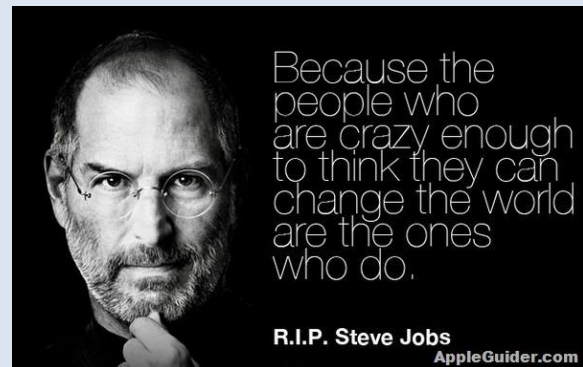




Praktijkonderzoek naar de ontwikkeling van een breed gedragen visie voor LOB

**Een onderzoek met praktische handvatten om
draagvlak te creëren en een visie te ontwikkelen.**

Albert van Zandwijk

Studentnummer: 239006

Master Special Educational Needs (M SEN)

Fontys Opleidingscentrum Speciale Onderwijszorg

Leerroute: Schooldecaan

Begeleid door: Petra Kerstens

Inhoudsopgave

Voorwoord.....	5
Samenvatting	6
Hoofdstuk 1: Aanleiding en probleemstelling.....	7
1.1 Aanleiding	7
1.2 Probleemstelling.....	8
1.3 Onderzoeksvraag	9
1.4 Huidige situatie.....	9
1.5 Gewenste situatie.....	10
Hoofdstuk 2: Theoretische onderbouwing.....	11
2.1 Loopbaanoriëntatie en begeleiding	11
2.2 Verandering in LOB.....	12
2.3 Visie op LOB	13
2.4 Draagvlak	13
2.5 Missie	14
2.6 Visie	15
2.7 Verschil missie en een visie	17
2.8 Noodzaak van een visie	17
2.9 Bestanddelen van een visie	18
2.10 Ontwikkeling van een visie	19
2.11 Visie en inclusie.....	20
Hoofdstuk 3: Onderzoeksmethodologie.....	23
3.1 Onderzoeksfunctie	23
3.2 Deelvragen	23
3.3 Verschillende partijen	24
3.4 Vormen van informatieverzameling	25
3.5 Data verzameling en verwerking	29
3.6 Onderzoekskwaliteit	29
Hoofdstuk 4: Data-analyse en resultaten	32
4.1 Resultaten casussen draagvlak (bijlage 11).....	32
4.2 Resultaten enquête directeuren en interview directeur (bijlage 8 en 9).....	34

4.3	Resultaten enquête decanen (bijlage 10).....	38
4.4	Resultaten groepsgesprek met leerlingen (bijlage 12)	41
4.5	Resultaten gesprekken over inhoud van de visie	42
4.6	Resultatenanalyse deelvraag 1: Hoe creëer ik draagvlak om LOB te verbeteren?	45
4.7	Resultatenanalyse deelvraag 2: Hoe ontwikkelen scholen een visie?.....	45
4.8	Resultatenanalyse deelvraag 3: Welke visies bestaan er voor LOB op andere scholen?	47
4.9	Resultatenanalyse deelvraag 4: Welke visie hebben diverse partijen van het Heerenlanden College voor LOB?	47
4.10	Resultatenanalyse deelvraag 5: Hoe kan ik met deze input komen tot een nieuwe breed gedragen visie?	50
	Hoofdstuk 5: Conclusies en aanbevelingen	52
5.1	Conclusie deelvraag 1: draagvlak creëren om LOB te verbeteren.	52
5.2	Conclusie deelvraag 2: ontwikkeling visie van scholen.	53
5.3	Conclusie deelvraag 3: visie LOB op andere scholen	54
5.4	Conclusie deelvraag 4: Visie op LOB door diverse partijen van het HLC ...	56
5.5	Conclusie deelvraag 5: Vanuit resultaten naar een nieuwe visie.....	57
5.6	Eindconclusie onderzoeksvraag.....	59
5.7	Aanbevelingen.....	59
	Hoofdstuk 6: Reflectie praktijkonderzoek	61
6.1	Tevreden over mijn onderzoek	61
6.2	Verbeteringen voor mijn onderzoek.....	62
6.3	Groei als professional.....	63
6.4	Stappen tot verdere professionalisering	64
	Nawoord	65
	Bibliografie	66
	 Bijlage 1: Onderzoek beoordeling LOB op HLC	69
	Bijlage 2: Missie en visie van het HLC.....	91
	Bijlage 3: Digitale enquêtes visie ontwikkeling.....	92
	Bijlage 4: Interviewvragen visie ontwikkeling	95

Bijlage 5: Interviewvragen inhoud visie LOB.....	96
Bijlage 6: Casussen draagvlak	97
Bijlage 7: Varianten LOB in het vmbo	98
Bijlage 8: Uitwerking interview visie ontwikkeling	99
Bijlage 9: Uitwerking digitale enquêtes directeuren	101
Bijlage 10: Uitwerking digitale enquêtes decanen	106
Bijlage 11: Uitwerking casussen draagvlak.....	111
Bijlage 12: Uitwerking interview leerlingen over visie	114
Bijlage 13: Uitwerking interviews inhoud visie voor LOB	115

Voorwoord

In dit document vindt u het onderzoek van A.L. van Zandwijk voor de Master SEN, leerroute schooldecaanaat aan het Fontys te Tilburg. Mijn roepnaam is Albert en ik ben 28 jaar oud. Oorspronkelijk ben ik opgeleid tot docent natuurkunde, maar vandaag de dag geef ik ook biologie en wiskunde. Ik werk sinds 2006 op het Heerenlanden College te Leerdam. In een paar jaar tijd ben ik van een kleine baan naar een volledige baan gegroeid in meerdere vakken met ervaring op alle niveaus in het reguliere voortgezet onderwijs. Al zes jaar ben ik werkzaam in de bovenbouw van het vmbo op de basis (bb) en kaderberoepsgerichte leerweg (kb), omdat ik het een uitdaging vind om met dit type leerlingen te werken. Daarnaast ben ik geschikt om te werken met de vele leerlingen bij ons op school die leer- en/of gedragsproblemen hebben. (Sinds 2010 vervul ik de taak van decaan vmbo bb/kb op het Heerenlanden College. In schooljaar 2010/2011 ben ik gestart met de Master Special Educational Needs (M SEN), leerroute schooldecaanaat bij de Fontys Hogeschool te Tilburg. Hierachter vindt u mijn praktijkonderzoek over de ontwikkeling van een visie voor loopbaanoriëntatie en begeleiding van leerlingen. Ik hoop dat u hierin nuttige informatie kan vinden voor uw eigen praktijk.

Samenvatting

Dit onderzoeksverslag is geschreven in het kader van de Master SEN, leerroute schooldecaanaat. Het onderzoek is uitgevoerd op het vmbo bb/kb van het Heerenlanden college, waar ik werkzaam ben als decaan en als docent natuur/scheikunde, biologie, wiskunde.

De aanleiding voor mijn praktijkonderzoek vormden de tegenvallende uitkomsten van een onderzoek naar de beoordeling van loopbaanoriëntatie en begeleiding (LOB) door docenten en het managementteam op onze school. In dit onderzoek scoort onze school namelijk op 11 van de 12 criteria van de LOB-scan onvoldoende. De schoolleiding heeft mij (een beginnende decaan) als verantwoordelijke aangesteld om LOB in de komende jaren te verbeteren. Zonder dat ik enig idee had hoe ik dit aan moest pakken, ben ik enthousiast en nieuwsgierig begonnen aan deze opdracht. Het verbeteren van LOB kan niet door de decaan alleen gebeuren, dus ik wil dit samen met anderen gaan aanpakken. Kotter (2006), Loeve (2005) en de projectgroep stimulering LOB (2009) adviseren om te starten met de ontwikkeling van een visie (voor LOB).

De nieuwsgierigheid en het enthousiasme leidden mij tot de hoofdvraag: welke breed gedragen visie kunnen wij ontwikkelen om LOB te verbeteren? Met behulp van enquêtes en interviews met leerlingen, docenten, decanen en directeurs heb ik geprobeerd antwoorden te vinden op deze vraagstelling en een vijftal bijbehorende deelvragen. Dit onderzoek gaat naast visieontwikkeling ook over draagvlakontwikkeling binnen een school en geeft handvatten in de praktijk en vanuit de literatuur om een visie te kunnen ontwikkelen.

De conclusie van mijn praktijkonderzoek is de nieuwe breed gedragen visie om LOB op het Heerenlanden college te verbeteren en deze luidt als volgt:

De loopbaan van mensen zal in de toekomst steeds vaker veranderingen doormaken. Het doel van LOB is de leerling goed voor te bereiden op deze flexibele loopbaan. Het is daarom belangrijk dat wij binnen LOB werken aan loopbaancompetenties. De leerling kan hierdoor keuzes maken die passen bij zijn of haar passies en capaciteiten. De docent (1^e lijn) en de decaan (2^e lijn) hebben hierbij een coachende rol. Als school bieden wij de leerling de mogelijkheid om binnen en buiten de muren van de school te leren van praktische activiteiten. Goede contacten met de wijk en regionale bedrijven zijn ons succes. Binnen vijf jaar zal LOB op het Heerenlanden College zich in de regio onderscheiden door de leuke activiteiten, die onze unieke leerlingen organiseren."

Middels deze visie gaan we met LOB op het Heerenlanden in de regio successen boeken. Hoe deze visie tot stand is gekomen kunt u verder lezen in het onderzoek.

Hoofdstuk 1: Aanleiding en probleemstelling

Dit hoofdstuk verduidelijkt de aanleiding en probleemstelling van mijn onderzoek die leiden tot de hoofdvraag van dit onderzoek. Tevens wordt de huidige situatie van de school en de gewenste situatie beschreven.

1.1 Aanleiding

De aanleiding van mijn onderzoek werd gevormd door het feit dat Loopbaanoriëntatie en ontwikkeling (LOB) op onze school onvoldoende scoort. Om LOB in zijn geheel te gaan verbeteren zal ik met dit onderzoek een visie gaan ontwikkelen voor LOB.

In schooljaar 2010/2011 heb ik (Zandwijk, 2012) een onderzoek gedaan naar de beoordeling van LOB op het Heerenlanden College (zie bijlage 1). Met de LOB-scan (projectgroep stimulering LOB, 2009) van de sectororganisatie voor het voortgezet onderwijs (VO-raad) als instrument, hebben mijn collega's en het management team (MT) LOB beoordeeld. Op 11 van de 12 criteria scoorden wij als school een onvoldoende. In dit onderzoek had ik me gericht op vier componenten die gaan over visie en beleid voor LOB. Deze scoorden allen onvoldoende. Hieruit volgde een drietal aanbevelingen:

1. Het Heerenlanden College basis- en kaderberoepsgerichte leerwegen (vmbo bb/kb) ontwikkelt in samenwerking met de directie, decaan, mentoren en leerlingen een nieuw LOB-beleid startend vanuit een visie en een missie.
2. Het team van het Heerenlanden college vmbo bb/kb bespreekt de resultaten van het onderzoek en draagt gezamenlijk de zorg om LOB in enkele jaren te verbeteren.
3. Het Heerenlanden College vmbo bb/kb gebruikt jaarlijks LOB-scan als instrument om zorg te dragen dat het LOB-beleid zich ten goede voor de school ontwikkelt.

Met aanbeveling één als uitgangspunt wil ik alle componenten van de LOB-scan in de komende jaren gaan verbeteren. Aanbeveling twee en drie richten zich vooral op vorderingen van de verbetering en dit zal ik jaarlijks in onze school bespreekbaar maken. De projectgroep stimulering LOB van de VO-raad (2009) heeft een kwaliteitstraject om LOB in zeven stappen te verbeteren. Stap één is het inventariseren van LOB door de LOB-scan in te vullen en de resultaten na te bespreken.

Stap twee is een visie ontwikkelen, zodat je als school weet wat je met LOB voor leerlingen wil bereiken. Kotter (2006), één van de grondleggers van verandermanagement, geeft ook aan dat als de urgentie van een visie bekend is, het eerste doel zou moeten zijn om samen met anderen te starten met de ontwikkeling van een visie. In opdracht van het MT ben ik verantwoordelijk voor het verbetertraject voor LOB in de komende jaren. De eerste stap zal zijn dat ik samen met mijn collega's een visie op LOB ga ontwikkelen rekening houdend met de onderstaande voorwaarde van het MT.

"De visie voor LOB moet wel passen bij de huidige missie en visie van de school."

MT

1.2 Probleemstelling

In schooljaar 2010/2011 ben ik aangesteld als decaan van het vmbobb/kb. Alle zaken waren nieuw voor mij en daarom heb ik de taken uitgevoerd als decaan, zoals ze al jaren op onze school gedaan werden. Vorig jaar werd duidelijk dat LOB op onze school alleen bestaat uit losse activiteiten, zonder beschrijvingen daarvan. Een visie, LOB werkplan en de doelen van de activiteiten zijn niet aanwezig. De visie en het beleid is niet omschreven en dat riep bij mij als beginnend decaan veel vragen op. Als er geen beleid is of een strategie ergens voor is, hoe kan ik dan richting geven aan LOB? Waarom doen we al deze activiteiten eigenlijk? Wat leert de leerling van deze activiteiten? Is de leerling na vier jaar LOB wel goed voorbereid op zijn verdere loopbaan? Ik zal het verder illustreren aan de hand van onderstaande praktijkvoorbeelden.

"Ik heb nog geen flauw idee wat ik voor opleiding moet gaan doen. Van de leerplicht kreeg ik al een dreigbrief, omdat ik me nog niet heb aangemeld voor een opleiding. Wat moet ik nu?"

24 mei 2012

Leerling 4^e klas die wacht op de uitslag van het examen.

"Ik heb geprobeerd de leerling te laten nadenken over haar loopbaan, maar haar loopbaancompetenties zijn niet voldoende ontwikkeld om een keuze te maken voor haar verdere loopbaan. Daarnaast kan ik de leerling niet dwingen in een bepaalde richting. Advies heeft niet het gewenste effect bij de leerling."

24 mei 2012

Decaan

"Drie jaar geleden was er een decaan die zelf de uitvoerende taak voor LOB verzorgde. Ik ben aangesteld als decaan die LOB coördineert vanuit de tweede lijn. De uitvoerende taak van LOB ligt bij de mentoren vanuit de eerste lijn. Deze opzet is een wijziging in de structuur t.o.v. de situatie voor mijn aanstelling en vormt een verzwaring van de taak als mentor. Dit is niet naar de mentoren gecommuniceerd en er zijn geen extra uren voor deze begeleiding vrijgegeven. Ik wil mijn collega's graag helpen door LOB voor hen goed te coördineren en hen inzicht te geven in hun taken. Er staat alleen nog niets op papier."

25 mei 2012

Decaan

Als decaan heb ik geen houvast om ergens aan te werken. Ik weet ook niet wat we met LOB willen bereiken en de richting van LOB in de toekomst is nog een raadsel. Een voorbeeld van deze onduidelijke situatie is de samenwerking met de Rotary Leerdam. Ik onderneem pogingen om bedrijven bij school te betrekken voor stages en bedrijfsbezoeken, omdat ik denk dat dat goed is voor de loopbaanorientatie van de leerling. Maar is dit ook de richting die wij op willen gaan als school? Vanuit de beschreven onduidelijkheden en de onvoldoende score op de LOB-scan ga ik LOB in de komende jaren opnieuw opzetten. Kotter (2006), Loeve (2005) en de projectgroep stimulering LOB (2009) adviseren om te starten met de ontwikkeling van een visie. Een visie wordt gezien als een eerste startpunt van een organisatie. Maar hoe wordt een visie voor LOB ontwikkeld? Dat moet toch samen met collega's? En wat moet in een visie beschreven staan? Deze noties leiden tot de volgende onderzoeksvraag.

1.3 Onderzoeksvraag

Welke breed gedragen visie ontwikkelen wij op het Heerenlanden college om LOB te verbeteren?

1.4 Huidige situatie

De locatie waarop ik als docent exacte vakken en decaan werkzaam ben heeft ongeveer 300 leerlingen op het laagste niveau van het reguliere voortgezet onderwijs: vmbo bb/kb. De school staat midden in Leerdam-west; de oude Molukse wijk van Leerdam. De hogere niveaus tot en met vwo krijgen les op een andere locatie. Daarnaast vallen wij als Heerenlanden college onder een bestuur van zeven

scholen uit de regio, die de naam Stichting Christelijk Voortgezet Onderwijs voor de regio Alblasserwaard-Vijfheerenlanden (CVO-AV) heeft. Het Heerenlanden college is in 2010 bestuurlijk gefuseerd met de zes andere scholen.

Onze school kenmerkt zich als een school met een diversiteit aan leerlingen van verschillende culturen. Veel leerlingen hebben leer en/of gedragsproblemen en krijgen niet de ondersteuning die ze nodig hebben. Op de kwaliteitskaart van de onderwijsinspectie scoorden wij als school onder de maat en wij zijn in 2009 als een zeer zwakke school bestempeld. Onder verscherpt toezicht van de inspectie zijn wij een zwaar verbetertraject van twee jaar ingegaan om de school weer op de rit te krijgen. In 2011 scoorden wij op de kwaliteitskaart weer voldoende en de school is weer onder normaal toezicht komen te staan. In de voorgaande twee jaren hebben we met alle collega's hard gewerkt om de resultaten te verbeteren. Wij zijn een kleine school en daarom vallen alle docenten van onze locatie onder een team met drie managementleden. Na het verbetertraject zijn werkgroepen opgestart om bepaalde zaken zoals het pedagogische klimaat, taalbeleid en het toetsbeleid in de school te verbeteren. LOB is in het verbetertraject en de werkgroepen niet aan bod gekomen. De rust in de school begint weer terug te komen na pittige jaren en ik hoop dat mijn collega's klaar zijn voor een verbetertraject voor de toekomst van LOB.

1.5 Gewenste situatie

Na dit onderzoek in schooljaar 2011/2012 is er een visie voor LOB op het Heerenlanden College aanwezig. In deze visie staat de leerling centraal, omdat de leerling zich beter moet leren oriënteren op zijn verdere loopbaan en in staat moet zijn om elke keuze te kunnen onderbouwen in de toekomstige flexibele loopbaan. Ik ben pas tevreden als deze visie draagvlak heeft bij docenten, mentoren en managementleden. Daarnaast wil ik dat deze visie ambitieus en haalbaar is. Vanuit de te ontwikkelen visie gaan we in schooljaar 2012/2013 een LOB-werkplan schrijven met doelen die korte termijn successen generen. Dit beleid geeft houvast voor mij als decaan en alle andere begeleiders van de loopbaanoriëntatie van de leerlingen. Het hele verbetertraject van LOB zal ongeveer drie tot vijf jaar in beslag nemen.

Hoofdstuk 2: Theoretische onderbouwing

In dit hoofdstuk wordt de literatuur omtrent de begrippen Loopbaanoriëntatie en begeleiding (LOB), draagvlak, missie en visie geraadpleegd. De noodzaak, bestanddelen en ontwikkeling van een visie worden beschreven. Met behulp van deze literatuur kan ik mijn onderzoek opzetten en uitvoeren om hierna een visie voor LOB te ontwikkelen.

2.1 Loopbaanoriëntatie en begeleiding

De titel van deze paragraaf legt de nadruk op het woord loopbaan. “De loopbaan is de weg die iemand aflegt in de wereld van opleiding en arbeid.” (Spijkerman & Admiraal, 2000, p. 11) De leerling op het voortgezet onderwijs bevindt zich midden in de schoolloopbaan en nog niet in de arbeidslloopbaan.

Van Dale definieert oriënteren als: “zich op de hoogte stellen van de toestand en de verhoudingen” (2012, oriënteren). Bij deze definitie kunnen we de aanvulling plaatsen: gericht op wereld van opleiding en arbeid, omdat we spreken over oriëntatie op de loopbaan. Spijkerman en Admiraal (2000) leggen in hun boek uit dat de schoolleiding verantwoordelijk is voor de activiteiten in het kader van de loopbaanoriëntatie en begeleiding. Hierbij ben ik als schooldecaan eindverantwoordelijk gemaakt om LOB te coördineren. De begeleiding wordt verder verzorgd door de klassenmentor en de vakleerkracht. In eigen woorden zou ik LOB uitleggen als de voorbereiding van de leerling op de toekomst van opleiding en werk, waarbij ze begeleid worden door de professionals op school. Een goed LOB programma heeft volgens Spijkerman en Admiraal (2000) twee doelen:

1. De leerling is in staat via reflectie op ervaringen een eigen arbeidsidentiteit op te bouwen.
2. De leerling kan adequaat communiceren over zijn loopbaan met anderen.

Deze doelen gaan over de ontwikkeling van de leerling zelf en steken niet in op doelen die ook in mij opkomen. Als decaan wil ik namelijk ook dat leerlingen na het vmbo een goed doordachte keuze voor een vervolgopleiding hebben gemaakt of dat een leerling via de beroepsbegeleidende leerweg (BBL) een opleiding en passende baan heeft gevonden. BBL houdt in dat de leerling vier dagen werkt en één dag naar school gaat.

2.2 Verandering in LOB

Het nationaal expertisecentrum voor leerplanontwikkeling (SLO) is een publieke taakinstelling in de driehoek wetenschap, beleid en praktijk. Deze instelling werkt samen met andere schoolgerelateerde organisaties en heeft ook een aantal praktische hulpmiddelen ontwikkeld om hedendaags LOB vorm te geven. De VO-raad werkt samen met het SLO en de eerstgenoemde heeft in 2009 ook de LOB-scan ontwikkeld om LOB op scholen te verbeteren (nationaal expertisecentrum leerplanontwikkeling [SLO], 2012).

Tientallen jaren geleden traden de leerlingen vaak in de voetsporen van hun ouders. Mijn overgrootvader was al boer, vervolgens werd mijn opa boer en nu is ook mijn vader boer. De leerling maakt nu veel meer zelf een keuze voor een opleiding en beroep. Ook tijdens de verdere loopbaan moet de leerling veel vaker dan vroeger gedwongen of ongedwongen keuzes maken. Dit heeft tot gevolg dat de leerling loopbaancompetenties moet ontwikkelen als voorbereiding op de loopbaan. De leerling moet:

- Onderzoeken waar hij goed in is en passie voor heeft.
- Zicht krijgen op de wereld van werk.
- Leren keuzes te maken.

Om dit te bereiken dient het vmbo de leervraag van de leerling centraal te stellen en de praktijk laagdrempelig aan te bieden. De leerling heeft invloed op het eigen leerproces door zelf keuzes te maken tijdens LOB activiteiten en hierbij te reflecteren op de eigen ervaringen.

De project stimulering LOB (2009) geeft het advies om LOB in te richten zoals vermeld in bijlage 7, waarin de volgende varianten voor LOB worden beschreven:

0. Traditioneel LOB
1. LOB via projecten
2. LOB als apart vak
3. LOB geïntegreerd in de beroepsgerichte vakken.
4. LOB geïntegreerd in alle vakken.

2.3 Visie op LOB

SLO geeft aan wat er in het huidige LOB belangrijk is voor een visie. Het adviseert wat er inhoudelijk in de visie voor LOB kan komen. Hieronder staat de visie op LOB door het SLO (2012):

“De visie op LOB heeft de afgelopen jaren een enorme ontwikkeling doorgemaakt. Essentieel hierin is dat leerlingen niet alleen ondersteund moeten worden bij het maken van een keuze voor een vervolgopleiding of een beroep, maar ook begeleid moeten worden bij het ontwikkelen van competenties die hen in staat stellen hun loopbaan vorm te geven. Daarvoor is het noodzakelijk dat zij veelvuldig in contact komen met de beroeps- en opleidingenpraktijk.”

2.4 Draagvlak

Omdat ik met ondersteuning van mijn collega's een visie wil ontwikkelen voor LOB op onze school zal ik hier ook uitleggen wat draagvlak is en hoe ik draagvlak creëer bij mijn collega's voor de nieuw te ontwikkelen visie. Van Dale definieert draagvlak als: “Draagvlak is een groep die iets ondersteunt of nastreeft” (2012, draagvlak) en dat wil ik voor het verandertraject in het geheel en in eerste instantie ook voor de nieuwe visie graag bereiken. Ik geloof namelijk zelf dat we als team veel meer bereiken dan ik als decaan alleen. Draagvlak heeft te maken met het meekrijgen van mensen en het accepteren van een idee (Mars, 2006). Deze samenwerking en acceptatie zorgen voor verandering in gedrag. Mars (2006) gebruikt liever het woord verbondenheid. Mensen die zich verbinden met een verandering begrijpen de noodzaak en voelen zich bekwaam om hun gedrag te veranderen. Ze voelen zich verantwoordelijk voor hun eigen rol. Er zijn vijf krachten om te werken aan verbinding voor een verandering:

5. Urgentie is een duwende kracht. Dit komt vaak voor als verandering voortkomt uit een probleem.
6. Ambitie is een trekkende kracht. Dit zorgt voor een gevoel van richting.
7. Planning.
8. Interactie.
9. Leiderschap.

Vanuit de bovenstaande benadering wil ik graag samen met mijn collega's een ambitieuze visie ontwikkelen, waar iedereen in mee zal gaan. Ook zal ik de noodzaak voor de start van het verandertraject aangeven door mijn collega's inzicht

te geven in de resultaten van de LOB-scan van vorig schooljaar, waarbij LOB op het Heerenlanden College onvoldoende werd beoordeeld. Tiffany en Peterson (2005) sluiten goed aan bij mijn idee om “samen” een visie te ontwikkelen, want ik kan mijn collega’s motiveren door veel met ze te communiceren en hen laten meedenken over de toekomst van LOB. Kotter (2008) heeft over de duwende kracht urgentie een boek geschreven waarin hij verduidelijkt hoe je mensen meekrijgt om met zijn allen een doel te bereiken. Hij geeft aan dat je moet willen winnen en altijd scherp en kritisch nadenken over de kansen en bedreigingen. Hij beschrijft vier tactieken om mensen dit gevoel te geven:

1. Tactiek 1 wordt gebruikt om de buitenwereld binnen te halen. Emotionele, meeslepende gegevens in je organisatie droppen, de werkelijkheid van de organisatie schetsen en externe kansen aandragen. Oftewel, een voorbeeld schetsen van hoe het zou kunnen zijn.
2. Tactiek 2 wordt toegepast vanuit een gevoel van urgentie. Elke dag daden maken van je woorden, het goede voorbeeld geven en positief zijn over nieuwe ideeën wekken vertrouwen in de veranderingen.
3. Tactiek 3 houdt in dat crisissen worden beschouwd als kansen voor verandering.
4. Tactiek 4 richt zich op het verwijderen of neutraliseren van mensen die tegen de verandering zijn. Handelwijzen hierin zijn hen negeren, afleiden, sociale druk op hen uitoefenen of hen zelfs de deur uitwerken.

Deze tactieken ga ik deels gebruiken tijdens mijn onderzoek om draagvlak te creëren voor een nieuwe visie. Hier kom ik op terug in hoofdstuk drie.

Om een visie te ontwikkelen zal ik meer moeten weten van strategieën in management. Al snel kom ik uit bij de missie en visie van een organisatie. Dit is namelijk de essentie van een strategie aldus Nieuwenhuis “Missie en visie vormen het fundament van een strategie. Het beschrijft de identiteit van de organisatie” (Nieuwenhuis, 2008, p. 22). Voor een verandertraject zal ik dus een kijkje moeten nemen bij de totstandkoming van een missie en visie van organisaties.

2.5 Missie

In verschillende bronnen worden visie en missie vaak samen genoemd als basis van een strategie. Om te begrijpen wat de termen inhouden volgt eerst een uitleg van deze woorden. Volgens het online woordenboek van Van Dale is “Een missie is de

hoofddoelstelling van een bedrijf” (2012, missie). Bos (2009) legt uit dat een missie het bestaansrecht van de school is. In een korte en krachtige beschrijving wordt hierin uitgelegd in welke fundamentele behoefte de school voorziet. Wat doen we, waarom, voor wie en waartoe? Het kan aangevuld worden met een aantal streefbeelden waarin duidelijk wordt waar we naartoe willen werken. Het zijn toekomstgerichte stellingen die merkbaar en meetbaar geformuleerd worden. Nog korter is een mission-statement, een slagzin die bondig de kern van de missie weergeeft.

Veel bedrijven hebben een dergelijke slagzin voor hun bedrijf. Steve Jobs, de eigenaar van Apple, zei heel vaak: “We want to make the best computers in the world.” Het wordt zo vaak aangehaald in de media dat we bij deze uitspraak snel aan dit bedrijf denken. Het kan naar mijn mening heel goed zijn om de ambitie van de school ook in een zin te vermelden en door iedereen uit te laten dragen. Een mission-statement kan een bedrijf of school uniek maken. De volgende citaten geven een betekenis aan het begrip missie. “The main aspect of a mission statement is the company’s core purpose which sets the firm apart from other firms and which is an idealistic reason for being”(Sabrautzki, 2009, p. 3). Het doel dat het bedrijf onderscheidt van anderen en de reden is van bestaan. “A specific statement that identifies an organizational operational capability need”(Wasson, 2006, p. 157).De boodschap, die de kwaliteit van een werkzame organisatie kenmerkt. “Het is een korte samenvatting van de doelen die, als ze eenmaal bereikt zijn, de visie verwezenlijken.” (Loeb & Kindel, 2004, p. 94)

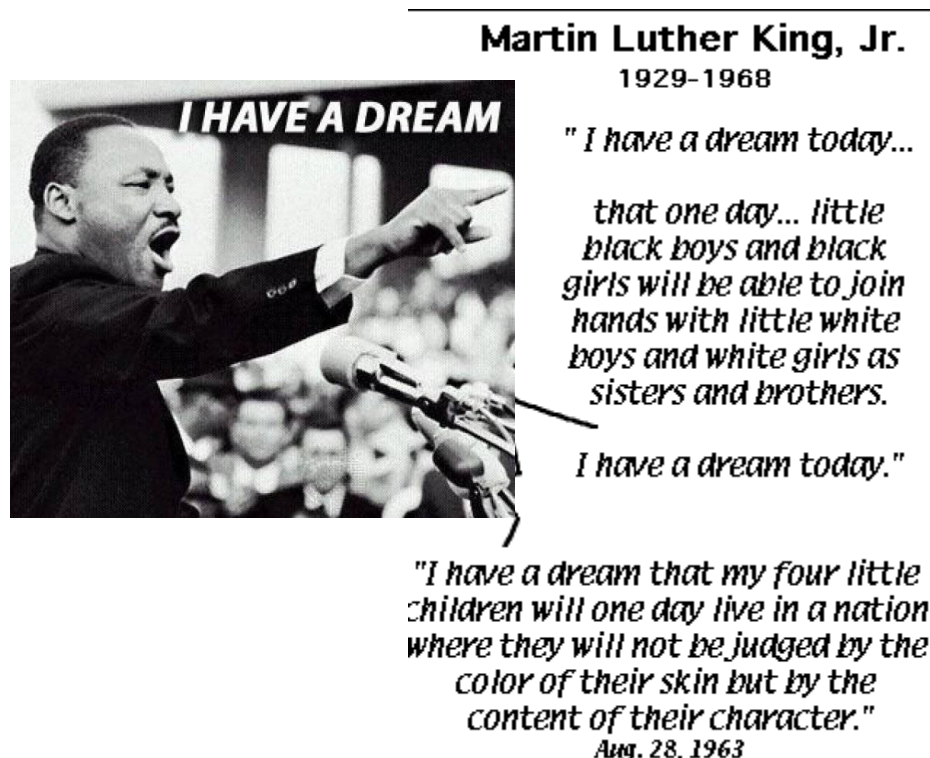
In eigen woorden zou ik samenvatten dat een missie de unieke doelen omschrijft en het bestaansrecht van een bepaalde organisatie verklaart. Hierbij ingesloten is de onvoorwaardelijke verplichting om dit doel te bereiken. Een mission-statement is de samenvatting van de gehele missie. Het is de grondgedachte van de unieke ambitieuze doelen die een organisatie heeft.

2.6 Visie

Er zijn verschillende definities van de term visie in omloop. Volgens het online woordenboek Van Dale is een visie is “een kijk op iets” (2012, visie). Volgens Bos(2009) wordt een visie omschreven als volgt “In de beschrijving van een visie geeft de school een beeld van de (soms al gerealiseerde) toekomst. Het geeft een uitleg van het huidige beeld en de toekomstige haalbare uitdaging” (p. 95).

"The vision is de source and the main idea of a company. It is a picture of how a company should look like in the future" (Sabrautzki, 2009, p. 3). "Het ideale plaatje van hoe een organisatie er in de toekomst uitziet. Een visie is een overkoepelend idee of een realiseerbare droom" (Loeb & Kindel, 2004, p. 118).

Er zijn verschillende bekendheden met grote ideeën die veel mensen inspireren. Bijvoorbeeld de uitspraken van Martin Luther King en zijn 'dream' kan men beschouwen als een visie voor de wereld. Hierom is onderstaande droom van Martin Luther King als figuur 1 toegevoegd.



Figuur 1. I have a dream. www.enchantedlearning.com

Deze wereldbekende speech is voor velen nog droom die nog steeds verder ontwikkeld wordt. Ik geloof zelf dat zo'n droom (visie) iets is waarvoor je onvoorwaardelijk voor wil gaan.

Bainbridge (2007) heeft zelfs een boek geschreven over de ontwikkeling van een visie voor scholen. "Vision is an optimistic yet realistic dream of what we would like to be" (p. 2). Vrij vertaald is een visie een optimistische, realiseerbare droom van wat we willen zijn. Het laatste gedeelte van de zin komt veel vaker voor in de literatuur, zoals u verder zult lezen. Bainbridge (2007) noemt verder dat een visie ook een punt

is in de toekomst waar je nooit echt komt, omdat het dan al veranderd is. Dit is erg mooi verwoord, omdat ik dezelfde mening deel. Stilstand is achteruitgang. In eigen woorden vat ik samen dat een visie een optimistisch, maar realiseerbaar beeld is van wat we in de toekomst willen zijn.

2.7 Verschil missie en een visie

De begrippen missie en visie liggen dicht bij elkaar en worden regelmatig door elkaar gebruikt. Nieuwenhuis (2008) geeft een simpele beschrijving. Een missie is waarom we bestaan en een visie is wat we willen zijn. Deze mening over de definitie van Nieuwenhuis wordt gedeeld door Kaplan en Norton (2001).

