

OBS 't Startblok, Cuijk

Initiatiefnota

**Een gedifferentieerde scholing voor een
adaptieve omgeving.**

Koen Steeman



januari 2014

Inhoudsopgave

Inleiding	2
Aanleiding.....	2
Opbouw initiatiefnota	2
Probleemstelling	3
Casus.....	3
Uitgangspunten school	3
Kwaliteitscontrole.....	4
Werkdruk.....	5
Probleemstelling.....	5
Theoretisch kader.....	6
Adaptief onderwijs.....	6
Werkdruk in het basisonderwijs	7
Analyse	9
Campmatrix.....	9
DESTEP-model	9
SWOT-analyse	10
Confrontatiematrix	11
Hoofdaandachtspunt	12
Inventarisatie	12
Conclusie.....	12
Stakeholdersanalyse	13
Actorensca.....	13
Krachtenveldanalyse.....	14
Conclusie.....	14
Scenariobeschrijving	16
Strategische keuze	16
Besluitvormingsvoorstel.....	18
Plan van aanpak	18
Bibliografie	20
Bijlagen	22
Bijlage I – Campmatrix	22
Bijlage II – DESTEP-model.....	23
Bijlage III – Confrontatiematrix	26

Inleiding

Aanleiding

Sander Dekker (2012), staatssecretaris van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap, stuurde op 16 november 2012 een brief naar de Tweede Kamer over de invoering van het passend onderwijs. Hij geeft daarbij aan dat passend onderwijs in werking treedt op 1 augustus 2014. Passend onderwijs betekent volgens het ministerie van OCW (2013) dat er een regionaal samenwerkingsverband is tussen schoolbesturen, waarbinnen alle leerlingen een passende onderwijsplek kunnen krijgen. Dat betekent niet dat elke gewone school alle kinderen hoeft op te vangen. Kan een school geen passend onderwijs geven, dan wordt binnen het samenwerkingsverband een andere school gezocht die dit wel biedt. Het betekent wel dat de school waar de leerling wordt aangemeld een zorgplicht heeft om het best passende onderwijs en zorgaanbod voor de leerling te regelen.

Opbouw initiatiefnota

In deze initiatiefnota onderzoek ik hoe OBS 't Startblok inspeelt op deze aankomende verandering en welke problemen dat op de werkvloer met zich meebrengen. Hoe wordt de kwaliteit gecontroleerd en gewaarborgd en welke invloeden van binnen en buiten de organisatie spelen een belangrijke rol. Ik begin met een casus over de invloed van het passend onderwijs in de klas, ik vergelijk dat met de uitgangspunten van het schoolplan om te kijken hoe het doel, de missie en de visie van 't Startblok botsen of overeenkomen met de aankomende veranderingen, hier komt een probleemstelling uit voort. Deze probleemstelling zal ik vervolgens verder definiëren met behulp van bestaande literatuur.

Vervolgens ga ik de eigen organisatie analyseren met de probleemstelling in het achterhoofd. Ik maak hiervoor gebruik van een SWOT-analyse en een confrontatiematrix. Input voor deze tools komen uit de matrixmethode van Peter Camp en de DESTEP-model. Deze analyse resulteert in één hoofdaandachtspunt die gerelateerd is aan de probleemstelling.

Daarna wordt er gekeken hoe betrokkenen invloed hebben op het verbeterplan en hoe zij van waarde zijn voor het veranderproces. In een stakeholdersanalyse komt naar voren met wie er rekening gehouden moet worden en hoe zij overtuigd kunnen raken van de noodzaak om het aandachtspunt aan te pakken.

Ten slotte wordt er een keuze tussen verschillende scenario's geschetst, waarbij verschillende acties vereist zijn. Aan de hand van eerdere onderzoeken en analyses wordt er één scenario uitgewerkt en beschreven in een besluitvormingsvoorstel, waarbij de kernwaarden van de organisatie gewaarborgd blijven. Dit plan van aanpak zal ik uitwerken volgens de PCDA-cyclus zodat het gekoppeld is aan het kwaliteitszorgsysteem van school en daarmee dus ook in de toekomst effectief blijft werken.

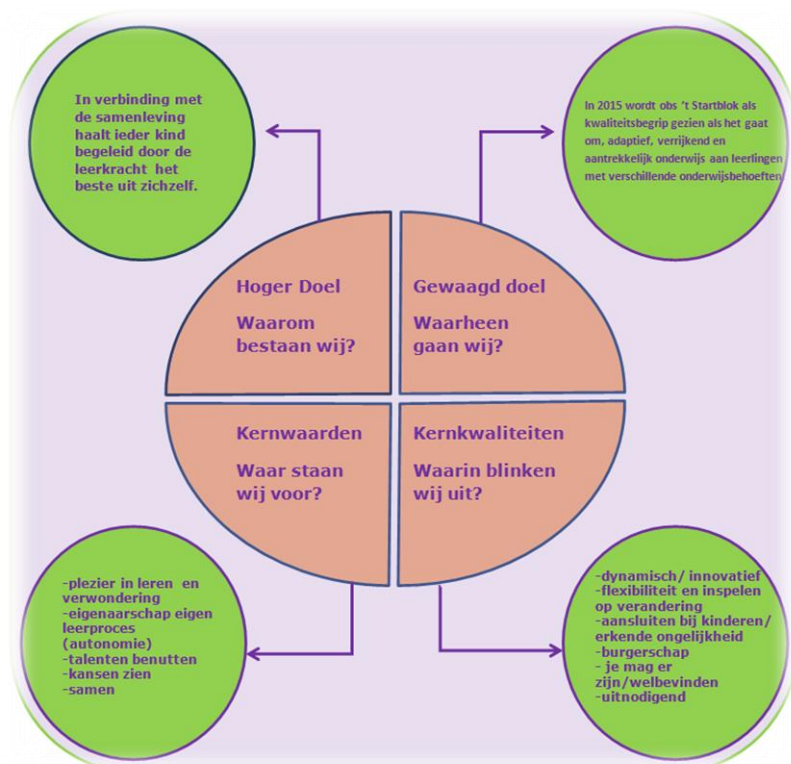
Probleemstelling

Casus

Het passend onderwijs zorgt er voor dat de school verantwoordelijk wordt om de zorg voor de leerlingen te regelen. In eerste instantie zal de school kijken of een leerling met speciale onderwijsbehoefte op de eigen school geplaatst kan worden. Om ons onderwijs en aanbod al aan te passen proberen wij op 't Startblok leerlingen met een speciale zorgbehoefte nu al een plek in de klas te geven. Dit heeft tot gevolg dat er relatief veel leerlingen met verschillende zorg- en onderwijsbehoeften in een klas zitten. Vanzelfsprekend betekent dat dat de leerkracht adaptiever moet gaan werken in zijn klas om de leerlingen op verschillende niveaus te kunnen bedienen. Op 't Startblok is gekozen om het handelingsgericht werken als methode in te voeren om er voor te zorgen dat leerkrachten adaptief kunnen werken in de klas. Pameijer, van Beukering & de Lange (2009) omschrijven handelingsgericht werken als een systematische manier van werken, waarbij het aanbod afgestemd is op de onderwijsbehoeften en de basisbehoeften van de leerlingen. Door het clusteren van de verschillende onderwijsbehoeften zou het voor de leerkracht gemakkelijker moeten zijn om om te gaan met de verschillen in een klas. Uit onderzoek van CNV Onderwijs (Graaff, 2012) blijkt echter dat 74 procent van de ondervraagde leerkrachten tijdgebrek als grootste oorzaak aanwijzen voor niet slagen van het passend onderwijs.

Uitgangspunten school

In 2011 heeft er binnen 't Startblok een herijking plaatsgevonden met betrekking op de missie en het doel van de school. Er moest een nieuw schoolplan komen en de directie heeft besloten om dit samen met het onderwijskundig personeel tot stand te laten komen. Na twee bijeenkomsten was de te varen koers helder en is dit vertaald naar het schoolplan (OBS 't Startblok, 2011). De visiebol (zie afbeelding 1) is een concrete samenvatting van dit schoolplan. Het gewaagd doel kan worden vertaald naar de missie, waarbij het opvalt dat het aanbieden van adaptief onderwijs aan leerlingen met verschillende onderwijsbehoeften overeenkomt met de uitgangspunten van het passend onderwijs. Verder staat er in het schoolplan kort omschreven hoe de school door middel van handelingsgericht werken leraren een handvat wil geven om



Afbeelding 1 - Visiebol in het schoolplan 2011-2015 van OBS 't Startblok

adaptief onderwijs te kunnen verzorgen. OBS 't Startblok wil uitnodigend en openbaar zijn en leerlingen zelf verantwoordelijk maken voor hun eigen leerproces. De kracht van de leerkracht is daarbij dat hij of zij onderwijsbehoeften herkent en het onderwijsaanbod zodanig aanpast dat hij of zij het kind kan begeleiden en zo laat ontwikkelen.

