

cjs



De kracht van het
CPS Intergraal Schoolbeeld





Colofon

©2005 CPS, Amersfoort

CPS onderwijsontwikkeling en advies
Postbus 1592
3800 BN Amersfoort
Telefoon (033) 453 43 43
Internet www.cps.nl

Foto's: Gerlo Beernink, Den Bosch
Roger Cremers, Amsterdam

Vormgeving: No Panic, Amersfoort

Drukwerk: PrintPartners Ipskamp, Enschede



Inhoud

De kracht van het CPS Integraal Schoolbeeld

- Inleiding
- Vier perspectieven
- De kracht van het model

Het CPS Integraal Schoolbeeld

- De herkomst van het model
- De perspectieven uit het CIS

Het CIS kent vele toepassingsmogelijkheden

- Casus
- Probleemanalyse met behulp van het CIS

Meer informatie?



1. De kracht van het CPS Intergraal Schoolbeeld

Inleiding

Het CPS Integraal Schoolbeeld (CIS) helpt ons vanuit verschillende perspectieven naar ons werk te kijken. In deze brochure maken we duidelijk op welke wijze het CIS u kan helpen om vanuit een integrale aanpak beleid te maken, uit te voeren en te evalueren.



Het CIS kent diverse toepassingen waarover later meer. In eerste instantie wordt het gebruikt bij het vervaardigen van een organisatieanalyse. Wanneer de schoolleiding tot de conclusie komt dat er patronen in de school zijn ontstaan die de ontwikkeling van de organisatie belemmeren of wanneer sprake is van meervoudige problematiek waarmee de ontwikkeling van de school in een negatieve spiraal dreigt te belanden, wordt er een organisatieanalyse vervaardigd. Het CIS is ook bruikbaar wanneer blijkt dat onderwijsvernieuwing stagneert of wanneer geplande doelen verschillende keren niet gehaald zijn.

Het CIS is op verschillende niveaus in de school inzetbaar, in de school als geheel maar bijvoorbeeld ook in teams of bij afdelingen.

In deze brochure vindt u een beschrijving van het model, een praktische toepassing op een denkbeeldige school en mogelijke toepassingen voor uw eigen schoolorganisatie.

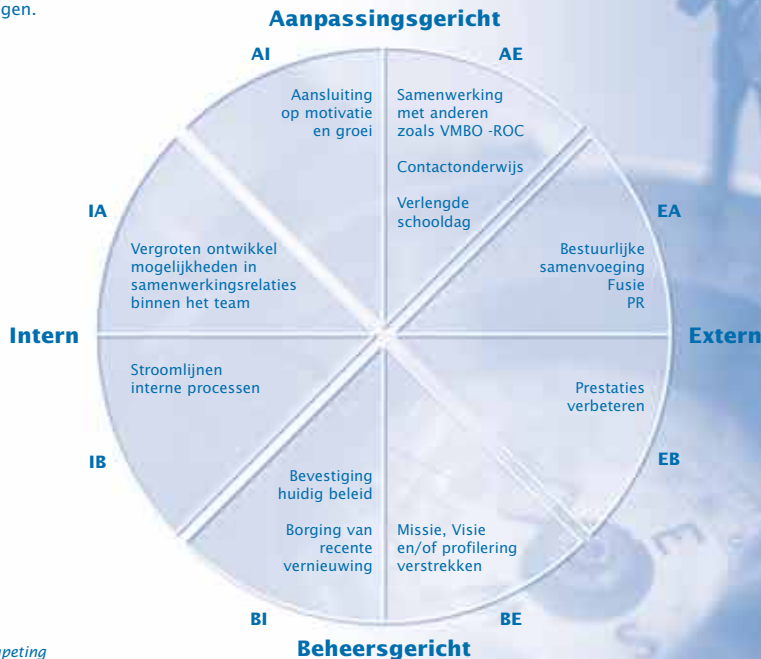
Vier perspectieven

Het CIS is gebaseerd op het Competing Values Framework van Robert Quinn¹.
Het is ontstaan op basis van ervaringen van en met klanten.
De opbouw bestaat uit vier verschillende oriëntatierichtingen.