Mijns inziens is het verschil tussen een missie en visie te beschrijven als hoe een bedrijf of school eruit zou moeten zien (visie) en hoe je dat kan bereiken vanuit een bepaalde gedachte (missie). Met een missie (gedachte, ideeën, doelen) kan je een visie bereiken. Het Heerenlanden College heeft een missie als fundament van de organisatie. Vanuit deze missie en de schoolvisie (bijlage 2) zullen wij een visie gaan ontwikkelen voor LOB op het vmbo kb/bb.

2.8 Noodzaak van een visie

“a vision paints a picture of the future that clarifies the direction of the organisation and helps individuals to understand why and how they should support the organisation” (Kaplan & Norton, 2001, p. 336). Een visie geeft richting aan de organisatie en het geeft reden waarom betrokkenen mee zouden willen werken aan die toekomst. Het verbindt mensen om ergens voor te gaan. Ongeveer vergelijkbaar van Bainbridge (2007): “It unifies people at all levels toward a shared goal. It brings focus and clarity to our desired future” (p. 2). Iedereen, ongeacht welk niveau, gaat voor hetzelfde doel. Heel mooi hieraan is de omschrijving van de toekomst die we begeren.. Ik voel me gemotiveerd om samen met mijn collega's een visie te ontwikkelen waar we allemaal warm voor lopen. Wasson (2006) beschrijft dat het de basis kan zijn voor grote ondernemende arbeidsprestaties. Ik denk dat je de visie daarom bij werkzaamheden altijd in gedachten moet hebben. Na de ontwikkeling van een visie weet je wanneer iets een goede prestatie is. Het geeft ook houvast om niet te ver af te wijken van waar het uiteindelijk om gaat. “Afwijken van de visie kan, maar dan tijdelijk” (Sollingen, 2007, p. 75). Vanuit een visie kan je een strategie bedenken om dingen te gaan veranderen. Nieuwenhuis (2008) beschrijft dat vanuit de visie de doelstellingen vanuit de organisatie ontstaan.

Een visie is een begin van een nieuw tijdperk. Loeve (2005) vergelijkt een nieuwe koers binnen een organisatie met een zeiltocht, waarin zes fasen worden doorlopen. Dit noemt hij de AtspAr-methoden. De eerste vier letters geven de planfase aan. De “A” staat voor analyse en in het onderzoek naar de beoordeling van LOB op onze school heb ik de analyse vorig jaar al uitgevoerd (bijlage 1). In de nog te ontwikkelen visie wil ik samen met collega’s het ultieme doel van LOB bepalen, omdat dit een onderdeel is van de visie voor LOB. Loeve (2005) beschrijft dit in de tweede fase die hij ‘target’ (t) noemt.

2.9 Bestanddelen van een visie

Volgens Robbins en Coultner (2011) bestaat een visie uit een omgevingsbeeld, gedroomde positie en een succesformule. Ze benadrukken dat een visie een succesfactor heeft en een omgevingsfactor. Daarom ga ik in dit onderzoek ook op zoek naar in het verleden behaalde successen, maar ook naar dromen over toekomstige successen. Daarnaast wil ik onderzoeken welke omgevingsfactoren een rol spelen bij LOB en of daar zaken van in de visie geschreven moeten worden. Nieuwenhuis (2008) geeft aan dat in de visie een haalbaar, maar ambitieus toekomstbeeld moet zijn weergegeven. Een visie kan ook bestaan uit de beschrijving van het eindpunt. “the vision creates the picture of the destination” (Kaplan & Norton, 2001, p. 336).

Het tekstueel vormgeven van een visie kan in één zin, maar kan ook meerdere zinnen tot een halve pagina beslaan. Sollingen (2007) geeft in zijn boek in elk geval het advies om de essentie van de visie in maximaal een paar zinnen te beschrijven. Ik sluit mij hier volledig bij aan, omdat het direct duidelijk moet zijn wat het doel is van LOB op het Heerenlanden College. Hoewel dit niet in de literatuur te vinden is, ga ik ervan uit dat een visie ook goed leesbaar en te begrijpen moet zijn. Hoe denken de mensen erover die al vaker een visies hebben ontwikkeld? Ik ga het onderzoeken.

2.10 Ontwikkeling van een visie

“Er is geen vaste weg om te komen tot een gezamenlijke visie” (Sollingen, 2007, p. 73). Gelukkig geeft Sollingen (2007) wel tips om te komen tot een visie:

1. Beschrijf successen uit het verleden en de toekomst. Neem een punt in de toekomst en beschrijf hoe het eruit ziet en wat je daarbij hoort en ziet.
2. Bedenk slogans met daarin het primaire doel.

Tiffany en Peterson (2005) geven ook goede tips om te komen tot een visie:

1. Selecteer een klein groepje toegewijde collega's van verschillende niveaus en lees en bespreek de oude visie (Het lastige hieraan is dat wij op onze school nog geen visie voor LOB hebben).
2. Formuleer een aantal uitspraken die invulling kunnen geven aan de nieuwe visie.
3. Brainstorm hardop in een groepje, waarbij je iedereen laat praten.

John Kotter (2006), volgens velen de grondlegger van verandermanagement, beschrijft in meerdere boeken de acht fasen van verandering. In dit boek wordt de verandering van een organisatie verteld aan de hand van een fabel over een groep pinguïns waarvan de ijsberg smelt.

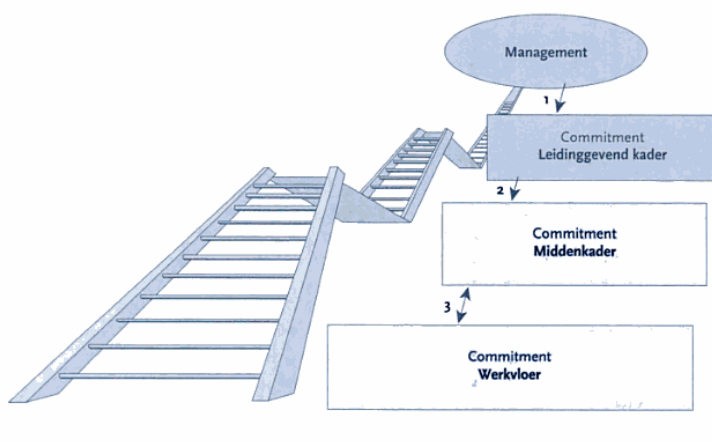
Acht fasen van Kotter (2006):

1. Creëer een gevoel van urgentie.
2. Verzamel een leidend team.
3. Ontwikkel een visie en strategie.
4. Communiceer om draagvlak en betrokkenheid te creëren.
5. Maak het anderen mogelijk om te handelen.
6. Genereer kortetermijnsuccessen.
7. Houd het tempo hoog.
8. Creëer een nieuwe cultuur.

Vertaling van de acht fasen van Kotter in het verhaal:

Alice één van deze pinguïns komt erachter dat de ijsberg waar heel de groep leeft aan het smelten is. Alice helpt anderen inzien waarom het belangrijk is dat hier iets aan moet gebeuren. Samen met anderen verzamelt Alice een leidend team met een diversiteit aan pinguïns met verschillende capaciteiten. Met dit team bedenken ze een visie en strategie om naar een andere ijsberg te verhuizen. Ondertussen wordt dit gecommuniceerd en uitgedragen door het hele team aan de andere bezorgde pinguïns. Als laatste maken ze het mogelijk dat er kleine successen komen, zodat de hele populatie erin blijft geloven. Uiteindelijk is er automatisch een nieuwe cultuur ontstaan.

Een visie voor LOB kan op veel manieren worden ontwikkeld en ingevoerd in een organisatie. Ik zal proberen een aantal manieren duidelijk uit te leggen. In de



afbeelding hiernaast een model van Nistelrooij en Wilde (2008). Zij laten zien hoe een organisatie een nieuw idee kan bedenken en invoeren. Top down, dus van boven in een organisatie naar beneden in de hiërarchische lagen in een bedrijf.

Figuur 2. De cascadeaanpak: echelons- en afdelingsgewijze aanpak. Uit *Voorbij Verandermanagement: Whole Scale Change, de wind onder de vleugels* (p. 60), door A. van Nistelrooij en R. de Wilde, 2008, Deventer: Kluwer.

Stapsgewijze top down verandering zoals in het plaatje wordt de cascade of watervalmethode genoemd. In de bovenste laag van het management wordt het waarom, wat en hoe bedacht om via een vaststaand pad de andere hiërarchische lagere lagen in het bedrijf door te geven. Belangrijk hierbij is dat elke laag achter de verandering staat en dat ook overdraagt aan een lagere laag. Het nadeel van deze methode is dat er ruis in de boodschap ontstaat naarmate het idee in een lagere laag terecht komt. De betekenis van het oorspronkelijke idee verandert en in lagere lagen kan er weerstand ontstaan tegen het nieuwe idee, omdat ze geen “commitment” meer hebben. De tegenhanger van de top down theorie is de bottom up theorie die Dankert (2011) in zijn boek beschrijft. De bottom up theorie gaat over de implementatie van spontane ideeën door uitvoerende werknemers in een organisatie. De mensen met de uitvoerende taak bepalen volgens Dankert zelf hun richting waarop anderen weinig invloed hebben. Daarom worden uitvoerende werknemers vaak kritisch geanalyseerd en gehoord als startpunt van een verandering. Van beide theorieën is Benny Hjern de belangrijkste vormgever. Vaak worden deze theorieën gecombineerd tijdens een verandertraject.

2.11 Visie en inclusie

In mijn praktijkonderzoek wil ik ook iets zeggen over de visie voor LOB in combinatie met inclusie. In 2011 zou het Ministerie OC&W (2007) elke school al verplicht gesteld hebben om iedere leerling passend onderwijs aan te bieden. Dit noemen we

de zorgplicht, maar is al eerder uitgesteld. Vanwege de financiële randvoorwaarden is besloten om de invoering van het nieuwe stelsel passend onderwijs wederom met een jaar uit te stellen. Met ingang van schooljaar 2014/2015 wordt de zorgplicht wel ingevoerd. Inclusief onderwijs gaat nog verder dan passend onderwijs. Volgens Droogendijk (2009) gaat inclusief onderwijs over een school voor alle kinderen waarin diversiteit normaal is. De leerlingen werken aan onderwijs op eigen tempo en met eigen doelen. De inclusiegedachte denkt niet aan de stoornis van leerlingen maar juist aan de diversiteit van leerlingen. Het is een toegevoegde waarde om anders te zijn en geeft ons kansen om na te denken over hoe we leerlingen met een beperking volledig kunnen laten deelnemen als onderdeel van de groep, ondanks hun speciale onderwijsbehoefte (Schouwer, Vandekinderen & Putte, 2011).

Kinderen worden zich zo bewust van een wereld vol verschillen door met elkaar om te gaan en dus is deze diversiteit een waarde voor alle leerlingen (Helder, 2005). Ik sluit me hier volledig bij aan, want ook al zijn er veel leerlingen met een beperking, ze hebben allemaal recht op onderwijs en gelijke behandeling. Het is ook mijn ideaal om in onze school inclusief onderwijs aan te bieden aan alle leerlingen, maar praktisch gezien kan ik het me nog niet voorstellen. Een kwart van de leerlingen met een lage intelligentie, leer, gedrags en ontwikkelingsstoornissen (zoals de leerlingen op onze school) maken zonder onderbouwing een willekeurige keuze voor de verdere loopbaan en dit probleem gaat toenemen als het aantal leerlingen met een beperking vanuit het speciaal onderwijs naar reguliere scholen zal gaan (Harinck & Oudheusden, 2011). LOB op onze school scoort nu al onvoldoende en zal in de komende jaren verbeterd gaan worden (Zandwijk, 2011) en met de prognose van Harinck en Oudheusden in gedachte is het dus belangrijk om ook over LOB en passend onderwijs na te denken. We zijn als school de eerste stappen aan het zetten om over twee schooljaren aan de zorgplicht te kunnen voldoen, maar we zullen nog een grote slag moeten maken. Volgens Helder (2005) bestaat de ontwikkeling van inclusief onderwijs uit de drie bouwstenen: Cultuur, organisatie en leren en deze zijn altijd met elkaar verbonden. Onze school is pas net bezig met de ontwikkeling van passend onderwijs in het algemeen, maar nog niet op het gebied van LOB. Zo hebben wij op het Heerenlanden college wel een regionaal samenwerkingsverband met scholen in Gorinchem om de leerling toch de nodige zorg te aan te bieden, maar het is nog niet vormgegeven voor alle leerlingen. Mijn mening is dat de school waarop ik werkzaam ben nog niet klaar is voor inclusief

onderwijs in combinatie met LOB. Daarnaast ben ik pas net bezig met de verbetering van LOB startend vanuit de ontwikkeling van een visie. De organisatie in onze school op het gebied van passend onderwijs en LOB is nog teveel los zand. Met deze reden vind ik dat de organisatie van passend onderwijs in de school en LOB in het algemeen eerst goed moet staan om vervolgens LOB en passend onderwijs te combineren. Voor dit afstudeeronderzoek ga ik samen met mijn collega's een visie ontwikkelen voor LOB, waar passend of inclusief onderwijs prima bij aansluit, hoewel het in de visie niet expliciet genoemd zal worden. Over twee jaar is de zorgplicht ingevoerd in onze school, maar is het verbetertraject voor LOB nog in volle gang. Later zal passend of inclusief onderwijs ook in LOB verweven worden. LOB zal in principe wel onderdeel worden van de Zorgplicht, maar de eerste zetten zijn voor de school in het algemeen. Als op onze school hierover meer duidelijk is, zal ik het meenemen in het verbetertraject voor LOB.

Hoofdstuk 3: Onderzoeksmethodologie

Dit hoofdstuk behandelt de opzet van mijn onderzoek. De onderzoeksmethodiek wordt uitgelegd met daarbij de verwerking van de resultaten en een beoordeling over de kwaliteit van het onderzoek.

3.1 Onderzoeksfunctie

Mijn onderzoek is volgens Harinck (2010) een praktijkgericht onderzoek. Het doel van mijn onderzoek is de ontwikkeling van een visie voor LOB op de school waarop ik werkzaam ben, het Heerenlanden College. Deze visie is het startpunt voor een nieuw LOB-werkplan. In mijn onderzoek naar de beoordeling van LOB bleek dat er een duidelijke visie en LOB-werkplan ontbreekt op onze school. In dit praktijkonderzoek ga ik samen met mijn collega's een visie voor LOB ontwikkelen. Volgens Donk en Lanen (2009) zijn er zeven typen praktijkonderzoeken en is dit onderzoek een ontwerponderzoek. Mijn onderzoeksvraag is een ontwerpvraag en is duidelijk gericht op de ontwikkeling van een nieuwe te ontwerpen visie. In mijn onderzoek probeer ik een antwoord te vinden op de volgende vraag:

“Welke breed gedragen visie ontwikkelen wij op het Heerenlanden college om LOB te verbeteren?”

Met wij bedoel ik collega docenten en het management team, die daadwerkelijk deelnemen aan het ontwerpen. Daarnaast verzamel ik informatie onder leerlingen, decanen uit de regio en directeuren van de scholengroep CVO-AV.

3.2 Deelvragen

Om de onderzoeksvraag te kunnen beantwoorden splits ik deze in verschillende deelvragen. De antwoorden op de deelvragen geven na onderzoek concrete data die samen een antwoord vormen op de hoofdvraag. Harinck (2010) geeft bij deze werkwijze het voordeel aan dat het onderzoek beter afgebakend wordt, omdat gericht wordt ingespeeld op het doel van het onderzoek. Na het formuleren van deelvragen is het ook gemakkelijker om elke deelvraag om te zetten in een paar enquête- of interviewvragen. De hoofdvraag concentreert zich rondom de begrippen breed gedragen, visie en ontwikkelen met als doel LOB te verbeteren. Ik wil in mijn onderzoek daarom graag te weten komen hoe draagvlak wordt gecreëerd voor een visie. Daarnaast is het doel een visie te ontwikkelen en ik zal daarom in onze school

onderzoeken welk optimistisch, maar realiseerbaar beeld we hebben van de toekomst en wat we in de toekomst willen zijn. Als laatste wil ik weten hoe ik met deze informatie kan komen tot het ontwerp van een daadwerkelijke visie. Dit alles leidt tot de volgende deelvragen:

1. Hoe creëer ik draagvlak om LOB te verbeteren?
2. Hoe ontwikkelen scholen een visie?
3. Welke visies voor LOB bestaan er op andere scholen?
4. Welke visie hebben diverse partijen van het Heerenlanden College met betrekking tot LOB?
5. Hoe kan ik met deze input komen tot een nieuwe breed gedragen visie?

De antwoorden op deze deelvragen geven mij de informatie waarmee ik uiteindelijk de hoofdvraag kan beantwoorden. Om gegevens te verkrijgen voor deze deelvragen gebruik ik de volgende vormen van informatieverzameling die door Donk en Lanen (2009) beschreven zijn:

1. Schriftelijke vragenlijsten.
2. Individuele interviews.
3. Groepsinterviews.
4. Alternatieve vormen van informatieverzameling.
5. Schriftelijke bronnen binnen en buiten de school.

In paragraaf 3.4 zal ik uitleggen waarom ik gekozen heb voor deze vormen van informatieverzameling. Allereerst zal ik inzicht geven in de verschillende partijen die meegewerkt hebben aan het onderzoek.

3.3 Verschillende partijen

Om nuttige informatie te verzamelen voor mijn onderzoek wil ik gegevens verzamelen bij mensen die te maken hebben met de ontwikkeling van een visie voor een school of specifiek voor LOB. Logischerwijs zijn de directeuren van scholen eindverantwoordelijk voor de visie van de school en daarom zal ik hen bevragen over de ontwikkeling van visies. Specifieker voor LOB worden decanen vaak aangesteld als verantwoordelijke voor LOB en met deze reden zal ik bij hen informatie verzamelen over de visie voor LOB (SLO). Binnen onze school wil ik draagvlak verkrijgen voor het verbetertraject voor LOB, dus zal ik docenten met een uitvoerende taak op het gebied van LOB op alternatieve wijze bevragen om hierover mee te denken. Tevens heb ik zowel mannelijke als vrouwelijke docenten nodig met

verschillende onderwijservaringen, werkzaam in verschillende leerjaren en van alle leeftijden om informatie te verzamelen voor de nieuwe visie van de school. In dit onderzoek zijn het altijd heterogene docentengroepen, omdat onze school erg klein is en er ongeveer 25 mensen werkzaam zijn. Docenten geven vaak verschillende vakken en de onderwijservaring is bij elke docent anders. Zoeken naar homogene groepen lukt wel bij leerlingen. De vier leerlingen die meegeholpen hebben bij de ontwikkeling van een visie zitten in dezelfde klas en afdeling, hebben allen vier jaar LOB meegemaakt en waren bereid mee te denken over de toekomst van LOB. Het MT bestaat uit een afdelingsleider, vervangend afdelingsleider die tevens leerlingbegeleider is en de directeur. Deze personen heb ik geraadpleegd bij de gegevensverzameling voor alle deelvragen. De nadruk van dit onderzoek ligt bij de docenten en het MT, omdat een visie ontwikkeling naar mijn mening minder goed kan worden beschreven door leerlingen. Het MT is eindverantwoordelijk voor de grote lijnen in de school en de docenten voor de uitvoerende taken en daarom zal ik hen allemaal nauw bij dit onderzoek betrekken.

3.4 Vormen van informatieverzameling

Voor het ontwerp van een breed gedragen visie voor LOB heb ik verschillende vormen van informatieverzameling gekozen. Per vorm zal ik hieronder uitleggen waarom deze gekozen zijn en hoe de informatieverzameling tot stand is gekomen.

3.4.1 Schriftelijke vragenlijsten voor deelvraag 1, 2, 3 en 5

Voor de deelvragen één tot en met drie wil ik graag grotere groepen mensen bevragen en volgens Donk en Lanen (2009) is een schriftelijke vragenlijst dan geschikt. Decanen en directeuren van scholen zijn altijd drukbezet en hebben niet altijd tijd om mee te werken aan een onderzoek. Bovendien zou het een tijdrovende klus zijn om naar alle scholen van onze stichting te gaan om directeuren en decanen te interviewen. Het is mogelijk decanen uit de wijde regio input te vragen voor het onderzoek, middels een schriftelijke vragenlijst. Deze zijn naar mijn mening praktischer en genereren antwoorden op de gestelde vragen zonder dat de respondenten uitweiden over andere onderwerpen die voor het onderzoek niet van belang zijn.

In mijn onderzoek heb ik ervoor gekozen om een digitale enquête te ontwikkelen voor directeuren en één voor decanen (zie bijlage3). De vragen zijn gestructureerd

in de digitale enquêtes en semigestructureerd in de interviews. Donk en Lanen (2009) geven aan dat het meer structureren van de vragen zorgt voor een eenvoudiger verwerking van de gegevens. Gesloten vragen stel ik bijvoorbeeld om medewerking te vragen voor mijn onderzoek. Open vragen stel ik om meer informatie te verzamelen over het onderwerp. Alle vragen die ik heb gesteld aan de directeuren en decanen sluiten aan bij de literatuur over de onderwerpen die beschreven zijn in hoofdstuk twee.

- Voorbeeld één: *“Wat zijn de belangrijk voorwaarden volgens u waaraan een visie moet voldoen? De voorwaarden voor een visie beschrijf ik in paragraaf 2.9?*
- Voorbeeld twee: *“Hoe creëert u draagvlak om de visie (voor LOB) te bereiken? Het creëren van draagvlak beschrijf ik in paragraaf 2.4?*

Hierna kan ik de antwoorden van de respondenten met elkaar en de literatuur vergelijken.

3.4.2 Individuele interviews voor deelvraag 1, 2 en 4

Een interview met een respondent geeft mij de mogelijkheid om diep in te gaan op het onderwerp. Ik kan doorvragen op zaken die gezegd zijn. Daarnaast levert het informatie op van de respondent zonder dat hij of zij is beïnvloed door anderen, zoals Donk en Lanen (2009) ook beargumenteren. De eigen mening komt duidelijker naar voren dan bij een enquête.

Voor deelvraag één heb ik een individueel interview gehouden met de directeur om informatie te verkrijgen over het creëren van draagvlak. Van dezelfde respondent heb ik ook gegevens verzameld over de ontwikkeling van een visie, waar deelvraag twee over handelt. Andere respondenten heb ik individueel gesproken om vragen te stellen met betrekking tot de ontwikkeling van een visie voor LOB. Alle respondenten, bij wie ik een individueel interview afgenomen heb, sprak ik in een rustige ruimte en op een moment dat voor de respondent uitkwam. De respondent heeft binnen grenzen zelf bepaald wanneer het gesprek heeft plaatsgevonden. Voorafgaand aan elk interview heb ik het advies van Harinck (2010) gevolgd om interviewschema's te ontwikkelen (zie bijlage 4). Dit geeft houvast tijdens het interview, zodat ik optimale resultaten behaal tijdens het interview. Alle respondenten krijgen door deze vaste werkwijze op vergelijkbare manier de vragen voorgelegd, waardoor de gegevens betrouwbaar zijn en ik ze kan groeperen voor

mijn resultaten. Ter voorbereiding van elk interview heb ik nagedacht over de vragen die ik wilde stellen aan de respondent en heb ik deze genoteerd in een interviewschema. Ik stelde mezelf daarom de volgende vragen:

- Bij welke deelvragen kan deze respondent nuttige informatie opleveren?
- Wat wil ik van de respondent weten?
- Waarom wil ik dit weten?

De interviewvragen die hieruit volgden zijn semigestructureerd en de vragen over dromen van de toekomst soms zelfs ongestructureerd. Net als bij de schriftelijke vragenlijsten heb ik de vragen vanuit de literatuur gesteld (zie bijlage 5).

Voorbeeld één: *“Hoe zou de begeleiding van LOB er in de toekomst uit moeten zien?”*

De theoretische onderbouwing voor de inhoud van deze vraag beschrijf ik in paragraaf 2.6.

Voorbeeld twee: *“Wat is nu al een succes voor LOB of waar zou het succes voor LOB in de toekomst moeten liggen?”*

De theoretische onderbouwing voor de inhoud van deze vraag beschrijf ik in paragraaf 2.9.

3.4.3 Groepsinterviews voor deelvraag 1, 4 en 5

Een interview met meerdere respondenten geeft de mogelijkheid aan de respondenten elkaar te ondersteunen bij het geven van antwoorden. Donk en Lanen (2009) geven tevens als voordeel dat respondenten op elkaar kunnen reageren en dat de vraag vanuit verschillende perspectieven wordt bekeken. Op deze manier wilde ik bereiken dat respondenten al meer op één lijn komen en dat is belangrijk bij het creëren van draagvlak voor de nieuw te ontwikkelen visie. “Het afnemen van aparte interviews kost meer tijd dan een groepsinterview met alle respondenten tegelijk” (Donk en Lanen, 2009, p. 93) Het groepsinterview leverde tijdwinst op en dat was aantrekkelijk.

Voor deelvraag één heb ik met vier respondenten over casussen nagedacht.

Daarnaast ben ik dieper op de discussies ingegaan door de respondenten in de groep te bevragen naar hun mening. Voor deelvraag vier en vijf heb ik in een groep vragen gesteld over de inhoud van een visie en hoe we met de gegevens van de groep komen tot een daadwerkelijke visie. De verdere aanpak van de groepsinterviews (zie bijlage 6) zijn op dezelfde wijze tot stand gekomen als de individuele interviews van paragraaf 3.4.2. Daarbij wil ik vermelden dat ik dezelfde

vragen heb gesteld bij beide vormen van interviews. Alleen het doorvragen in de groepsinterviews heeft op een andere manier plaatsgevonden. In de groepsinterviews ben ik meer ingegaan op verschillende perspectieven van de respondenten. Bij de individuele interviews ben ik meer de diepte ingegaan.

3.4.4 Alternatieve wijze van informatie verzameling voor deelvraag 1 en 5

Om meer te weten te komen over draagvlak en om mensen mee te krijgen voor een verandering heb ik het anders aangepakt. Ik heb drie casussen (zie bijlage 7) verzonnen over verandering van LOB of onderwijs in het algemeen. Bij de casussen heb ik telkens vanuit een andere invalshoek om dezelfde informatie gevraagd. Ik heb verschillende vragen gesteld als: 'hoe krijg ik jullie mee voor deze verandering?' of 'waarom zou je boos worden als ik met deze verandering aankwam?'. De respondenten zijn hierover in discussie gegaan en hebben de gezamenlijke antwoorden op een groot blad geschreven. Na elke casus heb ik over de antwoorden vragen gesteld om meer inzicht te krijgen in de antwoorden.

Een voorbeeld van een vraag is: "Stel je het volgende nieuwe en zelfverzonnen idee voor: In het nieuwe schooljaar maakt elke docent voor elke les een lesbeschrijving en plaatst deze op de elektronische leeromgeving van school. Ga hierover in discussie en bedenk vijf dingen hoe ik jullie kan overtuigen om dit uit te voeren". De antwoorden van elke casus en van de andere gestelde vragen vergelijk ik in een volgend hoofdstuk met de literatuur in paragraaf 2.4.

Volgens Donk en Lanen (2009) is deze werkvorm te classificeren als een mix tussen een groepsinterview en een alternatieve vorm van informatieverzameling. Vanuit de verkregen informatie kan ik deelvraag vijf beantwoorden en een aantal docenten en managementleden vragen om hierop te reageren. Hierna maak ik er een definitieve versie van en deze zal ik na mijn onderzoek aan het gehele team presenteren.

3.4.5 Schriftelijke bronnen van binnen en buiten de school

In hoofdstuk twee heb ik een poging gedaan alle literatuur te beschrijven die van invloed is op de hoofdvraag van mijn onderzoek. Deze bronnen zal ik verder gebruiken in de conclusie van mijn onderzoek in hoofdstuk vijf.

3.5 Data verzameling en verwerking

Alle gesprekken die ik voor mijn onderzoek heb gevoerd heb ik opgenomen, zodat ik deze interviews uit kon schrijven. Ik heb er wel voor gekozen om uitweiding van respondenten, die niet van belang zijn voor mijn onderzoek in de weergaven van de gesprekken weg te laten. Ik moet hierbij wel vermelden dat ik op subjectieve wijze onbelangrijke gegevens weg zal laten. Uit de weergave van gesprekken kan ik de uitspraken groeperen om te komen tot de resultaten in hoofdstuk vier. Het groeperen van antwoorden heb ik ook gedaan bij het verwerken van de gegevens van de enquêtes. Voor de schriftelijke vragenlijsten zal ik de antwoorden ook groeperen op vergelijkbare antwoorden. Alle vormen van informatieverzameling leveren mij kwalitatieve gegevens door de open vraagstelling die ik zal verwerken in hoofdstuk vier per deelvraag geclusterd in vergelijkbare antwoorden.

3.6 Onderzoekskwaliteit

3.6.1 Triangulatie

Harinck (2010) geeft aan dat een goed onderzoek triangulatie dient te bevatten. Dat betekent dat vanuit verschillende invalshoeken onderzoek is gedaan om antwoord op de hoofdvraag te krijgen. Ik heb triangulatie in mijn onderzoek toegepast door:

- Per deelvraag verschillende vormen van informatieverzameling toe te passen.
- Voor elke vorm van informatie verzameling verschillende groepen respondenten te vragen. Deze groepen bestaan uit respondenten met verschillende functies in het onderwijs, hebben verschillende ervaringen en de docenten zijn werkzaam in verschillende leerjaren en afdelingen. De leerlingen zitten allen in de vierde klas en hebben dus maximaal LOB meegemaakt.

In de onderstaande tabel heb ik per deelvraag de triangulatie weergegeven van groepen en bronnen.

Deelvraag	MT	Decanen	Docenten	Leerlingen	Schriftelijke vragenlijst	Individueel interview	Groeps-interview	Alternatieve vorm	Literatuur
1	x	x	X		x	X	x	x	x
2	x	x			x	X			x
3		x			x	X			x
4	x	x	X	x	x	X	x		x
5	x		X		x		x		

3.6.2 Betrouwbaarheid

De nauwkeurigheid van een meting geeft volgens Harinck (2010) de betrouwbaarheid van een onderzoek weer. Mijn onderzoek is nauwkeurig uitgevoerd, waardoor de betrouwbaarheid gewaarborgd wordt. Daarnaast heb ik mijn interviewvragen laten controleren door mijn critical friends binnen de studie en in mijn privésituatie. Ook heb ik triangulatie toegepast.

3.6.3 Validiteit

Mijn onderzoek is valide, omdat ik: “meet wat ik wil meten” (Donk en Lanen, 2009, p. 65). Omdat ik vanuit verschillende invalshoeken dezelfde vraag stel, kan er gecontroleerd worden of er gelijke antwoorden komen op de vraag. Door triangulatie kan ik antwoorden van de interviewvragen vergelijken met de antwoorden op de schriftelijke vragen en is mijn onderzoek valide.

3.6.4 Ethiek

Volgens Boerman (2008) heeft ethiek te maken met de reflectie op de kwaliteit. “Ethiek geeft in die reflectie aan hoe we zouden moeten handelen: het goede bevorderen en het kwaad vermijden.” (p. 2). Mijn onderzoek is ethisch verantwoord, omdat ik:

- Vertrouwelijk om ben gegaan met de informatie van mijn respondenten. Ik heb ook toestemming gevraagd aan elke respondent om de informatie te mogen gebruiken voor mijn onderzoek. Daarnaast heb ik niets zo maar opgeschreven, zonder dat het in overeenstemming is met literatuur of de informatie van de respondenten.
- Zorgvuldig om ben gegaan met de verkregen informatie. Ik heb geprobeerd alle informatie zorgvuldig weer te geven in dit onderzoek. Conform Boerman (2008) heb ik met een open blik gehandeld in de samenwerking met respondenten.
- Volledigheid van informatie in dit onderzoek heb gegeven. Ik heb niets weggelaten wat met het onderwerp te maken heeft.
- Als critical friend van mijn studiegenoten me heb opengesteld voor kritiek en ik geprobeerd heb hen zinvolle tips te geven over hun onderzoeken.
- In overleg met de directeur dit onderzoek heb uitgevoerd. Als decaan beschouw ik het als mijn verantwoordelijkheid om een nieuwe visie te ontwikkelen waarmee de komende jaren andere zaken verbeterd kunnen worden voor LOB.

Hierbij heb ik mijn onderzoeksmethode nauwkeurig geprobeerd uit te leggen. In het volgende hoofdstuk leest u de resultaten op de deelvragen.

Hoofdstuk 4: Data-analyse en resultaten

De resultaten van het onderzoek worden in dit hoofdstuk beschreven. Eerst worden de data van de interviews en enquêtes geordend en vervolgens worden per deelvraag de resultaten genoteerd.

4.1 Resultaten casussen draagvlak (bijlage 11)

Casus 1: beschrijf vijf criteria om jullie mee te krijgen een idee uit te voeren:

- Investeren in de relatie met docenten.
- Netwerken onder collega's.
- Het nut en doel van het idee moet duidelijk zijn.
- Het idee moet overtuigend gebracht worden.

Antwoorden uit groepsgesprek: In het gesprek kwam duidelijk naar voren dat de relatie met de collega's het meest belangrijk is. Als er een goede relatie is, wil je iets voor een ander doen. Vraag het eerst aan diegenen met wie de relatie al goed is. Het gaat ook om de manier waarop dingen gevraagd worden. Je moet ook begrip tonen voor weerstand en je moet kunnen overtuigen.

Casus 2: Hoe krijg ik jullie mee om het afdelingskeuzeprocess volledig te veranderen?

Antwoorden:

- Brainstormen over het afdelingskeuzeprocess.
- Het nut van de verandering moet duidelijk zijn.
- De decaan moet laten voelen dat collega's gehoord worden.
- De verandering moet overtuigend gebracht worden.

Antwoorden uit groepsgesprek:

Door te brainstormen hebben de docenten ook inspraak. De docenten worden dan serieus genomen en worden gehoord. Wederom is het erg belangrijk dat de decaan goed kan overtuigen en presenteren. Het nut van de verandering moet weer duidelijk zijn. Charisma van de persoon die verandering wil doorvoeren is heel belangrijk. Allereerst moet er over dit onderwerp gebrainstormd worden. De decaan leidt en inventariseert de bijdragen. De decaan zet de vervolgstappen en komt met plannen. Zo kunnen de docenten meedenken. De verandering moet ook nuttig zijn voor de school.

Casus 3: Waar zou je boos over worden als ik plotseling een verandering wil doorvoeren?

