

Elk begin is moeilijk

Een onderzoek naar vernieuwingen op een startende school

Mariëlle van Gool
Universiteit Utrecht, IVLOS Lerarenopleiding, start augustus 2010
april, 2011

Inhoudsopgave

- blz. 2 Inhoudsopgave
- blz. 3 Inleiding
- blz. 4 Methode van onderzoek
- blz. 5 Antwoorden op de vragenlijsten
- blz. 9 Interview teammanagers
- blz. 9 Literatuuronderzoek
- blz. 11 Conclusie
- blz. 12 Nawoord en suggesties voor verder onderzoek.
- blz. 14 Literatuurlijst
- blz. 15 Bijlage

Inleiding

Het Gymnasium waar ik sinds drie jaar lesgeef en mijn onderzoek uitvoer maakt onderdeel uit van de een grotere organisatie in een groeiende stad. De groep begon met een school die zich later uitbreidde naar een tweede en nu bestaat uit vier locaties. Elke locatie heeft zijn eigen identiteit en soort onderwijs. De oudste locatie is nu een VMBO. De tweede een Havo-Atheneum. Daarvan scheidde vijf jaar geleden het Gymnasium zich af. En als laatste kwam er vorig jaar nog een Mavo-Havo bij.

De eerste vier jaar bestond het Gymnasium uit leerlingen die meegenomen waren van de tweede locatie plus alle nieuwe Gymnasiumleerlingen. Daarnaast werden een aantal Havo-Atheneum klassen op de school geplaatst om de eerste jaren een volle locatie te hebben. Sinds dit schooljaar is het nu een categoriaal Gymnasium.

In de stad is nog een aantal scholengemeenschappen waar ook gymnasiumonderwijs gegeven wordt. Mijn school is echter het enige categorale gymnasium.

Het Gymnasium is dus een nieuwe school. De school bestaat nu bijna vijf jaar. Het schooljaar 2010-2011 is de vuurdoop: de eerste keer dat er eindexamenklassen zijn. Dit is de eerste lichting, die meegenomen is vanaf de andere locatie toen die leerlingen naar de 2e klas gingen. Daarna kwamen alle gymnasiumleerlingen direct binnen op het Gymnasium.

Voor ons betekent dit dat er geen vergelijkingsmateriaal is. Niemand weet nog hoe de leerlingen het zullen doen: hoeveel leerlingen gaan er slagen en hoeveel zakken? Wat worden hun cijfers? Wat gaat er gebeuren als hun CE-cijfers meer dan een punt verschillen met hun SE-cijfers? Waar ligt dat dan aan? En misschien gaat alles prima verlopen en zijn er helemaal geen problemen.

De school is druk bezig dit te onderzoeken, niet alleen in de eindexamenklassen maar ook in de rest van de bovenbouw en in de onderbouw. Het Cito is in huis gehaald om de weg te wijzen wat betreft toetsing in de bovenbouw. Er is een expertgroep opgericht om hierover met de hele school te communiceren. Er worden vergaderingen georganiseerd waarin gesproken wordt over problemen met leerlingen, met motivatie, met de overgangsnormen, het aannamebeleid et cetera.

In de personeelskamer wordt volop gesproken en gemopperd op leerlingen, op de schoolleiding, de werkdruk, elkaar. Er worden slechte resultaten gehaald in de onderbouwklassen, bij het tweede rapport waren er klassen in het 2e en 3e jaar waarvan bijna de helft zou blijven zitten. Vooral hun motivatie en werkhouding laat te wensen over. En dan is er ook nog eens de druk om te groeien, we moeten meer leerlingen trekken om een bestaansrecht te hebben. Onze school heeft nu zo'n 650 leerlingen, het is de bedoeling dat de school groeit naar 800 tot 900 leerlingen. Er moeten elk jaar daarom ongeveer 140 nieuwe leerlingen instromen, terwijl er de afgelopen jaren maar 110 brugklasleerlingen zich aanmeldden. Slechte eindexamenresultaten of een grote uitstroom uit lagere klassen zijn geen goede reclame voor de school, betekenen krimp en mogelijk verlies van arbeidsplaatsen.

Niet alle docenten waren goed voorbereid om de overstap naar het Gymnasium te nemen. Een deel is meegekomen van de scholengemeenschap en kende de verschillen tussen een scholengemeenschap en een categoriaal Gymnasium niet. Andere docenten zijn later binnengekomen, maar het merendeel was niet bekend met het fenomeen van een categoriaal gymnasium. Beide groepen docenten zijn hier ook niet verder voor

opgeleid, het zijn voornamelijk eerste graads docenten, maar er zijn geen aparte cursussen of opleidingen (individueel of per team) voor een Gymnasium gevolgd. De problemen die op onze school spelen zijn niet anders dan op andere Gymnasia, hoewel in sommige opzichten iets extremer. Zo is er geen traditie in deze stad om naar een gymnasium te gaan: er wordt meer gekozen voor de status of voor het feit dat het een kleine school is als voor de uitdaging van het gymnasium. Basisschoolleraars zijn ook niet gewend aan dit type onderwijs en adviseren nog wel eens verkeerd. Terwijl in Amsterdam gelooft moet worden om op een categoriaal Gymnasium aangenomen te worden is dat hier nog niet nodig.

