



Harry Velderman, Deanne Radema



Toolkit bij de implementatie van de 'basisaanpak'

voor gespecialiseerde zmolc-directie, -management en -staf



Inhoudsopgave

| | |
|--|-----------|
| Waarom een toolkit voor zmolk-directie, management en staf? | 3 |
| Uitgangspunten van de toolkits | 4 |
| Organisatie van de informatie | 5 |
| Thema 1: Vijf cyclische stappen (borgen van innovatie) | 6 |
| Tool: Model menselijk functioneren + opdrachten | 7 |
| Opdracht: Faciliteer het experimenteren van de medewerkers | 8 |
| Opdracht: Wat wilt u bereiken met de basisaanpak? | 9 |
| Tool: De Methodische Werkplaats + opdracht | 10 |
| Tool: Ontlokkers + opdrachten | 13 |
| Thema 2: Kennisproductiviteit | 17 |
| 1. De kennisproductiviteit in de organisatie | 17 |
| Tool: verleiden tot kennisproductiviteit + opdracht | 17 |
| 2. De leerfuncties van de organisatie | 19 |
| Tool: Het leerplan van een organisatie: zeven leerfuncties + opdrachten | 19 |
| 3. Actief monitoren van het ontwikkelingsproces van medewerkers en teams | 21 |
| Tool: Monitoren + opdrachten | 21 |
| Tool: Professionals en innovatie + opdrachten | 25 |



Waarom een toolkit voor zmolc-directie, -management en -staf?

Deze toolkit is bedoeld voor directie, management en staf van organisaties die onderwijs-zorgarrangementen (OZA's) bieden aan zmolc'ers¹. De toolkit richt zich op de implementatie van de basisaanpak² en op voortdurende, cyclische vernieuwing in een lerende organisatie. De toolkit heeft tot doel u te versterken in uw rol van beleidsmaker, aanjager en facilitator.

Wat vooraf ging

In schooljaar 2014/2015 organiseerden het Nederlands Jeugdinstituut en LECSO twee parallelle kennistrjecten. Doel was het verkennen en in de praktijk toepassen van de basisaanpak zoals omschreven in [Onderwijs-zorgarrangementen voor zmolc'ers: visie en aanpak](#). De trajecten werden gevolgd door respectievelijk directie, management en staf en door uitvoerende zmolc-professionals, uit de regio midden-Nederland. De deelnemers reageerden enthousiast, zowel op de inhoud als op de opdrachten. De onderlinge uitwisseling van ervaring werd zeer op prijs gesteld. Ook bleek het samen nadenken over het werken met de doelgroep en het faciliteren hiervan erg waardevol. Met begeleiding van een gespecialiseerde trainer vond bovendien extra verdieping plaats.

Hoe sluiten beide toolkits bij elkaar aan?

Met de ervaringen uit beide kennistrjecten stelden het Nederlands Jeugdinstituut en LECSO twee toolkits samen. De uitvoerende professionals worden aan de hand van oefeningen en huiswerkopdrachten uitgenodigd te zoeken naar verdieping en innovatie in hun werk. In dit proces staat de praktijk van alledag nadrukkelijk centraal. Ook uw toolkit biedt u een leertraject. Dit gebeurt in de vorm van een theoretisch en praktisch instrumentarium op twee in elkaar grijpende terreinen.

- ❖ de cyclus van doelbepaling tot borging van werkwijzen en innovatie
- ❖ kennisproductiviteit in een lerende organisatie.

De opdrachten sluiten op eigen wijze aan bij het traject dat de professionals doorlopen.

Onderdeel van een samenhangend pakket

Beide toolkits behoren bij het zmolc-pakket; initiatiefnemers ervan zijn het Nederlands Jeugdinstituut en Landelijk Expertise Centrum Speciaal Onderwijs (LECSO). Met deskundigen uit zorg en speciaal onderwijs werken zij aan een samenhangend geheel van instrumenten. Het zmolc-pakket omvat een aantal procesgerichte en uitvoeringsgerichte publicaties. Samen geven zij een theoretisch kader en praktische handvatten voor het denken over, borgen en doorontwikkelen van OZA's. De toolkits behoren tot de uitvoeringsgerichte publicaties. [Kijk hier](#) voor het overzicht.

Ga ermee aan de slag!

Laat ons weten hoe het gaat met het inbedden van de basisaanpak en het werken met de toolkit.

Bel of mail ons (deanne@km56.nl) als je vragen hebt.

Deanne Radema
Harry Velderman

¹ zmolc is een combinatie van zeer moeilijk opvoedbaar kind (zmok) en moeilijk lerend (mlk) of zeer moeilijk lerend kind (zmlk).

² Radema, D., Van Kessel, B., Deen, C. (2014), *Onderwijs-zorgarrangementen voor zmolc'ers: visie en aanpak*. Utrecht, Nederlands Jeugdinstituut.



Uitgangspunten van de toolkits

De toolkits voor professionals en die voor directie, management en staf hebben onderstaande uitgangspunten met elkaar gemeen.

- ❖ Kennis is in beweging en dit maakt innovatie en verbetering van ieders werkwijze mogelijk; het draagt bij aan de kwaliteit van de dienstverlening.
- ❖ Drie constatering: je kunt het niet alleen, je kunt van elkaar leren en het gaat vooral om doen!
- ❖ Pasklare antwoorden zijn vaak niet voorhanden, zeker niet bij deze doelgroep. Gezamenlijk, werkenderwijs ontwikkelen is de formule! Ga vooral je eigen wiel uitvinden, het is jullie wiel dat moet passen. Maar het is niet verboden om met wielenmakers te praten en samen door te ontwikkelen.
- ❖ Het vertrekpunt is steeds het handelen in de klas.
- ❖ Let op! Beide toolkits zijn 'work in progress': ze worden steeds aangevuld op basis van nieuwe inzichten uit huidige en toekomstige kennistrjecten.
- ❖ Voor de beste resultaten gebruikt u deze toolkit als de professionals met de hunne aan het werk zijn.



Organisatie van de informatie

Directie, management en staf hebben een andere opdracht in de implementatie van de basisaanpak, dan de uitvoerende professionals.

Voor u staan twee thema's centraal: kennisproductiviteit – onder meer het creëren en toepassen van kennis - en het borgen van een innovatie. Uw opdrachten hebben hierop betrekking. De toolkit van de professionals volgt de ordening van de basisaanpak, zoals gevat in het model van Bruininks(2006)³. Hiermee gaan zij een kennistraject in en zetten zij een innovatieproces in gang. Uw toolkit stelt u in staat dit proces te ondersteunen.

