

# **Samenwerkend leren; van top-down beslissing naar bottom-up ontwikkeling.**

Frea Guldenberg  
Studentnummer: 2129597  
Bergen op Zoom, juni 2009



Meesterstuk in het kader van de opleiding Master SEN.  
Opleidingstraject Interne Begeleiding

Supervisor: Janet Hakkeling  
Fontys Opleidingscentrum Speciale Onderwijszorg Tilburg.

# **Samenwerkend leren; van top-down beslissing naar bottom-up ontwikkeling.**

Frea Guldenberg  
Studentnummer: 2129597  
Bergen op Zoom, juni 2009

Meesterstuk in het kader van de opleiding Master SEN.  
Opleidingstraject Interne Begeleiding

Supervisor: Janet Hakkeling  
Fontys Opleidingscentrum Speciale Onderwijszorg Tilburg.

## **Samenvatting:**

Een school staat voortdurend bloot aan invloeden van buitenaf. De maatschappij stelt bepaalde eisen, die maatschappij verandert en bovendien lijkt die veranderende maatschappij zich steeds sneller te bewegen. Het onderwijs moet zich niet alleen op de hoogte houden van die veranderingen, maar er ook op inspelen. Immers, de kinderen die van school af komen moeten zich in de maatschappij staande weten te houden en de school moet hen daarop voorbereiden. Basisonderwijs, voortgezet onderwijs en daarna eventueel beroepsonderwijs volgen elkaar op. Wanneer de ontwikkelingen van deze drie 'trappen' van onderwijs niet op elkaar aansluiten zijn het de kinderen die een probleem hebben. Met het oog op deze zo noodzakelijke aansluiting wendde het voortgezet onderwijs zich tot het basisonderwijs met het verzoek de kinderen meer voor te bereiden op samenwerkend leren. Reden voor het managementteam van de school om de beslissing te nemen dat samenwerkend leren op school ingevoerd moest worden als onderdeel van de manier van lesgeven. Een top-down beslissing waarbij het team van de school iets opgelegd kreeg waarvan zij niet eens van het bestaan af wist, laat staan dat ze er achter stond.

Inmiddels heb ik geleerd dat een dergelijke gang van zaken weerstand oproept, weerstand niet uit onwil, maar uit betrokkenheid. Want is dat samenwerkend leren eigenlijk wel haalbaar voor 'onze' kinderen? En wat is eigenlijk de opbrengst van al onze inspanningen? Wij hebben dat samenwerkend leren niet nodig, als het voortgezet onderwijs vindt dat dat moet, dan doen ze het maar lekker zelf! En zo wordt de veranderaar, in casu de Werkgroep Samenwerkend leren (verder te noemen Werkgroep SWL) geconfronteerd met een probleem. Uit de theorie die ik het afgelopen schooljaar heb doorgenomen heb ik geleerd dat bepaalde interventies kunnen worden gepleegd met als doel de verandercapaciteit van een team te vergroten. Doel van dit onderzoek is het geven van een aantal aanbevelingen voor het managementteam (hierna te noemen MT) van de school en voor de Werkgroep SWL. In mijn onderzoek wil ik vast stellen of de gepleegde interventies aansloten bij de veranderkansen van de drie teams van de school. De uitkomst van het onderzoek toont aan in hoeverre deze interventies hebben bijgedragen tot een optimaal veranderingsproces bij de invoering van samenwerkend leren. In het lopend schooljaar heb ik zelf een aantal interventies gepleegd, onder andere het organiseren en leiden van themavergaderingen en het uitvoeren van klassenbezoeken. Dit heeft mij in staat gesteld te werken aan mijn persoonlijke competenties als teamcoach.

Het resultaat van dit alles is dat het grootste deel van de leerkrachten op de school, ongeveer 80%, minimaal één keer per dag een activiteit met behulp van een werkvorm samenwerkend leren aanbieden. Het aantal leerkrachten dat in mindere mate of in het geheel niet met samenwerkend leren werkt, concentreert zich op de locatie waaraan ik in dit meesterstuk zal refereren als de derde locatie. Daarnaast is in samenspraak met de leerkrachten een doorlopende leerlijn ontwikkeld voor samenwerkend leren en zal ik nog voor het eind van het schooljaar samen met de locatieleider van mijn locatie een kwaliteitskaart voor samenwerkend leren opstellen. Mijn onderzoeksvraag, 'Ik onderzoek op welke wijze de school interventies kan laten aansluiten op de veranderingscapaciteiten van de drie teams binnen de school, met als doel een positief effect te hebben op het proces richting nieuwe onderwijsontwikkelingen', kan ik als volgt beantwoorden. De interventies die door de Werkgroep SWL zijn ingezet sluiten goed aan bij de veranderingscapaciteit van twee van de drie teams. In het derde team blijkt uit de uitkomsten van de enquête en de uitkomst van het 'Instrument ter inschatting van de veranderingscapaciteit' (hierna te noemen het Instrument

