

VERANDERING VAN GEDRAG OM
VERBETERCULTUUR TE BORGEN

Thomas Hardie
0980422

IMPLEMENTATIE VAN VERANDERING

RCAIVV04Q6

Inhoud

1	Inleiding	4
2	Omschrijving Oscar Romeroschool	4
2.1	Missie, visie en strategie Oscar Romeroschool	4
2.1.1	Missie.....	4
2.1.2	Visie	4
2.1.3	Strategie, ambitie en doelstelling.....	5
3	Opdrachtformulering.....	6
3.1	Aanleiding.....	6
3.1.1	Continu Verbeteren.....	6
3.2	Angel en kiem van het vraagstuk	6
3.3	Praktijk voorbeelden Angel en urgentiebesef.....	6
3.4	Onderzoeksvraag.....	7
3.5	Scope en stakeholders.....	7
3.6	Theoretisch kader	8
3.6.1	Het uitvoeren en monitoren van het programma (Instrumenten Leerkracht).....	8
3.6.2	Succesfactoren voor verandering creëren (Acht veranderstappen van Kotter)	9
3.6.3	Succesfactoren voor verandering creëren (Traag versnellen van Arend Ardon).....	9
3.6.4	Samenstelling van het team (kleurenmodel van Caluwé).....	9
3.6.5	Bewustwording van gedrag (ambigüiteiten in organisaties).....	9
3.6.6	Visualisatie door middel van een conceptueel model	10
3.6.7	Deelvragen.....	10
3.7	Onderzoeksmethode.....	10
3.7.1	Methoden van onderzoek en procedures.....	10
3.7.2	Populatie en deelnemers.....	11
3.7.3	Operationalisatie van de variabelen	11
3.7.4	Analysemethoden.....	11
3.7.5	Validiteit en betrouwbaarheid	12
3.7.6	Ethiek verantwoord handelen.....	12
4	Diagnose	14
4.1	Conclusie onderzoeksvraag ‘Effect van het Leerkracht programma’.....	14
4.2	VeranderCanvas	14
4.2.1	Conclusie uit de VeranderCanvas.....	14
4.3	Systemen en complexiteit	16
4.3.1	Losse koppelingen tussen opvattingen en gedrag	16

4.4	Complexiteit	16
4.5	Draagvlak vraagstuk	16
5	Veranderstrategie.....	17
5.1	Kleuren van De Caluwé.....	17
5.1.1	Conclusie kleuren van De Caluwe.....	17
5.1.2	Persoonlijke voorkeurstrategie	18
5.2	Verlangen (kernwaarden).....	19
5.2.1	Conclusie verlangen (kernwaarden).....	19
6	Interventieplan	20
6.1	Traag versnellen	20
6.2	Mijn rol als veranderaar	20
6.3	Conclusie Traag versnellen	21
6.4	Verbinding met lopende zaken	21
6.5	Rollen bij verandering	21
7	Interventies	23
7.1	Interventie bordsessie XL	23
7.1.1	Context/ historie/ omgeving	23
7.1.2	Resultaat.....	23
7.1.3	Evaluatie	23
7.2	Interventie M&M retrospective	24
7.2.1	Context/ historie/ omgeving	24
7.2.2	Resultaat.....	24
7.2.3	Evaluatie	24
7.3	Interventie theatervoorstelling met het team	25
7.3.1	Context/ historie/ omgeving	25
7.3.2	Resultaat.....	25
7.3.3	Evaluatie	25
7.4	Interventie verbetercultuur tijdens de Studiedag.....	26
7.4.1	Context/ historie/ omgeving	26
7.4.2	Resultaat.....	26
7.4.3	Eerste gedeelte interventie studiedag	26
7.4.4	Tweede gedeelte interventie Studiedag	28
7.4.5	Evaluatie	28
8	Conclusie	29
8.1	Conclusie deelvragen.....	29

8.2	Eindconclusie.....	30
9	Volgende stap.....	31
9.1	Olympisch vuur.....	31
9.2	Externe expertise.....	31
9.3	Spelvorm gebruiken	32
9.3.1	Toolbox.....	32
9.3.2	Gamification	32
9.3.3	Opstelling.....	32
10	Feedback Praktijkbegeleider	33
11	Slotwoord	34
12	Bibliografie.....	35
13	Bijlage	37
13.1	Bijlage: Onderzoek 'Effect van het Leerkracht programma'	37
13.2	Bijlage: Screenshot Jaarplan.....	38
13.3	Bewijs feedback Leerwerkgroep/ docenten en medestudenten	39
13.4	Bijlage: Bewijs van kleurentesten leerkrachten Oscar Romeroschool.....	40
13.5	Bijlage: Resultatenoverzicht Kleurentest	44
13.6	Bijlage: Contact TwynstraGudde	44
13.7	Bijlage: Operationalisatie van de variabelen.....	45
13.8	Bijlage: Voorstel standaard Ritmiek	47
13.9	Bijlage: Agenda studiedag	48
13.10	Bijlage: Uitwerkingen studiedag.....	49
13.11	Bijlage: Uitnodiging voorstelling Controle.....	52
13.12	Bijlage: Voorstel verbetercultuur n.a.v. studiedag.....	53

Implementatie van verandering

Beroepsproduct

1 [Inleiding](#)

Dit onderzoek heeft plaatsgevonden op de Oscar Romeroschool tussen 7 september 2022 en 14 januari 2023. Er is er een inleiding geschreven welke een duidelijk beeld geeft over de missie, visie, strategie en doelstelling van de organisatie. Het onderzoek 'implementatie van verandering' gaat verder met de data, bevindingen en aanbevelingen uit het onderzoek uit de module 'Waardenvol organiseren' (Hardie, 2022). Voor de complete diagnose en aanbevelingen zie rapport 'Effect van het Leerkracht programma' welke is toegevoegd als bijlage. Daarnaast is de persoonlijke rol van hoofdonderzoeker (Thomas Hardie) een belangrijk onderdeel van de verandering. Er is in dit verslag gekozen om feedback van collega's/ Leerwerkgroep (LWG), medestudenten en docenten van de Hogeschool Rotterdam (zie bijlage 13.3), aanpassingen en persoonlijke ervaringen direct te beschrijven bij de onderdelen waar het om gaat. Als er wordt geschreven in de 'Ik-vorm' bij de omschreven onderdelen dan gaat het over de hoofdonderzoeker (Thomas Hardie).

2 [Omschrijving Oscar Romeroschool](#)

De Oscar Romeroschool is een Katholieke basisschool, aangesloten bij de Rotterdamse Vereniging voor Katholiek Onderwijs (RVKO) en wil vanuit deze levensovertuiging ons onderwijs inhoud geven. Er wordt een sfeer geschept waarin ieder kind zich geborgen en geaccepteerd voelt, ongeacht zijn capaciteiten, taal en culturele achtergrond (Oscar Romeroschool, 2022). In de pedagogische aanpak staan afspraken voor teamleden, ouders, kinderen die daarbij ondersteunen.

Binnen schooltijd biedt de Oscar Romeroschool een rijke schooldag voor de kinderen. Het kind krijgt hierdoor de mogelijkheid om verschillende talenten van zichzelf te ontdekken en te ontwikkelen. De vakken worden gegeven door vakkrachten met ieder hun eigen expertise. Deze vakkrachten werken samen met de groepsleerkrachten en sluiten aan bij de thema's in de klas. Zo werkt de Oscar Romeroschool op verschillende manieren aan dezelfde doelen. Dit zorgt voor hogere onderwijsresultaten.

2.1 [Missie, visie en strategie Oscar Romeroschool](#)

2.1.1 [Missie](#)

De Oscar Romeroschool ziet het als belangrijkste taak om kinderen een sterke basis mee te geven voor hun toekomst in de maatschappij. Ze willen elk kind zich laten ontplooiën tot een 'competente rebel', die zelf keuzes kan maken, deze kan beargumenteren en trots is op de keuzes die hij of zij maakt. Daarom luidt de missie:

'Oscar Romeroschool, voor een sterke basis!'

2.1.2 [Visie](#)

De Oscar Romeroschool wil dat de school een vertrouwde plek is, waar ieder kind het naar zijn zin heeft. De school wil de kinderen zo goed mogelijk voorbereiden op hun toekomstige plaats in de maatschappij. Jonge kinderen krijgen de tijd, de ruimte en aandacht die ze nodig hebben om zich al spelend zo optimaal mogelijk te kunnen ontwikkelen. Oudere kinderen worden uitgedaagd om, uitgaande van hun (on)mogelijkheden, zo goed mogelijk te presteren. Ze leren rekenen, taal, lezen en

ontdekken de wereld om zich heen. Ze leren samenwerken en ontwikkelen zelfvertrouwen en leren zichzelf sturen.

2.1.3 Strategie, ambitie en doelstelling

De Oscar Romeroschool stelt aan het begin van het schooljaar ambities op met het team. Deze ambities zijn leidend om prioriteiten te stellen en planmatig alle items aan bod te laten komen, dit middels doelen en acties op de bouwboarden en groepsboarden. Het vieren van successen, het delen van verbazing, bloopers en het inzetten op werkgeluk zijn belangrijke speerpunten die nauw aansluiten bij de verbetercultuur die graag wordt gezien. Om de kinderen en de collega's (nog) verder te laten ontwikkelen in een verbetercultuur wordt er gewerkt volgens de aanpak van Stichting LeerKRACHT (Oscar Romeroschool, 2022). Een geïntegreerde aanpak om 'elke dag samen een stukje beter' te worden. Binnen deze aanpak wordt er met regelmaat geëvalueerd.

Begin van het schooljaar wordt met het team de ambities, prioriteiten, jaardoelen vastgesteld. Hierbij wordt continue de vraag gesteld: "Wat is het effect op onze kinderen en wat kunnen we morgen al anders doen?"

Vanuit de ambities komen de prioriteiten op het jaarbord. Het jaarbord is leidend voor het handelen op schoolniveau. Vervolgens wordt er in de twee verbeterboarden en de verschillende subgroepen (IB, administratie, Brede school en directie) gewerkt met de vertaling van de ambities naar specifieke realistische doelen en haalbare (en sprintbare; max 8 weken) acties.

3 Opdrachtformulering

3.1 Aanleiding

Gedrag veranderen is een grote uitdaging. Vooral als het gaat om het aanpassen van routines, waarvan leerkrachten zich nauwelijks bewust zijn. Daarom is een doordachte aanpak en draagvlak nodig voor een 'continu verbetercultuur'. Het werken met een 'verbeterprogramma', zoals LeerKRACHT, is nog geen garantie voor daadwerkelijke verbetering in de praktijk.

3.1.1 Continu Verbeteren

De Oscar Romeroschool is in schooljaar 2015-2016 is begonnen met de aanpak van 'Stichting LeerKRACHT'. Op een school met een verbetercultuur werk je samen aan nog beter onderwijs. Een cultuur waarin je als leraren van elkaar leert en samen met de kinderen en de schoolleiding het onderwijs continu verbetert. De aanleiding om te starten met het programma is het creëren van een professionele schoolcultuur.

Hoe wordt dat gedaan? Aan de basis staan vier LeerKRACHT-instrumenten die elkaar onderling versterken (de bordsessie, gezamenlijk lesontwerp, lesbezoek en feedback, stem van de leerling). Deze instrumenten zet je in een geplande ritmiek in en vormen de kern van het LeerKRACHT-programma daarmee je op jouw school een verbetercultuur kan creëren (Stichting leerKRACHT, 2022).

Door deelname aan de verbetercultuur van LeerKRACHT is er heel wat veranderd in de structuur van overlegmomenten, communicatie en beslissingen. De taak/ invloed van het middenmanagement is weggevallen en er wordt van de directie een andere manier van leiding geven verwacht. Daarnaast hebben er sinds de invoering binnen het team een hoop personele wisselingen plaatsgevonden.

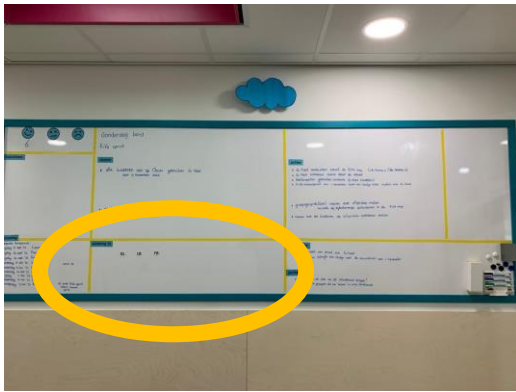
De bordsessies voor de leerkrachten zijn op twee verschillende momenten in de week. De leerkrachten zijn aan het begin van het schooljaar ingedeeld op één van de twee dagen. De twee groepen komen elke week op dinsdag en donderdag bij elkaar. Naast de verbeterborden van de leerkrachten zijn er ook verbeterborden voor de directie, IB en voor de administratie.

3.2 Angel en kiem van het vraagstuk

Het team heeft te weinig aandacht voor het uitvoeren en monitoren van het programma. Dit is gebleken uit de diagnose uit het onderzoek 'EFFECT VAN HET LEERKRACHT PROGRAMMA' OP DE OSCAR ROMEROSCHOOL (Hardie, 2022). Naar aanleiding van het onderzoek zijn er afspraken gemaakt met betrekking tot de verbetercultuur. Dit heeft er voor gezorgd dat er duidelijke afspraken en een ritmiek voor de bordsessies is opgenomen in de planning. Om er voor te waken dat de aandacht weg zakt en de leerkrachten weer terug in 'oud' gedrag vallen, moet er een urgentie besef worden gecreëerd om onderwijsverbetering te realiseren en de verbetercultuur op de Oscar Romeroschool te borgen. Aan het einde van dit onderzoek wordt er een degelijk en creatief implementatieplan gegeven aan de directie van de Oscar Romeroschool, met als uiteindelijk doel om 'Elke dag samen een beetje beter te worden' (Stichting leerKRACHT, 2022).

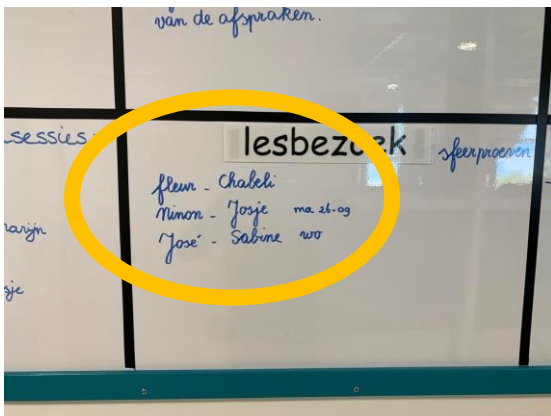
3.3 Praktijk voorbeelden Angel en urgentiebesef

Bordsessies zijn ingepland alleen er zijn geen Gezamenlijk lesontwerp (GL) en Lesbezoek (LB) ingepland door de leerkrachten. Afspraak is dat elke vier weken, twee keer een GL en LB wordt geïnitieerd.

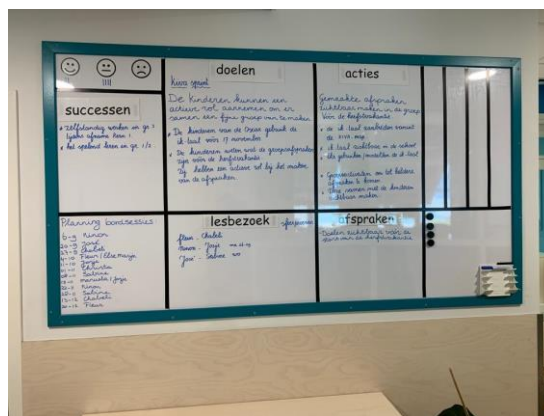


Figuur 1 afspraken bord donderdag GL en LB (1)

Ook bij dit ‘verbeterbord’ is de planning voor de bordsessies en het gebruik van de doelen en acties duidelijk omschreven. Op dit bord zijn ook LB ingepland. Bij het bevragen van de desbetreffende collega’s zijn er twee lesbezoeken niet doorgegaan en bij alle drie de lesbezoeken is er geen gezamenlijk lesontwerp met een vooraf gesteld doel gemaakt.



Figuur 2 afspraken bord dinsdag GL en LB (2)



Figuur 3 afspraken bord dinsdag GL en LB

3.4 Onderzoeksvraag

Welk gedragsaanpassing wordt er van de leerkrachten verwacht om de onderwijsverbetering te realiseren en de verbetercultuur op de Oscar Romeroschool te borgen?