Het kwadrant rechtsboven is gericht op aanpassing aan de eisen die de omgeving stelt; het is de oriëntatie die het voortbestaan op de lange termijn met voldoende middelen centraal stelt. Het kwadrant rechtsonder is meer intern gericht; het gaat hier om de eigen visie en de gewenste resultaten van de school. Het kwadrant linksboven is gericht op de interne processen zowel op primair als ondersteunend niveau en de bewaking van die processen. Het kwadrant linksonder is gericht op het personeel; de mate waarin het personeel is toegerust op zijn taak en het lerend vermogen van het team als geheel.

De gedachte achter het CIS is, dat alle oriëntaties met elkaar in verband staan en dat een beeld van een organisatie gebaseerd is op de wijze waarop acties van de verschillende richtingen met elkaar interfereren. In het model ziet u de vier kwadranten en alle perspectieven die aan bod komen in het CIS.

¹ *Beyond Rational Management, Mastering the paradoxes and competing demands of High Performance. Jossey-Bass Inc, 1991.*





De kracht van het model

De kracht van het CIS betreft verschillende facetten. Allereerst biedt het model een denkkader om een ingewikkelde schoolorganisatie, delen van de schoolorganisatie, of specifieke ontwikkelingen binnen de school, eenvoudiger en inzichtelijker te maken. In plaats van te kijken naar het grote geheel en te verdwalen in alle consequenties van gekozen beleid, helpt het CIS om plannen stap voor stap en in kleine overzichtelijke gehelen onder de loep te nemen. Het model helpt u uw schoolorganisatie analytisch te bekijken en geeft structuur aan uw denken in de complexiteit van alle trends die op u afkomen en verplichtingen waaraan u van overheidswege moet voldoen.

Hoe complex vindt u uw schoolorganisatie? Vormt dat voor u een uitdaging of is het een element van zorg? Gaat u hiervan op het puntje van uw stoel zitten of vindt u het een onoverzichtelijke berg?

Wanneer u aan de slag gaat met het door u gekozen beleid dan wordt uw werk overzichtelijker. U weet waar u moet beginnen en waarmee u rekening dient te houden bij de uitwerking en invoering van uw plannen. U gebruikt het CIS als een werkkader, waarbij u alle impact op het door u gekozen beleid omzet in acties. Wanneer u in groepsverband gebruikmaakt van het denkkader van het CIS-model, dan gebruikt u alle beschikbare denkkraft in uw omgeving om de impact en de benodigde acties te formuleren. Vervolgens maakt u samen een werkplanning die rekening houdt met uw analyse.



Vervolgens biedt het CIS u een communicatiekader, waarmee u gemakkelijker en helderder kunt communiceren over ontwikkelingen in de schoolorganisatie. U hebt er namelijk grondig over nagedacht en alle impact geanalyseerd. Verder kunt u ook aan uw collega's overzicht bieden over de veelheid van factoren die een rol spelen en kunt laten zien dat u overzicht hebt.

Tenslotte biedt het CIS u een kwaliteit-szorgkader. Hiermee kunt u uw gekozen beleid volgen, indien nodig verbeteren of borgen wanneer het loopt zoals u voor ogen had. Het CIS bestaat na de analyse uit diverse instrumenten die u duidelijk zicht geven op de stand van zaken in de school zowel vanuit het oogpunt van de docent, de ouders als dat van de leerlingen. Meer hierover vindt u in het laatste onderdeel van deze brochure.

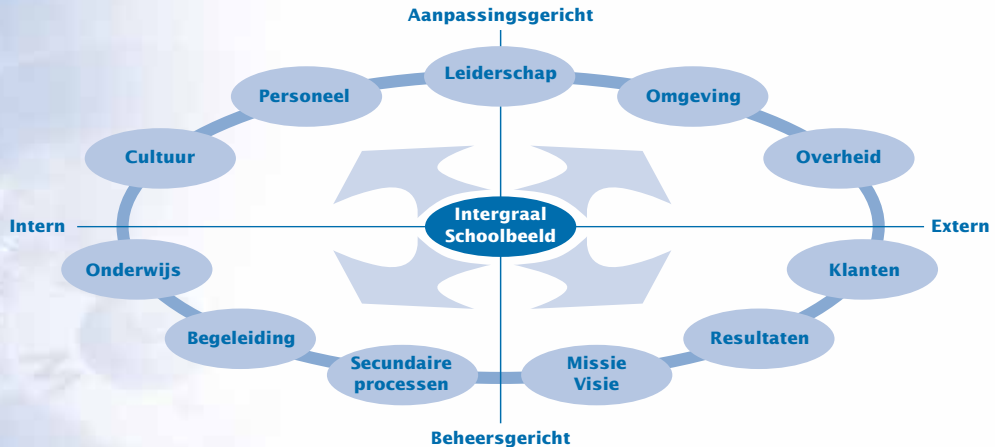
Wat is de kracht van uw school en welke impact heeft dat op alle werkzaamheden in uw school? Denk aan zowel positieve effecten als minder gewenste neven-effecten.