De toolkit voor professionals

Als u weet waaraan uw professionals werken, kunt u hen per onderdeel optimaal ondersteunen en monitoren. Hieronder schetsen we in het kort de indeling van hun toolkit.

Deel 1 start met tools met betrekking tot het model 'menselijk functioneren' en 'klimaat creëren'. In deel 2 gaan de professionals aan de slag met leervoorwaarden en 'situaties hanteren' in de onderwijspraktijk.

Deel 3 sluit aan bij het deel van de basisaanpak dat 'relatie presenteren' omschrijft. Het is toegespitst op het volgen en bevestigen van initiatieven van leerlingen. Ook werken professionals hier met de [kerncompetenties](#) zoals die in relatie tot de basisaanpak geformuleerd zijn.

³ Opgenomen in Onderwijs-zorgarrangementen voor zmol'ers: visie en basisaanpak



Thema 1: Vijf cyclische stappen (borgen van innovatie)

We onderscheiden vijf stappen in de voortdurende, cyclische vernieuwing in een lerende organisatie. De cyclus loopt van doelbepaling tot het borgen in het beleid⁴.

1. Doel

Doelgerichtheid leidt tot actie en activering leidt tot leren en opbrengst. Hoe duidelijker het doel en de mogelijke opbrengsten, hoe groter de kans dat de professionals de aanpak eigen maken.

2. Denken over het resultaat

Denken over het resultaat laat je stilstaan bij de praktijk zoals die op de werkvloer is; wat zijn reële verwachtingen over het behalen van de doelen? Hoe passen doelen zo goed mogelijk bij de huidige werkwijze, waarden en normen van betrokkenen?

3. Proces ontlocken

Door 'ontlockers' (opdrachten en werkvormen die het leerproces in de praktijk beïnvloeden) wisselen professionals op stimulerende manieren kennis en ervaring uit; ze leren van en met elkaar. Ontlockers zijn belangrijke tools in kennisproductiviteit.

4. Proces monitoren

Door de uitvoering van de basisaanpak te monitoren, resultaten te bespreken en werkwijzen bij te stellen, werk je gezamenlijk volgens de visie van de organisatie.

5. Borging in het beleid en inbedding in kwaliteitscyclus

Behalve in het handelen van de professionals, dient de basisaanpak ook ingebed te worden in het beleid en de gehanteerde kwaliteitscyclus van de organisatie. Het inbedden van de kerncompetenties in aannamebeleid en functioneringsgesprekken is daarvan een voorbeeld, evenals het regelmatig reflecteren op de aanpak of het ondersteunen van intervisie.

Bij de eerste drie stappen behoren onderstaande opdrachten. Voer ze uit met de professionals. Voor de stap 'Proces monitoren' vindt u tools en opdrachten in het hoofdstuk 'Kennisproductiviteit'. Voor de stap 'borging in het beleid' vindt u aan het einde van dit hoofdstuk een opdracht. In 2016 zijn meer opdrachten in ontwikkeling.

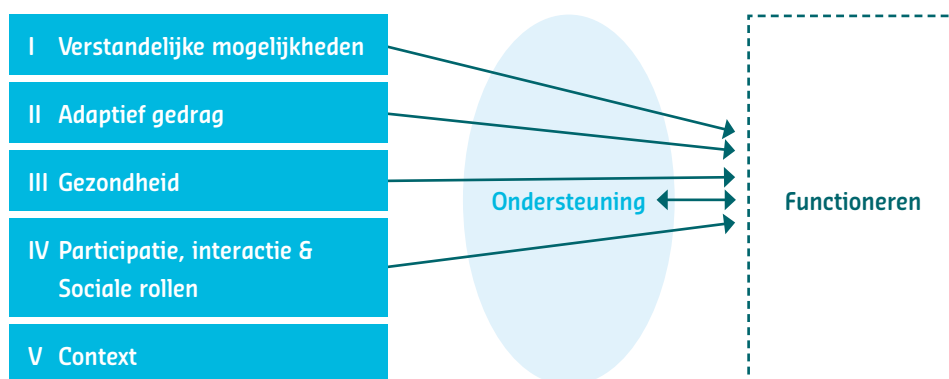
⁴ Velderman, 2015

Tool Model menselijk functioneren, ontleend aan AAIDD-2010⁵

Behorend bij stap 1: Doel

In de basisaanpak gaan we uit van onderstaand model van menselijk functioneren. De toelichting op de dimensies vindt u in de [basisaanpak](#), pagina xx. Niet zozeer de diagnostische kenmerken van een leerling worden beschreven, maar zijn dagelijks functioneren. Het gaat er namelijk om welke invloed bepaalde kenmerken van een leerling hebben op zijn gedrag en handelen. Daaruit kun je makkelijker de ondersteuningsbehoefte aflezen.

Model menselijk functioneren



Opdracht 1

NB: deze en de volgende opdracht sluiten aan bij deel 1 van de toolkit voor professionals. Hierin staat centraal: zicht krijgen op de doelgroep en de inrichting van de ruimte.

- ❖ Vraag de medewerkers naar hun materialen en ervaringen. Het materiaal geeft een aanzet om te experimenteren in de eigen praktijk.
- ❖ Bepaal wat u vanuit uw rol kunt doen om dit model in te bedden in het denken van professionals.

⁵ AAIDD-model: American Association on Intellectual and Developmental Disabilities. Voorheen het AAMR model (2002). American Association on Mental Retardation

Opdracht 2

Medewerkers hebben in deel 1 bij de thema's 'model menselijk functioneren' en 'klimaat creëren' drie kernconsequenties voor het eigen handelen geformuleerd. Als huiswerkopdracht voeren zij dit in de klas uit, in de komende periode.

Faciliteer het experimenteren van de medewerkers

Wat is het doel?

Welke actie volgt?

Wat is de opbrengst?

| Doel-opdracht | |
|---|--|
| Wat is het doel dat je beoogt bij de medewerkers, ten aanzien van kernconsequenties voor het handelen? Periode: de komende drie maanden. (Kernconsequenties op basis van het model van menselijk functioneren en ruimte) | Doel kernconsequenties menselijk functioneren: Doel ruimte: |
| Welke acties zijn nodig om dat te behalen? | Actie kernconsequenties menselijk functioneren: Actie ruimte: |
| Welke opbrengsten genereer je? Evalueer dit na een aantal weken. | Opbrengst kernconsequenties menselijk functioneren: Opbrengst ruimte: |

Opdracht: Wat wilt u bereiken met de basisaanpak?

