



# Interventies door opleidingsmanagers tijdens het initiatieproces van een innovatie

Sjoerd Sijbrandij  
Opleidingsmanager Handel en Ondernemerschap  
ROC Friese Poort Sneek  
Datum oplevering: 9 oktober 2014

Opleiding Master of Educational Management  
NSO 2012-2014



Titel onderzoek: Interventies door opleidingsmanagers tijdens het initiatieproces van een innovatie

Naam student: Sjoerd Sijbrandij  
Naam opleidingsinstituut: Nederlandse school voor Onderwijsmanagement (NSO)  
Datum oplevering: maart 2014  
Adresgegevens NSO: Nederlandse School voor Onderwijsmanagement  
Linnaeusstraat 35F  
1093 EE Amsterdam  
T 020 568 2030  
F 020 568 2031  
[nso@nso-onderwijsmgt.nl](mailto:nso@nso-onderwijsmgt.nl)

Adresgegevens werkgever: ROC Friese Poort  
Harste 4-6  
Postbus 184  
8600 AD Sneek  
Tel. (0515) 48 16 00  
Fax (0515) 48 16 16

Begeleider: Dr. Jos Zuylen  
Onderzoeksbegeleider NSO  
P.A.Gounodlaan 15  
5049 AE Tiburg  
T 013 4560311  
M 06 54678994  
[jzuylen@mesoconsult.nl](mailto:jzuylen@mesoconsult.nl)

Adresgegevens student: Sjoerd Sijbrandij  
Functie: Opleidingsmanager Handel ROC Friese Poort  
Hoge Weis 20  
1674 MG Opperdoes  
T 0227 820939  
M 06 48080680  
[s.sijbrandij@horizoncollege.nl](mailto:s.sijbrandij@horizoncollege.nl)

oktober 2014

## Voorwoord

Deze scriptie is geschreven in het kader van mijn afstuderen voor Master of Educational Management aan de Nederlandse School voor Onderwijsmanagement (NSO) te Amsterdam. Ik heb altijd grote interesse gehad voor innovaties en veranderingen binnen het onderwijs. Uit ervaring weet ik dat vernieuwingen binnen het onderwijs niet altijd gaan zoals je deze van te voren had bedacht. Hoe komt het dat dit niet zo gaat? Wat zijn de do's en dont's van een (school)leider tijdens een innovatie? Waar heb je als (school)leider wel en geen invloed op tijdens een innovatie? Deze vragen hebben mij er toe gezet om met veel enthousiasme en toewijding een onderzoek te starten naar het leiderschapsrepertoire van een (school)leider tijdens een innovatieproces.

Mijn interesse in schoolleiderschap is de afgelopen twee jaar alleen maar toegenomen. Niet alleen door onderzoek te doen naar het repertoire van een schoolleider tijdens een innovatie spreekt mij bijzonder aan. Ook het effect en de invloed dat het repertoire van een opleidingsmanager heeft in het team, boeit mij zeer. Door de waardevolle gesprekken die ik heb mogen voeren met verschillende schoolleiders en docententeams binnen het Horizon College heb ik het gevoel dat ik als mens en als schoolleider ontzettend ben gegroeid. Ik heb het proces van onderzoek ervaren als bijzonder, intens, opvallend, lang en heftig. Maar alles bij elkaar had ik dit gehele onderzoeksproces niet willen missen!

Graag wil ik mijn begeleider Dr. Jos Zuylen bedanken voor de waardevolle ondersteuning, enthousiasme en input bij het schrijven van mijn scriptie. Ik denk dat ik onze talloze Skypegesprekken nog ga missen Jos! Mijn dank gaat ook uit naar de afdeling Handel en Dienstverlening van het Horizon College in Heerhugowaard, zij hebben mij een mooie kijk gegeven op (school)leiderschap en het effect wat leiderschap heeft binnen de verschillende docententeams. Ook wil ik hierbij mijn buddy's Ronald, Wiebren en Pien bedanken voor de vele mooie, verhelderende soms lastige gesprekken over leiderschap. Wat zijn we met elkaar gegroeid! Als laatste wil ik mijn vrouw Petra en de kinderen Bob en Joost bedanken voor de steun en energie die ze mij hebben gegeven. Niet alleen tijdens mijn meesterproef maar tijdens mijn gehele studie aan de NSO!

Sjoerd Sijbrandij

## Managementsamenvatting

De thema's leiderschap en verandering hebben veel met elkaar te maken Stoker (2005). Leiderschap is primair gericht op beweging en het veranderen van anderen. Leiderschap in een context van organisatieverandering is dus het beïnvloeden van het gedrag van (een groep) medewerkers om doelen te bereiken, door één persoon die ten opzichte van die medewerkers een formele positie inneemt (Stoker, 2005). Een Innovatie is een planmatige poging tot verbetering, waarbij het bestaande systeem, of delen daarvan gereviseerd worden. Als de leider duidelijk voor ogen heeft wat het doel van de verandering is en in welke fase de verandering zich bevindt, dan kan hij daar op sturen door gericht te handelen. Indien positief besloten is over de in te zetten innovatie, kan begonnen worden met de uitvoering. De uitvoering van de innovatie kent maar één stap, namelijk gedragsverandering. De genen die de innovatie ondergaan zullen duidelijke richtlijnen moeten hebben zodat ze weten wat, hoe, wanneer en hoe vaak iets gedaan moet worden. Hierover zullen duidelijke afspraken gemaakt moeten worden (Gerards et al., 1993).

Dit onderzoek heeft als doel zicht te krijgen op het leiderschapsrepertoire dat een opleidingsmanager gebruikt tijdens het initiatieproces en in de startperiode van het implementatieproces van een innovatie. Daarbij ligt de nadruk op het in kaart brengen van de hoeveelheid interventies (en de opbrengsten van deze interventies) dat een opleidingsmanager doet tijdens de verschillende fases van het implementatieproces. Voor dit onderzoek zijn zes opleidingsmanagers en zes docententeams waaraan zij leiding geven, geïnterviewd. Zij zijn allen bevroegd met behulp van eenzelfde semigestructureerd interview over het leiderschapsrepertoire dat de opleidingsmanager heeft gebruikt tijdens een innovatie. In dit onderzoek richt de innovatie zich op schoolloopbaanbegeleiding van deelnemers binnen het Horizon College.