Kwaliteitscontrole

In het schoolplan wordt ook omschreven dat 't Startblok zijn eigen zorgcapaciteit moet blijven bewaken. Hiervoor is een zorgprofiel (OBS 't Startblok, 2011) gemaakt waarin de mogelijkheden en grenzen van de zorg op 't Startblok worden aangegeven. In het zorgprofiel worden er 6 problematiekgebieden geformuleerd en wordt er gekeken wat er op school (basiszorg) al beschikbaar is aan materialen, expertise, samenwerking, ruimte en tijd. Daarnaast is er ook per problematiekgebied gekeken welke hulp van externe instanties (breedtezorg) er mogelijk is en ten slotte is er bekeken waar we de benodigde zorg niet kunnen bieden en over moeten gaan op verwijzing (dieptezorg). De conclusie van het zorgprofiel is dat er veel zorg mogelijk is op 't Startblok, dit sluit ook aan bij de missie die in het schoolplan genoemd wordt: "Iedereen groeit op 't Startblok en 't Startblok is van iedereen." Het is daarom ook niet verwonderlijk dat het team op 't Startblok zich uitspreekt om een brede zorgschool te worden. Bureau Leren (2012) definieert de brede zorgschool als een school die meerdere categorieën leerlingen met speciale onderwijsbehoeften opvangt, bijvoorbeeld kinderen met ernstige spraak- en taalmoelijkheden en leerlingen met ASS.

Naast de mogelijkheden die 't Startblok wil bieden als brede zorgschool, wordt er in het zorgprofiel ook gekeken waar de grenzen liggen. Belangrijke grenzen voor deze notitie zijn dat de zorgleerling geen inbreuk mag doen op het pedagogisch klimaat van onze school, de groep en de reikwijdte van de leerkracht en dat de zorgleerlingen door middel van het handelingsgericht werken zich blijft ontwikkelen. Er moet wel vermeld worden dat in het zorgprofiel niet staat hoe deze grenzen bewaakt en gecontroleerd kunnen worden. In het schoolplan staat wel beschreven dat de ontwikkeling van leerlingen bekeken wordt door middel van het CITO-leerlingvolgsysteem en dat er op beleidsniveau gebruik wordt gemaakt van de PDSA-beleidscyclus (plan-do-study-act) om de kwaliteit van het onderwijs op school te bewaken en te verhogen.

Werkdruk

Vorig schooljaar heb is er een interne analyse gemaakt van de school. Daarbij is er gebruik gemaakt van de Campmatrix. De matrix geeft inzicht in welk gebied de organisatie de meeste energie moet steken, daarbij worden ook de interne sterke en zwakke punten blootgelegd (Camp, 2000). Eén van de conclusies uit de campmatrix die worden

beschreven in de beleidsnotitie (Steeman, 2013) is dat de leerkrachten op OBS 't Startblok aangeven last te hebben van stress op hun werk. In verhouding tot de andere reacties werd op deze vraag (zie figuur 4) het meest negatief geantwoord. Dat is voor mij een reden om werkdruk voor leerkrachten in het basisonderwijs mee te nemen in de probleemstelling.

Daarnaast is er in opdracht van het ministerie van OCW de Evaluatie- en adviescommissie Passend onderwijs (ECPO) opgericht om de invoering van het passend onderwijs in de gaten te houden. Van der Meer (2011) beschrijft in het verslag 'Over de grenzen van de leerkracht' hoe leerkrachten de druk op zichzelf vergroten omdat ze denken dat ze alle zorg moeten kunnen bieden. De onduidelijkheid over wat het passend onderwijs precies inhoudt zorgt dus bij leerkrachten voor een hogere werkdruk.

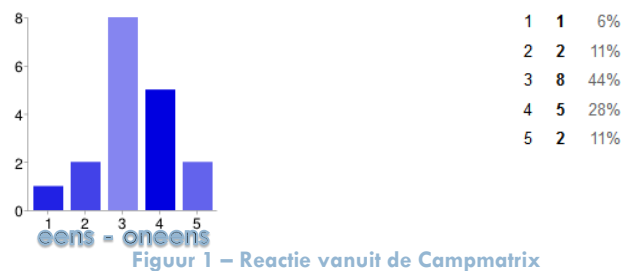
Probleemstelling

Als we de missie en visie van de school en het gevoel van tijdsgebrek van de werknemers combineren in een probleemstelling komen we tot de volgende conclusie. Aan de ene kant wordt er vanuit de visie van 't Startblok aan leerkrachten gevraagd om adaptief onderwijs te verzorgen, maar aan de andere kant wordt er ook vanuit het ministerie een eis op gelegd dat er in de klas een plek moet zijn voor (verschillende) zorgleerlingen, via het handelingsgericht werken wil 't Startblok hier op inspelen. Het gevolg is echter wel dat leerkrachten in het basisonderwijs tijdgebrek als grootste probleem zien. Daarentegen zien we wel een gezamenlijke visie op 't Startblok waarbij wordt geuit dat we veel zorg kunnen bieden en ook iedereen welkom willen heten. De logische probleemstelling is dan ook:

Hoe kan een leerkracht zo adaptief mogelijk werken in de klas, waarbij het gevoel van werkdruk wordt verminderd?

Voor mij is het zo dat...

...ik op mijn werk geen last heb van stress.



Figuur 1 – Reactie vanuit de Campmatrix

Theoretisch kader

Om er voor te zorgen dat er zorgvuldig naar een oplossing voor de probleemstelling gezocht kan worden is het belangrijk om de twee hoofdonderwerpen te kaderen. Daarom verken ik in dit theoretisch kader de literatuur die er al over de onderwerpen bestaat en beschrijf ik hoe ik die informatie kan gebruiken om mijn onderwerp af te bakenen. Tot slot kom ik ook met een duidelijke definitiebeschrijving, zodat de begrippen verderop mijn initiatiefnota duidelijk zijn.

Adaptief onderwijs



Figuur 2 – model adaptief onderwijs

Volgens Dijkstra (2011) is adaptief onderwijs een vorm van onderwijs dat voldoet aan een drietal basisbehoeften van leerlingen: relatie, competentie en autonomie (afbeelding 2). Onder de basisbehoefte 'relatie' wordt verstaan dat leerlingen zich geaccepteerd weten, ze erbij horen, ze het gevoel hebben welkom te zijn, ze zich veilig voelen. Onder de basisbehoefte 'competentie' wordt verstaan dat leerlingen ontdekken dat ze de taken die ze moeten doen, aankunnen; dat ze ontdekken dat ze steeds meer aankunnen. Onder de basisbehoefte 'autonomie' wordt verstaan dat ze weten dat ze (in elk geval voor een deel) hun leergedrag zelf kunnen sturen. Deze drie basisbehoeften samen bepalen het pedagogisch

klimaat dat aan adaptief onderwijs ten grondslag ligt. Voor de docent die adaptief werkt, betekent dit dat hij zijn gedrag afstemt op deze basisbehoeften. Dat geldt zowel voor het didactisch en organisatorisch handelen als voor het pedagogisch optreden. Op die manier wordt onderwijs vormgegeven waarin leerlingen gemotiveerd zijn om aan het werk te gaan en waarvan ze uiteindelijk optimaal profiteren.

Dr. R.J Bosker (2005) hield een betoog met betrekking tot de aanvaarding van het ambt van hoogleraar over de grenzen van gedifferentieerd onderwijs. In zijn betoog geeft hij een doeltreffende definitie weer van adaptief onderwijs:

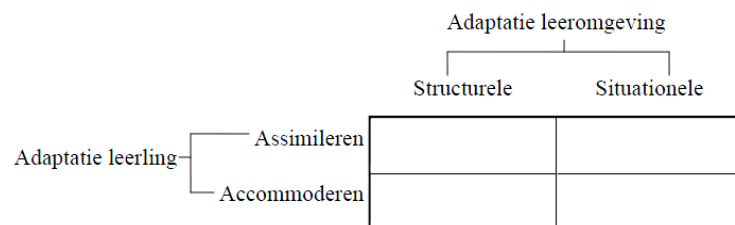
“Omgaan met verschillen kan dus door te differentiëren in het onderwijs. Blok (2004) laat echter zien, dat er aanverwante begrippen worden gehanteerd, die soms wel, maar ook vaak niet, corresponderen met het eerder geïntroduceerde begrip differentiatie. “Adaptief onderwijs” is daarbij de meest populaire. [...]

De verwarring ontstaat met name doordat sommigen adaptief onderwijs gelijk stellen aan interne differentiatie, terwijl anderen het begrip anders, soms in engere zin, soms in bredere zin, gebruiken. Stevens (Houtveen, Mijs, Vernooy, Grift, & Koekoebacker, 2004) bijvoorbeeld, vult het begrip niet onderwijskundig maar pedagogisch in, stellend dat adaptief onderwijs zich kenmerkt doordat leerkrachten rekening houden met een aantal basisbehoeften van leerlingen, namelijk een behoefte aan autonomie, een behoefte aan het onderhouden van relaties en een behoefte aan het zich competent voelen. Dat zijn weliswaar belangrijke voorwaarden, maar waar het uiteindelijk om moet gaan, is dat differentiatie wordt ingezet als onderwijskundig middel om om te gaan met verschillen in het kennis- en vaardigheidsniveau van leerlingen. Is zo-even gesteld dat in de onderwijspraktijk men vaak het begrip “onderwijs-op-maat” hanteert, Blok laat echter zien dat de overheid dit begrip als het ware exclusief reserveert voor aanpassing van het onderwijs aan leerlingen met specifieke onderwijskundige behoeften en/of met leerachterstanden: op maat voor sommige, maar niet voor alle leerlingen. Hier wordt heel specifiek convergente

differentiatie bedoeld, compensatie dus. Maar in de wereld van de onderwijsbegeleiding, zo ontdekte Blok, vertaalt men deze beleidsprogramma's geregeld in divergente differentiatie, waarbij voor alle leerlingen het meest passende onderwijs geboden wordt.

In een poging om aan de begripsverwarring een einde te maken, stelt Blok een akkoorddefinitie voor, waarbij we van adaptief onderwijs spreken als we te maken hebben met doelbewuste interne differentiatie, differentiatie waarbij het klassenverband niet wordt doorbroken.”