2. Het CPS Intergraal Schoolbeeld

De herkomst van het model

Het 'CPS Integraal Schoolbeeld' is zowel bij strategisch, tactisch als operationeel beleid bruikbaar en kan toegepast worden op alle niveaus van leidinggeven. Dit model is gebaseerd op het 'Competing Values Framework' van Robert Quinn. We hebben dit model van Quinn enigszins vereenvoudigd en vertaald naar de onderwijspraktijk.



1. Tussen de richtingen flexibiliteit en extern vinden we de 'innovatieve school'. De veronderstelling is dat continue aanpassing (in- en externe factoren) en innovatie leiden tot het verwerven en onderhouden van externe middelen. Vertaald naar het onderwijs betekent dat bijvoorbeeld:

- Wie is je doelgroep, biedt de school wat de doelgroep vraagt, is er behoefte aan een grotere doelgroep of een andere doelgroep?
- Wat vraagt de overheid, de buurt, het vervolgonderwijs van ons? Bieden wij wat de samenleving van ons vraagt, en wat biedt zij ons?

Keuzes zijn bijvoorbeeld:

- doelgroep vergroten door aanbod te veranderen: bijvoorbeeld contract-onderwijs of verlengde schooldag, tweetalig onderwijs;
- gerichte aan PR doen.

2. Tussen de richtingen extern en beheersgericht vinden we de 'succesvolle school'. De veronderstelling is dat een duidelijke richting leidt tot gewenste resultaten. Vertaald naar het onderwijs betekent dat bijvoorbeeld:

- Wat beloven wij onze doelgroep en in hoeverre komen wij onze beloften na?

- Wat zijn onze resultaten?
- Welke kwaliteit wensen wij en wat bieden wij aan kwaliteit?

Keuzes zijn bijvoorbeeld:

- concurrentiepositie verbeteren door de prestaties (denk aan IDU, maar ook andere doelen in de voorwaardenscheppende sfeer) te verhogen;
- kwaliteit verbeteren door de missie/visie te versterken.

3. Tussen de richtingen beheersgericht en intern vinden we de 'efficiënte school'. De veronderstelling is dat routines tot stabiliteit leiden. Vertaald naar het onderwijs betekent dat bijvoorbeeld:

- Zijn recente vernieuwingen daadwerkelijk in de organisatie 'geland'?
- In hoeverre werken we efficiënt?

Keuzes zijn bijvoorbeeld:

- borging van recente vernieuwingen;
- de interne processen analyseren en stroomlijnen.

4. Tussen de richtingen intern en flexibiliteit vinden we de 'mensgerichte school'. De veronderstelling is dat betrokkenheid tot inzet leidt. Vertaald naar het onderwijs betekent dat bijvoorbeeld:

- Is er sprake van een open cultuur, die leren van elkaar optimaliseert?
- Zijn medewerkers gemotiveerd? In hoeverre voelt men zich betrokken bij de school en haar doelstellingen?

Keuzes zijn bijvoorbeeld

- het vergroten van de kwaliteit van de samenwerking;
- deskundigheidsbevordering.

Op welk kwadrant bent u als schoolleider het meest georiënteerd?