Vanuit de literatuur dat voor dit onderzoek is gebruikt, is uiteindelijk een conceptueel model van innoveren ontwikkeld. In dit model is te zien welke fases van leren en manifestaties van gedrag er voorkomen in de drie subprocessen (initiatieproces, implementatieproces en incorporatieproces) van een innovatie. Dit model is de blauwdruk geweest bij het samenstellen van het semigestructureerd interview. Voor het semigestructureerd interview is gekozen omdat opleidingsmanagers en docententeams het lastig vinden om het repertoire te beschrijven dat de opleidingsmanager heeft gebruikt tijdens de innovatie.

Uit de resultaten komt naar voren dat alle opleidingsmanagers en docententeams eenzelfde soort patroon schetsen over de waargenomen interventies. De meeste interventies hebben zowel opleidingsmanagers en de docententeams waargenomen tijdens de fase van besluitvorming over aanpassen van gedrag. Klaarblijkelijk is het zo dat in de fase bewustwording en afweging die voor de fase besluitvorming worden doorlopen er nog geen noodzaak gevoeld wordt om meer interventies te plegen. Naarmate het innovatieproces richting besluitvorming gaat, worden zaken explicieter verwoord. Dit zou een verklaring kunnen zijn voor het relatief hoog aantal interventies in die fase. Daarna in de fase 'gedragsverandering' neemt het aantal interventies weer af. De vraag dringt zich op waarom de interventies afnemen. Zijn ze niet meer nodig of krijgen andere zaken in de organisatie prioriteit.

## Inhoudsopgave

<b>Voorwoord</b> .....	<b>3</b>
<b>Managementsamenvatting</b> .....	<b>4</b>
<b>1 Inleiding</b> .....	<b>7</b>
1.1 Aanleiding.....	7
1.2 Context.....	7
1.3 Doel van het onderzoek.....	8
1.4 Onderzoeksvraag.....	8
<b>2 Geraadpleegde literatuur</b> .....	<b>9</b>
2.1 Betrokkenheid creëren: leiderschapskenmerken op alle niveaus.....	9
2.2 Essentiële taken van een schoolleider.....	9
2.3 Interventies.....	10
2.4 Het initiatieproces in een innovatie.....	11
2.5 Van initiëren naar implementeren.....	12
2.6 Deelvragen voortvloeiend uit de literatuur.....	17
2.7 Samenvatting van de geraadpleegde literatuur.....	18
<b>3 Methode</b> .....	<b>19</b>
3.1 Onderzoeksstrategie.....	19
3.2 Fasering in het onderzoek.....	19
3.3 Instrumentatie.....	19
3.4 Analyse van de resultaten.....	20
<b>4 Resultaten</b> .....	<b>21</b>
4.1 Interbeoordelaarsbetrouwbaarheid.....	21
4.2 Resultaten en analyse van de resultaten.....	21
4.4 Ervaringen vanuit de opleidingsmanagers en docententeams.....	29
4.5 Samenvatting van de resultaten.....	29

<b>5 Conclusies en discussie .....</b>	<b>30</b>
5.1 Beantwoording van de onderzoeksvragen .....	30
5.2 Beschouwing .....	32
5.3 Slotconclusie .....	33
5.4 Aanbevelingen voor verder onderzoek .....	33
<b>Geraadpleegde literatuur.....</b>	<b>35</b>
<b>Bijlage .....</b>	<b>37</b>
Bijlage 1 uitnodiging om deel te nemen aan het onderzoek.....	37
Bijlage 2 Format semigestructureerd interview docententeams .....	38
Bijlage 3 Format semigestructureerd interview opleidingsmanagers .....	41
Bijlage 4 Uitnodigingsmail om het interviewverslag te valideren .....	44
Bijlage 5 afnameschema interviews.....	45
Bijlage 6 Logboek meesterproef .....	46

# 1 Inleiding

Het Horizon College is een Regionaal Opleiding Centrum (ROC) met 4 vestigingen in Alkmaar, Heerhugowaard, Hoorn en Purmerend. Het Horizon College bedient ongeveer 12.000 deelnemers en heeft ongeveer 1200 fte aan werknemers in dienst. De opleidingen die worden aangeboden zijn verdeeld over zes sectoren: Welzijn, Educatie, Economie, Gezondheidszorg, Techniek en Handel & Dienstverlening. Afdelingsbreed worden speerpunten opgepakt die beschouwd kunnen worden als aanzetten voor vernieuwingen. In dit onderzoek zoek ik naar mogelijkheden om deze vernieuwingstrajecten te optimaliseren. Daarbij ben ik met name geïnteresseerd hoe de schoolleiding acteert tijdens het initiatieproces en in de overgang naar het implementatieproces.

## 1.1 Aanleiding

In 2004 werd ik docent binnen het middelbaar beroepsonderwijs (MBO). Sinds december 2013 was ik locatiemanager a.i. en maakte ik onderdeel uit van het sectormanagementteam. Toen ik docent was, maar ook in mijn functie als locatiemanager, viel het me regelmatig op dat de directeuren en opleidingsmanagers die ik in de loop van de jaren had meegemaakt, elk hun eigen stijl van leidinggeven hadden. Uiteraard denk je dan ook na over de invloed van het gedrag van de schoolleider en de werkwijze die ze hanteren bij het verbeteren van onderdelen van de opleiding. De uitkomsten van het onderzoek zijn voor mij belangrijk omdat ik als schoolleider mijn repertoire wil vergroten. Ik heb ervaren dat mijn handelen als schoolleider van grote invloed is waarop docenten binnen het team deelnemen aan een verandering tijdens het initiatieproces, maar ook hieraan blijven deelnemen tijdens het implementatieproces.

## 1.2 Context

Een opleidingsmanager heeft een middenmanagementfunctie binnen het Horizon College. Een belangrijke taak van de middenmanager is de plannen die in de top van het management zijn bekrachtigd, op te pakken, mee te nemen naar de werkvloer en ervoor te zorgen dat de collega's aldaar adequaat gaan meewerken aan verbeteringen van onderdelen van de opleiding (Bleeker, 2013).

Elke sector van het Horizon College heeft een aantal speerpunten die richtinggevend zijn voor veranderingen in episodes van één tot twee jaar. De sector Handel en Dienstverlening heeft als speerpunten<sup>1</sup> de intake, de diplomering en de schoolloopbaanbegeleiding van deelnemers. De speerpunten komen als volgt tot stand: de uitslagen van de deelnemerstevredenheidsquêtes worden besproken in het managementteam. Deze uitslagen zijn het uitgangspunt bij het te kiezen sectorspeerpunt. In de uitvoering is kenmerkend dat elke medewerker binnen de sector Handel en Dienstverlening vooraf een boekje krijgt waarin de speerpunten staan vermeld en nader worden toegelicht. Speerpunten zijn dus beschrijvingen van verander- en verbeterdoelen waar ik hiervoor op doelde. Binnen het Horizon College wordt een speerpunt gedefinieerd als: onderdeel van beleid waar extra aandacht voor is tijdens een bepaalde periode.

