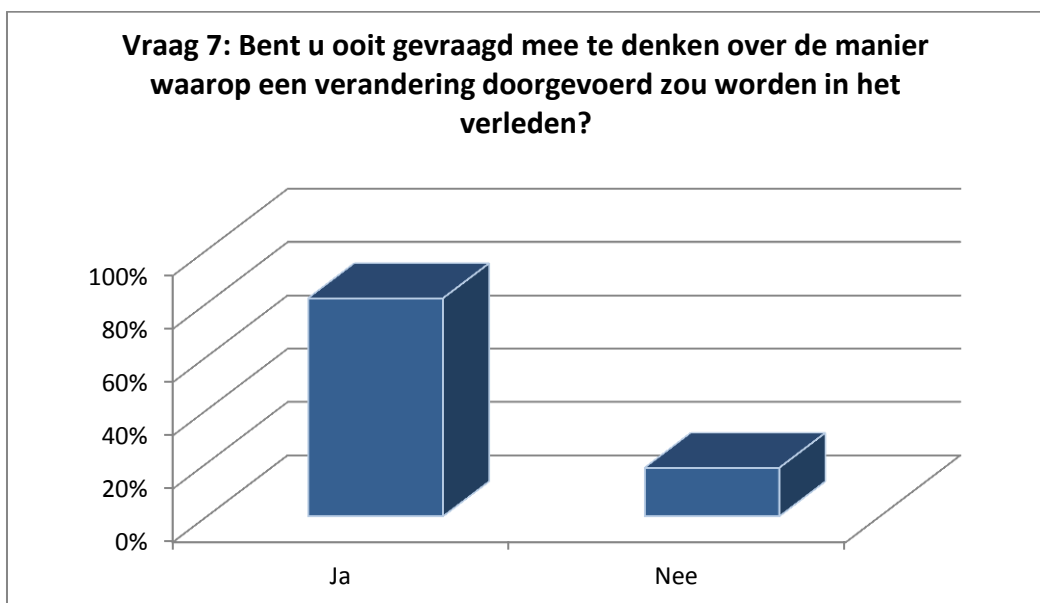
*Wat zijn hierbij positieve ervaringen bij directie en personeel?
(bevorderende factoren)*

*Wat zijn hierbij negatieve ervaringen bij directie en personeel?
(belemmerende factoren?)*

Hoe creëren we draagvlak voor het werken met portfolio's binnen de VSO-afdeling van de Liduinaschool?

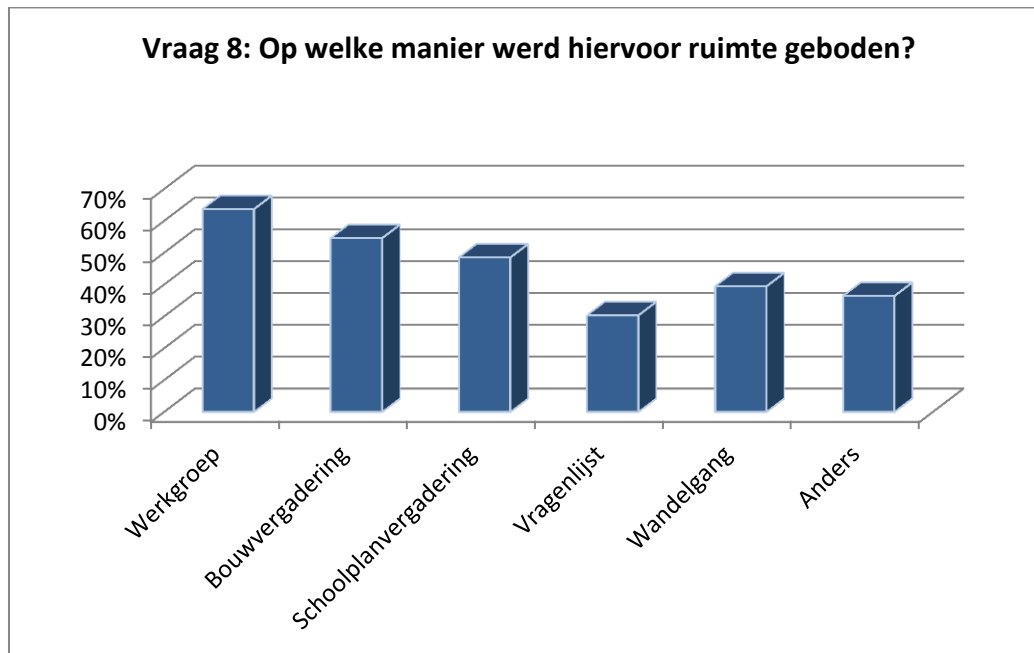
4.2.1 Hoe zijn implementaties in het verleden gedaan?

Antwoord op deze deelvraag wordt gegeven door de gegevens te verzamelen en analyseren van verschillende vragen. Per vraag worden de gegeven weergegeven en toegelicht.



Figuur 5: Gevraagde mening t.a.v. veranderingen in het verleden

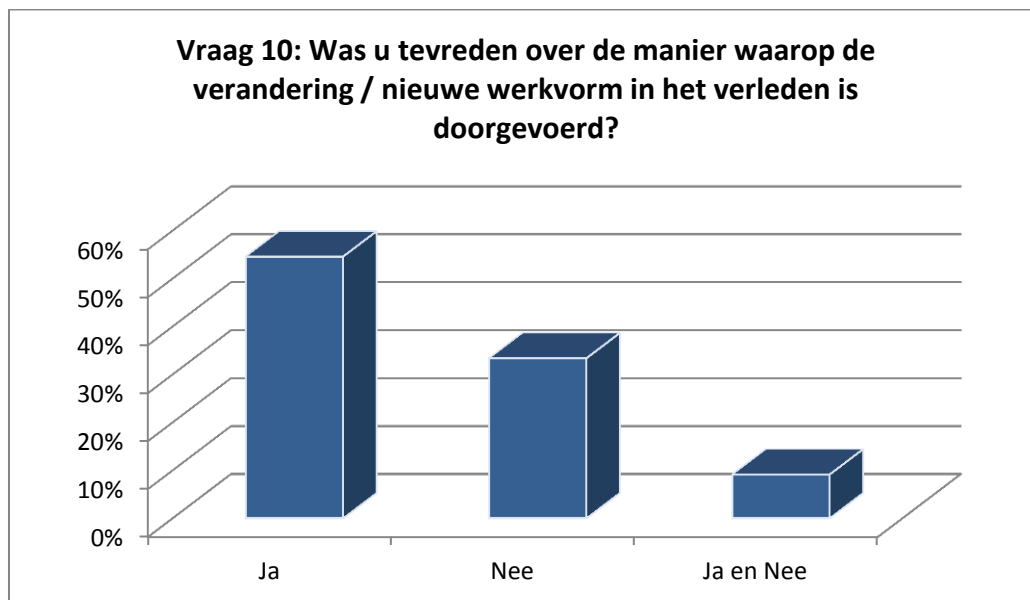
Dit betekent dat 82% van de respondenten aangeven, dat zij in het verleden gevraagd zijn door directie om mee te denken over de manier waarop een verandering doorgevoerd werd. 18% van de respondenten geven aan hiervoor niet benaderd te zijn.



Figuur 6: Overlegmomenten personeel

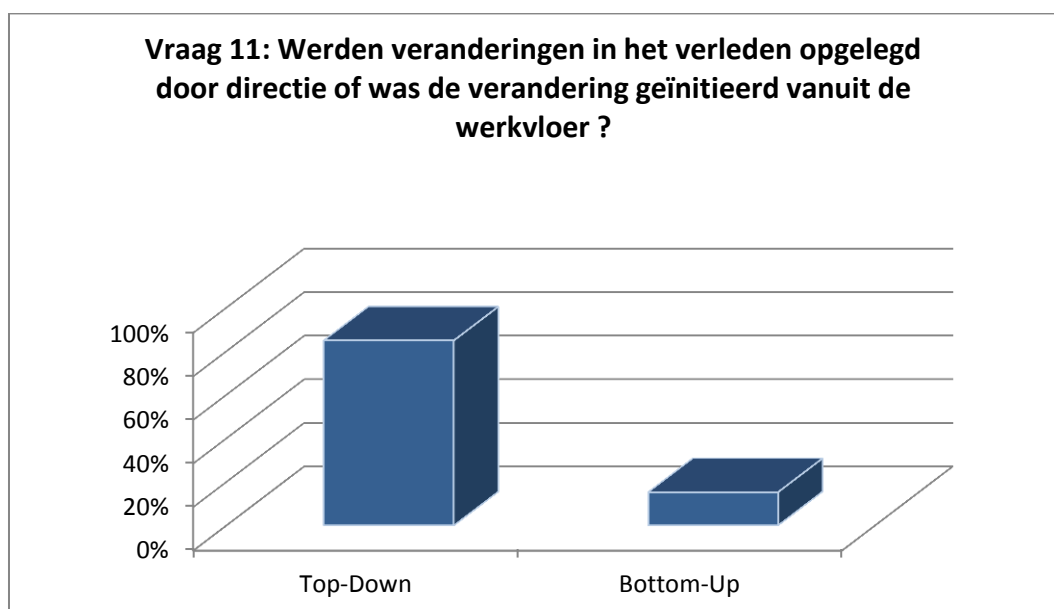
63,6% van de respondenten geeft aan in het verleden via deelname aan een werkgroep mee te hebben kunnen denken over een invoering van een verandering. 54,6% van de respondenten geeft aan in het verleden via bouwvergaderingen de kans gehad te hebben om mee te denken. 48,5% van de respondenten geeft aan dit via schoolplanvergaderingen gedaan te hebben. 30,3% van de respondenten heeft hun mening via een vragenlijst kenbaar kunnen maken en 39,4% van de respondenten heeft vragen met betrekking tot een dergelijke verandering of invoering in de wandelgangen gekregen en heeft op deze wijze kunnen meedenken. 36,4% van de respondenten geeft tevens aan nog via andere overlegvormen mee te hebben kunnen denken.