Ten slotte wil ik dit theoretisch kader afsluiten met de vraag welke dimensie van adaptatie van toepassing is op 't Startblok. Terwel (2006) beschrijft in zijn beschouwing over afstemming van de leeromgeving op de leerling verschillende vormen van adaptatie (zie figuur 3). Terwel



Figuur 3 – Dimensies van adaptatie

spreekt van structurele adaptatie als de afstemming plaatsvindt over een langere periode volgens een vooraf vastgelegde structuur. Situationele afstemming heeft daarentegen een tijdelijk en ad hoc-karakter. De vorm van adaptief onderwijs kan volgens Terwel op twee manieren effect hebben op de leerling. Als er sprake is van assimilering, dan voegt de leerling de nieuwe kennis toe aan bestaande kennis. Bij accommodatie is er juist een conflict tussen de nieuwe kennis en opgebouwde kennis, waardoor de leerling zelf ruimte moet creëren in zijn denken om de nieuwe kennis op te nemen, hier vindt volgens Terwel het echte leren plaats.

Samengevat is adaptief onderwijs op 't Startblok een onderwijsvorm die gehanteerd wordt om gedegen gedifferentieerd onderwijs te bieden. Er wordt door middel van een goede relatie tussen leerling en leerkracht geprobeerd om de leerlingen zelf verantwoordelijk te maken voor hun leerproces binnen een groep. Omdat dit in het beleidsplan is opgenomen is er sprake van een structurele adaptieve leeromgeving.

Werkdruk in het basisonderwijs

In het schooljaar 2010-2011 heeft onderzoeksbureau Scholen met Succes een onderzoek gehouden over werkdruk in het basisonderwijs. Uit het onderzoek (Scholen met Succes, 2011) blijkt dat 45% van de ondervraagde leerkrachten (zeer) ontevreden is over de werkdruk in het basisonderwijs. De werkdruk ervaring op OBS 't Startblok komt dus overeen met de landelijke trend. Een andere interessante conclusie uit het onderzoek zijn de negen factoren die het meeste invloed hebben op de ervaring van werkdruk:

1. De taakverdeling binnen het team
2. De ontspanningsmogelijkheden tijdens de pauze
3. De werktijden
4. De mate waarin men invloed uit kan oefenen op de werksituatie
5. De waardering die men voor het werk krijgt
6. De effectiviteit van vergaderingen
7. De groepsgrootte
8. De vervanging bij de afwezigheid van een collega
9. De rust en orde op school

Ook in een recenter onderzoek van de CNV (2013) wordt aangegeven dat de werkdruk bij leerkrachten in het basisonderwijs als hoog wordt ervaren. Volgens het onderzoek voelt 80% van de ondervraagden de hoge werkdruk als probleem. De CNV concludeert het volgende uit haar onderzoek:

- 93 procent voelt zich vaak of soms onder druk staan om meer te werken dan de uren waar ze voor aangenomen zijn.
- 62 procent meent dat de lesgevende taken in het gedrang komen door (niet-)lesgebonden taken.
- 82 procent vindt dat de school meer prioriteiten moet stellen.
- 89 procent van de leraren krijgt wel eens niet-lesgebonden taken opgelegd die hij niet wil doen.

Om werkdruk verder mee te nemen in deze initiatiefnota is het belangrijk om een heldere definitie van het woord werkdruk te bepalen. In een rapport van TNO (2012) wordt werkdruk als volgt omschreven:

Een situatie waarin er een disbalans is ontstaan tussen de eisen van het werk wat betreft inhoud van het werk en de context van het werk en de mogelijkheden van de werknemer om het werk goed uit te voeren.

Werkdruk, in de hierboven gekozen formulering betekent dat een medewerker lange tijd zijn werk echt niet afkrijgt, of de gewenste kwaliteit echt niet kan leveren. In die formulering is werkdruk, zowel voor werknemer als voor de organisatie altijd een probleem. In deze omschrijving van werkdruk is het arbeidsrisico (de negatieve kant) als uitgangspunt genomen. Het gaat bij werkdruk niet alleen om te veel of te moeilijk werk (taakeisen), het gaat ook om de mogelijkheden en capaciteiten die medewerkers hebben om het werk goed uit te voeren.

Samengevat is het gevoel van werkdruk op 't Startblok dus gelijk aan een landelijke trend, we kunnen dus spreken van een ontwikkeling op macroniveau. Uit onderzoeken blijkt dat het gevoel van een hoge werkdruk vooral komt uit het (niet efficiënt) kunnen uitvoeren van nietlesgebonden taken. Een belangrijke kanttekening moet worden gemaakt bij het feit dat de term werkdruk persoonsafhankelijk is, niet alleen de hoeveelheid of de zwaarte van het werk is van belang, maar ook de capaciteit of de deskundigheid van de persoon om het werk te doen speelt een belangrijke rol bij het voelen van werkdruk.

Analyse

Om tot een goed verbetervoorstel te komen is het belangrijk dat de probleemstelling wordt getoetst aan interne kwaliteiten en valkuilen en de externe ontwikkelingen. Door middel van een confrontatiematrix wil ik de strengths en weaknesses van de eigen organisatie confronteren met de threats en opportuniteiten van de omgeving. De gedachte hierbij is dat er geen invloed uitgeoefend kan worden op de situatie en ontwikkelingen om ons heen, maar dat we wel kunnen aangeven welke effecten deze ontwikkelingen hebben op onze interne omgeving (Confrontatiematrix.nl, z.d.).

Campmatrix

Om de eigen organisatie goed door te lichten heb ik gekozen voor de matrixmethode van Peter Camp. De matrix geeft inzicht in welk gebied de organisatie de meeste energie moet steken, daarbij worden ook de interne sterke en zwakke punten blootgelegd (Camp, 2000). Om ervoor te zorgen dat de matrix ook voor 't Startblok een gedegen interne analyse zou afgeven heb ik de vragenlijst aangepast en gedigitaliseerd¹. Ik heb de vragen zo gesteld dat ze helder zijn voor werknemers van een onderwijsorganisatie en door de vragenlijst digitaal te maken is het gemakkelijker in te vullen en te analyseren. Nadat negentien werknemers de vragenlijst hadden ingevuld heb ik de uitkomsten verwerkt in de matrix (bijlage I). Hieruit blijkt dat we positief scoren op de gebieden bedrijfsklimaat en deskundigheid, dit kun je vertalen naar sterktes. De scores voor organisatie en besluitvorming zijn het laagst, hieruit kun je concluderen dat dit onze zwaktes zijn. Om de sterktes en zwaktes concreter te definiëren heb ik gekeken welke vragen in combinatie met de gebieden die ik hierboven heb genoemd naar voren kwamen. Die vragen heb ik gebruikt om de sterke en zwakke punten van 't Startblok te formuleren:

- **Sterktes**
 - Er heerst een goed teamgevoel.
 - Werknemers voelen zich thuis in de klas waar ze werken.
 - Als school zijn we fanatiek en streven we naar een zo hoog mogelijke kwaliteit van onderwijs en zorg.
- **Zwaktes**
 - Werknemers ervaren veel stress.
 - Werknemers ervaren dat veranderingen te snel worden doorgevoerd.
 - Werknemers voelen zich niet tijdig betrokken bij de besluitvorming.

DESTEP-model

De volgende stap is om te kijken naar de omgeving waar de organisatie geen invloed op heeft. Het DESTEP-model is hiervoor geschikt, want het is een middel waarmee een beeld verkregen wordt van de externe (macro) omgeving waarin een organisatie actief is. Inzicht in de externe omgeving van een organisatie is van belang om effectief gebruik te maken van de kansen en bedreigingen veroorzaakt door het landschap waarin de organisatie opereert (Muilwijk, 2011). Samen met de studenten van de opleiding hebben wij alle mogelijke relevante factoren van de omgeving in het DESTEP-model geplaatst (bijlage II).

¹ <https://docs.google.com/forms/d/194s3bXtEqGEIC-02bCkQu710mXg7fE0EZ36YRKnYFol/viewform>

Confrontatiematrix

Ten slotte heb ik de sterktes en zwaktes van mijn organisatie afgezet tegen de kansen en bedreigingen van de omgeving in een confrontatiematrix (bijlage III). Ik ben naar het managementteam gegaan en heb ze gevraagd om de matrix te scoren. Per bedreiging of kans moesten ze vijf, drie en één punt geven bij de sterkte of zwakte waarbij de meeste actie nodig was. Daarbij heb ik er wel voor gekozen om vooraf de probleemstelling toe te lichten, zodat het toekennen van de score wel oplossingsgericht zou zijn. Alle scores bij elkaar opgeteld (afbeelding 3) geven een goed beeld van waar het managementteam denkt mogelijkheden te zien. Ik heb er bewust voor gekozen om het managementteam de confrontatiematrix te laten scoren, omdat zij uiteindelijk het strategisch beleid maken. Daarnaast geeft het ook aan het management nieuwe inzichten, omdat ze via de sterktes en zwaktes (uit de Campmatrix) ook zicht krijgen op hoe de organisatie zichzelf ziet en beoordeelt. De scores van deze confrontatiematrix gebruik ik om te kijken welke strategie effectief is als antwoord voor de probleemstelling.

Hoe kan een leerkracht zo adaptief mogelijk werken in de klas, waarbij het gevoel van werkdruk wordt verminderd.