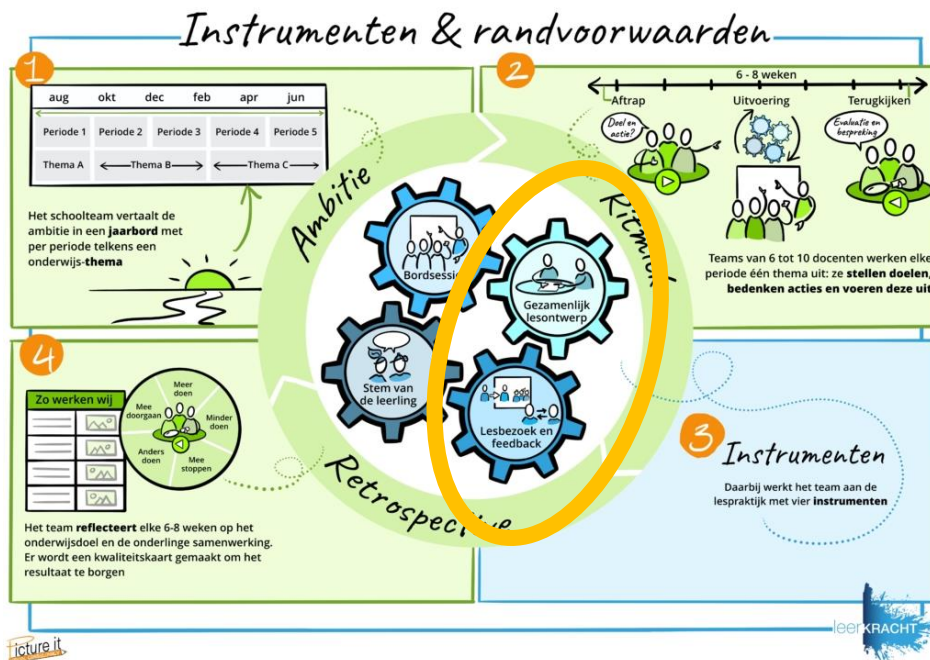
3.5 Scope en stakeholders

Het onderzoek heeft betrekking op de interne organisatie van de Oscar Romeroschool. De volgende doelgroepen worden betrokken in het onderzoek: kinderen, leerkrachten en schoolleiding. De verschillende rollen in het verloop van het veranderproces staan omschreven in het hoofdstuk 6.5.

In dit onderzoek is er voor gekozen om te focussen op de twee leerkrachtborden die op de dinsdag en de donderdag plaatsvinden. Met name op de instrumenten; Gezamenlijk lesontwerp en klassenbezoek/ feedback. Deze twee instrumenten zijn onderdeel van de ritmiek die door Stichting Leerkracht worden aangereikt (Stichting leerKRACHT, 2022). Daarnaast richt dit onderzoek zich

voornamelijk op de samenwerking en verbondenheid (gedrag). De organisatorische elementen van de uitvoering (proces) is voor dit onderzoek geen speerpunt.

De externe factoren die worden meegenomen in het onderzoek zijn de expertcoaches van Stichting Leerkracht, de 'good practice' op scholen die ook werken met het LeerKRACHT programma en de resultaten van reeds gedane onderzoeken. Zaken die buiten de scope naar voren komen tijdens dit onderzoek die interessant zijn, worden benoemd en meegenomen in het advies naar de directie van de Oscar Romeroschool.



Figuur 4 Scope onderzoek implementatie van verandering

3.6 Theoretisch kader

Het doel van een theoretisch kader is te laten zien welke variabelen, vanuit de theorie gezien, een rol zouden kunnen spelen bij het probleem in de organisatie (Prins, 2018). Om duidelijk te maken wat het onderzoek inhoudt is er gebruik gemaakt van onderstaande elementen.

3.6.1 Het uitvoeren en monitoren van het programma (Instrumenten Leerkracht)

Een verbetercultuur maakt dat je elke dag bezig bent met kwaliteitsverbetering. Dit onder het motto: 'Elke dag samen een beetje beter'. Continu verbeteren komt voort uit de Lean-filosofie (Stichting leerKRACHT, 2022). Uit onderzoek van de Inspectie van Onderwijs (Inspectie van het onderwijs, 2020) en McKinsey (McKinsey & Company, 2020) blijkt dat scholen met een verbetercultuur meer bereiken met hun kinderen op school. In deze cultuur werken leraren en schoolleiding intensief samen om 'elke dag samen' het onderwijs beter te maken.

Stichting LeerKRACHT vertaalde de adviezen uit het rapport 'How the world's most improved school systems keep getting better' (Mourshed, Chijioke, & Barber, 2020) naar de praktijk van het Nederlandse onderwijs door het ontwikkelen van, een volgens de initiatiefnemers getoetste, praktische en kopieerbare aanpak waarbij scholen zelf de kwaliteit van hun onderwijs kunnen verbeteren. In het schooljaar 2012/2013 is voor het eerst door scholen voor primair, voortgezet en middelbaar beroepsonderwijs met dit transformatie- of veranderprogramma gewerkt. Het programma is er op gericht op scholen een transformatie tot stand te brengen naar een cultuur waarin leraren samenwerken bij het verbeteren van het onderwijs (Sol & Stokking, 2014).

Implementatie van verandering

Thomas Hardie

Cursuscode NLQF6

3.6.2 Succesfactoren voor verandering creëren (Acht veranderstappen van Kotter)

Professor JP Kotter heeft acht succesfactoren voor verandering beschreven, die succesvolle organisatieverandering ondersteunen. Voor het slagen van een verandering, moeten volgens hem acht factoren in een logische volgorde aandacht krijgen, waaruit acht veranderfasen ontstaan. Met onderstaande succesfactoren wordt het implementatieplan mee opgesteld.

Fase 1: zorg voor voldoende urgentiegevoel (create a sense of urgency)

Fase 2: vorm een leidende coalitie (create a guiding coalition)

Fase 3: ontwikkel visie en strategie (create a vision for change)

Fase 4: communiceer en creëer zekerheid (communicate the vision)

Fase 5: creëer de juiste randvoorwaarden (remove obstacles)

Fase 6: Creëer korte termijn successen (create short term wins)

Fase 7: Bewaak de verandering (consolidate improvements)

Fase 8: Borg de verandering (anchor the changes)

3.6.3 Succesfactoren voor verandering creëren (Traag versnellen van Arend Ardon)

*Na de feedback op beroepsproduct 1 is er voor gekozen om het theoretisch model 'Acht veranderstappen van Kotter' te vervangen met de theorie 'Traag versnellen' van Arend Ardon. Deze benadering sluit beter aan bij de aanpak en veranderstrategie van het team van de Oscar Romeroschool. Waar 'Kotter' uitgaat van een 'blauwe aanpak'. Heeft de theorie van Arend Ardon de hoofdkleuren 'Rood' (het verbinding maken met elkaar) en 'Groen' (leren reflecteren en vertragen). De theorie gaat verder er heel erg van uit dat het gaat over het 'hier-en-nu' en dat de veranderingen organisch gaan in de dagelijkse interactie. Deze stijl, de 'witte aanpak' sluit heel erg goed aan de persoonlijke veranderstrategie van de hoofdonderzoeker Thomas Hardie (zie verder omschreven in hoofdstuk **Fout! Verwijzingsbron niet gevonden.**).*

3.6.4 Samenstelling van het team (kleurenmodel van Caluwé)

Voor de wijze waarop veranderingen worden ervaren en de favoriete manier waarin men in de veranderingen deelneemt is er gebruik gemaakt van het Kleurenmodel De Caluwé. In dit onderzoek is het belangrijk om de samenstelling van het team te weten. Als de voorkeuren bekend zijn bij het team dan kan er worden bepaald welke interventiekleur gewenst is en vooral ook of men dit dan zelf kan doen. In elke kleur is het antwoord anders. Enerzijds gaat het daarbij om waar je sterk in bent, anderzijds vooral ook waar je in gelooft. Geloofwaardigheid en effectvol handelen vereist dat probleem, situatievereisten, mensen en benaderingswijzen en eigen aanpak en bekwaamheden bij elkaar passen.

3.6.5 Bewustwording van gedrag (ambigüiteiten in organisaties)

De theorie van 'losse koppelingen' is door Karl E. Weick ontwikkeld. Hiermee verklaart hij de dubbelzinnigheden en (een deel van) de irrationaliteit in organisaties. Hij acht deze zowel van toepassing op organisatieniveau als op individueel niveau.

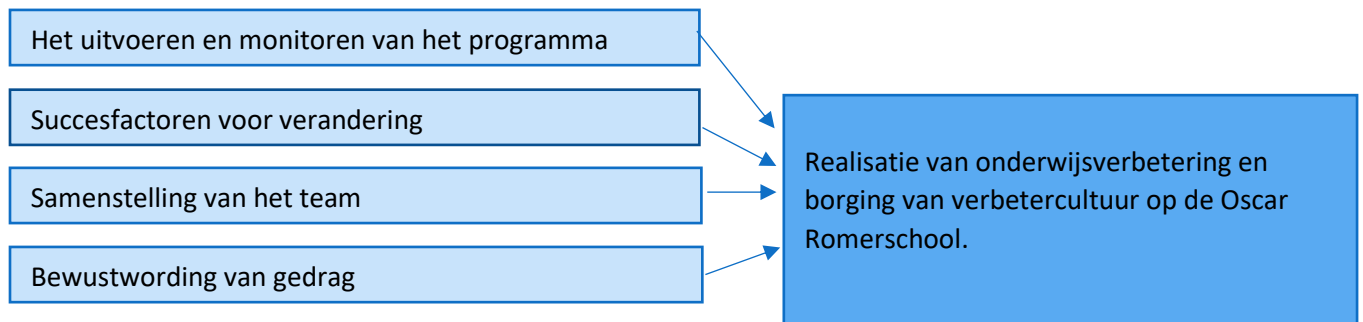
Ambigue technologie (werkprocessen)

Veel mensen die in een organisatie werken, hebben nauwelijks inzicht in de manier waarop dingen worden aangepakt of in de processen die de resultaten van een organisatie bepalen. Dat — oorzakelijke — verband is moeilijk te leggen of aan te tonen. Hoe geeft men kwalitatief goed onderwijs? Mensen doen vaak dingen naar beste vermogen en inzicht, dat is nog geen garantie voor een goed resultaat. Daarom doen leraren in verschillende klaslokalen verschillende dingen en wat is goed en wat niet?

Als men tijdens de verandering ook gedrag wil beïnvloeden, verdient het aanbeveling om eerst gedrag bewust te maken. Daartoe moet het gedrag zichtbaar worden gemaakt om zodoende opvattingen en voornemens te expliciteren die daarmee verbonden zijn. Daar zijn altijd anderen voor nodig: het is moeilijk, zo niet onmogelijk, om je eigen gedrag waar te nemen (Vermaak & De Caluwé, 2019).

3.6.6 Visualisatie door middel van een conceptueel model

Het onderstaande model is een visuele weergave waarin het probleem en de mogelijke oorzaken zichtbaar zijn gemaakt. Dit model is bedoeld ter ondersteuning, zodat je in één oogopslag een beeld hebt van de verschillende factoren.



Figuur 5 Conceptueel model

3.6.7 Deelvragen

1. **Definiëren:** Is het gewenste gedrag bij het gezamenlijk lesontwerp en lesbezoek zichtbaar?
2. **Beschrijven:** Is er genoeg veiligheid om feedback over gedrag te krijgen of te geven?
3. **Vergelijken:** Is er sprake dat het team daadwerkelijk iets over de effectiviteit van het eigen gedrag wil leren.
4. **Evaluëren:** Zijn de randvoorwaarden in orde om de verbetercultuur op de Oscar Romeroschool te borgen?

3.7 Onderzoeksmethode

Om het onderzoek navolgbaar, valide, betrouwbaar en bruikbaar te maken is in het hoofdstuk 'onderzoeksmethode' omschreven op welke manier het onderzoek is opgezet.

3.7.1 Methoden van onderzoek en procedures

3.7.1.1 Observatie

Op donderdag 28 september 2022 heeft Leyla Sanati (Student Bachelor Bedrijfskunde en duo-partner hoofdonderzoeker) een teamontmoeting bijgewoond om het gedrag van het team te observeren (Sanati, 2022). Er is gekozen om de observatie te laten doen door een externe. Op deze manier is de bedrijfsblindheid over de patronen binnen de organisatie (Van de Hagen & Willemsen, 2019) ondervangen met een blik van een outsider. De doelstelling van deze observatie was om een duidelijker beeld te krijgen over de ambigüiteiten in de organisaties.

3.7.1.2 Test

Voor het beantwoorden van de onderzoeksvraag variabel 'samenstelling van het team' is er gebruik gemaakt van de kleurentest van onderzoeksbureau TwynstraGudde (twynstragudde & Janssen, 2020). Deze test wordt ook aanbevolen in het boek leren veranderen (Vermaak & De Caluwé, 2019). De test is intern uitgezet onder het team (23 geadresseerden) van de Oscar Romeroschool. Er zijn 18 responses terug gekomen. Zie hoofdstuk 5.1 voor de volledige resultaten en de visual. De scores van de test worden op individueel en groepsniveau geanalyseerd.

3.7.1.3 Interview

Tijdens het onderzoek voor de implementatie van verandering zijn verschillende interview technieken ingezet om de betrouwbaarheid en de validiteit van het onderzoek naar de variabelen te kunnen verhogen. Zo is er gebruik gemaakt van een (semi-)gestructureerd interview, waarbij de meeste vragen zijn uitgedacht en uitgeschreven. Ook er is gebruik gemaakt van ongestructureerd interviews dit gaf de onderzoeker de ruimte om verdiepende vragen te stellen en hierbij meer details kon ophalen.

Variabelen	Desk - research	Interview	Test	Observatie	Theoretisch model gebruikt voor implementatie
Het uitvoeren en monitoren van het programma.	X	X		X	LeerKRACHT-methodiek inzet van de vier instrumenten.
Succesfactoren voor verandering.	X				Traag versnellen van Arend Ardon
Samenstelling van het team.		X	X		Kleurenmodel van Caluwé .
Bewustwording van gedrag.		X		X	De theorie van 'losse koppelingen' door Karl E. Weick .

3.7.2 Populatie en deelnemers

In het kader van het kwantitatieve onderzoek worden alle leerkrachten (dertien), onderwijs ondersteunend personeel (acht) en schoolleiding (twee) benaderd voor het onderzoek (totaal 23 medewerkers op de Oscar Romeroschool).

In het kader van het kwalitatieve onderzoek zijn zeventien medewerkers van de Oscar Romeroschool geobserveerd tijdens de een teamontmoeting. De leerkrachten en het onderwijs ondersteunend personeel die aanwezig waren bij de teamontmoeting hadden uiteenlopende leeftijden (22 jaar tot 59 jaar) en ervaring op het gebied van lesgeven (1 tot 39 jaar). De medewerkers die aanwezig waren bij de teamontmoeting hebben kerntaken op de Oscar Romeroschool, zoals groepsleerkracht, onderwijs ondersteunend personeel, intern begeleider.

3.7.3 Operationalisatie van de variabelen

Het opstellen van krachtige vragen die bij de indicatoren horen van de verschillende variabelen hebben in het onderzoek geholpen bij de interviews, observaties en bij de voorbereidingen van de veranderstrategie. Zie bijlage 13.7 voor de uitgewerkte lijst.

3.7.4 Analysemethoden

Nadat alle gegevens zijn verzameld worden de onderzoeksresultaten verwerkt. Met behulp van de analysemethoden wordt er vooraf aangegeven hoe de verzamelde data wordt geanalyseerd. Hierbij wordt onderscheid gemaakt tussen de cijfermatige 'kwantitatieve data' en de meer interpretatiegevoelige 'kwalitatieve gegevens'.

3.7.4.1 *Kwantitatieve gegevens*

Voor het verwerken van de kwantitatieve gegevens uit de enquête is gebruik gemaakt van Excel en Power BI. Hieruit volgen aantallen, percentages, gemiddelde en spreiding uit de reacties. Met deze gegevens kunnen uitspraak worden gedaan over de verschillen, samenhang en oorzaak-gevolg tussen de variabelen in het onderzoek. De resultaten zullen terugkomen in het rapport als een frequentietabel of staafdiagram.

3.7.4.2 *Kwalitatieve gegevens*

Voor de kwalitatieve gegevens wordt het stappenplan via exploreren, specificeren, reduceren en integreren toegepast om tot een overzicht te komen (Boeije & Bleijenbergh, 2019). Deze analysemethode is een hulpmiddel om de aannames uit de theorie te toetsen in de praktijk.