De inspectie heeft vorig jaar een bezoek aan de school gebracht en het grootste punt van kritiek was dat er nog te weinig gedifferentieerd wordt. Juist op een Gymnasium moet er rekening worden gehouden met de verschillende niveaus in een klas. Er zijn leerlingen die hoog intelligent zijn en meer uitdaging nodig hebben, er zijn aan de onderkant leerlingen die met heel hard werken net hun diploma kunnen halen. Daartussenin zit een grote groep "gemiddelde" leerlingen. De inspectie vond dat de zorg vooral uitging naar de middenmoot. Zij wil dat het onderwijs minder klassikaal en diverser gegeven moet worden.

Methode van onderzoek

Alles bij elkaar gaf dit mij voldoende aanleiding om aan dit onderzoek te beginnen. De directe aanleiding was een vergadering over de slechte scores in de bovenbouw. Terwijl daar een concrete oplossing gezocht werd hiervoor door de teammanagers verzandde de discussie in een gemopper over de slechte motivatie en inzet van de leerlingen. Er werden externe oorzaken gezocht, maar concrete oplossingen werden niet aangedragen. De schoolleiding staat achter het onderzoek. Ook zij wil graag weten wat er speelt onder het docententeam en ziet een inventarisatie van problemen als een extra hulp bij de acties die al ondernomen worden om het onderwijs te verbeteren.

Volgens John Kotter (Een gevoel van urgentie) is er een gevoel van urgentie bij het team nodig om veranderingen te kunnen doorvoeren. Veranderingen doorvoeren zonder dat de docenten dat gevoel van urgentie hebben is gedoemd te mislukken. Men moet echter inzien, dat die veranderingen ook intern nodig zijn. Wanneer men alles afschuift op externe factoren, leerlingen, het bestuur, ouders, dan zal men zelf niet de noodzaak voelen te veranderen.

Mijn hoofdvraag is:

Welke problemen ervaren docenten en welke veranderingen stellen zij zelf voor om die problemen op te lossen?

Om te weten of docenten het gevoel van urgentie al hebben, maak ik een inventarisatie van de meningen van het onderwijzend personeel. Tegen welke problemen lopen zij aan en wat hebben ze zelf al gedaan om veranderingen aan te brengen. Zien zij verder nog oplossingen en wat kunnen ze zelf doen om die door te voeren. Wat hebben ze daarbij nodig?

Ten tweede onderzoek ik wat de school kan doen om de docenten te steunen. Wat kan de school doen om het team te motiveren?

Veranderingen lijken nodig, maar hoe krijgen we onszelf zo ver om de oplossing niet alleen maar buiten onze eigen persoon te leggen? Johnson en Blanchard (Wie heeft mijn

kaas gepikt?) gebruiken een fabel om uit te leggen hoe zelfgenoegzaamheid werkt. Mensen zitten in een bepaald stramien vast en kunnen zich maar moeilijk tot actie zetten om een nieuwe manier van werken te ontdekken. De meesten voelen zich niet geroepen tot veranderingen en wachten als het fout gaat tot er van buitenaf iets geregeld wordt om alles goed te maken. En dat terwijl men zelf op zoek moet naar “de kaas” oftewel naar nieuwe oplossingen.

Voor dit onderzoek heb ik een vragenlijst uitgereikt aan het gehele docententeam. Er zijn 44 collega's (inclusief mezelf). Van die 44 collega's werken er 28 in de bovenbouw. De rest heeft alleen onderbouwklassen. Ik heb ze gevraagd waar zij de problemen zien en wat zij zelf al gedaan hebben of nog gaan doen. Ik heb de schoolleiding (3 teamleiders) hulp gevraagd en hun standpunten in interviews gevraagd. Ik wil op deze kleine school zoveel mogelijk mensen aan het woord laten. Als er veranderingen moeten komen zal dat ook aan het hele team zijn om die uit te voeren. Het vraagt een inspanning van iedereen: onderbouwdocenten, bovenbouwdocenten en teammanagers.

Ik heb vier weken voor de voorjaarsvakantie de vragenlijst (zie bijlage 1) per e-mail rondgestuurd. De eerste 2 dagen heb ik 5 reacties gehad. Daarna heb ik twee keer een herinnering gestuurd, in totaal kwamen 26 reacties binnen. Daarnaast hebben veel collega's mij aangesproken. Hun reacties waren positief, ze gaven aan dat ze het goed vonden dat er aandacht voor hun problemen was. Een inventarisatie zou goed zijn en een aantal sprak de hoop uit dat er hiermee ook iets gedaan zal worden door de schoolleiding. Een aantal heeft me wel toegezegd om de enquête in te vullen, maar heeft dat uiteindelijk niet gedaan. Het meest gehoorde excuus daarvoor was dat ze het erg druk hadden en geen tijd ervoor gevonden hadden.