Behorende bij stap 2: Denken over het resultaat

NB: Deze opdracht correspondeert met deel 1 van de toolkit van professionals.

Wat wilt u bereiken met de basisaanpak? Weet u welke acties de professionals in uw organisatie ingezet hebben?

Welk resultaat verwacht u bij:

- uitvoerende professionals
- uzelf en andere ondersteuners
- leerlingen
- ouders
- anderen.

Gezien de feitelijke situatie op de werkvloer: welke resultaten verwacht u op basis van de ingezette acties? Komen deze overeen met de verwachte opbrengsten uit de opdracht, behorende bij stap 1: doel (pagina 6)?

Zo nee, wat kunt u doen om de doelen te behalen door uit te gaan van de huidige werkwijzen, waarden en normen en vandaaruit te bouwen?

| Denk-opdracht | |
|---|---|
| Welke acties zijn door uw collega's uitgezet? | Actie kernconsequenties menselijk functioneren: Actie ruimte: |
| Verwachte resultaten bij: | Kernconsequenties menselijk functioneren (zie ook het model menselijk functioneren op pagina 12): <ul style="list-style-type: none">• uitvoerende professionals• uzelf en andere ondersteuners• leerlingen• ouders• anderen Ruimte: <ul style="list-style-type: none">• uitvoerende professionals• uzelf en andere ondersteuners• leerlingen• ouders• anderen |
| Als u de gestelde doelen wilt bereiken: wat kunt u doen door zo goed mogelijk aan te sluiten bij de huidige werkwijze, waarden en normen van betrokkenen? | |

Tool: De Methodische Werkplaats

Behorende bij stap 2: Denken over het resultaat

We plaatsen deze tool bij stap 2 in de vijfstappencyclus, omdat de tool een sterk evaluatief karakter heeft. De tool wordt gebruikt door de professionals. Management of staf neemt eventueel het initiatief en schuift aan. In de tool is namelijk veel aandacht voor bijstelling en borging. U ziet dit terug in de opdracht. Deze correspondeert met stap 5: Borging in het beleid en inbedding in kwaliteitscyclus.

De Methodische Werkplaats (MW) is een kwaliteitsinstrument waarbij een methode steeds ter discussie wordt gesteld. Dit gebeurt in groepsverband. U kunt de MW bijvoorbeeld inzetten vanaf de tweede cyclus. Tijdens de MW gaat het gesprek tussen de professionals steeds over de kwaliteit van werk en de toepassing van de basisaanpak bij de specifieke doelgroep.

In een Methodische Werkplaats staat de correcte uitvoering van een methode of aanpak centraal. De methodische principes worden geëvalueerd. Doen we nog steeds de juiste dingen en doen we ze (nog) goed? In een MW kijken de deelnemers terug op een situatie die is voorgevallen en nemen zij de methodische principes onder de loep. Het doel is om deze principes tot het voortdurende 'bewust bekwame' handelen van alledag te maken.

Benodigheden

- ❖ Een afgesloten situatie en een inbrenger die deze voorbereidt door de methodische principes te analyseren in deze casus.
- ❖ 2,5 uur tijd met vier tot zes deelnemers.
- ❖ Een deelnemer is verantwoordelijk voor het verwerken van mogelijke bijstellingen in methodebeschrijving, protocollen en dergelijke.

NB: De situatie die wordt besproken is afgesloten. Het maakt het makkelijker om met wat meer afstand te kijken naar het handelen. Niet de situatie staat immers centraal, maar het handelen vanuit de methodische principes.

Wat is het?

In een methodische werkplaats komen praktijk en theorie bij elkaar. Onderdeel van het kwaliteitsbeleid is het borgen van de basisaanpak. Maar hoe doe je dat? Een aanpak is niet statisch, maar verandert ook niet door de waan van de dag. De bijeenkomst is gericht op de volgende vragen:

- ❖ Hoe methodetrouw handelen we (volgens de methodische principes)?
- ❖ Volstaan de principes van de basisaanpak nog steeds?
- ❖ Op welke wijze moeten we - op basis van laatste (wetenschappelijke) inzichten - de principes actualiseren?

Hoe werkt het?

De bijeenkomsten worden gehouden met vier tot zes deelnemers vanuit de verschillende gebiedsteams. Ze duren gemiddeld 2,5 uur. Maximaal worden drie casussen ingebracht. Een bespreking van een casus vraagt 45 tot 60 minuten.

Degene die verantwoordelijk is voor het methodisch handelen, zit de bijeenkomst voor. Hij zorgt ervoor dat de methodische principes kort uitgewerkt zijn of pakt de checklist van de basisaanpak erbij; er is een inbrenger die de beschrijving van een situatie voorbereid op basis van de principes. Tijdens de bijeenkomst leidt de voorzitter de bespreking en zorgt dat conclusies worden vastgelegd. Ook is hij verantwoordelijk voor de inbreng van de laatste wetenschappelijke inzichten, of heeft die taak gedelegeerd.

De betrokken uitvoerders nemen twee maal per jaar deel aan een MW en brengen minimaal jaarlijks één situatie in. De inbrenger heeft een actieve rol bij de bespreking. Hij vertelt stap voor stap hoe de methodische principes in de werkpraktijk zijn toegepast. De overige deelnemers hebben een actieve rol; zij stellen vragen om de situatie verder te verduidelijken. De voorzitter ziet erop toe dat gesproken wordt op basis van waargenomen gedrag en niet op basis van interpretatie.

Tijdens de bijeenkomst wordt aan de hand van een afgesloten situatie stap voor stap de methodische werkwijze doorgenomen:

- ❖ Is er in deze situatie op basis van de principes van de basisaanpak gehandeld?
- ❖ Wat waren de succesfactoren?
- ❖ Wat ging er anders dan beschreven in de basisaanpak ?
- ❖ Wat was het resultaat?
- ❖ Wat leren we ervan met betrekking tot de principes van de basisaanpak?
- ❖ Is bijstelling gewenst?
- ❖ Zo ja, kunnen we dat theoretisch onderbouwen?

Tip

Leg bijstellingen in het gebruik van de methodische principes schriftelijk vast. Doe dat binnen de beschrijving van de basisaanpak en eventuele protocollen en trainingsmateriaal. Spreek af wie hiervoor verantwoordelijk is. Als dit een beleidsmedewerker is, dan neemt deze deel aan de MW's.

Opdracht behorende bij de tool Methodische Werkplaats

NB: de opdracht correspondeert met stap 5: Borging in het beleid en inbedding in kwaliteitscyclus.

