

# **Implementatietraject Handelingsgericht werken**

## **in een VSO cluster 4 setting**

Door: Annemarijn Dijkslag, zorgcoördinator/schoolpsycholoog i.o.

School: Altra College Haarlemmermeer

Datum: november 2012

### **Voorwoord**

Dit document is een beschrijving van een HGW-implementatietraject dat is uitgevoerd op het Altra College Haarlemmermeer. Dit traject is beschreven vanuit de eindopdracht van de module Handelingsgericht Werken (HGW), een onderdeel van de tweejarige postacademische opleiding tot Schoolpsycholoog. Dit proces is daarom beschreven vanuit de positie van de Schoolpsycholoog (SP).

Altra is een grote instelling voor zowel Jeugd- en Opvoedhulp als Speciaal Onderwijs in de regio Amsterdam. Zelf werk ik als zorgcoördinator/psycholoog op het Altra College (VSO cluster-IV) in Hoofddorp. Deze school telt momenteel rond de 65 leerlingen. Het Altra College biedt onderwijs aan leerlingen die als gevolg van ernstige gedragsproblemen of psychiatrische stoornissen niet in staat zijn binnen het reguliere onderwijs te functioneren. Het Altra College biedt deze leerlingen adaptief onderwijs binnen een kleinschalige, gestructureerde setting met intensieve zorg en begeleiding. Er is niet alleen extra aandacht voor de leerontwikkeling van deze leerlingen, ze krijgen ook extra begeleiding ten aanzien van hun sociaal-emotionele ontwikkeling. Het mentoraat speelt een belangrijke rol binnen de leerlingenzorg op het Altra College. De leerlingen hebben een vaste mentor, die de leerlingen alle vakken (behalve de praktijkvakken) aanbiedt. De mentor is daarnaast het vaste aanspreekpunt voor de leerling en een coach op sociaal-emotioneel vlak.

Vanwege de geringe omvang van de eindopdracht heb ik me beperkt tot het beschrijven van het implementatieproces volgens de richtlijnen van HGW. Het 'middel' dat geïmplementeerd werd, de zogenoemde 'LVS-kaarten', heb ik niet inhoudelijk toegelicht. Om de leesbaarheid te vergroten, zal ik de LVS-kaart kort toelichten.

De doelstelling van dit implementatietraject is 'het vergroten van de betrokkenheid van de leerlingen bij hun eigen onderwijs/leerproces'. Om dit te realiseren is de LVS-kaart ingevoerd. Dit is een individuele 'doelenkaart'. De leerling stelt samen met zijn mentor de doelen op waaraan gewerkt wordt. Hierin is ook aandacht voor wat de leerling van de mentor nodig heeft om deze doelen te behalen. De LVS-kaart wordt wekelijks één op één tussen de leerling en zijn mentor geëvalueerd. Tijdens de evaluatie bepalen de mentor en de leerling in welke mate de doelen behaald zijn. Er is aandacht voor wat goed ging en wat nog aandachtspunten zijn. Ook bij de evaluatie is er expliciet aandacht voor de rol van de mentor en wordt de ondersteuning en aanpak van de mentor geëvalueerd. Op deze manier wordt met de LVS-kaart een vertaalslag gemaakt van de lange termijn doelen uit het Individuele Handelingsplan van de leerling naar haalbare, concrete korte termijn doelen. De theoretische achtergrond van het implementeren van de LVS-kaart, gerelateerd aan de doelstelling ervan, wordt in hoofdstuk 2 toegelicht.

## Inhoudsopgave

bladzijde

Hoofdstuk 1: Inleiding	3
Hoofdstuk 2: Theoretische achtergrond	4
Hoofdstuk 3: Analyse beginsituatie	5
3a: Succesfactoren: Wat is reeds aanwezig en wat nog niet?	5
3b: Inschatting hoe de implementatie zal verlopen	6
3c: Gunstige factoren en wat nog het nodige werk van de schoolpsycholoog vergt	6
Hoofdstuk 4: Implementatieplan	7
4a: Doelen	7
4b: Ondersteuningsbehoeften van het team	8
4c. Organisatie van activiteiten die nodig zijn om de doelen te bereiken	8
Hoofdstuk 5: Reflectie op het implementatieplan	9
Hoofdstuk 6: Realisatie en Evaluatie	10
6a: Realisatie van het implementatieplan	10
6b: Evaluatie	11
6c: Borging	11
Bijlage 1:      Eerste (niet-officiële) evaluatie	12

# 1. Inleiding

## *Setting*

Het Altra College Haarlemmermeer is een VSO cluster-IV school, gevestigd in Hoofddorp. Deze school maakt onderdeel uit van een grotere, overkoepelende organisatie: Altra Jeugdzorg en Onderwijs in Amsterdam. Er spelen een aantal zaken rondom Altra. Het Altra College zat in een verbetertraject van de onderwijsinspectie (maart 2012: basisarrangement). Tevens is er sprake van een grote reorganisatie binnen Altra, waarbij de verbinding tussen Jeugdzorg en Onderwijs centraal staat. Bovendien spelen grote veranderingen in verband met Passend onderwijs een rol. Afdelingsspecifiek speelt mee dat wij een startende en snelgroeiende school zijn en er veel personeelwisselingen hebben plaatsgevonden. Dit alles resulteerde de afgelopen twee jaar in veel veranderingen, een hoge werkdruk, veel hectiek, weinig stabiliteit en veel onzekerheden.