De literatuur die ik gelezen heb gaat over de aansluiting tussen PO en VO in deze stad en de problemen daarbij. Hiervoor is in 2010 een onderzoek gedaan in het kader van de LEA. Verder een projectplan (De docent als sterke schakel) dat geschreven is voor het schooljaar 2011-2012 over netwerkleren en docenten op het Gymnasium. Dit laat zien dat er al veel gedaan is om de docent te ondersteunen in een netwerk, binnen school en in samenwerking met andere scholen. Verder heb ik een aantal boeken over management gelezen. In al deze boeken wordt beschreven hoe en wanneer veranderingen in een organisatie kunnen plaatsvinden. Ze gaan over verzet tegen veranderingen, over hoe je personeelsleden zover krijgt dat verzet te staken en energie te willen steken in vernieuwingen. Ik wil onderzoeken of dit ook toe te passen is in het onderwijs en op deze school.

Het belangrijkste is dat iedereen zich eigenaar gaat voelen van zijn eigen problemen en die ook wil gaan oplossen. Gemotiveerde docenten die gesteund worden door een gemotiveerde schoolleiding zullen ook gemotiveerde leerlingen opleveren. Een docent die ongemotiveerd zijn werk uitvoert straalt dit ook af op zijn omgeving: zijn collega's en zijn leerlingen.

Antwoorden op de vragenlijsten

Ik geef een samenvatting van de antwoorden per vraag. De antwoorden waren heel divers, maar ik heb geprobeerd de belangrijkste elementen neer te zetten. Zo heb ik geprobeerd aan ieders mening recht te doen.

vraag 1

Welke problemen zie je in de klassen, die je lesgeeft? Denk aan cijfers, overgang, motivatie, ouders, etc.

Hier springt één woord uit bijna alle antwoorden naar voren: motivatie. En dan een gebrek aan motivatie bij de leerlingen. Hiermee samenhangend zijn een passieve leerhouding, slecht inlever-gedrag, geen of slecht huiswerk maken, leerlingen zijn te docentaafhankelijk, weinig zelfstandigheid en zelfreflectie. Daarnaast wordt aangegeven dat leerlingen wel degelijk gemotiveerd binnenkomen, maar die motivatie in de loop der jaren verliezen. Hiervoor worden enkele verklaringen gegeven. De meest genoemde is dat een aantal leerlingen geen gymnasiumniveau hebben. Leerlingen die het niveau niet aankunnen en ondanks hard werken geen hoge cijfers halen, raken hun motivatie kwijt en verstoren de lessen voor andere leerlingen. Dat ze dan toch op het gymnasium zitten, komt volgens de docenten door het aannamebeleid dat niet streng genoeg zou zijn, door ouders die hun kroost te hard pushen en door de overgangsnormen die niet streng genoeg zijn. Een andere genoemde verklaring is dat het juist te makkelijk is voor een aantal leerlingen. Ze hebben op de basisschool nooit hun best hoeven doen en gaan zo ook de eerste jaren van het gymnasium door. Ze hebben nooit leren leren en komen al jaren ermee weg dat ze geen huiswerk maken en leren. De ene leerling komt zichzelf in de brugklas tegen, een ander pas in de derde klas of in de bovenbouw. Ook hier worden overgangsnormen weer als verklaring gegeven: een brugklasser die met gemiddeld een 6 overgaat, zou niet op het gymnasium moeten mogen blijven. Volgens een aantal collega's wordt het deze leerlingen in de onderbouw te makkelijk gemaakt, er zijn te veel herkansingen, huiswerkcontrole wordt niet consequent doorgevoerd en de toetsen zijn soms veel te makkelijk.

Vraag 2

Als je les geeft in de 6e klas: Hoe denk jij dat je leerlingen het gaan doen bij het C.E.? Voorzie je grote verschillen (meer dan 1 punt omlaag of omhoog) met hun cijfers van de S.E.'s? Zo ja, hoe komt dat volgens jou?

Hier vallen de antwoorden een stuk terughoudender uit. Het valt op dat docenten die al ervaring met examenklassen op andere scholen hebben opgedaan positiever reageren dan diegenen die nieuw zijn op dit gebied. Een nieuweling zegt het zo: "je kunt leerlingen niet op valkuilen wijzen als je zelf nooit in die valkuilen bent gestapt." De meeste docenten verwachten geen hele grote verschillen tussen SE en CE in het algemeen. De meesten zeggen al vrij zware Se's te hebben gegeven zodat hier geen grote klappen meer gaan vallen.

Docenten geven aan dat dit eindexamen een goed beeld zal geven hoe we verder moeten, herbezinning is pas na het eindexamen mogelijk. "G6 is pionieren met de ontwikkeling van ons gymnasium."

Vraag 3

Wat heb jij al gedaan om dit (vraag 1 en/of 2) te veranderen? Of wat heeft jullie sectie al gedaan?

Het is duidelijk dat er al veel over nagedacht en gesproken is, er wordt vooral aangegeven

dat de sectie hier al druk mee bezig is.

Er is al heel wat ondernomen door docenten om de problemen aan te pakken. De methoden van verandering die genoemd worden zijn ten eerste op het punt van beoordeling en begeleiding van het leerproces. Onder andere de lat hoger leggen: toetsen en SE's verbeteren en verzwaren, het aantal herkansbare toetsen in de onderbouw verlagen. Ook een strengere huiswerkcontrole en duidelijkere planners horen hierbij. Ten tweede gaan ze over de pedagogische aanpak. Een aantal docenten heeft hun regels aangescherpt en voert een lik op stuk beleid: geen huiswerk is meteen straf. Het tempo en de hoeveelheid stof is opgevoerd, sommige collega's kiezen ervoor leerlingen te dwingen tot het maken van aantekeningen.