Kwaliteitsborging – Methodische Werkplaats

Op welke wijze wordt in uw organisatie de kwaliteitsborging gerealiseerd?

Hoe legt u afspraken vast met het team?

De Methodische Werkplaats is een manier om kwaliteit van handelen te borgen.
Is de Methodische Werkplaats een aanvulling op wat er al is en wilt u het inzetten?

Tool: Ontlokkers

Behorende bij stap 3: Proces ontlokken

Ontlokkers zijn opdrachten en werkvormen die het leerproces van professionals in de praktijk beïnvloeden. Ze vragen op speelse wijze naar serieuze processen en inhoud. Het is aan u om de tool in te zetten; op pagina 14/15 vindt u daarover meer informatie in de vorm van een opdracht. Let op: in enkele ontlokkers heeft u zelf een rol.

Ontlokkers

| Als opdracht voor professionals | Als ondersteunende opdracht voor directie, management en staf |
|---------------------------------|---|
| Posterportretten | |
| Couponposter | |
| Geluk(t)briefjes | |
| Het onverwachte object | |
| Boekenplan | |
| Kijken bij de buurvrouw | Kijken bij de buurvrouw |
| | Flitsbezoeken |

Posterportretten

Stel een collega drie vragen over zijn leerproces.

Bijvoorbeeld:

- ❖ Wat heb je recentelijk geleerd?
- ❖ Wie steunt jou in je leerproces?
- ❖ Wat zou je nog willen leren?

Maak een posterportret van je collega. Teken zijn gezicht en schrijf de vragen en antwoorden erbij. Kies hierbij de leukste uitspraken, hou het kort en krachtig.

Couponposter

Maak coupons en laat collega's deze invullen. Bijvoorbeeld:

'Deze coupon geeft je recht op een inspirerend leermoment/een helder idee/een bijzondere ontmoeting met.....'

Geluk(t)berichtjes

Schrijf op elke strook een andere boodschap over leren. Bijvoorbeeld: wat jij je leerlingen hebt geleerd met behulp van de basisaanpak.

Het onverwachte object

Kies een object dat kan inspireren tot leren. Bijvoorbeeld:

- ❖ een cartoon (zoals het werk van [Hugh MacLeod](#))
- ❖ een voorwerp uit de natuur dat je aan het denken zet
- ❖ een kunstwerk dat je inspireert.

Boekenplank

1. Kies boeken die jou inspireren en koop van elk een tweede versie.
2. Koop of maak een boekenplank. Je kunt deze beschilderen met beelden of uitspraken over leren.
3. Hang de boekenplank op in de lerarenruimte en zet de boeken op de plank. Nodig anderen uit om boeken toe te voegen.
4. Leg er een mooi notitieboek bij waarin mensen met elkaar in gesprek kunnen gaan over de boeken.
5. Organiseer eventueel een boekbijeenkomst. Per bijeenkomst staat een boek centraal dat je bespreekt.

Flitsbezoeken

Het [drieminutenflitsbezoek](#) helpt u als directie, manager of staf inhoudelijk goed op de hoogte te blijven van de kwaliteit van het lesgeven in de school. Denk om uw rol! Die is bij een flitsbezoek stimulerend, niet beoordelend. Het flitsbezoek is gebaseerd op het boek *The Threeminute Classroom Walk Through* van Carolyn Downey. Het gaat uit van de gedachte dat u door focus in uw manier van observeren in drie minuten veel kunt bereiken. Door kort een klas te bezoeken, is het mogelijk om bij alle collega's regelmatig langs te gaan. Een klassenbezoek wordt zo een vast onderdeel van de routine.

Tijdens een flitsbezoek richt u zich vooral op de uitvoerende professionals: voor welke activiteiten en interventies kiezen zij? Hoe sluiten deze keuzes aan bij het leerdoel en bij wat de leerling of de groep aankan? Uiteraard kunnen leerkrachten ook afspreken drie minuten bij elkaar binnen te lopen.

Let op: zorg ervoor dat leerlingen voorbereid zijn op deze flitsbezoeken.

Opdracht

NB: Deze opdracht correspondeert met deel 1 van de toolkit van professionals.

Maak een keuze uit de ontlokkers en gebruik hiervan wekelijks een opdracht, bijvoorbeeld tijdens het teamoverleg. Besteed hieraan maximaal dertig minuten. Breng regelmatig een flitsbezoek aan een groep.

| Proces-opdracht | |
|--|--|
| Welke ontlokkers wilt u gebruiken? Bijvoorbeeld tijdens teamoverleg / debriefing | Ontlokkers kernconsequenties menselijk functioneren (zie ook het model menselijk functioneren, pagina 12): Ontlokkers ruimte: |

Tool: Ondersteunen van observatieopdracht ‘Kijken bij de buurvrouw’

NB: Deze tool is een ontlocker die de professionals meekrijgen in hun toolkit, in deel 2: situaties hanteren in de onderwijspraktijk. De opdracht kan eventueel door u in gang worden gezet. Het is belangrijk om de opbrengsten van deze werkvorm te monitoren. Onder de observatieopdracht voor professionals staat de opdracht voor directie, management en staf.

Kijken bij de buurvrouw (let op: opdracht voor professionals)

Je gaat een tijdje observeren in een andere klas.

Opdracht:

- ❖ Bedenk vooraf welke situatie je wilt observeren omdat je daarover wilt leren. Maak een afspraak.
- ❖ Focus op dat wat volgens jou goed werkte. Noteer dat eventueel hieronder.
- ❖ Kies samen een moment waarop je feedback kunt geven aan degene bij wie je in de klas was.
- ❖ Geef je feedback over (minimaal) drie handelingen die de professional uitvoerde en die goed gingen of het gewenste effect hadden.
- ❖ Formuleer actiepunten voor jezelf: wat ga je zelf uitproberen? Bepaal de periode waarin je dit gaat doen.
- ❖ Bepaal wanneer je de actiepunten gaat evalueren. Doe dit bij voorkeur samen een collega. Bijvoorbeeld met degene bij wie je in de klas was. Opdracht: ‘Kijken bij de buurvrouw’ (opdracht voor directie, management en staf).

Observatie 1: Dit werkte goed!

Wat gebeurde er?

Wat deed de professional?

Welk gewenst effect had dit?

Observatie 2: Dit werkte goed!

Wat gebeurde er?

Wat deed de professional?

Welk gewenst effect had dit?

Observatie 3: Dit werkte goed!

Wat gebeurde er?

Wat deed de professional?

Welk gewenst effect had dit?