		EXTERN						
		KANSEN			BEDREIGINGEN			
		Opleidingsniveau van Nederland stijgt	Ouderparticipatie meer op de agenda	Veel computers per leerling in de klas	Vergrijzing werknemers	Stijging kosten zorgleerlingen	Verwachtingen overheid complexer en strenger	
INTERN	STERKTES	Goed teamgevoel	1	6		5		1
		Werknemers voelen zich goed in de huidige klas	7	1	1	10	1	1
		Fanatiek in streven naar goed onderwijs & zorg	30	22	22	3	26	24
	ZWAKTES	Werknemers ervaren veel stress	6	18	21	21	15	19
		Veranderingen worden te snel doorgevoerd	6	6	5	14	4	9
		Werknemers voelen zich niet tijdig betrokken bij de besluitvorming	4	1	5	1	8	

Afbeelding 3 – Ingevulde confrontatiematrix door het managementteam van 't Startblok

Hoofdaandachtspunt

Inventarisatie

Als we kijken naar de ingevulde confrontatiematrix dan zien we dat de sterkte ‘het fanatiek zijn in het streven naar goed onderwijs en zorg’ en erg waardevolle sterkte is omdat hier over de hele rij veel punten aan wordt toegekend, we spreken hier van een generieke HAP (hoofdaandachtspunt), we kunnen dit koppelen aan de visie van ‘t Startblok namelijk goed en adaptief onderwijs willen verzorgen. Als we echter kijken naar een belangrijke zwakte van de organisatie, de ervaren werkdruk, dan zien we dat slechts één ontwikkeling wordt gezien als een kans om deze zwakte aan te pakken, namelijk het groeiend aantal computers per leerling in de klas.

Ook in de literatuur worden er koppelingen gemaakt tussen het gebruik van ICT-hulpmiddelen in de klas en het adaptiever werken en de ervaren werkdruk. Kennisnet heeft onderzoek gedaan naar de stand van zaken van ICT (Vier in balans monitor, 2013). Een belangrijke conclusie uit het rapport is af te lezen

uit tabel 1: Volgens 52% van de ondervraagde leerkrachten uit het basisonderwijs is er meer tijd voor individuele aandacht per leerling, wat zorgt voor adaptiviteit. Daarnaast geeft 64% van de leerkrachten aan dat het inzetten van ICT leidt tot een tijdsbesparing voor leraren, wat werkdrukverlaging betekent.

	PO
Het gebruik van ict leidt tot meer inzicht in de prestaties van leerlingen	87%
Het inzetten van ict leidt tot een tijdsbesparing voor leraren	64%
Door het gebruik van ict behalen leerlingen betere resultaten	64%
Door het gebruik van ict is er meer tijd voor het ontwikkelen van andere competenties dan taal en rekenen	59%
Door het gebruik van ict is er meer tijd voor individuele aandacht per leerling	52%

Tabel 1 – meerwaarde inzet ICT voor PO (Vier in balans monitor 2013)

Conclusie

Samenvattend kan dus gezegd worden dat de inzet van ICT-hulpmiddelen in de klas wordt gezien als een kans om adaptiever te werken en de werkdruk te verlagen. Om nu tot een goede oplossingsgerichte vraag te komen is het van belang om te kijken naar de probleemstelling. Het mogelijke verbeterplan moet er namelijk wel toe leiden dat de leerkracht adaptiever kan werken en dat het gevoel van tijdgebrek wordt verminderd. Vooral het gevoel van tijdgebrek is belangrijk om mee te nemen in het verbeterplan zodat de slagingskans wordt vergroot. Als de verandering veel extra werk voor de leerkrachten met zich meebrengt, dan kan dat betekenen dat er op de werkvloer geen draagvlak is voor het verbeterplan en dat het dus strandt op operationeel niveau. Met deze informatie wil ik een verbetervoorstel aandragen die antwoord moet geven op de volgende vraag:

Hoe kunnen leerkrachten op ‘t Startblok de ICT-hulpmiddelen in de klas zo inzetten om er voor te zorgen dat de adaptiviteit van de les stijgt, maar waarbij het gevoel van werkdruk wordt verminderd?

Stakeholdersanalyse

Actorenscaan

Om tot een goed resultaat te komen is het belangrijk om te kijken welke actoren een bijdrage leveren of invloed hebben op het proces. Ik zal eerst een overzicht maken van de betrokken actoren, daarna bekijk ik met behulp van een 'power/interest matrix' hoe de belangen van de verschillende actoren verdeeld zijn, om zo tot een korte conclusie te komen waarin ik beschrijf wat de belangrijkste actoren zijn, de stakeholders, en hoe zij bespeeld dienen te worden.

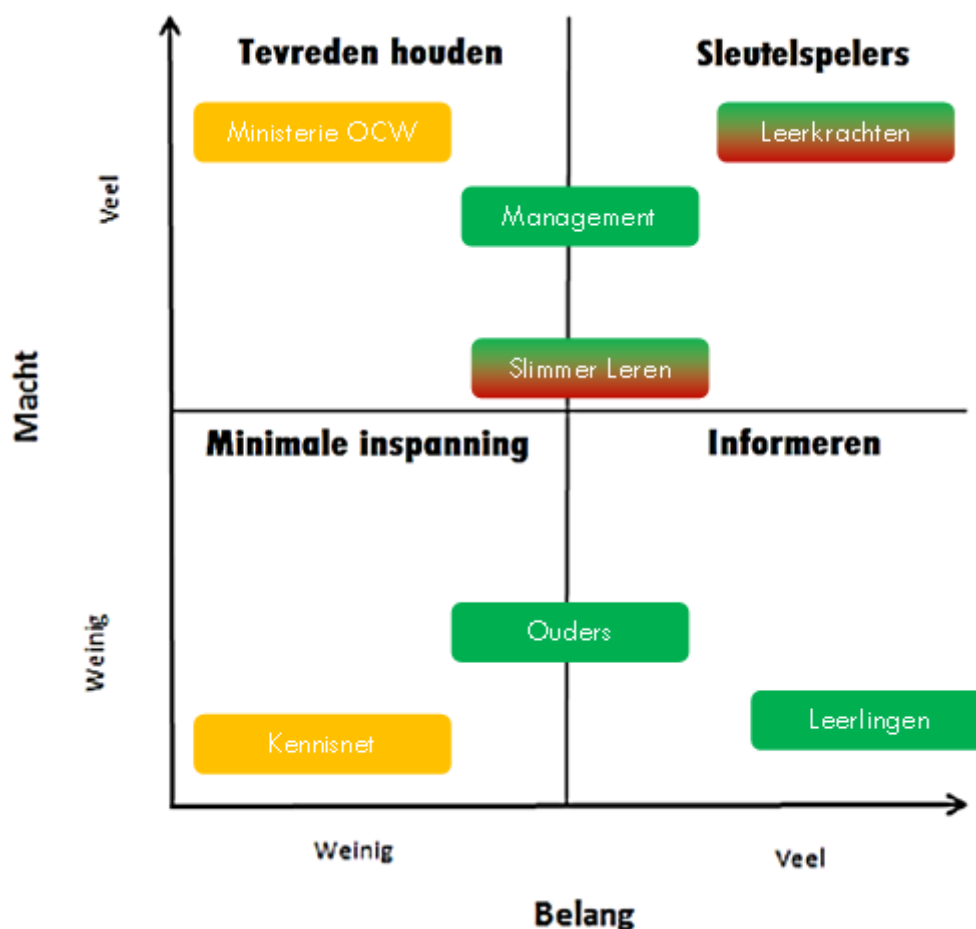
In tabel 2 is een overzicht te zien van welke actoren betrokken zijn bij het proces en wat hun machtspositie is. Er zijn drie soorten machtsposities mogelijk (Bruijn & Heuvelhof, 2008). Een productieve macht is een actor die positief bijdraagt aan de realisatie van het doel van het proces. Een blokkerende macht kan het proces blokkeren en er wordt van een diffuse macht gesproken als het voor de initiator van het proces onduidelijk welke positie deze heeft. Daarnaast wordt er per actor bepaald hoeveel invloed deze heeft op het proces en hoeveel belang deze direct heeft bij de uitvoering van het proces.

Actor	Machtspositie	Invloed	Belang	Argumenten
Leerkrachten	Productieve macht	veel	veel	- leerlingen worden adaptiever behandeld - Hebben ervaring met ICT in de klas - gebruik van ICT vermindert werkdruk - zijn uitvoerders van het proces
Leerkrachten	Blokkerende macht	veel	veel	- werken met ICT verhoogt werkdruk - voelen zich niet kundig met ICT - zijn uitvoerders van het proces
Leerkrachten	Diffuse macht	veel	veel	- zien de mogelijkheden van ICT, maar voelen zich nog niet kundig. - zijn uitvoerders van het proces
Leerlingen	Productieve macht	weinig	veel	- lessen worden adaptiever - nieuwe aansprekende middelen worden ingezet - zijn uitvoerders van het proces
Ouders	Productieve macht	weinig	normaal	- kinderen worden adaptiever bediend
Management	Productieve macht	veel	normaal	- verantwoordelijk voor het beleid - verantwoordelijk voor de uitvoering
Project Slimmer Leren	Productieve macht of Blokkerende macht	normaal	normaal	- financiert de aanschaf voor nieuwe ICT-hulpmiddelen - moet financiering kunnen verantwoorden
Ministerie van OCW	Diffuse macht	veel	weinig	- inspecteert de school op passend onderwijs
Kennisnet	Diffuse macht	weinig	weinig	- doet onderzoek naar ICT in het onderwijs

Tabel 2 – Actorenscaan met betrekking tot het adaptief inzetten van ICT-hulpmiddelen

Krachtenveldanalyse

Nu we een beeld hebben van de actoren is het belangrijk om in kaart te brengen in hoeverre een actor het proces kan beïnvloeden, zowel in positieve als in negatieve zin. In tabel 3 heb ik met behulp van de power/interest matrix (Gardner, Rachlin, & Sweeny, 1986) overzichtelijk in beeld gebracht hoeveel macht en belang een bepaalde actor heeft en daarmee dus ook hoeveel invloed de actor heeft op het gehele proces. Daarnaast heb ik met gebruik van de kleuren (groen is positief, rood is negatief, geel is onduidelijk) aangegeven hoe de verschillende actoren tegenover de verandering staan. Gardner, Rachlin, & Sweeny (1986) geven in hoofdlijnen aan hoe de organisatie met de verschillende belangen van de diverse actoren om zou moeten gaan. Er wordt daarmee antwoord gegeven op de vraag of actoren moeten worden meegenomen in de besluitvorming of enkel geïnformeerd dienen te worden.