Anderen gaan meer uit van een positieve aanpak. Ze noemen het gebruik van activerende didactische werkvormen en het concretiseren van de lesstof. Ze willen hun lessen hierdoor aantrekkelijker maken. Tegelijkertijd geven ze aan de lessen meer structuur te geven en strikter in te delen. Terwijl de een het in een meer klassikale methode van lesgeven zoekt, wil de ander juist meer zelfstandigheid bevorderen. Het verbredingsproject in de onderbouw wordt genoemd om leerlingen een extra uitdaging te geven. Hierbij kunnen leerlingen een aantal lessen per week besteden aan een zelf ingebracht project (het bouwen van een raket, het ontwerpen van een nieuwe taal ed.). Ook in de bovenbouw kan er worden verbreed: een leerling heeft dan een extra examenvak.

Als laatste gaat een aantal collega's de confrontatie aan. Met leerlingen in gesprek en ouders er directer bij betrekken, maar ook bij de rapportvergaderingen ongezoeten hun mening geven "als een leerling het niet kan dan hoort hij hier niet thuis".

Vraag 4

Wat moet er volgens jou nog gebeuren? Wat kun jij/ je sectie/ je team/ de schoolleiding doen?

De antwoorden op deze vraag waren veel diverser dan op de vorige drie vragen. De vraag was dan ook voor meerdere interpretaties vatbaar.

Allereerst de reacties op wat men zelf kan doen. Daar werden nauwelijks meer nieuwe dingen genoemd. Een enkeling wil "gewoon lesgeven" door rust te scheppen, een ander noemt nog het positief beïnvloeden van het zelfbeeld van de leerling en bevorderen van de persoonlijke verantwoordelijkheid, het gebruik van motiverende pedagogische middelen en belonen van leerlingen die zich extra inzetten. Als laatste wil een enkeling dat ook graag delen met zijn collega's, via intervisie of via vergaderingen. Aan de andere kant wordt ook genoemd juist minder te willen vergaderen en in ieder geval "onnodige" cursussen te schrappen.

Een groot deel van de antwoorden gaat over wat de sectie en het team nog kan doen. Wat een aantal keren genoemd wordt, is duidelijkheid. Schoolregels moeten duidelijk zijn en door iedereen worden gerespecteerd. Het niet aan de regels houden van collega's (bv. mp3-spelers tijdens de lessen, mobiele telefoons) wordt als storend ervaren. Men vindt dat er duidelijke sancties moeten zijn voor ongewenst gedrag, een voorbeeld daarvoor is een centraal inhaalmoment voor leerlingen die zich aan wangedrag schuldig maken. Afspraken moeten duidelijk zijn via leerlingbesprekingen en afstemming onderling. Als laatste moeten weging en toetsen op de agenda van de secties blijven staan.

De meeste oplossingen moeten komen volgens de enquête vanuit de leiding. Zo wordt een betere selectie aan de poort genoemd. Een selectie misschien door een entreetoets en/of een intakegesprek. De overgangsnormen moeten verbeterd worden en leerlingen moeten makkelijker kunnen afstromen. Een enkeling zou graag willen afstappen van een categoriaal gymnasium en een combinatie atheneum/ gymnasium maken. De overgang

van onderbouw naar bovenbouw wordt nog extra genoemd: er moeten betere adviezen voor de profielkeuze komen.

Bijna de helft van de respondenten noemt de wens naar een daadkrachtiger en strenger optreden van het management bij wangedrag van een leerling, een enkeling noemt ook het aanpakken van slechte docenten en onenigheid in de sectie of het team. Men mist het lik op stuk beleid en voelt zich niet altijd gesteund door het management.

Vraag 5

Noem 1 concreet ding wat tot verbetering van de resultaten van leerlingen zou kunnen leiden.

Een herhaling van de vorige vraag bij sommigen. De meeste docenten hebben moeite met het concreet maken van hun wensen en ideeën. Ze weten wel wat ze willen, maar hoe is nog niet voor iedereen duidelijk. Zo wordt bv. genoemd dat de motivatieproblemen moeten worden opgelost. Maar hoe dat concreet moet, daar wordt niet over gerept.

De aanscherping van de regels wordt weer het meeste genoemd. Een harde aanpak en naleving van de regels door alle collega's en schoolleiding staat op nummer één. Het vaste inhaalmoment voor storend gedrag en goede controle van het huiswerk worden ook weer genoemd.

Toch wordt er ook een aantal nieuwe oplossingen genoemd. Het belonen van goede leerlingen, reflecteren en gesprekken voeren met (zwakke) leerlingen zijn daar een paar van. Men wil individuele hulp bieden, coachen en een intensieve begeleiding van zwakke, gemotiveerde leerlingen. Een verdieping voor hoogbegaafde leerlingen zoals het verbredingsproject moet worden uitgebreid.

Ook over toetsing is nagedacht: allereerst moet er een structurele analyse van de resultaten komen. Toetsen moeten worden gecontroleerd, er moeten er minder komen, d-toetsen afgeschaft of juist meer waarde aan gegeven. Herkansingen in de onderbouw worden als nutteloos gezien en in de bovenbouw moet er naar gekeken worden want ook daar worden er volgens een aantal docenten te veel gegeven.