## *Aanleiding*

De onderwijsinspectie was ontevreden over de zorgcyclus van het Altra College. Men vond dat er onvoldoende cyclisch gewerkt werd, onvoldoende samenhang tussen processen was en de processen onvoldoende geborgd werden. Eén van de grootste kritiekpunten van de inspectie was dat de leerlingen onvoldoende bij hun eigen onderwijs/leerproces werden betrokken. Bovendien vond de inspectie het opmerkelijk dat op één van de andere vestigingen van het Altra College gewerkt werd met zogenoemde 'LVS-kaarten' om de leerlingen te betrekken bij hun eigen onderwijs/leerproces. In samenwerking met de directie was de opdracht voor de gedragswetenschappers van alle Altra Colleges dit systeem op de afdelingen te implementeren. De inspectie kwam in maart 2012 voor het eindoordeel. Dit implementatieproces is rond oktober 2011 gestart en was reeds in volle gang bij aanvang van de module HGW in januari 2012. Ik heb daarom voor de eindopdracht besloten in te haken op dit reeds lopende proces, waarbij we inhoudelijk voort borduren op een systeem dat op een andere afdeling goed werkt. Ik heb er bewust voor gekozen niet iets nieuws op te pakken, maar aan te sluiten bij dit implementatieproces met hoge prioriteit en urgentie. De uitgangspunten van HGW zag ik als een meerwaarde voor deze implementatie. Parallel aan de module HGW volgde ik de module ABC van de schoolorganisatie. Voor die eindopdracht heb ik het procesmatige en organisatorische deel van deze implementatie als uitgangspunt genomen. Gezien de geringe omvang van deze opdracht, gaat het te ver daar uitvoerig op in te gaan, maar een belangrijk spanningsveld dat daar genoemd werd, speelt ook vanuit deze opdracht een belangrijke rol, namelijk *Kwaliteit*: de wens om tot een gedegen, concreet en haalbaar plan van aanpak te komen alvorens over te gaan tot implementatie (mede vanwege de 'veranderings-vermoeidheid' en alle onrust) versus *Kwantiteit*: de druk vanuit de inspectie waardoor binnen afzienbare tijd een aantal zaken veranderd en gerealiseerd moesten zijn. Door de implementatie volgens de zeven uitgangspunten van HGW te realiseren, hoop ik de inhoudelijke kwaliteit van de implementatie en de houdbaarheid en borging te vergroten om zo de uiteindelijke doelstelling te realiseren.

## *Doelstelling*

Het vergroten van de betrokkenheid van leerlingen bij hun eigen onderwijs/leerproces - ontwikkeling. De achterliggende gedachte is dat *betrokkenheid* bij het eigen onderwijsleerproces de motivatie vergroot. *Motivatie* heeft een grote invloed op leerprestaties en welbevinden op school. Een *concrete doelstelling en een perspectief* vergroten de motivatie en kans op succes. Betrokkenheid, motivatie en perspectief hangen nauw samen en vergroten het *schoolsucces en welbevinden* van leerlingen.

Hoofdstuk 2 beschrijft de *theoretische achtergrond*. Hoofdstuk 3 brengt de *startsituatie* in kaart. Vervolgens wordt in hoofdstuk 4 de *doelstelling* weergegeven (paragraaf 4a), gevolgd door de *ondersteuningsbehoeften* van het team (paragraaf 4b) en een plan met de *organisatie van activiteiten* die nodig zijn om de doelen te bereiken (paragraaf 4c). In hoofdstuk 5 worden de 7 uitgangspunten van HGW op het plan toegepast. In hoofdstuk 6 komen de eerste *ervaringen van de implementatie en de evaluatie daarvan* aan bod.

## 2. Theoretische achtergrond

Leerlingenparticipatie kan opgevat worden als ‘betrokkenheid van leerlingen bij hun eigen onderwijs/leerproces en -ontwikkeling’ (Stokking & Sol, 2010). Betrokkenheid bij het eigen onderwijsleerproces vergroot de motivatie van leerlingen. Motivatie heeft een grote invloed op leerprestaties en welbevinden van leerlingen op school (Marzano, 2007). Om leerlingen te motiveren is het belangrijk dat zij positief benaderd worden en dat ze een concrete doelstelling voor ogen hebben. Het ontbreken van een duidelijk toekomstperspectief kan een negatieve invloed hebben op de motivatie en het welbevinden van de leerling, hetgeen tot probleemgedrag en schoolverzuim kan leiden (Legault, Green-Demers & Pelletier, 2006). De ‘zelfdeterminatietheorie’ (Ryan & Deci, 2000) is één van de modernere motivatietheorieën. Deze is gebaseerd op de drie basisbehoeften (Stevens, 1997): behoefte aan competentie (ik kan wat), autonomie (ik ben iemand) en relatie (ik hoor erbij).

Motivatie hangt nauw samen met het gevoel van competentie, één van de basisbehoeften van leerlingen. Door aandacht te hebben voor de sterke kanten van leerlingen wordt het competentiegevoel verhoogd en zal de leerling bovendien optimistischer denken en handelen, waardoor er uiteindelijk meer resultaat geboekt wordt. Elke leerling beschikt over sterke kanten die ingezet kunnen worden om problemen op te lossen (De Jong & Berg, 2001).