De perspectieven uit het CIS

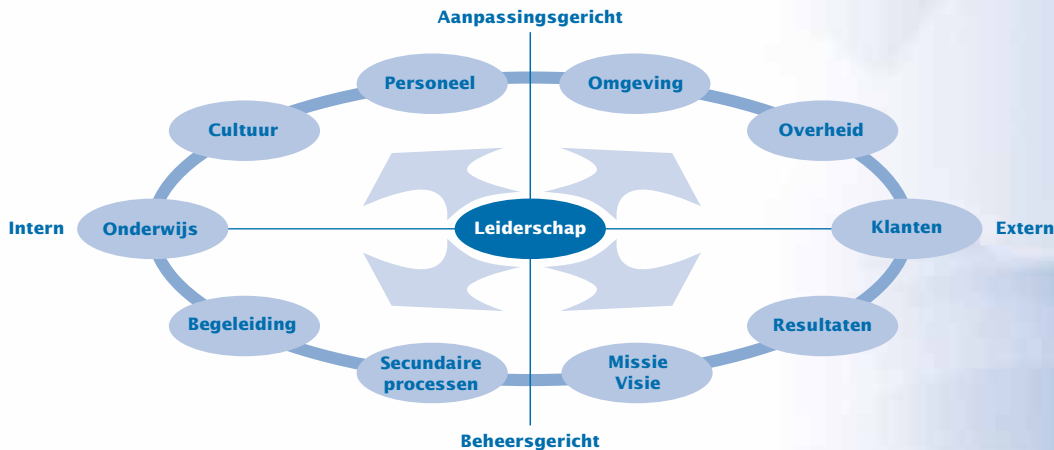
In het CPS Integraal Schoolbeeld zijn deze kwadranten weer onderverdeeld in verschillende deel-oriëntaties of perspectieven van waaruit de schoolleider kijkt naar het strategisch en tactisch beleid.

Elk perspectief vereist een specifieke rol van de leiding. Als de school zich dus in een bepaalde richting wil ontwikkelen, dan is het van belang dat de schoolleiding die specifieke rol ook kan vervullen. Een keuze voor een richting op strategisch niveau betekent dat er op tactisch niveau in andere richtingen ook beleid moet worden gemaakt. De school moet zich zodanig ontwikkelen dat aan de voorwaarden van de strategische beleidskeuzes wordt voldaan. Dit betekent dat de schoolleiding afwisselend verschillende rollen vervult al naargelang de situatie dat vereist.



De schoolleiding kan hetzelfde model gebruiken voor operationeel beleid, maar hoe concreter de situatie, hoe meer de schoolleiding op afstand komt te staan. Meestal is er voor de uitvoering van operationeel beleid een taakverdeling, waarbij taken van de schoolleiding gedelegeerd zijn aan teamleiders of locatieleiders.

Een vergelijkbaar model is te maken voor de team- of locatieleider. De bolletjes krijgen dan wel een andere invulling. Als voorbeeld nemen we het perspectief 'omgeving'. De omgeving is voor een locatie bijvoorbeeld het basisonderwijs of het vervolgonderwijs. Voor een derde-klas team speelt het basisonderwijs in de omgeving veel minder een rol. Voor een school als bestuurlijk geheel spelen de gemeente en het gemeentelijk beleid bijvoorbeeld een belangrijke rol bij het definiëren van de omgeving. Kortom, de invulling van de bolletjes hangt af van het niveau waarop het model wordt ingezet. In de casus die u verderop tegenkomt, is het model uitgewerkt op teamniveau.



Het leiderschap neemt in het CIS een steeds wisselende plaats in: de rol van de leidinggevende is afhankelijk van het gebied waarin hij of zij opereert. Het leiderschap staat met alle perspectieven in verbinding.

Zodra de strategische beleidskeuzes gemaakt zijn, worden er tactische doelen gesteld. In de onderwijspraktijk van scholen die zich in hun voortbestaan bedreigd voelen, hebben de strategische beleidskeuzes meestal betrekking hebben op de rechter-

kant van het model. Op basis van de analyse wordt dan een plan van aanpak opgesteld. Die tactische doelen hebben betrekking op zowel de rechter- als de linkerkant van het model.

Door een grondige analyse, waarin al deze perspectieven met elkaar in verband worden gebracht komt u tot een degelijk en samenhangend beeld. Dan is het ook mogelijk een integraal beleidsplan op te stellen. Zo'n plan gaat dus uit van een school als geheel

waarin alles met alles samenhangt. In de analyse wordt niet alleen onderzocht wat de stand van zaken is, maar doordat vanuit verschillende perspectieven naar de school wordt gekeken, wordt ook de samenhang tussen sterktes, zwaktes, kansen en bedreigingen duidelijk zichtbaar.

Welke personen en/of groepen hebben binnen uw schoolorganisatie behoefte aan overzicht?

3. Het CIS kent vele toepassingsmogelijkheden

CPS heeft verschillende instrumenten en werkwijzen ontwikkeld op basis van het CIS-model. We geven hier een overzicht van verschillende toepassingsmogelijkheden.