3.7.5 *Validiteit en betrouwbaarheid*

Op basis van het verloop van het onderzoek, zal in dit hoofdstuk van de validiteit en betrouwbaarheid worden aangepast. Dit hangt nu nog af van te veel verschillende factoren. Vooraf zijn er wel wat voorzorgsmaatregelen getroffen.

Om de betrouwbaarheid van het onderzoek zo hoog mogelijk te houden zijn vijf leerkrachten semi gestructureerd geïnterviewd. Dit betroffen vijf leerkrachten die allen wekelijks werken met het Leerkracht-programma. Alle geïnterviewden werken ook minstens al twee schooljaren op de Oscar Romeroschool. Ook kregen alle deelnemers dezelfde vragen over het Leerkracht-programma. De interviews zijn afgenomen door de hoofdonderzoeker. Van de interviews zijn geluidsopnamen gemaakt. De antwoorden zijn bij onduidelijkheden te alle tijde terug te luisteren.

De kleurentest is intern uitgezet onder het team (21 geadresseerden) van de Oscar Romeroschool. Er zijn 18 responses terug gekomen. Voor het berekenen van het juiste aantal is een steekproefcalculator gebruikt (Steekproefcalculator, 2022). Het gewenste aantal voor de steekproef is 19 response, voor een foutmarge van 8% en een betrouwbaarheidsniveau van 90%.

Voor het verhogen van de validiteit zijn er semi gestructureerde en ongestructureerde interviews gehouden. Alle interviews zijn fysiek gehouden op de Oscar Romeroschool. De semi gestructureerde interviews zijn gebruikt voor het kwalitatief onderzoek en hebben relatief hoge validiteit. De ongestructureerde interviews hebben een lagere validiteit, deze bieden wel de mogelijkheid om verder door te vragen naar details.

3.7.6 *Ethiek verantwoord handelen*

Voor dit onderzoek zijn de gedragsregels (of normen) die zijn opgesteld door de RVKO, waar de Oscar Romeroschool onderdeel van uit maakt, geraadpleegd. Het beleid rondom de handreiking binnen de RVKO richt zich daarom niet alleen op regels, op wat je wel of niet mag. Het gaat ook om de communicatie over en weer, en over de wijze waarop we zoeken naar de wisselwerking tussen wat we wel of niet hanteren, en vervolgens wel of niet kunnen accepteren. Het draait erom het gesprek hierover gaande te houden. De kern bevestigen we naar elkaar in afspraken, maar 'de geest' proberen we soepel te houden, om verstarring te voorkomen en om flexibel te kunnen blijven (RVKO, 2019).

Belangrijkste 'gedragsregels of normen' die omschreven worden en invloed hebben op dit onderzoek zijn:

- De RVKO hecht veel waarde aan een professionele werkrelatie tussen medewerkers, leerlingen en hun ouders. Dat vraagt om respect, vertrouwen, betrokkenheid en goede communicatie.

- Als medewerkers spelen we allemaal een onmisbare rol bij het bereiken van de ambitieuze doelen van de RVKO. Betrouwbaarheid, openheid en een constructief-kritische houding zijn daarbij van groot belang.
- De RVKO wil vanuit het idee van 'subsidiariteit' medewerkers de ruimte geven hun eigen verantwoordelijkheid te nemen. Hierbij past eigenaarschap en het kunnen verantwoorden van ons eigen handelen, bijvoorbeeld via (inter)collegiale toetsing en intervisie.
- Collegialiteit is een belangrijke voorwaarde om goed te kunnen werken. Verbondenheid met collega's is de basis van waaruit professionals hun werk doen.

4 Diagnose

Het onderzoek 'implementatie van verandering' gaat verder met de data, bevindingen en aanbevelingen uit het onderzoek horend bij de module 'Waardenvol organiseren' (Hardie, 2022). Voor de complete diagnose en conclusies op de deelvragen en de aanbevelingen verwijs ik u graag naar het rapport 'Effect van het Leerkracht programma' welke is toegevoegd als bijlage. Om een beeld te krijgen van het rapport, staat hieronder nogmaals de conclusie op de onderzoeksvraag.

4.1 Conclusie onderzoeksvraag 'Effect van het Leerkracht programma'

De oorspronkelijke vraagstelling van het onderzoek luidt: 'Hoe draagt het uitvoeren van het LeerKRACHT-programma op de Oscar Romeroschool bij aan het onderwijs?'. Om de vraagstelling van het onderzoek te kunnen beantwoorden is er gebruik gemaakt van de deelvragen waar de onderzoeksresultaten in zijn verwerkt.

Uit de resultaten kan worden afgeleid dat de leerkrachten van de Oscar Romeroschool matig tot positief zijn over het werken met LeerKRACHT. Daarnaast dragen de instrumenten van Leerkracht bij aan de kwaliteit van het onderwijs, mits de leerkrachten worden gefaciliteerd in tijd.

Verder kan uit het onderzoek geconcludeerd worden dat de nieuwe leerkrachten enthousiast zijn over de Leerkracht-aanpak. Alleen is er te weinig kennis en begeleiding om de instrumenten effectief te kunnen inzetten.

De conclusie is dat het inzetten van de Leerkracht-instrumenten ervoor zorgt dat de leerkrachten inhoudelijke gesprekken hebben en feedback geven over de lessen die worden gegeven. Deze gesprekken zorgen voor actiegericht handelen, ideeën en voorstellen die bijdragen aan de kwaliteit van het onderwijs op de Oscar Romeroschool, mits er door de leidinggevende tijd, opleiding van de nieuwe collega's en structuur wordt gefaciliteerd.

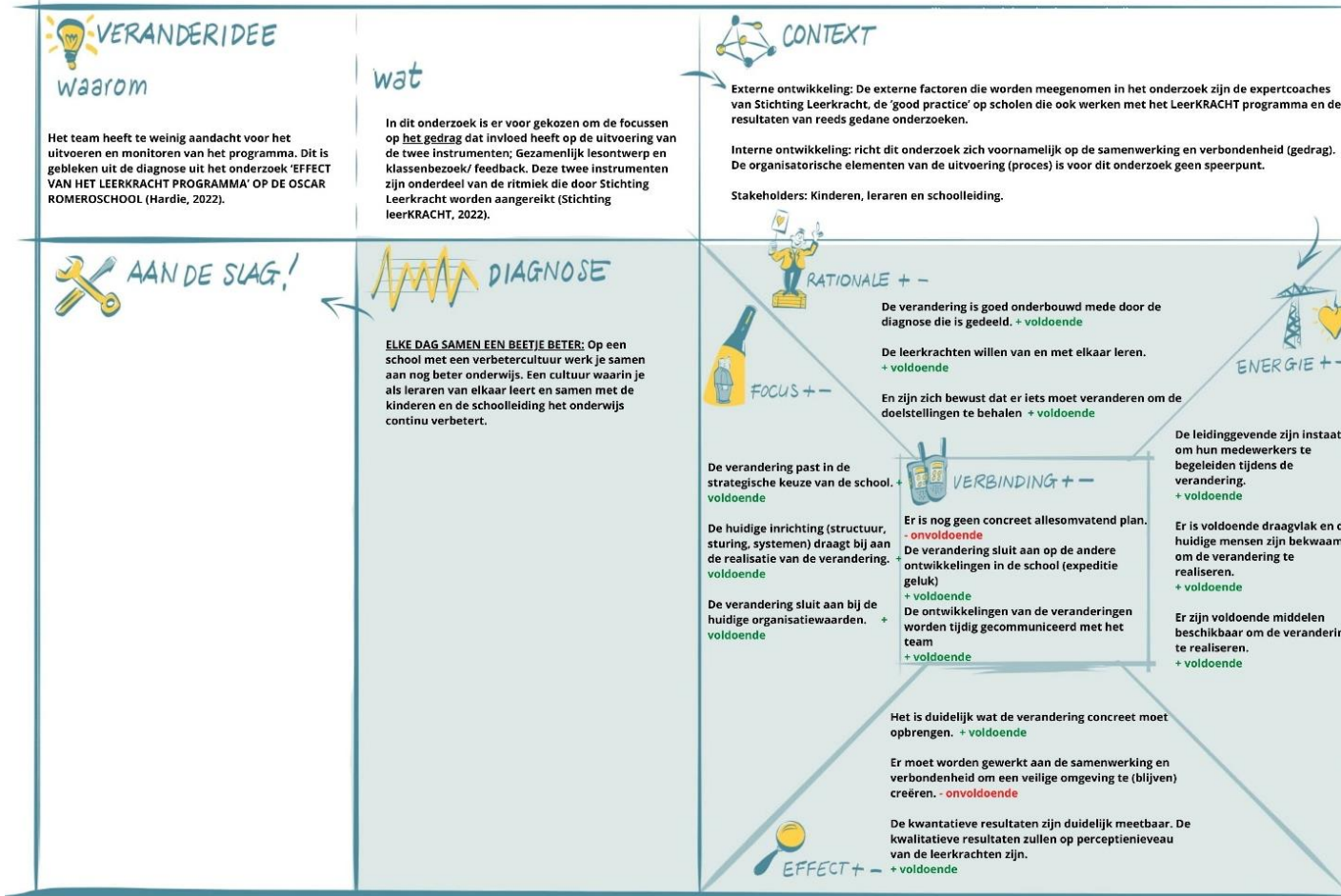
4.2 VeranderCanvas

Naast de data uit het rapport 'Effect van het Leerkracht programma' is er gebruik gemaakt van het VeranderCanvas. Het is belangrijk om een samenhangend geheel van uitgangspunten te vinden voor het vormgeven van de verandering: de veranderstrategie. Hiervoor is in de diagnosefase ter aanvulling ook gebruik gemaakt van het VeranderCanvas ontwikkelt door de Ten Have Change Management. Het VeranderCanvas helpt om doordacht te werken aan organisatieveranderingen. Doordacht veranderen begint met een noodzaak of ambitie en een beeld van de resultaten die de verandering moeten opleveren. Het stellen van een diagnose is voor doordacht veranderen cruciaal en helpt om de verandering succesvol te realiseren (Huijsmans, Van Rossum, Segijn, Grinwis, & Ten Have, 2018).

4.2.1 Conclusie uit de VeranderCanvas

Uit de VeranderCanvas is naar voren gekomen dat de verandering op twee onderdelen nog onvoldoende scoort. Dit betreft het onderdeel Verbinding. In de **Verbinding** ontbreekt er nog een allesomvattend plan waar naar kan worden verwezen en/of op worden terugvallen. En bij het onderdeel **Effect** moet gewerkt worden aan de samenwerking en verbondenheid om een veilige omgeving (te blijven) creëren.

Het is dus essentieel om aan deze twee onderdelen te werken om de verandering succesvol te laten worden. Dit moet worden meegenomen in de veranderstrategie en in de communicatie richting het team.



Figuur 6 VeranderCanvas Ten Have

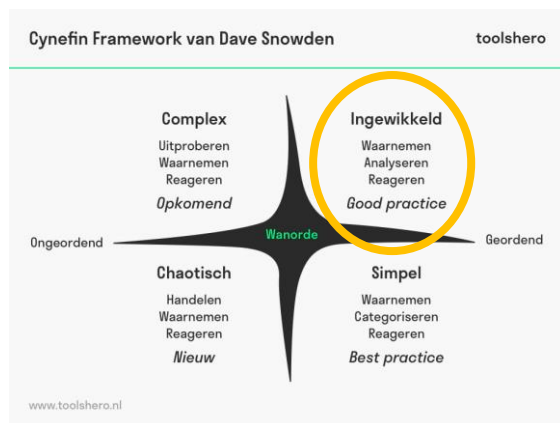
4.3 Systemen en complexiteit

4.3.1 Losse koppelingen tussen opvattingen en gedrag

Op de Oscar Romeroschool is de theorie van 'losse koppeling', welke ontwikkeld is door Karl E. Weick (Vermaak & De Caluwé, 2019), zeer herkenbaar. Dit blijkt op organisatieniveau uit de observatie en het nagesprek van Leyla Sanati tijdens de teamvergadering (Sanati, 2022). En op individueel niveau door de gesprekken met de collega's, waarvan het afgesproken lesbezoek (intentions) en 'het niet uitvoeren van deze afspraak' (behaviour) is besproken (Bayindir & Van Vliet, 2022). Op het moment van bevragen van de redenen en motieven, wordt er op dat moment een opvatting geconstrueerd. Bij doorvragen wat de échte reden is dat er geen lesbezoek is geweest, blijkt vooral dat de redenen achteraf worden gerationaliseerd.

4.4 Complexiteit

Om de complexiteit van het vraagstuk te kunnen plaatsten is er gebruik van de Cynefin Framework (Mulder, 2018). Het raamwerk helpt om het juiste gedrag te vertonen binnen uiteenlopende situaties.



Figuur 7 Cynefin framework

De verandering in dit onderzoek is 'ingeschaald' als ingewikkeld. Er is sprake van een te begrijpen oorzaak-gevolg relatie. Het bestaat uit de 'bekende onbekende'. Door de ingewikkeldheid is een grondige analyse van de situatie vereist om het goed te kunnen doorgronden. De juiste antwoorden zijn aanwezig, maar liggen niet voor de hand. In dit domein is het aan te raden om experts in te zetten. Zij kunnen helpen bij het analyseren en uiteindelijk adviseren welk gedrag het beste zal zijn in bepaalde situaties (Mulder, 2018). De werkwijze is als volgt: waarnemen, analyseren en reageren. Ook hier moeten rekening mee worden gehouden in het kiezen van de veranderstrategie.

4.5 Draagvlak vraagstuk

De verbetercultuur op de Oscar Romeroschool is één van de 'pijlers in het jaarplan' (zie bijlage 13.2). Het thema wordt gedragen door de directie en het team. Dit vormt een belangrijk item van de cultuur op de Oscar Romeroschool (Hardie, 2022). Door het gebruik van de jaarborden in Trello blijft het doel zichtbaar voor de werkgroep en de directie van de Oscar Romeroschool.

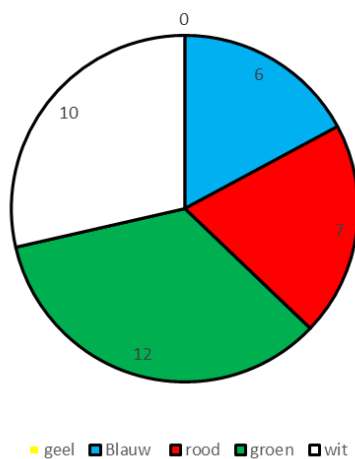
5 Veranderstrategie

5.1 Kleuren van De Caluwé

Achttien leerkrachten op de Oscar Romeroschool hebben via de kleurentest van De Caluwé (twynstragudde & Janssen, 2020) aangegeven wat voor hen de wijze is waarop veranderingen worden ervaren en de favoriete manier waarin men in de veranderingen deelneemt De Caluwé. Op deze manier zijn de voorkeuren bekend bij het team en is er een keuze gemaakt welke interventiekleur gewenst is. Na het maken en versturen van de testen (13.2) heeft de onderzoeker met alle achttien leerkrachten het resultaat besproken en eventueel extra toelichting gegeven over de verschillende voorkeurstrategieën.

Na contact met Lian Bongers, Senior adviseur Leadership and Change bij Twynstra Gudde (zie bijlage 13.6), is er bij de testresultaten gekeken naar de kleuren met de grootste positieve afwijking van de norm. Hierbij zijn ook meerdere kleuren meegenomen die dicht bij elkaar liggen qua score.

Kleurentest eerste en tweede voorkeur
Oscar Romeroschool



Figuur 8 Resultaten kleurentest De Caluwé

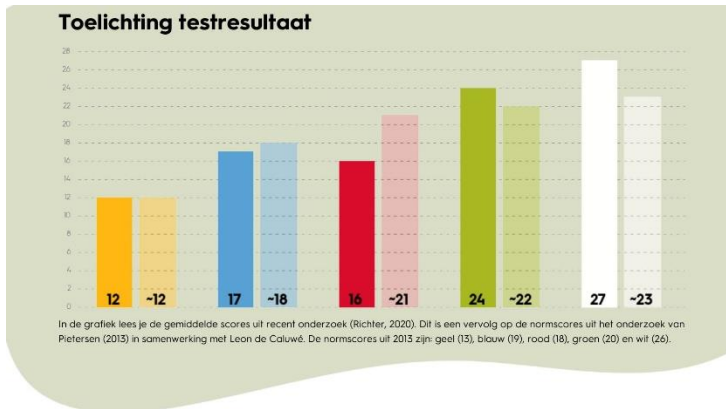
5.1.1 Conclusie kleuren van De Caluwe

Uit de voorkeuren van de testen komt **groen** het meest naar voren. Er kan dus worden gezegd dat het team overheersend groen is waarbij *leren centraal* staat. In de aanpak moet er wel nagedacht worden over de andere kleuren, zodat er in ieder geval wordt begrepen hoe er naar verandering wordt gekeken.