Een ander aspect dat invloed heeft op de motivatie van leerlingen is de mate waarin hun behoefte aan autonomie wordt vervuld. Deze tweede basisbehoefte van leerlingen kan in deze context opgevat worden als de mate waarin leerlingen zelfcontrole, inspraak en keuzevrijheid ervaren ten aanzien van hun eigen onderwijs/leerproces. Door leerlingen actief te betrekken bij hun eigen onderwijsleerproces, wordt hun motivatie om zich in te zetten voor schoolse zaken vergroot (Stevens, 2002). Belangrijk is dat er *mét* leerlingen gepraat wordt in plaats van *óver* leerlingen. Leerlingen worden zo benaderd als individuen die zich bewust zijn van hun belangen en recht hebben op zelfbeschikking en autonomie (Verkerk, 1999). Alle leerlingen hebben ideeën en gevoelens over zaken die hen bezighouden (Delfos, 2000). Leerlingen geven dikwijls belangrijke informatie die niet via anderen ingewonnen kan worden. Zij kunnen waardevolle suggesties doen ten aanzien van het onderwijs dat ze krijgen (McIntyre e.a., 2005). Dit vergt wel een investering in de relatie met de leerling. Vanuit een goede relatie - en met gespreksvaardigheden - kan de docent met leerlingen in gesprek gaan.

De behoefte aan relaties is de derde basisbehoefte van leerlingen. Betrokkenheid en interesse in de leerlingen zijn belangrijke protectieve factoren om schooluitval te voorkomen (Oberon, 2008). Het schoolklimaat en de mate waarin leerlingen verbondenheid ervaren met de leraren en de school zijn van invloed op schoolverzuim (Brookmeijer, Fanti & Henrich, 2006). Het is belangrijk dat leerlingen zich gezien, gehoord, gesteund, gewaardeerd en erkend voelen. Dat ze emotionele nabijheid van hun docenten ervaren en het gevoel hebben dat docenten openstaan voor hun perspectief en de moeite doen om leerlingen te begrijpen (Brekelmans 2010). Dat vraagt van docenten dat zij behalve onderwijskundig ook humaan moeten zijn (Van der Leij, 1997). Een humane docent komt tegemoet

aan de drie basisbehoeften van leerlingen. Hij is naast onderwijskundig expert een toegewijde opvoeder met sterke relationele vaardigheden (Stevens, 2002).

### *Samengevat*

Leerlingen participatie - *betrokkenheid* van de leerling bij zijn eigen onderwijs/leerproces - hangt nauw samen met *motivatie*. De *zelfdeterminatietheorie* is een motivatietheorie die de cruciale rol van de drie *basisbehoeften* van leerlingen veronderstelt: behoefte aan *competentie*, *autonomie* en *relatie*. Deze aspecten vormen de theoretische achtergrond van de LVS-kaart waar deze opdracht zich op richt. Het werken met de LVS-kaart beoogt de samenwerking tussen de leerling en zijn mentor te vergroten en de mentor te helpen de leerling tegemoet te komen aan diens basisbehoeften. Dit met als doelstelling de motivatie van de leerling te vergroten en de betrokkenheid bij zijn eigen onderwijs/leerproces te vergroten.

## 3. Analyse van de beginsituatie

### 3a. Succesfactoren: Wat is reeds aanwezig (+) en wat nog niet (-)?

#### *Schoolteam*

Succesfactoren	Aandachtspunten
Het team kent de zeven uitgangspunten van HGW en staat erachter.	HGW is nieuw en onbekend. Echter, de afzonderlijke uitgangspunten zijn dat niet en hiervoor is voldoende draagvlak binnen het team.
Het team streeft adaptief onderwijs na.	Dit is een zeer sterk punt binnen het schoolteam. Wel zijn er individuele verschillen, zowel in visie als in competenties.
Het team heeft een visie op onderwijs waarbij de docent ertoe doet.	Dit is zeker de visie binnen het team. Echter, docenten onderschatten hun aandeel in het onderwijsleerproces van leerlingen nogal eens.
Er is een open en positieve opstelling en een veilig klimaat binnen het team.	Het team is positief en open naar elkaar. Soms wordt er teveel 'in de wandelgangen' besproken en over collega's in plaats van met collega's.
Teamleden leren van en met elkaar, ze ervaren de school als lerende organisatie.	Docenten hebben hun eigen klas, er wordt weinig samengewerkt en van elkaar geleerd en er wordt weinig gereflecteerd op elkaar.
Het team is het erover eens dat samenwerken met leerlingen belangrijk is en zinvol.	Dit is de visie van het team. Echter, docenten zetten de lijnen uit en bepalen wat er met de leerlingen moet gebeuren en wat er van ze verwacht wordt.
Er is in de school een open en positieve houding naar ouders.	Over het algemeen wel. Echter, er zijn geen vaste contactmomenten met ouders, waardoor soms alleen contact met ouders is als er problemen zijn.
Er zijn in het team voldoende enthousiaste 'voortrekkers'.	Absoluut! Echter, zij zijn in deze tijd van groei van de school, reorganisatie en inspectiedruk op veel gebieden voortrekkers. Dit is ook een risico.

### *Zorgteam: Schoolpsycholoog, orthopedagoog en schoolmaatschappelijk werkers*

Succesfactoren	Aandachtspunten
Het zorgteam kent de zeven uitgangspunten van HGW en staat erachter.	HGW is nieuw en er is weinig tijd om als team een scholing te volgen. Echter, het sluit goed aan bij de visie en werkwijze van het zorgteam. Er is volledig draagvlak.
Het zorgteam is bereid met de HGW werkwijze te experimenteren en op die ervaringen te reflecteren.	Er is een veilige en open sfeer binnen het zorgteam. HGW sluit aan bij de werkwijze van het zorgteam. Er is enthousiasme en mogelijkheden om te experimenteren met HGW en reflectie hierop maakt standaard onderdeel uit van het zorgteam.
De SP beschikt over voldoende kennis en vaardigheden om de verschillende stappen HGW toe te passen.	Ook voor de SP is HGW nieuw. Echter, ook bij de SP is er volledig draagvlak en sluit het aan bij de visie en werkwijze. De SP volgt ten tijden van het tweede deel van de implementatie het vak HGW op de opleiding tot SP.