Dit overzicht geeft aan dat veel respondenten aangeven de mogelijkheid gekregen te hebben om mee te denken over een veranderingsproces of invoering van een nieuwe werkvorm.



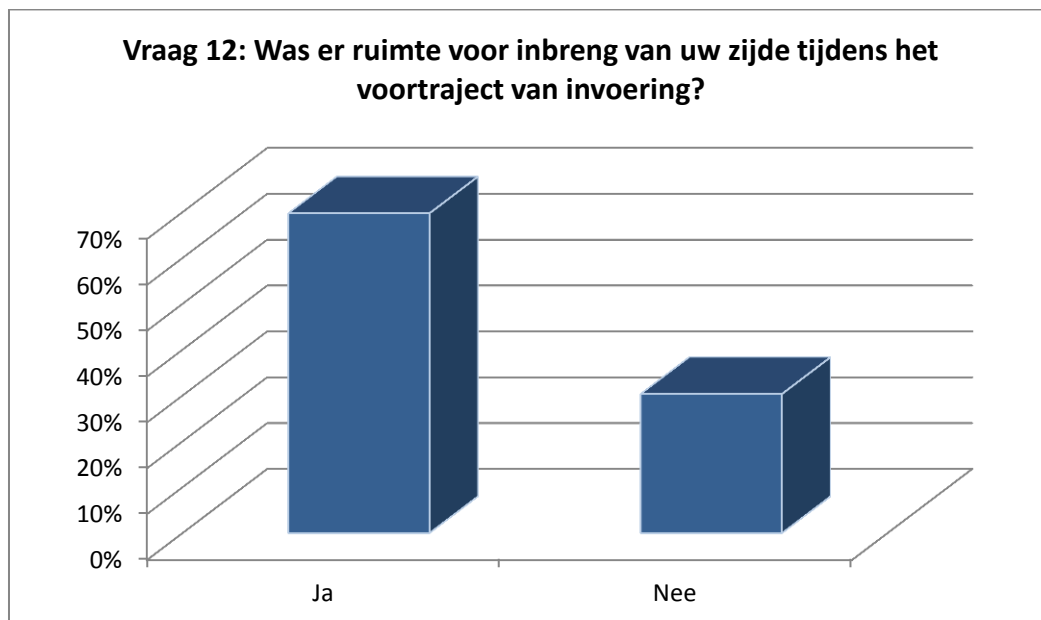
Figuur 7: Tevredenheid met verandering in het verleden

Dit betekent dat 54,6% van de respondenten aangeeft tevreden te zijn met de manier waarop veranderingen en invoeringen in het verleden zijn doorgevoerd op de Liduinaschool. 33,33% geeft aan niet tevreden te zijn met de gang van zaken. 9,1% geeft aan niet altijd tevreden te zijn geweest over de manier waarop veranderingen doorgevoerd werden. Deze laatste groep geeft aan meerdere veranderingen of invoeringen van nieuwe werkvormen meegemaakt te hebben, waarbij verschillende ervaringen van tevredenheid naar voren kwamen.



Figuur 8: Wijze van verandering

Uit deze gegevens is af te lezen, dat 85% van de respondenten veranderingen in het verleden als Top-Down ervaren. 15% van de respondenten geeft aan veranderingen in het verleden als bottom-up ervaren te hebben.



Figuur 9: Inbreng personeel Liduinaschool bij verandering in het verleden.

De mate waarin personeel inbreng heeft kunnen hebben bij veranderingen en/of invoering van nieuwe werkvormen in het verleden wordt door de respons op vraag 12 duidelijk. 70% van hen geeft aan inbreng te hebben gehad, 30% geeft aan geen inbreng gehad te hebben.

4.2.2 Wat zijn hierbij positieve ervaringen bij directie en personeel? (bevorderende factoren)

Antwoord op deze deelvraag wordt gegeven door de gegevens te verzamelen en analyseren van vraag 15, waarbij de respondent gevraagd wordt drie positieve punten aan te geven die tijdens veranderingstrajecten in het verleden goed verliepen.

Dit is een open vraag, welke inzichtelijk gemaakt wordt door de antwoorden te categoriseren. Dit gebeurt volgens de geordende schoenendoosmethodiek (Harinck, 2010), waarbij alle gegevens onderverdeeld worden in verschillende thema's of categorieën. Dit betekent dat antwoorden die door meerdere respondenten genoemd worden, samengevoegd kunnen worden binnen dezelfde categorie. De categorieën worden in de tabel van figuur 10 weergegeven.

Op deze manier ontstaat een overzicht van positieve zaken die in de toekomst zeker behouden dienen te worden, om een verandering of invoering van een nieuwe werkvorm te doen slagen.

Respondenten geven de volgende positieve punten aan:

Categorie	Positieve ervaringen / Bevorderende factoren
Ondersteuning en begeleiding	• Begeleiding IBers en coaching was goed • Extra georganiseerde studiedagen • Workshops voor leerkrachten om de methode eigen te maken • Extra tijd vrijgemaakt
Doel	• Duidelijk doel gesteld vooraf • Positieve intenties veranderaars • Meerwaarde voor de leerlingen
Communicatie	• Veel overlegmomenten • Ruimte voor ieders inbreng , mee mogen denken • Men voelde zich gehoord en serieus genomen • Interactie tussen de verschillende disciplines was goed
Organisatie	• Instellen werkgroepen • Indeling in teams met teamcoördinatoren
Invoering verandering / nieuwe werkvorm	• Gefaseerde invoering in kleine stappen • Handelingswijzer ter ondersteuning • Duidelijke afspraken maken en nakomen
Samenwerking	• Betrokkenheid bij alle partijen • Saamhorigheidsgevoel, samen streven naar een doel

Figuur 10: Positieve ervaringen / Bevorderende factoren

4.2.3 Wat zijn hierbij negatieve ervaringen bij directie en personeel? (belemmerende factoren?)

Antwoord op deze deelvraag wordt gegeven door de gegevens te verzamelen en analyseren van vraag 16, waarbij de respondent gevraagd wordt drie negatieve punten aan te geven die tijdens veranderingstrajecten in het verleden minder goed verliepen. Dit is een open vraag, welke inzichtelijk gemaakt wordt door de antwoorden te categoriseren. Dit gebeurt volgens de geordende schoenendoosmethodiek (Harinck, 2010). De categorieën worden in de tabel in figuur 11 weergegeven. Op deze manier ontstaat een overzicht van negatieve zaken die in de toekomst zeker vermeden dienen te worden, om een verandering of invoering van een nieuwe werkvorm te doen slagen.