---

<sup>1</sup> Uit het boekje Speerpunten Handel & Dienstverlening 2012-2013

### 1.3 Doel van het onderzoek

Het doel van dit onderzoek is meer inzicht krijgen in de gebruikte werkwijze van de opleidingsmanagers tijdens het initiatieproces van een verandering en in de overgang van het initiatie- naar het implementatieproces (Gerards, Verbeeten, Vandenberghe, & Zuylen, 1993). Wat is hun rol bij het tot leven brengen van sectorspeerpunten tijdens het initiatieproces in de teams en wat doen ze om het speerpunt daadwerkelijk te laten werken volgens de nieuwe orde. Op welke wijze bieden zij ondersteuning in de eerste periode van het implementatieproces? Met dit inzicht denk ik mijn leiderschapsrepertoire te vergroten. Daarnaast hoop ik door de uitkomsten van mijn onderzoek te delen met mijn collega's, een bijdrage te leveren aan de professionele ontwikkeling van ons managementteam, zodat we als team beter worden in de vormgeving van het initiatieproces en de overgang naar het implementatieproces van verbeterings- en vernieuwingstrajecten binnen de school.

### 1.4 Onderzoeksvraag

Enthousiasme en eigenaarsgevoel creëren is belangrijk in een initiatieproces van een verandering. Deze betrokkenheid en het verantwoordelijkheidsgevoel behouden in de fase dat de overgang wordt gemaakt van 'zeggen wat we gaan doen' naar 'doen wat we gezegd hebben' zijn mogelijk de basis voor duurzaamheid in een vernieuwing. Deze veronderstelling brengt mij tot de volgende onderzoeksvraag:

Welke interventies doet een opleidingsmanager van het Horizon College, afdeling Handel en Dienstverlening tijdens het initiatieproces en in de startperiode van het implementatieproces om het sectorspeerpunt 'schoolloopbaan begeleiding van deelnemers' uit te voeren binnen de teams waaraan hij of zij leiding geeft?

Aan het eind van het paragraaf theoretisch kader zal worden bekeken of de onderzoeksvraag in stand blijft en of er eventueel deelvragen geformuleerd moeten worden.



## 2 Geraadpleegde literatuur

In dit theoretisch kader wordt informatie geordend rond zes aspecten. Eerst wordt gekeken naar leiderschapskenmerken op alle niveaus (paragraaf 2.1). Er wordt ingezoomd op essentiële taken van de schoolleider (paragraaf 2.2). Daarna wordt gekeken naar interventies (paragraaf 2.3). Ook wordt er verduidelijkt wat er gebeurt bij het initiatieproces in een innovatie (paragraaf 2.4). Er wordt beschreven welke activiteiten een schoolleider onderneemt vanuit het initiatieproces naar het implementatieproces (paragraaf 2.5). Daarbij ben ik met name geïnteresseerd in literatuur die betrekking heeft op de opstart van het veranderingsproces en de overgang naar de uitvoering/ invoering van de verandering (het begin van het implementatieproces). Na de bestudering van de literatuur zijn er drie deelvragen geformuleerd deze zijn beschreven in paragraaf 2.6. Tot slot wordt er in paragraaf 2.7 een beknopte samenvatting gegeven van de literatuur die voor dit onderzoek is gebruikt.

### 2.1 Betrokkenheid creëren: leiderschapskenmerken op alle niveaus

De thema's leiderschap en verandering hebben veel met elkaar te maken zo schrijft Stoker (2005). Leiderschap is primair gericht op beweging en het veranderen van anderen. Leiderschap in een context van organisatieverandering is dus het beïnvloeden van het gedrag van (een groep) medewerkers om doelen te bereiken, door een persoon die ten opzichte van die medewerkers een formele positie inneemt (Stoker, 2005). Burns (1998) beschrijft leiderschap als volgt: *leaders inducing followers to act for certain goals that represent the values and motivations, the wants and needs, the aspirations and expectations of both leaders and followers.* Ofwel, leiders zetten hun volgers aan tot het kiezen van bepaalde doelen die de waarden, motieven en wensen vervullen en op die manier inspelen op de behoeftes die er leven. Boonstra, (2011) beschrijft leidinggevend en als cultuurdragers in woord en daad. In een steekproef die is gehouden onder schoolleiders beschrijft Drago-Severson (2012) dat het ontwikkelen van gemeenschappelijke waarden een prioriteit is voor het vormgeven van een schoolcultuur zodat docenten zich beter kunnen ontwikkelen.

### 2.2 Essentiële taken van een schoolleider

Er is een aantal knelpunten te bedenken bij de rol van een middenmanager. Volgens het hogere management heeft de middenmanager een te operationele taakopvatting waarbij onvoldoende aandacht is voor de horizontale verbanden met andere afdelingen en externe partners (Rooij de & Vink, 2009). Ook ervaren middenmanagers veel moeite met de rol die ze vervullen met de functie van linking pin in besluit- en beleidsvormingsprocessen (Rooij de & Vink, 2009). Volgens de Onderwijsraad (2006) is het de taak van de onderzoeker, ontwikkelaars en schoolleider om al in een vroeg stadium de achterban en het onderwijsveld te informeren en op de hoogte te stellen van een verandering. Daarbij vergt een nieuwe aanpak in scholen innovatieruimte en interne en externe ondersteuning. Quinn & Camaron (1999) vinden het een taak voor de manager dat zij er voor zorgen dat het managementgedrag in overeenstemming is met de (cultuur) verandering, aangezien cultuurverandering cruciaal is voor de effectiviteit van de organisatie.

Marzano, Waters, & McNulty (2010) beschrijven 21 essentiële taken voor schoolleiders die vanuit een meta-analyse van 69 onderzoeken naar specifieke handel- en gedragswijzen gevonden zijn (zie figuur 1).