SWOT-ANALYSE

De SWOT-analyse (met de Strengths, Weaknesses, Opportunities en Threats) geeft een beeld van de sterke en zwakke punten, de kansen en bedreigingen van de school. Deze analyse vormt een uitstekende basis voor het maken van strategische keuzes en is zowel bruikbaar op bovenschools niveau als op locatieniveau.

PROBLEEMANALYSE

Het model wordt gebruikt om aan de hand van een actueel probleem de oorzaken van het probleem in kaart te brengen. Door die oorzaken met elkaar in verband te brengen worden belemmerende patronen in de school blootgelegd. In een probleemanalyse worden de perspectieven uit het model iets anders gedefinieerd of worden accenten anders gelegd. De definiëring spitst zich meer toe op de probleemstelling. De probleemanalyse is bruikbaar op alle denkbare niveaus, van bovenschools tot op het niveau van de klas. Zelfs wanneer u tegen problemen aan loopt waarvoor u geen eenduidige oorzaak kunt aanwijzen, biedt het CIS-model handvatten voor een analyse.

PLAN VAN AANPAK

Afhankelijk van de analyse kunt u hetzelfde model gebruiken om tot een plan van aanpak te komen. Wanneer u het team laat meedenken in de analysefase kunt u het ook betrekken bij het ontwikkelen van een integrale probleemaanpak. Ook voor deze toepassing geldt dat het op elk gewenst niveau bruikbaar is.

SCANS VAN DE STAND VAN ZAKEN

Wanneer u zelf de hand wilt houden in de evaluatie van het door u gevoerde beleid, dan kunt u gebruikmaken van de bij het model behorende scans. Hiermee is een zelfevaluatie mogelijk op basis van vragenlijsten. Er zijn vragenlijsten voor leerlingen, ouders, docenten en een administratieve scan waarin u uw resultaten op verschillende terreinen tegen het licht houdt op basis van kengetallen.

De scan is een serie instrumenten waarmee u in korte tijd zicht krijgt op de resultaten op verschillende terreinen en op de tevredenheid van belanghebbenden.

DRAAIBOEK ZELFEVALUATIE

Het draaiboek zelfevaluatie geeft u een handig overzicht van acties die nodig zijn om de hiervoor beschreven scan uit te voeren. De scans zijn goed te gebruiken in het kader van kwaliteitszorg van de school of de locatie.

LEIDERSCHAPSVAARDIGHEDEN

Het CIS wordt ook gebruikt om leiderschapsvaardigheden in kaart te brengen. Dit is vooral van toepassing wanneer een leidinggevend team als lerend team wil samenwerken en zich wil ontwikkelen met ondersteuning van een coach.

In welke fase van kwaliteitszorg zit u? In de analysefase, planfase, verbeterfase of controlefase? Welke instrumenten vanuit het CIS-model kunnen u helpen in deze fase?

In alle gevallen geldt dat het model en onze werkwijze mogelijkheden bieden om degenen aan wie u rechtstreeks leidinggeeft, bij de analyses te betrekken. Hierdoor genereert u een persoonlijke verbondenheid met de onderzochte problematiek.

Casus

In deze toepassing is een andere invalshoek gekozen dan die in de vertaling van het Competing Values Framework van Quinn in hoofdstuk 2. Daarin stond een definiëring op basis van een locatie of school. Om u de breedte van de toepassing te demonstreren hebben we een casus beschreven die over een team gaat.

Het Poldercollege

Op het Poldercollege is extra begeleiding ingekocht om docenten te ondersteunen bij het implementeren van onderwijsvernieuwingen. De schoolleiding is van het principe uitgegaan dat docenten zich betrokken moeten kunnen voelen bij wat ze doen. Daarom zijn er drie invalshoeken van waaruit docenten aan de vernieuwing kunnen werken: ICT, 'projecten' en 'recht doen aan verschillen tijdens de klassikale les'.

Aansluitend zijn er dus ook verschillende trainingen. De docenten kiezen de training die het beste bij hen past.

Al tijdens de eerste bijeenkomst van de training 'projecten' doen zich de volgende knelpunten voor: docenten zijn enthousiast over de trainer en de training op zichzelf, maar opvallend veel deelnemers hebben voortijdig de training moeten verlaten in verband met tандartsbezoek, zieke oppas en kind uit de crèche halen.