Antwoorden:

- Dat de verandering niet gecommuniceerd is.
- De verandering op het laatste moment wordt gecommuniceerd.
- De collega's hebben geen inspraak gehad.
- Reactie van collega's hangt af van de persoon die het vraagt (relatie).
- Wat is het nut, doel en de winst van de verandering?

Antwoorden uit groepsgesprek: Als jij het zou vragen, dan zouden wij het doen. Het ligt aan de persoon die het vraagt. Boos ben je, omdat het niet gecommuniceerd is en je niets in te brengen hebt. Wat is hier het nut van en wat is de winst van deze verandering?

Overeenkomsten in antwoorden. Door de respondenten ingevuld.

Draagvlak door:

- De relatie met collega's.
- Het nut en doel van de verandering moet duidelijk zijn.
- Het tonen van begrip voor reacties van mensen.
- De balans tussen inspraak en opleggen.

Tips van collega's:

Docenten hebben geen kennis van zaken voor LOB. Jij hebt al een goede relatie met collega's, dus jij moet vooral inzetten op het nut en de doelen ervan. Kom met goede plannen. Maak een plan voor de langere termijn en evalueer je plannen regelmatig.

4.2 Resultaten enquête directeuren en interview directeur (bijlage 8 en 9)

In de onderstaande tabel heb ik de verkorte antwoorden uit de digitale enquêtes van de directeuren over visie ontwikkeling weergegeven. Naast de digitale enquête heb ik ook een interview afgenomen. De antwoorden op dezelfde vragen kunt u vinden in “antwoord interview”. Een leeg vak duidt op het ontbreken van een antwoord door de respondent. In “mijn bevindingen” heb ik de resultaten van het antwoord op de bijbehorende vraag samengevat.

	Antwoord directeur 1	Antwoord directeur 2	Antwoord directeur 3	Antwoord directeur 4	Antwoord Directeur 5
Vraag 1: Wat is de reden dat er een visie voor de school ontwikkeld is? Waarom: Ik wil weten waarom er een visie aanwezig is voor de school.	Tot 2000 was er geen visie. Na de fusie vond de directie het noodzakelijk een schoolbrede visie te ontwikkelen. Per school mocht de visie wel iets anders zijn.	Onze school werkt vanuit de missie en visie. Het is belangrijk een visie te hebben voor onderwijs en begeleiding, want die visie vertaalt je naar de praktijk van alle dag	Er is geen duidelijke visie voor de school	Als school kijk je vooruit om in te spelen om maatschappelijke en organisatorische ontwikkelingen. Daarnaast zijn er wettelijke verplichtingen die ander beleid met zich meebrengen.	Bij mijn aanstelling sprak de visie mij aan. Er is een idee voor een nieuwe mavo. Het inspectierapport gaf urgentie aan. Er was een team dat een redelijke veranderbereidheid had, maar waar nog niet eerder goed sturing aan gegeven was. Ik vond het als eindverantwoordelijk leidinggevend belangrijk dat er een schoolbreed gedragen doel voor ogen zou komen, waaraan we onze activiteiten konden ophangen.
Antwoord interview	Een visie geeft richting aan je onderwijs. De activiteiten moeten hierbij passen. Zonder visie flodder je alle kanten op. De visie is de grondlegger, waarmee je je verantwoordt.				
Mijn bevindingen	De reden voor de ontwikkeling van een schoolvisie is verschillend. De school heeft geen visie. De visie is verplicht. School werkt vanuit een visie. Met een visie kijk je vooruit om op de toekomst in te spelen.				
Vraag 2: Door wie is deze visie ontwikkeld? Waarom: Ik wil weten welk type werknemers de visie van een school ontwikkelen.	Management- teamleden van alle scholen (30 personen).	Bestuur en schoolleiding.	Directeur en twee externe begeleiders. Deze gaat ontwikkeld worden.	Directeur, Teamleiders, docenten, OOP, ouders, stakeholders.	LMT, teamverband en met individuele collega's.
Antwoord interview	Managementteam, docenten en gecontroleerd door MR.				
Mijn bevindingen	Vooral managementleden zijn betrokken bij de ontwikkeling van een visie. In mindere mate: docenten,				

	OOP, ouders, Stakeholders.				
Vraag 3: Voor welke termijn geldt deze visie? Waarom: Ik wil weten hoelang een visie blijft gelden.	Geen termijn afgesproken. (voor zover ik weet).	Een langere periode.	3 tot 5 jaar.	5 jaar.	5 jaar met een uitloop naar 7 jaar die nodig is.
Antwoorden interview	In scholen werk je met een schoolplan van vier jaar. De visie blijft eigenlijk langer bestaan. De uitwerking van de visie verandert wel.				
Mijn bevindingen	De visie geldt drie tot vijf jaar of "een langere periode" of dit is niet afgesproken. Een termijn van 5 jaar komt driemaal voor in de resultaten.				
Vraag 4: Met wie is deze visie doorgesproken? Waarom: Ik wil weten wie allemaal betrokken zijn bij de visie.	Met het voltallige personeel.	Bestuur, schoolleiding, MR en in de teams.	NVT	Directeur, Teamleiders, docenten, OOP, ouders, Stakeholders.	Collega, deelraad, externen, CVB
Antwoord interview	De visie is ontwikkeld door het managementteam en in overleg met een paar docenten. Vervolgens is deze gecontroleerd en goedgekeurd door de MR. Eigenlijk zouden we ouders er ook bij moeten betrekken.				
Mijn bevindingen	De visie wordt met alle werknemers doorgesproken.				
Vraag 5: Hoe wordt er zorg gedragen dat de visie niet uit het oog verloren raakt? Waarom: Ik wil weten hoe je aan de visie blijft werken.	Met een balance scorecard, die jaarlijks gemaakt wordt. Alle doelen die bereikt zijn dienen gerelateerd te kunnen worden aan de visie.	Met een balance scorecard die jaarlijks gemaakt word.	Bij alle beslissingen kijken of het past binnen de visie. Anders niet doen.	Vastleggen in de perspectievennot a, balance scorecard en periodiek in de agenda met LMT.	Visie uitdragen aan nieuwe collega's. Een domeinvoorzittersoverleg, waarin we activiteiten ophangen aan de visie. Meedoen met projecten.
Antwoord interview	We praten nu veel te weinig over onze visie. Ik pak de visie er nu steeds vaker bij. Ik zou het vaker moeten uitdragen naar anderen.				
Mijn bevindingen	Jaarlijks met behulp van een Balance Scorecard wordt driemaal genoemd. Doelen/beslissingen relateren aan de visie wordt ook driemaal genoemd. Periodiek overleg hierover.				
Vraag 6: Hoe is deze visie op uw school tot stand gekomen? Waarom: Ik wil weten hoe je een visie ontwikkeld.	Tweedaagse met alle MT-leden, waarin een visie is ontwikkeld. Reflectie op eigen locatie	Door MT-leden ontwikkeld in de jaren 90.	Geen antwoord	Brainstormen met alle medewerkers over belangrijke thema's. Reflectie op vellen in	Er is veel gecommuniceerd binnen groepen met verschillende samenstelling, teruggepakt, gekeken of zaken echt werken, uiteindelijk eerst de

	door werknemers. Nieuwe visie per locatie ontwikkelen.			personeelskamer . Verdere bespreking in teambijeenkomst.	invoering met pilots gewerkt.
Antwoord interview	De visie is tot stand gekomen in overleg met MT en een paar docenten. Daarna is deze opgesteld en gecontroleerd door de MR.				
Mijn bevindingen	De visie komt tot stand in overleg met een aantal collega's of met alle collega's. In dit overleg kan gebrainstormd worden over belangrijke thema's. Belangrijk is het om op de visie te reflecteren.				
Vraag 7: Wat zijn de belangrijkste voorwaarden volgens u een visie moet voldoen? Waarom: Ik wil weten hoe je een visie moet beschrijven.	Doel beschrijven. Weg naar het doel. Draagvlak onder al het personeel voor visie. Je moet er concrete meetbare doelen aan kunnen koppelen.	Voor een langere periode. Aansluiten bij de missie. Doet recht aan verscheidenheid van de leerlingen. Bied ruimte om onderwijs en begeleiding af te stemmen op specifieke behoeften van leerlingen	Draagvlak, herkenbaarheid, een concrete formulering en onderscheidend.	breed gedragen, en duidelijk richting gevend. Het zal daarnaast ook een verlangen dienen uit te drukken.	Breed gedragen genoeg om ruimte te bieden. Smal genoeg om duidelijke lijn te geven. Laten ontstaan uit delen en structuur bieden. Ver genoeg op de horizon met mogelijkheden voor concrete uitwerking.
Antwoord interview	Een visie moet: breed gedragen, kernachtig, haalbaar, begrijpelijk, eenduidig, onderscheidend en motiverend zijn. De visie moet passen in de streek. De visie geeft aan wat werkelijk van belang is. De visie moet aansluiten bij de missie van de school				
Mijn bevindingen	Draagvlak onder al het personeel (5 keer). Geeft richting/ heeft een doel. (5 keer). Concrete formulering (3 keer). Onderscheidend/verlangen (3 keer). Moet aansluiten bij de missie van de school (2 keer)				
Vraag 8: Hoe creëert u draagvlak om de visie te bereiken? Waarom: ik wil weten hoe je mensen mee krijgt om de visie na te streven.	Simpele, concrete, haalbare, meetbare doelen na te streven. Als het doel bereikt is, de resultaten goed zijn en de docenten merken dat hun werk leuker is	Jaarlijks binnen teams aandacht aan besteden en de vraag stellen in hoeverre ons onderwijs strookt met de visie en uitgangspunten.	Door met elkaar aan visieontwikkeling te werken.	Brainstormen met alle medewerkers over belangrijke thema's. Reflectie op vellen in personeelskamer . Verdere bespreking in teambijeenkomst.	Mee laten denken in het tot stand komen, erkenning geven op twijfel, ruimte geven voor terugval, hulp bieden als het vast loopt, levend houden. (Steeds opnieuw aan refereren.)

	geworden, blijkt het niet zo moeilijk zo'n verworvenheid te borgen.				
Antwoord interview	Daar is nog een hele weg te winnen. Ik zou de visie vaker moeten uitdragen aan anderen. De visie moet kritisch doorgesproken worden met anderen door ze te bevragen. Anderen moeten meedenken.				
Mijn bevindingen	Vijf directeuren geven aan dat je met anderen over de visie na moet denken. Vier directeuren geven aan dat nadenken over een visie herhaaldelijk moet gebeuren.				

4.3 Resultaten enquête decanen (bijlage 10)

In de onderstaande tabel heb ik de verkorte antwoorden van de digitale enquête weergegeven. In het rood staan de antwoorden van decanen die geen visie voor LOB hebben. In de rij “bevindingen” heb ik de resultaten van de antwoorden op de bijbehorende vraag samengevat.

	Antwoord decaan 1	Antwoord decaan 2	Antwoord decaan 3	Antwoord decaan 4	Antwoord decaan 5
				Geen visie aanwezig!	Geen visie aanwezig!
Vraag 1: Wat is de reden dat er een visie voor LOB ontwikkeld is? Waarom: Ik wil weten waarom er een visie aanwezig is voor de LOB.	Het was verplicht.		Paste binnen mijn afstudeer-onderzoek. Directeur zag het nut er van in.	Het kwam niet verder dan concept versie wegens tijdgebrek.	Tijdgebrek
Bevinding 1:	Wel een visie, omdat het verplicht was of paste binnen het onderzoek en de directeur zag het nut ervan in. Geen visie, vanwege tijdgebrek.				
Vraag 2: Door wie is deze visie ontwikkeld? Waarom: Ik wil weten welke type werknemers de visie van een school ontwikkelen.	Decaan.		Visiegroep bestaande uit Decaan Teamleider Jonge docent Ervaren docent		Afdelingsleider, Groepje docenten, dat samen met afdelingsleider over beleid spreken.
Bevinding 2:	Van de drie visie zijn er twee door de decaan ontwikkeld en de andere decaan heeft hierop niet geantwoord. Twee decanen geven aan dat de visie met MT en andere collega's is ontwikkeld.				
Vraag 3: Voor welke termijn geldt deze visie? Waarom: Ik wil weten hoelang een visie blijft gelden.	Onbeperkt geldig tot ander inzicht.		5 jaar		Geen idee.
Bevinding 3	Een visie geldt voor vijf jaar of zelfs onbeperkt tot ander inzicht.				
Vraag 4: Met wie is deze visie doorgesproken? Waarom: Ik wil weten wie allemaal	Teamleider en directie.	MT	vmbo team en visiegroep		

betrokken zijn bij de visie.					
Bevinding 4	Een visie wordt doorgesproken met het MT (2 keer) en soms met een visiegroep en het hele team.				
Vraag 5: Hoe wordt er zorg gedragen dat de visie niet uit het oog verloren raakt? Waarom: Ik wil weten hoe je aan de visie blijft werken.	Goede gesprekken met teamleider.	Jaarlijks evalueren met betrokken mentoren en MT.	Nu niet het geval. Volgend jaar wel.		
Bevinding 5	Door goede gesprekken met teamleider en evaluatie met MT en mentoren raakt de visie niet uit het oog verloren.				
Vraag 6: Hoe is deze visie voor LOB tot stand gekomen? Waarom: Ik wil weten hoe je een visie ontwikkelt.	In samenspraak met MT, mentoren en pso-docenten.	Door studie, gesprekken en brainstormen met betrokken mentoren en MT.	Overleg in visiegroep. Voorstel aan team gepresenteerd en visie vastgesteld.	De prioriteit ligt nu bij de leerling en de lopende zaken. Als de tijd er is komen beleidsstukken aan bod.	
Bevinding 6	Een visie wordt ontwikkeld door in gesprek te gaan met anderen (drie keer). In klein groepsverband kan een visie worden vastgesteld en vervolgens kan het gedeeld worden met het gehele team.				
Vraag 7: Wat zijn de belangrijkste voorwaarden volgens u waaraan een visie moet voldoen? Waarom: Ik wil weten hoe je een visie moet beschrijven.	Helder. Praktisch.	Omschrijven Doel LOB Inhoud/fases Onderdelen/tijd Toetsing Organisatie Rollen Verantwoordelijk Materialen	Praktisch Concreet Realistisch	Werkbaar en uitvoerbaar.	Concreet, geen wollige taal en breed gedragen
Bevinding 7:	Een visie moet praktisch, begrijpelijk en realistisch zijn. Er kan een doel en omschrijving van de structuur en de verdeling van verantwoordelijkheden in beschreven zijn.				
Vraag 8: Hoe creëert u draagvlak om de visie te bereiken? Waarom: ik wil weten hoe je mensen mee krijgt.		Door studie, gesprekken en brainstormen met betrokken mentoren en MT.	Regelmatig het onderwerp terug laten komen in teamverband.		Middels een presentatie tijdens teamvergadering.
Bevinding 8:	Draagvlak bereik je door overleg met betrokkenen. Jaarlijks of regelmatig terugkerend.				

Vraag 9: Welke visie heeft uw school op LOB?

Waarom: Ik wil weten welke visie andere scholen voor LOB hebben.

Decaan 1: In het LOB-werkplan van decaan 1 stond geen stuk waaruit ik kon afleiden dat het een visie was en daarom vermeld ik hier niets over.

Decaan 2: Binnen LOB is OLW (oriëntatie op leren en werken) een belangrijke leerlijn in het onderwijsprogramma, waarbinnen leerlingen bouwen aan beelden van beroepen, leren oriënteren op de opleidingsmogelijkheden binnen het mbo en daarop leren reflecteren. OLW moet voldoende worden afgesloten. Mentoren begeleiden vanuit de eerste lijn. Leerlingen bouwen aan een OLW-dossier. OLW wordt ondersteund door een digitale leeromgeving. Decanaat is een tweedelijns functie. Het valt onder het IZAT-team (intern zorg advies team).

Decaan 3:

Loopbaanoriëntatie en begeleiding (LOB) is gericht op zelfconcept verheldering en horizon verruiming. Dit ondersteunt de leerling om eigen keuzes te maken en hier zelf de verantwoordelijkheid voor te nemen. Op basis van deze uitgangspunten creëren we een effectieve leerloopbaan omgeving die zich kenmerkt door activerend, inspirerend en praktijknaabij te zijn.

4.4 Resultaten groepsgesprek met leerlingen (bijlage 12)

Vraag 1: Wat is het uiteindelijke doel van LOB?

Antwoorden:

- Dat je een goede keuze maakt.
- Dat je geen spijt hebt van je beslissing.
- Capaciteiten.
- Waar je wel of niet goed in bent.
- Dat je iets doet wat je leuk vindt.
- Dat je goed betaald krijgt.

Vraag 2: Hoe moet je “zusje” over een paar jaar begeleidt worden bij de keuzes voor haar loopbaan?

Antwoorden:

- Via stages.
- Goede voorlichting.
- Bedrijfsbezoeken.
- Meelopen met een school of baan.
- De leraren moeten de begeleiding verzorgen. In het specifiek de mentor en de decaan. Het liefst één keer per week een gesprek. Dat is wel erg veel. Niet iedereen zou elke week een gesprek willen hebben. Eén keer per maand zou beter zijn. Als mensen dat willen zou het dan vaker kunnen. Binnen grenzen zouden de leerlingen zelf moeten bepalen wanneer ze kunnen praten. Het moet wel verplicht worden voor leerlingen anders zouden ze helemaal niks gaan doen. Sommige mensen boeit het niets.

Vraag 3: Wanneer hebben wij succes met LOB?

Antwoorden:

- Als iedereen een goede opleiding heeft gevonden. Niet dat maar de helft de juiste kiest. Je kan wel een goede opleiding hebben gevonden, maar het dan ook gewoon niet leuk vinden.
- Als ze tevreden zijn over hun opleiding.
- Genoeg informatie hebben gekregen om goed te kiezen.
- De juiste sector kiezen is ook een succes.

Slagzin voor LOB die gemaakt is door de leerlingen: “Ga goed je toekomst in.”

4.5 Resultaten gesprekken over inhoud van de visie

Hieronder vindt u antwoorden uit de gesprekken met docenten en managementleden. Acht respondenten zijn geïnterviewd in 5 groepen. Dit betrof drie individuele gesprekken en eenmaal een gesprek met twee en achtereenvolgens drie respondenten. In de eerste kolom is een uitspraak genoteerd die door minimaal twee groepen is gedaan. In de tweede kolom staan synoniemen voor deze uitspraak, omdat niet elke groep precies dezelfde bewoordingen heeft gebruikt voor een uitspraak. In de laatste kolom staat het aantal groepen dat deze uitspraak of synoniemen daarvan heeft geuit in het gesprek. Het herhalen van een uitspraak binnen een groep is niet meegeteld.

1. Wat is het uiteindelijk doel voor LOB?

Uitspraak.	Synoniem	Aantal groepen
Voorbereiden op toekomst	N.v.t.	5
Begeleiding	Helpen, coachen, sturen	4
Keuze past bij de leerling	Geschikt	3
Capaciteiten	Talent, mogelijkheden	3
Plezier	Passie, leuk	3
Breder/langer oriënteren	Flexibiliteit houden, niet focussen op één richting	3
Rekening houdend met werkgelegenheid	Weten wat er speelt op de arbeidsmarkt	2
Keuze kunnen uitleggen	Beargumenteren	3

2. Hoe ziet LOB er in de toekomst uit?

Uitspraak	Synoniem	Aantal groepen
Leerlingen naar buiten de school	Bezoeken	5
Wederzijdse bezoeken van bedrijven of mbo scholen	Gastles, gastdocenten, voorlichting	4
Kennismaken met de praktijk	Praktische opdrachten	4
Beroepen voorlichting	Beroepen informatie	4
Kiezen	Keuze	4
Zelf kiezen voor stage	Keuzevrijheid	3
Stage	Lintstage	3
Meelopen op mbo	Meeloopdag	2

3. Welke variant (zie bijlage 7) van LOB past bij ons in de toekomst?

Uitspraak	Synoniem	Aantal groepen
Variant 3	Niet van toepassing	4
Variant 4	Niet van toepassing	2
Variant 1	Niet van toepassing	1

4. Hoe ziet de begeleiding van LOB er in de toekomst uit?

Uitspraak	Synoniem	Aantal groepen
Decaan begeleidt LOB vanuit tweede lijn	Decaan overziet geheel	5
Mentor begeleidt LOB vanuit eerste lijn	Eerstverantwoordelijke is mentor	4
Wederzijdse bezoeken van bedrijven of mbo scholen	Gastles, gastdocenten, voorlichting, meeloopdag	3
Portfolio ontwikkeling LOB per leerling	Portfolio aanleggen, activiteiten LOB vastleggen	2
Meer coachend	Minder instructief	2
Structureren begeleiding	Structuur aanbrengen LOB	2

5. Welke omgevingsfactoren zijn van invloed in onze regio?

Uitspraak	Synoniem	Aantal groepen
Culturele achtergrond	Cultuurgebonden	5
Laaggeschoolde mensen in wijk	Lage scholing, geschooldheid is laag	3
Leerlingen blijven in de regio wonen / werken	Vast qua woonplek, groeperen	3
Goede contacten met bedrijven in de regio	Bedrijven in omgeving te vriend houden	3
Veel sturing allochtone ouders	Keuze is cultuurbepaald, ouders spelen grote rol	2

6. Wat zou nou echt een succes zijn op het gebied van LOB voor onze school?

Uitspraak	Synoniem	Aantal groepen
Goed contact met de wijk	Niet van toepassing	4
Goed contact met bedrijven	Niet van toepassing	4
Praktijkgericht opleiden	Niet van toepassing	4
Passende stage	Niet van toepassing	2

7. Waar zouden wij ons als school in kunnen onderscheiden?

Uitspraak	Synoniem	Aantal groepen
Omgeving betrekken met school	Wijkactiviteiten in de school, ouders meer in de school	5
Leerlingen de school uit	Bedrijfsbezoek, stages	3
Organiseren van activiteiten	Wijkactiviteiten	3

4.6 Resultatenanalyse deelvraag 1: Hoe creëer ik draagvlak om LOB te verbeteren?

De resultaten op deze deelvraag komen uit de resultaten van paragraaf:

- 4.1 Casussen draagvlak
- 4.2 Enquête directeuren en interview vraag 8
- 4.3 Enquête decanen vraag 8

In de casussen is door alle groepen benadrukt dat het nut of het doel duidelijk moet zijn, de uitleg waarom je iets wil of waarom iets moet. Daarnaast gaan de

respondenten eerder mee met de

verandering als de relatie goed is met de persoon die een verandering wil

doorvoeren. Als je draagvlak wil creëren

is het verstandig eerst naar de mensen

toe te gaan waarmee je een goede

relatie hebt. Het is fijn als collega's

inspraak hebben in de verandering,

maar dat is niet noodzakelijk. Als er

maar een balans is tussen inspraak hebben en iets opgelegd krijgen. Draagvlak voor

een visie creëer je volgens drie directeuren en twee decanen door regelmatig over je

visie na te denken en erover te praten met collega's. De geïnterviewde directeur wil

vaker de visie uitdragen naar anderen en ze wil hen ook vragen stellen over deze

visie.

“Als de relatie goed is hoef je geen inspraak te hebben. “

“Meedenken over zaken vinden we fijn!”

“Een stuk of 5/6 zes mensen gaan blind met jou mee. Ook al begrijpen ze het plan niet.”

“Er moet balans zijn tussen inspraak en opleggen.”

“Eerst bij je vriendjes langsgaan. Vriendjespolitiek werkt wel.”

4.7 Resultatenanalyse deelvraag 2: Hoe ontwikkelen scholen een visie?

De resultaten op deze deelvraag komen uit de resultaten van paragraaf:

- 4.2 enquête directeuren en interview vraag 1 tot 8
- 4.3 enquête decanen vraag 1 tot 8

Volgens drie directeuren geeft de visie een richting aan het onderwijs, want de

activiteiten moeten aansluiten bij de visie. Drie respondenten geven aan dat de

ontwikkeling van een visie een verplichting was, opgelegd vanuit een hogere laag in de organisatie.

Volgens alle directeuren wordt een visie voor een school ontwikkeld door

managementleden (ook bestuursleden). Tweemaal hielpen externen of andere

personeelsleden mee aan de ontwikkeling van een visie. De ontwikkeling van een

visie voor LOB wordt gedaan door de decaan. De ontwikkeling van een nieuwe visie voor LOB zou volgens vier respondenten in een groep gedaan worden, waarvan de samenstelling varieert van de decaan en managementleden, docenten of mentoren.

De termijn voor een visie is in elk geval voor een langere periode, want dit wordt zes keer aangegeven. Volgens vier respondenten is een visie vijf jaar geldig en één keer noemt een respondent een geldigheidstermijn van drie jaar. In het interview komt zelfs naar voren dat een visie altijd blijft bestaan, maar dat de uitwerking ervan wel kan veranderen.

Drie directeurs geven aan de visie niet uit het oog te verliezen door de “balance scorecard” in te vullen, waarbij je zaken kan relateren aan een visie. Visies worden ontwikkeld door te brainstormen over belangrijke thema’s aldus drie directeurs en een decaan. Zeven respondenten hebben bij de ontwikkeling van een visie eerst overleg hierover. Drie directeurs en een decaan geven ook aan dat de op de conceptvisie gereflecteerd wordt door alle medewerkers en dat de visie daarna pas definitief wordt.

De beschrijving van een visie moet aan een aantal voorwaarden voldoen die de respondenten afkorten met de woorden:

- Concreet / praktisch (6 respondenten)
- Doel/richting (5 respondenten)
- breed gedragen (4 respondenten)
- Uitvoerbaar, realistisch (3 respondenten)
- Onderscheidend (2 respondenten)
- Begrijpelijke beschrijving (2 respondenten)

Andere voorwaarden die door een respondent genoemd werden zijn: kernachtig, uitdrukken van verlangen, breed genoeg om ruimte te bieden en smal genoeg om een duidelijk lijn aan te geven.

“Je visie is ook je grondlegger, waarop je je verantwoord. De reden waarom je de dingen doet.”

“Het is niet mijn school, maar onze school.”

“De visie gaat helemaal niet over activiteiten.”

“Het is zonde dat onze visie niet onderscheidend is. “

4.8 Resultatenanalyse deelvraag 3: Welke visies bestaan er voor LOB op andere scholen?

De resultaten op deze deelvraag komen uit de resultaten van paragraaf:

4.3 enquête decanen vraag 9

Voor LOB op de geraadpleegde scholen bestaan onderstaande visies. Ik heb vijftig decanen gevraagd om de enquête in te vullen, waarvan er vijf de enquête hebben geantwoord. Daarvan hadden twee decanen geen visie voor LOB. Eén decaan had wel een visie voor LOB, maar ik kon deze niet vinden in het meegeleverde LOB-werkplan en twee decanen hadden de volgende visies voor LOB:

Visie 1: Binnen LOB is OLW een belangrijke leerlijn in het onderwijsprogramma, waarbinnen leerlingen bouwen aan beelden van beroepen, leren oriënteren op de opleidingsmogelijkheden in het mbo, leren reflecteren. OLW moet voldoende worden afgesloten. Mentoren begeleiden vanuit de eerste lijn. Leerlingen bouwen aan een OLW-dossier. OLW wordt ondersteund door een digitale leeromgeving. Decanaat is een tweedelijns functie. Het valt onder het IZAT-team.

Visie 2: Loopbaanoriëntatie en begeleiding (LOB) is gericht op zelfconceptverheldering en horizonverruiming. Dit ondersteunt de leerling om eigen keuzes te maken en hier zelf de verantwoordelijkheid voor te nemen. Op basis van deze uitgangspunten creëren we een effectieve leerloopbaanomgeving die zich kenmerkt door activerend, inspirerend en praktijknaabij te zijn.

4.9 Resultatenanalyse deelvraag 4: Welke visie hebben diverse partijen van het Heerenlanden College voor LOB?

De resultaten op deze deelvraag komen uit de resultaten van paragraaf:

4.4 groepsinterview leerlingen

4.5 Gesprekken docenten en managementleden.

De diverse partijen bestaan uit de directeur, teamleider (MT), zes docenten en vier leerlingen. Hierbij vormen het MT en de leerlingen ieder één groep en de zes docenten zijn samen vier groepen, omdat ze ook in duo's of trio's zijn geïnterviewd. In totaal zijn de 12 respondenten dus zes groepen.

4.9.1 Doel LOB

Het MT en alle docenten geven aan dat het voorbereiden op de toekomst het uiteindelijke doel van LOB is. Vier van de zes groepen noemen ook dat het gaat om het begeleiden of coachen van leerlingen. En ook de capaciteiten of talenten en de passie van leerlingen. Drie van de zes groepen noemen dat de keuze moet passen bij de leerlingen en dat ze deze keuze moeten kunnen uitleggen. Daarnaast noemen deze respondenten dat de leerling zich breder en/of langer dient te oriënteren. Twee groepen noemen nog dat we bij LOB rekening moeten houden met de werkgelegenheid.

“Het uiteindelijke doel is dat de leerling een keuze maakt, die dicht bij zijn passie ligt en hij moet zicht hebben op wat hij kan.”

“Niet vertellen hoe het is, maar de vraag stellen. Wat wil je? Wat kan je? Steeds meer een coachende rol. We hebben mensen nodig die flexibel zijn en zelf nadenken.”

“LOB is een prima middel om een portfolio op te bouwen. Zo begon ik, hier sta ik nu en dat moet ik nog leren om die keuze te maken.”

MT

4.9.2 LOB in de toekomst

Tussen haakjes staan het aantal groepen die de desbetreffende uitspraak heeft gedaan. Alle respondenten geven aan dat de leerling in de toekomst meer buiten de muren van de school moet gaan oriënteren door stages (3), bedrijfsbezoeken (4) en meelopen op een mbo (2). Daarnaast geven vier groepen aan dat we mensen, mbo scholen en personen de school in moeten halen om een beroepenvoorlichting of gastles te geven. Drie groepen geven aan dat de leerling keuzevrijheid moet hebben.

4.9.3 Welke variant van LOB past bij ons in de toekomst?

Vier van de vijf groepen geven aan dat wij in de toekomst LOB op de manier van variant drie inrichten. Twee groepen geven daarnaast aan dat variant vier ook mogelijk is. Eén respondent noemt variant 1 ook in zijn antwoord.

“Je kan wel praten over koeien melken, maar dan is het wel handig om ook op het boerenbedrijf te gaan kijken.”

“Leerlingen met een laag niveau zijn vaster qua woonplek. Ze gaan bij ouders om de hoek wonen.”

Docenten

4.9.4 Hoe ziet de begeleiding van LOB er in de toekomst uit?

Alle groepen geven aan dat de decaan LOB in de toekomst begeleidt vanuit de tweede lijn. Vier groepen geven aan dat de mentor dan het eerste aanspreekpunt is en begeleidt vanuit de eerste lijn. Drie groepen willen dat de leerling wordt begeleid in de contactlegging met bedrijven. Er komt in twee groepen naar voren dat de leerling meer coachend begeleid gaat worden en dat ze een portfolio moeten bijhouden. Er wordt twee keer expliciet genoemd dat er meer structuur in de begeleiding moet komen.

Over de begeleiding van LOB:

“Het liefst willen we één keer per week een gesprek. Nee, dat is wel veel. Een keer per maand zou beter zijn en als leerlingen vaker willen praten moeten ze dat aangeven”.

“Het moet wel verplicht worden voor leerlingen, want anders zouden ze helemaal niets doen.

Leerlingen

4.9.5 Welke omgevingsfactoren zijn van invloed in onze regio?

De leerling is hier niet naar gevraagd. Alle respondenten zeggen dat de culturele achtergrond van onze leerling van invloed is in onze regio. Drie van de vijf groepen geven aan dat de mensen in onze wijk een laag opleidingsniveau hebben en hetzelfde aantal groepen geeft ook aan dat de leerlingen veelal in onze regio blijven wonen en werken. We moeten daarom goede contacten onderhouden met de regionale bedrijven, aldus drie groepen. Ook komt naar voren bij twee groepen dat allochtone ouders sturend zijn naar hun kinderen.

“We zijn een bruisende uitnodigende school, die wel met zijn poten in de wijk staat en ook graag met de wijk zou willen samenwerken.”

“Ik weet nog dat er iemand kwam met een kapotte pan. Hij vroeg of wij daar op school een hengsel aan konden maken.”

“SDV heeft een kanotocht georganiseerd voor mensen van de gemeente. Dat was heel leuk.”

MT

4.9.6 Wat zou nou echt een succes zijn op het gebied van LOB in onze school?

Goed contact met de wijk en met de bedrijven, waarbij wij als school praktijkgericht opleiden is een succes op het gebied van LOB aldus vier groepen. Twee groepen geven aan dat we succesvol zijn als we passende stages vinden voor onze leerlingen. De groep leerlingen geeft aan dat we succes hebben als iedereen een goede vervolgopleiding hebben gevonden en ze daarover tevreden zijn. Ook vinden ze het

kiezen van een sector ook een succes. Ze willen genoeg informatie hebben gekregen om te kunnen kiezen.

4.9.7 Waar zouden wij ons als school in kunnen onderscheiden?

In het interview is aan vier groepen deze vraag gesteld in verband met de tijd. Aan de leerlingen is deze vraag niet gesteld. Alle groepen geven aan dat wij ons kunnen onderscheiden als mensen van buiten de school de school in komen. Drie groepen geven aan dat we ons onderscheiden als leerlingen buiten de muren van de school oriënteren en als onze leerlingen activiteiten voor mensen van buiten de school organiseren.

4.10 Resultatenanalyse deelvraag 5: Hoe kan ik met deze input komen tot een nieuwe breed gedragen visie?

De resultaten op deze deelvraag komen uit de resultaten van paragraaf:

- 4.6 Resultaten deelvraag 1: Hoe creëer ik draagvlak om LOB te verbeteren?
- 4.7 Resultaten deelvraag 2: Hoe ontwikkelen scholen een visie?
- 4.8 Resultaten deelvraag 3: Welke visie bestaat er voor LOB op andere scholen?
- 4.9 Resultaten deelvraag 4: Welke visie hebben diverse partijen op het HLC voor LOB?

Ik creëer draagvlak voor de ontwikkeling van een nieuwe visie door:

- Het nut/doel van een nieuwe visie vooraf duidelijk te maken.
- Anderen inspraak te geven in de ontwikkeling van de nieuwe visie.
- Aandacht te geven aan de relatie met mijn collega's.

Na de resultaten van deelvraag twee te hebben verwerkt en aan de literatuur te hebben gekoppeld, wist ik hoe ik een breed gedragen visie zou gaan ontwikkelen. Dat heb ik op de onderstaande wijze aangepakt.

