

Hét  
ontdekboek  
schoolontwikkeling  
(v)so

Jan Hooijveld

Toon Kuijs

# Inhoud

<b>1.</b>	<b>Inleiding</b>	<b>3</b>
<b>2.</b>	<b>Het model schoolontwerp</b>	<b>4</b>
<b>3.</b>	<b>Werken met het model schoolontwerp</b>	<b>8</b>
	3.1 Voorbeelden	8
	3.2 Kwesties in de context	9
<b>4.</b>	<b>Prototypes van schoolontwerpen</b>	<b>10</b>
	4.1 De (v)so als intensieve school	10
	4.2 De (v)so als (leef)werkplaats	11
	4.3 Werken met prototypes	11
	4.4 Compact prototype (leerwerkplaats op Cesar Frank)	12
<b>5.</b>	<b>Schets van de scholen</b>	<b>14</b>
<b>6.</b>	<b>Reflectie</b>	
	6.1 Situationeel innoveren	17
	6.2 Model schoolontwerp	17
	6.3 Prototypes	18
	6.4 Professioneel bewustzijn	18
<b>7.</b>	<b>Tot slot</b>	<b>19</b>

# 1. Inleiding

Deze brochure is de neerslag van twee jaar werken in het SLOA-project 'Rec schoolontwikkeling'.

In dit project hebben we gezocht naar een algemeen model schoolontwerp voor het (v)so en verschillende invullingen (prototypes) daarvan. Het resultaat van dit zoeken is weergegeven in de eerste twee hoofdstukken.

Vooraf in het tweede jaar hebben we samengewerkt met drie (v)so-scholen. Hierbij ging het steeds om het maken van een nieuw ontwerp van de school. Termen die de scholen gebruikten waren visieontwikkeling, conceptontwikkeling en schoolontwikkeling.

De ervaringen in de scholen zijn vertaald in een aantal algemene noties. Zij vullen de laatste twee hoofdstukken.

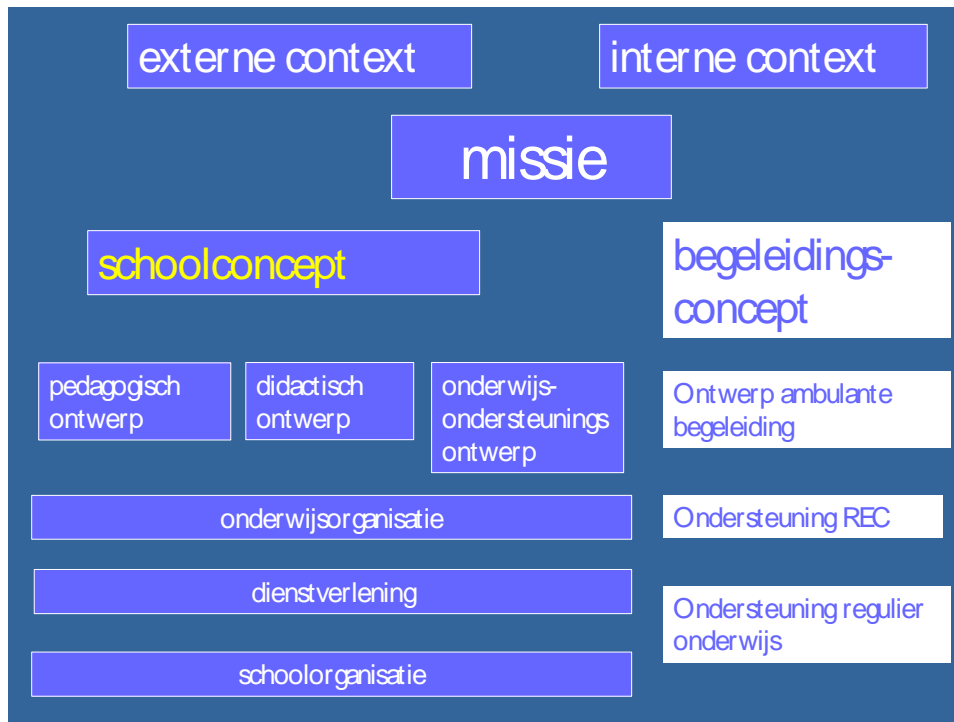
De projectscholen waren:

- Een school voor jongen kinderen aan de Houtmarkt in Leiden. Deze school is een samenwerkingsproject onder regie van het samenwerkingsverband WSNS, van drie sbo-scholen en de pi-school. Op deze school is een voorlopig schoolontwerp gemaakt, invoering en verdere ontwikkeling stuiten op professionele verschillen tussen teamleden, die om aandacht vragen.
- De zmok-school Cesar Frank in Leiden. Deze school had grote behoefte aan een herontwerp van de school, als uiteindelijke oplossing van een crisis. De school heeft een compleet schoolontwerp gemaakt van de zmok-school als leerwerkplaats.
- De vso cluster-2-school, Amman College in Rotterdam. Na fusie was hier een nieuw schoolontwerp gewenst er was een sterke verandering in de schoolpopulatie zichtbaar. Voorlopig resultaat is een schoolplan met een heldere missie en een helder schoolconcept. Uitwerking vindt als vervolg in deelteams plaats.