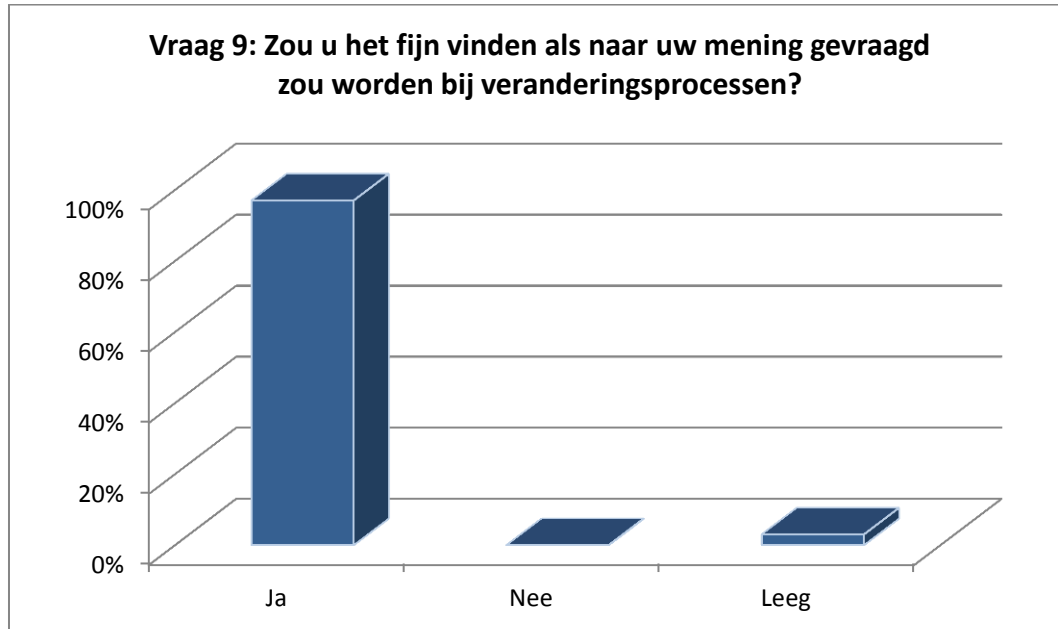
Respondenten geven de volgende negatieve punten aan:

Categorie	Negatieve ervaringen / Belemmerende factoren
Ondersteuning en begeleiding	• Weinig ondersteuning door en vanuit directie • Steeds andere verwerkingsvormen, geen eenduidige aanwijzingen • Begeleiders ervaren veel weerstand vanuit personeel • Te lange periode vrijblijvende toepassing
Doel	• Half ontwikkeld product ingevoerd, waardoor veel aanpassingen na invoering noodzakelijk waren, wat frustratie opriep bij personeel • Doel onduidelijk • Het niet invoeren van afspraken
Communicatie	• Directie leek niet te weten wat de verandering voor impact heeft op het personeel. • Weinig terugkoppeling door directie • Zwakke communicatie • Te weinig of geen inbreng gevraagd van personeel • Gevoel van onbegrip wanneer niets met vragen en opmerkingen vanuit werkvloer werd gedaan
Organisatie	• Minimaal inplannen van uren binnen normjaartaak • Onvoldoende ICT-mogelijkheden • Verandering kost tijd en extra energie wat ten koste gaat van andere zaken, dit werd niet altijd gewaardeerd • Randdiensten werden weinig betrokken • Geen volledige bezetting in de groepen • Teveel parttimers bevordert het proces niet
Invoering verandering / nieuwe werkvorm	• Te snel invoeren, waardoor werkdruk ontstond,, zaken voor niets gedaan waren en fouten nog gereduceerd dienden te worden • Te weinig investering in het creëren van draagvlak. • Teveel tijd tussen vervolgstappen • Het idee hebben, dat manier waarop verandering ingevoerd werd allang vastlag • Ontbreken van slagvaardig handelen • Vooraf was al besloten dat dit LVS-systeem gebruik zou gaan worden, daar had personeel geen inbreng in.
Samenwerking	• Weerstand oudere collega's vanwege brok ervaring • Te weinig betrokkenheid • Te weinig of ontbreken van draagvlak • Negatief denken van mensen

Figuur 11: Negatieve ervaringen / belemmerende factoren

4.2.4 Hoe creëren we draagvlak voor het werken met portfolio's binnen de VSO-afdeling van de Liduinaschool?

Antwoord op deze deelvraag wordt gegeven door de gegevens te verzamelen en analyseren van verschillende vragen. Per vraag worden de gegevens weergegeven en toegelicht.



Figuur 12: Wenselijkheid dat mening gevraagd wordt in de toekomst

Vraag 15: Kunt u 3 positieve punten aangeven die tijdens veranderingstrajecten in het verleden goed verliepen?

De uitwerking van deze vraag is eerder in dit hoofdstuk weergegeven in de tabel van figuur 11. Dit zal hier dus niet nogmaals gedaan worden.

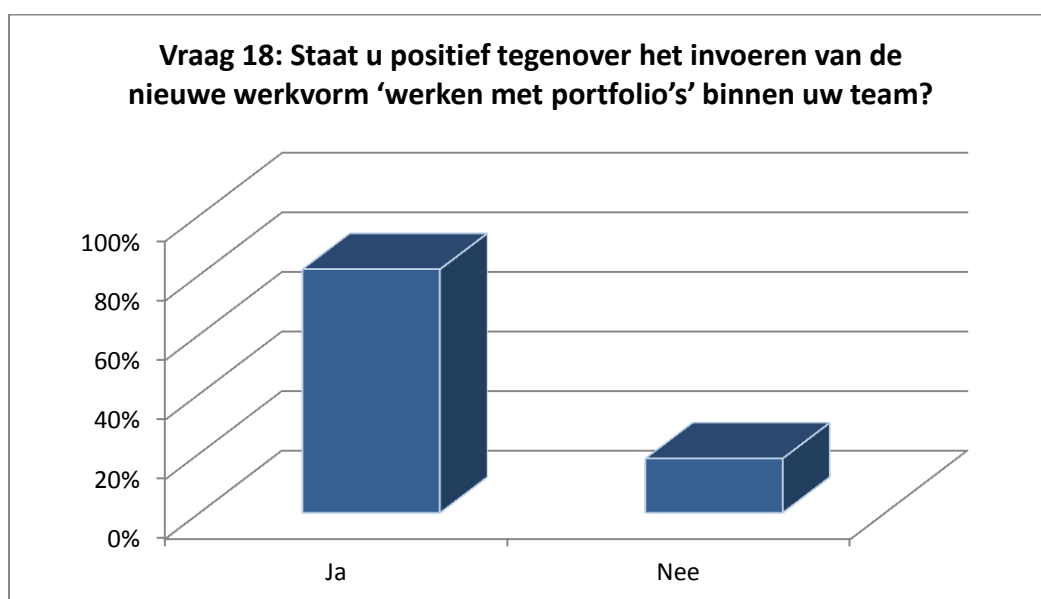
Vraag 17: Als de Liduinaschool een nieuwe werkvorm wil gaan invoeren, aan welke voorwaarden dient zij dan te voldoen volgens u om dit goed te laten verlopen?

In deze vraag is de respondent gevraagd voorwaarden aan te geven waaraan tijdens veranderingstrajecten in het toekomst voldaan dient te worden. Dit is een open vraag, welke inzichtelijk gemaakt wordt door de antwoorden te categoriseren. Dit gebeurt volgens de geordende schoenendoosmethodiek (Harinck, 2010). De categorieën worden in de tabel in figuur 13 weergegeven.

Op deze manier ontstaat een overzicht van voorwaarden die door het personeel naar voren gebracht zijn voor veranderingen in de toekomst en dus belangrijk zijn bij het creëren van draagvlak. Per categorie worden de twee voorwaarden weergegeven die als meest waardevol beschouwd worden door de respondenten.

Categorie	Voorwaarden
Planning en tijd	• Voldoende tijd nemen en geven voor implementatietraject, haalbaar tijdspad uitzetten • Nieuwe werkvorm moet volledig ontwikkeld zijn voordat het ingevoerd gaat worden, met één werkwijze, één schrijfwijzer en één manier van verwerken
Mate van inbreng van personeel	• Inbreng vanuit de teams en dit serieus nemen en verwerken • Iedereen vragen om zijn / haar mening
Duidelijkheid en communicatie	• Duidelijk doel stellen en deze met voldoende uitleg over het waarom bij personeel kenbaar maken • Duidelijke transparante communicatie / Duidelijke eenduidige uitleg naar werkvloer toe
Begeleiding	• Tussentijds evalueren hoe het traject verloopt en controleren of iedereen de ontwikkeling kan bijbenen • Voldoende begeleiding
Motivatie en draagvlak	• Draagvlak creëren en hier vooraf in investeren • Motivatie onder personeel creëren en streven naar betrokkenheid (dit kun je niet opleggen!)
Randvoorwaarden	• Zorg voor voldoende hulpmiddelen (computers e.d.) • Ruimte creëren binnen normjaartaak, bijv. als invulling van persoonlijke deskundigheidsbevordering

Figuur 13: Voorwaarden voor invoering 'werken met portfolio's' volgens personeel Liduinaschool



Figuur 14: Mate van positiviteit t.a.v. invoering 'Werken met portfolio's'

In dit staafdiagram wordt weergegeven in welke mate personeel positief tegenover het implementeren van de nieuwe werkvorm 'werken met portfolio's' staat.

82% van de respondenten heeft aangegeven positief tegenover het 'werken met portfolio's' staat, 18% heeft haar bedenkingen hierbij. Personeel dat positief tegenover de invoering staat, ziet vooral de meerwaarde in voor de leerlingen. Het personeel dat negatief tegenover de invoering staat, is vooral huiverig voor extra tijdsdruk bij henzelf en staat sceptisch tegenover de bruikbaarheid voor leerlingen uit hun team. Dit hebben de respondenten aangegeven in de opmerkingen, die zij aan vraag 18 gekoppeld hebben.