Vraag 6

Wat heb jij concreet nodig om evt. veranderingen aan te pakken?

Dit valt terug te brengen tot twee woorden. Ten eerste: Tijd! Bij sommigen klinkt dit echt als een noodkreet. De meeste docenten weten dat ze aanpassingen in hun lessen willen. Maar het ontbreekt hen aan tijd om hier iets mee te doen. Tijd om een goed lesprogramma op te zetten, om lessen goed voor te bereiden, meer tijd voor lessen en minder voor neventaken of "nutteloze" bezigheden, die van bovenaf worden opgelegd. Dit heeft ook te maken met prioriteiten stellen, docenten hebben nu het idee dat er te veel tijd gaat zitten in zaken die niet direct met hun lessen te maken hebben.

Ten tweede: Steun! Er is vraag naar ondersteuning op verschillende niveau's.

Steun van collega's en mentoren, steun bij het samen naleven van de regels en de leerlingenbespreking. En een professionele en ondersteunende houding in de sectie (niet elkaar aanvallen of afvallen). Docenten moeten op elkaar kunnen terugvallen, een docent is geen eilandje.

Daarnaast steun van het management. Dat kan bij het aanpakken van "sabotageleerlingen" zijn. Bij het professioneler maken van de klaslokalen, bv. door meer ICT in de school. Bij een strenger beleid van aanname en doorstroming. Een collega geeft

aan dat hij zich graag gewaardeerd voelt en het gevoel wil hebben dat er naar hem geluisterd wordt, dit mist hij nu. Een andere collega zegt het zo: “een goede organisatie staat als een huis als het management ook zijn verantwoording kent en neemt.” Als laatste worden een paar losse dingen genoemd. Een collega wil graag scholing over motivatiebevorderende methoden en technieken. Er wordt een toetsweek genoemd voor de derde klassen en een PTA voor alle leerjaren, ook voor de onderbouw.

Interview teammanagers.

Er zijn 3 teammanagers op de school. Eén daarvan is langere tijd met verlof, zij wordt vervangen. Alle 3 heb ik in een gesprek gevraagd hun mening te geven over de vragenlijst en hun beeld van wat er goed en fout gaat op school.

Volgens hen zullen docenten in hun antwoorden op de vragenlijst drie punten aangeven:

- de werkdruk die (te) hoog is
- communicatieproblemen
- leerlingen die niet zijn wat docenten verwacht hadden.

Teammanagers bezoeken andere gymnasia om het onderwijs te vergelijken en te leren van hun aanpak. Dit wil het management ook op docentenniveau gaan doen: docenten van onze school worden gestimuleerd om andere gymnasia te bezoeken. Het vorige schooljaar is een begin hiermee gemaakt. Een gymnasium uit Amsterdam is toen op bezoek geweest op onze school. Er zijn gesprekken geweest tussen de docenten van dezelfde secties. Er wordt nu onderzocht of dit op korte termijn gevolgd kan worden door een tegenbezoek van ons aan Amsterdam. Maar ook op individueel niveau worden contacten gestimuleerd.

Het is belangrijk nu de school goed neer te zetten. De bovenbouw wordt volgend jaar drastisch gereorganiseerd. De PTA's worden veranderd, er komen minder S.E. perioden en het systeem van portfolio's en herkansingen gaat op de schop. In de onderbouw wordt onderzocht wat er gedaan kan worden aan de motivatieproblemen van leerlingen vanaf het einde van de brugklas. Er moet meer gedifferentieerd worden op pedagogisch en didactisch gebied, omdat er een verschil is tussen goede, zwakke en middelmatige leerlingen. Alle drie die categorieën moeten op hun niveau worden aangesproken en uitgedaagd.

Verder wordt er hard gewerkt aan een verbeterde instroom. Veel docenten gaven aan dat er een betere “selectie aan de poort” moet komen. Dit is het afgelopen jaar onderzocht bij alle vo-scholen in de stad en ook daar was de conclusie dat meer leerlingen afstromen naar een lagere vorm van onderwijs dan landelijk gezien gebeurt. Er zijn dan ook een aantal aanbevelingen gegeven aan alle scholen om de adviezen beter aan te laten sluiten bij de soort onderwijs. (Van primair naar voortgezet onderwijs in Almere. Onderzoek in het kader van de LEA Almere, Utrecht, september 2010).

Dit gaat tijd en energie kosten voor iedereen. Dat is iets wat de teammanagers zorgen baart, want extra tijd is niet beschikbaar. Wel moeten we onze prioriteiten duidelijker gaan stellen, waar gaan we onze tijd in steken, er zullen harde keuzes moeten worden gemaakt. Het is belangrijk dat we die veranderingen samen gaan doen. Daarvoor is iedereen nodig en het is de taak van de teammanagers ook iedereen mee te krijgen hiervoor. Er moet een

overheersend gevoel komen van “dit zijn we, dit willen we zijn” en dat doen we met elkaar.