Punten waar rekening mee gehouden moet worden bij groene interventies:

- Er verandert iets als we mensen in leersituaties brengen.
- In een leerproces
- Naar een oplossing die mensen samen vinden
- Interventies zoals gaming en coaching, open-systems planning
- Gestuurd door procesbegeleider die mensen steunen
- Gericht op setting en communicatie
- Het resultaat is geschetst, niet gegarandeerd
- De borging schuilt in lerende organisatie
- De valkuil schuilt in niemand uitsluiten, gebrek aan actie

5.1.2 Persoonlijke voorkeurstrategie



Figuur 9 Kleurentest Thomas Hardie

Naast de rol van de onderzoeker, ligt er voor mij ook een grote rol als veranderaar. Om bewust te zijn van mijn eigen voorkeurstrategie kan ik mijn 'cirkel van invloed' (Covey, 1989) vergroten in het veranderproces. Om mijn eigen voorkeursstrategie inzichtelijk te maken zijn de testresultaten hierboven weergegeven. Mijn eigen voorkeursstrategie is **wit** en de ondersteunende kleur is **groen**.

Enkele typische uitdrukken woorden waar ik mijzelf sterk in herken; Energie, Ontdekken, Patronen, Verbindingen, Waarnemen, Dialoog, Creativiteit, Innovatie, Confrontatie, Netwerk (Vermaak & De Caluwé, 2019).

Mijn voorkeursstrategie komt ook naar voren in mijn kernkwadrant.



Figuur 10 visual kernkwadrant Thomas Hardie

5.2 Verlangen (kernwaarden)

Positieve beweging start vanuit verlangen. Door te starten vanuit wat ons echt drijft is er aan het team gevraagd welke waarde er echt toe doen. Dit is het vertrekpunt en geeft een gezamenlijke richting. Het geeft richting aan in het handelen in het hier-en-nu. (Ardon, 2020)

Welke voorwaarden voor verbondenheid en samenwerking zijn voor het team belangrijk:

Steun	Gemeenschappelijke deler	Gelijkwaardig	Investeren
Respect (vol) 2x	Oprecht	Communicatie	
Veiligheid	Eerlijk 2x	Loyaal	
Vertrouwen 4x	Openheid	Luisteren	
Interesse tonen	Delen van lesmateriaal/ervaringen	Kritisch	
Kwetsbaar durven opstellen		Verantwoordelijkheid	
Empathie	Transparant	Wederkerig	



5.2.1 Conclusie verlangen (kernwaarden)

Voor de ondersteunende kleur is in de veranderstrategie gekozen voor **rood**. De keuze is gemaakt op basis van bovenstaande kernwaarden. De woorden zijn vergeleken met de typische woorden van de verschillende kleurdrukdenken van De Caluwé (Vermaak & De Caluwé, 2019).

6 Interventieplan

In het interventieplan worden handen en voeten gegeven aan de strategie. Op basis van de gekozen veranderstrategie is er samen met praktijkbegeleider Esmé van Pelt gekeken naar de volgende stappen. In overleg zijn de volgende belangrijke punten naar voren gekomen:

Welke begeleiding is er nodig vanuit de Oscar Romeroschool? Vervolg stappen naar het team. Vertragen i.p.v. versnellen. Verbinding met lopende zaken. Communicatie voortgang van onderzoek. Vieren van successen.



Figuur 11 Bespreken interventieplan

6.1 Traag versnellen

Voor de interventies is er gekozen om te vertragen en de focus weg te halen bij de Leerkracht-instrumenten ‘Gezamenlijk Lesontwerp en het Lesbezoek’ en juist te investeren op de punten die uit het VeranderCanvas zijn gekomen (zie ook 4.2.1). Namelijk in de *Verbinding* ontbreekt er nog een allesomvattend plan waar naar kan worden verwezen en/of op worden terugvallen. Ook moet er bij het onderdeel *Effect* gewerkt worden aan de samenwerking en verbondenheid om een veilige omgeving (te blijven) creëren.

6.2 Mijn rol als veranderaar

Onbewust heb ik in het verleden een algoritme ontwikkeld om andere te enthousiasmeren (Ardon, 2020). Als ik anderen wil enthousiasmeren voor een idee, dan

- beschrijf ik het probleem;
- beschrijf ik mijn idee voor de oplossing;
- verhoog ik mijn toon en volume van mijn stem;
- kijk ik opgetogen;
- eindig ik met een verwachtingsvolle blik;
- wanneer anderen enthousiast reageren, sluit ik af, einde.

Op deze manier lukt het mij al jaren en is dit voor mij een routine geworden. Eigenlijk neem ik geen genoegen als het resultaat anders is dan mijn bedoeling. Het is buitengewoon verleidelijk om deze gewoonte te gebruiken. Het geeft vertrouwen en veiligheid.

Ook in deze fase van de veranderopgave was ik aan het overtuigen en aan het trekken. Met de focus alleen op de Leerkracht-instrumenten ‘Gezamenlijk Lesontwerp en het Lesbezoek’. Dankzij de theorie

van Arend Ardon ben ik gaan vertragen en heb ik gedurfd om de focus te verplaatsten. Door deze keuze ben ik terug gegaan naar het hier-en-nu door te luisteren, te praten en te kijken met en naar collega's.

6.3 Conclusie Traag versnellen

Vernieuwen gaat niet over grote plannen. Het gaat over onze dagelijkse interacties. Hier-en-nu herhalen we klakkeloos onze routines of durven we die uit te dagen en nieuwe wegen te verkennen. Dit is geen magie. Dit is vooral oefenen. Heel veel oefenen. Vallen, opstaan, weer vallen en weer opstaan. En met elkaar genieten van het proces. Eenvoudig, maar consistent. Robuust consistent (Ardon, 2020).

6.4 Verbinding met lopende zaken

Samen met de directie is er gekeken naar de mogelijkheden om met het onderzoek aan te sluiten bij lopende zaken in de school. Een van de aandachtspunten uit de diagnose gemaakt met het VeranderCanvas bij het onderdeel Effect; er moet gewerkt worden aan de samenwerking en verbondenheid om een veilige omgeving (te blijven) creëren.

Voor onder andere het onderdeel samenwerking en verbondenheid is er door de directie een teamweedaagse georganiseerd in Oisterwijk. Tijdens deze inspirerende sessie op een externe plek is er tijd gemaakt voor ontmoeting, verbinding en plezier. Met als een van de hoogtepunten de 'Haka' met het gehele team. [Zie videolink](#) of klik op de afbeelding hieronder voor het indrukwekkende resultaat.



Figuur 12 link naar video HAKA

Daarnaast is adjunct-directeur Sabine van Vilsteren bezig met de opleiding LAS 2 (Leiding aan schoolontwikkeling). Een van de opdrachten voor de opleiding is het in kaart brengen van een veranderaanpak. In de voorbereiding voor de interventie tijdens de studiedag is gekeken naar verschillende (theoretische) invalshoeken en zijn we samen tot het uiteindelijk programma gekomen. Voor beide onderzoeken was het voorbereiden van deze studiedag een echte 'Win-Win' (Covey, 1989) situatie.

6.5 Rollen bij verandering

Om de verschillende rollen in het veranderproces te onderscheiden is er gebruik gemaakt van het model 'rollen bij verandering' (Vermaak & De Caluwé, 2019). In de tabel hieronder zijn de verschillende rollen verdeeld en is daarbij een toelichting gegeven. In dit overzicht is het ook gelijk duidelijk wie de sleutelfiguren zijn in de verandering.

Rol	Functie	Toelichting
Sponsor	Directie	Samen met de directie en de praktijk begeleider zijn we tot deze veranderopgave gekomen. Het is in belang van de directie dat het team efficiënt en effectief presteert en is de opdrachtgever. De voorstellen voor verandering worden met de sponsors besproken en aangescherpt waar nodig. Daarnaast heeft Sabine van Vilsteren (adjunct-directeur) nog een persoonlijk belang in verband met de LAS 2 opleiding.
Ontwerper	Hoofdonderzoeker	De hoofdonderzoeker, Thomas Hardie, is de regisseur in dit proces. Hij is verantwoordelijk voor het opzetten van de gehele verandering.
Trekker	Praktijkbegeleider, IB, Leerkracht-aanjagers	Deze groep is voor het slagen van de verantwoording en het ontwerpen een belangrijke partner voor de hoofdonderzoeker. Door het draagvlak te creëren bij deze groep wordt de kans van slagen van de verandering vergroot. Met deze groep worden, samen met de hoofdonderzoeker, de interventies ontworpen, begeleid, uitgevoerd en geëvalueerd.
Participanten	Leerkrachten (Het gehele team)	In het veranderproces is het gehele team meegenomen. Op verschillende niveaus en groepsgrootte zijn hier interventies voor georganiseerd. Binnen de groep participanten zitten zowel mede- als tegenstanders in het team. De medestanders moeten de tegenstanders in het proces op een positieve manier beïnvloeden en meenemen in de verbetercultuur.
Participanten	Kinderen	De gehele veranderopgave is gebaseerd om de onderwijskwaliteit 'elke dag samen een beetje beter' te maken. Dit moet resulteren in 'nog' beter onderwijs voor de kinderen op de Oscar Romeroschool.

7 Interventies

7.1 Interventie bordsessie XL

7.1.1 Context/ historie/ omgeving

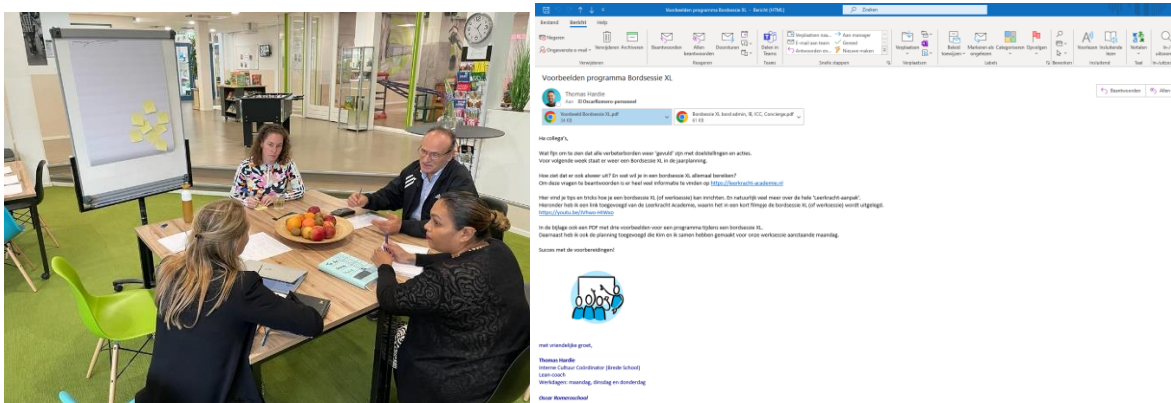
Naar aanleiding van de diagnose uit de module is er een duidelijke structuur en planning opgesteld door de 'Leerkracht-aanjagers' en is deze gedeeld met het team van de Oscar Romeroschool. In de vernieuwde structuur is de 'Bordsessie XL' voor het eerst opgenomen. Om er voor te zorgen dat iedereen op de hoogte is van de gemaakte afspraken heb ik een mail gestuurd naar het gehele team met de planning en tips en tricks voor de voorbereidingen voor het organiseren van een 'Bordsessie XL' meegestuurd.

Veranderstrategie: Groene aanpak

Focusgebied: Verbinding – Allesomvattend plan

7.1.2 Resultaat

Mede dankzij het versturen van de mail was er in de week vooraf aan de 'Bordsessie XL aandacht voor het organiseren van deze sessie. Daarnaast ben ik samen met IB'er initiatiefnemer geweest voor de voorbereidingen voor de Bordsessie XL voor de administratie. Hieruit zijn nieuwe doelen en acties gekomen voor de komende periode om gezamenlijk aan te werken tijdens de bordsessies.



Figuur 13 impressie Bordsessie XL

7.1.3 Evaluatie

7.1.3.1 Organisatie

Uit de gesprekken met de collega's die de voorbereidingen voor de bordsessie XL hadden verzorgd is naar voren gekomen dat er behoefte is aan meer sturing en/of voorbeelden hoe zo'n sessie eruit moet komen te zien. Op deze manier kunnen de sessies effectief en efficiënt worden ingezet. Zie ook bijlage 13.8 voor de suggestie die is gedeeld naar aanleiding van het gesprek.

7.1.3.2 Persoonlijk

Na afloop van de sessie die ik heb georganiseerd, heb ik de deelnemende collega's om feedback gevraagd. Als tops kreeg ik mee dat de sessie goed was voorbereid en dat de time management in orde was. Dat in de sessie een 'lekkere flow' zat en dat er ruimte was voor iedereen om input te geven. Als tips kreeg ik mee dat één collega het gevoel had of ik het einddoel al voor ogen had. Dit merkte ze op doordat ik enthousiaster reageerde op bepaalde input en we dat verder zijn gaan verdiepen. Hierdoor kreeg zij het gevoel dat haar input minder 'belangrijk' was. Ik had dit anders kunnen aanpakken door de groep te laten kiezen waar we verder op in zouden gaan.

7.2 Interventie M&M retrospectieve

7.2.1 Context/ historie/ omgeving

De vakkrachten en leerkrachten hebben geen gezamenlijk bord. Er zijn daarom ook weinig momenten waarop ze stil staan en (terug)kijken naar de successen, verbeterpunten en doelen die ze willen bereiken. Hiervoor heb ik een retrospectieve in de vorm van een M&M georganiseerd. Met als doelen om: van elkaar leren, feedback geven aan elkaar en een verbinding te maken met de schoolbrede afspraken en doelen.

Veranderstrategie: Groene aanpak

Focusgebied: Effect - samenwerking en verbondenheid



Figuur 14 M&M retrospectieve

7.2.2 Resultaat

Dankzij deze werkvorm heeft iedereen de kans gekregen op zijn eigen succes, actie, verbeterpunt of opmerking in te kunnen brengen. Door eerst op individueel niveau punten op te schrijven en vervolgens met elkaar in gesprek te gaan kwam het gesprek snel op gang en werden de verschillende gespreksonderwerpen inzichtelijk. De resultaten zijn door één van de vakkrachten verwerkt en gedeeld met de rest. De actiepunten zijn meegenomen in de voorbereidingen van de nieuwe reeks lessen en de doelen zijn concreet gemaakt.

7.2.3 Evaluatie

7.2.3.1 Organisatie

De werkvorm was effectief en efficiënt. In een zeer korte tijd zijn er heel inhoudelijke gesprekken op gang gekomen tussen de leerkrachten en de vakkrachten. De M&M's werden ook zeer gewaardeerd door de deelnemers en zorgde voor een ontspannen en open sfeer.

7.2.3.2 Persoonlijk

De vorm sprak iedereen zeer aan en ik kreeg een groot compliment dat ik op een vrijdagmiddag na schooltijd het voor elkaar had gekregen om inhoudelijke gesprekken, met een groep die elkaar minimaal spreekt, in zo'n korte tijd voor elkaar had gekregen. Ook werd het gewaardeerd dat iedereen de ruimte kreeg en dat er ruimte was voor discussie.

7.3 Interventie theatervoorstelling met het team

7.3.1 Context/ historie/ omgeving

Voor het bezoek aan het theater zijn *verbinding* en inzicht krijgen in automatismen ontregelen en nieuw gedrag ontwikkelen door ons brein prikkelen (Ardon, 2020) het doel. Om dit te doen is er voor gekozen om samen met het team naar de theatervoorstelling 'Controle' te gaan in het MAASpodium.

Veranderstrategie: Rode aanpak

Focusgebied: Effect - samenwerking en verbondenheid

7.3.2 Resultaat

Soms zeggen foto's en beelden meer dan woorden. Doordat er tijd is voor elkaar zie je gesprekken ontstaan tussen verschillende mensen die elkaar op de werkvloer minder spreken. Daarnaast is er ruimte voor ontspanning wat resulteert op een grote glimlach op de gezichten.



Figuur 15 Bezoek theater

7.3.3 Evaluatie

7.3.3.1 Organisatie

Het bezoek aan het theater was een facultatief uitje, hierdoor was niet iedereen aanwezig. Een groot voordeel om het op deze manier te organiseren is dat iedereen op eigen motivatie en initiatief toont om mee te gaan (rode aanpak). Groot nadeel is dat je op deze manier niet iedereen kan bereiken en dat er kans is dat er collega's worden buitengesloten.