## 2. Het model schoolontwerp

In navolging van schoolontwikkelingswerk in andere onderwijsvormen, is voor (v)so-scholen een model schoolontwerp ontwikkeld. Het doel van zo'n model is de verschillende aspecten van schoolontwikkeling in samenhang te zien en een zekere denkdiscipline te bevorderen.

Het algemene model schoolontwerp voor (v)so-scholen ziet er als volgt uit:



De denkdiscipline houdt in dat er van boven naar beneden gewerkt wordt. Dus eerst een analyse maken van de externe en de interne context, dan de missie, het schoolconcept en het begeleidingsconcept bepalen, om vervolgens uitwerkingen te maken in het pedagogische, onderwijsondersteunende en didactische domein, alsmede voor de vormgeving van de ondersteuning en begeleiding. Hieronder worden kort de gehanteerde begrippen uitgelegd.

### Externe context

Een school functioneert in een specifieke omgeving. De school staat in een bepaalde stad of regio met eigen kenmerken, met een bevolking van een bepaalde samenstelling. In die omgeving staan andere scholen, scholen die partner of concurrent kunnen zijn. De school functioneert in bestuurlijke verbanden, binnen een landelijke en regionale politieke context. De school functioneert in een culturele omgeving waarbinnen eisen aan de school worden gesteld, die zijn geformaliseerd in het toetsingskader van de inspectie.

De externe context wordt gevormd door de factoren in de omgeving waar een school rekening mee moet houden. Naast de stad en regio zijn belangrijke aspecten van de externe context:

- Wet- en regelgeving van de landelijke overheid.
- Het beleid van het bestuur, en de verhouding tussen bestuur en school. (speerpunten in het bestuursbeleid).
- Het regionaal onderwijsbeleid, en de mate waarin de school ervan kan profiteren.
- Het toetsingskader van de inspectie.
- Het beleid van het regionaal expertisecentrum.
- Andere scholen: concurrentie en samenwerking.

Voor (v)so-scholen zijn de volgende aspecten van specifiek belang:

- De rec-vorming.
- De samenwerkingsmogelijkheden met jeugdhulpverlening.
- De stand van zaken in de discussie over inclusief onderwijs.

### **Interne context**

Bij de interne context gaat het om factoren binnen de school, waar bij het schoolontwerp rekening mee moet worden gehouden. De belangrijkste daarvan zijn de mensen in de school: de kinderen (leerlingen) en hun achtergrond en het personeel en zijn competenties. Hieronder volgt een opsomming van een aantal belangrijke aandachtspunten in de interne context.

- Feitelijke gegevens als de omvang van de school, het gebouw waarin gewerkt moet worden.
- Het personeel (leraren en andere professionals): leeftijdsopbouw van het team, deskundigheid, flexibiliteit.
- De schoolbevolking en haar achtergrond. Wat zijn de mogelijkheden en de belemmeringen van de kinderen en wat zijn daarvan de consequenties? Wat zijn de overeenkomsten, maar vooral ook de onderlinge verschillen tussen de kinderen? Wat is de taalachtergrond van kinderen?
- De ouders: wat zijn hun verwachtingen, ambities? Hoe gaan ze om met de belemmeringen van hun kinderen? Wat is hun beeld van de school?
- De resultaten van het onderwijs; hoe ze worden benoemd en beleefd.  
De geschiedenis van de school: groei en krimp, fusies, succesvolle en mislukte vernieuwingen, conflicten.

### **Missie**

De missie is het antwoord van de school op de analyse van de interne en de externe context. In de missie formuleert de school als het ware haar eigen opdracht in de gegeven situatie. De school creëert haar eigen beleidsruimte.

### **Schoolconcept**

In het schoolconcept doet de school algemene uitspraken over de vormgeving van het onderwijs. In het schoolconcept komen inzichten in de kenmerken van de schoolbevolking en de eisen die de omgeving stelt samen met opvattingen over leren en de ontwikkeling van kinderen. In het schoolconcept worden algemene uitspraken gedaan over bijvoorbeeld:

- de inhoud;
- de manier van omgaan met de kinderen, de manier van lesgeven;
- de manier van organiseren en differentiëren;
- de rol van de leraar;
- de pedagogische vormgeving van het onderwijs;
- de relatie tussen onderwijs en andere disciplines.