1) Situationeel bewustzijn	12) Focus
2) Flexibiliteit	13) Resultaatgericht waardering
3) Beschermen	14) Intellectuele uitdaging
4) Bewaken	15) Communicatie
5) Monitoring/evaluatie	16) Idealen/overtuigingen
6) Cultuur	17) Betrokkenheid bij programma, didactische aanpak en toetsing
7) Structuur	18) Zichtbaarheid
8) Voorwaarden	19) Optimisme
9) Kennis van programma, didactische aanpak en toetsing	20) Bevestiging
10) Invloed geven	21) Relaties
11) Veranderaar	

Figuur 1 21 essentiële taken in volgorde van hun correlatie met leerling prestaties

Deze essentiële taken van schoolleiders zijn al decennialang in de wetenschappelijke literatuur behandeld. Het feit dat met name deze taken statistisch gezien een significante relatie hebben met leerling prestaties is een belangrijke toevoeging aan de research en de wetenschappelijke literatuur. De conclusie van de onderzoekers is dat deze 21 taken allemaal belangrijk zijn voor goed leiderschap op school (Marzano, et al., 2010). Seegers (2008) stelt 'dat het niet zo zeer de vraag is wat de kenmerken zijn van een goede leider, maar hoe de kenmerken van een leider te combineren zijn met de taken/rollen waarvoor deze leider staat, tegen de achtergrond van de context waarin deze taken moeten worden vervuld'. Zoals de auteurs hierboven aangeven is het belangrijk tijdig te schakelen tussen leiderschapstaak en leiderschapsrol. Als de leider duidelijk voor ogen heeft wat het doel van de verandering is en in welke fase de verandering zich bevindt, dan kan hij daar op sturen door gericht te handelen.

## 2.3 Interventies

Cummings & Worley (2009) beschouwen een interventie als één (of een geplande serie) veranderingsactiviteit(en) die er op gericht is (zijn) de effectiviteit van een organisatie te helpen vergroten. Ook schrijven Cummings & Worley (2009) dat bij het vormgeven van een interventie er een aantal vragen beantwoord moet worden:

- Context/Historie/Omgeving: Wat ging er vooraf? Wat is de aanleiding en omgeving? Wat is de (bijvoorbeeld groene of blauwe) filosofie?
- Uitkomsten/Bestemmingen: Wat willen we ermee bereiken? Wat per direct en wat willen we entameren?
- Fasen/Processen: Hoe ordenen we in processen en deelprocessen?
- Rollen/Actoren: Wie initieert, coördineert, stuurt of is slachtoffer? Wie staan op de 'tribune'?
- Communicatie/Betekenisgeving: Hoe vindt zingeving plaats? Hoe betrekken we mensen erbij?

- Sturing /Reflectie: Hoe evalueren we? Hoe stellen we onderweg bij?

Er zijn talloze interventies, gelukkig zijn er interventieoverzichten in omloop. De meerwaarde van dergelijke overzichten is dat het samenstellen van een mooie interventie mix er door vergemakkelijkt wordt, ondanks het feit dat geen enkele veranderaar alle interventies zelf zal kennen of (willen) kennen (Caluwé de & Vermaak, 2006).

Camp (2014) geeft met de matrixmethode inzicht in welke vakken, kolommen of rijen de organisatie de meeste (verander)energie moet steken om een reorganisatie tot een succesvol einde te brengen. De methode is ook op reorganisaties van toepassing zoals fusies, arbeidszorgsystemen, automatisering, strategisch beleid, et cetera.

10		integratie		
	beleid	organisatie	personeel	
technisch	1 doelen & werkwijze	2 taken & bevoegdheden	3 deskundigheid	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• kernactiviteiten</li> <li>• strategische planning</li> <li>• marketing</li> <li>• financiering</li> <li>• .</li> <li>• .</li> <li>• .</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• organisatieschema</li> <li>• taak / projectomschrijving</li> <li>• informatiesystemen</li> <li>• procedures</li> <li>• .</li> <li>• .</li> <li>• .</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• functie-eisen</li> <li>• werving en selectie</li> <li>• knowhow</li> <li>• salariering</li> <li>• .</li> <li>• .</li> <li>• .</li> </ul>	
politiek	4 beleidsbeïnvloeders	5 besluitvorming	6 autonomie	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• directie</li> <li>• belangengroepen</li> <li>• klanten</li> <li>• financiers</li> <li>• .</li> <li>• .</li> <li>• .</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• participatie</li> <li>• beoordeling van resultaten</li> <li>• overleg</li> <li>• onderhandelingen</li> <li>• .</li> <li>• .</li> <li>• .</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• speelruimte</li> <li>• persoonlijk perspectief</li> <li>• status</li> <li>• individueel belang</li> <li>• .</li> <li>• .</li> <li>• .</li> </ul>	
cultureel	7 bedrijfsklimaat	8 samenwerking	9 houding	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• visie</li> <li>• betrokkenheid</li> <li>• uitstraling</li> <li>• huisstijl</li> <li>• .</li> <li>• .</li> <li>• .</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• probleemoplossing</li> <li>• samenspel</li> <li>• ideeënafstemming</li> <li>• vergaderaanpak</li> <li>• .</li> <li>• .</li> <li>• .</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• inventiviteit</li> <li>• collegialiteit</li> <li>• betrouwbaarheid</li> <li>• inzet</li> <li>• .</li> <li>• .</li> <li>• .</li> </ul>	

Figuur 2 interventiematrix (Camp, 2014)

De timing bij het kiezen van een interventie is volgens Boonstra (2014) belangrijk. Hij schrijft dat de interventie moet aansluiten bij waar de organisatie zich op een bepaald moment bevindt.

- Crisis: snel en directief verbeteren
- Verbeteren: ontwikkeling en geplande verandering
- Transitie: geplande verandering en ontwikkeling
- Transformatie: interacteren en lerend vernieuwen

Bij een interventie is het voor de schoolleider van belang dat hij voor ogen heeft waar de organisatie behoefte aan heeft op een bepaald moment. Pas als dit echt duidelijk is kan hij daar gericht actie op zetten.

## 2.4 Het initiatieproces in een innovatie

Innovatie is een planmatige poging tot verbetering, waarbij het bestaande systeem, of

delen daarvan, wordt gereviseerd, of het resultaat van een continue schoolontwikkeling die stapsgewijs leidt tot een grote verandering? (Bolt van der, Studulski, Vegt van der, & Bontjes, 2006). Van het begrip innovatie zijn verschillende definities in omloop. Er lijkt overeenstemming over te zijn dat een innovatie meer is dan een incidentele verbetering van een systeem merken de hiervoor genoemde auteurs op.

Gerards, Verbeeten, Vandenbergh, & Zuylen (1993) ordenen het totale innovatieproces in drie subprocessen.