Tabel 3 – power/interest matrix van de actoren rond het verbeterproces

Conclusie

Uit de matrix is af te lezen dat de leerkrachten sleutelspelers zijn als het gaat om het adaptief inzetten van ICT-middelen. Dat betekent dat er tijdens het onderzoek, maar vooral tijdens de uitvoering van het verandertraject en de implementatie rekening moet worden gehouden met deze groep. In de actorenscaan werd het al duidelijk dat de groep leerkrachten onder te verdelen is in drie groepen. Ik heb deze drie groepen hieronder gedetailleerder uitgewerkt en daarbij heb ik de kleurenscaan van Léon de Caluwé (2006) toegevoegd om meteen een

goed beeld te krijgen of en hoe deze actoren benaderd moeten worden tijdens of voor het veranderproces.

Leerkrachten die positief tegenover het gebruik van ICT-hulpmiddelen in de klas staan

Deze groep leerkrachten gebruikt zelf al veel ICT-hulpmiddelen in de klas en staat dicht bij de ontwikkeling hiervan. Deze groep heeft vaak door middel van zelf ontwerpen en bedenken ervaren dat ICT-hulpmiddelen in de klas kunnen bijdragen aan een adaptieve les en dat het werkdruk verlagend kan werken. Deze leerkrachten zou je in de kleurenscaan typeren als groendrukdenkers. Dat houdt in dat deze groep leert door het bespreken en ervaren van eigen of van andere praktische problemen of oplossingen. Omdat dit een productieve macht is is het belangrijk om deze groep mee te krijgen. De Caluwé (2006) legt uit dat je deze groep kunt motiveren en meekrijgen door ze bewust bekwaam te maken. Het is dus belangrijk dat deze groep leerkrachten inzicht krijgt in hoe goed hun eigen handelen al is en dat ze daarmee als een voorbeeld voor de school kunnen dienen. Het is daarmee een belangrijke actor in het veranderproces die betrokken moet worden.

Leerkrachten die negatief tegenover het gebruik van ICT-hulpmiddelen in de klas staan

Deze groep leerkrachten heeft in het verleden (al dan niet gedwongen) wel eens geprobeerd op ICT-hulpmiddelen in de klas in te zetten, maar heeft toen ervaren dat de vooraf geschetste uitkomst er niet kwam. Vaak zien deze leerkrachten zichzelf als ICT-onkundig en zien ze de scholing die ze nodig achten om wel adequaat met ICT-hulpmiddelen om te gaan als een zware investering die voor meer werkdruk zal zorgen. Deze groep heeft kenmerken van het blauwdrukdenken. Ze zijn pas overtuigd als bewezen is dat de verandering werkt. Voorspelbaarheid, controle en een stappenplan van een expert zijn dan de middelen om deze groep ook tot verandering te laten komen. Omdat deze groep lastig meteen te overtuigen is, en zonder bewijsbaar resultaat zelfs een blokkerende macht kan zijn, is het verstandig om deze groep in het begin nog niet bij de verandering te betrekken, maar wel op de hoogte te houden van de (positieve) uitkomsten bij anderen.

Leerkrachten die twijfelen over het gebruik van ICT-hulpmiddelen in de klas.

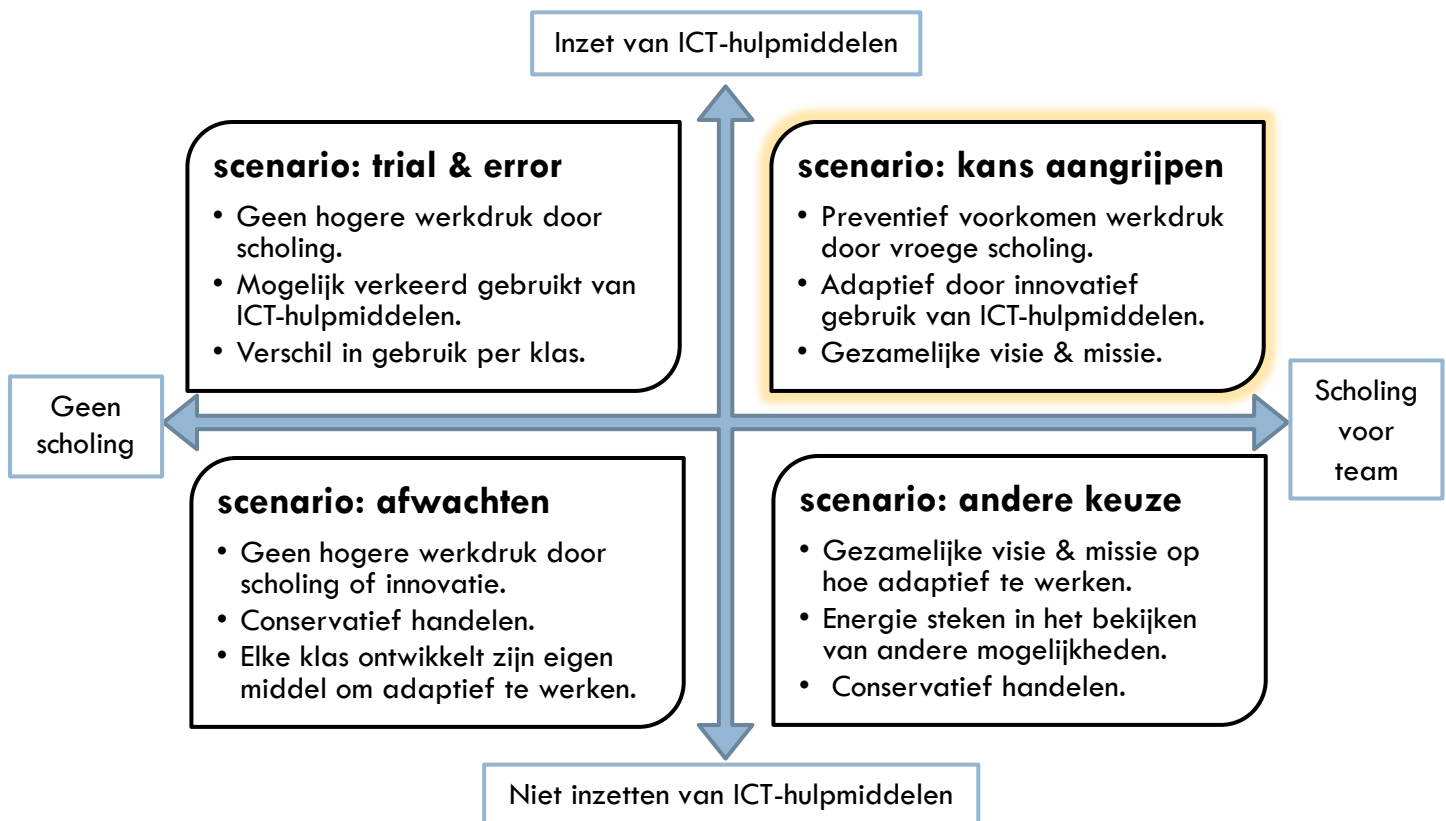
Dit is naar verwachting de grootste groep leerkrachten. Zij hebben wisselende ervaringen met ICT-hulpmiddelen. Zij hebben het effect van ICT in de klas gezien, maar ze hebben ook gemerkt dat het gebruik ervan niet altijd vlekkeloos verloopt en ze twijfelen of ze zelf de capaciteit hebben om ICT op een juiste manier in de klas in te zetten. Omdat dit een grote groep is die twijfelt, ontstaat er vaak een sociale verbondenheid, daarom zien we ook kenmerken van het rooddrukdenken terug. Deze groep kan overtuigd worden als er een gevoel van 'samen' ontstaat. In ons veranderproces is het van belang dat dit samengevoel ontstaat met de leerkrachten die positief zijn over het gebruik van ICT in de klas, en dat ook graag willen laten zien en delen. Samen een ICT-probleem tackelen (met behulp van de experts) en vooral het samen vieren van gehaalde resultaten is belangrijk. Het meekrijgen van deze groep mensen zal essentieel zijn voor het laten slagen van het veranderproces. Daarom moet deze groep vanaf het begin door de kartrekkers of experts betrokken worden bij het proces.

Scenariobeschrijving

Tot nu toe biedt deze initiatiefnota alleen zicht op de huidige situatie, maar om ook zicht krijgen op de toekomst, is het belangrijke om aan de hand van twee dilemma's verschillende toekomstige scenario's te schetsen. Om de dilemma's vorm te geven gebruiken we als ingrediënten de in de voorgaande hoofdstukken geschreven uitgangspunten:

- Het wel of niet gebruiken van een middel. In het geval van deze initiatiefnota komt dan de vraag naar voor of ICT-hulpmiddelen worden ingezet in de klas of niet.
- Het wel of niet ondernemen van actie. In het geval van deze initiatiefnota betekent dit dat er een vraag is of er wel of geen scholing aan het personeel moet worden gegeven.