Het schoolconcept is de professionele uitwerking van de missie. Het schoolconcept moet bijdragen aan de realisering van de missie van de school.

Het schoolconcept is richtinggevend voor de vormgeving van het onderwijs. Uitspraken moeten in de praktijk van het onderwijs terug te vinden zijn. Van daaruit wordt een pedagogisch en didactisch ontwerp gemaakt, krijgt de ondersteuning vorm en wordt vorm gegeven aan de onderwijsorganisatie.

### **Pedagogisch en didactisch ontwerp**

Het pedagogisch en didactisch ontwerp zijn de concrete vormgevingen van het primaire proces. Zij vormen de concrete uitwerkingen van het onderwijsconcept. Er wordt antwoord gegeven op vragen als:

- Hoe wordt er omgegaan met de kinderen die de school bevolken? Hoe wordt hun sociaal-emotionele ontwikkeling bevorderd?
- Welke leerlijnen worden er gehanteerd? Wordt er met methodes gewerkt en welke dan?

Belangrijke aspecten van het didactisch ontwerp zijn:

- Afspraken over de inhoud van het onderwijs en de manier hoe daarmee gewerkt wordt; met methodes of anders, bijvoorbeeld door thematisch te werken.
- Afspraken over instructiestijl en werkvormen (veilige instructie, directe instructie, activerende werkvormen).

Belangrijke aspecten van het pedagogisch ontwerp zijn:

- De pedagogische huisstijl, algemene afspraken over de omgang met kinderen.
- De sociaal-emotionele ontwikkeling en de aanpak ervan.
- De aanpak van gedragsproblemen.

### Onderwijs ondersteuningsontwerp

Hierin wordt de verhouding tussen het onderwijs en andere professionele disciplines geregeld (denk aan orthopedagoog, psycholoog, fysiotherapeut, ergotherapeut, logopedist, klassenassistent, onderwijsassistent).

Onderwerpen binnen dit deelontwerp zijn onder andere:

- De manier waarop het handelen van de ondersteuners aansluit bij het onderwijsconcept in de school.
- De rolverdeling tussen leraar en ondersteuner.
- De verantwoordelijkheid voor handelingsplannen.

### Onderwijsorganisatie

Bij de onderwijsorganisatie gaat het onder andere over de groepsindeling, het klassenmanagement, het leerlingvolgsysteem en het zorgsysteem dat de school hanteert.

Belangrijk aandachtspunt zijn de differentiatievormen die de school hanteert. Er moet een verband zijn tussen de differentiatievormen en de manier waarop de school aankijkt tegen verschillen tussen kinderen enerzijds; en de opvatting van de school over leren anderzijds.

In het licht van zorg is het ook belangrijk te bepalen hoe de voortgang in het leren van de kinderen geregistreerd wordt. Hierbij horen uitspraken over het al dan niet gebruiken van een leerlingvolgsysteem en de manier waarop deze gegevens gebruikt worden. Ook moet antwoord gegeven worden op de vraag of deze gegevens voldoende zijn om onderwijs voor kinderen te ontwerpen.

Bij de onderwijsorganisatie hoort ook de organisatie van de zorg. De rol en taak van de IB'er, de onderlinge ondersteuning van leraren, het maken van groeps- en/of handelingsplannen, de functie van leerlingenbesprekingen.

### Dienstverlening

Welke diensten worden er verleend naast en buiten het primaire proces: informatieverstrekking naar ouders, mogelijkheden tot opvang, buitenschoolse activiteiten.

Voor (v)so-scholen is het ook van belang aandacht te besteden aan de verhouding tussen school en andere voor kinderen en ouders belangrijke instellingen en instanties.

### Schoolorganisatie

Uiteindelijk hebben bovenstaande zaken gevolgen voor de mate waarin de schoolorganisatie vorm krijgt, zoals:

- de leiding aan de school;
- taak- en functieverdeling;
- competentiegericht personeels beleid;
- pr-beleid;
- financieel beleid.

De schoolorganisatie moet dusdanig zijn opgezet, dat het primaire proces opgezet en ondersteund wordt zoals bedoeld in de voorafgaande onderdelen van het schoolontwerp.

### **Begeleidingsconcept en uitwerkingen**

(V)so-scholen hebben – behalve de taak onderwijs te verzorgen – ook de taak om andere professionals, die kinderen begeleiden, die tot de doelgroep van de school behoren te begeleiden. De vormgeving van deze begeleiding moet sporen met de missie van de organisatie als geheel, maar vraagt ook om een eigen vormgeving. Begeleiden van volwassen beroepsbeoefenaren is ander werk dan het begeleiden van kinderen. Belangrijke vraag is hier hoe deskundigheid wordt ingezet. Of men een voorschrijvende, adviserende, of consulterende rol kiest. Deze rol is afhankelijk van de kijk op de te begeleiden volwassene. Het gaat om de verhouding tussen verantwoordelijkheden en de perceptie van elkaars deskundigheid.