Actieplan:

Ik ga de komende (aantal) weken het volgende uitproberen:

1.

2.

3.

Opdracht: 'Kijken bij de buurvrouw' (opdracht voor directie, management en staf).

Hoe is deze werkvorm in uw organisatie opgepakt? Wat hebben jullie ervan geleerd? Kunt u dit ordenen naar de leerfuncties?

Welke opbrengsten heeft kijken bij de buurvrouw opgeleverd, ten aanzien van welke leerfuncties (zie de tool op pagina 18: Het leerplan van een organisatie: zeven leerfuncties)?



Thema 2: Kennisproductiviteit

In een lerende organisatie staat reflecteren op het eigen handelen en het delen van kennis centraal. Kennis is in beweging en dit maakt innovatie en verbetering van ieders werkwijze mogelijk; het draagt bij aan de kwaliteit van de dienstverlening. Directie, management en staf spelen een belangrijke rol in dit proces van kennisproductiviteit en ondersteunen. Ook stuurt u dit leertraject aan.

Het gaat niet om het beheersen van het innovatieproces. In uw aansturende functie creëert u een context waarin het innovatieproces zo succesvol mogelijk kan plaatsvinden. Het innovatietraject is daarmee meteen een leertraject.

In dit hoofdstuk staan drie elementen centraal:

1. de kennisproductiviteit in de organisatie
2. de leerfuncties van de organisatie
3. het actief monitoren van het ontwikkelingsproces van medewerkers en teams.

1. De kennisproductiviteit van de organisatie

Wat is kennisproductiviteit?

Kennisproductiviteit heeft een driedelige betekenis. Het betreft het creëren van kennis, het productief maken (het toepassen) ervan en het komen tot nieuwe handelingswijzen.

Het verleiden tot kennisproductiviteit bij uitvoerende professionals blijkt een belangrijke conditie te zijn voor het slagen van een verbeterings- of vernieuwingsproces. Het proces van verleiding legt niets op, maar nodigt uit. ‘Verleiding’ is in dit kader een bekwaamheid die aanzet tot een wisselwerking tussen professionals. De ‘verleider’ maakt weloverwogen gebruik van de energie die vrijkomt als hij een beroep doet op eenieders passie.

Tool: Verleiden tot kennisproductiviteit (theorie)

(Naar oratie Kessels, 2001)

NB: Deze tool is gerelateerd aan stap 3 in de vijfstappencyclus: Proces ontlocken. Het zet aan tot leren, en correspondeert met name met deel 2 van de toolkit voor professionals.

Kessels noemt twee leervoorwaarden als conditie voor kennisproductiviteit in de organisatie.

1. Het creëren van een constructief sociaal klimaat

Een veilige omgeving met wederzijds respect en waardering nodigt uit om samen aan de slag te gaan. In zo'n omgeving durven deelnemers van een werkgroep open te zijn en feedback te geven en te ontvangen. Je kunt dan spreken van een constructief sociaal klimaat: iedereen krijgt de ruimte om te leren. Aan de deelnemers stelt dit hoge eisen; denk met name aan communicatieve en interactieve vaardigheden. Er is geen manager, opleider of trainer die voor dit klimaat een exclusieve verantwoordelijkheid draagt.

Interventies die een constructief sociaal klimaat bevorderen

Alle interventies zijn erop gericht een nieuwe setting te creëren. Door professionals in een andere omgeving met wellicht andere collega's te plaatsen, scheidt u een omgeving waarin andere dingen 'kunnen'.

- ❖ Creëer en stimuleer bewust functie-overstijgende samenwerking.
- ❖ Creëer nieuwe samenwerkingsvormen die ruimte bieden voor het ontstaan van nieuwe interactiepatronen en die uitdagen tot het experimenteren met nieuwe methoden. Denk bijvoorbeeld aan een community of practice.
- ❖ Geef het proces een duidelijke herkenbaarheid, uitstraling en zichtbaarheid. Hierdoor voelen deelnemers zich verbonden, speciaal en gewaardeerd.
- ❖ Faciliteer het proces op een wijze die expliciet en gericht werkt aan een constructieve samenwerking; zet de ontlokkers bijvoorbeeld in om het geven en ontvangen van feedback te oefenen.

2. Benutten van passie en motivatie

Wanneer is voldaan aan de leervoorwaarde van een constructief sociaal klimaat, kan een kennisproductieve omgeving ontstaan. Daarbinnen is ruimte om eigen thema's te ontwikkelen. Leren wordt immers interessant als een thema aansluit bij je werk, je passie; je wilt iets beter of anders doen. Die motivatie maakt nieuwsgierig en spoort aan.

Interventies om persoonlijke passie en motivatie te benutten

- ❖ Nodig mensen uit op basis van persoonlijke interesse en expertise - niet op basis van formele positie of als vertegenwoordiger van een groep. Mensen voelen zich dan uitgenodigd om hun vaardigheden te gebruiken en te ontwikkelen.
- ❖ Zorg voor verbindingen met anderen binnen en buiten de organisatie. Denk daarbij aan managers, klanten en collega's die belang hebben bij de resultaten. Dit draagt bij aan een persoonlijk gevoelde urgentie, immers: mensen die belangrijk zijn voor jou, wachten op de resultaten. Hun betrokkenheid en feedback is impliciet erkenning voor belangrijk werk.
- ❖ Stimuleer het experimenteren. Vraag bijvoorbeeld expliciet om een experiment of geef een opdracht mee die vereist dat deelnemers afwijken van het normale pad.

Opdracht:

Ga na welke acties u al hebt ingezet of nog zou willen inzetten om de twee leervoorwaarden van Kessels te realiseren. U kunt dit alleen doen, met collega's en met uw samenwerkingspartner van het OZA.

1. Het creëren van een constructief sociaal klimaat

2. Benutten van passie en motivatie

2 De leerfuncties van de organisatie

Tool: Het leerplan van een organisatie: zeven leerfuncties

Met het leerplan van een organisatie bedoelen we het transformeren van de dagelijkse werkomgeving tot een omgeving waarin leren en werken samenvallen: de inrichting van een rijk en gevarieerd landschap dat medewerkers stimuleert en ondersteunt in het noodzakelijke leren. Hieraan ligt de gedachte ten grondslag dat zich dagelijks op en rond de werkplek leerprocessen voltrekken. Deze zijn bovendien vele malen krachtiger dan leerprocessen in cursussen, trainingen en opleidingen. We noemen deze leerprocessen 'leerfuncties'. De vraag die zich nu opdringt is: hoe kun je een werkomgeving zodanig vormgeven dat zij deze leerfuncties krachtig ondersteunt?