7.3.3.2 Persoonlijk

Omdat niet iedereen van het team aanwezig was heb ik als veranderaar bewust gekozen om geen opdracht/ koppeling met school mee te geven tijdens het bezoek aan het theater. Elkaar ontmoeten en beter leren kennen stond nu centraal. Nadeel hiervan is dat het wat verder afstaat van de Leerkracht-borden.

Implementatie van verandering

Thomas Hardie

Cursuscode NLQF6

25

098422

7.4 Interventie verbetercultuur tijdens de Studiedag

7.4.1 Context/ historie/ omgeving

Op 6 december heb ik ruimte gekregen om een groot deel van de studiedag in te vullen met als thema de 'verbetercultuur' (zie ook agenda studiedag Bijlage: Agenda studiedag13.9). In de voorbereiding heb ik samen met de directie en mijn praktijkbegeleider gekeken naar de juiste vorm. Uiteindelijk is ervoor gekozen om de sessie te splitsen in twee gedeeltes. Het eerste gedeelte stond de essentie van een verandercultuur en de 'Why' (Sinek, 2009) opnieuw te ontdekken centraal. Hiervoor is voor de werkvorm gekozen waar de behoefte en waarde op verschillende niveaus liggen, die is aangeboden in IVV week 10 Skills Ethiek.

In het tweede gedeelte is er een koppeling gemaakt met de Leerkracht-aanpak en is er gebruik gemaakt van het 'Verandermodel van Stichting Leerkracht' (Stichting leerKRACHT, 2022). Aan het team is gevraagd waar de behoeftes liggen om nu te verbeteren en te investeren.

Veranderstrategie: Groene aanpak

Focusgebied: Effect - samenwerking en verbondenheid

Focusgebied: Verbinding – Allesomvattend plan

7.4.2 Resultaat

7.4.3 Eerste gedeelte interventie studiedag

Na een gezamenlijke introductie in een 'groene omgeving' en het benoemen van de doelstelling voor deze sessie zijn de leerkrachten onder begeleiding van een vooraf geïnstrueerde procesbegeleider uit elkaar gegaan. Door te vertragen (Ardon, 2020) en terug te gaan naar de essentie is het voor iedereen duidelijk(er) geworden waarom we een 'verbetercultuur' op de Oscar Romeroschool hebben. Daarnaast is er een urgentiebesef gecreëerd en is er inzicht gekomen wat het belang is van verandering op verschillende niveaus. Van de input verzamelt uit de eerste sessie is een 'Visual' gemaakt.



Figuur 16 interventie studiedag

VERBETERCULTUUR



Persoonlijk

Jezelf blijven verbeteren en uitdagen door nieuwe vaardigheden te ontwikkelen vanuit intrinsieke motivatie en bij te blijven bij de veranderingen in het onderwijs en de maatschappij.



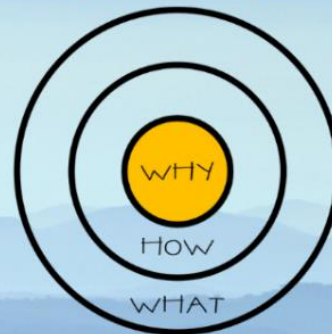
Professionaliteit

Het vak verandert en ontwikkeling is noodzakelijk. "stilstaan is achteruitgang". Door van elkaar te leren krijgen we nieuwe inzichten, waardoor we met meer zelfvertrouwen onze lessen geven en steeds meer echt het kind zien.



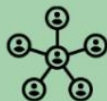
Kinderen

'De kinderen zijn onze toekomst' en wij bieden de beste kansen om zichzelf te kunnen laten ontwikkelen door constant het aanbod te verbeteren en te leren denken in mogelijkheden en kansen.



Team (bord)

Door te werken aan de gezamenlijke doelen wordt er van elkaar geleerd, is er ondersteuning en wordt er efficiënt gewerkt. Wat resulteert in verbinding, doorgaande lijnen en een sterke eenheid.



Organisatie

"Samen sta je sterker dan alleen". Door samen het optimale uit de verbetering in de organisatie kan je ergens voor te staan kan je daar mee profileren naar ouders en externe.



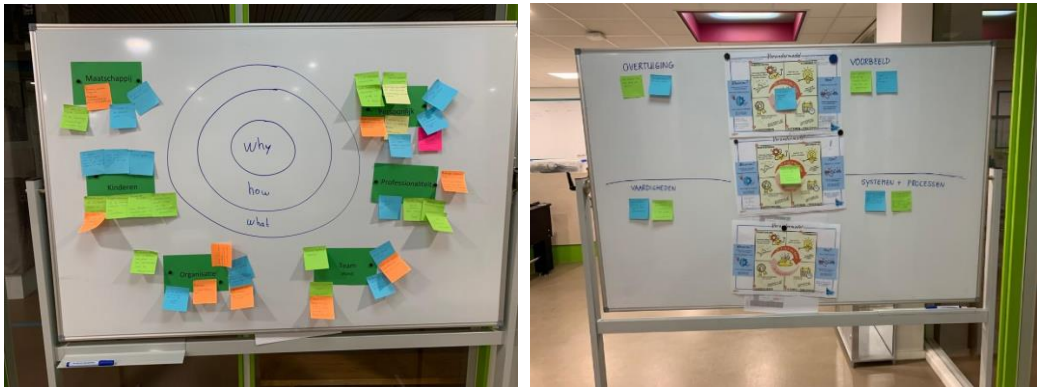
Maatschappij

Door aan te sluiten bij de huidige maatschappij kunnen wij een positieve invloed hebben op de waarden en normen en voorbereiden op een plek in de maatschappij.

Figuur 17 Concept Visual WYY Verbetercultuur

7.4.4 Tweede gedeelte interventie Studiedag

De input uit de gesprekken tussen de verschillende groepjes zijn verzameld en uitgewerkt (zie bijlage 13.10). Deze resultaten zijn een belangrijk onderdeel voor de vervolg stappen met betrekking tot de veranderaanpak op de Oscar Romeroschool. In deze resultaten hebben de leerkrachten aangegeven hoe de volgende stap gemaakt kan worden in de verbetercultuur. In de eerste schoolweken van januari 2023 zijn de 'Trekkers, Sponsors en Ontwerper' (6.5) bij elkaar om deze resultaten te bekijken en een implementatieplan te maken. Dit heeft geresulteerd in een concreet voorstel richting het team. Dit voorstel is als bijlage 13.12 toegevoegd.



Figuur 18 input interventies Studiedag

7.4.5 Evaluatie

Om feedback te krijgen van mijn collega's heb ik vier collega's geïnterviewd over de interventie die ik heb georganiseerd tijdens de studiedag. De feedback van de collega's over de sessie is verwerkt in de video hieronder.



Figuur 19 link video evaluatie

8 Conclusie

8.1 Conclusie deelvragen

1. **Definiëren: Is het gewenste gedrag bij het gezamenlijk lesontwerp en lesbezoek zichtbaar?**

Ondanks dat de interventies voor dit onderzoek, na de evaluatie en het opstellen van het interventieplan, op andere focusgebieden zijn ingezet, is er een positieve verandering van het gedrag te zien bij de afspraken die worden gemaakt rondom het gezamenlijk lesontwerp en de lesbezoeken. Er worden duidelijke en concrete afspraken gemaakt en staan op de agenda bij de Bordesessie XL.

GL	LB	FB
11-11'22 Evita/Lia Frank, Lia, Nurcan 'Sint'	8-12'22 Evita → Lia 10-11'22 Nurcan → Ninon ← Frank	24-11'22 14 ⁰⁰ 18-11'22 15 ¹⁵
25-11'22 Kim/Lia	22-11'22 Frank → Nurcan (Thomas in de groep)	
25-11'22 Anne/Denise	01-12'22 Kim → Lia 01-12'22 Anne → Denise	

Figuur 20 planning LB

Time	Activity
* 5 min.	Check-in
* 10 min.	delen. Ervaringen uitwisselen m.b.t. doel
2x5 min.	1 ⁴ m 3' 4 ⁴ m 8 → 5 min. Neem boekenkring mee!
* 15 min.	Nieuwe kennis + ideeën voor komende weken doel aanscherpen, nieuwe acties
* 20 min.	Gezamenlijk lesontwerp 2x10
* 5 min.	Delen opbrengst Afspraken lesbezoek zichtbaar

Figuur 21 agenda bordsessie XL

2. **Beschrijven: Is er genoeg veiligheid om feedback over gedrag te krijgen of te geven?**

De investeringen op de samenwerkingen en verbondenheid hebben ervoor gezorgd dat er een hechter team is komen te staan. Door deze beweging ontstaan er onderling steeds meer positieve uitingen. Dit is de basis om de communicatie (feedback) van het gewenste gedrag op een positieve manier te stimuleren.

3. **Vergelijken: Is er sprake dat het team daadwerkelijk iets over de effectiviteit van het eigen gedrag wil leren.**

Het is nu voor iedereen duidelijk wat het verlangen en belang is van het team. Het is nu tijd om dit verlangen om te zetten in kleine gedragingen, waarmee wordt geëxperimenteerd. Het besef is gecreëerd welke invloed het eigen gedrag heeft op een ander. Het komt nu aan op de daadkracht en verdraagkracht van de leerkrachten om het verschil te maken.

4. **Evalueren: Zijn de randvoorwaarden in orde om de verbetercultuur op de Oscar Romeroschool te borgen?**

De randvoorwaarden om de verbetercultuur op de Oscar Romeroschool te borgen zijn aanwezig. De

Implementatie van verandering

Thomas Hardie

Cursuscode NLQF6

Britten zegen zo mooi 'It's delicate balance' en dat is het (Ardon, 2020). Er is afgelopen tijd een balans gecreëerd op de werkvloer om ervoor te zorgen dat de focus terug is op het belang van de verbetercultuur. Het is belangrijk om te blijven luisteren naar de behoeftes van de leerkrachten. Er blijft een belangrijke rol voor de aanjagers en de leidinggevenden om de balans goed te houden tussen 'ruimte en grenzen', 'vertrouwen en verantwoordelijkheden', 'teamwork en eigenaarschap' en 'creativiteit en bezinning'. Het blijft noodzakelijk om continu te blijven verbeteren.

8.2 Eindconclusie

De oorspronkelijke vraagstelling van dit onderzoek luidt: **'Welk gedragsaanpassing wordt er van de leerkrachten verwacht om de onderwijsverbetering te realiseren en de verbetercultuur op de Oscar Romeroschool te borgen?'**. Om de vraagstelling van het onderzoek te kunnen beantwoorden is er gebruik gemaakt van de deelvragen waar de onderzoeksresultaten in zijn verwerkt.

Uit de resultaten kan worden afgeleid dat de leerkrachten van de Oscar Romeroschool en dat de bewust wording van het belang van een verbetercultuur er voor heeft gezorgd dat de leerkrachten matig tot positief zijn over het werken met LeerKRACHT.

Verder kan uit het onderzoek geconcludeerd worden dat de nieuwe leerkrachten enthousiast zijn over de Leerkracht-aanpak. Alleen is er te weinig kennis en begeleiding om de instrumenten effectief te kunnen inzetten.

De conclusie is dat de Leerkracht bewust moet zijn van het belang van een verbetercultuur en dat de keuzes van het inzetten van de Leerkracht-instrumenten gevolgen hebben op de kwaliteit van het onderwijs. Het juist inzetten van de instrumenten zorgt ervoor dat de leerkrachten inhoudelijke gesprekken hebben en feedback geven over de lessen die worden gegeven. Deze gesprekken zorgen voor actiegericht handelen, ideeën en voorstellen die bijdragen aan de kwaliteit van het onderwijs op de Oscar Romeroschool, mits er door de ervaren leerkrachten in de verbetercultuur het juiste voorbeeld wordt gegeven, zodat ze overtuigd zijn van het effect. Daarnaast moet er tijd, opleiding van nieuwe collega's en structuur worden gefaciliteerd door de leidinggevende.

9 Volgende stap

9.1 Olympisch vuur

Het vuur in het team was gedoofd, er was weinig geloof in de verbetercultuur. De vorige module 'Waardevol organiseren' heeft ervoor gezorgd dat de teamenergie 'op de spaarstand' (Van der Zwam, 2017) kwam en dat de verbetercultuur weer bespreekbaar werd. Bij het afronden van het onderzoek in de module 'implementatie van verandering' is er weer een mooie stap gemaakt. Met passende ondersteuning en begeleiding kan het team de route vervolgen richting het 'Olympische vuur'.



Figuur 22 Team energie Courius

Om de volgende stap richting het 'olympisch vuur' te maken is het belangrijk om nog concreter te worden in de daadkracht en verdraagkracht. Een aantal trage vragen (Ardon, 2020) gaan hier bij helpen.

- Wat zie jij als jouw persoonlijke opgave? Hoe raakt die aan jouw verlangen?
- Met welk gedrag of welke benadering ga je experimenteren?
- Waar heb je zin in? Wat geeft jou energie?
- Wat vind je spannend? Waar ga je in aanraking komen met een of meer persoonlijke belemmeringen? Hoe kun je dat hanteren?
- Hoe organiseer je voldoende reflectie tijdens je proces?

9.2 Externe expertise

Op dit moment werken 1.300 scholen met de LeerKRACHT-methode. Uiteraard is er gebruik gemaakt van de 'LeerKRACHT-academie' en de interne kennis bij de collega's. Echter heeft de onderzoeker een kans laten liggen door geen gebruik te maken van de kennis en ervaringen ('Good Practice') van de andere scholen en de expertise van stichting LeerKRACHT zelf.

De planning is om in de eerste weken van januari contact op te nemen om de mogelijkheden voor training van de nieuwe leerkrachten te bekijken.

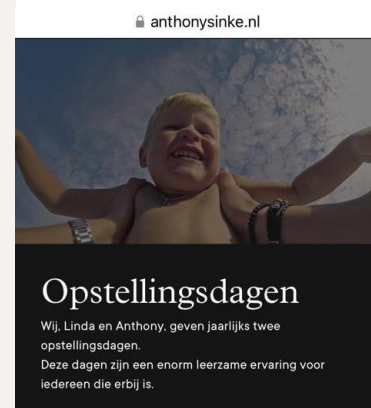
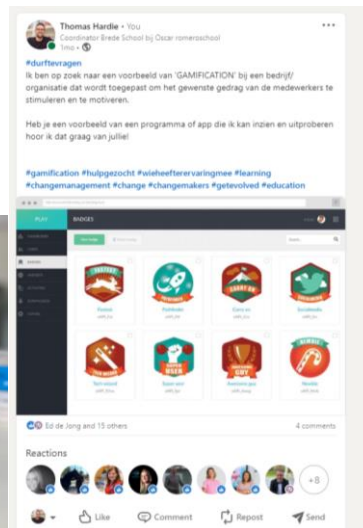
9.3 Spelvorm gebruiken

9.3.1 Toolbox

Op de Oscar Romeroschool is er een grote 'Toolbox' aanwezig. Deze box zit vol met 'tools' die een gesprek uitlokken over diverse onderwerpen en thema's. Deze 'tools' kunnen het team verder helpen als het gaat over reflectie, feedback en natuurlijk ook voor het vieren van successen en elkaar beter te leren kennen.

9.3.2 Gamification

Naast de bekende 'Toolbox' op de Oscar Romeroschool heb ik een oproep gedaan op LinkedIN over de mogelijkheden van 'Gamification'. Onder Gamificatie verstaat men het aanwenden van spelprincipes en speeltechnieken in een niet-spelcontext om menselijk gedrag op een positieve wijze te sturen. Naar aanleiding van mijn oproep heb ik twee gesprekken gehad met bedrijven over de mogelijkheden van 'Gamification' op het gebied van Leerkracht. Het is vooral bij oriënterende gesprekken gebeven. Met name de kosten om een dergelijk product te ontwikkelen was is in deze fase geen realistisch einddoel.



9.3.3 Opstelling

Naar aanleiding van de Skills les over (familie)opstellingen heb ik meer informatie opgezocht over de mogelijkheden om hierin te verdiepen om het te kunnen toepassen op de Oscar Romeroschool. Familieopstellingen, of systemisch werk, is een methode om verborgen dynamiek in het zicht te krijgen. Op 7 maart 2023 sta ik ingeschreven bij Anthony Sinke om persoonlijk te ervaren wat een opstelling met je doet.

Deze persoonlijke ervaring kan ik weer meenemen voor in de volgende module 'Strategisch Management'.