Vanuit de literatuur heb ik een werkwijze voor de ontwikkeling van een visie en de inhoudelijke bestanddelen van een visie opgezocht en verwerkt in mijn onderzoeksopzet. Ik heb decanen gevraagd om de visie voor LOB op hun school aan mij te laten lezen, zodat ik praktijkervaringen kan integreren in de ontwikkeling van de visie. Om input te kunnen genereren heb ik heb vragen opgesteld met

inachtneming van de bestudeerde literatuur en die gesteld aan docenten en managementleden. Deze vragen heb ik gesteld in drie individuele gesprekken met docenten, een gesprek met twee managementleden, een gesprek met drie docenten en ook in gesprek met vier leerlingen. Een aantal vragen heb ik niet gesteld aan de leerlingen, omdat dit naar mijn mening te ver buiten de voorstelling van de leerling zou liggen. Op deze wijze heb ik met meerdere mensen en groepen nagedacht en/of gebrainstormd over de inhoud van de visie voor LOB. Alle gesprekken heb ik opgenomen en uitgeschreven. Vervolgens heb ik deze gegevens gegroepeerd om zo overeenkomsten te kunnen vaststellen. De gegroepeerde gegevens verwerk ik in een conceptvisie. De uitspraken die iedereen doet worden breed gedragen en kunnen in de visie verwerkt worden. De uitspraken die minder vaak zijn voorgekomen zal ik naar eigen inzicht wel of niet in de conceptvisie beschrijven. De conceptvisie bevat een samenvatting van de antwoorden van alle respondenten. De conceptvisie zal ik mede vorm geven door deze te koppelen aan de missie en visie van de school. Op de conceptvisie zal gereflecteerd worden door de MT leden en een aantal docenten. Hierna zal ik deze feedback verwerken in een tweede conceptvisie op LOB. Na goedkeuring van het MT zal de visie op LOB voor de komende vijf jaar definitief zijn.

Hoofdstuk 5: Conclusies en aanbevelingen

In dit hoofdstuk zijn de belangrijkste uitkomsten samengevat per deelvraag en vergeleken met de literatuur over dit onderwerp. Het zijn de antwoorden op de deelvragen vanuit het praktijkonderzoek en vanuit de literatuur bekeken. Volgens Harinck (2010) zullen de uitkomsten elkaar ondersteunen (positief) of tegenstrijdig (negatief) zijn. Na deze conclusies volgt de eindconclusie op de onderzoeksvraag van dit praktijkonderzoek en geef ik ook aanbevelingen voor eventueel verder onderzoek.

5.1 Conclusie deelvraag 1: draagvlak creëren om LOB te verbeteren.

In mijn praktijk onderzoek (paragraaf 4.1 en 4.6) wordt duidelijk dat ik draagvlak creëer voor een verbetering van LOB als het nut/doel duidelijk is van de verbetering. Mars (2006) en Kotter (2008) ondersteunen deze resultaten vanuit de urgentie (paragraaf 2.4) als duwende kracht die voortkomt uit een probleem. Het probleem is dat LOB onvoldoende scoort op de LOB scan (projectgroep stimulering LOB, 2009) en dat er geen visie aanwezig is.

Daarnaast krijg je eerder bijval van mensen voor de verandering als de relatie goed is met deze personen en je begrip hebt voor de reacties. Er moet hierbij balans zijn tussen inspraak en opleggen. Mars (2006) noemt deze kracht om te werken aan verbinding interactie en leiderschap. Begrip tonen en inspraak heeft met interactie te maken en inspraak en opleggen met kwaliteiten van een leider. Deze kracht is te herkennen in mijn onderzoek door de interactie die er heeft plaatsgevonden tussen mijn collega's en ikzelf. Begrip voor de reacties van collega's wordt getoond door hun opmerkingen mee te nemen in het ontwerp van een visie. Uiteindelijk zal de definitieve keuze voor een visie toch liggen bij de decaan, waarbij er een balans is tussen inspraak en opleggen.

Tiffany en Peterson (2005) noemen dat ik mijn collega's kan motiveren door veel met ze te communiceren en hen mee te laten denken (Begrip, inspraak). Deze uitspraak ondersteunt de werkwijze van de directeuren. Volgens de directeuren creëer je draagvlak als je regelmatig over de visie nadenkt samen met anderen (levend houden van een visie) en je erkenning geeft aan twijfel erover. Tevens heb ik deze criteria voor draagvlak aangehouden in mijn onderzoek door het gesprek aan te gaan met mijn collega's en hen mee te laten denken over de invulling van een LOB visie.

5.2 Conclusie deelvraag 2: ontwikkeling visie van scholen.

De conclusie op deze vraag komt voort uit de resultaten van mijn praktijkonderzoek (paragraaf 4.2, 4.3 en 4.7) en is gebaseerd op de literatuur van paragraaf 2.6 tot en met 2.10.

De visie van een school wordt ontwikkeld door MT leden en een visie voor LOB door de decanen. Vier keer wordt er aangegeven dat de visie ontwikkeling samen met anderen gebeurt. Tiffany & Peterson (2005) en Kotter (2006) geven ook aan dat je een visie ontwikkeld met een klein groepje of een leidend team. Daarnaast zeggen Kaplan & Norton (2001) en Bainbridge (2007) en Nieuwenhuis (2008) dat de visie mensen verbindt om voor een doel te gaan.

De termijn voor een visie is volgens zes respondenten voor een langere periode en specifiek wordt de termijn door vier respondenten met 5 jaar aangegeven. De definities van een visie gaan volgens Bos (2009), Sabrautzki (2009), Loeb & Kindel (2004), Bainbridge (2007), Kaplan & Norton (2001), Robbins & Coultner (2011) allemaal over een toekomstbeeld en/of droom en dat ondersteunt de uitspraken over een termijn van een langere periode.

De resultaten van de directeuren geven geen praktische manier om de visie echt te ontwikkelen. Vier respondenten geven aan dat een visie ontwikkeld wordt door brainstormen en zeven respondenten geven aan dat over de te ontwikkelen visie wordt overlegd. Vier personen geven aan dat op de conceptvisie eerst gereflecteerd wordt door anderen voordat deze visie definitief wordt. De tips van Sollingen (2007) en Tiffany & Peterson (2005) gaan exacter in op de ontwikkeling van een visie. Sollingen (2007) zou successen en slagzinnen met primair doel laten beschrijven en Tiffany en Peterson (2005) doen in een groep uitspraken voor een visie en brainstormen dan daarover. Dat brainstormen, sluit wel aan bij de opzet van mijn onderzoek, maar de reflectie op een conceptvisie heb ik niet beschreven in de literatuur. Nistelrooy en Wilde (2008) beschrijven hoe je een idee top down kan invoeren, van bovenuit de hiërarchische laag in de organisatie, maar dat komt draagvlak niet ten goede. Beter voor de ontwikkeling van een breed gedragen visie is bottom up theorie die Dankert (2001) beschrijft, waarbij uitvoerende werknemers (docenten) het startpunt zijn van een verandering.

De beschrijving van een visie moet aan een aantal voorwaarden voldoen die de respondenten afkorten met woorden:

- Concreet / praktisch (6 respondenten)
- Doel/richting (5 respondenten)
- breed gedragen (4 respondenten)
- Uitvoerbaar, realistisch (3 respondenten)
- Onderscheidend (2 respondenten)
- Begrijpelijke beschrijving (2 respondenten)

Andere voorwaarden die door een respondent genoemd werden zijn: kernachtig, uitdrukken van verlangen, breed genoeg om ruimte te bieden en smal genoeg om een duidelijk lijn aan te geven.

Volgens Robbins en Coultnr (2001) bestaat een visie uit het omgevingsbeeld, gedroomde positie (doel/richting, verlangen) en een succesformule (onderscheiden, uitvoerbaar/realistisch). Bos (2009), Sabrautzki (2009), Loeb & Kindel (2004), Bainbridge (2007), Kaplan & Norton (2001), Robbins & Coultnr (2011) ondersteunen allen dat er in de visie een doel/richting of droom is aangegeven. Kaplan & Norton (2001) en Bainbridge (2007) vinden draagvlak voor een visie net als de respondenten heel belangrijk. Het verbindt mensen om ergens voor te gaan en iedereen ongeacht welk niveau gaat voor hetzelfde doel. De literatuur ondersteunt niet dat de visie concreet/praktisch en de beschrijving begrijpelijk moet zijn. Met deze informatie heb ik gewerkt om een visie te ontwikkelen, zoals u kunt lezen in de conclusie van paragraaf 5.6.

5.3 Conclusie deelvraag 3: visie LOB op andere scholen

De conclusie op deze vraag komt voort uit de resultaten van mijn praktijkonderzoek in paragraaf 4.3) en is gebaseerd op de literatuur van paragraaf 2.1 tot en met 2.3.

Twee decanen hebben aangegeven een visie te hebben op LOB en deze ook als antwoord op de vraag toegevoegd. Hieronder staan de twee visies voor LOB.

Visie 1: Binnen LOB is OLW een belangrijke leerlijn in het onderwijsprogramma, waarbinnen leerlingen bouwen aan beelden van beroepen, leren oriënteren op de opleidingsmogelijkheden in het MBO, leren reflecteren. OLW moet voldoende worden afgesloten. Mentoren begeleiden vanuit de eerste lijn. Leerlingen bouwen

aan een OLW-dossier. OLW wordt ondersteund door een digitale leeromgeving. Decanaat is een tweedelijns functie. Het valt onder het interne zorg advies team.

Visie 2: Loopbaanoriëntatie en begeleiding (LOB) is gericht op zelfconceptverheldering en horizonverruiming. Dit ondersteunt de leerling om eigen keuzes te maken en hier zelf de verantwoordelijkheid voor te nemen. Op basis van deze uitgangspunten creëren we een effectieve leerloopbaanomgeving die zich kenmerkt door activerend, inspirerend en praktijknaabij te zijn.

De VO-raad en het SLO werken samen om LOB in Nederland te verbeteren via de LOB-scan en andere praktische hulpmiddelen. Het SLO (2012) noemt dat de leerling loopbaancompetenties moet ontwikkelen als voorbereiding op de loopbaan. De leerling heeft invloed op het eigen leerproces door zelf keuzes te maken tijdens LOB-activiteiten en hierbij te reflecteren op eigen ervaringen. SLO geeft aan wat er in het huidige LOB belangrijk is voor een visie. Het adviseert wat er inhoudelijk in de visie voor LOB kan komen. Hieronder staat de visie voor LOB door het SLO (2012): “De visie op LOB heeft de afgelopen jaren een enorme ontwikkeling doorgemaakt. Essentieel hierin is dat leerlingen niet alleen ondersteund moeten worden bij het maken van een keuze voor een vervolgopleiding of een beroep, maar ook begeleid moeten worden bij het ontwikkelen van competenties die hen in staat stellen hun loopbaan vorm te geven. Daarvoor is het noodzakelijk dat zij veelvuldig in contact komen met de beroeps- en opleidingspraktijk.” (SLO, 2012)

Beide visies van de decanen sluiten aan bij de adviesvisie van het SLO, omdat het handelt over oriënteren op de loopbaan, loopbaancompetenties en dat LOB gericht moet zijn op de praktijk.

Visie 1 richt zich vooral een onderdeel van LOB en dat is oriëntatie op leren werken (OLW). De visie noemt een omgevingsfactor (digitale leeromgeving) en geen succesfactor. In deze visie zit wel een verplichting voor de leerling, want het moet voldoende afgesloten worden en dit zal dus in het examenprogramma beschreven staan.

Visie 2 noemt wel een succesfactor, maar geen omgevingsfactor. Ook is er geen beeld aanwezig waar de school in de toekomst voor wil gaan.

5.4 Conclusie deelvraag 4: Visie op LOB door diverse partijen van het HLC

De conclusie op deze vraag komt voort uit de resultaten van mijn praktijkonderzoek in paragraaf 4.4, 4.5 en is gebaseerd op de literatuur van hoofdstuk 2.

Volgens het MT en alle docenten is “voorbereiden op de toekomst” het uiteindelijke doel van LOB. De respondenten noemen in mindere mate de begeleiding/coaching, het ontdekken van capaciteiten/talenten en de passie van leerlingen. Dit sluit aan bij het advies van SLO (2012), waarin zij aangeven dat LOB ook gaat om de ondersteuning bij het maken van een keuze voor een vervolgopleiding en de begeleiding van leerlingen bij het ontwikkelen van loopbaancompetenties.

In de toekomst moeten de leerlingen volgens alle respondenten vaker buiten de muren van de school oriënteren op de loopbaan. Daarnaast wordt minder vaak aangegeven dat we mensen moeten uitnodigen voor een gastles, voorlichting of andere activiteit. Dit sluit aan bij de ontwikkeling van loopbaancompetenties en daarbij is het noodzakelijk dat de leerlingen veel in contact komen met beroepen en opleiding in de praktijk. (SLO,2012)

Alle respondenten noemen in de toekomst een tweedelijns begeleiding van LOB door de decaan. Bijna alle respondenten geven aan dat de mentor of sectordocent het eerste aanspreekpunt is voor leerlingen en begeleidt vanuit de eerste lijn. Een aantal respondenten geeft ook aan dat de begeleiding steeds meer coachend zal worden in de toekomst en dat ze een portfolio bij moeten houden. Vanuit mijn opleiding weet ik dat deze vorm van begeleiding aanbevolen is.

De volgende conclusies uit de resultaten zijn voor mij niet te vergelijken met de literatuur in mijn onderzoek, omdat de resultaten gaan over de regio, ons succes en waarin wij ons als school op het gebied van LOB kunnen onderscheiden. Dit betreft meningen en gezien de omvang van mijn onderzoek laat ik de koppeling met literatuur achterwege.

Volgens alle respondenten moeten we rekening houden met de culturele achtergrond van onze leerlingen. Dit sluit aan bij mijn beeld van de school, waarin ongeveer 40 % allochtone leerlingen onderwijs volgen. In mindere mate wordt ook aangegeven dat mensen in onze wijk een laag opleidingsniveau hebben en dat de leerlingen honkvast zijn, dus waarschijnlijk in deze regio blijven wonen en werken. Vanuit mijn functie als docent kan ik deze gegevens ondersteunen.

Het wordt door de respondenten als een succes gezien wanneer we als school goed contact hebben met de wijk en met de bedrijven in de regio, waarbij we praktijkgericht opleiden. Volgens de leerlingen is het een succes als ze een goede vervolgopleiding hebben gevonden en ze daar tevreden over zijn.

Wij kunnen ons als school onderscheiden als mensen van buiten de school in de school komen voor activiteiten. In mindere mate geven de respondenten aan dat we ons onderscheiden als de leerlingen buiten de muren van de school oriënteren op de loopbaan.

5.5 Conclusie deelvraag 5: Vanuit resultaten naar een nieuwe visie

De conclusie op deze vraag komt voort uit de literatuur in hoofdstuk 2 en de resultaten van mijn praktijkonderzoek in hoofdstuk 4 en de conclusies van paragraaf 5.1 t/m 5.4.

Ik creëer draagvlak vooraf aan de ontwikkeling van een nieuwe visie door:

- Het nut/doel van een nieuwe visie vooraf duidelijk te maken.
- Anderen inspraak te geven in de ontwikkeling van de nieuwe visie.
- Aandacht te geven aan de relatie met mijn collega's.
- Collega's te bevragen over het creëren van draagvlak. (zie paragraaf 4.1)

De visie ontwikkel ik bottom up (Dankert, 2011), doordat ik in interviews collega's heb mee laten denken over de inhoud van de visie. Aan de hand van de literatuur heb ik vragen opgesteld voor de interviews met vier leerlingen, zes docenten en twee MT leden. Deze vragen sloten aan bij de definitie van een visie uit paragraaf 2.6, gericht op het uiteindelijke doel van LOB en hoe we willen zijn in de toekomst. Daarnaast gaan de vragen over de bestanddelen van een visie uit paragraaf 2.9. Daarbij heb ik me vooral gericht op Robbins en Coultner (2011), die aangeven dat een visie bestaat uit een omgevingsbeeld, gedroomde positie en een succesformule. De conclusies hiervan zijn te lezen in paragraaf 5.4.

In de conclusies uit paragraaf 5.4. vergelijk ik de resultaten met de beschreven literatuur en beschrijf eigenlijk onze visie. Meerdere resultaten zijn namelijk door alle respondenten gezegd en deze worden dus door hen gedragen en die kon ik in onze visie voor LOB omschrijven. De andere belangrijke resultaten heb ik achter elkaar

opgeschreven. Sollingen (2007) geeft het advies om de visie in een paar zinnen te beschrijven en dus heb ik gedeeltes uit de conceptvisie moeten samenvoegen of schrappen. Ik heb een conceptvisie geschreven van 106 woorden, die bestaat uit het ultieme doel van LOB, ontwikkeling van loopbaancompetentie door praktische oriëntatie op de loopbaan (SLO,2012), omgevingsfactor, succesfactor en waarin we ons onderscheiden als school.

Top down (Nistelrooij en Wilde, 2008) heb ik een conceptvisie in de school uitgedragen. Ik creëer draagvlak na de ontwikkeling van de conceptvisie door:

- Anderen te laten reageren op mijn conceptvisie en deze reacties mee te nemen in de beschrijving van de definitieve visie voor LOB. Alle MT leden reageren op de conceptvisie en daarbij hebben ze de mogelijkheid om inzage te krijgen in dit onderzoeksverslag. Hierbij heb ik gevraagd of deze volgens hen aansluit bij de missie en visie van de school. De docenten kunnen reageren op de visie zonder de informatie uit dit onderzoeksverslag. In teamverband zal ik dan uitleggen waarom ik hun reacties wel of niet meeneem in de definitieve versie.
- In teamverband wordt de definitieve visie voor LOB gepresenteerd en daarbij geef ik een uitleg over mijn praktijkonderzoek en hoe ik tot de visie ben gekomen. Tijdens deze teamvergadering zal ik begrip tonen voor positieve en negatieve reacties en zal ik misschien moeten besluiten om de definitieve visie alsnog te herzien.

Na deze teambijeenkomst zal de visie definitief zijn en voor vijf jaar gelden, maar indien noodzakelijk kunnen altijd tussentijds wijzigingen worden doorgevoerd.

5.6 Eindconclusie onderzoeksvraag

De eindconclusie komt voort uit de conclusies van de verschillende deelvragen van paragraaf 5.1 t/m 5.6 en geeft antwoord op de onderzoeksvraag: Welke breed gedragen visie ontwikkelen wij op het Heerenlanden college om LOB te verbeteren? Het antwoord op deze vraag is de volgende visie:

“Visie loopbaanoriëntatie en begeleiding (LOB)

De loopbaan van mensen zal in de toekomst steeds vaker veranderingen doormaken. Het doel van LOB is de leerling goed voor te bereiden op deze flexibele loopbaan. Het is daarom belangrijk dat wij binnen LOB werken aan loopbaancompetenties. De leerling leert hierdoor keuzes maken die passen bij zijn of haar passies en capaciteiten. De docent (1^e lijn) en de decaan (2^e lijn) hebben hierbij een coachende rol.

Als school bieden wij de leerling de mogelijkheid om binnen en buiten de muren van de school te leren van praktische activiteiten. Goede contacten met de wijk en regionale bedrijven zijn ons succes. Binnen vijf jaar zal LOB op het Heerenlanden College zich in de regio onderscheiden door de leuke activiteiten, die onze unieke leerlingen organiseren.”

5.7 Aanbevelingen

Dit gedeelte is niet het eind van het praktijkonderzoek, maar een begin van vele andere praktijkonderzoeken. De ontwikkelde visie is de start van een verbetertraject voor LOB op het Heerenlanden college.

Hieronder leest u de aanbevelingen voor het Heerenlanden College vmbo bb/kb:

1. Het Heerenlanden College VMBO BB/KB ontwikkelt in samenwerking met de directie, decaan, mentoren en leerlingen een LOB-werkplan gebaseerd op de visie voor LOB.
2. Het team van het Heerenlanden College vmbo bb/kb bespreekt de resultaten van het onderzoek en zorgt gezamenlijk voor een verbetering in enkele jaren van LOB.
3. Het Heerenlanden College vmbo bb/kb gebruikt jaarlijks de LOB-scan als instrument om zorg te dragen dat het LOB-beleid zich ten goede voor de school ontwikkeld.

Aanbevelingen voor verder onderzoek, omdat ik nieuwsgierig ben geworden naar een aantal zaken uit mijn praktijkonderzoek:

1. Een onderzoek over het creëren van draagvlak of het verbinden van werknemers aan een verandering in het onderwijs.
2. Een onderzoek naar praktische methoden voor de ontwikkeling van een visie in het onderwijs.
3. Een onderzoek naar de afstemming van LOB activiteiten aan het beleid en in het speciaal aan de visie voor LOB.

Hoofdstuk 6: Reflectie praktijkonderzoek

In dit hoofdstuk kijk ik terug op mijn praktijkonderzoek om in de toekomst te kunnen verbeteren als professional in het onderwijs. Ik reflecteer mijn onderzoek kritisch en daarbij geef ik inzicht in mijn eigen leerproces. Ik sluit af met stappen voor mijn verdere professionalisering.

6.1 Tevreden over mijn onderzoek

Nu ik terugkijk op mijn onderzoek, voel ik me moe, kan ik alleen nog maar aan visies denken, maar ik voel me ook voldaan. Ik ben namelijk trots op de visie die ik samen met mijn collega's heb ontwikkeld als startpunt voor de loopbaanoriëntatie en begeleiding van onze leerlingen. De visie is van onze school en echt voor onze leerlingen. Het biedt mij veel houvast en het geeft richting bij de start van een lang verbetertraject. Het nut van een verbetertraject is nu onder het gehele team duidelijk en vanuit deze visie kan ik gaan werken aan de praktische verbetering van LOB op onze school. Ik voel me hierbij erg prettig. Spijkerman en Vloet (2001) beschrijven het model van Bateson dat mij de mogelijkheid biedt om te reflecteren op mijn onderzoek vanuit verschillende niveaus. Ik voel me prettig, omdat ik mijn doel heb bereikt. Mijn onderzoek is op tijd afgerond en ik ben tevreden over de inhoud. Doelen bereiken is voor mij in te vullen op het niveau van identiteit, omdat dat een persoonlijke missie is voor mij. Zoals ik al vaker op mijn opleiding heb aangegeven, staat mijn leven in het teken van het bereiken van doelen. Het is echt mijn persoonlijke drijfveer geweest die heeft gezorgd dat ik boven de waterspiegel heb laten zien dat ik het kan.

Inhoudelijk over mijn onderzoek ben ik tevreden over het deelonderzoek om draagvlak te creëren voor een visie voor LOB. Mijn collega's waren open, eerlijk en gaven mij inzicht in dit onderwerp. Daarnaast ben ik er wel trots op dat zes van de zeven directeuren van onze stichting mee hebben gewerkt aan mijn onderzoek. Hoewel ik weet dat directeuren altijd erg druk zijn, hebben ze toch tijd gevonden om mee te werken. Ik had vooraf de tip gekregen van een vriend om ze eerst te bellen en daarna pas de enquête op te sturen en heb deze tip gebruikt. Ook ben ik erg tevreden over de medewerking van mijn collega's, die toch allemaal een half uur met mij hebben gesproken. Tijdens de gesprekken merkte ik dat ik gegroeid ben als professional in mijn gespreksvaardigheden. Ik kon achteroverleunen tijdens de gesprekken en liet mijn collega's hardop brainstormen en meedenken. Ik voelde me

bewust bekwaam, omdat ik de rust had om echt naar ze te luisteren en totaal niet bezig was met wat ik hierna moest gaan vragen. Volgens het model van Bateson (in: Spijkerman & Vloet, 2001) zou dit op het niveau van gedrag en de context liggen. Ik ben ook tevreden met de resultaten en de conclusies op het inhoudelijke gedeelte van de visie. Vooraf heb ik de vragen goed geformuleerd vanuit de literatuur en zo heb ik echt gemeten wat ik wilde meten, waardoor mijn onderzoek valide is. Vanuit deze uitkomsten kon ik ook gemakkelijk onze visie voor LOB omschrijven. Dat zegt toch dat ik mijn onderzoek goed heb uitgevoerd en daar ben ik trots op. Het laatste waar ik trots op ben is op mijn doorzettingsvermogen. Dit ligt in het model van Bateson (in: Spijkerman & Vloet, 2001) op het niveau van de waarden en overtuigingen. De dieperliggende missie om mijn doelen te bereiken gaven mij de kracht en het doorzettingsvermogen om mijn woorden om te zetten in daden. Ik heb in de laatste maand zoveel uren aan mijn studie gewerkt, dat had ik niet voor mogelijk gehouden. Door dit alles ben ik tevreden.

6.2 Verbeteringen voor mijn onderzoek

Mijn praktijkonderzoek had beter kunnen zijn, als ik bepaalde thema's in mijn onderzoek beter uitgediept had. De ontwikkeling van een visie voor een school en voor LOB heb ik niet helemaal goed aangepakt. Ondanks dat negen respondenten mee hebben gewerkt aan mijn onderzoek ben ik niet tevreden over de uitkomsten. De directeuren heb ik gebeld en dat heeft ervoor gezorgd dat er toch zes van de zeven respons hebben gegeven en de enquête hebben ingevuld. Het was beter geweest als ik hen persoonlijk had geïnterviewd of gevraagd had om in een vergadering met hen allemaal tegelijk te kunnen spreken. Hetzelfde geldt voor de decanen. Omdat ik ongeveer vijftig decanen in mijn bestand heb staan, dacht ik dat ik wel genoeg respons zou krijgen als ik de enquête alleen zou mailen. Gelukkig hebben vijf decanen, die ik persoonlijk ken van de decanenkring toch respons gegeven. Als ik op de relatie (zie paragraaf 4.1) had gespeeld door de decanen persoonlijk te benaderen had ik zeker meer respons gehad en was mijn onderzoek beter en betrouwbaarder geworden. Eigenlijk kan ik dit ook vergelijken met het deelonderzoek naar visies voor LOB op andere scholen. Ik had gedacht meer respons te krijgen van de decanen en zo ook meer visies voor LOB te verzamelen. Daarnaast had ik een tijd terug bedacht om pilotscholen voor het project stimulering LOB vragen mee te werken aan mijn onderzoek, omdat deze scholen waarschijnlijk,

zoals aangeraden door het project, nu wel een visie voor LOB hebben. Dit heb ik wegens tijdgebrek uiteindelijk niet meer gedaan. Wegens het lage aantal respondenten voor de vragen over een visie kon ik ook niet concluderen dat bijvoorbeeld in onze regio nog maar heel weinig scholen een visie voor LOB hebben. Het duurde ook lang voordat ik wist wat ik met mijn onderzoek wilde bereiken. Het duurde maanden voordat ik zelf de opzet van mijn huidige onderzoek doorhad. De opzet van mijn aanleiding, probleemstelling en de onderzoeksvraag kreeg ik voor mezelf niet duidelijk. Uiteindelijk ben ik echt helemaal teruggegaan naar de basis om te komen tot de gedegen opzet die ik nu heb. Bij elke moeilijke opdracht voor mijn werk en/of studie werkt dit helaas zo. Het duurt soms lang voordat ik het idee heb om echt goed te kunnen beginnen. Het duurt lang voordat ik de opzet goed gestructureerd heb om te komen tot werkelijke daden. Eigenlijk ben ik altijd op zoek naar het gouden ei en pas als ik dat gevonden heb, kan ik iedereen positief verrassen.

Mijn onderzoek was ook beter geweest als ik beter had samengewerkt met mijn critical friends. In deze samenwerking ben ik soms tekort geschoten in het begin van het onderzoek. Hiervoor wil ik bij deze spijt betuigen. Een half jaar geleden was ik helemaal niet bezig met mijn onderzoek en hierdoor heb ik niet altijd gereageerd op hun onderzoeken. Hierin is wel een omslag gekomen toen ik daar boos over werd op mijzelf en geprobeerd heb nuttige reacties te leveren op de onderzoeken van mijn critical friends. Andersom konden mijn critical friends mij niet altijd ondersteunen bij mijn onderzoek, omdat ik geen tekst had of beschikbaar stelde voor hun reflectie. Toch hebben ze mij heel goed geholpen in de lange weg om mijn onderzoek op de rit te krijgen. Tijdens de lessen op school hebben ze mij de juiste vragen gesteld, waarmee ik uiteindelijk verder ben gekomen. De vragen van mijn critical friends hebben mij kritisch na laten denken over mijn onderzoek en dat gaf mij veel houvast en richting. Aan het einde was iedereen druk met het eigen praktijkonderzoek en heb ik in mijn privésituatie nog twee andere critical friends gevonden die op mijn onderzoek hebben gereageerd en dat heb ik ook als erg plezierig ervaren.

6.3 Groei als professional

Het onderzoek heb ik ervaren als zeer leerzaam en dus goed voor mijn groei als professional. Voor deze opleiding had ik niet eens weet van het bestaan van verwijzingen naar literatuur via "APA". Tijdens mijn vorige studies heb ik eigenlijk

nauwelijks boeken gelezen, hoewel ik dat haast niet durf toe te geven. In de opleiding voor de Master SEN kon ik er niet onderuit om ook veel in boeken te duiken. Nu weet ik dat ik het leuk vind om praktijkresultaten aan literatuur te koppelen en dat mijn resultaten daarom betrouwbaarder zijn. In deze competenties ben ik als professional gegroeid van onbewust onbekwaam naar bewust bekwaam en in sommige gevallen zelfs naar onbewust bekwaam.

Mijn praktijkonderzoek heeft mij bewust gemaakt dat ik toch hard moet werken om iets naar tevredenheid te bereiken. Voorlopig zit ik even aan het maximum van mijn capaciteiten en neem ik na 24 jaar studie een pauze van een jaar. Alle kennis die binnen is gekomen in twee jaar wil ik laten bezinken om in de komende jaren in te kunnen zetten op mijn werk. Dit jaar heb ik naar mijn mening niet zo goed als andere jaren gepresteerd in mijn werksituatie. Dit is waarschijnlijk deels te wijten aan de energie die de Master Sen ook van me heeft gevraagd. Ik heb nu ook meer inzicht in mijn eigen gedrag boven en onder de waterspiegel, zoals ik aan de hand van Bateson kan uitleggen.

6.4 Stappen tot verdere professionalisering

Als ik beter leer plannen hoef ik op het laatste moment niet zoveel werk te doen als nu. Gelukkig ben ik nu wel op tijd begonnen met het echt hard werken aan mijn onderzoek, maar dit kan zo niet door blijven gaan. Om als professional verder te groeien zal ik vooral organisatorisch moeten verbeteren. Ik zal beter moeten leren plannen. Hierin ben ik al wel gegroeid tijdens mijn Master SEN, want ik kan al beter omgaan met grote onderzoeken als deze, maar ik ben er nog niet tevreden over. Op het niveau van Bateson (in: Spijkerman & Vloet, 2001) zal ik op het niveau van de competenties me verder moeten ontwikkelen. In het bijzonder op de organisatorische competentie, waarin ik een leerdoel over planmatig werken aan grote opdrachten ga opstellen.

Daarnaast merk ik ook dat ik niet bekwaam genoeg ben in de Nederlandse taal. Mijn zinsopbouw en spelling zijn voor mijzelf niet voldoende. Mijn vriendin en tevens één van mijn critical friends heeft mij moeten helpen om toch mooiere zinnen op papier te krijgen. Ik wil hier graag in groeien naar een professional die zelfstandig goede stukken kan schrijven. Vanwege mijn dyslexie kost het me erg veel moeite om fouten in spelling en zinsopbouw eruit te halen. In de toekomst wil ik ook hierin een professional zijn.

Nawoord

Ik wil alle respondenten hartelijk bedanken voor de medewerking aan mijn onderzoek. Mijn collega's wil ik speciaal noemen, omdat deze het grootste gedeelte van mijn resultaten opleveren en ik heel fijn met jullie heb samen kunnen werken. Ook wil mijn begeleider Petra Kerstens en mijn critical friends van de opleiding bedanken voor de reflecties op mijn onderzoek. In het speciaal wil ik Annemiek Cleveringa en Thijs de Gunst nog bedanken als critical friends vanuit mijn privésituatie.

Bibliografie

Bainbridge, S. (2007). *Creating a vision for your school*. Thousand Oaks California: Sage Publications.

Dankert, R. (2011). *Balanceren tussen uitvoering en bewust afwijken van beleid*. Delft: TU Delft.

Donk, C. v., & Lanen, B. v. (2009). *Praktijkonderzoek in de school*. Bussem: Coutinho b.v.

Droogendijk, A.C. (2009). *Goed LOB op de Gomarus*. Opgeroepen op 6 mei 2012, van <http://hbo-kennisbank.uvt.nl/cgi/fontys/show.cgi?fid=5243>

Harinck, F. (2007). *Basisprincipes praktijkonderzoek*. Antwerpen: Garant.

Harinck, F., & Oudheusden, v. M. (2011). *Passend onderwijs door passend onderzoek*. Apeldoorn: Garant.

Helder, M. (2005). *Inclusief denken en handelen in het onderwijs*. Apeldoorn : Garant.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001). *the strategy focused organization*. Illinois: Harvard Business School Publishing Corporation.

Kotter, J. (2008). *Een gevoel van urgentie*. Amsterdam: Business contact.

Kotter, J. (2006). *Onze ijsberg smelt*. Amsterdam: Business Contact.

Mars, A. (2006). *Hoe krijg je ze mee? Vijf krachten om een verandering te laten slagen*. Assen: Koninklijke van Gorcum.

Ministerie van Onderwijs, Cultuur & Wetenschappen (2007) Invoeringsplan passend onderwijs, Graadpleegt op 14 mei, via <http://www.minocw/documenten/44986b.pdf>

Nationaal expertisecentrum leerplanontwikkeling. SLO. (2012). Visie en beleid.

Geraadpleegd op 3 mei 2012 via

<http://www.slo.nl/voortgezet/vmbo/themas/loopbaanorientatie/visie/>

Nieuwenhuis. (2008). *The art of management*. Oldenzaal: Nieuwenhuis

Nistelrooij, A. v., & Wilde, R. d. (2008). *Voorbij verandermanagement*. Deventer: Kluwer.

Robbins, S. P., & Coulter, M. (2011). *Management Soliaallogische Beroepen*. Amsterdam: Pearson Education Benelux.

Schouwer, E. d., Vandekinderen, C., & Putte, I. v. (2011). *Voor bij de vraagtekens?! Perspectief van leraren op inclusief onderwijs*. Apeldoorn : Garant.