Als deze dilemma's in een matrix tegen elkaar worden weggezet met de vraag of er wel of geen middelen moeten worden gebruikt langs de ene as en de vraag of er wel of geen actie moet worden ondernemen langs de andere as, worden er vier mogelijke scenario's geschetst.



Tabel 4 – scenarioanalyse omtrent het adaptief inzetten van ICT-middelen in de klas

Strategische keuze

Als we terugkijken naar de probleemstelling dan zijn de kernbegrippen adaptiviteit en werkdruk belangrijk voor het maken van een strategische keuze. Via de confrontatiematrix kwam al naar voren dat het inzetten van ICT-hulpmiddelen in de klas goede mogelijkheden biedt om adaptiever te werken. De voorkeur in de scenarioanalyse gaat daarbij al uit naar het inzetten van een middel om een externe mogelijkheid aan te pakken. Het lastige dilemma wat daarbij hoort is of je als school daarbij gaat investeren in scholing. Dit kan namelijk extra werkdruk met zich meebrengen bij docenten, omdat van ze verwacht wordt dat ze zich ontwikkelen op een terrein waar ze nog weinig ervaring mee hebben. Maar scholing kan ook

resulteren in het preventief voorkomen van werkdruk, omdat leerkrachten in gaan zien dat het juist gebruik van ICT-hulpmiddelen tijdwinst kan opleveren, daarnaast kan scholing ook frustraties voorkomen en een gevoel van saamhorigheid creëren omdat je samen naar één doel toe werkt.

Kennisnet (2013) schrijft in de Vier in balans monitor het volgende over een verandertraject dat gepaard gaat met de invoering van ICT-hulpmiddelen: “Afhankelijk van de doelstellingen die de instelling heeft, zal de gewenste inzet van ICT meer of minder complex zijn. Een hoger ambitieniveau zal meer vragen van de deskundigheid van leraren, managers en onderwijsondersteunend personeel, de inhoud en toepassingen en de infrastructuur. Daarnaast zal er in het verandertraject veel bereidheid gevraagd worden van de medewerkers en zal er een cultuur gecreëerd moeten worden die dit ondersteunt.”

Om zowel het draagvlak als de gewenste cultuur te creëren is het dus van belang dat er scholing plaatsvindt, zodat er gezamenlijk aan een missie wordt gemerkt. Echter hebben we in de actorenscaan al benoemd dat scholing op het gebied van het inzetten van ICT-hulpmiddelen gedifferentieerd zou moeten zijn. Ook kennisnet beaamt dat er in een team verschillende personen zitten met verschillende ICT-ervaringen en dus ook met verschillende scholingsbehoeften. Dit wordt als volgt omschreven in hun rapport: “Verandering kan bij een pionier beginnen maar hij kan het zeker niet alleen. Naast draagvlak onder collega’s speelt het management een belangrijke rol door de ondersteunende randvoorwaarden te verschaffen. Dit betreft niet alleen scholing en materiële voorzieningen; minstens zo belangrijk is dat de schoolleiding vaststelt of de toepassingen opleveren wat men ervan verwacht (Fransen, Bottema, Goozen, Swager, & Wijngaards, 2012)”

Het rapport van Fransen, Bottema, Goozen, Swager, & Wijngaards (2012) geeft weer wat 't Startblok wil bereiken, namelijk het succesvol en didactisch inzetten van ICT, om zo onderwijs adaptiever te kunnen vormgeven. Het rapport laat ook een meetinstrument zien wat kan worden gebruikt om te kijken of de didactische inzet van ICT ook duurzaam is geïmplementeerd. Aangezien 't Startblok nog aan het begin van de implementatie staat is het raadzaam om deze gewenste uitkomst om te draaien in een gepersonaliseerd onderzoek, met de vraag hoe deze gewenste situatie het best bereikt kan worden. Concluderend kan worden gezegd dat het verstandig is om het volgende te onderzoeken:

Hoe moet de scholing van een team, rekening houdend met de verschillende ICT-ervaringen en behoeften van leerkrachten, worden ingericht zodat de didactische inzet van ICT-hulpmiddelen op een duurzame manier wordt geïmplementeerd?

Besluitvormingsvoorstel

Nu het duidelijk is waar er een onderzoeksbehoefte van de school ligt is het raadzaam om alvast een mogelijk tijdspad te schetsen met behulp van een plan van aanpak. Ik heb het plan van aanpak onderdeel verdeeld in vier fases, zodat het duidelijk is in welke actoren er op dat moment betrokken zijn en welke mijlpalen en succesfactoren er gehaald moeten worden. Omdat het voor OBS 't Startblok nog onduidelijk is in welke vorm ICT-hulpmiddelen ingezet gaan worden heb ik dat ook meegenomen in het plan van aanpak.

Plan van aanpak

Vooronderzoek – 'plan'

Doel: De onderzoeksvraag is verder gedefinieerd. Er is duidelijkheid over welke vorm van ICT-hulpmiddelen er gebruikt gaan worden. Eind juni is het onderzoeksvoorstel gepresenteerd.

Betrokkenen: Onderzoeker, directie, bovenscholse directie, bovenscholse ICT'er

Draagvlak: Vanuit de directie moet er ruimte gegeven worden om het onderzoek op te zetten. Daarnaast moet er informatie worden gegeven over de manier van inzet van de ICT-middelen en het gewenste didactische resultaat.

Tijdspad: januari 2014 – juni 2014

Evaluatie: Eind juni is er een overleg tussen de onderzoeker, de directie en eventueel de bovenscholse directie waar de onderzoeker zijn onderzoeksvoorstel presenteert en uitlegt.

Vervolgactie: Bij een 'go' van de directie krijgt de onderzoeker de mogelijkheid om het voorgestelde onderzoek op school uit te voeren.

Kritieke succesfactor	Prestatie-indicator	Target
ICT-hulpmiddelen	Manier van inzetten ICT-hulpmiddelen	Eind januari is er duidelijkheid over de vorm en de mate van ICT-hulpmiddelen op 't Startblok.
Didactisch resultaat	Verwachting	Eind februari is er door de directie en de onderzoeker opgeschreven wat de verwachte doelstellingen zijn omtrent de inzet van ICT-hulpmiddelen.
Onderzoeksvoorstel	Presentatie	Eind juni presenteert de onderzoeker de manier van onderzoek doen.
Onderzoekvoorstel	Acceptatie	Eind juni krijgt de onderzoeker een 'go' van de directie om het onderzoek uit te voeren.

Onderzoek – 'do'

Doel: Er is onderzoek gedaan naar de verschillende scholingsbehoefte en ICT-ervaringen van de verschillende docenten op school. Deze input wordt door het in het onderzoeksvoorstel uitgelegde methode onderzocht om tot een gedifferentieerde scholingsbijeenkomst te komen.

Betrokkenen: Onderzoeker, docenten, directie

Draagvlak: Vanuit de directie moet ruimte worden gegeven om het onderzoek te doen, daarnaast moeten docenten verplicht worden om mee te doen met het onderzoek. De docenten moeten inzicht krijgen in het doel van het onderzoek, zodat ze het nut in zien en willen meewerken.

Tijdspad: juni 2014 – november 2014

Evaluatie: Tijdens het onderzoek zullen er verschillende momenten zijn waarop de onderzoeker feedback vraagt aan de docenten.

Vervolgactie: De voltooiing van het onderzoek resulteert in een onderzoeksverslag aan het schoolteam en de directie.

Kritieke succesfactor	Prestatie-indicator	Target
Draagvlak creëren	Toelichting onderzoek	Op de eerste teambijeenkomst van het schooljaar 2014-2015 presenteert de onderzoeker het onderzoek aan het team.
Betrouwbaarheid van het onderzoek	Aantal onderzochte docenten	Eind november hebben alle docenten op 't Startblok meegewerkt aan het onderzoek.
Informatievoorziening van het onderzoek	Input onderzochte docenten	Eind november heeft de onderzoeker in ieder geval van elke docent 10 vragen beantwoord gekregen, als input voor het onderzoek.

Resultaat – 'check'

Doel: Het onderzoeksverslag wordt gepresenteerd aan het schoolteam en de directie. Daarnaast ligt er een plan voor een gedifferentieerde scholingsbijeenkomst gericht op het inzetten van ICT-middelen.

Betrokkenen: Onderzoeker, schoolteam, directie, bovenschoolse directie

Draagvlak: Om er voor te zorgen dat er ook wat met de uitkomst van het onderzoek gebeurt, moet het verslag gepresenteerd worden aan zowel het team als de directie. Het resultaat zal er voor moeten zorgen dat het team gedifferentieerd geschoold wil worden en dat de directie input krijgt om deze scholing in te richten.

Tijdpad: januari 2015

Evaluatie: Na de presentatie van het onderzoeksverslag is er een mogelijkheid tot geven van feedback. Ook wordt er gekeken of de vooraf gestelde onderzoeksdoelen gehaald zijn en of de uitkomst van het onderzoek ook bijdraagt aan de invulling van een gedifferentieerde scholingsbijeenkomst.

Vervolgactie: De directie richt een gedifferentieerde scholingsbijeenkomst in volgens het advies van de onderzoeker aan de hand van het onderzoeksverslag en -resultaat.