Subproces 1 Voorbereiden van de innovatie (initiatieproces)

Subproces 2 Uitvoering van de innovatie (implementatieproces)

Subproces 3 Nazorg op de innovatie (incorporatieproces)

Processen	Stappen	Doel	Methode
Voorbereiding van de innovatie (initiatieproces)	1 Bewustwording	De docent helpen tot het inzicht te komen dat er een verband is tussen bepaalde problemen in de school en voorgestelde verandering	Voorlichting over gesignaleerde problemen en hoe deze kunnen worden opgelost
	2 Afweging	De docent begeleiden bij het tot stand komen van een gedragsintentie	Voor- en nadelen van de verandering afwegen
	3 Besluitvorming	De docent helpen een besluit te nemen over de voorgestelde verandering	Barricades opsporen: <ul style="list-style-type: none"> <li>- vaardigheden</li> <li>- persoonlijke effectiviteit</li> <li>- wilskracht</li> <li>- emoties</li> <li>- praktische mogelijkheden</li> <li>- opvattingen</li> <li>- sociale omgeving</li> </ul> Barricades opruimen
Uitvoering van de innovatie (implementatieproces)	4 Gedragsverandering	De docent helpen zijn gedrag te veranderen zodat de vernieuwing binnen de school kan worden uitgevoerd	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gedragsinstructie</li> <li>- Afspraken maken</li> <li>- Gedragsondersteunende maatregelen afspreken</li> </ul>
Nazorg (incorporatieproces)	5 Gedragsbehoud	De docent begeleiden het nieuwe gedrag vol te houden	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Feedback</li> <li>- Moeilijke situaties opsporen</li> <li>- Coping skills zoeken</li> </ul>
	6 Preventie van terugval	De docent leren met fouten en mislukkingen om te gaan opdat de vernieuwing niet gestaakt wordt	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Attributies opsporen en veranderen</li> </ul>

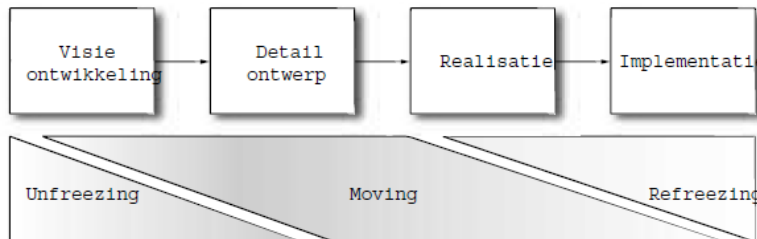
Figuur 3 Stappen en doelen in het stimuleren van betrokkenheid (Wijnen & Zuylen, 1995)

Bewustwording is een belangrijke voorwaarde in de voorbereiding van de innovatie ofwel, het initiatieproces. Medewerkers van een school moeten zich realiseren dat er in een school bij vernieuwingsprocessen een aantal zaken goed gaat, maar dat er ook processen zijn die beter zouden kunnen. Ofwel: een verandering of vernieuwing in deze processen zou een oplossing kunnen bieden. Het is belangrijk dat niet alleen de schoolleider energie stopt in de bewustwordingsstap, maar dat de voltallige schoolleiding en het team de intenties naar elkaar uitspreken en zakelijk samenwerken bij het zetten van de bewustwordingsstap (Gerards et al., 1993).

## 2.5 Van initiëren naar implementeren

Waar Gerards et al.,(1993) spreken over het initiatieproces noemt Muntslag, (2001)de ontwikkeling van de toekomstvisie en het opstellen van de verbeteragenda fase 1 in een veranderproces. In fase 1 ligt de nadruk veranderkundig op 'unfreezing' ofwel medewerkers worden in die fase

veranderingsbereid. Ook beschrijft hij dat het tijdens het initiatieproces voornamelijk gaat over het mobiliseren van hoger en middenmanagement, het inzichtelijk krijgen van welke machtstructuren en krachtenvelden er spelen in de organisatie. Daarbij is het belangrijk dat er duidelijkheid is over het verandervermogen in relatie tot de veranderambitie. Ook moeten medewerkers het hoe en waarom weten van de voorgenomen maatregelen (Muntslag, 2001).



Figuur 4 Ontwerpgerichte implementatie en geplande organisatieverandering (Muntslag, 2001)

Het verschil tussen de modellen van Wijnen & Zuylen en het model van Muntslag is dat Muntslag innovatie meer beschrijft vanuit strategisch en beleidsmatig oogpunt, terwijl Gerards en anderen meer een hands on instrumentarium voor de middenmanager hebben proberen te ontwerpen.

Indien positief besloten is over de in te zetten innovatie, kan begonnen worden met de uitvoering. De uitvoering van de innovatie (zie figuur 3) kent maar één stap, namelijk gedragsverandering. De mensen die de innovatie ondergaan zullen duidelijke richtlijnen moeten hebben zodat ze weten wat, hoe, wanneer en hoe vaak iets gedaan moet worden. Hierover zullen duidelijke afspraken gemaakt moeten worden (Gerards et al., 1993). Overigens betekent duidelijkheid niet dat er niet van plannen kan worden afgeweken. Door plannen te hebben, wordt er bij het afwijken ervan ook duidelijkheid gecreëerd, omdat er voor betrokkenen duidelijk is waar van afgeweken wordt.

Vernieuwingen zijn in de opvatting van Smetsers, (2007) te beschouwen als een organisatieverandering. Vanuit dit perspectief benoemt hij een aantal bevorderende en belemmerende aspecten die in acht genomen moeten worden bij het vormgeven van een vernieuwing. Smetsers heeft dezelfde ambitie als Wijnen en Zuylen namelijk het ordenen van interventies die kunnen leiden tot een succes in een innovatie

ORGANISATIEVERANDERING		
	Bevorderende	Belemmerende
Conditie	Aspecten	
Doelen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Participatie, inspraak, meedenken</li> <li>- Inzicht over de aard en omvang van veranderdoelen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Top- down invoeren, weinig inspraak</li> <li>- Geen inzicht over de aard en omvang van de veranderdoelen</li> </ul>
Communicatie	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Open, brede, frequente communicatie</li> <li>- Creëren van draagvlak</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Weinig aandacht voor communicatie</li> <li>- Weinig aandacht voor creëren van draagvlak</li> </ul>
Tijdsverloop	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fasering van de verandering</li> <li>- Fixatie genomen stappen</li> <li>- Duidelijke planning</li> <li>- Tussentijdse evaluaties</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Geen fasering van de verandering</li> <li>- Geen fixatie genomen stappen</li> <li>- Vaag uitgewerkte planning</li> <li>- Geen tussentijdse evaluaties</li> </ul>
Veiligheid	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Veilige omgeving</li> <li>- Vertrouwen in de veranderingen</li> <li>- Aandacht voor sociale relaties</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Geen of onvoldoende aandacht voor verbreken van sociale relaties.</li> <li>- Veel veranderingen in korte tijd</li> </ul>
Rol veranderaar	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Zorgzaamheid bij samenstellen teams</li> <li>- Aandacht voor bestaande sociale relaties</li> <li>- Tact en geduld</li> <li>- Geen besluiteloosheid</li> <li>- Stimulerend</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Geen zorgzaamheid</li> <li>- Geen aandacht voor bestaande sociale relaties</li> <li>- Weinig tact, ongeduldig</li> <li>- Besluiteloosheid</li> <li>- Dominant</li> </ul>