Literatuuronderzoek

De literatuur gaat voor het grootste gedeelte over veranderingen in het dagelijks leven en in het bedrijfsleven. Toch zijn er heel wat overeenkomsten te vinden met het onderwijs. Een school is ook een organisatie die geleid wordt door managers (schoolleiding) en waar professionele werknemers (docenten) en klanten (ouders en leerlingen) aanwezig zijn. Er zijn meerdere theorieën over hoe veranderingen moeten worden aangepakt binnen een organisatie. Ze beginnen echter allemaal met dezelfde voorwaarde : eerst moet er een zelfde probleemanalyse zijn! Er moet de noodzaak van verandering worden gezien door de leiding en de werknemers. Samen moeten ze een gevoel van urgentie krijgen en daardoor de wil tot verandering.

Kotter verwoordt het zo: eerst moeten er voldoende mensen zijn die een gevoel van urgentie hebben om op zoek te gaan naar cruciale kansen en risico's. Het leidende team moet hiervan overtuigd zijn en die kunnen tot slimme visies en strategieën komen. Dan is er communicatie nodig om die visies en strategieën te communiceren naar relevante personen om hun betrokkenheid te krijgen en nog meer urgentie op te roepen. Alleen mensen met een echt gevoel van urgentie maken het voor anderen mogelijk ook een visie realiseren door obstakels weg te nemen. Korte termijn successen zijn dan nodig om critici en cynici het zwijgen op te leggen. Het tempo moet hooggehouden worden zodat men niet terugzakt na de eerste successen in zelfgenoegzaamheid. Als laatste moet de nieuwe situatie bestendigd worden, veranderingen moeten beklijven door ze te institutionaliseren in de structuur, in systemen en bovenal in de cultuur. (J. Kotter, een gevoel van urgentie, blz. 24)

Er wordt ook wel gezegd dat alle neuzen dezelfde kant op moeten staan. (P. Quant, Veranderen in 100 dagen, blz. 14).

Er kan nogal wat weerstand zijn tegen veranderingen. Voor die weerstand worden vele oorzaken aangedragen. Quant telt er twaalf: (Quant, blz.42)

– Men verandert liever zelf dan dat we veranderd worden van bovenaf. Veranderingen die van buitenaf worden opgelegd is men minder enthousiast over als die die men zelf initieert.

– Mensen moeten uit hun comfortzone stappen om te veranderen. De mogelijkheid tot controle wordt ontnomen en men moet een nieuw soort comfort opbouwen.

– Er is sprake van controleverlies. Het overzicht is weg.

– Er is te veel onzekerheid. Weten waar je aan toe bent is beter dan in het onbekende stappen.

– Het omgaan met verrassingen is niet makkelijk. Mensen voelen zich niet graag overvallen.

– De verschillen tellen. De verschillen met vroeger worden groter gezien naarmate de veranderingen ingrijpender zijn.

– Medewerkers kunnen gezichtsverlies oplopen. Iedereen wil graag een competente medewerker zijn en niet de kneus die niet met het nieuwe systeem kan werken.

– Onzekere mensen zijn bang het niet te kunnen. Ze hadden al moeite met het oude systeem en zien ertegenop het opnieuw te moeten leren en te falen.

– Er is angst voor bij-effecten. Een nieuwe locatie bekennt bv. ook dat je niet meer op de fiets naar het werk kunt.

- Er is angst voor een grotere werkdruk. Vooral in de overgangsfase is er extra werk: het oude systeem blijft nog geleden en het nieuwe moet nog ontwikkeld en mee geoefend worden.
- Soms komt oud zeer boven. Ervaringen van vroeger die niet goed verwerkt zijn kunnen de nieuwe veranderingen storen.
- Soms vormt een verandertraject een echte bedreiging, bv. voor iemands baan. Die angst speelt een grote rol.

Medewerkers moeten door een aantal transities heen om een nieuwe situatie te accepteren. Er zijn drie fases. De eerste is afsluiten, verliezen en loslaten. Afscheid nemen van hun oude werkwijze en identiteit. Mensen moeten geholpen worden hun verlies te verwerken. De tweede is de neutrale zone, waarin het oude weg is en het nieuwe nog niet volledig operationeel. Dit is een cruciale periode als het gaat om psychische aanpassingen en verschuivingen. De laatste fase is het nieuwe begin: medewerkers sluiten de transitieperiode af en ontwikkelen een nieuwe identiteit, ze voelen nieuwe energie en ontdekken nieuwe zingeving. Dan pas gaat de verandering echt werken (Quant, blz. 50).

Wat is nu een goede verandering? Of wanneer zien medewerkers iets als een goede verandering?

Een goede veranderingsstrategie bevat volgens Quant de volgende kenmerken:

- Een beslissing komt niet als een slag bij heldere hemel, vooraf worden dingen in de week gelegd.
- Het doel van de veranderingen is duidelijk.
- Er zijn inspraak- en bijsturingsmogelijkheden.
- Er is een duidelijke bereidheid tot communiceren en er zijn goede procedures.
- Iedere verandering of ieder stukje daarvan wordt teruggekoppeld.
- Medewerkers krijgen de ruimte om aan veranderingen zelf invulling te geven binnen het kader dat gesteld is door het management. (Quant, blz.74)

Volgens M. Cevat (Hoe krijg je professionals in beweging) moeten een missie en visie (het laatste beschrijft in het kort de missie van een bedrijf) duidelijk en heel goed omschreven zijn. Er moet door de leiding goed over nagedacht worden. Er moeten ideeën verzameld worden. Dit alles kost veel tijd. Als de visie goed is omschreven en het duidelijk is waar de organisatie over vijf jaar staat dan pas moet het gecommuniceerd worden. Belangrijk is dat de missie en visie duidelijk zichtbaar blijven en niet verzanden in niet relevante discussies. (Cevat, blz. 110)

Men moet duidelijk maken wat er verandert en wat dat voor iedereen betekent. Doelen moeten realistisch zijn en tot activiteit aanzetten. Er moet een duidelijk verband zijn tussen de problematiek en de gekozen doelen. En er moeten doelen worden gekozen die binnen de mogelijkheden liggen. Doelen die niet te verwerklijken zijn, frustreren meer dan dat ze tot activiteit aanzetten.