### *Directie: Afdelingsmanager Altra College Hoofddorp en de directie van Altra*

Succesfactoren	Aandachtspunten
De directie kent de zeven uitgangspunten van HGW en staat erachter.	HGW is nieuw. Echter, het sluit goed aan bij de hernieuwde visie van Altra en de plannen t.a.v. de reorganisatie. Er is volledig draagvlak, zowel op afdelings- als organisatieniveau.
De directie staat achter 'de sterke positie' van de SP in de school en maakt dit duidelijk aan het team.	Dit is een sterke succesfactor, naast de intensieve en goede samenwerking van de directie met het zorgteam en in het bijzonder de SP.
De directie stimuleert de SP in haar verschillende rollen en creëert voorwaarden om deze rollen goed te kunnen vervullen.	Absoluut! Er zijn duidelijke afspraken. Ook de communicatie hierover verloopt open en positief. Echter, als gevolg van de inspectiedruk en het korte tijdsbestek is het niet altijd haalbaar om goede voorwaarden te creëren.

### **3b. Inschatting hoe de implementatie zal verlopen**

Mijn inschatting is dat het implementatietraject goed zal verlopen. Er zijn veel belangrijke gunstige factoren die naar verwachting tot een goed resultaat zullen leiden. Ik verwacht ook zeker dat het een intensief traject wordt, met name vanwege de hoge tijds- en werkdruk. Ik verwacht echter ook dat het team enthousiast wordt van het traject en dat dit nieuwe motivatie oplevert om door te ontwikkelen. Naar verwachting zal dit de samenwerking onder de teamleden versterken en dit zal het traject ten goede komen. Tegelijkertijd hou ik ook rekening met een terugslag, bijvoorbeeld na het inspectiebezoek, na vakanties of juist na een intensieve periode. Borging is dus een aandachtspunt (zie 6c)

### **3c. Gunstige factoren en wat nog het nodige werk van de schoolpsycholoog vergt**

Eén van de grootste *succesfactoren* is dat er voldoende *draagvlak* is voor het implementatietraject binnen zowel het schoolteam en zorgteam als binnen de directie. Het zorgteam en de directie hebben feeling met het implementatieplan volgens de uitgangspunten van HGW en staan erachter. Het sluit aan bij de nieuwe visie van Altra en de reorganisatie die op dit moment gerealiseerd wordt, waarin de leerlingen meer centraal staan door goede samenwerking daaromheen. Deze *aansluiting* is ook een succesfactor. Bovendien is het gunstig dat aangesloten wordt bij een urgent traject dat al loopt en een hoge prioriteit heeft vanwege het oordeel van de inspectie. Hierdoor sluit het aan bij de actualiteit van de afdeling. Dit traject zal naar verwachting een concretisering en explicitering zijn van hetgeen al gebeurt. Docenten hebben duidelijk behoefte aan concrete handvatten om vorm te geven aan de eisen van de inspectie. HGW kan het lopende proces verdiepen, concretiseren en verrijken. Een andere

cruciale succesfactor is de onderlinge *samenwerking*, waarbij de SP de spil is tussen het schoolteam, het zorgteam en de directie. Hierdoor kan de visie naar de praktijk worden vertaald. De directie staat achter de SP en ondersteunt haar in het traject. De samenwerking tussen de SP en het zorgteam en de directie is goed. Er zijn goede afspraken gemaakt tussen de SP en de directie en hierover is transparant naar het schoolteam gecommuniceerd. Zo is de SP verantwoordelijk voor de inhoud en de afdelingsmanager draagt zorg voor de uitvoering en spreekt mensen hierop aan. De samenwerking tussen de SP en het docententeam is ook goed. Bovenstaande combinatie van factoren zullen naar verwachting gemeenschappelijke factoren zijn ten gunste van een succesvolle implementatie.

Er zijn natuurlijk ook *aandachtspunten*. Allereerst is er een hoge tijds- en werkdruk. Er zullen vele inspanningen geleverd moeten worden binnen kort tijdsbestek. Het team is als gevolg van vele veranderingen ‘veranderingsmoe’. Daarnaast staat het al geruime tijd onder hoge (werk)druk en wordt er veel van hen gevraagd. Voor een aantal docenten is het niet haalbaar om dit op korte termijn te realiseren. Een goede balans tussen wenselijk en haalbaar moet tijdens dit proces nauwlettend bewaakt worden. Hier ligt een belangrijke taak voor de SP, in nauwe samenwerking met de afdelingsmanager en directie. Een ander aandachtspunt is dat HGW nieuw is binnen het team. Daar ligt werk voor de SP, in goede samenwerking en afstemming met de afdelingsmanager. Niet alleen de overdracht van de theoretische uitgangspunten, maar juist om het daadwerkelijk te vertalen in de leerlingenbegeleiding- en zorg. Met name systematisch en transparant werken en écht samenwerken met leerlingen is het team nog niet gewend. Ook het cyclisch evalueren en kritisch op zichzelf en elkaar reflecteren, behoren nog niet tot de huidige werkwijze. Het vraagt goede begeleiding, het creëren van een veilig klimaat van leren van en met elkaar en een goed voorbeeld (modelfunctie) van de afdelingsmanager, de SP en het zorgteam in bredere zin. Daar komt in deze context de uitdaging bij om scherp te blijven op wat je doet en waarom en niet in de valkuil te stappen om dingen te doen omdat het nou eenmaal van de inspectie verwacht wordt.