De zeven leerfuncties zijn:

1. Het verwerven van materiedeskundigheid.

Materiedeskundigheid verwerf je bijvoorbeeld via internet, trainingen, conferenties, excursies naar andere afdelingen van de organisatie en het persoonlijk netwerk.

2. Experimenteren met aanpakken, gericht op het oplossen van problemen,

bijvoorbeeld door te werken met nieuwe methoden.

3. Ontwikkelen van reflectieve vaardigheden en metacognities.

Metacognitieve vaardigheden zijn autonomie, zelfsturing, zelfevaluatie en zelfdiscipline. Wie ruimte krijgt om deze vaardigheden te ontwikkelen, wordt sterker in taakanalyse, activeren van voorkennis, stellen van doelen, plannen, monitoren en zelfevaluatie. Ze helpen om je eigen functioneren in te schatten en het eigen denken en handelen te sturen en te controleren. Bijvoorbeeld: 'Heb ik een handige strategie gebruikt?' 'Zijn mijn eigen verklaringen van succes of falen terecht?'

4. Verwerven van communicatieve en sociale vaardigheden

- je eigen netwerk kunnen gebruiken om benodigde informatie op te sporen
- mensen binnen je netwerk kunnen betrekken die van waarde zijn voor het proces
- je eigen ideeën en mening effectief kunnen verwoorden.

5. Reguleren van motivatie en emoties.

Persoonlijke motivatie en affiniteit met het onderwerp is de drijvende kracht achter alle innovaties. Deze kun je doelbewust benutten.

6. Rust en stabiliteit.

Rust in het proces helpt mensen om buiten hun kaders te kunnen denken. Te veel rust en stabiliteit beïnvloedt het proces echter negatief; doseren is dus de boodschap.

7. Creatieve onrust.

Dit ontstaat vooral in de combinatie van externe druk, gevoeld belang en een persoonlijke drive om tot een oplossing te komen. De creatieve onrust ontstaat bijvoorbeeld bij het toewerken naar een datum of een inspirerend werkbezoek. Het ontstaat ook als verschillende professionals samen een product of werkwijze uitwerken of als je experimenteert met bestaande methoden.

Opdracht 1:

Welke (extra) mogelijkheden ziet u om in de eigen organisatie de werkomgeving in te richten als een krachtige leeromgeving?

| Leerfuncties | Mogelijkheden voor het inrichten van de werkomgeving om die leerfunctie te ondersteunen |
|--|---|
| 1. Het verwerken van materiedeskundigheid | |
| 2. Experimenteren met probleem-oplos-aanpakken | |
| 3. Het ontwikkelen van reflectieve vaardigheden en metacognities | |
| 4. Verwerven van communicatieve en sociale vaardigheden | |
| 5. Reguleren van motivatie en emoties | |
| 6. Rust en stabiliteit | |
| 7. Creatieve onrust | |

Ga actief aan de slag met enkele leerfuncties. Reflecteer na een aantal weken op de volgende vragen:
Welke van de leerfuncties heeft u opgepakt?

- ❖ Het verwerken van materiedeskundigheid
- ❖ experimenteren met probleem-oplos-aanpakken
- ❖ het ontwikkelen van reflectieve vaardigheden en metacognities
- ❖ verwerven van communicatieve en sociale vaardigheden
- ❖ reguleren van motivatie en emoties
- ❖ rust en stabiliteit
- ❖ creatieve onrust.

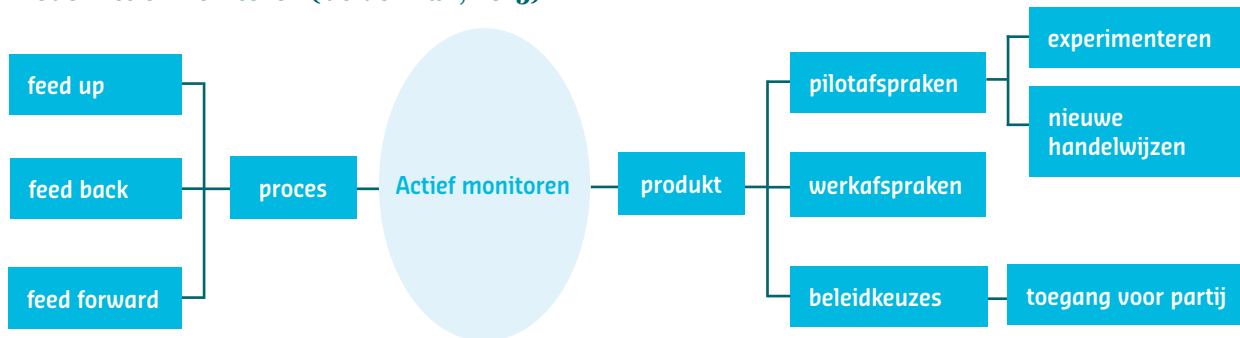
Wat heeft het opgeleverd?

3 Het actief monitoren van het ontwikkelingsproces van medewerkers en teams

Tool: Monitoren

NB: deze tool is gerelateerd aan de cyclische stap 4: Proces monitoren. Hij correspondeert met name met deel 2 van de toolkit voor professionals: situaties hanteren in de onderwijspraktijk.

Model Actief monitoren (Velderman, 2015)



De uitvoerende professionals in een onderwijs-zorgarrangement dienen steeds de vraag te stellen: ‘hoe betrek ik mijn samenwerkingspartner uit zorg of onderwijs?’ Dit doen zij zowel in de uitvoering als bij het monitoren en borgen van de basisaanpak. Het model ‘Actief monitoren’ toont hoe u systematisch ondersteuning kunt bieden in het leerproces van teams en leerkrachten. Het veronderstelt overigens dat betrokkenen sterk zelfsturend zijn in hun leer- of ontwikkelproces.

Het monitoren van het proces

Monitoring van het proces kan in drie vormen (naar Hattie en Timperley, 2007):

1. Feed up: waar werk ik naartoe? Wat wil ik bereiken? Wat is het doel?
2. Feed back: hoe doe ik het tot nu toe? Ben ik dicht of ver van het doel af?
3. Feed forward: hoe nu verder? Wat moet ik nog doen om dichterbij het doel te komen?

De effectiviteit van feedback

Welke feedback is het meest doeltreffend?

Hattie en Timperley (2007) onderscheiden feedback op vier verschillende niveaus: taak-, proces-, zelfregulerend en persoonlijk niveau. Ze geven aan op welk niveau de feedback het meest doeltreffend is en waarom dit het geval is.