Het begeleidingsconcept wordt uitgewerkt in concrete uitwerkingen van ambulante begeleiding ten behoeve van het rec en ten behoeve van reguliere scholen.

### 3. Werken met het model schoolontwerp

Het model schoolontwerp blijkt duidelijk structuur te geven aan het proces van schoolontwikkeling. Het proces van schoolontwikkeling verloopt effectiever als het model schoolontwerp de agenda bepaalt. Op de drie projectscholen die meewerkten in het project, is in de loop van het schooljaar 2004-2005 een samenhangend schoolontwerp gemaakt. Ze zijn in verschillende mate uitgewerkt, afhankelijk van de situatie. Realiseren van het ontwerp is een volgende stap.

Een goede analyse van de interne en de externe context is bepalend voor de kwaliteit van het ontwerp. Een goede analyse leidt echter niet naadloos tot een passend ontwerp. Spanningen die blijken bij de analyse van de context nopen tot oplossingen die niet eenvoudig kunnen worden ingevoerd.

Op een van de scholen bleken grote verschillen in de professionaliteit (opvattingen en deskundigheid) van de leraren in een overigens klein team. Missie en schoolconcept gaan vooral over een gezamenlijk te realiseren kwaliteit die tot uiting komt in het diagnostisch vermogen van leraren en het planmatig werken. Deze missie en concept staan op gespannen voet met de huidige situatie. Voordat het schoolontwerp verder ingevuld kan worden is de volgende stap hier, om veel professionele ontmoeting te organiseren. Als teamleden nader tot elkaar gegroeid zijn, worden gezamenlijke ontwerpactiviteiten mogelijk.

De diepgang van de analyse van de interne en de externe context bepaalt sterk de kwaliteit van het ontwerpproces. Het is belangrijk niet abstract naar een schoolconcept te kijken. Het concept moet een antwoord zijn op concrete factoren in de interne en de externe context.

Op alle projectscholen bleek de analyse van de interne en de externe context relevant voor het uiteindelijk schoolontwerp.

#### 3.1 Voorbeelden

##### Uit de externe context

- Op (v)so cluster-2-scholen bereidt een deel van de kinderen zich voor op een examen en vervolgonderwijs, terwijl voor andere kinderen de school eindonderwijs biedt. Deze omstandigheid moet opgenomen worden in het schoolconcept.
- Bij de samenwerkingsschool voor jonge kinderen, verwachten de stichtende scholen (sbo en pi) voor kinderen in de basisschoolleeftijd, tijdige toestroom van de kinderen. De doelgroep van de school voor jonge kinderen, en daarmee de opdracht van de school, moet mede daarom expliciet geformuleerd worden in missie en onderwijsconcept. Uitspraken over de verblijfsduur, het moment van overgang naar een andere school en de criteria ervoor en ertegen zijn daar een uitvloeisel van.
- Een school met een slecht imago in de buitenwereld is niet aantrekkelijk voor leraren om op te werken. Deze omstandigheid lijkt negatief bepalend voor de mogelijkheden voor schoolontwikkeling. Of helpt schoolontwikkeling juist om de school weer aantrekkelijk te maken? Een dilemma als dit, en mogelijke oplossingen, mogen niet onbesproken blijven.

##### Uit de interne context

- Op de (v)so-cluster-2 blijkt de school voor veel kinderen de enige plaats te zijn waar zij leeftijdgenoten ontmoeten. In het schoolontwerp moet deze functie van de school meegenomen worden.
- Op dezelfde school zien we een veranderende schoolbevolking, van een relatief homogene schoolbevolking, die vooral bestond uit slechthorende en dove leerlingen, naar een zeer gemengde schoolbevolking waar leerlingen met een autistische spectrumstoornis een belangrijk deel van uitmaken.
- Bij de samenwerking tussen sbo en pi blijkt dat de leraren uit een andere professionele traditie komen. Deze traditie heeft veel impact op het professioneel handelen en oordelen. Dit maakt het moeilijk om zonder meer tot een gezamenlijk schoolconcept te komen.

- In de zmk-school blijken kinderen frequent niet in de groep te handhaven. De oplossing wordt traditioneel gevonden in 'time out', buiten de groep geplaatst worden. Dit verschijnsel, dat mogelijk meer problemen genereert dan oplost, vraagt om een oordeel en om een antwoord in het schoolontwerp.