Samengevat is het de grootste uitdaging voor de SP om de spil te zijn in dit implementatieproces door te fungeren als expert, samenwerkingspartner, kartrekker en voorbeeld tegelijk en in alle lagen van de organisatie. Met als belangrijke taak om zowel de kwaliteit van de inhoudelijke aspecten van de implementatie goed te bewaken, als ook het proces om dit te realiseren en de samenwerking met de mensen die het uitvoeren. De SP fungeert tegelijkertijd als samenwerkingspartner, kartrekker en voorbeeld/model.

## **4. Implementatieplan**

### **4a. Doelen van het plan**

1. Docenten kennen de 7 uitgangspunten van HGW en staan erachter.
2. Docenten erkennen het belang van betrokkenheid van leerlingen bij hun eigen onderwijs/leerproces en willen hier met de leerlingen aan werken.
3. Docenten hanteren het LVS-kaarten systeem.
4. Er wordt volgens de 7 uitgangspunten van HGW met het LVS-kaarten systeem gewerkt.

#### **4b. Ondersteuningsbehoeften van het team**

Het team heeft...

- kennis en uitleg nodig over de nieuwe zorgcyclus en in het bijzonder de LVS-kaart
- kennis, uitleg en scholing nodig over HGW, toegepast op de LVS-kaart
- ondersteuning nodig van een orthopedagoog bij het smart stellen van doelen
- ondersteuning, observaties en voorbeeldgesprekken met leerlingen door de SP nodig
- feedback van de orthopedagoog nodig na elke ronde LVS-kaarten
- duo-collega's nodig om samen te werken, van elkaar te leren en te reflecteren
- twee pilot-klassen nodig die extra ondersteuning krijgen tot het inspectiebezoek
- tijd, ruimte en faciliteiten nodig om hierin te investeren van de leidinggevende
- een zorgteam nodig dat de HGW-uitgangspunten consequent toepast en als voorbeeld fungeert
- een directie en zorgteam nodig die dichtbij het team staan, bereikbaar en benaderbaar zijn en die zorgen voor een veilig klimaat binnen het team.

#### **4c. Organisatie van activiteiten die nodig zijn om de doelen te bereiken**

*Studiemiddagen:* Introductie van de zorgcyclus, LVS-kaart en het hier handelingsgericht mee werken.

*Pilot in twee klassen:* Om direct aan de slag te gaan en het haalbaar te houden, is gekozen voor een pilot in twee klassen met ervaren docenten die al goed samenwerken en in hun werkwijze al op zichzelf en elkaar reflecteren. Er is met beide docenten een nauwe samenwerking met het zorgteam. Bovendien zijn deze docenten enthousiast over het LVS-kaartsysteem en HGW.

*Ondersteuning:* Zowel de SP als de orthopedagoog zal extra beschikbaar zijn voor ondersteuning tijdens de pilot. Hierover worden vaste ondersteuningsmomenten ingeroosterd. Bovendien wordt tijdelijk een externe orthopedagoog i.o. aangesteld voor extra ondersteuning. Zij komt observeren in de klassen, helpt de docenten bij het opstellen van LVS-kaarten in interactie met leerlingen.

*Tijd en vrijstelling van andere zaken:* In overleg met de directie en het zorgteam is besloten de docenten uit de pilot-klas vrijstelling te geven van een aantal andere taken. Bovendien is schoolbreed een plan opgesteld met een tijdspad en duidelijke afspraken wat er wanneer van de teamleden verwacht wordt. Dit is onder begeleiding van een externe adviseur in overleg met het schoolteam opgesteld. Hierin zijn per periode de urgenties en prioriteiten duidelijk voor het team.

*Workshops:* Om de rest van het team ook mee te krijgen, worden workshops georganiseerd. De thema's worden van tevoren niet vastgesteld, de data wel. Docenten kunnen verzoeken bij het zorgteam indien t.a.v. te behandelen thema. Van belang is aan te sluiten bij vragen en barrières uit de praktijk. Denk aan smart doelen formuleren, mentorgesprekken, (zelf)reflectie en samenwerking.

*Samenwerking en voorbeeld zorgteam:* Om het proces goed te monitoren is gestructureerde afstemming en tussentijdse evaluatie noodzakelijk. Hierover worden afspraken binnen het zorgteam gemaakt. Een duidelijke en concrete taakverdeling tussen afdelingsleider en SP en transparantie hierover naar het team is van groot belang. De staf moet een voorbeeld zijn, ondersteunend naar het team, veiligheid en faciliteiten bieden en tegelijkertijd het proces bewaken.