Vraag 19: Kunt u een aantal stappen opnoemen die volgens u doorlopen dienen te worden, alvorens een nieuwe werkvorm ingevoerd kan worden binnen uw team? In deze vraag is de respondent gevraagd deelstappen aan te geven voor veranderingstrajecten in het toekomst binnen de Liduinaschool. Dit is een open vraag, welke inzichtelijk gemaakt wordt door de antwoorden te verzamelen en overeenkomstige antwoorden te bundelen. Zo ontstaan een aantal hoofdstappen die aangegeven worden door de respondenten om veranderingen in de toekomst te implementeren.

De stappen die voortkomen uit het onderzoek zijn:

Stap	Uitwerking
1	Onderzoek naar vormgeving en onderzoek naar manier van invoeren (Inspraak personeel, kennis ligt op de werkvloer).
2	Opstellen ruim tijdspad (houdt rekening met drukke periodes in het schooljaar)
3	Samenstellen werkgroep vanuit de verschillende teams
4	Opstellen duidelijk stappenplan op basis van brainstormen met collega's
5	Terugkoppeling vanuit werkgroep naar teams van het uiteindelijke stappenplan
6	Voorzien in alle randvoorwaarden (middelen, tijd, ondersteuning etc.)
7	Pilotgroep probeert 'werken met portfolio's' eerst uit (ook de werkbaarheid van de handelingswijzer).
8	Evalueren ervaringen pilotgroep. Borgen wat goed is en bijstellen wat verbeterd kan worden
9	Terugkoppeling vanuit werkgroep naar teams, neem ideeën vanuit de teams mee.
10	Communiceren definitieve plan van implementatie en stappenplan alle personeel via studiedag. Opstellen / Werken met portfolio's oefenen tijdens workshops / studiedag
11	Uitvoering in praktijk van het werken met portfolio's door alle personeel (schoolbreed) bij één vakgebied (wanneer alles duidelijk is!!).
12	Evalueren, borgen en bijstellen via team- of bouwvergaderingen. Daarna terugkoppeling in de werkgroep. Dit gedurende een jaar.
13	Daarna stap voor stap meer vakgebieden invoeren.
14	Evalueren, borgen wat goed gaat en bijstellen wat verbeterd kan worden.

Figuur 15: Stappenplan opgesteld door respondenten

Hoofdstuk 5 Conclusies en waardering onderzoek

5.1 Inleiding

In hoofdstuk 4 is de verzamelde data per gestelde deelvraag uitgewerkt in staafdiagrammen en tabellen. In dit hoofdstuk worden de conclusies getrokken, aan de hand van de deelvragen en wordt antwoord gegeven op de onderzoeksvraag. Er wordt een advies uitgebracht aan directie en er worden aanbevelingen voor vervolgonderzoek gedaan.

5.2 Conclusies t.a.v. de deelvragen

De conclusies zijn getrokken op basis van informatie verzameld vanuit de literatuurstudie, het invullen van de checklist en het laten invullen van een enquête door het personeel.

5.2.1 Hoe implementeer je een nieuwe werkvorm?

Deze deelvraag is beantwoord in paragraaf 2.2 vanuit de beschreven literatuur. Implementatie van een nieuwe werkvorm kan op verschillende manieren gebeuren. Onderscheid is te maken in projectmatige en procesmatige invoering (Van Oosterhout, 2010). Een projectmatige aanpak richt zich vooral op de SMART geformuleerde doelen en plannen, terwijl een procesmatige aanpak de nadruk legt op het creëren van draagvlak onder alle betrokkenen.

Caluwé en Vermaak (2006) brengen het belang van het in acht houden van het zogenaamde Oerconflict. Veranderaars dienen in acht te nemen, dat samenhang noodzakelijk is en de factor 'mens' hoog in het vaandel staat.

De directie van de Liduinaschool dient met bovenstaande rekening te houden. Als zij een nieuwe werkvorm op het werkgebied van de leerkracht wil doorvoeren, zal zij aandacht moeten hebben voor de mening en inbreng van deze personen.

Betrokkenheid van die leerkrachten is dan noodzakelijk voor een goed implementatie.

5.2.2 Welke voorwaarden zijn er om de invoering van een nieuwe werkvorm te doen slagen?

Zowel vanuit de theorie als de praktijk wordt antwoord gegeven op deze deelvraag. Invoering van een nieuwe werkvorm kan volgens theoretici (Van Oosterhout, 2010; Van Pampus, 2007; Rijkers, 2000; Caluwé en Vermaak, 2006; Tjepkema en Verheijen, 2009; Cummings en Worley, 2001) slechts slagen wanneer een organisatie voldoet aan de volgende voorwaarden:

	Voorwaarden:
1	Voorafgaand aan de invoering een duidelijk doel stellen
2	Doel kenbaar maken bij alle betrokkenen binnen de organisatie
3	Voorafgaand aan de invoering de raakvlakken met bestaande zaken tonen
4	Voorafgaand aan de invoering de meerwaarde aangeven
5	Standpunt personeel nagaan en meenemen bij het opstellen van het plan
6	Opstellen duidelijk stappenplan
7	Stapsgewijze uitvoering van het plan
8	Nadruk leggen op de positieve zaken binnen de organisatie
9	Voldoende tijd nemen voor de invoering
10	Creëren van intern draagvlak
11	Cruciale betrokkenen meenemen en actief betrekken in het proces
12	Veranderhistorie meenemen bij het opstellen van het implementatieplan
13	Belangstelling tonen voor competenties, gedrag, frustraties en ambities van medewerkers
14	Interventie dient te passen bij de behoeften van de organisatie en haar medewerkers
15	Invoerders dienen een bepaalde kennis over verandermanagement te hebben

Figuur 16: Voorwaarden voor goede implementatie

In de antwoorden op vraag 17 uit de enquête geeft personeel hetzelfde aan. Zij benadrukken het belang van het actief betrokken zijn bij de implementatie van een nieuwe werkvorm. Daarnaast is het stap voor stap implementeren binnen een ruim opgezet tijdspad een belangrijke voorwaarde. Personeel geeft verder aan dat een nieuwe werkvorm compleet ontwikkeld dient te zijn en zonder ‘foutjes’ geïmplementeerd dient te worden volgens een duidelijke handelingswijze en op een eenduidige manier. Personeel wil graag meedenken en betrokken zijn. Goede transparante communicatie is hierbij een vereiste.

5.2.3 Op welke manieren kan draagvlak bij personeel gecreëerd worden en personeel gemotiveerd worden binnen een organisatie opgebouwd uit zelfverantwoordelijke teams?

Op deze deelvraag wordt zowel vanuit de theorie als vanuit de praktijk een antwoord gegeven. Van Pampus (2007) geeft aan dat het van cruciaal belang is dat medewerkers actief betrokken worden bij de procesbeschrijving van een verandering of invoering van een nieuwe werkvorm.

Zo wordt draagvlak gecreëerd, juist bij zelfverantwoordelijke teams. Rijkers (2000) geeft aan, dat om bereidheid tot samenwerking tussen medewerkers te creëren, drie voorwaarden geschapen dienen te worden. Dit zijn het stellen van een gezamenlijk doel voor de medewerkers van het team, zorgen voor aanwezigheid van geaccepteerde gedragsnormen en ruimte bieden voor persoonlijk functioneren. Dit is niet extreem verschillend van organisaties die niet opgebouwd zijn in teams. Wat wél beduidend anders is, is dat top-down opgelegde veranderingen vaak niet meer werken, wanneer een organisatie is opgebouwd in zelfverantwoordelijke teams (Rijkers, 2000).

Vanuit de opmerkingen die gemaakt zijn bij vraag 13 van de enquête, blijkt dat mensen gemotiveerd zijn wanneer ze mogen meedenken. Mensen die moeten werken met een nieuwe werkvorm, dienen betrokken te worden bij de invoering en uitwerking ervan. Duidelijke en intensieve communicatie blijken cruciaal te zijn voor het voelen van betrokkenheid bij een verandering. Voorwaarde voor motivatie bij personeel is tevens de meerwaarde die een nieuw in te voeren werkvorm dient te hebben voor de leerlingen en/of personeel. Hoe beter voor de leerlingen, hoe gemotiveerder het personeel is.

De directie van de Liduinaschool dient er dus zorg voor te dragen, dat medewerkers betrokken worden bij het stellen van de doelen en het bepalen van de manier waarop naar die doelen toegewerkt wordt. Hierdoor wordt personeel gemotiveerd en kan dus draagvlak gecreëerd worden.

5.2.4 Op welke manieren kan motivatie plaatsvinden?

Motivatie kan op verschillende manier plaatsvinden.