Conclusie

Docenten op deze school zien een aantal problemen binnen de school. Dat zijn motivatieproblemen bij leerlingen, lage cijfers, een hoge werkdruk. Hoewel deze problemen niet uniek zijn voor deze school wordt dat soms wel zo gevoeld. Dat komt enerzijds doordat veel docenten geen ervaringen hebben op andere scholen en anderzijds doordat ze wat sterker in het oog springen door de unieke positie van de school. Het

gymnasium zit nog in zijn opbouwfase. De school is nog geen 5 jaar oud en er zijn nog geen leerlingen die examens hebben gedaan. Alles is nieuw, elke ervaring is weer een eerste en heeft geen voorbeelden. Veel tijd om aanpassingen te doen is er niet, ouders, leerlingen en schoolinspectie verwachten resultaten. Daardoor ontstaat er een druk op schoolleiding en docenten.

Uit de enquête komt naar voren dat docenten niet meteen oorzaak voor veranderingen bij zichzelf zien. Ze willen veranderingen vooral door de schoolleiding doorgevoerd zien. Zoals bijvoorbeeld een beter aannamebeleid, strenger optreden van de leiding. Het gevoel van urgentie is er wel, mensen zien wel de noodzaak van veranderingen. Maar nu is het belangrijk dat alle neuzen dezelfde kant op staan om pedagogische en didactische veranderingen aan te pakken. Dat we dat samen moeten doen staat buiten elke discussie.

Uit het literatuuronderzoek komt naar voren dat er een aantal fases moeten worden doorlopen voordat vernieuwingen succesvol zijn. Het is niet makkelijk voor docenten om uit hun comfortzone te stappen en pedagogisch-didactisch een nieuw pad te willen bewandelen. Ze hebben daarbij duidelijke doelen nodig die de visie van de school ondersteunen en verwezenlijken. Het moet duidelijk zijn waar de school naartoe wil over bijvoorbeeld 5 jaar. Een van de belangrijkste aandachtspunten is de angst voor een grotere werkdruk. Docenten geven nu al aan een grote werkdruk te voelen. Elke verandering die extra werk zal veroorzaken kan als te veel worden gezien. Het is ook goed om docenten zelf aan te laten geven wat ze willen veranderen, wat van bovenaf komt wordt minder enthousiast ontvangen als wat men zelf zal ontwikkelen.

Voordat we in de laatste fase zitten van veranderingen die echt werken zullen docenten door de fases van Quant heen moeten. Ze zullen eerst hun eerdere onderwijsmethodes moeten afsluiten en loslaten voordat ze een nieuwe methode eigen kunnen maken.

Belangrijk is dat docenten de veranderingen als goed en nuttig zien. Veranderingen moeten niet plotseling gebeuren en er moet voldoende inspraak zijn. De school is hier nu ook druk mee bezig door vergaderingen en scholingsdagen te organiseren. Zo zijn er twee "gymnasiums" georganiseerd waar vooral gesproken werd over vernieuwingen van de PTA's, toetsen en studieplanners.

Tips voor de schoolleiding:

- Het gevoel van urgentie moet voelbaar blijven. Buiten de deuren van de eigen school kijken kan relativerend werken. Tips van collega's over aanpak en verbeteringen zijn zeer nuttig tijdens het hele proces.
- Docenten geven aan dat ze tijd nodig hebben. Ze voelen een grote werkdruk en maken zich zorgen over extra taken als er onderwijsvernieuwingen ingevoerd moeten worden. Vernieuwen kost energie en hier zullen daarom prioriteiten moeten worden gesteld. Over welke speerpunten moeten worden vergaderd en wat kan vervallen? Welke cursussen en workshops leveren genoeg op?
- De steun die docenten vragen is alleen maar logisch. Iemand die zich gewaardeerd en gesteund voelt zal veel eerder bereid zijn meer tijd en energie in vernieuwingen te steken als iemand die dat niet voelt. Het is daarom aan de schoolleiding om die waardering en steun te geven.
- Het blijft belangrijk een realistisch doel te stellen. Veranderingen zullen niet binnen een jaar resultaten laten zien.
- Laat docenten zoveel mogelijk zelf aan het woord. Veranderingen van bovenaf opgelegd

kunnen averechts werken. De ontwikkelteams die nu zijn gevormd zouden uitgebreid kunnen worden.

– Communicatie is misschien nog wel het allerbelangrijkste in het hele proces. Als mensen niet weten waar ze aan toe zijn neemt de onzekerheid toe.