## 5. Reflectie op het implementatieplan (vanuit de 7 uitgangspunten van HGW)

Uitgangspunten HGW	Wat doen we al?	Wat zou handelingsgerichter kunnen?
<b>1. Werken vanuit onderwijsbehoeften</b>	Nog niet zoveel. Er wordt vooral gewerkt vanuit de stoornis en problemen van leerlingen.	De vertaalslag maken van wat het kind hééft naar wat het nódig heeft. En daarbij niet alleen kijken naar het kind, maar ook naar wat de leerling nodig heeft van de docenten, ouders en context.
<b>2. Afstemming en wisselwerking</b>	Docenten en leerlingen werken veel samen. Er wordt flink geïnvesteerd in de docent – leerling - relatie. Opvallend is wel dat de rol van de docent juist onderbelicht is bij moeizame interacties. In de gesprekken met de leerlingen zelf komt dit zelden tot nooit aan bod. Ook in de zorgoverleggen zou hier structureler naar gekeken moeten worden.	Klassenobservaties waar de interacties van de leerling met de groep en de mentor bekeken wordt. Het team en het zorgteam kan meer reflecteren op ieders rol in de begeleiding van leerlingen.. Verwachtingen moeten duidelijker en explicieter in kaart gebracht en uitgesproken worden. Ook de individuele afstemming en op de leerling zou beter kunnen. Het belangrijkste is dat de leerling een grotere rol krijgt in de mentorgesprekken en meer wederkerigheid en afstemming tussen mentor en leerling plaatsvindt.
<b>3. De docent doet ertoe</b>	De mentoren hebben een cruciale rol in de begeleiding van de leerling. Er is een nauwe samenwerking met het zorgteam, ook als er ondersteuning bij de begeleiding nodig is. Toch zou er meer aandacht moeten zijn voor de impact van de rol van docenten op leerlingen.	Het zou goed zijn als mentoren meer inzicht in de impact van hun rol zouden hebben en zich hier meer bewust van zouden zijn. Dat betekent ook dat de ondersteuningsbehoeften van de docent een structureel onderdeel in de zorgstructuur zou moeten zijn.
<b>4. Aandacht voor het positieve</b>	Dit is een positief punt van dit team. Mentoren zijn enthousiast over hun leerlingen en zien hun positieve kanten. Wel blijkt het heel lastig om als het moeizaam loopt met een leerling om dan de positieve dingen van die leerling te blijven zien en benoemen.	De positieve punten van leerlingen moeten ook een vast onderdeel worden in de leerlingenbegeleiding en zorgcyclus. In de documenten, maar ook in de zorgoverleggen moet dit een vast aandachtspunt zijn. Het zou ook helpen als we de positieve kanten gaan zien als kracht en als mogelijkheden om moeilijke zaken te compenseren. Door meer bewustwording en gebruik te maken van het positieve en hier structureel meer aandacht voor te hebben, kunnen dit compenserende factoren worden.
<b>5. Samenwerken</b>	Samenwerken onderling tussen de mentoren gaat goed. Ook met het zorgteam. Wel zijn er onderlinge verschillen en zou er veel meer van elkaar geleerd kunnen worden. Samenwerking met de leerlingen zou wederkeriger kunnen.	Klaslokalen (letterlijk en figuurlijk) open i.p.v. dicht. Meer samenwerken met collega's en gebruik maken van elkaars kracht en expertise. Meer reflecteren en evalueren met en op elkaar. We zouden de rol van de leerling serieuzer moeten nemen door de leerlingen meer onderdeel van hun eigen leerproces te maken. De leerlingen meer verantwoordelijkheid en inspraak geven en meer met hen in gesprek en luisteren naar hen i.p.v. alleen te praten over de leerlingen.
<b>6. Doelgericht werken</b>	Elke leerling heeft een individueel handelingsplan. Dit helpt om aan het begin van het jaar de koers te bepalen. Echter, in de praktijk is dit vaak een	We zouden een vertaalslag moeten maken van de lange termijndoelen naar korte termijndoelen. Belangrijk is dat docenten competent worden in het samen met de leerling doelen opstellen. Daarbij is

	document dat in de kast ligt. Na verloop van tijd verdwijnt de invloed op de begeleiding van de leerling. De vertaalslag naar de dagelijkse praktijk ontbreekt veelal.	het tevens van belang dat docenten competentier worden in het formuleren van concrete, meetbare, positief geformuleerde en haalbare doelen. Vervolgens valt er nog een slag te slaan om deze doelen een onderdeel in de dagelijkse praktijk/begeleiding te geven. Dan kunnen de doelen echt gaan leven, een rode draad door de begeleiding worden en een stimulerende factor om de doelen ook echt te behalen.
<b>7. Systematisch en transparant</b>	Er wordt systematisch met IHP's gewerkt en dit wordt met de leerlingen en hun ouders besproken. De zorgcyclus zou in z'n geheel meer transparant voor ouders mogen worden.	Nu zien leerlingen hun eigen IHP eigenlijk alleen aan het begin van het schooljaar. We zouden naar een middel toe moeten dat de ze hun doelen regelmatig in kunnen zien en dat ze ermee bezig zijn. Zo zouden we met en voor de leerlingen goed in kaart kunnen brengen hoe het ervoor staat met hun ontwikkeling.