Uit de theorie blijkt, dat motivatie een sleutelrol speelt bij het creëren van draagvlak bij personeel, wanneer een nieuwe werkvorm ingevoerd dient te worden. Intrinsieke motivatie, de motivatie vanuit de inhoud van het werk (Ten Have, Weusten en Bolweg, 2000), staat centraal. Murray (1943) en Maslow (1954) spreken van bepaalde behoeften die mensen hebben, die bepalend zijn voor zijn of haar gemotiveerdheid. Management dient dan ook inzicht te hebben in de behoeften van het personeel. Goede communicatie is hierbij een vereiste.

Vertrouwen op de kennis en vaardigheden die al aanwezig zijn binnen de organisatie is belangrijk om personeel te motiveren bij de invoering van een nieuwe werkvorm (Tjepkema en Verheijen, 2009).

Dit wordt bevestigd door de respondenten van de enquête. Zij geven bij vraag 13 en 14 aan, dat zij inspraak, meedenken, duidelijke communicatie en het inzien van meerwaarde, als meest belangrijk vinden bij de invoering van een nieuwe werkvorm. Pas dan is men gemotiveerd en betrokken.

5.2.5 Hoe zijn implementaties in het verleden gedaan? Aan welke voorwaarden voor implementatie van een nieuwe werkvorm werd in het verleden voldaan?

Vanuit de antwoorden op de enquête blijkt, dat in het verleden implementaties van nieuwe werkvormen en veranderingen vooral top-down zijn uitgevoerd.

Inspraak van personeel is wel gevraagd, maar niet voor aanvang van de implementatie. Men geeft aan, dat momenten van overleg vaak via reeds ingeplande vergaderingen plaatsvond. Wat positief ervaren is, is het deelnemen aan een werkgroep, waar dan meer ruimte werd geboden tot meedenken en het hebben van inbreng door personeel.

54,6 % van de respondenten was tevreden over de manier waarop veranderingen en nieuwe werkvormen in het verleden hebben plaatsgevonden.

Bijna alle respondenten geven aan, dat veranderingen in het verleden vaak te snel doorgevoerd werden, waardoor teveel tijdsdruk ontstond en daarmee weerstand opriep.

Tevens wordt aangegeven dat in het verleden vaak zaken half af ingevoerd werden, waardoor bijstellen tijdens het invoeringsproces diende plaats te vinden en verwarring ontstond. Ook dit zorgde voor de nodige weerstand bij personeel, wat het slagen van het invoeringstraject niet bevorderde.

Vanuit de checklist is gekeken naar de invoering van het nieuwe LVS2006 (Leerlingvolgsysteem versie 2006) in het verleden. Het projectplan 'Handelingsplanning en LS2006' werd onder de loep genomen. In de checklist werden de voorwaarden voor een goede implementatie opgenomen en afgespiegeld tegen de manier waarop het LVS2006 werd ingevoerd op de Liduinaschool. Hieruit komt naar voren dat er wel een duidelijk doel werd gesteld voorafgaand aan de invoering en dat dit doel kenbaar is gemaakt aan alle betrokkenen binnen de school. Tevens werden raakvlakken voorafgaand aan de invoering getoond aan alle betrokkenen en werd een duidelijk stappenplan opgesteld. Dit plan van aanpak is stapsgewijs uitgevoerd. Directie heeft bepaald, dat het LVS2006 ingevoerd ging worden, wat de beslissing een top-down beslissing maakt. Betrokkenen zijn tijdens het proces wel meegenomen en actief betrokken en hier heeft verankering plaatsgevonden. Het implementeren van het LVS2006 heeft op een projectmatige manier plaatsgevonden. Aan de overige 17 voorwaarden werd niet voldaan bij de invoering van het LVS2006. Hier valt dus winst te behalen voor de Liduinaschool op het moment dat zij een nieuwe werkvorm wil gaan implementeren.

5.2.6 Wat zijn hierbij positieve en negatieve ervaringen bij directie en personeel (bevorderende en belemmerende factoren)?

Antwoord op deze deelvraag wordt gegeven door de vragen 15 en 16 van de enquête. Als bevorderende factoren werden door het grootste aantal respondenten naar voren gebracht: de goede begeleiding van de intern begeleiders op de werkvloer, het duidelijk gestelde doel, de vele overlegmomenten, het instellen van de werkgroepen, de opgestelde handelingswijzer en de betrokkenheid bij alle partijen tijdens de uitvoering van het plan.

Als belemmerende factoren werden door het grootste aantal respondenten naar voren gebracht: het invoeren van een half ontwikkeld product, waardoor veel aanpassingen na invoering noodzakelijk waren en wat frustratie opriep bij personeel; het niet invoeren van afspraken; de zwakke communicatie; het weinig of geen inbreng vragen van personeel; het minimaal inplannen van uren binnen de normjaartaak; het te snel invoeren, waardoor werkdruk ontstond; tekort aan investeren in het creëren van draagvlak en een tekort aan betrokkenheid. Het motiveren en betrekken van personeel bij implementeren, wordt aangegeven als erg belangrijke voorwaarde. Dit heeft in het verleden onder andere geleid tot het onvoldoende creëren van draagvlak voor de implementatie van een verandering.

5.3 Conclusies t.a.v. de onderzoeksvraag

Op welke wijze kan de directie van de Liduinaschool ZML draagvlak creëren en haar personeel motiveren om de implementatie van het werken met portfolio's te doen slagen?

In het onderzoek wordt een veelzijdig antwoord gegeven op deze onderzoeksvraag. Veranderhistorie is van belang voor het goed implementeren van een nieuwe werkvorm in de toekomst. Wat leert men van veranderingen die in het verleden hebben plaatsgevonden? Wat waren bevorderende factoren en welke factoren waren belemmerend? Hoe heeft het personeel de veranderingen en het invoeren van nieuwe werkvormen in het verleden ervaren?

Dit betekent voor de Liduinaschool, dat het belangrijk is te leren van veranderingen en implementaties uit het verleden. Hieruit komt naar voren dat bij eerdere verandertrajecten niet voldaan werd aan alle voorwaarden die gelden voor het optimaal implementeren van een verandering of nieuwe werkvorm. Personeel werd onvoldoende betrokken bij het opstellen van de plannen en er werd onvoldoende gebruik gemaakt van de kennis en ervaringen die medewerkers hadden. Er werd onvoldoende tijd genomen om de verandering door te voeren.

Wat positief ervaren is, is het aanstellen van en deelnemen aan een werkgroep, waar dan meer ruimte werd geboden tot meedenken en het hebben van inbreng door personeel. Dit leidt tot motivatie en betrokkenheid van het personeel, wat noodzakelijk is om draagvlak te creëren. Dit zou in de toekomst bij het invoeren van de nieuwe werkvorm 'werken met portfolio's' zeker onderdeel moeten uitmaken van het implementatietraject. Zaken die in het verleden als positief ervaren zijn oftewel de bevorderende factoren die eerder al naar voren werden gebracht, dienen tevens meegenomen te worden bij het opstellen van een implementatieplan voor het werken met portfolio's. Door de positieve ervaringen van het personeel te verwerken bij nieuwe implementaties, zal personeel positief gestemd worden alsook het borgen van de zaken die op dit moment goed verlopen. Het uitgaan van de kennis en kunde die aanwezig is binnen de Liduinaschool, zal zorgen voor meer vertrouwen en betrokkenheid van het personeel en daarmee een grotere gemotiveerdheid opleveren. Hoe meer mensen betrokken en gemotiveerd zijn, hoe groter het draagvlak. Daarnaast is het noodzakelijk voldoende ondersteuning te bieden op de werkvloer, gedurende de implementatie van 'het werken met portfolio's', dit is in het verleden als positief ervaren.

Naast het meenemen van de veranderhistorie en positieve zaken bij de invoering van de nieuwe werkvorm 'werken met portfolio's', zijn de voorwaarden voor een goede implementatie van verandering binnen een organisatie van belang.

Vanuit de literatuur zijn voorwaarden naar voren gekomen die in de checklist in figuur 3 in hoofdstuk 4. Deze kunnen eraan bijdragen, dat voor de invoering van een nieuwe werkvorm, personeel gemotiveerd wordt en daarmee draagvlak gecreëerd wordt. Dit is echter niet voldoende. Het is voor directie tevens van belang de voorwaarden die door personeel zelf aan zijn gegeven serieus te nemen en te verwerken in haar implementatieplan. Belangrijk is dan ook de feedback hieromtrent naar personeel toe. De voorwaarden die door personeel zijn aangegeven zijn weergegeven in figuur 13 in hoofdstuk 4. Als voornaamste voorwaarden worden voldoende implementatietijd, een duidelijk plan van aanpak, het instellen van een werkgroep, voldoende begeleiding en het invoeren van een compleet ontwikkeld product. De overige voorwaarden zijn tevens van belang om in acht te nemen door directie. De voorwaarden zijn namelijk opgesteld door het personeel zelf. Aangezien zij het van groot belang vinden om mee te kunnen denken en inbreng te hebben bij het invoeren van nieuwe ontwikkelingen of werkvormen, is het noodzakelijk de voorwaarden serieus te verwerken. Belangrijk is dan tevens om de wijze waarop deze verwerkt worden, terug te koppelen naar het personeel.