Sollingen, R. van (2007). *Leidinggeven aan six sigma, praktijklessen voor managers en projectleiders*. Thema: Zaltbommel.

Spijkerman, R., & Admiraal, D. (2000). *Loopbaancompetentie management van mogelijkheden*. Alphen aan de Rijn: Samsom.

Spijkerman, R., & Vloet, K. (2001). *Spiegel voor begeleiders*. Apeldoorn: Garant.

Stichtman, S. (2004). *Onderzoek verandermanagement*. Deventer: Kluwer.

Tiffany, P., & Peterson, S. D. (2005). *Business plans for dummies*. Indianapolis: Wiley Publishing.

VO-raad. (2009). LOB kwaliteitstraject. Geraadpleegd op 8 mei 2012 via <http://www.lob-vo.nl/lob-kwaliteits-traject/2-visie-ontwikkelen>

Bijlagen

Bijlagen praktijkonderzoek Ontwikkeling visie LOB

Albert van Zandwijk
Studentnummer: 239006
Master Special Education Needs (M SEN)
Fontys Opleidingscentrum Speciale Onderwijszorg
Leerroute: Schooldecaan
Begeleid door: Petra Kerstens

Bijlage 1: Onderzoek beoordeling LOB op HLC



“Hoe beoordelen mijn collega’s LOB?”

Een onderzoek over de evaluatie van LOB op het Heerenlanden College VMBO BB/KB



**Evaluatie LOB
2/3/4 VMBO BB/KB
2009-2010**

Albert van Zandwijk
Hogeschool Fontys te Tilburg
Onderzoek Master: Leerlingbegeleiding en decanaat
Maandag 20 juni 2011

Inhoudsopgave

<u>Hoofdstuk 1: Voorwoord</u>	71
<u>Hoofdstuk 2: Inleiding</u>	72
2.1 <u>Aanleiding van mijn onderzoek</u>	72
2.2 <u>Praktijkinformatie</u>	72
2.3 <u>Kernbegrippen</u>	73
<u>Hoofdstuk 3: Probleemstelling onderzoek</u>	74
3.1 <u>Hoofdvraag onderzoek</u>	74
3.2 <u>Deelvragen onderzoek</u>	74
<u>Hoofdstuk 4: Onderzoeksresultaten</u>	75
4.1 <u>Resultaten van de betekenis van missie, visie en beleid</u>	75
4.2 <u>Resultaten LOB-activiteiten met bijbehorende doelen in klas twee t/m vier</u>	76
4.3 <u>Resultaten huidige LOB-beleid van het Heerenlanden College in vergelijking met het meerjarenplan</u>	80
4.4 <u>Resultaten gebruik van de LOB-scan</u>	80
4.5 <u>Resultaten van de respondenten over de visie en het beleid van LOB?</u>	82
4.6 <u>Resultaten andere componenten van de LOB-scan</u>	84
4.7 <u>Resultaten LOB op het Heerenlanden in vergelijking met andere scholen</u>	85
<u>Hoofdstuk 5: Conclusies en aanbevelingen</u>	86
5.1 <u>Conclusies van literatuuronderzoek over missie, visie en beleid</u>	86
5.2 <u>Conclusies van de LOB-activiteiten met doelen in klas 2 t/m 4</u>	86
5.3 <u>Conclusies van het huidige LOB-beleid in vergelijking met het meerjarenplan</u>	86
5.4 <u>Conclusies gebruik LOB-scan</u>	86
5.5 <u>Conclusies resultaten van de respondenten over de visie het beleid van LOB</u>	86
5.6 <u>Conclusies resultaten andere componenten</u>	86
5.7 <u>Conclusies resultaten Heerenlanden vergeleken met andere scholen</u>	86
5.8 <u>Hoofdconclusie van het onderzoeksresultaat</u>	86
5.9 <u>Aanbevelingen</u>	87
<u>Hoofdstuk 6: Reflectie</u>	88
<u>Literatuurlijst</u>	89
<u>Nawoord</u>	90

Hoofdstuk 1: Voorwoord

In dit document vindt u het onderzoek van A.L. van Zandwijk voor de Master: leerlingbegeleiding en decanaat aan het Fontys te Tilburg. Mijn roepnaam is Albert en ik ben 27 jaar oud. Oorspronkelijk ben ik opgeleid tot docent natuurkunde, maar vandaag de dag geef ik ook biologie en theorie techniek breed. Ik werk sinds 2006 op het Heerenlanden College te Leerdam. In een paar jaar tijd ben ik van een kleine baan naar een volledige baan gegroeid in meerdere vakken met werkervaring op alle niveaus in het reguliere voortgezet onderwijs. Mijn passie heb ik gevonden bij de leerlingen uit de bovenbouw VMBO BB/KB, waarin ik nu al vijf jaar werkzaam ben. Sinds 2010 vervul ik de taak als decaan VMBO BB/KB op het Heerenlanden College. In dit jaar ben ik gestart met de Master: leerlingbegeleiding en decanaat aan het Fontys te Tilburg. Hierachter vindt u mijn evaluerend onderzoek over LOB op het Heerenlanden college VMBO BB/KB. Ik wens u veel leesplezier.

Hoofdstuk 2: Inleiding

In dit hoofdstuk beschrijf ik de aanleiding van mijn onderzoek, de praktijkinformatie en de bijbehorende kernbegrippen.

2.1 Aanleiding van mijn onderzoek

In de maanden vooraf aan schooljaar 2010/2011 heb ik een plan voor het decanaat geschreven op verzoek van de locatiedirecteur op het Heerenlanden College. Voor klas 2 t/m 4 heb ik beschreven wat de LOB-activiteiten waren voor de leerlingen en wat ik graag wilde verbeteren. Het plan heb ik overlegd met mijn voorganger en vooral de activiteiten overgenomen, die in voorgaande jaren gedaan werden. Tijdens dit schooljaar heb ik deze activiteiten als tweedelijns decaan uitgevoerd en daarnaast een klein beetje structuur hierin aangebracht. Bijna een jaar verder merk ik dat de LOB-activiteiten in klas 3 en 4 geen samenhangend geheel vormen. Ik zie dat verschillende leerlingen aan het einde van het schooljaar nog geen opleidingskeuze hebben gemaakt. Daarnaast kunnen de leerlingen een gemaakte keuze niet altijd uitleggen. Ik worstel ook met de vraag, wat het doel is van de LOB-activiteiten voor de leerlingen. Wat wil ik samen met de docenten van de bovenbouw nou bereiken met onze activiteiten? Weet de mentor (1^e lijn) wat de interesses, capaciteiten en mogelijkheden elke afzonderlijke leerling heeft? Nog belangrijker: Weten de leerlingen dit van zichzelf? Sluit het zelfbeeld ook aan bij het beeld van de docenten? Hoe komt de leerling tot de keuze voor een vervolgopleiding en daarbij de keuze voor een ROC? Waarom gaat een leerling werken en leren en hoe is hij aan zijn bedrijf gekomen? Vele vragen die ik nog niet afdoende kan beantwoorden als verantwoordelijke voor het decanaat. Ik denk veel na over waar ik moet beginnen om tot een gestructureerd LOB meerjarenbeleid voor het Heerenlanden College te komen. Nu heb ik sterk het vermoeden dat het los zand is en dat er een volledig nieuw beleid voor het decanaat ontwikkeld dient te worden.

In overleg met mijn leidinggevers heb ik daarom besloten om een kort evaluerend onderzoek uit te voeren naar de effectiviteit van het huidig gevoerde LOB-beleid met de LOB-activiteiten in klas 3 en 4. Als er dan aanleiding is om mijn onderzoek voort te zetten, wil ik deze conclusies gebruiken als startpunt voor een vervolgonderzoek met als doel om een nieuw LOB-beleid voor het Heerenlanden college VMBO BB/KB te ontwikkelen.

2.2 Praktijkinformatie

Uit mijn ervaring weet ik dat LOB op het Heerenlanden vooral in de 2^e klas en 4^e klas plaatsvindt. In de tweede klas volgen de leerlingen p.s.o. (praktische sectororiëntatie) en maken de leerlingen een keuze voor een afdeling binnen een sector. Op ons school bieden wij vier afdelingen aan: handel & administratie, sport, dienstverlening en veiligheid, techniek breed en zorg en welzijn. Deze vallen achtereenvolgens binnen drie sectoren: Economie, techniek en zorg en welzijn. (rijksoverheid) De sector landbouw bieden we niet aan op het Heerenlanden. In een half jaar volgen de leerlingen lessen in de verschillende afdelingen ondersteund met een digitaal theorie programma. Na dit half jaar maken de leerlingen in overleg met de mentor een keuze voor de afdeling.

In de vierde klas worden de leerlingen voorgelicht door de decaan en vervolgens is er een onderwijsmarkt op een nabij gelegen ROC. In de rest van het jaar gaan leerlingen naar open dagen en soms ook meeloopdagen en maken zij in overleg met de mentor een keuze voor een BOL of BBL opleiding.

Afgelopen jaar was mijn eerste jaar als decaan en daarom heb ik nog weinig aan het LOB-beleid met de bijbehorende activiteiten veranderd. Ik merk dat een grote groep leerlingen nog niet loopbaancompetent zijn. Ze wisselen op het laatste moment nog van keuzes of kunnen niet uitleggen waarom ze een bepaalde keuze maken. Tijdens de afdelingskeuze in de tweede klas merkte ik toch een verschil in de voorlopige en definitieve keuze van leerlingen, terwijl er maar een paar weken tussen zat en de lessen p.s.o. al afgelopen waren. Ook zijn er echt een heel aantal leerlingen in de vierde klas die zomaar een keuze maken. Anekdote:

“Door omstandigheden moest ik ineens nog twee excursies regelen voor een vierde klas techniek breed met 19 leerlingen. Ik heb alleen de leerlingen meegenomen die in april nog geen keuze voor een vervolgopleiding hadden gemaakt. Van deze zeven leerlingen hebben er vervolgens vier gesolliciteerd bij de twee metaalbedrijven die we bezocht hadden voor een leerwerkplek.” Ik vond dit erg opmerkelijk. Waarop baseren zij hun keuze? Andere leerlingen kiezen een opleiding zonder op de school te zijn gaan kijken. Wat houdt de opleiding in op die school? Past de school bij de verwachting van leerlingen? Als ik deze situaties evalueer heb ik het vermoeden dat ons huidig LOB-beleid met de

bijbehorende activiteiten niet genoeg houvast geeft aan leerlingen om tot een goed onderbouwde keuze te komen.

2.3 Kernbegrippen:

VMBO:	voortgezet middelbaar beroeps onderwijs
BB:	basisberoepsgerichte leerweg
KB:	kaderberoepsgerichte leerweg
ROC:	regionaal opleidingscentrum
LOB:	loopbaan oriëntatie en begeleiding
HA:	afdeling: handel & administratie
SDV:	afdeling: sport, dienstverlening en veiligheid
TB	afdeling: techniek breed
ZW	afdeling: zorg en welzijn breed

Hoofdstuk 3: Probleemstelling onderzoek

In dit hoofdstuk beschrijf ik een hoofdonderzoeksvraag en de bijbehorende deelvragen.

3.1 Hoofdvaart onderzoek:

Hoe beoordelen mentoren, schoolleiders en de decaan LOB in het algemeen en specifiek gericht op de visie en het beleid van klas twee t/m vier op het Heerenlanden college VMBO BB/KB?

3.2 Deelvragen onderzoek:

1. Wat betekenen de woorden: missie, visie en beleid?
2. Welke LOB-activiteiten vinden plaats in klas twee t/m vier en in het LOB-werkplan en wat zijn de doelen hiervan?
3. Wat is het huidige LOB-beleid van het Heerenlanden College VMBO BB/KB en sluit dit aan bij het meerjaren plan van de school?
4. Waarom is de LOB-scan van de VO-raad geschikt om het LOB-beleid op het Heerenlanden te beoordelen?
5. Hoe beoordelen de respondenten de visie en beleid van LOB?
6. Hoe beoordelen de respondenten de andere componenten van de LOB-scan?
7. Hoe beoordelen de respondenten LOB op het Heerenlanden in vergelijking met andere scholen?

Hoofdstuk 4: Onderzoeksresultaten

In dit hoofdstuk beschrijf ik de resultaten van mijn onderzoek. De paragrafen komen overeen met de corresponderende deelvragen. Hieronder beschrijf ik de resultaten van de verschillende onderzoeksmethoden. In paragraaf 1 leest u de resultaten van deelvraag 1 en zo verder.

4.1 Resultaten van de betekenis van missie, visie en beleid.

In deze paragraaf probeer ik het verschil tussen een missie, visie en beleid uit te leggen. Missie en visie zijn woorden, die dicht bij elkaar liggen en zodra er andere literatuur bij wordt gezocht kan de betekenis toch net iets anders zijn. Ik wil in elk geval voor mezelf helder krijgen wat het verschil is tussen beiden om zo het beleid op het Heerenlanden te kunnen onderzoeken.

Wat is een missie?

Een missie is de hoofddoelstelling van een bedrijf. (dale)

Het is het bestaansrecht van de school. Zo kort en krachtig mogelijk beschreven wordt hierin uitgelegd in welke fundamentele behoefte de school voorziet. Wat doen we waarom, voor wie en waartoe? Het kan aangevuld worden met een aantal streefbeelden. (waar willen we naar toe werken?) Het zijn toekomstgerichte stellingen, die merkbaar en meetbaar geformuleerd worden. Nog korter is een mission-statement, een slagzin, die bondig de kern van de missie weergeeft. (Bos, 2009)

“The main aspect of a mission statement is the company’s core purpose which sets the firm apart from other firms and which is an idealistic reason for being.” (Sabrautzki, 2009) Waarin is onze school anders dan andere scholen en wat is de idealistische reden dat wij bestaan?

“A specific statement that identifies an organizational operational capability need.” (Wasson, 2006) De boodschap, die de kwaliteit van een werkzame organisatie kenmerkt.

Het is een korte samenvatting van de doelen, die als ze eenmaal bereikt zijn, de visie verwezenlijken. (Loeb & Kindel, 2004)

In eigen woorden zou ik samenvatten dat een missie de unieke doelen omschrijven en het bestaansrecht van een bepaalde organisatie verklaard. Hierbij hoort de onvoorwaardelijke verplichting om dit doel te bereiken. Een “mission-statement” is de samenvatting van de gehele missie. Het is de grondgedachte van de doelen die een organisatie heeft.

Wat is een visie?

De visie is “kijk op iets” aldus omschreven door de schrijvers van het woordenboek. (dale) In de beschrijving van een visie geeft de school een beeld van de (soms al gerealiseerde) toekomst. Het geeft een uitleg van het huidige beeld en de toekomstige haalbare uitdaging. (Bos, 2009) “The vision is the source and the main idea of a company. It is a picture of how a company should look like in the future.” (Sabrautzki, 2009) Het ideale plaatje van hoe een organisatie er in de toekomst uitziet. Het kan de basis zijn voor grote ondernemende prestaties. (Wasson, 2006) Een visie is een overkoepelend idee of een realiseerbare droom. (Loeb & Kindel, 2004)

In eigen woorden zou ik samenvatten dat een visie een uitdaging of het ideale plaatje is. Dit is bijvoorbeeld voor een school al realiteit of nog te realiseren.

Wat is het verschil tussen een missie en een visie?

Het verschil is dan hoe iets eruit ziet of gaat zien (visie) en hoe je dat kan bereiken vanuit een bepaalde gedachte (missie). Met een missie (gedachte, ideeën, doelen) kan je een visie bereiken. Uiteindelijk is het vertrekpunt van een organisatie een beschreven missie die een visie tot gevolg heeft of kan hebben.

Wat is beleid?

“Beleid is het streven van een organisatie om, met bepaalde middelen in een bepaalde tijdsvolgorde, bepaalde doelen te bereiken.” (Linthout, Puyenbroeck, & Jacobs, 2001) Voor een school betekent het dat er wordt gestreefd naar het bereiken van de gestelde doelen die uitgewerkt zijn in een werkplan, en realiseerbaar zijn binnen het referentiekader met de beschikbare middelen. Of je nu een grote of een kleine visie hebt, die visie wordt niet uit zichzelf gerealiseerd. Het kost tijd en inspanning en daarvoor is een goed opgezet plan nodig, waarin je weet welke hulpmiddelen jij of jouw collega's nodig hebben. Het begint met een missie en visie en vanuit een grondige beschrijving kan je streven naar het bereiken van je einddoel. Het oorspronkelijke ontwerpmodel van CLU-opleidingen is in 2002



in het boek “onderwijskundig ontwerpen” gepresenteerd als praktisch instrument en als evaluatiemiddel voor beginnend ontwerpers. Het CLU-ontwerpmodel begint met de leernoodzaak vast te stellen om vervolgens te bedenken wat het gewenste gedrag (visie) is en wanneer het probleem is opgelost. (Dijk & Verheul, 2008)

In eigen woorden is beleid dus de grote omschrijving van de missie, visie en hoe je dat gaat bereiken in een bepaalde tijd met de beschikbare middelen. Het moet dus ook wederom realiseerbaar zijn.

4.2 Resultaten LOB-activiteiten met bijbehorende doelen in klas twee t/m vier

In deze paragraaf leest u het plan voor het decanaat beschreven vooraf aan het huidige schooljaar. In het plan staan de LOB-activiteiten per leerjaar beschreven. Als de tekst grijs gearceerd is dan is deze activiteit in dit schooljaar niet afgerond.

Plan voor decanaat

Wat is een decaan?

“Informeert en adviseert leerlingen (individueel en groepsgewijs) over studie- en beroepsmogelijkheden. Analyseert hun karaktereigenschappen om tot een goed advies te komen. Voorbeelden van werkzaamheden: geeft voorlichtingslessen over studie- en beroepsmogelijkheden, nodigt deskundigen en oud-leerlingen uit om te vertellen over hun studie en beroep, organiseert ouderavonden, woont regionale en landelijke decanenbijeenkomsten bij en regelt administratieve zaken (bijvoorbeeld de leerlingendossiers en het studie- en beroependocumentatiesysteem bijhouden, resultaten van studie- en beroepentests registreren en verslagen maken van gesprekken met leerlingen).” (Uwv)

Hoofddoel decanaat:

De leerlingen maken een bewuste keuze voor een sector en na het VMBO voor een vervolgopleiding, die aansluit bij hun toekomstige loopbaan.

Decanaat op het Heerenlanden college.

- De decaan begeleidt de studie loopbaan vanuit de tweede lijn. De decaan coacht de mentoren van de tweede t/m de vierde klas.
- De decaan brengt structuur in de verschillende activiteiten voor de studie loopbaan oriëntatie.
- De mentor is de loopbaanbegeleider in klassikaal verband. De opdrachten hiervoor worden in overleg door de decaan aangeleverd.
- De leerling bouwt vanaf de tweede klas dossier op over de studie loopbaanoriëntatie.
- Ouders zijn nauw betrokken bij het proces van de studie loopbaan oriëntatie.

Extra informatie:

In de tweede klas kiezen de leerlingen een richting uit een van onze vier afdelingen. Handel en administratie VMBO BB heeft daarbij een extra keuze om Duits naast wiskunde als zevende vak te kiezen. Aan het eind van de derde klas kiest VMBO KB tussen deze twee vakken. Zorg en welzijn heeft ook een extra keuze tussen aardrijkskunde en wiskunde. Daarbij kiest VMBO BB in de tweede klas en VMBO KB in de derde klas. Techniek breed en sport dienstverlening en veiligheid heeft geen extra keuzevak.

Subdoelen tweede klas:

1. Mentor coachen voor het begeleiden van de sector en vakkeuze van de leerling.
2. Mentoren begeleiden met de dossiervorming van de studieloopbaan van elk van zijn leerlingen.
3. Leerlingen zelf laten nadenken over hun toekomst en evt. vakgebied.
4. Leerlingen laten kennismaken met de verschillende sectoren in de bovenbouw van het VMBO BB/KB.
5. Ouders betrekken bij de sector en vakkeuze in de tweede klas.
6. Leerlingen gericht laten kiezen voor een sector in de tweede klas.
7. Leerlingen op BB laten kiezen tussen de mogelijkheden van vakken. (Wi of Ak, Ec of Du enz...
8. Docenten evalueren de gemaakte keuzes van leerlingen.

doel	Wat	Waar	Wanneer	Wie
1,2	Overleg met mentoren tweede klas	Lokaal	Begin periode 1	Mentoren
3	Enquête om kennis te maken en gezinsbeeld.	Lokaal	Periode 1	Decaan: enquête Mentor neemt af.
4	P.S.O met schooltraject, optie, opdr. Esther en geschreven materiaal van Hans.	4 sectoren	Dinsdag 1 ^e + 2 ^e uur voor een half jaar	Decaan: P.S.O voorbereiden Sectordocent en mentor.
5	Informatieavond over sector en vakkeuze.	Aula	Begin periode 2	Decaan: organiseren Secretariaat: brieven ouders
6,7	Sectorkeuze en vakpakket keuze	Lokaal	Eind 3 ^e periode onder mentortijd	Decaan keuzes overleggen Mentor: dossier inleveren
8	Vergadering met mentoren en Nel over gemaakte keuzes.	lokaal	Rapport 3	Mentor, afdelingsleider en decaan

Subdoelen derde klas:

1. Mentor coachen om de leerlingen te kunnen begeleiden in dit proces.
2. Leerlingen evalueren de gemaakte keuze van de sector.
3. Ouders betrekken bij de interesses en studiekeuze van de leerling.
4. Leerlingen denken na over interesses en evt. studiekeuze.
5. Docenten/leerlingen evalueren de gemaakte vakkeuze.
6. Leerlingen ontwikkelen basisvaardigheden, die nodig zijn om in een bedrijf te werken.

doel	Wat	Waar	Wanneer	Wie
1	Overleg met mentoren 3 ^e klas.	lokaal	Begin periode 1	Mentoren
2	Evaluatie op papier over sectorkeuze	Lokaal	Eind periode 1	Decaan: evaluatie aanleveren. Mentor: dossier vorming
3	Informatiebrief over studiekeuze BOL en BBL na het behalen van diploma.	Aula	Begin periode 2	Decaan informatieavond
4	Interessetest leerlingen.	Lokaal	Eind periode 2	Decaan interessetest Mentor: dossier vorming
5	Keuze KB leerlingen Du/Wi of Ak/Wi	lokaal	Eind periode 2	Secretariaat brieven Mentor dossiervorming
5	Vergadering met vakdocent en Nel over gekozen vak.	lokaal	Rapport periode 2	Docent, afdelingsleider en decaan
6	Oriënterende stage in vakgebied gedurende 2 weken	Bedrijf	Periode 3	Mentor, vakdocent

Subdoelen vierde klas:

1. Mentoren coachen over dossiervorming en inschrijving voor een studie van de leerling.
2. Leerlingen informeren over de verschillende studieloopbanen. (begin schooljaar.)
3. Leerlingen denken na over studiekeuze en BOL of BBL
4. Ouders betrekken bij de studiekeuze van de leerling.
5. Leerlingen maken hun eigen studieloopbaan keuze
6. Leerlingen maken kennis met het vakgebied waarin ze later willen gaan werken.

doel	Wat	Waar	Wanneer	Wie
1	Overleg met mentoren 4 ^e klas		Begin periode 1	Mentoren 4 ^e klas.
2	Klasseninformatie geven. AOB-informatie met brief voor ouders.	lokaal	Mentortijd periode 1	Mentor en decaan
3	Studiekeuzetest leerlingen	Lokaal/ computer	Mentor periode 1	Decaan: studiekeuzetest Mentor: dossiervorming
4	Informatieavond over BOL/BBL en studiekeuze	Aula	Eind periode 1	decaan
6	Stage van 2 weken aansluitend bij een evt. vervolgkeuze	bedrijf	Periode 1 / 2	Mentor en sectordocent
5	Keuze BOL/BBL studierichting	lokaal	Periode 2	Mentor: decaan: geenideeleerling

4.3 Resultaten huidig LOB-beleid van het Heerenlanden College in vergelijking met het meerjarenplan.

In deze paragraaf beschrijf ik het huidige LOB-beleid en kijk ik naar het meerjarenplan van de school t/m 2014.

Het huidige LOB-beleid bestaat uit het beschreven “plan van decanaat” waarover u hebt kunnen lezen in de vorige paragraaf. In dit plan staan de algemene doelen voor het decanaat beschreven en de doelen per deelactiviteit voor LOB. Daarnaast heeft de school een meerjarenplan t/m 2014 geschreven, waarin de algemene missie, visie en de doelen voor de komende jaren staan.

In het schoolplan van het Heerenlanden college (2010 t/m 2014) staat een algemene missie en een visie.

“De missie:

- Het Heerenlanden college is een school die zich baseert op de Bijbel. Daaraan ontleent zij de inspiratie en motivatie om onderwijs te geven waarin mens en talent een eenheid vormen.
- Het onderwijs zelf is gericht op ontwikkeling van kennis en vaardigheden waarmee jongvolwassenen straks invulling geven aan de wereld.
- De school biedt ruimte en geborgenheid om elkaar in verschil en eenheid te herkennen.

De visie:

De school ziet de leerlingen als unieke persoonlijkheden die:

- Tal van mogelijkheden hebben, die ontdekt en verder ontwikkeld kunnen worden.
- Een leergeschiedenis hebben (basisonderwijs) en die zich in dat kader verder ontwikkelen (vervolgonderwijs).
- Met de juiste begeleiding in toenemende mate in staat zijn verantwoordelijkheden te dragen en heel veel kunnen leren, als zij zich in de school prettig voelen en op een actieve manier leerervaringen kunnen opdoen.
- In hun totale ontwikkeling aandacht verdienen: ‘lichaam en geest’, ‘hart, hoofd en handen’
- Leren in een betekenisvolle en krachtige leeromgeving, zowel individueel als in groepen van wisselende samenstelling.

Vanuit onze visie willen wij het onderwijs aan en de begeleiding van onze leerlingen vorm en inhoud geven. We houden daarbij rekening met de verscheidenheid van leerlingen (aanleg, behoeften, interesses, achtergrond) en geven met nadruk aandacht aan waarden normen en zingeving.

Kort samengevat stellen we ons ten doel om: Leerlingen uit Leerdam en omgeving een veilige en stimulerende leeromgeving aan te bieden, waarin zij zich met toenemende verantwoordelijkheid en zelfstandigheid voorbereiden op een toekomst, waaraan zij keuzebewust en sociaal vaardig invulling kunnen geven.”

Verder in de beschrijving van de doelen staan heel veel doelen die moeten zijn bereikt in 2014, maar nauwelijks iets over het LOB-beleid op het VMBO BB/KB. Beschreven is het doel om de aansluiting naar het vervolgonderwijs te optimaliseren door met doorlopende leerlijnen te gaan werken.

Daaronder valt ook de verbetering van een warme overdracht van zorgleerlingen naar het mbo. Ook is te lezen dat we de contacten met het bedrijfsleven uitbouwen om leerlingen een adequaat beeld te geven van de beroepsmogelijkheden binnen het bedrijfsleven.

Op de site van de school staat iets over het decanaat van VMBO-TL, Havo en vwo geschreven. “De decanen begeleiden, samen met de mentoren, de leerling in hun proces naar de sectorkeuze (VMBO TL) of de profielkeuze (havo / vwo). Een tweede stap is die op weg naar een passende vervolgopleiding. Donderdag is decanendag. Dan zijn de decanen beschikbaar voor leerlingen en ouders voor advies m.b.t. de loopbaan en oriëntatiebegeleiding.” (Decanen)

Dit zijn de resultaten die met het huidige LOB-beleid van het VMBO BB/KB op het Heerenlanden college te maken hebben.

4.4 Resultaten gebruik van de LOB-scan

In deze paragraaf beschrijf ik waarom ik de LOB-scan van de VO-raad heb gebruikt om LOB te evalueren en hoe de scan werkt en bij wie en hoe je deze in kan zetten.

De LOB-scan is voor de mensen die betrokken zijn bij LOB in VO-scholen. Het geeft docenten, mentoren, decanen, schoolleiders en bestuurders een praktisch instrument om LOB te ontwikkelen en te verbeteren.

De LOB-scan is ontwikkeld in opdracht van de VO-raad in het kader van het Project Stimulering LOB. De auteurs hebben de conceptversie in een pilot met acht scholen uitgetoetst en op basis van ervaringen bijgesteld. Vanaf maart 2010 is de LOB-scan landelijk beschikbaar.

“Project Stimulering LOB

Om scholen te stimuleren bij het maken van een kwaliteitsslag op Loopbaanbegeleiding en -oriëntatie (projectgroep stimulering LOB) heeft de VO-raad het project ‘Stimulering LOB’ geïnitieerd. Centraal staat het streven dat leerlingen een weloverwogen keuze voor hun vervolgstudie of -loopbaan kunnen maken, gebaseerd op eerdere ervaringen en hun reflectie hierop. Hierbij spelen vele aspecten een rol; van het stimuleren van regionale samenwerking, tot deskundigheid in de school en een heldere beleidsvisie op LOB. Omdat veel scholen in het voortgezet onderwijs behoefte hebben aan meer kennisuitwisseling en kennisontsluiting op het gebied van LOB is vanuit dit project de website www.lob-vo.nl ontwikkeld. Deze website is gericht op de ondersteuning van scholen bij alle aspecten van de loopbaanoriëntatie en -begeleiding van hun leerlingen. Op de website www.lob-vo.nl staat de LOB-scan centraal. Deze scan is ontwikkeld om scholen te ondersteunen bij de verdere ontwikkeling van hun LOB. Het scanresultaat biedt scholen snel en in één oogopslag de stand van zaken en kan dienen als basis voor het verbeteren van de kwaliteit. Om handen en voeten te geven aan het verdere ontwikkel- en uitvoeringsproces van LOB binnen de scholen, biedt de website per pijler uit de scan een schat aan informatie. “ (projectgroep stimulering LOB)

De instrumenten, praktijkverhalen en andere documenten op de website zijn afkomstig van scholen en organisaties die zich bezighouden met LOB. Met een eigen account kan iedereen die zich professioneel bezighoudt met LOB namelijk heel eenvoudig informatie op de website plaatsen. Zo fungeert de website als een laagdrempelig platform voor en door scholen.

Hoe is de LOB-scan opgebouwd?

De scan is ingedeeld in 4 delen (a t/m d), die elk weer uit losse componenten bestaan (1 t/m 12).

- A. Visie en beleid
 - 1. Visie en doelen LOB
 - 2. Draagvlak en leiderschap
 - 3. Beleid
 - 4. LOB-werkplan
- B. Oriëntatie en begeleiding
 - 5. Inhoud LOB
 - 6. Vorm LOB in het curriculum
 - 7. Krachtige (loopbaangerichte) leeromgeving
- C. Organisatie
 - 8. Determinatie en advisering
 - 9. Rollen en taken in de school
 - 10. IPB professionalisering
- D. Samenwerking
 - 11. Ouders/verzorgers
 - 12. Externe partijen

Als onderzoeker was ik de coördinator in de school en heb mijn collega's, leidinggevenden en sectordirecteur gevraagd om de LOB-scan in te vullen. Het invullen van de korte versie duurt maximaal 30 minuten en de uitgebreide versie duurt maximaal 60 minuten. De respondenten dienen per losse component de stellingen over LOB op onze school te beoordelen. De beoordeling invullen kan met de cijfers 1 t/m 4, dat het onderstaande betekent:

- 1. We voldoen niet aan deze beschrijving en zijn ons er niet of nauwelijks van bewust.
- 2. We voldoen aan een gering aantal delen van de beschrijving en positieve resultaten op deze component zijn beperkt.
- 3. We voldoen aan veel delen van deze beschrijving en bereiken op onderdelen van deze component positieve resultaten.
- 4. We voldoen volledig aan deze beschrijving, met positieve resultaten en werken voortdurend aan verbetering van deze component.

Na het invullen van de LOB-scan worden de resultaten verwerkt en in een webdiagram geplaatst. Zelf kan ik de individuele antwoorden inzien en evalueren van elke deelnemer. De resultaten heb ik gesplitst in deel A over visie en beleid en in deel b, c en d. Ik heb voor deze tweedeling gekozen, omdat mijn onderzoek over de visie en het beleid van LOB op het Heerenlanden gaat. Aan de andere kant wil ik ook globaal naar de andere delen van de LOB-scan kijken, omdat ik deze gegevens zinvol vind en niet verloren wil laten gaan. De resultaten van de LOB-scan zijn te lezen in paragraaf 5,6 en 7.

4.5 Resultaten van de respondenten over de visie en het beleid van LOB?

In deze paragraaf beschrijf ik de resultaten van deel A van de LOB-scan, die door mijn collega's en mijzelf zijn ingevuld.

In deel A van de LOB-scan gaan de enquête vragen over de visie en beleid van LOB. Dit deel is opgebouwd uit vier componenten:

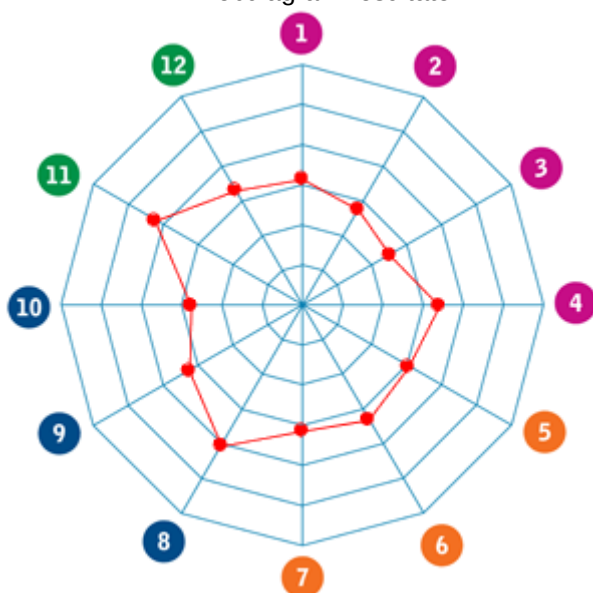
1. Visie en doelen LOB
2. Draagvlak en leiderschap
3. Beleid
4. LOB-werkplan

De LOB-scan is ingevuld door de sectordirecteur, 2 afdelingsleiders, 5 mentoren (klas 2 t/m 4) en mijzelf.