❖ Feedback op taak (FT)

Feedback op taak bevordert het resultaat van de taak. Bij FT is meestal sprake van corrigerende feedback. Deze kan betrekking hebben op correctheid (goed/fout, in orde/niet in orde) in relatie met de uit te voeren taak en de opbrengsten. FT kan zeer krachtig zijn. Een voorwaarde is commitment en begrip voor de ander.

❖ Feedback op proces (FP)

Feedback op proces bevordert de processen die nodig zijn om de taak te kunnen begrijpen en uit te voeren. Vooral positief stimulerende FP is effectief: ‘Dat heb je snel en handig aangepakt’. Ook het meedenken in het proces door het stellen van vragen is stimulerend.

❖ Feedback op zelfregulatie (FZR)

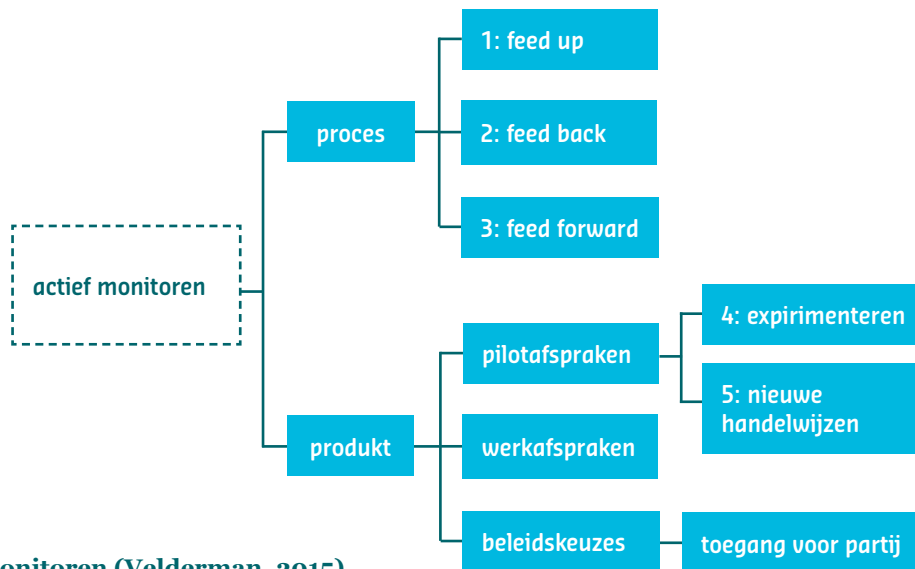
Feedback op zelfregulatie betreft strategieën waarmee iemand voortdurend zelfreflectie toepast bij het bereiken van het doel. FZR verwijst naar autonomie, zelfsturing, zelfevaluatie en zelfdiscipline. Dit zijn metacognitieve vaardigheden die een persoon helpen zijn eigen functioneren in te schatten. Deze vragen horen er bijvoorbeeld bij: 'Heb ik een handige strategie gebruikt?' 'Zijn mijn eigen verklaringen van succes of falen terecht?'

❖ Feedback op de persoon van de professional (FPP)

Feedback op de persoon van de professional richt zich op de waarneming van de begeleider over de professional als persoon. Het gaat om evaluerende, vaak positieve opmerkingen zoals 'Je bent een topper' of 'Je bent goed in je vak'. FPP is over het algemeen niet zo krachtig, omdat we meestal geen relatie leggen met FT, FP of FZR. Vaak komt het er voor in de plaats. Bovendien geeft FPP geen antwoord op de drie belangrijke vragen: Waar werk ik naartoe? Hoe doe ik het tot nu toe? Hoe nu verder? FPP blijkt alleen effectief als het leidt tot een verandering in inspanning, betrokkenheid of gevoel van doelmatigheid bij de leerling ten aanzien van het leren of de gekozen aanpak.

Opricht: monitoren van het product, de basisaanpak

Deze opdracht behelst het vastleggen van de functies zoals beschreven in de tool 'Monitoren'. Het (digitaal) vastleggen van de nieuwe aanpak / handelwijzen is een krachtig middel om het nieuw geleerde duurzaam te behouden. Noteer in de tabel de activiteit waardoor u actief monitorde.



Actief monitoren (Velderman, 2015).

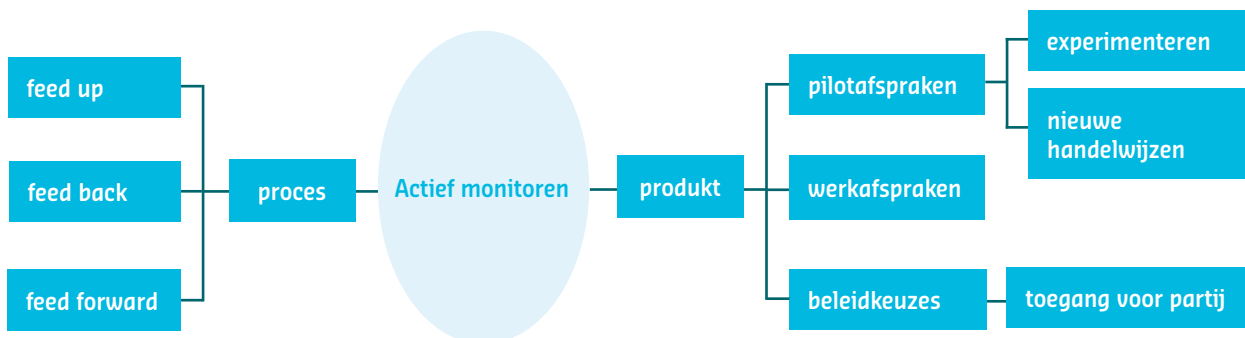
| | |
|--------------------|--|
| 1 Feed up | |
| 2 Feed back | |
| 3 Feed forward | |
| 4 Experimenteren | |
| 5 Nieuw handelen | |
| 6 Werkafspraken | |
| 7 Toegang partijen | |

(Vervolg-)opdracht: Reflectie op actief monitoren

We pakken het model ‘Actief monitoren’ er opnieuw bij. Op pagina 21 legden uit wat de waarde ervan is: het toont hoe u systematisch ondersteuning kunt bieden in het leerproces van teams en leerkrachten.

Managers in een onderwijs-zorgarrangement dienen zich steeds de vraag te stellen: ‘hoe betrek ik de zorgpartners?’

Model Actief monitoren (Velderman, 2015)



Welke aspecten van Actief Monitoren heeft u toegepast in de praktijk bij dit 'zmlk-traject'?
Welke aspecten van Actief Monitoren heeft u toegepast in het betrekken van zorgpartners?