veranderingscapaciteit), (Emst, A. van, 1985) dat de veranderingscapaciteit daar niet hetzelfde was als bij de andere twee teams. Door die veranderingscapaciteit per team te onderzoeken voordat een veranderingsproces binnen de school wordt opgestart, worden de mogelijkheden om de juiste interventies per team in te zetten vergroot. Daarnaast blijkt uit de antwoorden die leerkrachten gaven in de enquête dat een bottom-up benadering een positieve invloed op de weerstand heeft bij de invoering van veranderingen. Hoewel het een top-down beslissing is geweest om samenwerkend leren op de school in te voeren, heeft het proces van de invoering een bottom-up vorm aangenomen. Het plegen van interventies die de interactie tussen leerkrachten bevorderde en het feit dat samen met de leerkrachten een leerlijn voor samenwerkend leren is gemaakt hebben daartoe bijgedragen. Dat is een goede stap in de richting van een lerende schoolorganisatie, maar zo ver is de school op dit moment nog niet.

## **Voorwoord:**

“Volgend schooljaar gaan we starten met interactief taalonderwijs. Er komt een Stuurgroep Interactief Taalonderwijs om het traject te begeleiden en op iedere locatie worden twee leerkrachten gevraagd deel te nemen aan deze Stuurgroep, dus wie wil?” “Interactief taalonderwijs, “Dat is wat voor mij!” dacht ik en mijn hand ging al omhoog. “Ik heb veel gewerkt met samenwerkend leren op mijn LIO stage en heb daar hele positieve ervaringen mee, dus ik wil graag in de Stuurgroep IT.” Dat was voor mij het begin van een leerproces dat begon met deelname in deze Stuurgroep Interactief Taalonderwijs. Interactief taalonderwijs is in feite samenwerkend leren maar dan toegespitst op taalonderwijs. Omdat we het samenwerkend leren wilden uitbreiden over de hele breedte van ons onderwijs, ging de Stuurgroep Interactief Taalonderwijs na een jaar over in de Werkgroep Samenwerkend Leren. Hoewel ik het me niet bewust was, is de ontwikkeling die ik doormaakte door zitting te nemen in de Stuurgroep Interactief Taalonderwijs en de Werkgroep Samenwerkend Leren, aanleiding geweest om weer te gaan studeren. Ik merkte dat ik weinig af wist van allerlei processen die ik om me heen zag plaatsvinden bij de invoering van samenwerkend leren op de school. Het gebrek aan kennis en inzicht frustreerde me. Bovendien merkte ik dat ik het leuk vond en ook uitdagend oplossingen te bedenken om weerstanden te overwinnen en mensen te overtuigen van het nut van samenwerkend leren. Op zoek naar een opleiding die aansloot bij mijn behoefte aan kennis kwam ik uit op de opleiding tot Intern Begeleider.

De invoering van samenwerkend leren is een grote verandering op de school, en voor mij aanleiding tot ontwikkeling van mijzelf. Het volgen van de opleiding tot Intern Begeleider heeft daar enorm toe bijgedragen, maar ook een aantal mensen uit mijn directe omgeving wil ik bedanken voor hun bijdrage hierin. De ‘meiden’ van mijn supervisie groepje richten me iedere keer weer op mogelijkheden, ze inspireren me, laten me lachen en delen in alle ups en downs van het proces van het schrijven van dit meesterstuk. Dus, niet in volgorde van belangrijkheid, Francien, Margriet en Marlon, wat bof ik met jullie in ons groepje! Janet, onze supervisor, die met haar kalme overdenkingen en rake opmerkingen altijd mijn opkomend paniekgevoel om wist te zetten in energie om verder te gaan. Heel erg bedankt daarvoor Janet! En dan mijn lieve man; Leshly, bedankt voor al die keren dat je boven achter de TV kroop zodat ik me beneden ongestoord kon toeleggen op mijn studie, en voor je feedback op wat ik schreef. Jouw zakelijke benadering zorgde er steeds voor dat ik geen ‘roman’ ging schrijven maar een meesterstuk. Ten slotte mag ik zeker mijn collega groepsleden van de Werkgroep SWL niet vergeten; een gezellige maar vooral ook gemotiveerde groep mensen bij wie ik altijd ideeën kon spuien en van wie ik de ruimte kreeg om zelf vergaderingen te leiden en zaken in de praktijk uit te voeren.