Bij elke stelling konden mijn collega's de schaal 1 t/m 4 gebruiken, zoals uitgelegd in de vorige paragraaf. Het gemiddelde is per component te zien in het onderstaande web en heb ik uitgerekend per component. Het gemiddelde cijfer van een vier puntschaal zit tussen minimaal 1 en maximaal 4 en is dus $(1+4)/2 = 2.5$

Hieronder ziet u de gemiddelde resultaten van de negen respondenten van het Heerenlanden College VMBO BB/KB. In deze paragraaf richten we ons op het paarse deel over visie en beleid.

Webdiagram resultaten



Deel A is het paarse gedeelte (component 1 t/m 4) en gaat alleen over visie en beleid en sluit aan bij mijn onderzoek. Het gemiddelde van de negen corespondenten per stelling per component is:

1. Visie en doelen LOB = 2.11

Onze school ziet LOB als:

als voorbereiding van de leerling op het nemen van verantwoordelijkheid in en voor een flexibele loopbaan gedurende het leven.	2.40
Onze school stelt zich met LOB ten doel: bij leerlingen loopbaancompetenties te ontwikkelen;	2.33
bij alle leerlingen de competentie te ontwikkelen met veranderingen en onzekerheid om te kunnen gaan;	1.78
op schoolniveau een of meer Lissabondoelstellingen te realiseren.	1.89
Gemiddeld	2.11

2. Draagvlak en leiderschap = 1.85

Onze school:

- verbindt expliciet het onderwijs, de organisatie van onze school en onze LOB-visie en -doelen;	1.89
- heeft de verantwoordelijkheid voor LOB toegewezen aan één schoolleider, die deze samen met andere leidinggevendenden actief uitdraagt;	1.78
- betreft elke docent bij het uitvoeren van.	1.89
Gemiddeld	1.85

3. Beleid = 1.68

Onze school:

- heeft een strategisch LOB-beleidsplan;	1.56
- heeft een meerjarenplanning in dat beleidsplan opgenomen;	1.67
- heeft het strategisch LOB-beleidsplan vertaald in middelen;	1.89
- reserveert en besteedt een structureel percentage van de schoolbegroting aan de benodigde middelen in beleid en uitvoering van LOB;	1.89
- heeft de monitoring van het LOB-beleid uitgewerkt en realiseert deze ook;	1.78
- evalueert systematisch de beoogde effecten op leerlingen van onze LOB-activiteiten en evalueert of de LOB-activiteiten goed beantwoorden aan de behoeften van leerlingen	1.44
- heeft het LOB-beleid opgenomen in de kwaliteitszorgcyclus;	1.55
- stelt beleid, koers en activiteiten van LOB bij op basis van monitoring en evaluatie.	1.67
Gemiddeld	1.68

4. Een LOB werkplan =2.37

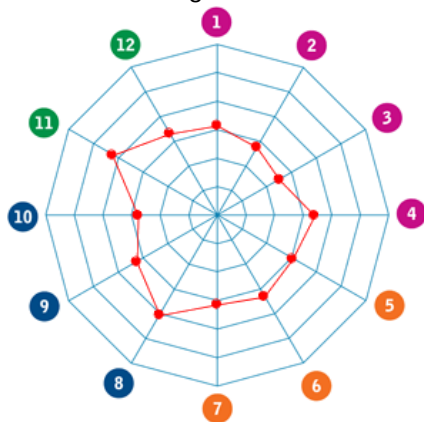
Onze school:

- heeft een LOB-werkplan;	2.22
- begint met LOB ruim voor de planningsmomenten in de loopbaan van de leerling;	2.33
- heeft een (loopbaan)leerlijn en beschrijft alle activiteiten en beoogde doelen in het werkplan;	2.00
- biedt waar nodig individueel maatwerk;	2.40
- heeft een methode om specifieke doelgroepen te identificeren en ondersteunen.	2.33
Gemiddeld	2.37

4.6 Resultaten andere componenten van de LOB-scan

In deze paragraaf beschrijf ik de resultaten van deel b, c, d van de LOB-scan, die door mijn collega's en mijzelf zijn ingevuld. Dit is niet zoals deel A per stelling, maar alleen per component.

Webdiagram resultaten

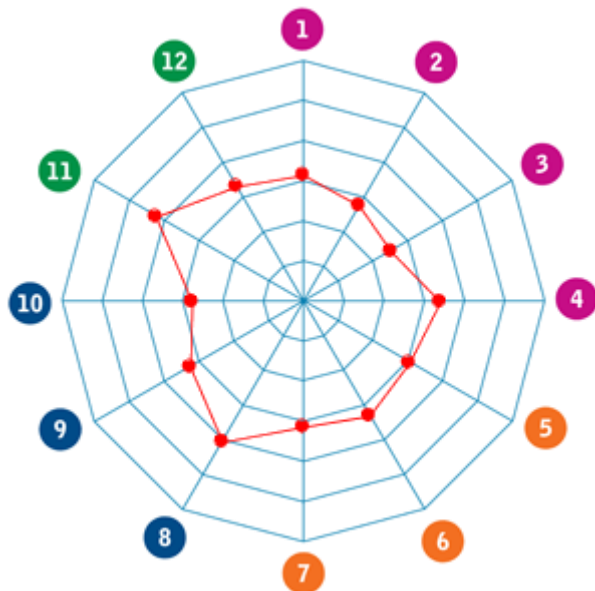


Deel	Component	
B Oriëntatie en begeleiding	5. Inhoud van LOB	2.03
	6. De vorm van LOB in het curriculum	2.19
	7. Krachtige (loopbaangerichte) leeromgeving	2.08
C Organisatie	8. Determinering en Advisering	2.69
	9. Rollen en taken in de school	2.17
	10. IPB professionalisering	1.85
D Samenwerking	11. Ouders/verzorgers	2.83
	12. Externe partijen	2.22

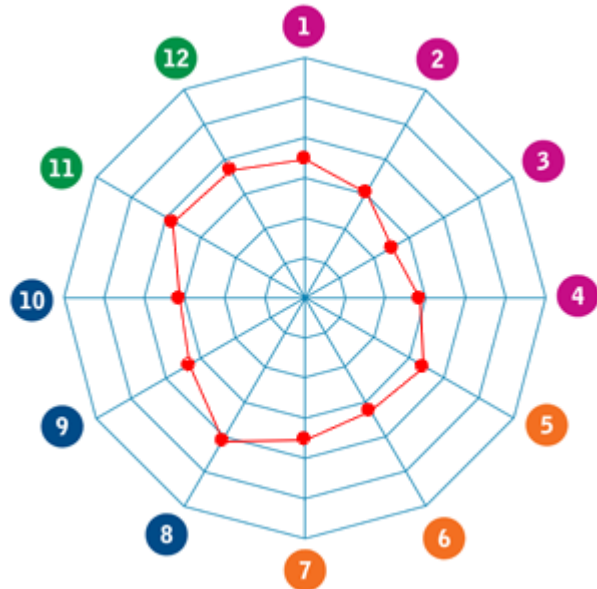
4.7 Resultaten LOB op het Heerenlanden in vergelijking met andere scholen

In deze paragraaf vergelijk ik de resultaten van het Heerenlanden college BB/KB t.o.v. de landelijke resultaten op het VMBO BB/KB.

Heerenlanden College VMBO BB/KB



Andere scholen VMBO BB/KB



Om te vergelijken zet ik de componenten van het Heerenlanden in de tabel hieronder en geef aan of elk component boven of onder het landelijk gemiddelde liggen.

LOB componenten	Resultaten Heerenlanden minimaal 1 en maximaal 4.	Resultaten landelijke gemiddelde lager, gelijk of hoger dan op het Heerenlanden.
1. Visie en doelen LOB	2.11	Hoger
2. Draagvlak en leiderschap	1.85	Hoger
3. Beleid	1.68	Gelijk
4. Een LOB-werkplan	2.37	Lager
5. Inhoud van LOB	2.03	Hoger
6. De vorm van LOB in het curriculum	2.19	Lager
7. Krachtige (loopbaangerichte) leeromgeving	2.08	Hoger
8. Determinering en Advisering	2.69	Hoger
9. Rollen en taken in de school	2.17	Hoger
10. IPB professionalisering	1.85	Hoger
11. Ouders/verzorgers	2.83	Lager
12. Externe partijen	2.22	Hoger

Hoofdstuk 5: Conclusies en aanbevelingen

In dit hoofdstuk analyseer ik de onderzoeksresultaten uit hoofdstuk 3 en trek mijn conclusies per deelvraag. Vervolgens formuleer ik mijn hoofdconclusie uit deze conclusies. Aan het einde van dit hoofdstuk leest u mijn aanbevelingen voor het Heerenlanden College en andere scholen.

5.1 Conclusies van literatuuronderzoek over missie, visie en beleid.

1. Een missie omschrijft de unieke doelen en het bestaansrecht van een bepaalde organisatie. Hierbij hoort de onvoorwaardelijke verplichting om dit doel te bereiken. Een "mission-statement" is de samenvatting van de gehele missie. Het is de grondgedachte van de doelen die een organisatie heeft.
2. Een visie is een uitdaging of het ideale plaatje. Dit is bijvoorbeeld voor een school al realiteit of nog te realiseren.
3. Het verschil tussen een missie en een visie is dan hoe iets eruit ziet of gaat zien (visie) met hoe je dat kan bereiken vanuit een bepaalde gedachte (missie). Met een missie (gedachte, ideeën, doelen) kan je een visie bereiken. Uiteindelijk is het vertrekpunt van een organisatie een beschreven missie die een visie tot gevolg heeft of kan hebben.
4. Beleid is de grote omschrijving van de missie, visie en hoe je dat gaat bereiken in een bepaalde tijd met de beschikbare middelen. Het moet realiseerbaar zijn.

5.2 Conclusies van de LOB-activiteiten met doelen in klas 2 t/m 4.

5. Het plan voor het decanaat is niet volledig uitgevoerd in schooljaar 2010/2011.
6. De LOB-activiteiten zijn erg summier omgeschreven in een LOB-werkplan.

5.3 Conclusies van het huidige LOB-beleid in vergelijking met het meerjarenplan.

7. Het huidige LOB-beleid heeft geen missie, visie en meerjarenplan.
8. Het meerjarenplan van het Heerenlanden t/m 2014 gaat niet op het LOB-beleid in.

5.4 Conclusies gebruik LOB-scan

9. De LOB-scan van de VO-raad is een prima instrument om de huidige LOB-visie en het LOB-beleid te evalueren.

5.5 Conclusies resultaten van de respondenten over de visie het beleid van LOB.

10. Het gemiddelde van een vier puntschaal met de cijfers 1 t/m 4 is 2.5.
11. De visie en doelen (component 1) scoren 2.11 en we voldoen dus aan een gering aantal delen van deze beschrijving.
12. Draagvlak en leiderschap (component 2) scoren 1.85 en we voldoen dus niet of aan een gering aantal delen van deze beschrijving.
13. Het beleid (component 3) scoort 1.68 en we voldoen dus niet of aan een gering aantal delen van deze beschrijving.
14. Het LOB-werkplan (component 4) scoort 2.37 en we voldoen dus aan een gering aantal delen van deze beschrijving.
15. Het gemiddelde van visie en beleid (paars) scoort 1.99 en we voldoen dus niet of aan een gering aantal delen van deze beschrijving.

5.6 Conclusies resultaten andere componenten

16. Oriëntatie en begeleiding scoren 2.10 en we voldoen dus aan een gering aantal delen van deze beschrijving.
17. De organisatie scoort 2.23 en we voldoen dus aan een gering aantal delen van deze beschrijving.
18. De samenwerking scoort 2.52 en we voldoen dus aan een gering of vele delen van deze beschrijving. Het is wel voldoende.

5.7 Conclusies resultaten Heerenlanden vergeleken met andere scholen.

19. Het Heerenlanden scoort op component 4, 6 en 11 hoger dan op andere scholen.
20. Het Heerenlanden scoort op component 1,2,5,7,8,9,10 en 12 lager dan op andere scholen.

5.8 Hoofdconclusie van het onderzoeksresultaat.

De visie en het beleid van het Heerenlanden College VMBO BB/KB scoort gemiddeld 1.90 in de LOB-scan en dat kunnen we beoordelen als onvoldoende, omdat we niet of aan een gering aantal delen



aan de beschrijving van de VO-raad voldoen. Daarnaast is de oriëntatie en begeleiding en de organisatie ook onvoldoende. De samenwerking met ouders/verzorgers en externe partijen is net voldoende.

5.9 Aanbevelingen

Hieronder leest u de aanbevelingen voor het Heerenlanden College VMBO BB/KB en andere belangstellenden:

1. Het Heerenlanden College VMBO BB/KB ontwikkelt in samenwerking met de directie, decaan, mentoren en leerlingen een nieuw LOB-beleid startend vanuit een visie, missie en een aangepast LOB-werkplan.
2. Het team van het Heerenlanden college VMBO BB/KB bespreekt de resultaten van het onderzoek en draagt gezamenlijk de zorg om LOB in enkele jaren te verbeteren.
3. Het Heerenlanden College VMBO BB/KB gebruikt jaarlijks LOB-scan als instrument om zorg te dragen dat het LOB-beleid zich ten goede voor de school ontwikkeld.

Hoofdstuk 6: Reflectie

In dit hoofdstuk wil terugkijken naar mijn uitgevoerde onderzoek. Ik zal daarbij zowel de positieve als de negatieve kanten laten zien.

Wat vind ik goed aan mijn uitgevoerde onderzoek?

Mijn drijfveer en interesse waren bepalend voor het succes van mijn onderzoek. Het evaluerende onderzoek dat ik heb uitgevoerd is systematisch opgezet op een onderzoeksmatige manier. De LOB-scan van de VO-raad is een goed instrument om LOB op mijn school te evalueren. Ik vind het plezierig dat mijn collega's de tijd genomen hebben om de LOB-scan in te vullen ondanks alle drukte op school. Ik heb mijn onderzoeksvragen goed af kunnen bakenen tot een hoofdonderzoeksvraag en deelvragen, die ervoor zorgden dat ik niet van mijn koers afgeweken ben. Ik heb de schoolleiding en mijn collega's aan het denken gezet over LOB op onze school.

Wat had ik aan mijn onderzoek kunnen verbeteren?

Ik had het bewijsmateriaal naast de LOB-scan beter moeten beschrijven. Dit wil zeggen dat ik eigenlijk alle gesprekken rond mijn onderzoek op had moeten nemen. Ook had ik beter bij moeten houden wanneer ik de gesprekken had en de samenvattingen daarvan had wel beter gemogen voor een officieel onderzoek. Vandaar dat ik de gesprekken uit mijn onderzoek heb weggelaten. Het was gemakkelijker geweest om een vergadering met mijn collega's te hebben, waarna ze aansluitend de LOB-scan in hadden kunnen vullen. Nu leverde het vragen op en/of collega's waren niet bereid om tijdig de scan in te vullen. Na minimaal vijf keer contact te zoeken persoonlijk of via de mail heb ik het opgegeven om een aantal collega's de LOB-scan in te laten vullen. Hierdoor heb ik nu maar 9 correspondenten.

Ik ben niet altijd tevreden geweest over hoe ik mijn onderzoeksresultaten heb gedigitaliseerd, maar absoluut wel over de resultaten ervan. Vooral dat ik mijn collega's heb aangezet tot nadenken over LOB.

Hoe heeft mijn onderzoek een bijdrage geleverd in mijn ontwikkeling als professional?

Ik ben als professional gegroeid op het gebied van het voorontwikkelen van een nieuw beleid en in het voorbereiden van een groot verbeterplan. Ik heb geleerd dat je niet zomaar iets kan ontwikkelen, maar dat je terug moet naar de basis van een missie en visie om een beleid te kunnen ontwikkelen. Je moet eerst een droom of gedachte hebben om nieuws te kunnen ontwikkelen. Als decaan ben ik strategisch gegroeid. Ook ben ik als decaan operationeel geweest naar collega's. Vanuit de tweede lijn heb ik geprobeerd met mentoren samen te werken. Uiteindelijk heb ik de druk behoorlijk verhoogd om zo de woorden van mijn collega's om te zetten in daden. Als decaan heb ik ook een instrument gevonden in de vorm van de LOB-scan die structuur brengt in de evaluatie van LOB.

Literatuurlijst

Geciteerde werken

- Bos, C. (2009). *Willen kunnen doen , kwaliteitszorg in primair onderwijs*. Assen: Koninklijke van Gorkum BV.
- Dijk, W. v., & Verheul, I. (2008). *De verleiding weerstaan. Over de noodzaak van het doordacht ontwerpen van opleidingen*. Houten: Bohn Stafleu van Loghum.
- Linthout, L., Puyenbroeck, L. v., & Jacobs, D. (2001). *Beleidsmatig werken aan professionaliteit*. Apeldoorn: Garant.
- Loeb, M., & Kindel, S. (2004). *Leiderschap voor dummies*. Indiana: Wiley Publishing.
- Sabrautzki, S. (2009). *Strategies, missions, visions, goals*. Norderstedt, Germany: Books on demand GmbH.
- Wasson, C. S. (2006). *System Analysis, Design and Development Concepts, Principles and Practices*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Donk, C. v., & Lanen, B. v. (2009). *Praktijkonderzoek in de school*. Coutinho.
- Kotter, J. (2008). *Een gevoel van urgentie*. Amsterdam.
- Kotter, J., & Rathgeber, H. (2005). *Onze ijsberg smelt*. Groningen: LINE UP tekstproducties bv.
- Quant, P. (2005). *Veranderen in 100 dagen*. Zaltbommel: Uitgeverij Thema.

Gebruikte internetsites

- dale, v. (sd). *van dale online woordenboek*. Opgeroepen op april 25, 2011, van <http://www.vandale.nl/vandale/zoekService.do?selectedDictionary=nn&selectedDictionaryName=Nederlands&searchQuery=missie>
- Decanen. (sd). *Heerenlanden college*. Opgeroepen op juni 14, 2011, van <http://www.heerenlanden.nl/Begeleiding/Decanaat/tabid/147/Default.aspx>
- Oostvogel, K., Augustijn, L., Rijk, A. d., & Raadgever, M. (sd). *Stimulering LOB*. Opgeroepen op maart 12, 2011, van <http://www.lob-vo.nl/lobscan/inleiding>
- *rijksoverheid*. (sd). Opgeroepen op april 24, 2011, van www.rijksoverheid.nl: <http://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/voortgezet-onderwijs/vmbo/sectoren-in-het-vmbo>
- stimulering, L. p. (sd). *studiekeuze 123*. Opgeroepen op mei 28, 2011, van www.studiekeuze123.nl/Studie+info/.../Project...LOB/default.aspx?...1
- Uvw. (sd). *Uvw*. Opgeroepen op mei 18, 2011, van www.uvw.nl

Nawoord

Vooraf aan mijn onderzoek wilde ik het huidig LOB-beleid evalueren en direct een nieuwe missie en visie voor LOB ontwikkelen. Ik ben blij dat ik me heb toegespitst op de evaluatie van het huidig LOB-beleid. De resultaten, die veelal onvoldoende zijn, maken een verbetertraject mogelijk en dat is goed voor onze school.

Dit heb ik te danken aan de goede samenwerking met mijn sectordirecteur, afdelingsleider en naaste collega's. Bedankt allemaal.

Bijlage 2: Missie en visie van het HLC

Missie van de school

Het Heerenlanden College is een school die zich baseert op de Bijbel. Daaraan ontleent zij de inspiratie en motivatie om onderwijs te geven waarin mens en talent een eenheid vormen.

Het onderwijs zelf is gericht op ontwikkeling van kennis en vaardigheden waarmee jongvolwassenen straks invulling geven aan de wereld.

De school biedt ruimte en geborgenheid om elkaar in verschil en eenheid te herkennen.

Visie van de school

De school ziet de leerlingen als unieke persoonlijkheden die tal van mogelijkheden hebben, die ontdekt en verder ontwikkeld kunnen worden, die een leergeschiedenis hebben (basisonderwijs) en die zich in dat kader verder ontwikkelen (vervolgonderwijs), die met de juiste begeleiding in toenemende mate in staat zijn verantwoordelijkheden te dragen en heel veel kunnen leren als zij zich in de school prettig voelen en op een actieve manier leerervaringen kunnen opdoen, die in hun totale ontwikkeling aandacht verdienen: 'lichaam en geest', 'hart, hoofd en handen'. Die leren in een betekenisvolle en krachtige leeromgeving, zowel individueel als in groepen van wisselende samenstelling.

Vanuit onze visie willen wij het onderwijs aan en de begeleiding van onze leerlingen vorm en inhoud geven. We houden daarbij rekening met de verscheidenheid van leerlingen (aanleg, behoeften, interesses, achtergrond) en geven met nadruk aandacht aan waarden, normen en zingeving. Kort samengevat stellen we ons ten doel om leerlingen uit Leerdam en omgeving een veilige en stimulerende leeromgeving te bieden, waarin zij zich met toenemende verantwoordelijkheid en zelfstandigheid voorbereiden op een toekomst, waaraan zij keuzebewust en sociaal vaardig invulling kunnen geven.

Uit schoolplan Heerenlanden College 2010-2014

Bijlage 3: Digitale enquêtes visie ontwikkeling

Geachte heer/mevrouw,

Naar aanleiding van ons telefoongesprek stuur ik u deze mail met daarin een korte enquête over de ontwikkeling van een visie. Ik ben Albert van Zandwijk en ik ben werkzaam als docent nask/bio/wi en decaan op het Heerenlanden College locatie vmbo bb/kb aan de Joost de Jongestraat. Ik volg de opleiding Leerling begeleiding en schooldecaanaat aan het Fontys te Tilburg en ik ben bijna klaar. Mijn praktijkonderzoek is het laatste onderdeel van mijn studie en ik heb hiervoor uw hulp nodig.

Ik doe onderzoek naar de ontwikkeling van visie(s) binnen scholen en bedrijven. Dit met de reden dat ik samen met mijn collega's een visie wil gaan ontwikkelen voor de loopbaanontwikkeling en begeleiding (LOB) van leerlingen, omdat LOB bij ons op de locatie moet veranderen. (Dit heb ik namelijk al onderzocht).

Ik ben benieuwd hoe u alleen of samen met anderen een visie hebt ontwikkeld voor de school en daarom wil u ik vragen om alstublieft de onderstaande enquête in te vullen voor vrijdag 25 mei. Over een maand heb ik mijn scriptie definitief afgerond en zal ik u deze toesturen. Het invullen van de enquête met 9 vragen kost u misschien een kwartier de tijd.

Deelvraag 2: Hoe ontwikkelen andere scholen een visie?

Als u deze mail beantwoordt, kunt u de antwoorden gewoon in de onderstaande tabel invullen.

1. Mag de antwoorden van u gebruiken als input voor mijn praktijkonderzoek?
2. Wat is de reden dat er een visie voor LOB ontwikkeld is?
3. Door wie is deze visie ontwikkeld? (alleen functie van persoon of personen noemen)
4. Voor welke termijn geldt de visie voor LOB?
5. Hoe wordt er zorg gedragen dat de visie niet uit het oog verloren raakt?
6. Met wie is deze visie doorgesproken? (alleen functie van persoon of personen noemen)
7. Hoe is de visie van LOB op uw school tot stand gekomen?
8. Wat zijn de belangrijkste voorwaarden volgens u waaraan een visie moet voldoen?
9. Hoe zorgt u dat er draagvlak is om de visie te bereiken?

Hartelijk dank voor het invullen van de enquête.

Met vriendelijke groet,

Albert van Zandwijk
Heerenlanden College
Decaan vmbo bb/kb



Beste collega,

Willen jullie mij helpen door de onderstaande enquête over de ontwikkeling van een visie in te vullen? Het is voor mijn afstudeeronderzoek.

Ik ben Albert van Zandwijk en ik ben werkzaam als docent nask/bio/wi en decaan op het Heerenlanden College locatie vmbo bb/kb aan de Joost de Jongestraat. Ik volg de opleiding Leerling begeleiding en schooldecaanaat aan het Fontys te Tilburg en ik ben bijna klaar. Mijn praktijkonderzoek is het laatste onderdeel van mijn studie en ik heb hiervoor uw hulp nodig.

Ik doe onderzoek naar de ontwikkeling van visie(s) binnen scholen en bedrijven. Dit met de reden dat ik samen met mijn collega's een visie wil gaan ontwikkelen voor de loopbaanontwikkeling en begeleiding (LOB) van leerlingen, omdat LOB bij ons op de locatie moet veranderen. (Dit heb ik namelijk al onderzocht).

Ik ben benieuwd hoe u alleen of samen met anderen een visie hebt ontwikkeld voor LOB. Als u geen visie voor LOB heeft ontwikkeld, wil ik u toch vragen daarover na te denken. Met deze reden wil ik u vragen om alstublieft de onderstaande enquête in te vullen **voor vrijdag 25 mei**. Over een maand heb ik mijn scriptie definitief afgerond en zal ik u deze toesturen. Het invullen van de enquête met 9 vragen kost u misschien een kwartier de tijd.

Als u deze mail beantwoordt, kunt u de antwoorden gewoon in de onderstaande tabel invullen.

Deelvraag 3: Welke visies bestaan er voor LOB op andere scholen?

De visie voor LOB op uw school is **wel** aanwezig. Wilt u de onderstaande vragen beantwoorden?

1. Mag de antwoorden van u gebruiken als input voor mijn praktijkonderzoek?
2. Wat is de reden dat er een visie voor LOB ontwikkeld is?
3. Door wie is deze visie ontwikkeld? (alleen functie van persoon of personen noemen)
4. Voor welke termijn geldt de visie voor LOB?
5. Hoe wordt er zorg gedragen dat de visie niet uit het oog verloren raakt?
6. Met wie is deze visie doorgesproken? (alleen functie van persoon of personen noemen)
7. Hoe is de visie van LOB op uw school tot stand gekomen?
8. Wat zijn de belangrijkste voorwaarden volgens u waaraan een visie moet voldoen?
9. Hoe zorgt u dat er draagvlak om de visie te bereiken?
10. Welke visie(s) heeft LOB op uw school?

De visie voor LOB op uw school is (nog) **niet** aanwezig? Wilt u de onderstaande vragen beantwoorden?

1. Wat is de reden dat u geen of nog geen visie voor LOB heeft?
2. Wat zijn volgens u de belangrijkste voorwaarden waaraan een visie moet voldoen?
3. Stelt u zich het volgende voor: U krijgt de opdracht een visie voor LOB te ontwikkelen. a. Met wie gaat u deze visie ontwikkelen? (alleen functie van persoon of personen noemen)
b. Voor welke termijn zou de visie voor LOB gelden?
c. Hoe zorgt u dat de visie voor LOB niet uit het oog verloren raakt?
d. Hoe gaat u het ontwikkelen van een nieuwe visie aanpakken?
4. Hoe zou u zorgen dat er draagvlak is voor de nieuwe visie?

Hartelijk dank voor het invullen van de enquête.

Met vriendelijke groet,

Albert van Zandwijk
Heerenlanden College
Decaan vmbo bb/bk

Bijlage 4: Interviewvragen visie ontwikkeling

Vragen die in elk geval aan bod komen.

Interviewschema individueel interview directeur over de ontwikkeling van een visie.
Vraag 1: Wat is de reden dat er een visie voor de school ontwikkeld is? Waarom: Ik wil weten waarom er een visie aanwezig is voor de school.
Antwoord interview
Vraag 2: Door wie is deze visie ontwikkeld? Waarom: Ik wil weten welke type werknemers de visie van een school ontwikkelen.
Antwoord interview
Vraag 3: Voor welke termijn geldt deze visie? Waarom: Ik wil weten hoelang een visie blijft gelden.
Antwoorden interview
Vraag 4: Met wie is deze visie doorgesproken? Waarom: Ik wil weten wie allemaal betrokken zijn bij de visie.
Antwoord interview
Vraag 5: Hoe wordt er zorg gedragen dat de visie niet uit het oog verloren raakt? Waarom: Ik wil weten hoe je aan de visie blijft werken.
Antwoord interview
Vraag 6: Hoe is deze visie op uw school tot stand gekomen? Waarom: Ik wil weten hoe je een visie ontwikkelt.
Antwoord interview
Vraag 7: Wat zijn de belangrijkste voorwaarden volgens u waaraan een visie moet voldoen? Waarom: Ik wil weten hoe je een visie moet beschrijven.
Antwoord interview
Vraag 8: Hoe creëert u draagvlak om de visie te bereiken? Waarom: Ik wil weten hoe je mensen mee krijgt om de visie na te streven.
Antwoord interview

Hoe wordt het interview vastgelegd?

- Het interview wordt vastgelegd met een spraakrecorder.
- Tijdens het interview worden korte notities gemaakt.
- Het interview duurt maximaal 30 minuten.
- De antwoorden worden uitgeschreven en verwerkt in het onderzoek.

Bijlage 5: Interviewvragen inhoud visie LOB

Vragen die in elk geval aan bod komen.

Interviewschema individuele en groepsgesprekken over de nieuwe visie.
Vraag 1: Wat is het uiteindelijke doel van LOB? Waarom: Ik wil weten waar het in LOB echt om moet gaan.
Antwoord interview
Vraag 2: Hoe ziet ons LOB er in de toekomst uit? Waarom: Ik wil weten hoe de respondenten de toekomst van LOB beschrijven.
Antwoord interview
Vraag 3: Welke variant van LOB past in de toekomst bij ons? Zie bijlage 7. Waarom: Ik wil weten welke richting van LOB op gaat.
Antwoorden interview
Vraag 4: Hoe ziet de begeleiding van leerlingen voor LOB er in de toekomst uit? Waarom: Ik wil hoe de respondenten de begeleiding in zouden vullen.
Antwoord interview
Vraag 5: Welke omgevingsfactoren zijn van invloed in deze regio/wijk? Waarom: Ik wil weten wat onze wijk en regio typeert.
Antwoord interview
Vraag 6: Wat zou in de toekomst nou echt een succes zijn voor LOB? Waarom: Ik wil weten wat onze succesformule zou kunnen zijn.
Antwoord interview
Vraag 7: Waar zouden wij ons als school op het gebied van LOB in kunnen onderscheiden? Waarom: Ik wil weten hoe wij als school uniek kunnen zijn.
Antwoord interview

Hoe wordt het interview vastgelegd?

- Het interview wordt vastgelegd met een spraakrecorder.
- Tijdens het interview worden korte notities gemaakt.
- Het interview duurt maximaal 30 minuten.
- De antwoorden worden uitgeschreven en verwerkt in het onderzoek.

Bijlage 6: Casussen draagvlak

Alternatieve vorm van informatieverzameling. Discussie over casussen.

Deelvraag 1: Hoe creëer ik draagkracht om LOB te verbeteren?

Discussie met collega's houden aan de hand van casuïstiek. Alle casussen zijn verzonnen.

Casus 1: Stel je het volgende nieuwe en zelfverzonnen idee voor: In het nieuwe schooljaar maakt elke docent voor elke les een lesbeschrijving en plaatst deze op de ELO.

Ga hierover in discussie en bedenk 5 dingen hoe ik jullie meekrijg om dit uit te voeren.

Casus 2: In een recent onderzoek is gebleken dat 90% leerlingen beter kiezen als alle docenten over 10 minuten per les de LOB scholing voor leerlingen verzorgen. Ik vertel jullie hierover niets en lever op een dag een pakketje aan om dit uit te voeren met jullie leerlingen. De beschrijving is uitgebreid en erg volledig. Waar zou je boos over worden als ik onverwacht met een dergelijk pakketje aan kom?

Bedenk gezamenlijk vijf dingen waar je boos over zou zijn.

Casus 3: De helft van de 2^e klas leerlingen kiest de verkeerde afdeling. Hoe krijg ik jullie mee om het afdelingskeuzeproces volledig te veranderen? Noem vijf dingen.

Kijk naar de 15 antwoorden van casus één t/m drie: Alle casussen gaan over veranderingen.

1. Wat zijn de overeenkomsten in de antwoorden?
2. Wat zijn de verschillen?
3. Hoe creëer ik draagkracht om LOB te veranderen? Bedenk vijf dingen.
4. Kun je de antwoorden van de casussen gebruiken?

Bijlage 7: Varianten LOB in het vmbo

Varianten praktijknabije LOB in de leerwegen van het vmbo

	O-variant 'Traditionele' LOB	Variant 1 LOB via project(en)	Variant 2 LOB als apart 'vak'	Variant 3 (bb/kb/gl) LOB geïntegreerd in het sectorale-, intrasectorale, of intersectorale beroepsgerichte programma (voor tl als 7 ^e vak)	Variant 4 (tl) LOB vanuit de vakken
Kenmerken programma	Een klassieke keuzebegeleiding aan de hand van een methode, vragenlijsten en testen, aangevuld met incidentele voorlichtingsactiviteiten. In de tl wordt dikwijls in het derde jaar een bezoek aan het nabijgelegen ROC gebracht.	Beperkt aantal incidentele beroepsoriënterende activiteiten rond bijvoorbeeld één of meerdere sectoren; al of niet gekoppeld aan het sectorwerkstuk.	Een samenhangend keuzeprogramma van opdrachten en activiteiten met een bepaalde ordening (bijvoorbeeld arbeidsgebieden, activiteitsgebieden, beroepsgerichte programma's) gericht op het ontwikkelen van beroeps- en opleidingsbeelden.	Leerlingen krijgen LOB in het kader van een bestaand beroepsgericht programma. Waar nodig/mogelijk kunnen leerlingen ter oriëntatie, keuzes maken voor programma-inhoud van andere beroepsgerichte programma's.	Een samenhangend programma voor praktijknabije LOB vooral ingevuld door een deel van de sectorverplichte vakken en aangevuld met extra LOB-activiteiten. Onderdelen van het programma worden vastgelegd in het PTA.
Rol van de leerling	Alle leerlingen doorlopen hetzelfde programma.	Alle leerlingen doorlopen hetzelfde programma.	De leerling houdt vorderingen bij in een loopbaandossier en kan keuzes beargumenteren. Hij kiest onder begeleiding.	De leerling houdt vorderingen bij in een loopbaandossier en kan keuzes beargumenteren. Hij kiest onder begeleiding.	Alle leerlingen doorlopen hetzelfde programma, omdat onderdelen van het examenprogramma in het LOB-programma verwerkt zijn.
Rol van de (overige) vakken	n.v.t.	Algemene vaardigheden, bij de vakken aangeleerd, worden toegepast.	Daar waar mogelijk worden inhoudelijke verbanden met de vakken gelegd.	Overige vakken leveren via opdrachten (in methodes) een bijdrage aan de oriëntatie op alle sectoren.	Sectorverplichte vakken zijn leidend daar waar mogelijk leveren ook ander vakken een inhoudelijke bijdrage.
Rol van docent, mentor	De mentor voert in samenwerking met de decaan programma-onderdelen uit die het keuzeproces ondersteunen.	Een (wisselend) projectteam is verantwoordelijk voor de inhoud van de projecten en de begeleiding.	De mentor is verantwoordelijk voor de uitvoering van het programma en de begeleiding. Hij/zij heeft oog voor ervaringen die de leerling in andere vakken heeft opgedaan.	De docent van het beroepsgerichte programma, tevens mentor, is verantwoordelijk voor de LOB-activiteiten en de -begeleiding. Hij/zij heeft oog voor ervaringen die de leerling in andere vakken heeft opgedaan.	De docenten van de sectorverplichte vakken zijn als team verantwoordelijk voor het programma en de begeleiding.
Reflectie	De decaan ziet de leerling incidenteel en heeft een adviserende rol.	De mentor reflecteert met leerlingen op het project.	Reflectie is een belangrijk onderdeel. De mentor kent de leerling en gaat met de leerling op zoek naar wat hij nodig heeft. "Wat heb je nodig?"	De docent van het beroepsgerichte programma begeleidt de leerling intensief en voert met hem de dialoog aan de hand van het loopbaandossier.	De begeleidende docent reflecteert met de leerling op de ervaringen en de resultaten.