Figuur 5 Belemmerende en bevorderende aspecten bij een organisatie veranderproces (Smetsers, 2007)

Simons, (2013) geeft in zijn afscheidsrede uitleg over het organiseren van mindshifts en de verschillen waarmee rekening gehouden zou moeten worden. Hij zegt dat een plausibele indeling hierbij is: niet willen; nog niet willen; niet kunnen en niet durven (zie figuur 5). Het stappenplan 'leren en veranderen van mindshifts' van Simons, (2013) geeft net als in het figuur 3 beschreven stappenplan 'Stappen en doelen in het stimuleren van betrokkenheid van Wijnen & Zuylen, (1995) een beschrijving weer van stappen die van het initiëren naar het implementeren leiden. Deze twee figuren heeft de onderzoeker samengevoegd met figuur 5 'belemmerende en bevorderende aspecten bij een organisatie veranderproces' tot één figuur, namelijk 'aspecten van veranderprocessen' zoals deze is beschreven in figuur 7. Het stappenplan voor leren en veranderen van mindshifts is een overzichtelijke ordening van fases van leren met daarbij mogelijke interventies die van toepassing zouden kunnen zijn tijdens de verschillende fases.

Fase van leren	Mogelijke interventies
<b>1. Expliciet niet willen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Afwachten (vergelijk woordjes leren met WRTS)</li> <li>- Overtuigen (5 kenmerken van Dutton)</li> <li>- Reflectief practicum</li> <li>- Cognitief conflict / cognitieve dissonantie</li> <li>- Groepsdruk mobiliseren</li> <li>- Weerstand tegen verandering doorbreken</li> <li>- Urgentiebesef creëren</li> <li>- Sense of excitement oproepen</li> <li>- Metaforen gebruiken</li> </ul>
<b>2. (Nog) niet willen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bewuszijsverhogende technieken (Schön)</li> <li>- Confrontatie met tegenstrijdige informatie</li> <li>- Wijzen op negatieve gevolgen van huidig gedrag</li> <li>- Overtuigen (5 kenmerken) (o.a. via breinwetenschappen)</li> <li>- Alle deelopvattingen afgaan</li> <li>- Evidence base beschikbaar maken</li> <li>- Overbruggen: geleidelijke overgang mogelijk maken</li> <li>- Architecture of variation: verschillen binnen mindset</li> <li>- Grenspraktijken: confrontatie tussen mindsets in praktijk</li> </ul>
<b>3. Niet weten hoe</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Demonstratie van nieuw gedrag (modelleren)</li> <li>- Experimenteren</li> <li>- Cognitief afleren</li> </ul>
<b>4. Niet durven</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Verhogen zelfvertrouwen</li> <li>- Hands-on experience opdoen</li> <li>- Oefenen in veilige situatie</li> <li>- Verleiden om gedrag te vertonen zonder gewijzigde opvattingen</li> </ul>
<b>5. Voorbereiden en plannen maken</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Antwoorden krijgen op specifieke vragen</li> <li>- Hulp bij planning en timing / specifieke afspraken met management</li> <li>- Ervaring opdoen</li> <li>- Doelen formuleren</li> <li>- Zichtbare resultaat afspraken maken</li> </ul>
<b>6. Actie</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bemoediging vanuit omgeving</li> <li>- Tijd en gelegenheid krijgen</li> <li>- Continue coaching</li> <li>- Gedrag afleren</li> <li>- Feedback: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Op ervaringen</li> <li>- Video-interactie</li> <li>- Synchroon coachen</li> </ul> </li> <li>- Tolerantie voor terugval</li> <li>- Druk uitoefenen</li> </ul>
<b>7. Onderhoud</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Zelfregulatie bevorderen</li> <li>- Communities of practice</li> <li>- Feedback</li> <li>- Zichtbaar houden van gedrag</li> </ul>

Figuur 6 stappenplan voor leren en veranderen van mindshifts (Simons, 2013)

Fases van leren komen niet alleen voor bij het leren en veranderen van mindshifts maar vormen ook een onderdeel van een innovatieproces. Anders gezegd: de fases van leren die de leidinggevende doorloopt met zijn team tijdens een innovatieproces.

Het figuur dat hierna opgenomen is en dat tot stand is gekomen door de ingrediënten uit de figuren 3, 5 en 6 te gebruiken, is te beschouwen als een concreet startpunt voor het ontwerp van het innovatiemodel. Deze is weergegeven in figuur 8. Het figuur dat hierna is opgenomen en is beschreven, is tot stand gekomen door figuur 3, 5 en 6 samen te voegen en is te beschouwen als de onderlegger voor het innovatiemodel opgenomen in figuur 8. In kolom 1 en 2 van figuur 7 wordt beschreven welke (sub)processen er gevolgd worden tijdens een innovatie en de ordening van leren in gedragsverandering. Deze onderdelen zijn afgeleid van het model van Wijnen & Zuylen(1995). In kolom 3 zijn de manifestaties van gedrag die Simons(2013) benoemd in lijn geplaatst met de ordening die Wijnen & Zuylen(1995) aanbrachten. De begeleidingsfuncties tijdens het gedragsveranderingsproces is wederom van Wijnen & Zuylen(1995) en zijn nadrukkelijk verbonden met de ordening manifestaties van gedrag die door Simons(2013) worden genoemd. Ten slotte wordt er in kolom 5 beschreven welke methode en interventies een leidinggevende kan gebruiken ter bevordering van het gedragsveranderingsproces. Voor deze ordening zijn de ingrediënten gebruikt uit de figuren van Simons(2013), Smetsers (2007) en Wijnen & Zuylen (1995) zoals deze hiervoor zijn beschreven.