10 Feedback Praktijkbegeleider

Feedbackformulier opdrachtgever voor de module Implementeren van Veranderen



BUSINESS SCHOOL

Feedback voor:

1. Is het onderwerp van de opdracht relevant voor de organisatie?

Helemaal eens

Jij weet jouw modules zo in te zetten dat de verbeteracties zich binnen onze organisatie elkaar naadloos opvolgen. Gevolg: iedere opdracht is meer dan relevant en levert een aanzienbare bijdrage aan onze professionele school- en onderwijsontwikkeling.

2. Heeft het onderzoek de organisatie nieuwe inzichten gegeven?

Helemaal eens

Het is voor alle collega's duidelijk waar we de komende periode mee aan de slag gaan en wat we nu van onszelf en elkaar mogen verwachten. Knap hoe je jouw module hebt laten aansluiten binnen de organisatie. Collega's voelen zich eigenaar van de nieuwe inzichten.

3. Is de voorgestelde oplossing uitvoerbaar?

Helemaal eens

Tijdens deze module heb je nog meer zowel individuele collega's als ons team in het geheel ingezet om mee te denken in oplossingen/verbeteracties. Dit is op zoveel vlakken waardevol voor de organisatie.

4. Zijn er nog tips of overige opmerkingen die u aan de student mee wilt geven?

Jouw opdrachten leveren een grote bijdrage aan onze professionele school- en onderwijsontwikkeling. Jij als persoon (collega, sleutelfiguur, kartrekker, richting aangever e.a.) levert hier een nóg grotere bijdrage aan. Het filmpje waarin je onze collega's gevraagd hebt om jou, n.a.v. de interventie tijdens de studiedag, feedback te geven laat zien dat jij bereid bent je kwetsbaar op te stellen, laat zien, horen en voelen dat collega's zich veilig voelen om zich kwetsbaar bij jón op te stellen en laat zien hoe jij ons meeneemt om letterlijk samen 'elke dag een beetje beter' te worden. Dit zijn prachtige competenties die aansluiten bij een leidinggevende rol in onze organisatie Thomas!

Datum: 15-01-'23

Naam feedbackgever: Esmé van Pelt

Handtekening:

11 Slotwoord

Na het inleveren van dit beroepsproduct gaan we op de Oscar Romeroschool zeker nog verder met de verbetercultuur om zo 'elke dag samen een beetje beter te worden'. Er liggen al acties waarmee we direct mee aan de slag kunnen gaan.

Dankzij de theorie die is behandeld tijdens deze module en de uitvoering in de praktijk heb ik weer een mooie stap gemaakt in mijn persoonlijke en professionele ontwikkeling. Dit zorgt ervoor dat de kwaliteit van mijn werkzaamheden omhoog gaan en er wordt dieper ingegaan op de 'Why' (Sinek, 2009) van de dagelijkse gang van zaken op de Oscar Romeroschool.

Ik ben de directie dankbaar voor het vertrouwen wat ze naar mij hebben uitgesproken en de mogelijkheid die wordt gefaciliteerd om te blijven groeien en ontwikkelen. Ook bedank ik alle collega's op de Oscar Romeroschool en de leerwerkgroep van de Hogeschool Rotterdam die mij de afgelopen tijd mij hebben geholpen, ondersteund en feedback hebben gegeven!

De volgende module 'Strategisch Management' is voor de organisatie en mij persoonlijk een hele spannende. Het aangekondigde vertrek van de directeur van de Oscar Romeroschool na de meivakantie is een bepalende factor. Komende maand (januari '23) zal er duidelijk worden hoe de nieuwe directie van de Oscar Romeroschool wordt vormgegeven en welke betekenis mijn rol hierin heeft. De sollicitatiebrief om in aanmerking te komen voor de functie Adjunct-directeur op de Oscar Romeroschool is in ieder geval door mij geschreven en klaar ligt om op te sturen zodra de vacature wordt geplaatst.

Op naar de volgende en tevens laatste module!

Thomas Hardie

12 Bibliografie

- Ardon, A. (2020). *Traag versnellen* (Vol. 3e oplage). Amsterdam: Arend Ardon & Boom uitgevers Amsterdam. Opgeroepen op november 8, 2022
- Bayindir, N., & Van Vliet, F. (2022, oktober 18). Afspraken GL+LB. (T. Hardie, Interviewer)
- Boeije, H., & Bleijenbergh, I. (2019). *Analyseren in kwalitatief onderzoek* (Vol. Derde druk). Amsterdam: Boom Uitgevers Amsterdam. Opgeroepen op maart 12, 2022
- Covey, R. S. (1989). *De zeven eigenschappen van effectief leiderschap* (90e druk ed.). New York: Uitgeverij Business Contact. Opgeroepen op december 2020
- Hardie, T. (2022). 'EFFECT VAN HET LEERKRACHT PROGRAMMA'. Oscar Romeroschool. Rotterdam: Hogeschool Rotterdam.
- Huijsmans, A.-B., Van Rossum, L., Segijn, S., Grinwis, K., & Ten Have, W. (2018). *Verandercanvas* (Vol. Eerste druk). Utrecht: Ten Have Change Management. Opgeroepen op oktober 2, 2022
- Inspectie van het onderwijs. (2020, augustus 31). Schoolverschillen in het primair onderwijs. Nederland. Opgeroepen op maart 11, 2022, van <https://www.onderwijsinspectie.nl/onderwijssectoren/primair-onderwijs/schoolverschillen>
- Koedood, P., Van Vilsteren, S., & Van Pelt, E. (2022, februari 17). Verbetercultuur op de Oscar Romeroschool. (T. Hardie, Interviewer) Rotterdam.
- McKinsey & Company. (2020). *een verstevigd fundament voor iedereen*. Nederland. Opgeroepen op maart 11, 2022, van <https://www.mckinsey.com/>
- Mourshed, M., Chijioko, C., & Barber, M. (2020). *How the world's most improved school systems keep getting beter*. Londen: McKinsey & Company. Opgeroepen op maart 12, 2022, van www.mckinsey.com
- Mulder, P. (2018, januari 20). *Cynefin Framework*. Opgeroepen op december 14, 2022, van Toolshero: <https://www.toolshero.nl/besluitvorming/cynefin-framework/>
- Oscar Romeroschool. (2022, september 1). *Schoolgids 2022-2023*. Opgeroepen op januari 16, 2023, van Oscar Romeroschool: <https://oscarromeroschool.nl/onze-school/#schoolgids>
- Prins, K. S. (2018). *Organisatie diagnose*. Bussum, Nederland: Uitgeverij Coutinho. Opgeroepen op maart 11, 2022, van www.coutinho.nl/organisatiediagnose
- RVKO. (2019). *Flyer gedragscode*. Opgeroepen op december 14, 2022, van De RVKO? Dat ben jij!: <https://www.werkenbijdervko.nl/uploads/personeelshandboek/flyer-gedragscode-rvko.pdf>
- Sanati, L. (2022, september 29). Observatie teamvergadering. (T. Hardie, Interviewer)
- Sinek, S. (2009, november). *The golden circle*. Opgehaald van Simon Sinek: <https://simonsinek.com/commit/the-golden-circle>
- Sol, Y., & Stokking, K. (2014). *Onderzoeksrapport evaluatieonderzoek veranderaanpak leerKRACHT 2013-2014*. Utrecht: Onderwijsadvies & Training, Faculteit Sociale Wetenschappen, Universiteit Utrecht. Opgeroepen op maart 12, 2022
- Steekproefcalculator*. (2022, december 14). Opgeroepen op maart 12, 2022, van [/steekproefcalculator/](https://www.steekproefcalculator.com/steekproefcalculator/): <https://www.steekproefcalculator.com/steekproefcalculator/>

- Stichting leerKRACHT*. (2022). Opgeroepen op maart 12, 2022, van Elke dag samen een beetje beter in ons onderwijs: <https://stichting-leerkracht.nl/over-stichting-leerkracht/>
- twynstragudde, & Janssen, A. (2020, januari 3). *Kleurentest*. Opgeroepen op september 2022, van snel en effectief veranderen: <https://www.twynstragudde.nl/inzichten/kleurentest-snel-en-effectief-veranderen>
- Van der Zwam, C. (2017, januari 5). *Team Energie*. (Courius) Opgeroepen op januari 5, 2023, van Teamontwikkeling: <https://www.courius.com/diensten/teamontwikkeling/teamenergie/>
- Vermaak, H., & De Caluwé, L. (2019). *Leren veranderen* (Vol. Derde druk). Amsterdam: Boom Uitgevers. Opgeroepen op oktober 2, 2022

13 [Bijlage](#)

13.1 Bijlage: Onderzoek 'Effect van het Leerkracht programma'

Klik op de [link](#) of op de afbeelding om het beroepsproduct van de module Waarde(n)vol organiseren te openen.



WAARDE(N)VOL ORGANISEREN

RCAORG03Q6

EFFECT VAN HET LEERKRACHT PROGRAMMA
OP DE OSCAR ROMEROSCHOOL

Thomas Hardie
0980422

13.2 Bijlage: Screenshot Jaarplan



The screenshot shows a Trello board for 'Evaluatie Jaarplan '22/'23'. The board is organized into columns representing different school departments: Geluk, Profilering, KIVA, Taal/Lezen, Rekenen, Verbetercultuur, Armoede, and Ouderbetrokkenheid. Each column contains cards with photos, text, and dates, detailing various activities and goals. For example, the 'Geluk' column includes cards for 'Samen bouwen aan een sterk team', 'Teamuitje', and 'Geluksvoorspeller'. The 'Ouderbetrokkenheid' column features cards for 'Koffieochtend: Ontmoeten' and 'Koffieochtend: Tuin'. The board also includes a 'heutink' logo and a link to a SharePoint site.

13.3 Bewijs feedback Leerwerkgroep/ docenten en medestudenten



	Bastiaan Huls (0981658) Beoordelingscriteria LWG presentaties ... 2022-11-09 Superleuk gedaan, kerel! Met vriendelijke groet, Bas...	
Beoordelingscri...		
	Rekha Ramdat (0978434) Feedbackformulier 2022-11-09 Er is geen voorbeeld beschikbaar.	
Beoordelingscri...		
	Noraly Warnaar (0991126) feedback presentatie 2022-11-09 Eerste slide fijn om naar te kijken qua kleuren maar ...	
	Sanne van Werkhoven (0939869) Feedback 2022-11-09 Hi! Hieronder mijn feedback: - Leuk begin met het ...	
	The Miro Team	

[Toevoegen aan ePortfolio](#)

Feedback indiening

Algemene feedback

Mooi hoe je eenverbinding maakt met de module WO . Begrijp ik uit je stuk dat 'urgentiebese' het veranderdoel is , qua gedrag, toegespitst op gezamenlijk lesontwerp en klassenbezoek?

In je Canvas schrijf je dat er nog geen allesomvattend plan is , is jouw onderzoek hier een aanzet toe?

Is Leerkracht inmiddels 'verinnerlijkt' bij het team? Kijk eens naar het boek Traag versnellen van Arend Ardon.

Karin Prins begrijp ik als onderzoeksmethodiek. Kotter bijzonder dat je hiervoor kiest . Klassiek model, blauwe aanpak. Beoog je dit? Past dit bij de cultuur van OR ?

Goed dat je 'losse koppelingen' hebt laten observeren door Leyla.

Operationalisatie variabelen mooi hoe je de indicatoren koppelt aan krachtige vragen.

Je levert wederom goed werk af waar OR veel aan kan hebben.

Datum van feedback
5 oktober 2022 19:46

Noraly Hogeschool

Hey Noraly,
Heb je er nog naar kunnen kijken? Of heb je gisteren genoten van de ijspret?
12:01 ✓

Hoi hoi, ik had er wel naar gekeken maar ik dacht het is misschien ff makkelijk om te bellen en gisteren avond was ik een taart aan het bakken en wou je niet op zondag om 10 uur nog lastig vallen met school hahah
18:31

Heb je nu even tijd om te bellen? Of later deze avond?
18:32

Noraly Hogeschool
Hoi hoi, ik had er wel naar gekeken maar ik dacht het is misschien ff makkelijk om te bellen en gisteren avond was ik een...
18:4

Haha geen probleem!
Ik ga even de kids naar bed brengen. Zullen we over een uurtje bellen.
18:4 ✓

Is goed!
19:03

0980422

Arnoldy-Sloos, C.F.C. (Elfriede) 24 nov.
Aan u

23-Opstellingen.-Drie-makkelijk-toepa...
PDF - 2 MB

Goedemiddag Thomas,

Dank voor je enthousiaste bericht.

A.s. woensdag zal er nog een werkvorm volgen die je verder brengt met je vraagstuk.

Ik vermoed dat je door de werkvorm van gister weer meer duidelijkheid krijgt in de why van de organisatie.

In de bijlage vind je een document wat je alvast kunt lezen ter voorbereiding op de les van a.s. woensdag.

Naomi Hogeschool

assessment 14:41

Feedback op interventie
www.youtube.com
https://youtu.be/Q_UCHOYAgSM
14:52 ✓

Heel leuk!
14:56

Goed gedaan!
14:56

Dat is een onderdeel ✓
14:57 ✓

Ik heb dus niet zoveel gefilmd dit semester.. Dat is wel jammer, wel veel qua geluidsopnames, dus ik denk dat ik dat maar doe met foto's
14:57 ✓

Naomi Hogeschool

13.4 Bijlage: Bewijs van kleurentesten leerkrachten Oscar Romeroschool



Jouw visie op veranderen

Rapportage Kleurentest

Chabell Liefeld
12 september 2022

TwynstraGudde Impact op morgen.

In dit kleurenprofiel zie je hoe je scoort op de vijf veranderkleuren. Je kunt je score vergelijken ten opzichte van de gemiddelde score in Nederland, gebaseerd op wetenschappelijk onderzoek (Richter, 2020). De gemiddelde score is licht gearceerd weergegeven en staat rechts van je score. Het kleurenprofiel geeft weer hoe je denkt over veranderen.

Toelichting testresultaat

In de grafiek lees je de gemiddelde scores uit recent onderzoek (Richter, 2020). Dit is een vervolg op de normscores uit het onderzoek van Pietenzen (2015) in samenwerking met Leon de Caluwe. De normscores uit 2015 zijn: geel (13), blauw (19), rood (18), groen (20) en wit (26).

Jouw visie op veranderen

Rapportage Kleurentest

Fleur Verschuren
12 september 2022

TwynstraGudde Impact op morgen.

In dit kleurenprofiel zie je hoe je scoort op de vijf veranderkleuren. Je kunt je score vergelijken ten opzichte van de gemiddelde score in Nederland, gebaseerd op wetenschappelijk onderzoek (Richter, 2020). De gemiddelde score is licht gearceerd weergegeven en staat rechts van je score. Het kleurenprofiel geeft weer hoe je denkt over veranderen.

Toelichting testresultaat

In de grafiek lees je de gemiddelde scores uit recent onderzoek (Richter, 2020). Dit is een vervolg op de normscores uit het onderzoek van Pietenzen (2015) in samenwerking met Leon de Caluwe. De normscores uit 2015 zijn: geel (13), blauw (19), rood (18), groen (20) en wit (26).

Jouw visie op veranderen

Rapportage Kleurentest

Christa Verhoeff
12 september 2022

TwynstraGudde Impact op morgen.

In dit kleurenprofiel zie je hoe je scoort op de vijf veranderkleuren. Je kunt je score vergelijken ten opzichte van de gemiddelde score in Nederland, gebaseerd op wetenschappelijk onderzoek (Richter, 2020). De gemiddelde score is licht gearceerd weergegeven en staat rechts van je score. Het kleurenprofiel geeft weer hoe je denkt over veranderen.

Toelichting testresultaat

In de grafiek lees je de gemiddelde scores uit recent onderzoek (Richter, 2020). Dit is een vervolg op de normscores uit het onderzoek van Pietenzen (2015) in samenwerking met Leon de Caluwe. De normscores uit 2015 zijn: geel (13), blauw (19), rood (18), groen (20) en wit (26).

Jouw visie op veranderen

Rapportage Kleurentest

Evelta Verheul
15 september 2022

TwynstraGudde Impact op morgen.

In dit kleurenprofiel zie je hoe je scoort op de vijf veranderkleuren. Je kunt je score vergelijken ten opzichte van de gemiddelde score in Nederland, gebaseerd op wetenschappelijk onderzoek (Richter, 2020). De gemiddelde score is licht gearceerd weergegeven en staat rechts van je score. Het kleurenprofiel geeft weer hoe je denkt over veranderen.