Implicaties voor de organisatie

	O-variant 'Traditionele' LOB	Variant 1 LOB via project(en)	Variant 2 LOB als apart 'vak'	Variant 3 (bb/kb/gl) LOB geïntegreerd in het sectorale-, intrasectorale, of intersectorale beroepsgerichte programma (voor tl als 7 ^e vak)	Variant 4 (tl) LOB vanuit de vakken
Implicaties voor het programma	De aanschaf van een methode.	Ontwikkelen van diverse beroepsoriënterende projecten.	Ontwikkelen van een breed programma met volop keuzemogelijkheden voor leerlingen.	Gebruik maken van mogelijkheden in de globaal beschreven examenprogramma's.	Ontwikkelen van een programma in relatie tot de examenprogramma's van de sectorverplichte vakken. Kansen benutten in de geglobaliseerde examenprogramma's.
Implicaties voor de overige vakken/docenten	n.v.t.	Docenten van de betrokken vakken integreren algemene kennis en vaardigheden, daarbij kan ook gedacht worden aan onderhoudsvaardigheden rekenen en taal.	Docenten overige vakken zijn zich bewust van LOB-aspecten in hun onderwijs en voegen eventueel LOB-opdrachten toe. Zij dragen bij aan de reflectie van de leerling.	Docenten overige vakken zijn zich bewust van LOB-aspecten in hun onderwijs en voegen eventueel LOB-opdrachten toe. Zij dragen bij aan de reflectie van de leerling.	Overige vakken integreren daar waar mogelijk.
Implicaties voor de begeleidende docent (mentor, loopbaan)coach	De mentor voert uit. De decaan ondersteunt.	Een (wisselend) projectteam is verantwoordelijk voor de inhoud en de uitvoering van projecten. De mentor maakt deel uit van het projectteam.	Stevige begeleidende rol voor de mentor. De mentor is op hoofdlijnen bekend met beroepsoriënterende inhoud bij de overige vakken. Hij/zij heeft kennis van maatschappelijke ontwikkelingen, ontwikkelingen op de arbeidsmarkt en kennis van mbo-opleidingen.	Eén docent, de docent van het beroepsgerichte programma, tevens mentor is verantwoordelijk voor de LOB-activiteiten en de -begeleiding. Hij/zij is op hoofdlijnen bekend met beroepsoriënterende inhoud bij de overige vakken. Hij/zij heeft kennis van maatschappelijke ontwikkelingen, ontwikkelingen op de arbeidsmarkt en kennis van mbo-opleidingen.	De docenten van de sectorverplichte vakken zijn als team verantwoordelijk voor de inhoud van het programma en de begeleiding. Leerlingen kiezen hun coach.
Implicaties voor decaan	De decaan begeleidt het keuzeproces.	De decaan heeft een adviserende rol.	De decaan ontwikkelt het programma ism de mentoren. Ondersteunt bij maatwerktrajecten. Bewaakt de kwaliteit van het uitgevoerde programma. Deelt met de docenten kennis over opleidingen en beroepen.	De decaan ontwikkelt het programma ism de docenten van de beroepsgerichte programma's. Ondersteunt bij maatwerktrajecten. Bewaakt de kwaliteit van het uitgevoerde programma. Deelt met de docenten kennis over opleidingen en beroepen.	De decaan ontwikkelt ism de begeleidende docenten, wo docenten van de sectorverplichte vakken, het programma. Bewaakt de kwaliteit van het uitgevoerde programma. Deelt met de docenten kennis over opleidingen en beroepen.
Implicaties voor reflectie	n.v.t.	Mentor reserveert tijd voor reflectie in zijn les.	Reflectie of POP-gesprekken structureel faciliteren in het rooster.	Reflectie of POP-gesprekken structureel integreren in het beroepsgerichte programma.	Reflectie structureel faciliteren in het rooster.
Implicaties voor leertijd	Tijdens mentoruren.	Geconcentreerd in een beperkt aantal dagen, weken of periodes van een x-aantal weken.	Structureel, oa. 2 uur per week en flexibel ivm (individuele) buitenschoolse activiteiten.	LOB structureel geïntegreerd in het beroepsgerichte programma. Aanbod van keuzemodules als een band geprogrammeerd in het rooster.	Structureel, een lesdag per week. De sectorverplichte vakken staan uren af omdat in het LOB-programma de relatie is gelegd met de vakken.

Bijlage 8: Uitwerking interview visie ontwikkeling

Deelvraag 2: Hoe ontwikkelen andere scholen een visie?

Verslag van het diepte interview met de directrice van het Heerenlanden College.

Vraag 1: Wat is het doel van een visie?

Alles wat je doet probeer je te relateren aan wat je visie is. Het is een richtpunt voor de activiteiten om te bepalen of het bij de school past. Als je hier niet op richt fladder je alle kanten op. De kunst is om niet wollig te worden. Wollig betekent dat je mooie woorden opschrijft, waarvan je eerst moet gaan uitleggen wat ze betekenen. Als je niet scherp formuleert dan denk jij er iets anders bij dan dat ik erbij denk. Als je de visie leest, moet je hem direct kunnen begrijpen. De visie moet voor iedereen eenduidig zijn.

Vraag 2: Met wie ontwikkel je een visie?

Daar praat je over met mensen. De huidige visie is een visie die al jaren bestaat en waarin weinig is veranderd. Binnen het management team en met inspraak van een paar docenten. Om mensen mee te krijgen voor een visie. Dat is een heel ingewikkeld proces. Nu denk ik eraan om dit ook met ouders en leerlingen te bespreken, maar dat hebben we niet gedaan. Wel heeft de medezeggenschapsraad het schoolplan nog goed gekeurd. Recent hebben we ook een visie voor het zorgplan geschreven en daar hadden we eigenlijk ook ouders bij moeten betrekken. Visies van scholen zijn eigenlijk heel vaak hetzelfde. Ik zeg dat dit eigenlijk wel jammer is en dat daar eigenlijk wel een kans ligt voor een school om je te onderscheiden. Het is inderdaad zonde. Er zijn scholen zoals x die echt onderscheidend zijn met hun visie. Je visie is ook je grondlegger, waarop je je verantwoord. De reden waarom je de dingen doet. Het is heel lastig een visie, omdat je heel kernachtig dingen moet omschrijven. Het gaat niet over: We gaan dit doen en dat doen, maar wat is nou werkelijk van belang.

Vraag 3: Hoe lang geldt een visie?

In scholen werk je met een schoolplan en die is meestal vier jaar. Nu, in de scholengemeenschap van zeven scholen, werken we met een perspectievennota en dat is eigenlijk een uitwerking van een visie. Eigenlijk werk je heel lang met een visie. Je borduurt daar steeds op voort. De uitwerking is dan wel steeds verschillend. De perspectievennota blijft veranderen, maar de visie eigenlijk niet. Die blijft heel lang. Of er moet echt een grote verandering komen in onderwijsland. Er heeft wel in de laatste jaren een grote verschuiving plaats gevonden. De individuele leerling en daarbij onderwijs op maat is erg belangrijk en dat was vroeger niet. Het ging om de groep en de zwakkere gewoon meer ondersteuning bieden. Nu is in het zorgplan dat ook weer een beetje teruggedraaid. De basisondersteuning vindt wederom plaats in klassenverband. Er zit weer beweging in, omdat het anders niet haalbaar is. Wij willen de leerlingen allemaal wel helpen, maar er zitten grenzen aan.

Vraag 4: Waaraan moet een visie voldoen?

Het moet vrij breed zijn. Het moet kernachtig zijn. Wat lastig is, is dat je heel snel gaat denken in activiteiten, maar dat hoort er niet in. Wat vind jij nou belangrijk? Bij ons staat erin dat iedere leerling gekend moet zijn. Wat heeft het kind nou nodig en wat moet ik daar voor doen? Het gaat nog helemaal niet over activiteiten. Een visie moet haalbaar zijn. En niet te wollig. Duidelijke taal. Herkenbaar. Een visie moet passen in deze streek. Als we een visie zouden schrijven: Iedere leerling ontwikkelt zich op het moment dat hij/zij zelf uitkiest, dan gaat dat hem niet worden. School x heeft dat zo in andere woorden wel omschreven. Dat past alleen niet in Leerdam. Omdat leerlingen grip moeten hebben op wat ze moeten kennen en kunnen of wat van ze verwacht wordt. Dat geeft de leerling richting. Als de leerlingen bijvoorbeeld door de leerlijnen weten wat van ze verwacht worden, dat ze dan mogelijk meer betrokken worden bij hun eigen leerproces. De visie is dan grip hebben op je eigen leerproces door te weten wat van je verwacht wordt. Er komt ook motivatie voort uit een goede visie.



Nu ik hierover brainstorm, denk ik wel dat ik de visie misschien ook wel moet aanpassen. Wij denken dat als we dit en dat doen, dat de leerling wel aan het werk gaat, maar er spelen nog zoveel meer factoren een rol.

Vraag 5: Hoe krijg je het voor elkaar dat de visie echt gaat leven? Ik het over draagvlak, maar eigenlijk nog verder: verbondenheid.

Daarin is nog een hele weg te winnen. Wat ik zelf merk is dat ik de visie er steeds vaker weer bijpak. Ik kom er dan steeds achter dat ik het eigenlijk steeds moet benoemen. Wat is nou onze kerngedachte daarin. We hangen in de school de kernwaarden van de school op, maar eigenlijk is de visie daarachter nog veel belangrijker. Ik ben daar heel open in. Ik zou er zelf nog veel meer naar moeten toespitsen en dat nog veel vaker uitdragen naar anderen.

Vraag 6: Hoe zou je dat dan willen?

Als ik kijk naar het formatieplan of naar het zorgplan ga ik deze steeds vaker naast de visie van de school leggen om te kijken of dit wel bij elkaar past. Hoe zorg jij er nou voor dat ik ook met de visie mega? Een visie vaker doorspreken of laten zien aan anderen en dan vragen stellen. Wat is er goed aan? Wat mist er? Gericht mee laten denken van anderen. We zijn het ook nog niet gewend dat anderen meedenken. Ik stuurde een vragenlijst op om mee te denken over een onderwerp en maar drie mensen reageerden daarop. We moeten daar nog een weg in zien te vinden. Daar is nog een slag in te maken, want het is niet mijn school, maar onze school.

Bijlage 9: Uitwerking digitale enquêtes directeuren

Resultaten enquête directeuren

1. Mag ik de antwoorden van u gebruiken als input voor mijn praktijkonderzoek? Natuurlijk mag je de antwoorden gebruiken, anders was ik er niet eens aan begonnen!
2. Wat is de reden dat er een visie ontwikkeld is voor de school? Tot het jaar 2000 was het Gilde een zelfstandige school. De visie stond niet echt op papier, maar iedereen wist waar het Gilde voor stond. Na de fusie met scholengroep De Hoven achtte de centrale directie het noodzakelijk een schoolbrede visie te ontwikkelen die per school wel enigszins lokaal ingekleurd mocht worden. Daarnaast werd de schoolgids verplicht en ook daar hoort de visie van de school in te staan.
3. Door wie is deze visie ontwikkeld? (alleen functies van persoon of personen noemen) Tijdens een tweedaagse zijn alle managementleden van de scholengroep bijeen geweest om deze visie gezamenlijk te ontwikkelen. Alles bij elkaar betrof dat zo'n dertig personen.
4. Voor welke termijn geldt deze visie? Voor zover mij bekend is er geen termijn afgesproken.
5. Met wie is deze visie doorgesproken? (alleen functies van persoon of personen noemen) Nadat het management van de diverse locaties het raamwerk gemaakt hadden, is dat op de locaties met het voltallige personeel besproken. Per locatie werden er kanttekeningen geplaatst, die later verwerkt konden worden in de locatiespecifieke visie.
6. Hoe wordt er zorg gedragen dat de visie niet uit het oog verloren raakt? Jaarlijks wordt een balance scorecard gemaakt. Alle doelen die bereikt dienen te worden moeten gerelateerd kunnen worden aan de visie.
7. Hoe is deze visie op uw school tot stand gekomen? Of als u aan deze visie niet heeft meegewerkt: Hoe zou u de ontwikkeling van een nieuwe visie aanpakken. A. Zie bovenstaande antwoorden. B. Ik kan mij niet voorstellen dat er een echt nieuwe visie komt. De zaken zijn zo ruim verwoord, dat je een vreemde school moet zijn wil jou onderwijs hier niet in passen! Persoonlijk vind ik zo'n visie niet zo waardevol. Iedereen wil toch goed les geven aan leerlingen die zich geborgen voelen. Iedereen wil toch kwaliteit leveren en rekening houden met het individu?! In het verleden richtte het Gilde zich jaarlijks op twee verbeterpunten. Deze punten werden door het personeel aangereikt en getoetst door de directie. Een jaar lang werd dan extra energie gestoken in deze punten. Dat had meer daadkracht dan een visie.
8. Wat zijn de belangrijkste voorwaarden volgens u waaraan een visie moet voldoen? Met onderwijs heb je een bepaald doel voor ogen. Dat doel en de manier waarop je dat doel wil bereiken kun je in een visie verwoorden. Niet alleen het management, maar zeker ook het personeel moet zich in die visie kunnen vinden. Daarnaast vind ik het noodzakelijk dat je zeer concrete, meetbare doelen aan je visie kunt koppelen.
9. Hoe creëert u draagvlak om de visie te bereiken? Je bereikt geen visie, je probeert je onderwijs zo in te richten dat je manier van werken en je doel overeenstemt met de visie. Draagvlak is zeer belangrijk, maar vervolgens betrokkenheid bij "alle" personeelsleden bewerkstelligen is m.i. nog veel belangrijker. Dat doe je vanuit het draagvlak, simpele, concrete, haalbare, meetbare doelen na te streven. Wanneer zo'n doel bereikt is, de resultaten goed zijn en de docenten merken dat hun werk er plezieriger door geworden is, blijkt het niet moeilijk zo'n verworvenheid te borgen.

1. Mag ik de antwoorden van u gebruiken als input voor mijn praktijkonderzoek? ja
2. Wat is de reden dat er een visie ontwikkeld is voor de school? Onze school werkt vanuit een PC grondslag. Deze wordt in de praktijk vertaald naar een missie en een visie. (zie daarvoor de tekst in het jaarboekje op de site en ook het schoolplan). Het is belangrijk dat we als school een visie hebben op onderwijs aan en begeleiding van leerlingen. Want die visie vertaalt je weer naar de praktijk van alle dag. Iets van die praktijk moet je dus in het onderwijs en hoe dat wordt vormgegeven kunnen terugvinden.
3. Door wie is deze visie ontwikkeld? (alleen functies van persoon of personen noemen) door bestuur en schoolleiding. Belangrijk daarbij is om ervoor te zorgen dat de visie een gedeelde visie is.
4. Voor welke termijn geldt deze visie? voor een langere periode
5. Met wie is deze visie doorgesproken? (alleen functies van persoon of personen noemen) in eerste instantie binnen bestuur en schoolleiding. Ook de MR speelt een belangrijke rol. In de MR is personeel en zijn leerlingen en ouders vertegenwoordigd. Verder in de teams, want de teamplannen zijn mede gebaseerd op de visie van de school
6. Hoe wordt er zorg gedragen dat de visie niet uit het oog verloren raakt? door goed onderhoud te plegen. Dat wil zeggen, door er regelmatig op terug te komen. In de BSC (Balanced Score Card die jaarlijks voor de school / locatie wordt opgesteld, is de visie een terugkerend onderwerp. Belangrijk is om smart te formuleren hoe je als school / locatie je doelen ook met betrekking tot de visie in de school bespreekbaar maakt
7. Hoe is deze visie op uw school tot stand gekomen? Of als u aan deze visie niet heeft meegewerkt: Hoe zou u de ontwikkeling van een nieuwe visie aanpakken? De visie zoals in het jaarboekje staat, stamt uit de jaren 90. De afgeleide hiervan, bv. in de 8 kernwaarden, is van recenter datum. De visie is tot stand gekomen binnen de schoolleiding (MT Breed) en vervolgens met het gehele team gedeeld. De kernwaarden zijn per kernwaarde in het eerste jaar door een groepje per maand centraal gesteld. (aandacht in dagopeningen en activiteiten)
8. Wat zijn de belangrijkste voorwaarden volgens u waaraan een visie moet voldoen? - voor een langere periode - gebaseerd op de grondslag van de school - recht doen aan de verscheidenheid van de leerlingen - ruimte bieden om onderwijs en begeleiding af te stemmen op specifieke behoeften van leerlingen
9. Hoe creëert u draagvlak om de visie te bereiken? Binnen teams en locatie jaarlijks aandacht besteden en de vraag stellen in hoeverre ons onderwijs (nog) strookt met de visie en de daaruit voortvloeiende uitgangspunten.

1. Mag ik de antwoorden van u gebruiken als input voor mijn praktijkonderzoek? Uiteraard
2. Wat is de reden dat er een visie ontwikkeld is voor de school? Op dit moment is er geen duidelijke visie van de locatie. Op 4 juni heb ik een gesprek met twee externe begeleiders over een visiebijeenkomst met het personeel, leerlingen en ouders in het najaar. De begeleiders zijn twee Belgen die het boekje geschreven hebben met als titel "Leidinggeven zonder bevelen" waarin enkele hoofdstukken gewijd zijn aan visieontwikkeling en – implementatie.
3. Door wie is deze visie ontwikkeld? (alleen functies van persoon of personen noemen) Zie vraag 2.
4. Voor welke termijn geldt deze visie? Ik ga ervan uit, dat een visie een maximale houdbaarheidstermijn heeft van vijf jaar. Drie jaar lijkt mij wenselijker.
5. Met wie is deze visie doorgesproken? (alleen functies van persoon of personen noemen) Zie vraag 2.
6. Hoe wordt er zorg gedragen dat de visie niet uit het oog verloren raakt? Bij alle beslissingen kijken naar de inpasbaarheid in de visie. Dat wat niet binnen de visie past, uiteraard afhankelijk van de urgentie en wat van bijvoorbeeld overheidswege moet, niet doen.
7. Hoe is deze visie op uw school tot stand gekomen? Of als u aan deze visie niet heeft meegewerkt: Hoe zou u de ontwikkeling van een nieuwe visie aanpakken?
7. Wat zijn de belangrijkste voorwaarden volgens u waaraan een visie moet voldoen? Draagvlak, herkenbaarheid, een concrete formulering en onderscheidend.
8. Hoe creëert u draagvlak om de visie te bereiken? Door met elkaar aan de visieontwikkeling te werken.

1. Mag ik de antwoorden van u gebruiken als input voor mijn praktijkonderzoek? ja
2. Wat is de reden dat er een visie ontwikkeld is voor de school? Als school kijk je altijd vooruit om goed in te spelen op de maatschappelijke en organisatorische ontwikkelingen. Daarnaast zijn er wettelijke verplichtingen die ander beleid met zich meebrengen.
3. Door wie is deze visie ontwikkeld? (alleen functies van persoon of personen noemen) Directeur Teamleiders Docenten OOP Ouders Stakeholders De directeur en de teamleiders hebben het op schrift gesteld.
4. Voor welke termijn geldt deze visie? Tot 2016
5. Met wie is deze visie doorgesproken? (alleen functies van persoon of personen noemen) Zie 3
6. Hoe wordt er zorg gedragen dat de visie niet uit het oog verloren raakt? Vastleggen in Perspectievennota, Balanced Scorecard en opleidingsplan. Daarnaast periodiek op de agenda van het LMT
7. Hoe is deze visie op uw school tot stand gekomen? Of als u aan deze visie niet heeft meegewerkt: Hoe zou u de ontwikkeling van een nieuwe visie aanpakken? In een meeting met alle medewerkers is gebrainstormd over de belangrijkste thema's. Deze zijn op 2 A1 vellen gezet en gedurende twee weken in de koffiekamer op een tafel bevestigd. Daarbij hebben alle collega's de gelegenheid gehad om deze aan te vullen. De directeur heeft er een notitie van gemaakt. Deze is weer in de teambijeenkomsten en de deelraad besproken.
8. Wat zijn de belangrijkste voorwaarden volgens u waaraan een visie moet voldoen? Gedragen en duidelijk richtinggevend. Het zal daarnaast een verlangen uit dienen te drukken.
9. Hoe creëert u draagvlak om de visie te bereiken? Zie 7.

1. Mag ik de antwoorden van u gebruiken als input voor mijn praktijkonderzoek? Ja, dat mag
2. Wat is de reden dat er een visie ontwikkeld is voor de school? De scholengroep heeft een kadervisie die mij aansprak toen ik solliciteerde. Op de Uilenhof was een beginnend idee over het vormen van een nieuw soort mavo, dit was echter nog niet uitgewerkt. Het inspectierapport gaf urgentie aan. Er was een team dat een redelijke veranderbereidheid had, maar waar nog niet eerder goed sturing aan gegeven was. Ik vond het als eindverantwoordelijk leidinggevend belangrijk dat er een schoolbreed doel voor ogen zou komen, waaraan we onze activiteiten konden ophangen.
3. Door wie is deze visie ontwikkeld? (alleen functies van persoon of personen noemen) We hebben met de teams (onderbouw/bovenbouw) op verschillende momenten samen gewerkt aan de vorming van de visie. Daarnaast waren er veel individuele collega's die gedachten hadden en het LMT had bepaalde punten op de horizon. Het geheel is bij elkaar gekomen in een groot visiedocument in 2008.
4. Voor welke termijn geldt deze visie? In principe voor 5 jaar, we schuiven de termijn nu in de borging op. Voor het goed implementeren van een vernieuwing/visie ben je al snel zeven jaar kwijt.
5. Met wie is deze visie doorgesproken? (alleen functies van persoon of personen noemen) Collega's, Deelraad, Externen, CvB
6. Hoe wordt er zorg gedragen dat de visie niet uit het oog verloren raakt? Nieuwe collega's worden al binnen het sollicitatiegesprek bekend gemaakt met de hoofdlijnen van de visie. Er is een domeinvoorzittersoverleg, waarin we de activiteiten ophangen aan de visie. We hebben aan verschillende projecten meegedaan (Durven, delen, doen) (Van Los zand naar samenhang)
7. Hoe is deze visie op uw school tot stand gekomen? Of als u aan deze visie niet heeft meegewerkt: Hoe zou u de ontwikkeling van een nieuwe visie aanpakken? Er is veel gecommuniceerd binnen groepen met verschillende samenstelling, terug gepakt, gekeken of zaken echt werken, uiteindelijk eerst in de uitvoering met pilots gewerkt
8. Wat zijn de belangrijkste voorwaarden volgens u waaraan een visie moet voldoen? Breed genoeg om ruimte te bieden, smal genoeg om duidelijk lijn te geven Laten ontstaan uit delen en structuur bieden Ver genoeg op de horizon met mogelijkheden voor concrete uitwerkingen
9. Hoe creëert u draagvlak om de visie te bereiken? Mee laten denken in tot stand komen, erkenning geven op twijfel, ruimte geven voor terugval, hulp bieden als het vast loopt, levend houden (steeds opnieuw aan refereren)

Bijlage 10: Uitwerking digitale enquêtes decanen

Resultaten enquêtes decanen

	1. Mag ik de antwoorden van u gebruiken als input voor mijn praktijkonderzoek?
	2. Wat is de reden dat er een visie voor LOB ontwikkeld is? verplicht
	3. Door wie is deze visie ontwikkeld? (alleen functie van persoon of personen noemen) decaan
	4. Voor welke termijn geldt de visie voor LOB? Onbeperkt tot ander inzicht
	5. Hoe wordt er zorg gedragen dat de visie niet uit het oog verloren raakt? Goede gesprekken met teamleider
	6. Met wie is deze visie doorgesproken? (alleen functie van persoon of personen noemen) teamleider/directie
	7. Hoe is de visie van LOB op uw school tot stand gekomen? In samenspraak met Mt en mentoren en PSO docenten
	8. Wat zijn de belangrijkste voorwaarden volgens u waaraan een visie moet voldoen? Helder en praktisch
	9. Hoe zorgt u dat er draagvlak is voor deze visie?
	10. Welke visie(s) heeft LOB op uw school? Zal het LOB plan bijsluiten. Misschien kun je er iets mee.

1. Wat is de reden dat u geen of nog geen visie voor LOB heeft? Ik heb wel een visie, maar die staat niet op papier in een kast voor schoolleiding en inspectie. Ik heb "in concept" een visie geschreven maar daar is het bij gebleven.
2. Wat zijn volgens u de belangrijkste voorwaarden waaraan een visie moet voldoen? Werkbaar en uitvoerbaar binnen de geboden werktijd. Die tijd is beperkt en er komen nu allerlei registratie- en administratieve taken bij.
3. Stelt u zich het volgende voor: U krijgt de opdracht een visie voor LOB te ontwikkelen. a) Met wie gaat u deze visie ontwikkelen? (alleen functie van persoon of personen noemen) Schoolleiding en collega decanen.
b) Voor welke termijn zou de visie voor LOB gelden? Een visie geldt voor een langere periode, maar moet altijd opnieuw geijkt worden.
c) Hoe zorgt u dat de visie voor LOB niet uit het oog verloren raakt? Door het programma uit te voeren. Ik krijg waardering van collega's, mentoren en schoolleiding over het programma. En mijn aanpak. Ik merk aan leerlingen dat zij steun hebben aan het programma bij het ontwikkelen van een beeld over vervolgopleidingen en de keuzemomenten die daarbij horen.
d) Hoe gaat u het ontwikkelen van een nieuwe visie aanpakken? Blijf hangen in "het doen". Tijdsfactor is daar de belangrijke oorzaak van. Eerst lopende zaken behartigen en dan officiële stukken. Eerst de leerling en dan beleidsstukken e.d. Eerst alles wat gebeuren moet En als er tijd over is ga ik wel stukken schrijven.
4. Hoe zou u zorgen dat er draagvlak is voor de nieuwe visie? Er is geen decanaat schoolvisie. Wel een eigen visie en die staat niet uitgewerkt en uitgeschreven op papier. Dus nog een nieuwere visie ontwikkelen is nog niet aan de orde. Jij hebt daar in je opleiding ongetwijfeld wel aan (moeten) gewerkt.

Wat is de reden dat u geen of nog geen visie voor LOB heeft?

Simpelweg tijdsdruk, we vinden wel dingen, maar het is nog nooit op papier gezet

2. Wat zijn volgens u de belangrijkste voorwaarden waaraan een visie moet voldoen?

Concreet (dus geen wollige taal) en breed gedragen.

3. Stelt u zich het volgende voor: U krijgt de opdracht een visie voor LOB te ontwikkelen.

a) Met wie gaat u deze visie ontwikkelen? (alleen functie van persoon of personen noemen)

Afdelingsleider, kernteam (=klein clubje docenten dat samen met afdelingsleider over beleid spreekt).

b) Voor welke termijn zou de visie voor LOB gelden?

Geen idee? Totdat je een nieuwe visie formuleert?

c) Hoe zorgt u dat de visie voor LOB niet uit het oog verloren raakt?

Niet van toepassing, want er is geen visie op papier.

d) Hoe gaat u het ontwikkelen van een nieuwe visie aanpakken?

Niet, met de uren die ik nu voor mijn taak krijg, heb ik hier geen tijd voor.

4. Hoe zou u zorgen dat er draagvlak is voor de nieuwe visie?

Als ik dat zou doen, zou het middels een presentatie tijdens teamvergadering zijn.

1. Mag ik de antwoorden van u gebruiken als input voor mijn praktijkonderzoek? Ja dat is prima.
2. Wat is de reden dat er een visie voor LOB ontwikkeld is? Om LOB te borgen in het onderwijs, om de rollen en verantwoordelijkheden helder neer te zetten.
3. Door wie is deze visie ontwikkeld? (alleen functie van persoon of personen noemen) Decaan
4. Voor welke termijn geldt de visie voor LOB? Is niet vast gesteld
5. Hoe wordt er zorg gedragen dat de visie niet uit het oog verloren raakt? Jaarlijks evalueren met betrokken mentoren en locatiemanagement.
6. Met wie is deze visie doorgesproken? (alleen functie van persoon of personen noemen) Locatie management
7. Hoe is de visie van LOB op uw school tot stand gekomen? Door studie, gesprekken en brainstormen met betrokken mentoren en locatiemanagement
8. Wat zijn de belangrijkste voorwaarden volgens u waaraan een visie moet voldoen? Omschrijving doel LOB Omschrijving inhoud/ fases Omschrijving onderdelen/ tijd Omschrijving toetsing Organisatie/ rollen/ verantwoordelijkheden Omschrijving materialen
9. Hoe zorgt u dat er draagvlak is voor deze visie? Zie 7 Mentoren hebben een centrale rol in het coachen van hun leerling. Vakdocenten worden ingezet bij diverse opdrachten en activiteiten, Zij denken mee over de inhoud en organisatie.
10. Welke visie(s) heeft LOB op uw school? Binnen LOB is OLW een belangrijke leerlijn in het onderwijsprogramma, waarbinnen leerlingen bouwen aan beelden van beroepen, leren oriënteren op de opleidingsmogelijkheden in het MBO, leren reflecteren. OLW moet voldoende worden afgesloten. Mentoren hebben een 1 ^e lijnbegeleidende rol. Leerlingen bouwen aan een OLW-dossier. OLW wordt ondersteund door een digitale leeromgeving. Decanaat is een 2 ^e lijnfunctie. Het valt onder het IZAT-team.

1. Mag ik de antwoorden van u gebruiken als input voor mijn praktijkonderzoek?
Ja
2. Wat is de reden dat er een visie voor LOB ontwikkeld is?
De eerste reden om dit te doen was omdat het paste bij mijn afstudeeronderzoek (voor dezelfde opleiding als die jij nu hoopt af te ronden). En natuurlijk ook wel omdat de toenmalige adjunct-directeur vmbo er het nu van in zag.
3. Door wie is deze visie ontwikkeld? (alleen functie van persoon of personen noemen)
Er is een visiegroepje gevormd olv de decaan, daarin zat een deelteamleider, jonge docent en een docent met een aantal jaren ervaring.
4. Voor welke termijn geldt de visie voor LOB?
5 jaar
5. Hoe wordt er zorg gedragen dat de visie niet uit het oog verloren raakt?
Dat gaat momenteel niet goed. De managementstructuur is gewijzigd, er is veel gelegeerd naar teamleider. Deze is dit jaar nieuw en heeft (bijna) geen ervaring in/met LOB. Wel aangekaart en er is beloofd dat er volgend jaar wel weer aandacht voor is.
6. Met wie is deze visie doorgesproken? (alleen functie van persoon of personen noemen)
Met het vmbo-t team
7. Hoe is de visie van LOB op uw school tot stand gekomen?
Zoals in antwoord 3 staat, hadden wij een 'visiegroepje'. Deze hebben een voorstel gemaakt en gepresenteerd op een teamvergadering. Daarna is deze vastgesteld.
8. Wat zijn de belangrijkste voorwaarden volgens u waaraan een visie moet voldoen?
Praktisch, concreet en realistisch
9. Hoe zorgt u dat er draagvlak is voor deze visie?
Zie antwoord bij 7 en natuurlijk regelmatig het onderwerp op een teamvergadering terug laten komen.
10. Welke visie(s) heeft LOB op uw school?
Zie http://hbo-kennisbank.uvt.nl/cgi/fontys/show.cgi?fid=5243

Bijlage 11: Uitwerking casussen draagvlak

Casus 1: Stel je het volgende nieuwe en zelfverzonnen idee voor: In het nieuwe schooljaar maakt elke docent voor elke les een lesbeschrijving en plaatst deze op de ELO.

Ga hierover in discussie en bedenk 5 dingen hoe ik jullie meekrijg om dit uit te voeren.

Uitwerking casus 1

Antwoorden:

Als leidinggevende investeren in de relatie

Draagvlak dmv netwerken

Nut / doel duidelijk

Overtuigend brengen

Uit het gesprek:

Eerst bij je vriendjes langsgaan. Waar je goed mee kan samenwerken. Waar je goed mee overweg kan. Vragenderwijs omdat jij dat graag zou willen. Samen met dat team de groep groter maken.

Vriendjespolitiek. Zo werkt het wel.

Nut doel duidelijk maken.

Je kunt niet alles op je relatie doen.

Je moet ook goed kunnen overtuigen. Presentatie of echt een babbeltje hebben.

Als je goed kan leiding geven, ben je goed in netwerken, dan heb je draagvlak waardoor ze, net als in het onderwijs als ze het voor je over hebben, pas doen. Dan ervaren ze het nut van de lessen.

Communiceren. De relatie aangaan met de groep mensen maar je mee werkt.

Eerst een band krijgen waardoor ze iets voor je gaan doen. Loyaal naar diegenen die het voorstellen.

Dingen kunnen gevraagd worden. Maar sommige dingen moeten. Het is de manier waarop je het zegt.

Het is nou eenmaal zo. Ik weet dat het niet leuk is. Zet het gewoon op de ELO.

Als de relatie goed is, kan je het ook zeggen. Als de relatie goed is kun je ook knallen en zeggen dat je ervan baalt als iets niet gebeurt.

Met dit krijg je het domste er doorheen.

Casus 2: Stel je voor: de helft van de 2^e klas leerlingen kiest de verkeerde afdeling. Hoe krijg ik jullie mee om het afdelingskeuzeproces volledig te veranderen? Noem 5 dingen.