Verder heeft er tijdens de training een discussie plaatsgevonden waarin docenten de overtuiging geuit hebben dat wat in de training aan de orde kwam 'met ons type leerlingen volstrekt onmogelijk is'. Na de bijeenkomst blijkt slechts een klein gezelschap het geleerde in de praktijk te brengen. De trainer overlegt met de afdelingsleider. Als ze op deze weg doorgaan, 'landt' de onderwijsvernieuwing niet in de organisatie.

De teamleider zelf is enthousiast over de training. Hij vraagt zich af waarop de scepsis van zijn team is gebaseerd. Vooral omdat het team betrokken is geweest bij het keuzeprocess heeft hij het gevoel dat je het als leidinggevende niet snel goed doet. Hoe je het ook aanpakt, de docenten zijn niet aan te sturen. In overleg met de trainer besluit hij een analyse te doen om te voorkomen dat het proces



Probleemanalyse met behulp van het CIS

Als u met het CIS-model een probleem gaat analyseren, is het van belang de juiste vragen te stellen. Allereerst stelt u de vraag: 'Wat is nu precies het probleem?' Dit probleem formuleert u kort en duidelijk, waarbij u vage begrippen als 'veel' of 'weinig' vertaalt in zo concreet mogelijke bewoordingen.

Hierna definieert u de perspectieven en formuleert u een aantal vragen vanuit de definiëring die op uw situatie van toepassing is. De vragen kunt u baseren op de volgende 'basisvragen'. De basisvragen vertaalt u naar uw eigen concrete situatie, zodat iedereen ze kan begrijpen en beantwoorden. Daaruit komt per categorie een serie vragen die de link legt met de andere perspectieven in het model.



**Probleem-
stelling**

1. Wat waren onze doelstellingen?
2. Wat is/zijn onze problemen?

Omgeving

Overheid

Klanten

Basisvragen

1. Wie zijn de 'omgeving, de overheid en de klanten' (= externe factoren)?
2. Wat is de relatie tussen onze omgeving, overheid en klanten enerzijds en onze doelstelling anderzijds?
3. In hoeverre voelt men zich betrokken bij de omgeving, de overheid en de klanten?
4. In welk opzicht hebben de externe factoren een belemmerende of juist bevorderende rol gespeeld bij het behalen van onze doelstelling?
5. Op welke wijze hebben wij (ik) hierop invloed uitgeoefend en wat was het resultaat daarvan?
6. Wat kunnen wij op grond van het voorgaande concluderen?

Resultaten

Missie/visie

1. Wat is onze visie?
2. Wat is de relatie tussen onze visie enerzijds en de doelstelling/resultaten die wij voor ogen hadden anderzijds?
3. In hoeverre worden de visie en de doelstelling/resultaten die wij voor ogen hebben door alle betrokkenen gedeeld?
4. In welk opzicht heeft de bij 3 bedoelde relatie een belemmerende of juist bevorderende rol gespeeld bij het behalen van onze doelstelling?
5. Op welke wijze hebben wij (ik) hierop invloed uitgeoefend en wat was het resultaat daarvan?
6. Wat kunnen wij op grond van het voorgaande concluderen?

Onderwijs

Begeleiding

Secundaire processen

1. Wat verstaan wij onder
 - primair proces (onderwijs);
 - begeleiding; en
 - secundair(e) proces(sen)?
2. Wat is de relatie tussen onderwijs, begeleiding en secundaire processen enerzijds en onze doelstelling anderzijds?
3. In hoeverre voelen wij ons betrokken bij het onderwijs, de begeleiding en de secundaire processen?
4. In welk opzicht heeft de relatie tussen de primaire en secundaire processen en de doelstelling een belemmerende of juist bevorderende rol gespeeld?
5. Op welke wijze hebben wij (ik) hierop invloed uitgeoefend en wat was het resultaat daarvan?
6. Wat kunnen wij op grond van het voorgaande concluderen?





Personeel **Cultuur**

1. Wat verstaan wij onder
 - personeel (personeelszaken);
 - cultuur?
2. Wat is de relatie tussen personeelszaken en cultuur enerzijds en onze doelstelling anderzijds?
3. In hoeverre raken personeelszaken ons en in hoeverre voelt u zich betrokken bij onze schoolcultuur?
4. In welk opzicht heeft de relatie tussen personeel en cultuur enerzijds en onze doelstelling anderzijds een belemmerende of juist bevorderende rol gespeeld?
5. Op welke wijze hebben wij (ik) hierop invloed uitgeoefend en wat was het resultaat daarvan?
6. Wat kunnen wij op grond van het voorgaande concluderen?