Kritieke succesfactor	Prestatie-indicator	Target
Onderzoeksverslag	Aanbevelingen	Eind januari is de input van de docenten onderzocht en verwerkt tot een onderzoeksverslag, waarin minimaal 5 aanbevelingen staan voor de directie.
Onderzoekspresentatie	Argumenten	Eind januari geeft de onderzoeker een presentatie aan het team waarin minimaal 5 argumenten staan over het effect van een gedifferentieerde teamscholing.
Draagvlak leerkrachten	Aantal enthousiaste leerkrachten.	Minimaal 75% van de leerkrachten staat positief tegenover een gedifferentieerde scholingsbijeenkomst.
Draagvlak directie	Aantal geplande gedifferentieerde scholingsbijeenkomsten	De directie wil in ieder geval één gedifferentieerde scholingsbijeenkomst houden omtrent het inzetten van ICT-hulpmiddelen.

Implementatie – 'act'

Doel: De directie richt een gedifferentieerde scholingsbijeenkomst in volgens het advies van de onderzoeker aan de hand van het onderzoeksverslag en -resultaat.

Betrokkenen: Directie, schoolteam, onderzoeker.

Draagvlak: Vanuit het onderzoek en het verslag en de presentatie daarvan is er een vraag ontstaan voor een gedifferentieerde teamscholing als het gaat om het inzetten van ICT-hulpmiddelen.

Tijdpad: januari 2015 – maart 2015

Evaluatie: Na de scholingsbijeenkomst is er ruimte voor het team en de directie om feedback te geven.

Vervolgactie: Een half jaar na de scholingsbijeenkomst wordt er door de directie bekeken over de vooraf verwachte resultaten omtrent het inzetten van ICT-hulpmiddelen ok gehaald zijn. Er wordt een volgende gedifferentieerde scholingsbijeenkomst gehouden als er behoefte is aan meer scholing.

Kritieke succesfactor	Prestatie-indicator	Target
Draagvlak scholingsbijeenkomst	Enthousiasme leerkrachten	Minimaal 75% van de leerkrachten geeft na de scholingsbijeenkomst aan dat hij of zij enthousiast is over de opzet van de scholing.
Preventieve voorkoming werkdruk	Gevoel werkdruk	Minimaal 60% van de leerkrachten geeft aan dat deze vorm van teamscholing bijdraagt aan een het voorkomen van een stijgende werkdruk.
Differentiatie scholingsbijeenkomst	Aangegeven leerrendement	100% van de leerkrachten geeft aan door de scholingsbijeenkomst vaardiger te zijn geworden met het gebruik van ICT-hulpmiddelen.
Rendement scholingsbijeenkomst	Behaalde doelstellingen	80% van de vooraf geschetste doelstellingen van de scholingsbijeenkomst zijn behaald.

Bibliografie

- Blok, H. (2004). Adaptief onderwijs: Betekenis en effectiviteit. *Pedagogische*, 81 (1), 5-27.
- Bokser, R. J. (2005). De grenzen van gedifferentieerd onderwijs.
- Bruijn, H. de, & Heuvelhof, E. ten. (2008). *Management in Networks; On Multi-actor decision making*. London & New York: Routledge Taylor & Francis group.
- Bureau Leren. (2012). *Passend Onderwijs*. Geraadpleegd op 18 juni 2013, van <http://www.bureauveren.nl/passendonderwijs.htm>
- Caluwé, L. de, & Vermaak, H. (2006). *Leren Veranderen*. Kluwer.
- Camp, P. (2000). *De matrixmethode als hulpmiddel bij veranderingsmanagement*. Geraadpleegd op 30 juni 2013, van <http://www.confrontatiematrix.nl/confrontatiematrix.html>
- CNV. (2013, 7 juni). *Onderzoek naar werkdruk en taken*. Geraadpleegd op 28 november 2013 van CNV Onderwijs: https://www.cnvo.nl/fileadmin/user_upload/PDF/Werkdruk_Onderzoek.pdf
- Confrontatiematrix.nl. (z.d.). *Confrontatiematrix*. Geraadpleegd op 30 juni 2013, van <http://www.confrontatiematrix.nl/>
- Dekker, S. (2012, 16 november). *Kamerbrief over passend onderwijs en kwaliteit speciaal en voortgezet speciaal onderwijs*. Geraadpleegd op 18 juni 2013, van Rijksoverheid: <http://www.rijksoverheid.nl/bestanden/documenten-en-publicaties/kamerstukken/2012/11/26/kamerbrief-over-passend-onderwijs-en-kwaliteit-speciaal-en-voortgezet-speciaal-onderwijs/kamerbrief-over-passend-onderwijs-en-kwaliteit-speciaal-en-voortgezet-speciaal>
- Dijkstra, R. (2011). *Krachtig leren; adaptief onderwijs*.
- Fransen, J., Bottema, J., Goozen, B. van, Swager, P., & Wijngaards, G. (2012). *Acceptatie en duurzame implementatie van de didactische inzet*. In Holland leraar eLearning.
- Gardner, J.R., Rachlin, R., & Sweeny, H. W. A. (1986). *Handbook of strategic*. John Wiley & Sons Inc.: Hoboken, NJ.
- Graaff, C. v. (2012). Leraren niet klaar. *Schooljournaal*.
- Houtveen, A. A. M., Mijs, T. J. E., Vernooy, C. G. T., Grift, W. J. C. M. van, & Koekoebacker, E. A. (2004). *Risicoleerlingen bij technisch lezen. Beschrijving en evaluatie van het project 'Beginnend lezen en omgaan met verschillen'*. Utrecht: ICO-ISOR.
- Kennisnet. (2013). *Vier in balans monitor*. Geraadpleegd op 10 juni 2013, van Kennisnet: http://www.kennisnet.nl/fileadmin/contentelementen/kennisnet/Over.kennisnet/Vier_in_balans/Vier_in_balans_monitor_2013.pdf

- Meer, J. van der. (2011). *Over de grenzen van de leerkracht*. Den Haag: ECPO.
- Ministerie van OCW. (2013). *Plannen passend onderwijs*. Geraadpleegd op 18 juni 2013, van Rijksoverheid: <http://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/passend-onderwijs/plannen-passend-onderwijs>
- Muilwijk, E. (2011). *DESTEP-analyse*. Geraadpleegd op 30 juni 2013, van Intemarketing: <http://www.intemarketing.nl/marketing/analyses/destep>
- OBS 't Startblok. (2011). *Schoolplan 't Startblok (2011-2015)*. Cuijk.
- OBS 't Startblok. (2011). *Zorgprofiel*. Cuijk.
- Pameijer, N., Beukering, T. van, & Lange, S. de. (2009). *Handelingsgericht werken: een handreiking voor het schoolteam; Samen met collega's, leerlingen en ouders aan de slag*. Den Haag/Leuven: Acco.
- Scholen met Succes. (2011). *Werkdruk in het basisonderwijs*. Geraadpleegd op 22 november 2013, van Scholen met Succes: http://www.scholenmetsucces.nl/bijlagen/pdf/Werkdruk_in_het_basionderwijs.pdf
- Steeman, K. (2013). *Beleidsnotitie voor OBS 't Startblok*. Nijmegen.
- Terwel, J. (2006). *Adaptief onderwijs VO*. Geraadpleegd op 20 november 2013, van <http://dspace.ubvu.vu.nl/bitstream/handle/1871/10833/ORATIEJT2drukker180607.pdf?sequence=1>
- TNO. (2012, 19 december). *Werkdruk*. Geraadpleegd op 4 december 2013, van TNO: http://www.tno.nl/downloads/werkdruk_tno_rapport_r12_10877.pdf

Bijlage II – DESTEP-model

Factoren	Bevindingen	Bronnen
Demografisch	<ul style="list-style-type: none"> - Bevolkingskrimp in de noordelijke provincies, Limburg, de Achterhoek en Zeeland. - Afname totaal aantal leerlingen. - Aantal werknemers neemt af, vergrijzing neemt toe. - Actieve beroepsbevolking in het onderwijs neemt af. - Meer jongens dan meisjes naar sbo en so - Regio Oost: verhoudingsgewijs veel leerlingen naar so en sbo - Vergrijzing: de top van het aandeel van 65-plussers wordt in 2038 bereikt. Daarna begint een langzame daling. De top van het aandeel van 75-plussers ligt in 2048. - Afname bevolkingsgroei - meer sterfgevallen, minder geboorten: rond 2030 heeft al meer dan de helft van de helft van het aantal gemeenten te maken met structurele bevolkingsdaling. Naar verwachting wordt voor 2040 in Nederland de natuurlijke aanwas (saldo van geboorte en sterfte) structureel kleiner dan nul. - Immigratie gedaald, emigratie gestegen - Het CBS verwacht in de huidige prognose dat het aantal inwoners in Nederland tot na 2050 blijft groeien als gevolg van een inkomend migratiesaldo. Ook het aantal huishoudens blijft naar verwachting groeien tot na 2050. - Regio Gelderland: leerlingen aantallen nemen af, Stijging verwijzingen naar speciale scholen. - Er is een voortgaande daling van het aandeel gezinnen en een opmerkelijke daling van het aandeel bewoners van instellingen als gevolg van de extramuralisering van de zorg. - Percentage verwijzing naar sbo in regio Doetinchem neemt af. Het percentage ligt nu boven het landelijk gemiddelde. 	<p>www.cbs.nl (bevolking en onderwijs)</p> <p>http://www.bevolkingsdaling.nl/images/Cijfers rond bevolkingsdaling mei 2013_Derks.pdf</p> <p>www.socialestaat.nl - De sociale staat van Nederland 2011</p> <p>www.wsnsdoetinchem.nl</p>
Economisch	<ul style="list-style-type: none"> - Werkeloosheid stijgt. - Scholen worden kleiner (zie demografisch) door afname aantal leerlingen. - Stijging kosten zorgleerlingen. - Meer onkosten per leerling in het basisonderwijs. - Koopkracht daalt. - De Nederlandse economie krimpt, recessie. - Bezuinigingen in het onderwijs, passend onderwijs. Daartegenover stijgende kosten voor scholen. - Inkomens zullen de komende jaren niet of nauwelijks stijgen. - Daling van de euro - Vergrijzing: toename zorgkosten Er is sprake van een welvaartsverschuiving van het westen naar het Oosten 	<p>http://biflatie.nl/artikelen/werkloosheid/werkloosheid-gaat-toenemen-in-2013/</p> <p>www.cbs.nl (werkgelegenheid)</p> <p>www.cpb.nl</p> <p>http://www.tweedekamer.nl/images/Stabiliteitsprogramma Nederland 118-228114.pdf</p> <p>http://biflatie.nl/wp-content/uploads/0811inflatie%20hoogste%20sinds%20kredietcrisis.png</p> <p>http://mens-en-samenleving.infonu.nl/regelingen/94644-bezuinigingen-onderwijs-2012.html</p> <p>https://online.han.nl/sites/8-VDO-MasterPDG/MP7/Lists/OWE%20Evaluatie/Attachments/19/Telelens-op-de-toekomst.pdf</p>