### 3.2 Kwesties in de context

#### 'Politieke' context

Op een aantal scholen is de spanning te merken tussen goed werk willen leveren in het werk met de kinderen en het moeten opereren in een 'politieke' externe context. Het probleem dat ontstaat is er vooral één van verdelen van aandacht, tijd en energie.

Voorbeelden hiervan zijn:

- Belangentegenstellingen tussen partners in een samenwerkingsverband.
- Strijd om zeggenschap in een samenwerkingsverband.
- De school is onderwerp van onderhandelingen van derden.
- Spanning tussen instituutsbeleid (bovenschools) en schoolbeleid.
- Formele eisen van de inspectie en de tijd die het kost om er aan te voldoen, en tijd en aandacht voor werkelijke schoolontwikkeling.
- Onduidelijke, of onvoldoende uitgewerkte regelgeving.

#### Ondersteuners en leraren

In bijna alle situaties speelt de kwestie van de verhouding tussen onderwijsondersteuners en leraren. Traditioneel hebben onderwijsondersteuners een sturende voorschrijvende rol naar leraren. Gedragsdeskundigen en andere deskundigen maken handelingsplannen die leraren uitvoeren. Deskundigen nemen hier de rol van behandelaar. In de praktijk blijkt dan overigens vaak een discrepantie tussen de intentie van de plannen en de gerealiseerde uitvoering. Ondersteuners hebben in deze situaties vaak ook veel invloed op het schoolbeleid. Hun visie op de kinderen in de schoolpopulatie is dominant.

Deze visie lijkt te verschuiven naar ondersteuners die een meer consulterende rol hebben naar leraren. Hier zijn leraren 'behandelaar', in hun rol als opvoeder en didacticus. Zij spelen een belangrijke rol in de diagnostiek en maken handelingsplannen. Uitgangspunt is hier dat leraren er zijn om aan de onderwijsbehoeften van kinderen te voldoen, en dat zij hier de eerste deskundigen zijn. Onderwijsondersteuners helpen dan leraren bij het bepalen van de onderwijsbehoeften van kinderen en het ontwerpen van passende onderwijsarrangementen. Onderwijsondersteuners hebben in dit denken aanvullende deskundigheid op die van leraren. Consulteren is hier een passender manier van werken dan aansturen.

Deze kwestie heeft alles te maken met de waargenomen professionaliteit van leraren. Dit is een belangrijk gegeven in de interne context van de school, maar ook in het onderwijsconcept. Bij het werk op de scholen blijkt dat:

- leraren zichzelf niet altijd zien als voldoende deskundig;
- leraren elkaar niet altijd zien als voldoende deskundig;
- de waargenomen competenties van leraren niet altijd passend zijn bij het werk dat van ze verwacht wordt;
- in een aantal gevallen leraren een beperkte rolopvatting hebben die niet altijd strookt met de ontwikkeling in de doelgroep en daarbij passend veranderend onderwijs;
- onderwijsondersteuners in een aantal gevallen conceptdrager zijn als het gaat om de gewenste manier van werken met de kinderen in de doelgroep;
- de professionele taal van onderwijsondersteuners verschilt van die van leraren. De dominantie van de twee groepen beroepsbeoefenaars is af te lezen in de frequentie van het gebruikte jargon.

Conclusie zou kunnen zijn dat schoolontwikkeling voor een belangrijk deel samenvalt met de professionele ontwikkeling van leraren. Professionele ontwikkeling is dan ontwikkeling van deskundigheid, beroepsopvatting en beroepstrots.

## 4. Prototypes van schoolontwerpen

In ons werk met de (v)so-scholen zijn twee prototypes van schoolontwerpen richtinggevend geweest. Zij vertegenwoordigen twee keuzemogelijkheden om (v)so-scholen richting te geven, als antwoord op een analyse van de interne en de externe context en laten de consequenties van deze keuzes zien.

Het gaat om:

- De (v)so als intensieve school.
- De (v)so als leer(leef)werkplaats.

### 4.1 De v(so) als intensieve school

Dit prototype kan als volgt schematisch worden weergegeven:

Schoolontwerp (V) SO

### Kenmerken van de intensieve school:

- Hoge verwachtingen, rijk aanbod
- Aandacht voor pedagogisch klimaat
- Conformereren aan heersende opvattingen over het curriculum
- Leraar stuurt
- Divergente differentiatie (groepsplannen)

in termen van het model schoolontwerp:

Schoolontwerp (V) SO

### Uitwerkingen SO als intensieve school

Pedagogisch ontwerp	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adaptief onderwijs (basisbehoeften)</li> <li>• Pedagogische huisstijl</li> <li>• Pedagogische analyse van gedragsproblemen</li> </ul>
Onderwijs-ondersteuningsontwerp	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Onderwijs-ondersteuners in de klas</li> <li>• Gericht op adaptief onderwijs in de klas</li> <li>• Gericht op basisbehoeften buiten de klas</li> </ul>
Didactisch ontwerp	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inhouden uitgewerkt in leerlijnen</li> <li>• Breinvriendelijk leren</li> <li>• Coöperatief leren</li> </ul>
Onderwijs-organisatie	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Groepsplan om te differentiëren en te plannen</li> <li>• Klassenorganisatie geschikt voor differentiatie</li> <li>• Onderlinge ondersteuning van leraren</li> </ul>

## 4.2 De (v)so als (leef)werkplaats

Dit prototype kan als volgt worden gekenschetst:

Schoolontwerp (V)SO

### Kenmerken van (V)SO als leerwerkplaats:

- Gericht op brede ontwikkeling
- Uitgaan van de eigen ontwikkelkracht van kinderen
- Leren als persoonlijke activiteit
- Verschillen zijn normaal
- Leraar ondersteunt zelfsturing

in termen van het model schoolontwerp:

Uitwerkingen van (V)SO als leefleerwerkplaats	
Pedagogisch ontwerp	<ul style="list-style-type: none"><li>• Mededogen als uitgangspunt</li><li>• Gericht op zelfsturing</li><li>• Gericht op gemeenschap</li><li>• Vermijden van negatieve stress</li></ul>
Onderwijsondersteuningsontwerp	Parallelliteit van onderwijs en ondersteuning
Didactisch ontwerp	Samenspel van: <ul style="list-style-type: none"><li>• Voorbereide leeromgeving</li><li>• Uitnodigende activiteiten</li><li>• Dialoog</li><li>• Instructie</li></ul> Oplossen van de spanning tussen <b>betekenisvol en zinvol</b>
Onderwijsorganisatie	Gericht op <ul style="list-style-type: none"><li>• Keuze mogelijkheden van leerlingen</li><li>• Talenten van leraren</li></ul>

## 4.3 Werken met prototypes

Het werken met prototypes kent zowel kansen als beperkingen.

De prototypes werken sterk op het niveau van management en ontwerpgroepen:

- De prototypes helpen voor de oriëntatie op mogelijkheden.
- De prototypes verbreden de blik.
- De prototypes tonen aan, dat een school bewust te ontwerpen is en dat er te kiezen is.

De prototypes kunnen echter ook interfereren met eigen ontwerpactiviteiten. Als mensen bezig zijn met hun eigen ontwerpactiviteiten, willen ze hun werk niet vergelijken met 'abstracte' modellen. Hierbij past een veel meer vragende houding van de begeleider, binnen het ontwerp van de school. Vragen naar interne consistentie. Vragen naar samenhang tussen uitgangspunten en uitwerkingen.

Voor leraren blijken de prototypes minder krachtig te werken:

- De abstractie graad is hoog.
- De prototypes worden gemakkelijk als voorschrift gezien.
- De (vermeende) voorkeur van de presentator kan in de weg zitten.

Leraren zijn creatief in het ontwerpproces:

- als ze aangesproken worden op eigen werkervaringen+
- als leerlingen centraal staan.

Overigens blijken leraren, in de pilotsituaties vaak te schrikken van en terug te deinzen voor de consequenties van hun eigen ontwerpspraken.




#### 4.4 Compact prototype (leerwerkplaats op Cesar Frank)

Op de Cesar Frank school (cluster 4) in Leiden, ontstond een variant op het prototype van de (v)so-school als leerwerkplaats, die achteraf bekeken een grotere reikwijdte heeft, dan deze school alleen.

De variant is weer te geven in een eenvoudig schema. Het geeft een snel inzicht in een aantal belangrijke aspecten van het schoolontwerp:

- De verhouding tussen sturing door leraren en zelfsturing door leerlingen.
- De verschillende groeperingsvormen waarmee leerlingen geconfronteerd worden.
- De rol van leraren in verschillende situaties.
- De tijd die beschikbaar is voor verschillende soorten activiteiten.

Hiermee ontstaat een concreet beeld hoe een leerwerkplaats kan werken. Dit blijkt inspirerend voor leraren en leidinggevenden.

10-20% van de tijd		Leraar: pedagoog en didactisch specialist
	<b>Instructieplekken</b> (lesplaatsen, leerpaleizen, resource centra)	
60-80% van de tijd		Leraar: pedagoog en inhoudelijk specialist
	<b>Werkplaatsen</b> (ateliers, werkplekken)	
10-20% van de tijd		Leraar: pedagoog
	<b>Leefgroepen</b> (stamgroepen, mentorgroepen)	

#### 4.4.1 Toelichting

Kinderen starten altijd in de leefgroep, en sluiten er de dag ook af. De leefgroepen zijn vaste groepen met een vaste begeleider. Het pedagogisch aspect staat hier voorop. In de leefgroep gaat het over wat het kind gaat doen, hoe hij/zij het gaat aanpakken, hoe de kinderen zich voelen, of ze met hun probleem kunnen omgaan et cetera. Ideaal is, dat de mentor ook met kinderen mee kan gaan naar de werkplaatsen voor extra begeleiding.