Antwoorden:

Brainstormsessie

Nut duidelijk maken

Laten voelen dat je gehoord wordt

Overtuigend brengen

Gesprek:

Een brainstormsessie over dit. Jij moet dit dan leiden. Alles inventariseren. Dan een voorstel doorspreken en jij komt met je plannen.

Door mee te laten denken.

Inzicht in wat die keuze voor gevolg heeft. Welk invloed heeft het voor de school? Het gaat om nut dus.

Op het moment dat je inspraak hebt, wil niet zeggen dat al mijn plannen er doorheen komen, maar dat wil wel zeggen dat jij mij serieus neemt, gehoord hebt en dat betekent dat jij een beter draagvlak krijgt dan dat je het opgelegd krijgt. Laten voelen dat je gehoord wordt. Er hoort ook bij dat je gewaardeerd moet worden. Je bent een kei van een docent en over een paar jaar zien we je daar.

Als je gewaardeerd wordt loop je extra hard.

Ook erg belangrijk, de manier waarop je je plannen presenteert. Ik heb het puur over presentatiekwaliteiten..... met gebaren, intonatie, het boeit. Charisma om iets over te kunnen brengen. Zonder charisma kom je er niet. De beste leidinggevers van het land moeten charisma hebben.

In tijden van crisis heb je liever iemand die een denkhoofd heeft dan een praatjesmaker. Toch heb je dat charisma weer nodig om het over te brengen.

Casus 3: In een recent onderzoek is gebleken dat 90% leerlingen beter kiezen als alle docenten over 10 minuten per les de LOB scholing voor leerlingen verzorgen. Ik vertel jullie hierover niets en lever op een dag een pakketje aan om dit uit te voeren met jullie leerlingen. De beschrijving is uitgebreid en erg volledig. Waar zou je boos over worden als ik onverwacht met zo'n pakketje aan kom.

Bedenk gezamenlijk vijf dingen waar je boos over zou zijn.

- Dat de verandering niet gecommuniceerd is.
- De verandering op het laatste moment wordt gecommuniceerd.
- De collega's hebben geen inspraak gehad.
- Reactie van collega's hangt af van de persoon die het vraagt (relatie).
- Wat is het nut, doel en de winst van de verandering?

Antwoorden uit groepsgesprek: Als jij het zou vragen, dan zouden wij het doen. Het ligt aan de persoon die het vraagt. Boos ben je, omdat het niet gecommuniceerd is en je niets in te brengen hebt. Wat is hier het nut van en wat is de winst van deze verandering?

Gesprek:

Als jij het zou doen, vlak voordat je de les in gaat. Tijdens de les zelf, zou ik het doen.

Het is niet gecommuniceerd.

Dat je niets in te brengen hebt. Het is al besloten hoe iets eruit gaat zien.

Het ligt er toch aan wie het vraagt. Sommige mensen vragen iets, dan gooi ik gerust mijn les om. Het ligt eraan hoe het krediet is voor die persoon.

Wat win ik ermee? Legt het mij voor windeieren?

Kijk naar de 15 antwoorden van casus een t/m drie: Alle casussen gaan over veranderingen.

Wat zijn de overeenkomsten in de antwoorden?

Wat zijn de verschillen?

Hoe creëer ik draagkracht om LOB te veranderen? Bedenk vijf dingen.

Kan je de antwoorden van de casussen gebruiken?

Overeenkomsten in de antwoorden:

Als je de relatie aangaat en draagvlak hebt kun je de mensen eigenlijk alles wel vragen.

Nut moet duidelijk zijn. Doel duidelijk.

Je moet grip tonen voor de mensen als je nieuwe plannen hebt.

Je moet het overtuigend kunnen brengen.



Verschillen in antwoorden:

Niet gecommuniceerd op het laatste moment.

Geen inspraak hebben.

Inspraak hoeft er niet altijd te zijn. Als de relatie goed is hoef je geen inspraak te hebben.

Er moet een balans zijn tussen inspraak en opleggen.

We missen kennis van zaken als je iets wil veranderen. Vakkennis van LOB. Dan kun je de relatie aangaan en samen het programma ontwikkelen.

Vanuit Albert ipv leidinggevende. De relatie heb jij al. Jij moet inzetten op doelen en het nut ervan. Als je in een team zit en de helft gaat mee. Er zijn er een stuk of 5/6 die blind met jou meegaan. Ook al snappen ze het plan niet. Mensen vertrouwen en steunen jou. Als je dan ook echt een goed plan hebt, krijg je de rest ook mee. Als het nut duidelijk is waarom iets moet veranderen heb je al de helft mee.

Tip:

Maak een lange termijn plan. En groei ergens naar toe. En evalueer tijdig. Dat is iets wat op deze school niet goed gaat. Plannen worden hapsnap ingevoerd. De tijd is gewoon te kort.

Zoals je het nu doet, vind ik heel erg fijn. Meedenken over zaken.

Bijlage 12: Uitwerking interview leerlingen over visie

Gesprek met zes leerlingen over de inhoud van een visie.

Wat hoort bij LOB? Omschreven in een woordweb.

Sector, richting, opleiding, ouders, begeleiders, vrienden, familie, begeleiders, decaan, eindexamen, bedrijf, werk, stage, BBL/BOL opleiding, diploma's, ziekenhuizen, mentor, ouders, leraren, bedrijfsbezoek.

Wat is het uiteindelijke doel van LOB?

Dat je een goede keuze maakt.

Dat je geen spijt hebt van je beslissing.

Capaciteit.

Waar je wel of niet goed in bent.

Dat je iets doet wat je leuk vind.

Dat je goed betaald krijgt.

Hoe zou je "zusje" over een paar jaar begeleidt moeten worden bij de keuze voor haar loopbaan?

Via stages.

Goede voorlichting.

Bedrijfsbezoeken.

Meelopen op een school of bij een baan.

De leraren moeten de begeleiding verzorgen. In het specifiek de mentor en de decaan. Het liefst één keer per week een gesprek. Dat is wel erg veel. Niet iedereen zou elke week een gesprek willen hebben. Een keer per maand zou beter zijn. Als mensen dat willen zou het vaker moeten kunnen.

Binnen grenzen zouden de leerlingen zelf moeten bepalen wanneer ze kunnen praten. Het moet wel verplicht worden voor leerlingen anders zouden ze helemaal niks gaan doen. Sommige mensen boeit het niets.

Wanneer hebben wij succes bij LOB?

Als iedereen een goede opleiding heeft gevonden. Niet dat maar de helft de juiste kiest. Je kunt wel een goede opleiding hebben gevonden, maar het dan ook gewoon niet leuk vinden.

Als leerlingen tevreden zijn over hun opleiding.

Als ze genoeg informatie hebben gekregen om goed te kiezen.

De juiste sector kiezen is ook een succes.

Wat is een goede slogan voor LOB?

Ga goed je toekomst in.

Behaal je diploma.

(Eigenlijk kwam daar helemaal niets uit voor het LOB. De leerlingen wisten niet goed wat een slagzin was en ik had moeite om dat vervolgens uit te leggen. Ik heb maar om kreten gevraagd en de twee hierboven zijn met veel pijn en moeite genoemd. De leerlingen vonden dit na 25 minuten ook wel heel moeilijk.)

Bijlage 13: Uitwerking interviews inhoud visie voor LOB

Resultaten gesprekken ontwikkeling visie.

Wat is het uiteindelijk doel van LOB? Zijn er nog andere doelen voor LOB?

Gesprek 1:

Dat een leerling iets kiest en op deze opleiding succesvol is.

Dat de leerling niet denkt na drie weken dit past toch niet bij mij, want dan heeft hij verkeerd gekozen en is hij dus verkeerd begeleid in zijn voorbereiding.

Naar de toekomst toe moet de leerling voorbereid zijn op de maatschappij, zodat hij kan gaan werken. Op de plaats waar hij hoort. (1 docent uit de onderbouw.)

Dat de leerling direct op de juiste plek terecht komt. Dat ze een opleiding bewust kiezen. Dat ze goed geïnformeerd zijn. Dat ze iets kiezen wat bij hun past. Het moet ook in hun ontwikkelingslijn liggen.

Niet kiezen voor een vriendin of ouder of omdat men het zegt.

Het mooiste zou zijn als ze de juiste opleiding kiezen, waar hun talenten liggen en waar ze het naar hun zin hebben en daar ook werk in krijgen. Het is zonde van de tijd als je verkeerd kiest. Het mooiste is als je een bepaalde richting kiest en die baan doorloopt.

Op het vmbo is het nog niet zo erg om verkeerd te kiezen. Wij moeten wel helpen of zelfs sturen wat de beste sector of opleiding voor de leerling is. Dit is wel een advies. De mentoren in de tweede klas weten ook niet wat er van de leerling gevraagd wordt in de vier sectoren in de derde klas. De sectordocenten weten dit wel en moeten hierin ook een rol spelen. Hier wordt veel gestuurd op het gedrag van de leerling en op het behoud van de afdeling. Een leerling mag dan vanwege zijn gedrag of vriendjes niet in techniek en dan moet hij maar een andere richting kiezen. De onderbouw docenten hebben geen flauw idee wat er in de bovenbouw dan echt in de afdeling gebeurt. Het zou heel zinnig zijn als de onderbouw stage loopt in een afdeling van de bovenbouw. Twee dagen met de praktijk- en theorielessen. Ik heb ook geen flauw idee wat er in bijvoorbeeld de leertuin gebeurt. De leerlingen moeten ook een portfolio maken vanaf leerjaar één en dan krijgen de leerlingen zelf zicht op eigen kunnen. Ben ik goed in samenwerking of ben ik wat minder? Bij welke afdeling past dat? Ben ik heel netjes of nauwkeurig? Als je leerlingen dit zelf laat beschrijven kunnen leerlingen eerder een keus maken. Praktische sectororiëntatie zou ook veel intensiever moeten. Drie keer twee uur in een afdeling is veel te kort. Ze moeten kunnen uitleggen of zelfs moeten presenteren waarom ze iets kiezen. Het is nu veel te oppervlakkig. SDV kunnen we giga gaan promoten als we er veel sport in zouden doen. Maar dan hebben we twee klassen. Er zijn scholen die dit als eerste ronde doen en vervolgens een verdiepingsronde in een afdeling naar keuze waar de leerlingen gastlessen volgen en er goed achter komen of het wel bij hem of haar past. Ik houd mijn hart vast of de drie jongens die naar Zorg en Welzijn gaan wel echt weten wat ze allemaal moeten doen met visagie en make-up enzo. (drie sectordocenten uit de bovenbouw.)

De leerlingen begeleiden naar waar ze heen willen in de toekomst. Ook met de vervolgopleiding. Ze gaan hier op hun loopbaan oriënteren, maar dat je ze er verder in begeleidt. (één sectordocent.)

Wat het zou moeten zijn is dat de leerling klaargestoomd wordt op een voor de leerling passende toekomst. De start moet zijn dat de leerling een steun in de rug heeft om een eerste keuze te kunnen maken. De leerling moet zijn flexibiliteit houden. Hij moet niet te vroeg focussen op één richting.

Persoonlijk ben ik voorstander van intersectoraal beleid voor onze leerlingen. Bij veel richtingen meelopen en pas in de vierde klas toespitsen op een vervolgkeuze. Een langere basis met praktijk uit meerdere richtingen. Ze leren veel basisvaardigheden die ze ook kunnen gebruiken in het vervolgonderwijs. De leerling moet veel meer bagage hebben dan voor één richting. Dan kan je makkelijker switchen op het mbo of na het vmbo een totaal andere richting kiezen op het mbo. Kies iets waardoor je met plezier naar school blijft gaan, want ze kunnen later altijd een andere richting kiezen.

MT: Het uiteindelijk doel is dat de leerling die keuze maakt, die dicht bij zijn passie ligt, maar ook nog zicht heeft op wat hij kan. Daarnaast moet de passie ook wel werk opleveren. Als dat niet het geval is zijn we niet goed bezig. Hij moet ook kunnen ontdekken wat zijn passie is. Hij moet nieuwsgierig worden gemaakt in wat er nog meer mogelijk is. De onverwachte kant van zichzelf ontdekken, die anders onderbelicht blijft. Een reële keuze die mogelijkheden biedt in de toekomst.

Hoe moet de oriëntatie op de loopbaan er in de toekomst uitzien?

Na uitleg van de varianten voor LOB op het vmbo. Welke variant zouden wij in de toekomst moeten gebruiken? Welke past bij onze school?

Meer integratie in de vakken en meer in combinatie met de stages. Als een leerling iets in gedachten heeft, zou het interessant zijn als hij of zij in die richting stage kan lopen, want dan kan de leerling kijken of het bij hem of haar past. Een leerling uit de derde klas Zorg en Welzijn ging stagelopen bij een peuterspeelzaal. Dat zag ze helemaal zitten en na twee dagen kwam ze erachter: 'Dit ga ik echt niet doen'. Dit is interessant voor de leerling, mentor en decaan, want ze heeft nog meer dan een jaar om een andere keuze te maken. Het is dus interessant om LOB met de stages te koppelen.

De leerling moet veel kijken bij de beroepen. Dat lijkt me heel belangrijk.

Goede voorlichting door meerdere docenten. Gebruik van filmpjes is heel belangrijk, want de leerling gaat niet zelf op zoek. Een leerling van de havo of het vwo gaat zelf op zoek, maar onze leerlingen niet. Bijvoorbeeld door een project, waarbij op internet naar informatie wordt gezocht. En er zijn ook methodes voor toch? De theorieopdrachten hierbij moeten wel gekoppeld worden aan de praktijk. Je kunt wel praten over koeien melken, maar dan is het wel handig ook op het boeren bedrijf te gaan kijken.

De sectoren moeten de meeste aandacht aan LOB geven. Dat kan in de vorm van bedrijfsbezoeken, werkstukken maken. De mbo scholen zouden ook meer betrokken moeten worden. Dat leerlingen mee gaan lopen op een mbo school. En dat leerlingen daar vrijwillig op in kunnen tekenen. Dat ze dan ook meerdere richtingen kunnen kiezen. Het mooiste is als er een mbo school in de buurt met een vracht aan richtingen bereid is om daar een dag met leerlingen heen te gaan en dan de leerling zelf keuzes te laten maken. Momenteel ligt het initiatief wel heel erg bij het vmbo om dit te regelen en niet op het mbo. Het komt er op neer dat er betere samenwerking moet komen tussen mbo en vmbo en ook tussen de docenten van onderbouw en sector docenten. In de eerste klas zouden we al moeten beginnen met bedrijfsbezoeken en dat moet zo doorgaan tot en met de vierde klas. In de Zorg en Welzijn sector hebben ze natuurlijk de zorgcarroussel, maar het zou fijn zijn als er meer was.

Samengevat moeten de leerlingen meer buiten de muren van de school kijken. Andersom kunnen ook gastdocenten met een bepaald beroep uitleggen over dit beroep. Dat kan ook al eerder beginnen dan in de derde klas. Het kost wel veel tijd om dit te regelen en dat moeten we dan wel faciliteren.

Variant 3, waarbij de sector docent verantwoordelijk is voor de LOB activiteiten en begeleiding. Hij heeft oog voor wat er bij andere vakken gebeurt. Ook wel in combinatie met variant 1. Dat de mentor in samenwerking met de decaan LOB uitvoert. Dat jij organiseert dat we naar de Revabo gaan. Dat je stages organiseert voor de leerling, waarbij de leerling zelf een richting voor een stage aangeeft. Eigenlijk tussen variant één en drie in.

Veel meer lintstages. Per kwartaal of per tien weken dat ze ergens in de administratie gaan werken en dan weer in op een bank. Dan weer op de administratie van een bouwbedrijf. Al is het maar om erachter te komen wat ze niet willen. Beroepenvoorlichting in lessen van de sector door de docenten. In onze sectoren is het heel verschillend. Bij SDV is al veel voorlichting over beroepen. Bij Handel minder. En bij Zorg en Welzijn weet ik het niet. Vaker mensen naar binnen halen voor een gastles. Buiten de school naar binnen halen. Bedrijven laten vertellen welke beroepen ze hebben en wat daarbij van de leerling verwacht zou worden. Direct ook voorlichting over de opleiding daarvan. Bij Techniek en Zorg kwam een trainer die over de sector kwam vertellen. Buiten de school moeten we zorgen voor meer verschillende stages.

Variant drie en vier. De decaan is de coördinator. De mentor moet de leerling langer begeleiden om de keuze te maken. Ook de keuzevrijheid laten behouden. Kies een keuze die je leuk vindt. Vaak hebben de leerlingen geen doel. Laat ze dan met lol naar een leuke afdeling gaan. Motiveer de leerlingen voor de opleidingskeuze.

Breed oriënteren. Leerlingen hebben weinig zicht op wat er is op de arbeidsmarkt. Ze weten niet meer welk beroep ouders hebben. Ze moeten nieuwsgierig worden door andere blikvelden. Door mensen met verschillende beroepen binnen te halen. Wij leiden op voor een arbeidsmarkt waarbij wij niet weten hoe deze eruit gaat zien. Je moet leerlingen leren flexibel te zijn. Een lerende houding te hebben. Veel meer dan vroeger. De vaardigheden ontwikkelen om te kunnen kiezen uit grote hoeveelheden informatie. Ze moeten kunnen kiezen uit vele mogelijkheden. Ze moeten leren samen te werken met mensen die ze nooit echt zien. (in de ICT via internet) Maar, dat komt op een lager niveau steeds minder voor. Die toekomst komt eraan. Breed beginnen en steeds meer toespitsen op een richting.

LOB Variant gaat richting drie of vier. LOB gaat over manieren en dat is vakoverstijgend. Het ligt vooral bij variant drie. Gisteren was er een excursie en mensen kwamen terug om te vertellen dat leerlingen zo beleefd waren. Ze hadden zich fatsoenlijk gedragen. Het was zo leuk. Blijkbaar heel veel van die vaardigheden hebben de leerlingen wel, maar wij moeten ze blijven aanspreken. Ze kunnen het echt. Het ligt zoveel in onszelf, dat kinderen niet doen wat wij graag willen. Wij geven niet het

goede voorbeeld of zijn niet consequent. We hebben veel te vaak excuses, waarom iets niet gedaan hoeft te worden. In onderzoek is zelfs gebleken dat als je mensen niet om de week het gedrag teruggeeft, dat het na zes weken zelfs verdwenen is. Moet je nagaan hoe snel dat gaat. Wat ook wel heel belangrijk is is leren kiezen. Wat doe je nou eigenlijk als je kiest. Wat speelt er mee? Leerlingen moeten kunnen uitleggen wat de keuze was.

Hoe zou in de toekomst de begeleiding voor LOB eruit moeten zien?

Ik denk dat de mentor en de decaan heel belangrijk zijn en dat die twee in samenspraak LOB uitvoeren richting de leerling. Als decaan kan je dat niet alleen. Die mentor weet veel meer van een leerling. De leerling kan wel roepen dat hij een eigen bedrijf wil, maar als hij erg zwak is dan wordt dat niks.

De begeleiding is ook belangrijk bij de sectorlessen door de sectordocenten. Bij sport, dienstverlening en veiligheid moeten ook bijpassende beroepen en richtingen voor de opleiding besproken worden. De bovenbouw docenten vertellen dit en ze zijn ondertussen ook vaak mentor van deze leerlingen en je kunt zo korte bruggetjes slaan. Bij de AVO-vakken geldt dit in mindere mate. Ze moeten wel leren om een sollicitatiebrief te schrijven bij Nederlands, maar de echte diepgang moet worden verzorgd door de sectorvakken. Als iemand in de verkeerde sector zit, dan is het belangrijk dat deze buiten deze sector bijvoorbeeld zijn stage gaat lopen. Daar moeten wij op inspelen, want anders maken ze op het mbo weer een switch en dan staan ze er uiteindelijk toch niet achter.

De decaan moet het overall overzicht hebben. Maar in eerste instantie is het de taak van de mentor om de opleidingskeuze te begeleiden. De decaan is dan wel diegene die alles aangeeft en terug wil horen. Als de mentor er niet uitkomt, heb jij de kennis om de leerling of de mentor verder te helpen. Ik kan me niet voorstellen dat jij met 100 leerlingen een gesprek gaat voeren. Dat zal niet nodig zijn. De begeleiding ligt bij de mentor, omdat die de leerling het vaakst spreekt. In de beroepsrichtingen zijn ze er heel erg mee bezig.

De mentor moet met het portfolio bezig zijn. Eén keer in de zoveel tijd kijkt de decaan hiernaar. De decaan moet sturend zijn. Die zorgt dat het portfolio aangeleverd wordt. Die zorgt ervoor dat er contacten zijn met bedrijven. Hij hoeft niet altijd mee te gaan, maar het wel ondersteunen. Ook contacten onderhouden met gastdocenten. Hij moet de man van bovenaf zijn die alles aanstuurt. De uitvoerende taak komt dan bij de mentor te liggen, omdat die de leerling het beste kent. Alleen moeten daar wel uren voor zijn, want het is best wel een grote taak.

Je zou de leerlingen ook nog moeten begeleiden naar en op het mbo. Dus dat je nog een tijdje mentor blijft als de leerling op het mbo zit.

Iedereen van klas één tot en met vier moet ook de decaan kennen en weten wat hij doet. Dat is nu nog niet het geval. Ze moeten beter weten waarvoor ze bij jou terecht kunnen. De decaan moet veel meer de school in. Dichter bij de leerling en mentor. Een respondent gaat hier wel tegenin, omdat hij vindt dat de leerling vanuit de eerste lijn door de mentor begeleidt moet worden. De rollen en de structuur in lijnen zouden duidelijker moeten zijn.

De mentor werkt heel veel met de leerlingen en die kent ze heel goed. Ik weet in de techniek wat de leerlingen wel en niet goed kunnen. Je weet wat ze willen en dat kan ik dan terugkoppelen naar jou. Ik vind eigenlijk dat we weer terug moeten naar de oude ambachtsrichtingen. De kinderen hebben nu teveel keus. Dat is te onoverzichtelijk voor ze. Daarom moeten wij ze daarin begeleiden. Ik vind dat die jongens veel eerder weten wat ze willen. Het oriënteren begint al in klas één met de pso lessen. Op school volgen ze een vak waarvoor ze gekozen hebben. Bedrijven komen vaker de school binnen. Mbo scholen komen ook in de school voorlichting geven. De mensen moeten van buiten de school binnen komen. Dan zien ze waar de leerlingen mee bezig zijn en kunnen daarop inspelen.

Een bezielend management dat de mentor weet te motiveren. De begeleiding minder instructief, maar meer begeleidend. Veel brede basisvaardigheden aanleren en laten zien voor welke richtingen je dat nodig hebt. In de onderbouw moet de begeleiding bij de mentor liggen en in de bovenbouw moet elke docent meehelpen. Iedereen moet die leerlingen mee begeleiden. Anders is het gedoemd te mislukken. Je moet de leerlingen laten zien dat ze ook in de zorg met rekenen bezig zijn, bijvoorbeeld bij het maken van recepten. Zelfde met taalgebruik. De decaan en de mentor hebben het speerpunt daarin, maar iedereen moet meedoen.

Ik denk dat begeleiding vooral is dat leerlingen zelf de denkstappen maken. Niet vertellen hoe het is maar de vraag stellen. Wat wil je? Wat kun je? Steeds meer een coachende rol. Niet meer zoals vroeger. We hebben mensen nodig die flexibel zijn en zelf nadenken. De begeleiding structureren en steeds de vraag blijven stellen. Meet ook de voortgang door bijvoorbeeld een portfolio met werk en beroepshouding en de leerling basisvaardigheden aanleren, zoals op tijd uit bed komen. Weten hoe je een telefoon beantwoordt en daarin van amateur groeien naar professional. LOB is een prima middel om een portfolio op te bouwen. Zo begon ik, hier sta ik nu en dat moet ik nog leren om die keuze te

kunnen maken. Begin klein met de loopbaancompetenties. Ontbijt op school voor mensen organiseren. Leerlingen leren direct op tijd uit bed te komen. Beroepsvaardigheden. Zoveel mogelijk moet betekenisvol zijn. Als de burgemeester komt eten is het anders dan wanneer de bouwvakkers komen eten als bedankje voor het helpen. De vaardigheden die ze moeten leren in de tweede klas ligt bij het mentoraat. In de derde en vierde klas ligt het bij de sectordocenten. De decaan moet monitoren. Ideeën aandragen aan hen. Faciliteren van de sectordocenten. Je kunt ook iemand laten komen uit een beroepsveld en uitleg te laten geven over vaardigheden voor beroepen. Het begint niet in klas twee. Direct in klas één moet het aanleren van vaardigheden beginnen. Het moet een rode lijn zijn.

Wat zijn nog omgevingsfactoren die een rol kunnen spelen voor LOB? Dingen waar we rekening mee moeten houden in deze regio/wijk?

Ik denk dat je rekening moet houden met de cultuur van leerlingen. In de afdeling Handel en Administratie zitten heel veel Turkse leerlingen en ik denk dat de ouders daar nog heel veel sturing hebben. Terwijl ik denk dat niet alle leerlingen heel geschikt zijn voor de handel. Dat weet ik eigenlijk wel zeker. Dat is cultuur bepaald.

Voor de rest denk ik dat je de bedrijven hier in de regio heel erg te vriend moet houden. Dat je een kring om je heen verzamelt van bedrijven en mensen voor stages. Je hebt bijna alles hier in de omgeving, dus je hoeft niet heel ver weg.

Onze leerlingen blijven ook in de buurt wonen en werken, denk ik. De leerlingen vliegen toch minder uit.

Hier heb je wel veel ouders die niet zo betrokken zijn bij hun kinderen. Die weten niet wat er speelt. Zeker bij de allochtone leerlingen is die band heel erg matig. De ouders moeten veel vaker de school in. Het niveau van geschooldheid van ouders is ook aan de lage kant. Dat denk ik ook. Het is gewoon een achterstandswijk.

Ik denk dat de allochtone jongens opkijken tegen de ouders met een techniek beroep. Dat beroep willen ze dan toch wel heel graag. Ouders en broers spelen een grote rol. Bij autochtone jongeren is dit veel minder en die maken eerder een eigen keuze.

Het niveau van onze leerlingen wordt steeds lager. De leerling zal langer door moeten leren. Leerlingen zijn nog niet klaar om te gaan werken na het vmbo. Niet te veel blind staren op de achtergrond van leerlingen, maar wel met het niveau van leerlingen. Goede contacten met regio mbo scholen. En ook goede contacten met bedrijven in de buurt onderhouden, zodat leerlingen daar misschien wel kunnen gaan werken. Leerlingen met een laag niveau zijn wat vaster qua woonplek van de ouders. Ze gaan bij de ouders om de hoek wonen. Naarmate het niveau hoger wordt gaan ze sneller uit hun ouderlijke omgeving weg. Vooral doorlopende leerlijnen hebben met scholen direct in de omgeving, praktijk scholen en met de grote bedrijven in de buurt afspraken maken om de leerling een werkend leren traject aan te bieden. De andere bedrijven volgen vanzelf. In de wijk ben je dan iets aan opbouwen.

De glasfabriek is belangrijk. De verouderende samenleving. Mogelijk ook toerisme vanwege de Linge en de omgeving. De mensen zijn lager geschoold. De bedrijven bieden veel lage functies aan. De nationaliteiten blijven nationaliteiten. Het is een behoudende gemeenschap. De school staat niet in wijk waar veel mensen hoog opgeleid zijn. Absoluut niet. In de nationaliteiten komt in de komende jaren wel een vervlakking. Ze groeperen nog steeds. Het aantal kinderen dat naar praktijkonderwijs gaat in deze wijk is groter aan het worden. Dat baart zorgen.

Wat zou nou echt een succes zijn voor onze school op het gebied van LOB? Waar zou ons succes moeten liggen? Waar worden we nou enthousiast van?

Het is een succes als wij 90% van de leerlingen kunnen plaatsen op een opleiding waar ze succesvol kunnen zijn. Dan ben je goed bezig geweest. Ze hebben dan genoeg kennis en ook in die richting waarin hij succesvol is. Die kleine succesjes zie je ook als je hier in de winkelstraat loopt en er werkt een oud-leerling met plezier in de winkel. Dan zie je dat de opleiding is gelukt en je hebt werk. Dat vind ik een succes.

Het is ook een succes als je alle leerlingen een passende stage kan aanbieden, want dat betekent dat de contacten met de bedrijven goed zijn.

Een portfolio bijhouden vanaf klas één. En ook vanaf klas één bedrijven de school binnen halen. Het van de school naar binnen halen. Kijk naar de straatspeeldag, die we met SDV leerlingen organiseren. De evaluatieavond houd ik hier op school en andere leerlingen verzorgen weer de catering ervan. Daar haal je ook mensen de school mee binnen. Dit praat zich ook rond. Zo zou je verschillende manieren kunnen bedenken. Op een andere manier dan de tien minuten gesprekken.

Op dit moment zijn we bij Techniek bezig om houten tuinmeubelen te maken en te verkopen aan docenten tegen kostprijs. Dit komt dicht bij de belevingswereld van de leerlingen. Het is echt nuttig en het gaat gebruikt worden ook. Het is niets iets waar ze een kunstje leren. Dit vinden ze echt leuk. In de toekomst zie ik dat leerlingen meer praktijkgericht zijn. De opdrachten moeten uit de praktijk komen. Daar heeft de leerling wat aan. Bij wiskunde kunnen ze dan er dingen over uitrekenen. Alle vakken moeten meer praktijkgericht zijn. Dat hebben deze jongens gewoon nodig. Alles visueel maken en alles zinvol en praktisch maken. De docenten moeten vanwege geld creatief met de opdrachten omgaan. Daarom verkoop ik ze.

Ik denk dat we te weinig oude leerlingen de school binnen halen om ervaringen van het mbo te vertellen. Wat ben ik in het eerste jaar van het ROC tegengekomen? Positief en negatieve dingen. Bedrijven binnenhalen voor stages. Gerichter opleiden naar wat bedrijven nodig hebben. Luister naar de bedrijven. Dan zeggen de bedrijven dat ze iets aan de school hebben. Bedrijven moeten weten wat de leerlingen kunnen en weten, want dan kunnen ze daarop inspelen. Dat moeten we gaan ontwikkelen in de toekomst. Maak op school ook dingen en verspreid deze bij de bedrijven.

Pannenkoeken voor de bedrijven op school. Je betreft de wijk en de bedrijven bij de school. Je moet contact hebben met de regio. Je kunt dit regelen in elke afdeling. Laatst vroeg een bedrijf nog welke afdelingen wij op school hebben. Hij had administratief personeel nodig en dat is net de afdeling waar wij bijna geen stages in kunnen vinden. We moeten meer de school uit.

Recreatie zou een succes zijn. Momenteel zijn we voor M3 ook bezig met de media. Als we de leerlingen vaardigheden aanleren en dan dat buiten de school bij M3 oefenen is dat mooi. We kunnen daar nog verder in groeien. Momenteel ligt daar ook een kans, omdat er ook een wijktheater wordt gemaakt en wij gaan een documentaire daarvoor maken. Daar kan je op doorborden. Leerling gaan buiten de muren van de school oefenen. Als je samenwerkt met M3 dan ken je elkaar, waardoor je draagvlak creëert. Binnenkort komen ze eten. Mensen van buiten de school in de school opdrachten laten geven. Ik sta daar heel erg open voor. Zoals die tuinbanken die ze aan het maken zijn.

Betekenisvol leren. Super. Denk ook aan de opening van de school: met en door de leerlingen. We hebben ze een eerlijk beeld gegeven van hoe we zijn en hoe we willen zijn. Een bruisende uitnodigende school die wel met zijn poten in de wijk staat. En ook graag met de wijk zouden willen samenwerken. We willen daar nog verder in gaan. Ik weet nog dat er iemand kwam met een kapotte pan. Hij vroeg of wij daar op school een hengel aan konden maken. Of een kleine klussendienst. Het gaat over leren en aanleren van vaardigheden en je als leerling belangrijk voelen. De opvang van ouderen wordt ook een booming business. Daar zijn mensen voor nodig vanuit de eigen cultuur. De zorg voor allochtone ouderen gaat een probleem worden. We moeten ook meer mee gaan doen met vakwedstrijden. Competenties. We zitten in een opbouwfase. Nu zitten we in fase van dingen borgen, stabiliseren, plannen maken. De continuïteit. Er wordt nu nagedacht over waarop we ons gaan richten. Met mensen kan je dan ook concrete afspraken maken en dat vind ik fijn. Volgend jaar komt er ook een werkgroep portfolio ontwikkeling en daar past LOB perfect in.

Waar zouden wij ons als school in kunnen onderscheiden?

In dingen die hier op school worden georganiseerd voor het bedrijfsleven. Dan zie je leerlingen soms schitteren en dat is echt heel erg leuk. Dan zien ze wat onze leerlingen kunnen. Bij de opening van de school bijvoorbeeld. Twee leerlingen niet uit Zorg en Welzijn, maar nog uit de tweede klas en die hebben als hardste gewerkt. Iedereen was verbaasd. Helemaal super. Die leerlingen zitten nu in de Handel. Ze hadden op een ander gebied dus ook kunnen schitteren. Wel grappig. De school heeft dan gewoon uitstraling. De SDV leerlingen helpen iets mee te organiseren. Of het fietsproject dat de techniek doet met de basisschool leerlingen, waar je je goed profileert als school en dat is extreem belangrijk. Dit kan je echt nog wel uitbreiden. Leerlingen die presentaties geven op basisscholen zijn hele leuke dingen en daar maak je je school ook populairder mee. Dat hebben wij wel nodig. Ook de modeshow door leerlingen. Dat is echt slagroom op de taart. Mensen van buiten de school komen de school binnen en leerlingen hebben daar een belangrijke rol in. Daarnaast komen leerlingen ook buiten de school. Het maakt het leuker voor de leerlingen en het is goede PR voor de school. Trouwens de zorgstage was ook heel erg leuk.

Met activiteiten moet je leerlingen veel meer betrekken in en buiten de school. SDV heeft die kanotocht georganiseerd. Dat was heel leuk. Ze zijn ook naar het gemeentehuis geweest. Het fietsproject van techniek is ook zo'n voorbeeld. Dat zouden we veel breder kunnen trekken. De fietsmaker erbij betrekken enzovoorts. Het succes is als wij mensen binnen in de school halen. De visie moet je niet te groot omschrijven. Liever klein en daadkrachtig.

Veel opdrachten in de praktijk uitvoeren, zoals met die tuinmeubelen. Of net als met het fietsproject voor de basisschoolleerlingen. Dingen organiseren binnen de school voor mensen van buiten.