Dit komt ook sterk naar voren in het stappenplan voor implementatie van de nieuwe werkvorm dat opgesteld is door het personeel. De stap terugkoppeling naar personeel en transparante communicatie nemen een centrale positie in, bij het motiveren van het personeel en het creëren van draagvlak. Door personeel intensief te betrekken bij het implementatietraject, raakt zij meer gemotiveerd en betrokken bij het traject. Zij mag meedenken en voelt zich daarmee belangrijk en meer betrokken. Het personeel heeft door vraag 19 van de enquête te beantwoorden een stappenplan samengesteld voor het implementeren van een nieuwe werkvorm in de toekomst. Dit stappenplan is weergegeven in figuur 15 in hoofdstuk 4. Het is van belang voor directie, om dit als richtlijn te gebruiken bij het opstellen van het implementatietraject. Personeel heeft de kennis en kunde van de werkvloer in pacht, welke door directie aangesproken dienen te worden, zodat zaken die in het verleden positief verliepen geborgd worden en zaken die als negatief ervaren werden verbeterd of aangepast dienen te worden. Zo wordt een belangrijke stap gemaakt in het betrekken en het motiveren van personeel bij het nieuwe traject. Personeel voelt zich op die manier serieus genomen en zal meer positief ingesteld zijn ten opzichte van de implementatie.

Zij zal zich medeverantwoordelijk voelen voor het implementatietraject op het moment dat zij heeft mogen meedenken over de manier van implementeren. Zo wordt in de opmerkingen vanuit de enquête meerdere malen door personeel aangehaald. Zaak voor directie hierop in te spelen en actief te reageren. Wanneer directie voldoet aan bovenstaande zaken, zal personeel meer betrokken en gemotiveerd zijn. Zij zal zich meer verantwoordelijk voelen voor het slagen van het implementeren van de nieuwe werkvorm en zich daarbij extra inzetten om dit doel te bereiken. Draagvlak wordt op deze wijze gecreëerd, wat een voorwaarde is om de implementatie te doen slagen.

5.4 Aanbevelingen

Aan de hand van het onderzoek en de daaruit voorgekomen conclusies worden de volgende aanbevelingen gedaan aan directie van de Liduinaschool:

	Aanbeveling
1	Als directie een nieuwe werkvorm op het werkgebied van de leerkracht wil doorvoeren, zal zij aandacht moeten hebben voor de mening en inbreng van deze personen. Betrokkenheid van die leerkrachten is dan noodzakelijk voor een goed implementatie.
2	Neem de voorwaarden die vanuit de literatuur en vanuit personeel aangegeven zijn als leidraad voor het implementeren van de nieuwe werkvorm 'werken met portfolio's'.
3	Gebruik het stappenplan opgesteld door het personeel als richtlijn bij het opstellen van het stappenplan voor het implementatietraject van 'het werken met portfolio's'.
4	Betrek personeel intensief bij het totale traject van implementatie, zorg voor continue transparante communicatie naar alle betrokkenen
5	Neem de tijd voor het implementeren.
6	Organiseer voorafgaand aan het definitief stellen van het implementatieplan binnen ieder team een brainstormsessie, waarin een eerste aanzet tot implementatie naar voren gebracht wordt en waarin personeel al haar ideeën, meningen en opmerkingen kan terugkoppelen t.a.v. dit plan. Dit zou ook binnen een samengestelde werkgroep kunnen plaatsvinden, waarin vanuit ieder team een vertegenwoordiger plaatsneemt.
7	Zorg dat de implementatie ingevoerd wordt op een moment dat één ieder zich volledig hiervoor kan inzetten, dus wanneer geen andere tijdrovende zaken uitgevoerd dienen te worden.
8	Creëer voldoende ruimte voor begeleiding
9	Zorg dat de nieuwe werkvorm, in deze het portfolio voor leerlingen, in zijn geheel ontwikkeld is in samenspraak met personeel, alvorens het in te voeren.
10	Vervolgonderzoek zou een evaluatie in kunnen houden van dit gehele traject van implementeren, wat goed is borgen en wat minder goed was verbeteren. Hiervoor zou het traject van kwaliteitsverbetering ingezet kunnen worden, door het volgen van de stappen Plan-Do-check-Act van Deming (Wentink, 1999).

Figuur 17: Aanbevelingen

Bovenstaande aanbevelingen zijn niet alleen bruikbaar voor de implementatie van de nieuwe werkvorm 'werken met portfolio's', maar voor alle veranderingen en ontwikkelingen die geïmplementeerd gaan worden in de toekomst. Voorwaarde is dan wel opnieuw te bekijken wat geleerd kan worden van de implementatie van het werken met portfolio's, kortom de totale veranderhistorie mee te nemen en hiervan te leren.

Hoofdstuk 6 Evaluatie en reflectie

6.1 Inleiding

In dit hoofdstuk kijk ik terug op het afgelopen jaar van onderzoek, door te reflecteren op het verloop van het onderzoek, mijn professionele ontwikkeling, mijzelf als onderzoeker en als critical friend.

6.2 Persoonlijke reflectie op het verloop van het onderzoek

Vanuit de Commissie voor de Begeleiding van de Liduinaschool kwam de vraag of ik mijn onderzoek wilde richten op het leerlingportfolio. De school had zich namelijk ten doel gesteld, om aan einde van dit schooljaar het werken met portfolio's te gaan invoeren. Over de wijze waarop ze dit wilde doen en hoe dit portfolio eruit moest komen te zien, had men slechts weinig nagedacht. Ik besloot mij te richten op het traject van implementeren van deze nieuwe werkvorm. Dit sluit naadloos aan op mijn interesses en competenties op het vlak van organisatieontwikkeling en- verandering. Bij mijn werkzaamheden als kwaliteitszorgmedewerker op de Liduinaschool in het verleden, waren op dit vlak interessante uitkomsten en processen naar voren gekomen. Reden te meer om mijn onderzoek op een dusdanige manier in te richten, dat de uitkomst van mijn onderzoek een bijdrage zou leveren aan de positieve ontwikkeling en de kwaliteit van de school.

Een eerste aanzet voor het onderzoek werd gemaakt door het startdocument op te stellen. Hier ging veel tijd in zitten en kostte mij erg veel moeite, mede doordat er zoveel zaken tegelijkertijd speelden. Twee modules tegelijkertijd volgen met de bijbehorende opdrachten, mijn assistent die onverhoopt thuis kwam te zitten, een klas draaien van 15 zml-leerlingen, emotionele zaken die speelden en dan ook nog het startdocument ontwikkelen. Ik moet zeggen, dat ik soms door de bomen het bos niet meer zag. Toen uiteindelijk alle literatuur bestudeerd was, keerde de rust een beetje terug. Echter bleef het moeilijk om mij slechts op één onderdeel te richten. Ik was tenslotte gewend vanuit mijn taak als kwaliteitsmedewerker overkoepelende processen en factoren mee te nemen bij het borgen en verbeteren van kwaliteit. Ik werd gedwongen alle zaken door een trechter te halen en een selectie te maken van één bepaald onderdeel. Dit werd uiteindelijk 'het creëren van draagvlak binnen het VSO voor de implementatie van het werken met de nieuwe werkvorm 'werken met portfolio's'. Ik wilde in eerste instantie directie interviewen, maar bedacht mij dat de huidige directie slecht een korte periode werkzaam is binnen onze school en dus geen ervaringen met eerdere implementaties op deze school hadden.

Vanuit de literatuur kwamen een aantal voorwaarden naar voren, die voor een organisatie van belang zijn, bij organisatieverandering of ontwikkeling. Ik wilde bekijken of in het verleden bij de invoering van het nieuwe leerlingvolgsysteem aan deze voorwaarden werd voldaan en stelde een checklist samen. Dit gaf al een verhelderend beeld en bevestigde mijn vermoeden.

Daarnaast wist ik dat het belangrijk was om de mening van betrokkenen te peilen en mee te nemen en besloot ik om alle betrokkenen een enquête in te laten vullen, om een beeld te krijgen van de positieve en negatieve ervaringen.