Het is zeker niet allemaal kommer en kwel: in vergaderingen komt langzaam maar zeker een teamspirit naar voren: we moeten samen de schouders eronder zetten. Het gevoel van urgentie wordt vertaald naar een wil naar vernieuwing. De aanpak van de bovenbouw is daar het beste voorbeeld van. Volgend schooljaar worden de PTA's herschreven, er komen minder herkansingen, minder SE-periodes, minder portfolio-eisen. Allemaal dingen die de collega's hebben gesignaleerd in hun antwoorden op de enquête.

Als aan de andere voorwaarden zoals werkdruk en waardering wordt voldaan zal de school en het onderwijs profiteren van de inzet die nu gedaan wordt.

Nawoord en suggesties voor verder onderzoek.

Ik heb de eerste vragen van de enquête te sturend geformuleerd. Ik kreeg nu weinig positieve geluiden te horen en dat is jammer, want er is zoveel wél in orde op deze school. Ik had vooral aan de formulering van de vragen meer aandacht moeten schenken. Omdat er een aantal maanden is verstreken tussen het begin van mijn onderzoek en het inleveren van mijn resultaten is een aantal zaken al veranderd. In sommige opzichten is er al geluisterd naar mijn aanbevelingen voordat ze te lezen waren. Zo is er afgelopen week een studiedag geweest waarbij we per sectie hebben kunnen schrijven aan vernieuwde PTA's en hebben gediscussieerd over de studiewijzers in de onderbouw. Het aantal herkansingen voor leerlingen is drastisch verminderd, iets wat docenten al als speerpunt aangaven in hun antwoorden. Dit is natuurlijk een goede ontwikkeling, maar maakt dat dit onderzoek al snel achterhaald is. Misschien moet ik daar alleen maar blij mee zijn.

In het kader van dit onderzoek was het niet meer mogelijk, maar het zou hele verstandig zijn om het onderzoek uit te breiden naar andere scholen. Ik had het wenselijk gevonden om ook op andere gymnasia te gaan kijken en te vragen naar hun aanpak en de problemen die zij daarbij hebben. Interessant zou het dan zijn om te zien of er verschillen zitten in de problematiek op al langer bestaande gymnasia en nieuwe zoals de onze. Het lijkt me ook belangrijk om een onderzoek zoals dit over een aantal jaren te herhalen. Zijn we op de goede weg, zijn een aantal problemen zoals werkdruk en ondergewaardeerd voelen verminderd of niet. Zaken om in de gaten te blijven houden!

Literatuurlijst

- Van primair naar voortgezet onderwijs in Almere. Onderzoek in het kader van de LEA Almere . (september 2010), Utrecht: Oberon.
- Groot, P. en Putter, P. (2010), De docent als sterke schakel. Uitgewerkt projectplan 2011, Ruud de Moorcentrum.
- Cevat, M.P. (2000), Hoe krijg je professionals in beweging? Verandermanagement in professionele organisaties. Amsterdam/ Antwerpen: Uitgeverij Business contact.
- Deutschman, A. (2007), Veranderen doe je zo. Change or die. Vernieuw uzelf en uw organisatie voor het te laat is. Amsterdam: Forum.
- Johnson, S. en Blanchard, K. (1998, gelezen druk: 2008), Wie heeft mijn kaas gepikt? Omgaan met veranderingen zakelijk en privé. Amsterdam/ Antwerpen: Uitgeverij Business Contact.
- Kotter, J. (2008), Een gevoel van urgentie! Hoe krijg je mensen in beweging om succesvol te veranderen? Amsterdam: Business contact.
- Mars, A. (2006, gelezen druk: 2009), Hoe krijg je ze mee? Vijf krachten om een verandering te laten slagen. Assen: Koninklijke van Gorcum BV.
- Quant, P. (2006), Veranderen in 100 dagen. Hoe overtuig ik mijn medewerkers? Zaltbommel: Uitgeverij Thema.

Bijlage

De vragenlijst, die rondgestuurd is zag er zo uit:

1. Welke problemen zie je in de klassen die jij lesgeeft? Denk aan cijfers, overgang, motivatie, ouders, etc.
2. Als je les geeft in de 6e klas: Hoe denk jij dat je leerlingen het gaan doen bij het c.e.? Voorzie je grote verschillen (meer als 1 punt omlaag of omhoog) met hun cijfers van de s.e.'s? Zo ja, hoe komt dat volgens jou?
3. Wat heb jij al gedaan om dit (vraag 1 en/of 2) te veranderen? Of wat heeft jullie sectie al gedaan?
4. Wat moet er volgens jou nog gebeuren? Wat kun jij/ je sectie/ je team/ de schoolleiding doen?
5. Noem 1 concreet ding wat tot verbetering van de resultaten van leerlingen zou kunnen leiden.
6. Wat heb jij concreet nodig om evt. veranderingen aan te pakken?

Mariëlle van Gool is docent-in-opleiding voor het schoolvak geschiedenis aan het IVLOS te Utrecht. In het kader van haar opleiding tot eerste-graadsdocent verrichtte zij een onderzoek naar de problemen zoals docenten die ervaren op een nieuwe school. De resultaten van dit Praktijkgericht Onderzoek (pgo) en de aanbevelingen die zij naar aanleiding hiervan doen, vormen de basis van bovenstaand artikel.