Het monitoren van vraagstukken levert informatie op. Het is steeds van belang hierbij de relatie met de zorgpartners te leggen. Waarbij kunnen zij een rol spelen?

Maar ook: hoe betrek je hen bij het actief monitoren?

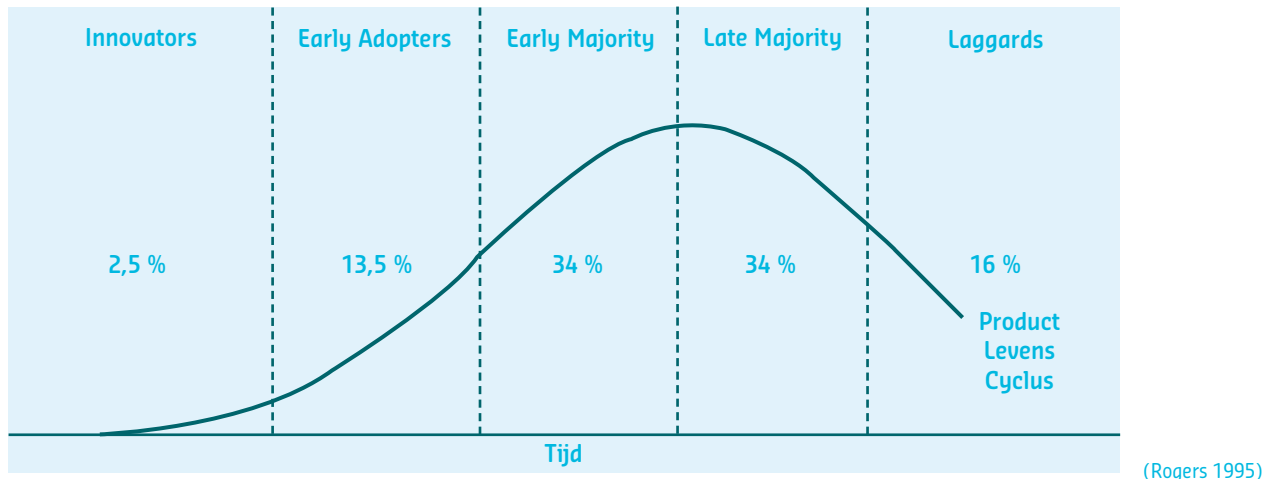
Wat kan de zorg bieden bij hulpvragen van leerlingen?

Hoe kunnen we met onderwijs- en zorgpartners een gezamenlijk systeem van actief monitoren opzetten?

Tool: Professionals en innovatie

Het implementeren van jeugdinterventies is een ingewikkeld proces met vele factoren. Deze kunnen zowel bevorderend als belemmerend werken. De factoren worden ook wel determinanten genoemd. Je kunt ze beïnvloeden via implementatiestrategieën. De publicatie ‘Wat werkt bij het implementeren van jeugdinterventies?’ (Daamen, 2015) gaat hier uitgebreid op in. Daamen noemt de professionals als determinant; hun houding maakt verschil.

In haar publicatie gebruikt Daamen de vijf menstypen van Rogers (1993). Elk type vraagt een eigen benadering en is van invloed op het implementatieproces. Onderstaand figuur geeft weer hoe verschillende typen zich tot elkaar verhouden, wanneer welk type in beweging komt en hoe groot die groep percentueel is.



Innovators

Innovators zijn de kleinste groep in een populatie, ongeveer 2,5 procent. Innovators kenmerken zich door hun fascinatie voor vernieuwing en leergierigheid. Zij zijn niet bang om risico's te nemen. Innovators worden vaak als vreemd en onvoorzichtig ervaren en opereren vaak alleen. Zij zijn geen opinieleiders.

Early adapters

Early adapters zijn opinieleiders. Zij zoeken vernieuwing, maar in bescheidener mate dan de innovators. Zij hebben veel contacten, onder andere met innovators en met elkaar. Ze zijn sociaalvaardig. De early adapters kiezen verschillende vernieuwingen om te testen in de eigen praktijk en vinden het leuk om hun ervaringen te delen. Berwick (2003) benoemt een belangrijke gegeven: early adapters worden in de gaten gehouden. Ze lopen voorop in de organisatie. Veel medewerkers volgen waar zij zich mee bezig houden. De groep early adapters is met 13,5 procent groter dan die van de innovators.

Early majority

De early majority beslaat 34 procent van de populatie. Zij houdt de early adapters en hun vernieuwingen in de gaten. Zij is voornamelijk gericht op interne werkprocessen en neemt niet graag risico's. Zodra de vernieuwingen concreter worden (en daarmee de risico's kleiner) komt de early majority in beweging.

Late majority

De groep late majority beslaat eveneens 34 procent van de populatie. Deze groep is conservatiever dan de early majority. Hij is ook meer dan de early majority gericht op de eigen werkprocessen. De late majority kijkt naar de early majority. Zodra deze groep signalen opvangt dat de vernieuwing een onderdeel wordt van het werkproces, maakt hij zich deze eigen.

Laggards

De groep laggards beslaat 16 procent van de populatie. Laggards zijn het meest traditioneel ingesteld. Deze groep geeft de voorkeur aan bekende werkwijzen.

Opdracht

Berwick (2003) is van mening dat het voor een succesvolle implementatie vooral belangrijk is hoe de organisatie omgaat met de verschillende typen, en hoeveel ruimte de organisatie biedt voor het leren en ontdekken van de vernieuwing. Dit zou belangrijker zijn dan welke implementatiestrategie dan ook.

1 Bent u het eens met deze stelling? Uw motivatie?

2 Hoe zijn de professionals die de basisaanpak uitvoeren verdeeld over deze typen? Maak een grove schatting in percentages. Gaat bovenstaande verdeling op voor uw organisatie?

3 Hoe kunt u de professionals van het ene type inzetten om de andere typen te betrekken/mee te krijgen?



© 2016 (geactualiseerde versie). Eerste versie: 2014

Nederlands Jeugdinstituut/LECSO

Niets uit deze uitgave mag worden vermenigvuldigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm of op enige andere wijze zonder voorafgaande schriftelijke toestemming.

Auteur Deanne Radema, Bart van Kessel, Vincent Fafieanie

Fotografie Martine Hoving

Vormgeving Punt Grafisch Ontwerp

Nederlands Jeugdinstituut

Postbus 19221

3501 DE Utrecht

T (030) 230 63 44

E info@nji.nl

www.nji.nl