Toelichting testresultaat

In de grafiek lees je de gemiddelde scores uit recent onderzoek (Richter, 2020). Dit is een vervolg op de normscores uit het onderzoek van Pietenzen (2015) in samenwerking met Leon de Caluwe. De normscores uit 2015 zijn: geel (13), blauw (19), rood (18), groen (20) en wit (26).

Jouw visie op veranderen

Rapportage Kleurentest

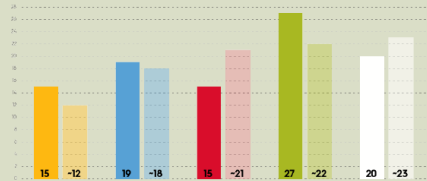
Esmé van Nelt
12 september 2022



Impact op morgen.

In dit kleurenprofiel zie je hoe je scoort op de vijf veranderkleuren. Je kunt je score vergelijken ten opzichte van de gemiddelde score in Nederland, gebaseerd op wetenschappelijk onderzoek (Richter, 2020). De gemiddelde score is licht gearceerd weergegeven en staat rechts van je score. Het kleurenprofiel geeft weer hoe je denkt over veranderen.

Toelichting testresultaat



In de grafiek lees je de gemiddelde scores uit recent onderzoek (Richter, 2020). Dit is een vervolg op de normscores uit het onderzoek van Pieterzen (2015) in samenwerking met Leon de Coluwé. De normscores uit 2015 zijn: geel (13), blauw (19), rood (18), groen (22) en wit (26).

Jouw visie op veranderen

Rapportage Kleurentest

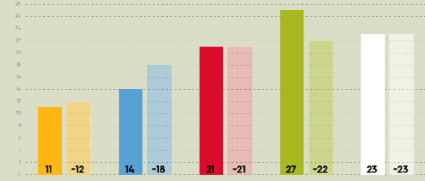
12 september 2022



Impact op morgen.

In dit kleurenprofiel zie je hoe je scoort op de vijf veranderkleuren. Je kunt je score vergelijken ten opzichte van de gemiddelde score in Nederland, gebaseerd op wetenschappelijk onderzoek (Richter, 2020). De gemiddelde score is licht gearceerd weergegeven en staat rechts van je score. Het kleurenprofiel geeft weer hoe je denkt over veranderen.

Toelichting testresultaat



In de grafiek lees je de gemiddelde scores uit recent onderzoek (Richter, 2020). Dit is een vervolg op de normscores uit het onderzoek van Pieterzen (2015) in samenwerking met Leon de Coluwé. De normscores uit 2015 zijn: geel (13), blauw (19), rood (18), groen (22) en wit (26).

Jouw visie op veranderen

Rapportage Kleurentest

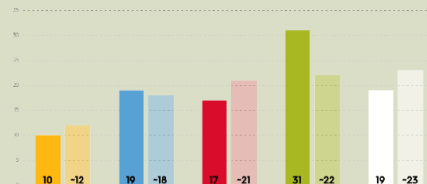
Sabine Borst
23 september 2022



Impact op morgen.

In dit kleurenprofiel zie je hoe je scoort op de vijf veranderkleuren. Je kunt je score vergelijken ten opzichte van de gemiddelde score in Nederland, gebaseerd op wetenschappelijk onderzoek (Richter, 2020). De gemiddelde score is licht gearceerd weergegeven en staat rechts van je score. Het kleurenprofiel geeft weer hoe je denkt over veranderen.

Toelichting testresultaat



In de grafiek lees je de gemiddelde scores uit recent onderzoek (Richter, 2020). Dit is een vervolg op de normscores uit het onderzoek van Pieterzen (2015) in samenwerking met Leon de Coluwé. De normscores uit 2015 zijn: geel (13), blauw (19), rood (18), groen (22) en wit (26).

Jouw visie op veranderen

Rapportage Kleurentest

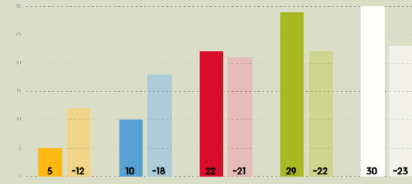
Sabine van Vlietere
13 september 2022



Impact op morgen.

In dit kleurenprofiel zie je hoe je scoort op de vijf veranderkleuren. Je kunt je score vergelijken ten opzichte van de gemiddelde score in Nederland, gebaseerd op wetenschappelijk onderzoek (Richter, 2020). De gemiddelde score is licht gearceerd weergegeven en staat rechts van je score. Het kleurenprofiel geeft weer hoe je denkt over veranderen.

Toelichting testresultaat



In de grafiek lees je de gemiddelde scores uit recent onderzoek (Richter, 2020). Dit is een vervolg op de normscores uit het onderzoek van Pieterzen (2015) in samenwerking met Leon de Coluwé. De normscores uit 2015 zijn: geel (13), blauw (19), rood (18), groen (22) en wit (26).

Jouw visie op veranderen

Rapportage Kleurentest

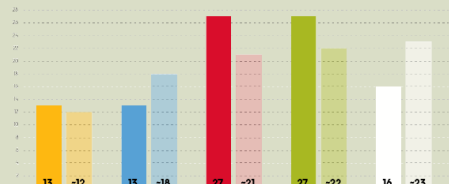
Nicoen Emmanuëls
15 september 2022



Impact op morgen.

In dit kleurenprofiel zie je hoe je scoort op de vijf veranderkleuren. Je kunt je score vergelijken ten opzichte van de gemiddelde score in Nederland, gebaseerd op wetenschappelijk onderzoek (Richter, 2020). De gemiddelde score is licht gearceerd weergegeven en staat rechts van je score. Het kleurenprofiel geeft weer hoe je denkt over veranderen.

Toelichting testresultaat



In de grafiek lees je de gemiddelde scores uit recent onderzoek (Richter, 2020). Dit is een vervolg op de normscores uit het onderzoek van Pieterse (2013) in samenwerking met Leon de Caluwe. De normscores uit 2013 zijn geel (13), blauw (19), rood (18), groen (20) en wit (26).

Jouw visie op veranderen

Rapportage Kleurentest

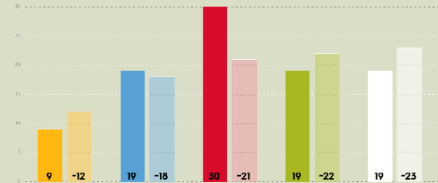
Paul van Kampen
12 september 2022



Impact op morgen.

In dit kleurenprofiel zie je hoe je scoort op de vijf veranderkleuren. Je kunt je score vergelijken ten opzichte van de gemiddelde score in Nederland, gebaseerd op wetenschappelijk onderzoek (Richter, 2020). De gemiddelde score is licht gearceerd weergegeven en staat rechts van je score. Het kleurenprofiel geeft weer hoe je denkt over veranderen.

Toelichting testresultaat



In de grafiek lees je de gemiddelde scores uit recent onderzoek (Richter, 2020). Dit is een vervolg op de normscores uit het onderzoek van Pieterse (2013) in samenwerking met Leon de Caluwe. De normscores uit 2013 zijn geel (13), blauw (19), rood (18), groen (20) en wit (26).

Jouw visie op veranderen

Rapportage Kleurentest

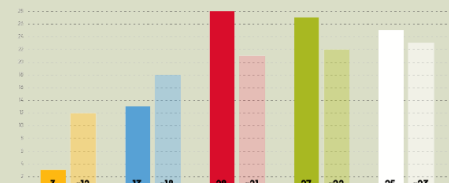
Lizanne Stok
28 september 2022



Impact op morgen.

In dit kleurenprofiel zie je hoe je scoort op de vijf veranderkleuren. Je kunt je score vergelijken ten opzichte van de gemiddelde score in Nederland, gebaseerd op wetenschappelijk onderzoek (Richter, 2020). De gemiddelde score is licht gearceerd weergegeven en staat rechts van je score. Het kleurenprofiel geeft weer hoe je denkt over veranderen.

Toelichting testresultaat



In de grafiek lees je de gemiddelde scores uit recent onderzoek (Richter, 2020). Dit is een vervolg op de normscores uit het onderzoek van Pieterse (2013) in samenwerking met Leon de Caluwe. De normscores uit 2013 zijn geel (13), blauw (19), rood (18), groen (20) en wit (26).

Jouw visie op veranderen

Rapportage Kleurentest

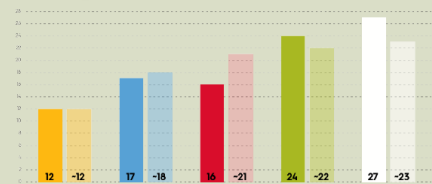
Thomas Hardie
12 september 2022



Impact op morgen.

In dit kleurenprofiel zie je hoe je scoort op de vijf veranderkleuren. Je kunt je score vergelijken ten opzichte van de gemiddelde score in Nederland, gebaseerd op wetenschappelijk onderzoek (Richter, 2020). De gemiddelde score is licht gearceerd weergegeven en staat rechts van je score. Het kleurenprofiel geeft weer hoe je denkt over veranderen.

Toelichting testresultaat



In de grafiek lees je de gemiddelde scores uit recent onderzoek (Richter, 2020). Dit is een vervolg op de normscores uit het onderzoek van Pieterse (2013) in samenwerking met Leon de Caluwe. De normscores uit 2013 zijn geel (13), blauw (19), rood (18), groen (20) en wit (26).



Jouw visie op veranderen

Rapportage Kleurentest

Lia Buijs
12 september 2022

TwynstraGudde Impact op morgen.

In dit kleurenprofiel zie je hoe je scoort op de vijf veranderkleuren. Je kunt je score vergelijken ten opzichte van de gemiddelde score in Nederland, gebaseerd op wetenschappelijk onderzoek (Richter, 2020). De gemiddelde score is licht gearceerd weergegeven en staat rechts van je score. Het kleurenprofiel geeft weer hoe je denkt over veranderen.

Toelichting testresultaat

Score	Score	Score	Score	Score
12	-12	26	-18	19
-21	20	-22	19	-23

In de grafiek lees je de gemiddelde scores uit recent onderzoek (Richter, 2020). Dit is een vervolg op de normscores uit het onderzoek van Pieterzen (2013) in samenwerking met Leon de Caluwé. De normscores uit 2013 zijn: geel (15), blauw (19), rood (18), groen (20) en wit (26).

Jouw visie op veranderen

Rapportage Kleurentest

Kim de Groot
12 september 2022

TwynstraGudde Impact op morgen.

In dit kleurenprofiel zie je hoe je scoort op de vijf veranderkleuren. Je kunt je score vergelijken ten opzichte van de gemiddelde score in Nederland, gebaseerd op wetenschappelijk onderzoek (Richter, 2020). De gemiddelde score is licht gearceerd weergegeven en staat rechts van je score. Het kleurenprofiel geeft weer hoe je denkt over veranderen.

Toelichting testresultaat

Score	Score	Score	Score	Score
6	-12	10	-18	14
-21	35	-22	31	-23

In de grafiek lees je de gemiddelde scores uit recent onderzoek (Richter, 2020). Dit is een vervolg op de normscores uit het onderzoek van Pieterzen (2013) in samenwerking met Leon de Caluwé. De normscores uit 2013 zijn: geel (15), blauw (19), rood (18), groen (20) en wit (26).

Jouw visie op veranderen

Rapportage Kleurentest

Frank van Vliet
23 september 2022

TwynstraGudde Impact op morgen.

In dit kleurenprofiel zie je hoe je scoort op de vijf veranderkleuren. Je kunt je score vergelijken ten opzichte van de gemiddelde score in Nederland, gebaseerd op wetenschappelijk onderzoek (Richter, 2020). De gemiddelde score is licht gearceerd weergegeven en staat rechts van je score. Het kleurenprofiel geeft weer hoe je denkt over veranderen.

Toelichting testresultaat

Score	Score	Score	Score	Score
8	-12	15	-18	28
-21	21	-22	24	-23

In de grafiek lees je de gemiddelde scores uit recent onderzoek (Richter, 2020). Dit is een vervolg op de normscores uit het onderzoek van Pieterzen (2013) in samenwerking met Leon de Caluwé. De normscores uit 2013 zijn: geel (15), blauw (19), rood (18), groen (20) en wit (26).

Jouw visie op veranderen

Rapportage Kleurentest

C Beck
27 september 2022

TwynstraGudde Impact op morgen.

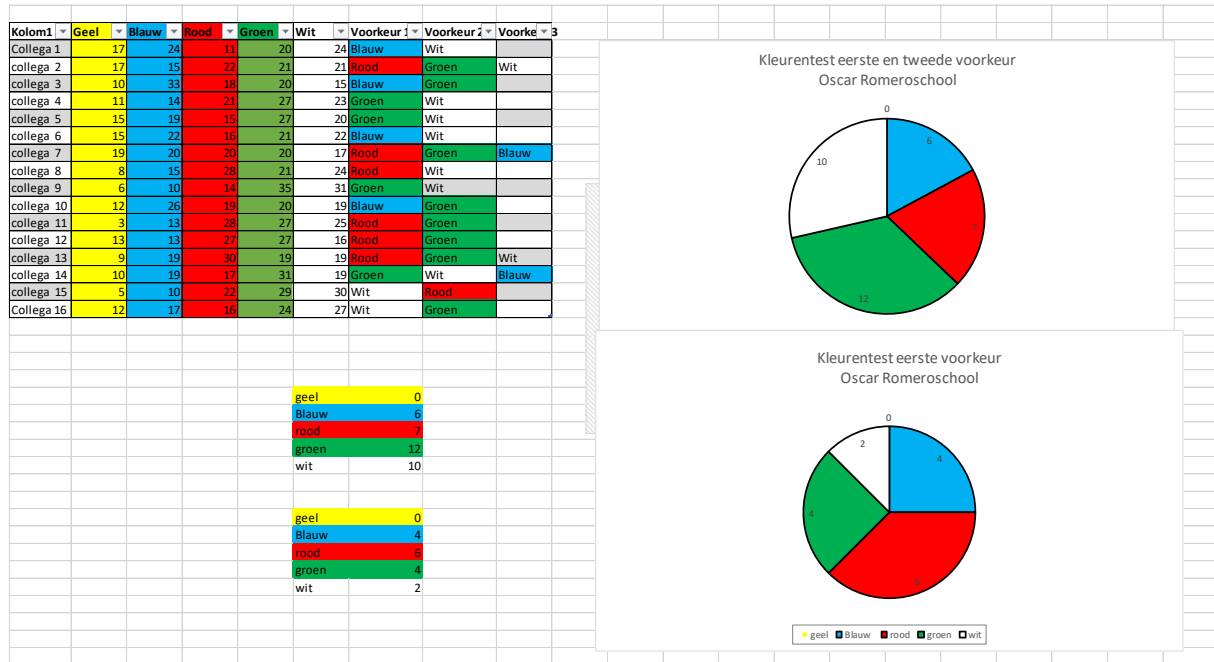
In dit kleurenprofiel zie je hoe je scoort op de vijf veranderkleuren. Je kunt je score vergelijken ten opzichte van de gemiddelde score in Nederland, gebaseerd op wetenschappelijk onderzoek (Richter, 2020). De gemiddelde score is licht gearceerd weergegeven en staat rechts van je score. Het kleurenprofiel geeft weer hoe je denkt over veranderen.

Toelichting testresultaat

Score	Score	Score	Score	Score
17	-12	15	-18	22
-21	21	-22	21	-23

In de grafiek lees je de gemiddelde scores uit recent onderzoek (Richter, 2020). Dit is een vervolg op de normscores uit het onderzoek van Pieterzen (2013) in samenwerking met Leon de Caluwé. De normscores uit 2013 zijn: geel (15), blauw (19), rood (18), groen (20) en wit (26).

13.5 Bijlage: Resultatenoverzicht Kleurentest



13.6 Bijlage: Contact TwynstraGudde

FW: Teamprofiel Oscar Romeroschool - Bericht (HTML)

Bestand Bericht Help

Negeren Ongevenste e-mail Verwijderen Verwijderen

Beantwoorden Beantwoorden Beantwoorden Beantwoorden

Allen beantwoorden Reageren

Doorsturen Doorsturen Doorsturen

Delen in Teams

Verplaatsen naar... Verplaatsen Verplaatsen

Aan manager Gereed Nieuwe maken

E-mail aan team Antwoorden en...

Beleids toewijzen Beleids toewijzen

Markeren als ongelezen Markeren als ongelezen

Categoriseren Opgelost

Voortzetting Insluitend Insluitend

Vertalen In-/uitzoomen

Add card to Trello Update Trello card

wo 28-9-2022 07:50

FW: Teamprofiel Oscar Romeroschool

Lian Bongers <lb@tg.nl>
Aan: Thomas Hardie

U hebt dit bericht beantwoord op 29-9-2022 07:50.