Kinderen kiezen voor de werkplaatsen. De keuze van de kinderen is bepalend. De werkplaatsen zijn zo ingericht, dat alle 'leer- en ontwikkelingslijnen' er aan de orde komen.

De leraar is er begeleider van kinderen, maar is ook inhoudelijk ondersteunend en inspirerend. Voorbeelden van werkplaatsen: arbeid, kunstatelier, sport en spel, taalwerkplaats, et cetera.

Instructieplekken zijn er om kinderen technische vaardigheden te doen leren. Voorbeelden van instructieplekken: rekenen, lezen, spelling, sociale vaardigheden. Kinderen komen op uitnodiging op de instructieplek. Ze worden uitgenodigd als er een goede kans is dat ze door instructie een vaardigheid verwerven (onderwijsbehoeften). Instructiegroepen zijn klein. Ze draaien parallel aan de werkplaatsen.

## 5. Schets van de scholen

Hieronder een korte schets van de drie projectscholen:

### **Amman college, cluster 2, Rotterdam**

#### **Omvang van de school**

250 leerlingen, 60 medewerkers.

#### **Omstandigheden**

Recente fusie en verhuizing.

Verandering van de schoolpopulatie, naast dove en slechthorende kinderen steeds meer kinderen met een stoornis in het autistisch spectrum.

Gedragsproblematiek.

Herbezinning op het onderwijs.

#### **Opdracht**

Herbezinning op het onderwijs.

Onderwijs beter toesnijden op huidige en te verwachten situatie.

#### **Activiteiten**

Ondersteunen van een beleidsgroep.

Begeleiden van een teamconferentie (schoolontwerp als rode draad, verkennen van prototypes).

#### **Resultaat**

Heldere inventarisatie van ervaringen en opvattingen in het team.

Analyse van de interne en de externe context.

Geformuleerde missie.

Uitgewerkt schoolconcept (vastgelegd in schoolplan).

#### **Voortgang**

Organisatie van de school in (zelfsturende) teams.

Ontwikkelen van gedifferentieerd onderwijs (kernteams).

Meer inzetten van zelfsturing van leerlingen.

Ontwikkeling meer in handen van leraren leggen.

#### **Knelpunt**

Beroepsopvattingen van teamleden (leraar of begeleider van ontwikkeling).

## Houtmarkt, cluster 4 + sbo, Leiden

### **Omvang van de school**

60 Kinderen, 12 medewerkers.

### **Omstandigheden**

De school is het resultaat van de samenwerking tussen drie sbo-scholen en de pi-school, om één opvangplek in de stad te hebben voor jonge kinderen.

De school staat onder auspiciën van het SWV-WSNS.

### **Opdracht**

Zorgen dat de school een passende werkwijze voor de populatie en de omstandigheden ontwikkelt.

Populatie: jonge kinderen.

Omstandigheden: kinderen worden na 'diagnostiek' doorgeplaatst naar andere scholen (partners in het project).

### **Activiteiten van het project**

Ondersteunen van een beleidsgroep.

Teambijeenkomsten.

### **Resultaat**

Relatie met de buitenwereld is geformaliseerd.

Leiding van de school is goed geregeld.

Missie van de school is geformuleerd.

Concept is hoofdlijnen bepaald.

### **Voortgang**

Leraren gaan samenwerken op de hoofdpunten in het concept planmatig diagnosticeren; planmatig werken( handelingsplan/ groepsplan).

Behalve het inhoudelijk doel is er een procesmatig doel, gezamenlijke professionele ontwikkeling.

### **Knelpunt**

Verschillen in professionele ontwikkeling van teamleden.

Verschillende professionele tradities waaruit medewerkers afkomstig zijn.

## **Cesar Franck, cluster 4, Leiden**

### **Omvang van de school**

30/75 kinderen, wisselend aantal medewerkers.

### **Omstandigheden**

De school heeft een periode van crisis meegemaakt en wil weer gaan opbouwen.

### **Opdracht**

Zorgen dat er een nieuw werkbaar concept komt.  
Zorgen voor een nieuw imago van de school.  
Zoeken naar een team dat deze grote verandering vorm kan geven.  
Samenwerking met jeugdhulpverlening.