<p>Sociaal-cultureel</p>	<ul style="list-style-type: none"> - De laatste dertig jaar verschuiven de waarden van de Nederlandse bevolking langzaam in de richting van meer calculerende, economische burgerlijkheid en een toegenomen hang naar consumptief hedonisme, zonder diepgang. Individualisering neemt toe. - Gemiddelde opleidingsniveau is toegenomen van de Nederlandse bevolking. Opleidingsniveau van vrouwen is nog meer gestegen dan dat van mannen. Vroegtijdig schoolverlaten is gedaald. Stijging van het aantal gepromoveerden. - Opleidingsniveau van autochtonen ligt duidelijk hoger dan dat van allochtonen. - Ouderbetrokkenheid en participatie worden steeds belangrijker in het onderwijs. - Bezuiniging op kunst en cultuur binnen het onderwijs. - Welke partners heeft de school, met wie werkt school samen? - Wat is er qua kunst en cultureel in de omgeving te beleven? - In toenemende mate zullen beide ouders werken. 	<p>http://www.cbs.nl/NR/rdonlyres/01EE9434-ECA2-4618-AA97-5C89727895B2/0/2012BTWING1.gif</p> <p>http://www.cbs.nl/NR/rdonlyres/6F744ACC-9734-40A1-B328-9BDA3ADBDDFB/0/1745g3.gif</p> <p>www.socialestaat.nl - De sociale staat van Nederland 2011</p> <p>http://www.schoolaanzet.nl/uploads/tx_sazcontent/KROGW020_01.pdf</p> <p>http://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/kunst-en-cultuur/kunst-en-cultuurbeleid</p> <p>http://www.cbs.nl/nl-NL/menu/themas/inkomen-bestedingen/publicaties/artikelen/archief/2011/2011-3291-wm.htm</p>
<p>Technologisch</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Verbeteringstrajecten taal en rekenen, hoogbegaafde leerlingen (pilots). - ICT, digiborden, tablet, digitale leeromgeving. - Nederland staat hoog op de Europese ranglijst als het gaat om de aantallen computers per leerlingen en het ICT-gebruik in de klas. - Snelle ontwikkelingen in de informatietechnologie. - Jongeren zijn meer dan wie ook geneigd om direct aan te haken bij elke nieuwe ontwikkeling op het gebied van de informatietechnologie. - Wetenschappelijke ontwikkelingen spelen in het onderwijs een steeds grotere rol. Denk aan de nieuwste inzichten in de neurobiologie (hersenonderzoek) en onderwijskunde. - Voor en vroeg schoolse educatie om achterstanden weg te werken. Voor 2/3jarigen en vroeg voor 4/5jarigen. <p>Technologie is meer dan informatietechnologie. In de chemie, biologie, neurologie, elektronica worden toepassingen ontwikkeld die grote invloed zullen hebben op het leven van de mensen. Veel is toegespitst op het automatiseren van handelingen die tot nu toe door mensen worden gedaan, en dat heeft uiteraard gevolgen voor toekomstige werkgelegenheid.</p> <p>Nieuwe technologie kan veelbelovend zijn, maar heeft ook een kostenkant omdat een eenmaal ingeslagen weg voortdurend nieuwe investeringen kan vragen om bij de tijd te blijven.</p> <p>In onderstaande overzichten is te zien dat de ontwikkeling van het gebruik van ICT door zowel leraren als leerlingen in de toekomst alleen maar groeit. Het is belangrijk om daar als school op in te spelen.</p> <p>Informatietechnologie draagt bij aan een nieuwe manier van werken. De rol van professional verschuift van autoriteit in de richting van partnership. De rode lijn is niet meer dat de klant het lijdend voorwerp is, maar het leidend voorwerp</p>	<p>www.schoolaanzet.nl</p> <p>http://www.onderwijsraad.nl/upload/publicaties/274/documenten/leermiddelen_voor_de_21e_eeuw.pdf</p> <p>www.socialestaat.nl - De sociale staat van Nederland 2011</p>

Ecologisch	<ul style="list-style-type: none"> - Nederland heeft een gematigd zeeklimaat, volgens het Köppen-systeem. - Hoe ziet de (ecologische) omgeving in de buurt van de school er uit? - Hoe zit het met de bereikbaarheid? - Mensen zijn meer en meer gericht op duurzaamheid en maatschappelijk verantwoord ondernemen. - Minder wordende (fossiele) energie met een hogere prijs. => zuiniger omgaan met energie => inzetten op nieuwe technologieën die nieuwe energiebronnen toegankelijk maken. - Milieubewustzijn en zorg voor een gezonde planeet zijn actuele thema's. 	<p>http://www.klimaatinfo.nl/nederland/</p> <p>(milieubeleidsplan van de eigen gemeente)</p> <p>http://duurzaam-onderwijs.nl/</p>
Politiek	<p>- Passend Onderwijs.</p> <p>Omgaan met verschillen Van een individuele naar een groepsgerichte aanpak door middel van convergente differentiatie, waarbij de leerkracht door goed klassenmanagement het onderwijs afstemt op deelgroepen in de groep.</p> <p>Handelingsgericht werken</p> <p>Zorgroute, onderwijsarrangementen en groepsplannen</p> <p>Opbrengricht werken.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Actieplan leraar 2020 (maatregelen kwaliteitsverbetering leraren en schoolleiders), extra geld beschikbaar. - Meer geld beschikbaar voor kwaliteit van scholen. - Referentieniveaus voor taal en rekenen. - De eisen van de overheid worden steeds strikter (onderwijsresultaten en inspectie) - Overheid maakt de taken van scholen steeds diverser en complexer (maatschappelijke vraagstukken, maatwerk, verantwoording afleggen). - De overheid moet bezuinigen. - Gemeente wordt verantwoordelijkheid voor de jeugdzorg. Betere/meer samenwerking met het samenwerkingsverband. - Invloed van internationaliseringsprocessen (Europese Unie, OESO, UNESCO) spelen een steeds grotere rol. 	<p>www.passendonderwijs.nl</p> <p>http://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/passend-onderwijs/documenten-en-publicaties/kamerstukken/2012/11/26/kamerbrief-over-passend-onderwijs-en-kwaliteit-speciaal-en-voortgezet-speciaal-onderwijs.html</p> <p>http://www.onderwijsmaakjesamen.nl/actueel/omgaan-met-verschillen-nader-bekeken-wat-werkt</p> <p>https://online.han.nl/sites/8-VDO-MasterPDG/MP7/Lists/OWE%20Evaluatie/Attachments/18/onderwijsontwikkelingen-op-een-rij.pdf</p> <p>https://online.han.nl/sites/8-VDO-MasterPDG/MP7/Lists/OWE%20Evaluatie/Attachments/18/onderwijsontwikkelingen-op-een-rij.pdf</p> <p>http://www.onderwijsinspectie.nl/actueel/publicaties/Opbrengricht+werken+in+het+basisonderwijs.html www.rijksoverheid.nl (onderwijs)</p> <p>http://www.taalenrekenen.nl/referentiekader/</p> <p>http://www.vng.nl/onderwerpenindex/jeugd/decentralisatie-jeugdzorg</p>

Bijlage III – Confrontatiematrix

Hoe kan een leerkracht zo adaptief mogelijk werken in de klas, waarbij het gevoel van werkdruk wordt verminderd.

		EXTERN						
		KANSEN			BEDREIGINGEN			
		Opleidingsniveau van Nederland stijgt	Ouderparticipatie meer op de agenda	Veel computers per leerling in de klas	Vergrijzing werknemers	Stijging kosten zorgleerlingen	verwachtingen overheid complexer en strenger	
INTERN	STERKTES	Goed teamgevoel						
		Werknemers voelen zich goed in de huidige klas.						
		Fanatiek in streven naar goed onderwijs & zorg						
	ZWAKTES	Werknemers ervaren veel stress						
		Veranderingen worden te snel doorgevoerd						
		Werknemers voelen zich niet tijdig betrokken bij de besluitvorming						