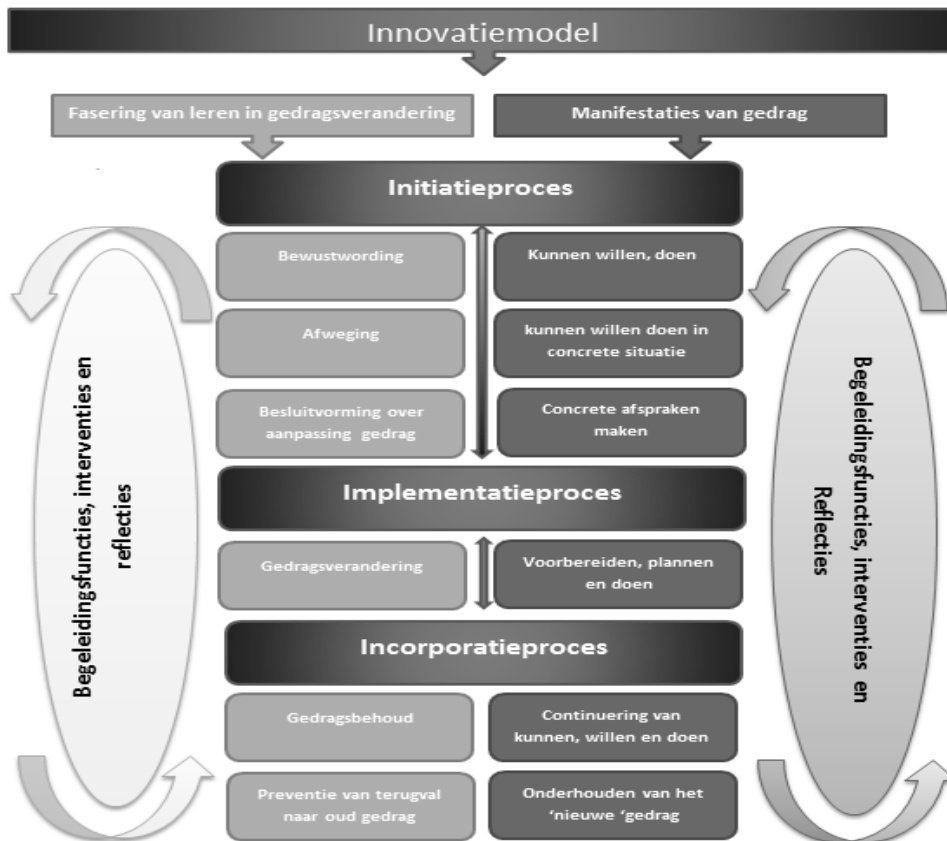


Processen in de innovatie	Fase van leren in gedragsverandering	Manifestaties van gedrag	Begeleidingsfuncties tijdens het gedragsveranderingsproces	Methode en interventies ter bevordering van het gedragsveranderingsproces
Vorbereiding van de innovatie (initiatieproces)	1. Bewustwording	1. Niet willen	<b>Begeleidingsfunctie:</b> De docent helpen tot het inzicht te komen dat er een verband is tussen bepaalde problemen in de school en de voorgestelde verandering. Daarbij wordt inzicht over de aard en de omvang van de verandering	Voorlichting over de gesignaleerde problemen en hulp bij het oplossen er van  <b>Mogelijke interventies:</b> Urgentie creëren, metaforen gebruiken, participatie, inspraak, meedenken, draagvlak creëren
	2. Afweging	2. Nog niet willen 'het lukt nog niet om te willen'	<b>Begeleidingsfunctie:</b> De docent begeleiden bij het tot stand komen van een gedragsintentie	Voor en nadelen van de verandering in kaart brengen,  <b>Mogelijke interventies:</b> Open brede frequente communicatie, fasering van de innovatie, fixatie genomen stappen, duidelijke planning, tussenevaluaties, bewustzijnverhogende technieken gebruiken, wijzen op negatieve gevolgen huidige gedrag, wijzen op gevolgen nieuw gedrag, weerstand doorbreken, overtuigen
	3. Besluitvorming over aanpassing gedrag	3. Niet weten hoe en niet durven	<b>Begeleidingsfunctie:</b> De docent helpen een besluit te nemen over de voorgestelde verandering door barricades op te sporen en wegwerken	<b>Mogelijke interventies bij het opsporen van barricades:</b> (Ontbrekende) vaardigheden in kaart brengen, persoonlijke (in)effectiviteit benoemen, opvattingen en emoties bespreekbaar maken, praktische mogelijkheden beschrijven, sociale omgeving verbinden  <b>Mogelijke interventies bij het wegwerken van barricades:</b> Demonstratie van nieuw gedrag, experimenteren, cognitief afleren, verhogen van zelfvertrouwen, oefenen in veilige situatie, veilige omgeving creëren, vertrouwen in de innovatie bewerkstelligen, aandacht voor sociale relatie hebben
Uitvoering van de innovatie (implementatieproces)	4. Gedragsverandering	4. Voorbereiden en plannen	<b>Begeleidingsfunctie:</b> De docent helpen zijn gedrag te veranderen zodat de vernieuwing binnen de school kan worden uitgevoerd	Gedagsinstructie aanreiken, ondersteunende maatregelen afspreken  <b>Mogelijke interventies:</b> Ervaringen opdoen, doelen formuleren, resultaatafspraken maken
Nazorg (incorporatieproces)	5. Gedragsbehoud	5. Actie (nieuw gedrag aanleren en of oud gedrag afleren door 'te doen')	<b>Begeleidingsfunctie:</b> De docent begeleiden het nieuwe gedrag vol te houden	Feedback geven, afspraken maken hoe om te gaan met moeilijke situaties  <b>Mogelijke interventies:</b> Bemoediging vanuit de omgeving organiseren, druk uitoefenen, tolerantie voor terugval inbouwen, oud gedrag definitief afleren
	6. Preventie van terugval naar 'oude' gedrag	6. Onderhouden van het 'nieuwe' gedrag	<b>Begeleidingsfunctie:</b> De docent leren met fouten en mislukkingen om te gaan opdat de vernieuwing niet gestaakt wordt	Gedrag dat kan leiden tot terugval opsporen en veranderen (hertribueren)  <b>Mogelijke interventies:</b> Zelfregulatie bevorderen, feedback geven, zichtbaar houden van gedrag

Figuur 7 Aspecten van veranderprocessen

In figuur 7 is het cruciaal dat er fases van leren in een gedragsverandering worden onderscheiden en dat er in iedere fase manifestaties van gedrag worden getoond. Het helpt de leidinggevende gebruik te maken van de begeleidingsfuncties tijdens het gedragsveranderingsproces. Deze functies liggen allen in lijn met de fases van leren en de daarbij horende manifestaties van gedrag. Daarnaast helpen de mogelijke interventies en methode ter bevordering van gedrag de leidinggevende om op een adequate manier interventies in te zetten om medewerkers te ondersteunen bij het realiseren van gedragsverandering. Om een overzichtelijk beeld te krijgen van het totale innovatieproces is figuur 7 'aspecten van veranderprocessen' gebruikt om tot een overzichtelijk model te komen. Het model is weergegeven in figuur 8.