Ik wilde steeds tijdens al ingeplande vergaderingen de enquêtes laten invullen om geen extra tijd van personeel te vragen, echter bleek het zo'n hectische tijd, dat hier weinig ruimte voor was. Ik heb uiteindelijk de enquête via de email verspreid, na deze goed te laten keuren door de sectordirecteur VSO. Mijn verwachting van een respons van minimaal 50% kwam niet uit, wat mij behoorlijk tegen viel. Ik merkte dat directe collega's snel reageerden, maar collega's die wat verder van mij afstaan lieten het op een deel na afweten. Ik heb na een week een herinneringsmail gestuurd, wat nog een aantal reacties opleverde. Hierdoor haalde ik slechts een respons van 34%, wat gelukkig wel voldoende is om een representatief beeld te krijgen. Ik ben hierin wel teleurgesteld. De verwerking van de resultaten en de uitwerking van de conclusies ondersteunden wat in de literatuur deels ook vermeld werd en konden in de meivakantie uitgewerkt worden. Ik merkte dat ik hoe verder ik naar het einde van het onderzoek aanliep, hoe meer ik gemotiveerd was het af te ronden.

Ik werd soms zenuwachtig van mijn studiegenoten, die wat voorliepen op het traject wat ik zelf uitgestippeld had, maar bleef vertrouwen houden in mijzelf. Ik kwam erachter, dat het er niet zo toe deed, wat er in de toekomst ingevoerd zou worden, mijn onderzoek kon ingezet worden voor alle implementaties van nieuwe werkvormen binnen het VSO van de Liduinaschool. Dit geeft voldoening.

6.3 Reflectie op mijn persoonlijke professionele ontwikkeling

Het doen van onderzoek was niet nieuw voor mij. Ik was dus op de hoogte van het proces van strubbelingen en stoeien om bij het juiste onderwerp en de juiste inrichting van je onderzoek te komen. Vooral doen van onderzoek, naast het hebben van een baan en het hebben van een zoontje van 2 jaar, is mij zwaar gevallen. Ik moest heel bewust omgaan met de tijd die er was en deze goed indelen, om alle taken die ik op alle gebieden had, te kunnen doen. Hierin ben ik gegroeid. Ik heb geleerd bewust dingen uit mijn hoofd te zetten en stap voor stap de zaken af te werken. Ik heb prioriteiten gesteld en regelmatig tijd voor mijn gezin ingelast, wat mij enorm veel energie opleverde. Daarnaast ben ik mij ervan bewust geworden dat ik makkelijk zakelijk schrijf, wat ik mooi vind. Ik heb hier ook als critical friend anderen kunnen helpen, wat mij een goed gevoel gaf. Ik ben mij bewuster geworden van de manier waarop ik dingen doe. Ik heb door het volgen van een aantal modules op een andere manier gaan kijken naar mijzelf en naar anderen. Ik wacht langer af met reageren op een ander en op leerlingen. Ik bedenk mij eerst wat die ander ergens mee bedoeld, alvorens ik reageer. Dit is iets wat ik op alle vlak kan gebruiken. Als laatste ben ik mij ervan bewust geworden dat ik het ontzettend leuk vind anderen te ondersteunen en een stukje te begeleiden in het onderzoekstraject. Misschien dat ik in de toekomst hier mijzelf nog verder in wil ontwikkelen.

6.4 Reflectie op mijn ontwikkeling als onderzoeker

Onderzoek doen, was niet nieuw voor me, dus daar kon ik mijn voordeel mee doen. Zakelijk schrijven heb ik op mijn opleiding aan de Universiteit van Tilburg wel geleerd, dus dat was geen probleem.

De opleiding Beleids- en Organisationswetenschappen, die ik eerder op de Universiteit van Tilburg succesvol heb afgerond. Mijn scriptie moest een wetenschappelijk onderzoek zijn, wat mij in het doen van het onderzoek voor de Master SEN opleiding toch ook verward heeft. Had ik wel voldoende literatuur en is het allemaal wel voldoende wat ik doe? Er waren nog zoveel andere factoren die interessant waren om mee te nemen in mijn onderzoek. Dit maakte mij wat onzeker op een bepaald punt. Mijn afstudeerbegeleidster en critical friends konden mij gerust stellen. Het was een rare gewaarwording, dat ik hierin mijn twijfels had, ondanks mijn eerdere opleiding. Dit had ik niet verwacht.

6.5 Reflectie op mijn ontwikkeling als critical friend

Ik heb het over en weer van ondersteunen van mijn critical friends uiteindelijk wel als prettig ervaren. In het begin was de feedback die wij als critical friends aan elkaar gaven nog sporadisch. Naarmate we verder kwamen in ons onderzoek werd het intensiever. Ik hechte hoe langer hoe meer waarde aan de respons van vooral twee critical friends. Met hen had ik een prettig contact en we konden alles tegen elkaar zeggen, of het nu wel of niet goed was. Ik heb veel ondersteuning van hen gehad, ook toen zij zelf al bijna klaar waren met hun onderzoek.

Ik heb zelf zoveel mogelijk geprobeerd voor alle critical friends eenzelfde ondersteuning te zijn, wat denk ik wel gelukt is. Door elkaars stukken te lezen, leer je erg kritisch kijken, ook naar je eigen werk. Ik wilde zelf net zo'n goede critical friend zijn als de anderen voor mij waren, wat maakte dat ik de stukken erg serieus doornam. Soms kwam ik daardoor pas later aan mijn eigen werk toe, wat weer extra druk opleverde. Ik heb ervaren, dat het belang van het hebben van goede critical friends en een kritische afstudeerbegeleidster enorm is.

Nawoord

Het zit erop, na een jaar zwoegen is het eindelijk zover. Met dit afstudeeronderzoek sluit ik mijn studie Master SEN aan de Fontys Hogeschool van Eindhoven af. Het is nu tijd om de personen, die mij geholpen hebben bij het realiseren van mijn meesterstuk, te bedanken. Om te beginnen wil ik mijn critical friends bedanken voor het ondersteunen door dik en dun en het kritisch bekijken van mijn werk. In het bijzonder wil ik Monique van Eggermond- van Wanrooy en Judith Boumeester bedanken in deze. Bedankt meiden, jullie zijn top!

Verder wil ik mijn afstudeerbegeleidster Erika Kragten- van Adrichem bedanken voor de kritische en professionele begeleiding en aansturing. Fijn om steeds die overzichtelijke blik achter de hand te hebben. Bedankt daarvoor!

Ik wil mijn collega's bedanken die de moeite hebben genomen, de enquête in te vullen en daarmee ervoor gezorgd hebben dat ik mijn onderzoek kon doen.

Als laatste wil ik Duncan en Tristan bedanken, voor hun geduld op de momenten waarop ik aan mijn meesterstuk moest werken en voor de eeuwige ondersteuning door er gewoon te zijn. Jullie zijn mijn alles, bedankt!

Literatuur

Boeken:

- Caluwé, L., de, & Vermaak, H. (2006). *Leren veranderen; een handboek voor de veranderkundige*. Deventer: Kluwer.
- Cummings, T.G., & Worley, C.G. (2001). *Organization development & change*. United States of America: South-Western College Publishing, Thomson Learning.
- Franken, R.E. (2007). *Human Motivation*. USA: University of Calgary Thomson Wodsworth.
- Harinck, F. (2010). *Basisprincipes praktijkonderzoek*. Antwerpen - Apeldoorn: Garant.
- Have, S., ten, Weusten, S., & Bolweg, J. (2000). *Binding en motivatie: acht adviezen voor employment marketing*. Amsterdam: Nieuwezijds.
- Liduinaschool, (2011-2015). *Meerjarenbeleidsplan*. Breda, Noord-Brabant, Nederland.
- Miller, W.R., & Rollnick, S. (2005). *Motiverende gespreksvoering*. Ekklesia: Theologische uitgeverij.
- Oosterhout, D., van, (2010). *Procesregie: creatief sturen op gedragen besluitvorming*, 1^e druk. Culemborg: Van Duuren Management.
- Pampus, van, B. (2007). *Kwaliteitsmanagement- Een praktische handleiding voor de invoering van kwaliteitszorg*, 2^e herziene druk. Den Haag: Boom Onderwijs.
- Rijkers, T. (2000). *Bouwen aan zelfsturende teams*. Baarn: Uitgeverij H.Nelissen B.V.

- Tjepkema, S., & Verheijen, L. (2009). *Van Kiem tot kracht – een waarderend perspectief voor persoonlijke ontwikkeling en organisatieverandering*. Houten: Springer uitgeverij B.V.
- Verhoeven, N. (2010). *Wat is onderzoek?* Den Haag: Boom Lemma uitgevers.
- Wentink, T. (1999). *Kwaliteitsmanagement en organisatieontwikkeling*, tweede druk. Utrecht: Uitgeverij Lemma BV.
- Zwaan, A.H., van der, (1999). *Organising Work Processes; Engineering Work & Managing Workers*. Assen: Van Gorcum& Comp. B.V.