### **Activiteiten van het project**

Ondersteunen van de directeur.  
Conferenties met potentiële teamleden.  
Overleg met relevante partners.  
(rode draad ontwerpen van een nieuw concept voor de zmk-populatie)

### **Resultaat**

Er is één schoolconcept.  
Inrichting van de school is / wordt aangepast aan nieuw concept.  
Er is een team dat de ontwikkeling oppakt.  
Dit schooljaar gestart met het werken met het nieuwe concept.

### **Voortgang**

Beter leren werken met het concept.  
Groei van de school tot de oude omvang.  
Verdere aanpassingen aan het gebouw.  
Vorm geven aan samenwerking met jeugdhulpverlening.

### **Knelpunt**

Vinden van leraren met ambitie en kwaliteit om op deze school te werken.  
Adequate samenwerking met jeugdhulpverlening in het kader van een school.  
Vasthouden aan missie en concept bij crisis in de toekomst.  
Voorkomen van crisissituaties.

## 6. Reflectie

### 6.1 Situationeel innoveren

In geen van de beschreven situaties kon de ingezette innovatie op dezelfde manier begeleid worden of konden dezelfde procedures worden toegepast.

Omstandigheden die er toe deden bij het kiezen van een begeleidingsaanpak om de innovatie te ondersteunen waren:

- de omvang van de school;
- de tradities in de school;
- rust of crisis;
- eigenaarschap van de opdracht.

Om goed om te kunnen gaan met deze omstandigheden kan, in navolging van situationeel leiderschap, gesproken worden van situationeel innoveren. Dit ziet er dan als volgt uit:

team sterk gemotiveerd	A BEGELEID ONTWERPEN	B SAMEN ONTWERPEN
team zwak gemotiveerd	C VANUIT ONTWIKKELING VAN EIGENAARSCHAP NAAR EEN ONTWERP LEIDEN	D VANUIT ONTWIKKELING VAN EIGENAARSCHAP SAMEN ONTWERPEN
	team niet deskundig	team deskundig

- In veld A is er sprake van een sterk gemotiveerd en niet deskundig team. In deze situatie zal de begeleider vanuit zijn of haar kennis het team begeleiden naar een nieuw ontwerp.
- In veld B is er sprake van een sterk gemotiveerd en deskundig team. Dan zal de begeleider samen met de teamleden ontwerpen en dus de deskundigheid van het team mee benutten.
- In veld C is er sprake van een zwak gemotiveerd en niet deskundig team. Als eerste is het van belang op zoek te gaan naar motieven van het team en het ontwikkelen van eigenaarschap in het team. Wanneer daar duidelijkheid over is, kan het team geleid worden naar een ontwerp waarbij er ook gewerkt wordt aan de motieven en het eigenaarschap.
- In veld D is er sprake van een zwak gemotiveerd en deskundig team. Ook hierbij is het van belang op zoek te gaan naar motieven van het team en het ontwikkelen van eigenaarschap in het team. Van daaruit zal er gewerkt worden aan samen ontwerpen.

### 6.2 Model schoolontwerp

Het model schoolontwerp blijkt in iedere situatie een goed ordeningskader te bieden. Ook de denkdiscipline, van boven naar beneden, is goed herkenbaar en blijkt te werken.

### 6.3 Prototypes

Prototypes werken bij leidinggevenden en staf. Ze fungeren dan als denkmodellen. Voor leraren blijken ze minder bruikbaar. Wel is belangrijk dat leraren de verbinding leggen tussen een zelfgemaakte analyse en mogelijke oplossingen. Het is moeilijk voor leraren om binnen een concept te blijven denken. Hier ligt een taak voor de leiding.

### 6.4 Professioneel bewustzijn

Doorslaggevend voor schoolontwikkeling blijkt het gegeven hoe leraren zichzelf als professional zien. De onderstaande begrippenparen verduidelijken dat:

- Uitvoerder of ontwerper.
- Uitvoerder of onderzoeker.
- Pedagoog of didacticus.
- Verzorger of opvoeder.
- Voor de kinderen of voor de buitenwereld.

## 7. Tot slot

In de projectpilots die gewerkt hebben met het model schoolontwerp (v)so blijkt dat het model sturend en inspirerend werkt.

We danken de teams, en daarbij vooral de schoolleiders, die meegewerkt hebben aan de ontwikkeling van het geheel. Zowel op conceptueel niveau als in de uitwerking in de praktijk.

Wanneer u vragen heeft of begeleiding wenst, kunt u contact opnemen met de ontwikkelaars van het product:

**Jan Hooiveld**

E-mail: [j.hooiveld@aps.nl](mailto:j.hooiveld@aps.nl)

**Toon Kuijs**

E-mail: [t.kuijs@aps.nl](mailto:t.kuijs@aps.nl)