Cultuur

1. Wat verstaan wij onder leiderschap?
2. Wat is de relatie tussen leiderschap en onze doelstelling?
3. In hoeverre beïnvloedt de leiding u?
4. Op welke wijze heeft de leiding het behalen van de beoogde doelstelling bevordert of juist belemmerd?
5. Op welke wijze hebben wij (team) hierop invloed uitgeoefend en wat was het resultaat daarvan?
6. Wat kunnen wij op grond van het voorgaande concluderen?

Door het leggen van verbanden ontstaat een beeld van de oorzaken van een probleem en de relatie tussen die oorzaken. Dikwijls hebben we te maken met een negatieve ontwikkeling die versterkt wordt door een of meer andere oorzaken, zodat er een negatieve spiraal ontstaat. Wanneer dit het geval is, is een integrale aanpak van het probleem van belang.



Uitwerking Het Poldercollege

De docenten die de training volgen, werken allemaal in het bovenbouwteam.

Voor de eerste vragen komen zij tot een aantal factoren die gezien vanuit het extern perspectief en in het licht van de probleemstelling een rol spelen bij dit probleem.

Zij definiëren

- *overheid als: inspectie, wet- en regelgeving;*
- *omgeving als: onderbouw, de centrale directie, vervolgonderwijs;*
- *klanten als: leerlingen, ouders.*

Ten aanzien van het extern beheersingsgerichte perspectief definiëren zij

- *missie en visie als: de onderwijskundige visie zoals die geformuleerd is in het schoolgidsje;*
- *resultaten als: de prestaties van de leerlingen zoals die tot uitdrukking komen in de rapporten en de cijfers voor het CSE, het waarneembare effect van de training op het onderwijs.*

Ten aanzien van het intern perspectief definiëren zij

- *secundaire processen als: de organisatie van de training, de interne communicatie, de mate waarin en wijze waarop de effecten van de training gevolgd en gemeten worden;*
- *de wijze waarop gewoonlijk les wordt gegeven, als de wijze waarop leerlingen worden begeleid, de rol van de mentor.*

Ten aanzien van het intern aanpassingsgerichte perspectief definiëren zij

- *cultuur als: de manier waarop zij met elkaar omgaan, de manier waarop zij met afspraken omgaan, de dingen die ze doen maar vooral ook de dingen die ze laten, de wijze waarop zij met schoolbeleid omgaan, de wijze waarop zij met gevoelens omgaan, de wijze waarop ze zichzelf en elkaar motiveren, de wijze waarop zij met verschil van inzicht omgaan, de normen en waarden en drijfveren die zij hebben;*
- *personeel als: de beschikbaarheid van personeelsleden die competent zijn, de mate waarin het personeel zich toegerust voelt voor zijn taak en zich tevreden voelt met het werk en de werkomstandigheden.*



Door de analysevragen te stellen over de verschillende perspectieven en hierop goed door te vragen, worden patronen zichtbaar. Dit zijn patronen die elkaar en/of zichzelf versterken. Een aantal patronen uit de analyse van het Poldercollege laten we in het volgende kader zien.

Docenten voelen zich onzeker en hebben de overtuiging dat de nieuwe werkwijze met 'ons soort leerlingen' niet werkt. Ze proberen de nieuwe werkwijze daarom nauwelijks uit. De keren dat zij zich met de nieuwe werkwijze bezighouden, gaan er dingen mis en dat sterkt hen weer in hun overtuiging.

Docenten voelen zich in eerste instantie verantwoordelijk voor de vakgerelateerde resultaten. Zij hebben geen beeld wat de nieuwe werkwijze ze nu concreet oplevert. Ze investeren dus zonder zicht te hebben op het resultaat: dit voelt als opofferen. Hierdoor kiest men in eerste instantie voor het vak en experimenteert men weinig. Dit alles wordt versterkt door factoren als zwakke instroom in de bovenbouw en negatieve effecten van lesuitval.