Internetsites:

- Geraadpleegd op 2 mei 2012:
<http://www.resulture.nl/ons-team>

Bijlage 1 Checklist

Checklist met betrekking tot de invoering van het leerlingvolgsysteem LVS2000

Voorwaarden	Antwoordcategorieën	
Er is een duidelijk doel gesteld voorafgaand aan de invoering	ja	nee
Dit doel is kenbaar gemaakt aan alle betrokkenen binnen de school	ja	nee
Raakvlakken zijn getoond voorafgaand aan de invoering aan alle betrokkenen	ja	nee
Aangegeven door meting dat het van meerwaarde is voorafgaand aan de invoering	ja	nee
Zijn voorbeelden van andere scholen aangehaald en voorgelegd aan alle betrokkenen voorafgaand aan de invoering?	ja	nee
Is bepaald wie binnen de organisatie de belangrijkste betrokkenen zijn voorafgaand aan de invoering	ja	nee
Is nagegaan bij het personeel wat hun standpunt was ten aanzien van het nieuwe LVS?	ja	nee
Zijn deze standpunten meegenomen in het uiteindelijk plan tot uitvoering?	ja	nee
Is een duidelijk stappenplan opgesteld?	ja	nee
Is de mening en kennis van de betrokkenen gevraagd bij het opstellen van het plan	ja	nee
Heeft de uitvoering van het plan van aanpak stapsgewijs plaatsgevonden?	ja	nee
Is uitgegaan van de zaken die positief verliepen binnen de organisatie?	ja	nee
Is de invoering van het nieuwe LVS een top-down of bottom-up beslissing geweest?	Top-down	Bottom-up
Er is voldoende tijd genomen om intern draagvlak te creëren (Van Oosterhout)	ja	nee
Procesmatige of projectmatige aanpak? (Van Oosterhout)	procesmatig	projectmatig
Wie heeft bepaald op welke wijze het werken met het nieuwe LVS ingevoerd werd? Directie / personeel? (Van Oosterhout)	directie	personeel
Cruciale betrokkenen zijn meegenomen in het proces, er heeft voortdurend verankering plaatsgevonden? (Van Oosterhout)	ja	nee
Medewerkers hebben een actieve rol bij het beschrijven van het invoeringsproces (Van Pampus en Rijkers)	ja	nee
Veranderhistorie is meegenomen in het opstellen van het plan voor implementatie (Caluwe en vermaak)	ja	nee
Er is belangstelling getoond voor competenties van medewerkers(Caluwe en vermaak)	ja	nee
Er is belangstelling getoond voor gedrag, frustraties en ambities van medewerker uit het verleden(Caluwe en vermaak)	ja	nee
Op basis van de gebieden waarop verandering plaats zou vinden, zijn direct betrokkenen gehoord(Caluwe en vermaak)	ja	nee
Is de nadruk gelegd op positieve zaken en processen uit het verleden?(Tjepkema en Verheijen)	ja	nee
Pastte de interventie bij de behoeften van de organisatie en haar medewerkers?(Cummings & Worley)	ja	nee
Medewerkers dienen actief betrokken te zijn bij het veranderingsproces(Cummings & Worley)	ja	nee
Invoerders hadden een bepaalde kennis over verandermanagement.(Cummings & Worley)	ja	nee

Bijlage 2 Enquête

Beste collega's,

Het werken in het onderwijs is aan veel veranderingen en ontwikkelingen onderhevig. Omgaan met al die veranderingen en ontwikkelingen vergt veel energie en flexibiliteit van een organisatie. Niet altijd verlopen veranderingen en het invoeren van nieuwe werkvormen en ontwikkelingen efficiënt en effectief. Dat is binnen onze school niet anders. In het verleden zijn verschillende veranderingen, ontwikkelingen en implementaties van nieuwe werkvormen doorgevoerd op uiteenlopende manieren. Deze verliepen niet altijd vlekkeloos en leverden soms veel frustraties op voor zowel de invoerders als voor het uitvoerende personeel.

In het schoolplan 2011-2012 van de Liduinaschool is het invoeren van het werken met portfolio's opgenomen als doelstelling. De wijze waarop deze verandering van werken met de leerlingen ingevoerd zal gaan worden en hoe een dergelijk portfolio eruit moet komen te zien, is nog onbekend.

Reden te meer, om mijn afstudeeronderzoek Master SEN te richten op de manier waarop het invoeren van deze nieuwe werkvorm binnen onze school het beste uitgevoerd kan worden. Hiervoor is het belangrijk de meningen en inzichten van alle betrokkenen te laten meewegen bij het opstellen van een invoeringsplan. Zaken die in het verleden goed verliepen, moeten zo blijven en zaken die minder goed verliepen vereisen aanpassing. Jullie weten beter dan wie dan ook wat nodig is, om een nieuwe werkvorm in te voeren binnen jullie eigen werkveld. Wat zijn voorwaarden die eerst geschapen dienen te worden, om voor jullie op een prettige en efficiënte manier het werken met portfolio's in te voeren?

Ik wil jullie vragen de volgende vragenlijst over veranderingen en invoeringen van nieuwe ontwikkelingen in het verleden en in de toekomst in te vullen. Jullie anonimiteit wordt gewaarborgd. Invullen zal ongeveer 10 minuten tijd in beslag nemen. Jullie respons wil ik gebruiken om een gedegen advies uit te brengen aan directie ten aanzien van de manier waarop het werken met portfolio's ingevoerd zal worden. Dit advies zal tevens naar jullie teruggekoppeld worden begin juni 2012. De gegevens worden uitsluitend voor dit onderzoek gebruikt.

Graag jullie ingevulde enquêtes vóór vrijdag 13 april retour via email naar nicole.bijsmans@inos.nl of via de interne postbak. Vragen of opmerkingen ten aanzien van het onderzoek of deze enquête, kun je sturen naar bovenstaand emailadres.

Alvast bedankt voor jullie medewerking!

Groeten Nicole Nanlohy-Bijsmans

Vragen met ☐ : Kruis aan wat op u van toepassing is

Vragen met : vul in wat uw mening is

1. Wat is uw geslacht?

- ☐ Man
- ☐ Vrouw

2. Wat is uw leeftijd?

- ☐ 20-30
- ☐ 30-40
- ☐ 40-50
- ☐ ouder dan 50

3. In welk team bent u werkzaam?

- ☐ Team 5
- ☐ Team 6
- ☐ Team 7
- ☐ Team 8

4. Wat voor aanstelling heeft u ?

- ☐ Fulltime
- ☐ Parttime

5. Welke functie bekleedt u?

- ☐ Leerkracht
- ☐ Assistent
- ☐ Anders, nl

6. Hoeveel jaren bent u werkzaam binnen de Liduinaschool?
..... jaar

7. Bent u ooit gevraagd mee te denken over de manier waarop een verandering
doorgevoerd zou worden in het verleden?

- ☐ Ja
- ☐ Nee (ga verder naar vraag 9)

8. Op welke manier werd hiervoor ruimte geboden?

- ☐ Deelname aan een werkgroep
- ☐ Via bouwvergaderingen
- ☐ Via schoolplanvergaderingen
- ☐ Invullen van een vragenlijst
- ☐ Vragen in de wandelgangen
- ☐ Anders namelijk:

.....

9. Zou u het fijn vinden als naar uw mening gevraagd zou worden bij een dergelijk proces?

- ☐ Ja
- ☐ Nee

10. Was u tevreden over de manier waarop de verandering/nieuwe werkvorm in het verleden is doorgevoerd?

- ☐ Ja
- ☐ Nee

11. Werden veranderingen in het verleden opgelegd door directie (Top-Down) of was het een verandering geïnitieerd vanuit de werkvloer (Bottom-Up)?

- ☐ Top-Down
- ☐ Bottom-Up

12. Was er ruimte voor inbreng van uw zijde tijdens het voortraject van invoering?

- ☐ Ja
- ☐ Nee

13. Was u gemotiveerd om aan de verandering mee te werken en zich hiervoor extra in te zetten? Waarom?

- ☐ Ja , want
- ☐ Nee , want

14. Voelde u zichzelf verantwoordelijk voor het goed verlopen van het veranderingstraject?

- ☐ Ja
- ☐ Nee, omdat

15. Kunt u 3 positieve punten aangeven die tijdens veranderingstrajecten in het verleden goed verliepen?

-
-
-

16. Kunt u 3 negatieve punten aangeven die tijdens veranderingstrajecten minder goed verliepen?

-
-
-

17. Als de Liduinaschool een nieuwe werkvorm wil gaan invoeren, aan welke voorwaarden dient zij dan te voldoen volgens u om dit goed te laten verlopen? (te denken valt bijvoorbeeld aan: voldoende tijd)

-
-
-
-
-
-

18. Staat u positief tegenover het invoeren van de nieuwe werkvorm 'werken met portfolio's' binnen uw team?

- ☐ Ja, omdat
- ☐ Nee, omdat

19. Kunt u een aantal stappen opnoemen die volgens u doorlopen dienen te worden, alvorens een nieuwe werkvorm ingevoerd kan worden binnen uw team?

-
-
-
-
-
-

20. Heeft u aanvullende opmerkingen?

.....

.....

.....

.....

.....

Bedankt voor het invullen van de vragenlijst!!