## 6. Realisatie en evaluatie

### 6a. Realisatie van het implementatieplan

De implementatie is volgens het implementatieplan en de geplande activiteiten gerealiseerd. Er zijn studiedagen en -middagen georganiseerd. Allereerst is de nieuwe zorgcyclus met daarin het HGW werken met LVS-kaartsysteem geïntroduceerd. Hierbij is uitvoerig stilgestaan bij het waarom: de doelstelling en de theoretische achtergrond. De LVS-kaart en het effectief werken hiermee is toegelicht aan de hand van de uitgangspunten van HGW. Vervolgens is dieper ingegaan op de praktische uitvoering ervan en later is met docenten ingegaan op allerlei zaken waar zij in de praktijk tegenaan lopen. Tevens is aandacht besteed aan gezamenlijke evaluatie en (zelf)reflectie. Er is een pilot uitgevoerd in twee klassen met intensieve begeleiding. Deze twee klassen waren het voorbeeld voor de rest van de school. De overige docenten hadden ondertussen ook de opdracht hiermee aan de slag te gaan en te experimenteren. Hierdoor werd het schoolbreed ingezet en werd er al mee gewerkt, met de twee pilotklassen als voorbeeld en kartrekkers. De andere docenten hebben hier gedurende de rest van het traject profijt van. De interne expertise groeit. Het docentenkoppel van de pilotklassen kan in een later stadium een rol hebben in de verdere implementatie en de borging. De LVS-kaarten en het handelingsgericht werken zijn een wekelijks terugkerend onderwerp op de teamvergadering en het zorgoverleg geweest. Bovendien waren de SP en de orthopedagoog en een externe orthopedagoog voor vaste blokken in de week beschikbaar voor ondersteuning en begeleiding in de pilotklassen. Er zijn klassenobservaties uitgevoerd en observaties tijdens mentorgesprekken waarbij de LVS-kaart opgesteld of geëvalueerd werd met leerlingen.

### 6b. Evaluatie

Het was een uitdagend, leuk en leerzaam proces. De onderlinge afstemming en samenwerking tussen de verschillende lagen van de organisatie waarin ik als SP de spil was, was de grote kracht in dit proces. Dit in combinatie met het model staan in HGW als SP in een setting waar dit binnen afzienbare tijd geïmplementeerd moet worden, maar nog helemaal nieuw is. Dit werkte als een olievlek door de school. Eerst via de directie en het zorgteam, vervolgens via de docenten van de pilotklassen naar uiteindelijk het hele team en de gehele school. Dit had een positief effect op het

implementatietraject. Het werken met in eerste instantie 2 pilot-klassen met maximale ondersteuning, terwijl de rest van het team onder minder grote druk ook alvast zelf kon experimenteren, is goed uitgekapt. Ook het werken in duo's (docentenkoppels) had een positieve invloed. Het versterkt de samenwerking, vergroot de mogelijkheden en kennis en verrijkt de evaluatie- leer- en reflectiemomenten. De balans tussen wenselijk en haalbaar en ook hierin de goede afstemming van de SP met enerzijds de directie en anderzijds de werkvloer zorgde voor vertrouwen en daadkracht. Ook de balans tussen de theoretische onderbouwing en de scholing en parallel en gelijktijdig de vertaalslag naar de praktische uitvoering en het experimenteren was een kracht. Het team heeft in korte tijd bergen werk verzet. Indrukwekkend! Het heeft de onderlinge relaties versterkt en ieders motivatie versterkt. En het heeft ook de samenwerking met en betrokkenheid van de leerlingen vergroot.

Wat ik heb gemerkt, en wat docenten zelf ook aangegeven hebben, is dat docenten het prettig vinden om als team 'trainingsmomenten' te hebben. Hierin staat de combinatie van theoretische kennis gekoppeld aan praktijkervaringen centraal. Enerzijds is er behoefte aan theoretische onderbouwing en ondersteuning van de SP en de afdelingsmanager. Anderzijds leren docenten veel van elkaar door het delen van ervaringen die ze in de praktijk hebben opgedaan tijdens het experimenteren met HGW. Om vervolgens samen te oefenen en er weer mee aan de slag te gaan in de praktijk. Het vergroot bovendien de onderlinge samenwerking en afstemming. Hierin ik heb soms het team op bepaalde gebieden wat overschat en de behoefte aan dergelijke gezamenlijke 'trainingsmomenten' en de rol van de afdelingsmanager en SP wat onderschat. Dat zou ik een volgende keer anders doen. Ik zou eerder en vaker een dergelijke trainingen plannen en dit koppelen aan rollenspelen, voorbeelden en observaties, Dat is iets wat ik naar aanleiding van de eerste evaluaties nu ook al doe. Dit werkt goed. Iets anders wat ik een volgende keer anders zou doen, is de leerlingen eerder en intensiever in het traject betrekken. Daarmee bedoel ik dat we de leerlingen een meer primaire rol hadden moeten geven. Nu zijn ze in tweede instantie in het proces betrokken. Dat had beter anders gekund. Juist omdat het hierover de betrokkenheid van leerlingen gaat. Om die reden ben ik voornemens om bij de volgende stap, betrokkenheid van ouders bij dit proces, ook een afvaardiging van ouders te betrekken bij de voorbereidingen van verdere implementatie.

## **6c. Borging**

De borging is een aandachtspunt, dat is uit de eerste evaluaties gebleken. Dit is in het zorgteam en met het gehele schoolteam besproken. De LVS-kaarten worden maandelijks op de teamvergadering geagendeerd. De afdelingsmanager bespreekt de stand van zaken kwantitatief, de SP kwalitatief. Docenten geven aan dat zij behoefte hebben aan structurele ondersteuning. Met name iemand die beschikbaar is voor concrete vragen en feedback, maar ook schoolbreed in de vorm van workshops. Dit zal de komende periode prioriteit hebben en in de schoolkalender ingepland worden. De orthopedagoog heeft extra uren gekregen om docenten te ondersteunen. Daarnaast is in de zorgcyclus vier keer per jaar een leerling-bespreking opgenomen. De LVS-kaarten en de evaluaties vormen de basis voor deze besprekingen. Hier wordt uitvoerig ingegaan op wat de leerling bereikt heeft, aan welke doelen gewerkt zijn en wat de rol van de docent én de leerling was. Tevens wordt geëvalueerd hoe het gegaan is. Daarbij worden de doelen geëvalueerd, maar ook de samenwerking tussen leerlingen en docenten en wordt expliciet naar de visie van de docent én de leerling gevraagd. Daar waar knelpunten zijn, volgt een gesprek met de leerling en desgewenst ook met ouders en begeleiders en/of hulpverleners. Vanaf januari 2013 zal het zorgteam in samenwerking met de docenten uit de pilot-klassen en een aantal ouders een nieuw plan opstellen om ouders in het LVS-kaartsysteem en in de bredere zorgcyclus te betrekken.