Docenten uiten hun onzekerheid niet en waar dit wel gebeurt, doet de teamleiding er weinig mee. Onderling wordt zelden over onzekerheden gesproken. Hierdoor heeft de interne coach weinig mogelijkheid om te ondersteunen en blijft de onzekerheid.

Het bijwonen van elkaars lessen ziet men als een investering die wellicht te weinig oplevert: men heeft te weinig om te laten zien. Hierdoor komt professionele uitwisseling en wederzijdse inspiratie niet tot stand en blijft men in eigen patronen van doen en denken doorgaan.

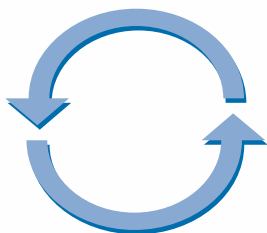
Het team moppert over de schoolleiding, de schoolleiding vindt het team te weinig betrokken bij vernieuwing. Slechts zelden wordt naar oplossingen gezocht om dit te doorbreken: niet vanuit het team maar ook niet vanuit de schoolleiding. De bijeenkomst waarin deze analyse gemaakt wordt is een a-typische gebeurtenis.

Docenten en schoolleiding voelen zich overbelast en vinden van elkaar dat er gebrek is aan overzicht, doelmatigheid en aan betrokkenheid. De schoolleiding erkent dit maar doet niets om het te veranderen: men voelt zich slachtoffer van de omstandigheden. Met name de overheid is (zonder dat de directie dit uitspreekt) een gemeenschappelijk ervaren boosdoener. Het slachtoffer-gevoel staat zelfreflectie in de weg.

Docenten voelen zich nauwelijks betrokken bij de visie van de school; het is een tekst die ooit is gemaakt en waar de meerderheid destijds niet tegen was. Men ervaart geen relatie tussen visie en de beoogde effecten van de training. Er is geen sprake van innerlijke gedrevenheid om de nieuwe werkwijze daadwerkelijk tot dagelijkse praktijk te maken.

We zien dat alle perspectieven in de patronen een rol spelen. Het is nu zaak de belangrijkste patronen te doorbreken. Voor het Poldercollege ligt dat in

- het zichtbaar en bespreekbaar maken van overtuigingen, drijfveren en emoties;
- het onderwijs (en dus het personeel) ontwikkelen vanuit een gedeelde visie;
- duidelijke doelen stellen;
- heldere afspraken maken;
- al deze perspectieven op de juiste manier sturen, steunen en corrigeren en op tijd loslaten.



De winst voor het Poldercollege

De schoolleiding had natuurlijk allang een beeld dat gedeeltelijk met de uitkomst van de analyse overeenkwam, maar zag het niet altijd als zichzelf instandhoudende patronen. Verder had de schoolleiding na de analyse een helder beeld van haar eigen rol in het patroon. Door de analyse eerst onderling uit te voeren binnen de schoolleiding en daarna bij het team, werden ook veronderstellingen duidelijk die zelden uitgewisseld werden tussen schoolleiding en team. De schoolleiding had ook het gevoel dat haar een spiegel werd voorgehouden. Hun eigen analyse en die van het team zijn uitgewisseld en samengevoegd tot één document. Die openheid van directie naar het team werd door het team erg gewaardeerd, hoewel er ook enige teamleden waren die zich aangevallen voelden door bepaalde elementen uit de analyse van de schoolleiding. Ook de schoolleiding voelde zich niet altijd even prettig onder de kritiek van het team.

Het team voelde zich erg betrokken bij de analyse. Voor het eerst konden ze zeggen wat voor een beeld ze hebben van hun school en ze hadden tegelijkertijd het idee dat het niet vrijblijvend was. Er was wel enige twijfel in hoeverre de schoolleiding hier iets mee zou doen.

De schoolleiding was blij met het resultaat: het was de analyse van het team zelf. Dat is toch heel anders dan wanneer de schoolleiding met conclusies van bovenaf komt: er is meer dan acceptatie, er is betrokkenheid. Hiermee is het gezamenlijk analyseren een interventie op zichzelf geweest.

Wat zou u als eerste willen bereiken met gebruikmaking van het CIS-model?



Meer informatie?

Neem voor een vrijblijvend en oriënterend gesprek met één van onze consultants contact op met het algemeen secretariaat, telefoonnummer (033) 453 43 43.



Postbus 15922
3800 BN Amersfoort
www.cps.nl