Beste Thomas,

Dank je wel voor je vraag en wat leuk dat je via onze website aan de slag gaat met het kleurenprofiel van je team. Ik ben een collega van Aniek en ik neem het even over van haar aangezien zij met verlof is.

Wat het kleurenprofiel betreft nog een aantal tips:

- Om je voorkeurs-kleur te bepalen is het belangrijk dat je kijkt naar de kleur met de grootste positieve afwijking van de norm. Die kleur heeft dan jouw overheersende stijl. Maar dit kunnen ook meerdere kleuren zijn die dicht bij elkaar liggen qua score.
- Voor je team in totaliteit kun je niet zomaar alles bij elkaar optellen en dan met gemiddelden werken want gemiddelden zeggen niet zoveel. Het is dus beter om van elke persoon te bekijken welke kleur(en) hij/zij als voorkeur heeft. Als vervolgens blijkt dat veel mensen uit je team bijvoorbeeld hoog scoren op groen, kun je wel zeggen dat jullie team overheersend groen is waarbij leren centraal staat. Als een enkeling dan een andere kleur heeft, kun je in ieder geval van elkaar begrijpen hoe hij/zij naar veranderen kijkt. Zo kun je elkaar als team beter begrijpen maar ook personen met bepaalde kleuren bewust ergens voor inzetten als dat effectief blijkt te zijn (bv. een 'rood' persoon die met oprechte aandacht 1-op-1 met leerlingen zaken voor elkaar krijgt).

Ik hoop dat dit wat meer helderheid geeft over hoe om te gaan met de kleuren en scores. Mocht je nog meer vragen hebt of je wilt meer weten over veranderen, stel ze gerust.

Succes met de volgende stap en groeten,
Lian

Met vriendelijke groet,

Lian Bongers
Senior adviseur Leadership and Change
06 22 20 87 41 | lb@tg.nl | twynstragudde.nl
Oliemolenhof 14a - Postbus 907, 3800 AX Amersfoort

Van: Info <info@tg.nl>
Verzonden: woensdag 28 september 2022 09:32
Aan: Lian Bongers <lb@tg.nl>
Onderwerp: FW: Teamprofiel Oscar Romeroschool

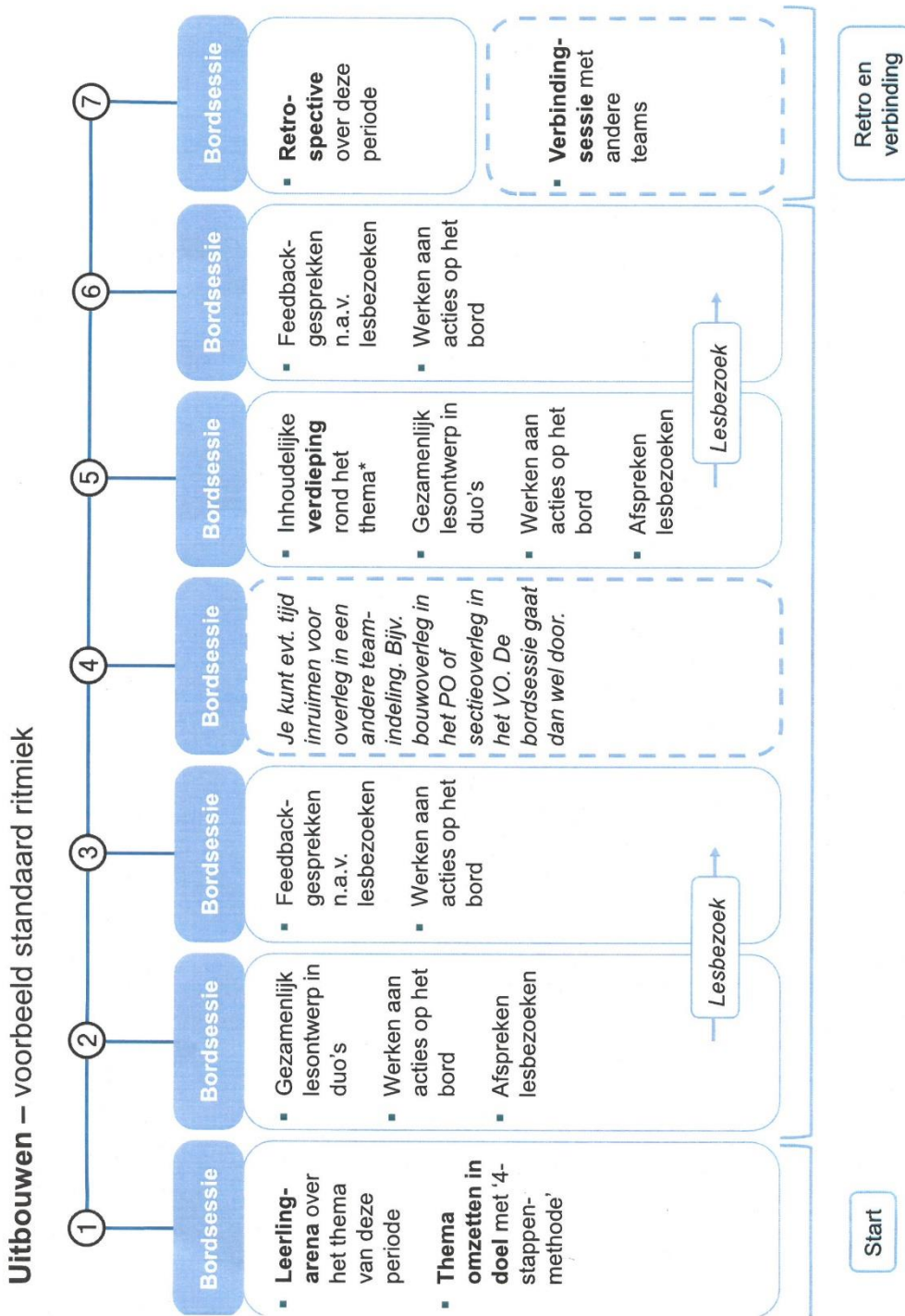
13.7 Bijlage: Operationalisatie van de variabelen



Gezamenlijk lesontwerp			
	<i>Variabel</i>	Indicatoren	Krachtige vragen
	<i>Proces</i>	Gezamenlijk lesontwerp kost volgens de collega's heel veel tijd (die ze niet hebben).	Wat kan het opleveren als je met een collega over de praktijk van jullie lessen nadenkt? Wat was de opbrengst toen je het met een collega uitprobeerde?
	<i>Sfeer</i>	Gezamenlijk lesontwerp wordt als kinderachtig gezien. Alsof ze weer op de lerarenopleiding zitten.	Wat vind je er kinderachtig aan? Op welke manier kunnen we de aanpak van gezamenlijk lesontwerp aanpassen zodat het voor ons werkt?
	<i>Resultaat</i>	Gezamenlijk lesontwerp blijft los staan van de andere instrumenten (doelen op verbeterbord, lesbezoek, stem van de leerling)	Hoe zou gezamenlijk lesontwerp kunnen bijdragen aan de doelen op het verbeterbord? Hoe zou gezamenlijk lesontwerp de lesbezoeken kunnen versterken?
Lesbezoek			
	<i>Variabel</i>	Indicatoren	Krachtige vragen
	<i>Proces</i>	De ritmiek van lesbezoeken zakt in.	Wat maakt dat we minder lesbezoeken afleggen? Wat is er nodig om de ritmiek van lesbezoeken omhoog te krijgen?
	<i>Sfeer</i>	Het nagesprek wordt vermeden of heel kort gehouden om de sfeer goed te houden.	Wat is het nut van een lesbezoek zonder nagesprek? Hoe zou een nagesprek dat nut verder kunnen verhogen?
	<i>Resultaat</i>	Collega's geven aan: "Ik heb alle collega's bezocht, veel van geleerd, maar nu ben ik dus wel klaar"	Welke mogelijkheden zie je om de volgende lesbezoeken zinvol te laten zijn? Hoe kunnen we lesbezoeken gaan koppelen aan doelen op het bord?

Feedback		
<i>Variabel</i>	Indicatoren	Krachtige vragen
<i>Proces</i>	Het feedbackmodel wordt niet gebruikt. Er wordt feedback gegeven op basis van 'ik vind..' of 'ik denk..'	Wanneer/hoe zou het feedbackmodel voor jou waarde hebben?
<i>Sfeer</i>	Collega's doorlopen lacherig de stappen van het feedbackmodel.	Wat willen we dat de feedbackgesprekken opleveren?
<i>Resultaat</i>	De feedbackgesprekken hebben weinig diepte of leiden niet tot concrete verbeteracties.	Met welk doel heb je de lesbezoeken afgelegd? Wat is er nodig om tot een concreet resultaat te komen?

13.8 Bijlage: Voorstel standaard Ritmiek



* *Verdieping: ervaringen delen rond het thema, nieuwe kennis over het thema introduceren (bijv. expert of artikel), bespreken van deze kennis*





STUDIEDAG

6 december 2022

Tijd: 8:30 – 16:00 uur
Waar: Ontmoetingsruimte

8:00 – 8:20 uur
20 min. Inloop met koffie en thee

8:20 – 8:30 uur
10 min. **Wat: Check-in (Sabine & Peter)**
Doel: Een fijne start maken met elkaar.

8:30 – 9:45 uur
75 min. **Wat: Ontwikkelgesprekken (Peter & Team)**
Doel: informeren en een start maken om eigen ontwikkeling in beeld brengen.
Meenemen: materiaal indien je dit nodig hebt.



“Je maakt of een stap voorwaarts naar persoonlijke groei of een stap terug naar veiligheid.”

10:00 – 12:00 uur
120 min. **Wat: Leeruniek (Leeruniek)**
Doel: Verbeterslag maken

12:00 – 13:30 uur
Wat: Wandelen en lunchen
Doel: verbinden



13:30 – 15:50 uur
140 min **Wat: Verbetercultuur (Thomas & Team)**
Doel: Elke dag samen een beetje beter.



15:50 uur
10 min. **Wat: Check-out (Sabine & Peter)**
Doel: Lekker ontspannen naar huis



PS: 'Roosters' komen in de volgende teamontmoeting weer terug.

13.10 Bijlage: Uitwerkingen studiedag

Tijdens de studiedag op 6 december is het team van de Oscar Romeroschool in kleinere sub-teams uit elkaar gegaan,



Persoonlijk

- Om dingen soepel te laten verlopen.
- Om dichterbij jezelf te komen en kernwaarden scherp(er) te krijgen.
- Eiland naar wij-land
- Onderwijs verandert ook, vernieuwing. Maatschappij verandert cultuur.
- Nieuwe vaardigheden ontwikkelen.
- Altijd wat beter wil worden.
- Professioneel ↔ persoonlijk versterkt elkaar.
- Jezelf blijven verbeteren om jezelf uit te dagen.
- Vanuit intrinsieke motivatie
- Eigen ontwikkeling
- Verbinding met het team/ kinderen/ organisatie/ maatschappij.
- Positieve drive/ flow: in oplossingen denken, verder komen.

Professionaliteit

- Onderwijs vernieuwt, steeds nieuwe dingen.
- Leren van elkaar.
- Het vak verandert, ontwikkeling noodzakelijk.
- “Stilstaan is achteruitgang”
- Zelfvertrouwen → bewust bekwaam.
- Meegaan met nieuwe inzichten.
- Steeds meer ECHT het kind zien!
- Up to date blijven.

Kinderen

- Om kinderen zichzelf te kunnen laten zijn en zich te laten ontwikkelen op z'n eigen lijn.
- Zodat kinderen zich gezien en gehoord voelen door ouders.
- Kansen geven.
- Dit is ons doel: “De kinderen zijn onze toekomst”. Elk kind unieke persoonlijke ontwikkeling basis meegeven.
- Om te zorgen dat kinderen zich steeds beter op alle gebieden kunnen ontwikkelen.
- Growth mindset → Leren denken in mogelijkheden en oplossingen.
- Blijven aansluiten bij de belevingswereld van de kinderen.
- Aanbod van de kinderen steeds verbeteren.

Team(bord)

- Ruimte om te sparren met collega's, vooral als er een gezamenlijk doel is.
- Efficiënt kennis delen.
- Leren van elkaar, ondersteuning en efficiënt werken.
- Verbinding, doorgaande lijn.

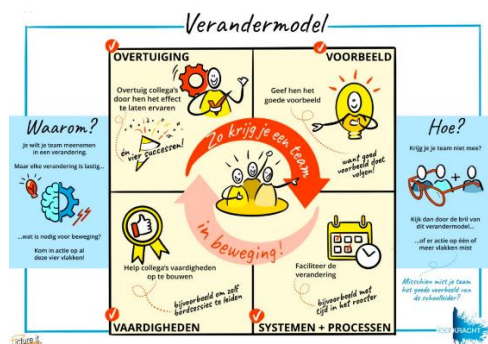
- Handen en neuzen zelfde kant op → doorgaande lijn.
- Van eiland na wij-land.
- Sterke eenheid vormen.

Organisatie

- “Samen sta je sterker dan alleen”. Je doet het samen, groeien doe je samen.
- Is verandering/ ontwikkeling altijd een verbetering.
- Om mee te gaan in verandering van buitenaf.
- Anticiperen op maatschappij (bijv. social media, technologie).
- De ervaringen van anderen meenemen in het verbeteren van de organisatie.
- Om het optimale er uit te halen wat erin zit → kinderen en team.
- Profileren → je staat ergens voor.

Maatschappij

- Om aan te sluiten bij de huidige maatschappij (voorbeeld laten overnemen).
- Normen en waarden meegeven.
- Voorbereiding op plek in de maatschappij.
- Vertrouwen in de toekomst geven.
- Om positief samen te leven.



Verandermodel

Overtuiging

- Positieve effect van het bord wordt nog niet door iedereen ervaren → effectiviteit.
- Overtuiging binnen het team vergroten.
- Tijd hebben we → wat doen ermee?

Voorbeeld

- Collega's die de methodiek goed beheersen meer laten sturen, zodat ook nieuwe collega's er meer bekend mee raken.
- Bekwame collega's modelen voor anderen.
- Vier collega's (in één deelgroep) hebben geen training gehad
- Ritmiek GL- LB- FB faciliteren.

Vaardigheden

- Modelen door bekwame collega's.
- Tijd onder bordsessie voor GL → functioneel thememoment?
- Bordsessie → feedback → en door.
- Doelen meetbaar maken. → Leren met het team hoe je doelen stelt (concreet/ meetbaar).

Systemen en processen

- Verbinding tussen borden
- Meer sturing nodig. Goed bedoeld nu, sommige doelen individueel per groep.
- Mogelijke tijd gebruiken voor GL, kleinere samenstelling, 2 of 3 collega's.
- Kritisch kijken ritmiek, i.c.m. bijvoorbeeld teamvergadering, voortgangsgesprek.

Overige behoefte

- Behoefte aan schoolbrede doelen om aan te werken.
- Behoefte aan schoolbrede doelen (op beide borden zelfde doel, eventueel andere acties) en mogelijkheid om groepsdoelen te bespreken bij het bord.
- In welke rol ben ik waar actief?

Focuspunten voor verbetering

- Ouderbetrokkenheid
- Zelfstandigheid/ zelfverantwoordelijkheid van de kinderen.
- Hoe verbeteren van Lekker Fit! Speerpunten.

13.11 Bijlage: Uitnodiging voorstelling Controle



Uitnodiging voor vrijdag 11 november 2022 (18.00 uur)

Hallo collega's,

Met plezier mag ik jullie namens school uitnodigen voor de voorstelling CONTROLE op vrijdag 11 november om 18:00 uur (inclusief diner) in het Maaspodium.

De voorstelling CONTROLE brengt een dikke medley van breakdance, fysieke komedie, live muziek, film en bizarre humor. Voor meer informatie over de voorstelling kijk dan op de website; <https://www.maastd.nl/nl/agenda/controle/?type=maaspodium>



Willen jullie voor woensdag 2 november laten weten of jullie mee gaan?
De kaartjes (inclusief diner) worden besteld en betaald door school!

met vriendelijke groet,

Thomas Hardie

Interne Cultuur Coördinator (Brede School)

Lean-coach

Werkdagen: maandag, dinsdag en donderdag

Oscar Romeroschool

Voor een sterke basis

Isaac Hubertstraat 151

3034 CS Rotterdam

010-4127318

<http://www.oscarromeroschool.nl>

<http://www.facebook.com/OscarRomeroschool>