Voor een uitgebreidere eerste (niet-officiële) evaluatie, zie de bijlage. Aan de officiële evaluatie, gerelateerd aan de doelstelling wordt momenteel gewerkt. Deze is naar verwachting begin 2013 rond.

## **Bijlage: Eerste (niet-officiële) Evaluatie:**

### **Wat is bereikt?**

*Denken en handelen van docenten t.a.v. leerlingen is meer expliciet:* ze zijn zich bewuster van hetgeen ze met de leerlingen doen en waarom! Tevens is dit transparant voor anderen.

*Concrete, haalbare tussenstappen om het grotere doel te halen:* het halfjaarlijkse handelingsplan van de leerlingen is opgedeeld in kleinere, haalbare en concrete tussenstappen. Leerlingen weten waar zij aan werken en waarom en behalen hun doelen en maken daarmee stappen richting hun langere termijn doelen.

*Rode draad door de hectiek van de dag:* juist in het VSO Cluster-IV onderwijs is het prettig om een rode draad door de hectiek van alle dag te hebben. Zowel leerlingen als docenten ervaren het als prettig dat duidelijk is waaraan gewerkt wordt.

*Mentorgesprekken en evaluatiemomenten:* daarop aansluitend worden er nu ongeacht hectiek en drukte op vaste momenten mentorgesprekken gevoerd. Dit schoot er eerder dikwijls bij in en het risico was dat er alleen gesprekken gevoerd werden op momenten dat er problemen waren en dit was dan ook veelal het uitgangspunt van het gesprek. De winst nu is dat er met alle leerlingen op vaste momenten een mentorgesprek plaatsvindt en dat dit vanuit een positieve doelstelling gebeurt.

*Succesgevallen:* Er zijn een aantal mooie voorbeelden van succesgevallen. Dit spreidt zich als een olievlek door de school. Het mooiste is dat de onderwijs-inspectrice tijdens het eindbezoek een gesprek had met zowel het zorgteam als een aantal docenten. Zijn was zeer enthousiast over de implementatie van de nieuwe zorgcyclus en de LVS-kaarten als middel om de leerlingen meer bij hun eigen onderwijsproces te betrekken. Om het effect hiervan te onderzoeken, wilde zij graag random wat kinderen uit de twee pilot-klassen spreken over hun ervaringen. Achteraf gaf zij aan geraakt te zijn door de verhalen en voorbeelden van de leerlingen. De leerlingen hadden haar enthousiast uitgelegd wat de LVS-kaart is en hoe het in z'n werk gaat. Ook hadden zij hun persoonlijke doelen toegelicht en hoe ze hier samen met hun mentor aan gewerkt hadden en natuurlijk werden hun successen verteld. "Hartverwarmend en zмок-overstijgend" was de reactie van de inspecteur achteraf naar het team. Zij was diep onder de indruk van wat er in zo'n korte tijd was gebeurd.

### **Aandachtspunten?**

*Rol van de leerling:* de rol van de leerling is nog zeer summier. De LVS-kaart wordt wel met alle leerlingen besproken. Leerlingen weten wat hun doelen zijn, dat is winst. Echter, in een aantal gevallen worden de leerlingen niet betrokken bij het opstellen van de doelen. Tevens is er weinig aandacht voor de rol van de docent in de aanpak en samenwerking om het doel te behalen.

*Reflectie docent:* Bij de evaluatie worden de doelen van de leerling geëvalueerd. De rol van de docent wordt hier onvoldoende besproken. Ook hier geldt dat de evaluatie vooral door de docent plaatsvindt. Hij/zij evalueert onvoldoende of niet op zijn of haar eigen rol. Tevens komt de feedback en evaluatie vanuit de leerling op de rol van de docent onvoldoende en vaak zelfs niet aan bod.

*Onderwijs- en Ondersteuningsbehoeften:* Er wordt nog vaak vanuit problemen geredeneerd. De doelstelling is in vrijwel alle gevallen een één op één vertaling van probleemgedrag, veelal gesignaleerd door de docent. De vertaalslag van probleem naar onderwijsbehoeften van de leerling en de ondersteuningsbehoeften van de docenten zijn aandachtspunten.

*Samenwerking en betrokkenheid ouders:* We weten dat samenwerking met ouders van cruciaal belang is. Momenteel worden ouders echter nog niet betrokken in het LVS-kaartensysteem. Dit is een groot aandachtspunt en een volgende stap.

*Borging:* Na de inspectie had het team behoefte om even op adem te komen. Gebleken is echter dat het daarna lastig was om het systeem weer op te pakken. Dit komt mede doordat het nog onvoldoende deel uit maakt van de vaste structuur. Dit is een aandachtspunt. Het hele team, maar met name het zorgteam en in het bijzonder de SP en de afdelingsmanager hebben hierin een rol. Er moet een plan ten aanzien van de borging worden opgesteld. Duidelijke verwachtingen en ook een duidelijke rol in de zorgstructuur en transparantie is van cruciaal belang.