Figuur 8 Conceptueel model van innoveren

In het conceptueel model van innoveren zoals dit in figuur 8 is beschreven is te zien welke fases van leren en manifestaties van gedrag er voorkomen in de drie subprocessen van een innovatie. Daarnaast is het van belang dat de begeleidingsfuncties, interventies en reflecties (zie de 4<sup>e</sup> kolom van figuur 7) een terugkerende actie vormen die een leidinggevende kan gebruiken bij het doorlopen van de verschillende subprocessen van het innovatieproces. Er wordt welliswaar geordend in fase maar dat betekent niet dat begeleiding bij gedragsverandering een cyclisch proces is dat één op één aan fases is gebonden.

## 2.6 Deelvragen voortvloeiend uit de literatuur

Door het bestuderen van de literatuur werd duidelijk dat er waarschijnlijk grote verschillen bestaan tussen het innovatie instrumentarium van schoolleiders. Van daaruit mag verondersteld worden dat de manier waarop schoolleiders innovaties vormgeven, ook verschillend door docenten wordt ervaren. Om die reden zijn er aanvullend op de hoofdvraag drie deelvragen geformuleerd:

- Kunnen opleidingsmanagers hun repertoire beschrijven?
- Zitten er verschillen in de repertoires van de opleidingsmanagers. Zo ja welke?
- Zijn de verschillen in de repertoires van invloed op de observaties van het proces in de teams?

## 2.7 Samenvatting van de geraadpleegde literatuur

De thema's leiderschap en verandering hebben veel met elkaar te maken Stoker (2005). Leiderschap is primair gericht op beweging en het veranderen van anderen. Ofwel leiders zetten hun volgers aan tot het kiezen van bepaalde doelen die in lijn liggen met de waarden, motieven en wensen vervullen en op die manier inspelen op de behoeftes die in de organisatie leven Burns (1995). Volgens de Onderwijsraad (2006) is het de taak van de onderzoeker, ontwikkelaars en schoolleiders om al in een vroeg stadium de achterban en het onderwijsveld te informeren en op de hoogte te stellen van een verandering. Daarbij is voor een nieuwe aanpak in de scholen innovatieruimte nodig en interne en externe ondersteuning. Als de leider duidelijk voor ogen heeft wat de verandering is en in welke fase de verandering zich bevindt, dan kan hij daar op sturen door gericht te handelen Seegers (2008).

Cummings & Worley (2009) beschouwen een interventies als één (of een geplande serie) veranderactiviteit(en) die er op gericht is (zijn) de effectiviteit van een organisatie te helpen vergroten. Innovatie is een planmatige poging tot verbetering, waarbij een bestaand systeem of delen daarvan worden gereviseerd (Bolt van der, Studulski, Vegt van der, & Bontjes 2006). Bewustwording is een belangrijke voorwaarde in de voorbereiding van de innovatie ofwel in het initiatieproces. Het is belangrijk dat niet alleen de schoolleider energie stopt in het initiatieproces, maar dat de voltallige schoolleiding en het team de intenties naar elkaar uitspreken en zakelijk samenwerken bij het vormgeven van het initiatieproces (Gerards et al., 1993).

De verander- en bewustwordingsmodellen van Simons (2013), Smetsers (2007) en Wijnen en Zuylen (1995) zijn uitgangspunt geweest bij het samenstellen van het figuur 7 'aspecten van veranderprocessen' (zie paragraaf 2.5). In het figuur wordt per subproces (initiëren en starten met implementeren) uitgelegd welke fase van gedrag en manifestaties van gedrag er voorbij zouden kunnen komen tijdens een innovatieproces. Daarbij kan de leidinggevende gebruik maken van verschillende begeleidingsfuncties, methodes en interventies tijdens het gedragsveranderingsproces om medewerkers beter te ondersteunen bij het realiseren van gedragsveranderingen. Om tot een overzichtelijk model te komen is tenslotte figuur 8 het 'conceptuele model van innoveren ontworpen' (zie paragraaf 2.5). Dit model laat de fases en subprocessen zien die belangrijk zijn tijdens een innovatieproces. Daarbij is het belangrijk dat de begeleidingsfuncties bij gedragsveranderingen zich manifesteren in een cyclysproces dat niet één op één aan fases is te koppelen.

## 3 Methode

In deze paragraaf is aandacht voor vier zaken, te weten: de onderzoeksstrategie (kernachtige beschrijving van het soort onderzoek) ( paragraaf 3.1). Daarna wordt kort ingegaan op de fasering in het onderzoek (paragraaf 3.2). In paragraaf 3.3 staat de instrumentatie centraal en in paragraaf 3.4 zal aangegeven worden hoe de gevonden resultaten geanalyseerd zullen worden.

### 3.1 Onderzoeksstrategie

In dit onderzoek worden zes opleidingsmanagers en zes docententeams binnen twee verschillende afdelingen van het Horizon College afzonderlijk van elkaar geïnterviewd, gedurende 50 minuten. Van de interviews worden notulen gemaakt. Deze notulen worden aan de geïnterviewde opleidingsmanagers en docententeams ter hand gesteld om op onjuistheden te controleren.

### 3.2 Fasering in het onderzoek

De fases bieden houvast tijdens het onderzoek. Daarnaast, kan door een tijdsplanning op het afnemen van de interviews te zetten, voorkomen worden dat de geïnterviewde opleidingsmanagers en hun docententeam elkaar onbedoeld informeren over de inhoud van de gevoerde gesprekken. Hieronder staat een opsomming van de fases van het onderzoek in wording.

- 1) Benaderen van opleidingsmanagers en docententeams van de afdelingen Handel en Dienstverlening en komen tot agenda afspraken voor het uitvoeren van de interviews en het verifiëren van de gespreksverslagen.
- 2) Pilotfase interview ten behoeve van het uitproberen van het interviewinstrumentarium met één opleidingsmanager van afdeling Techniek.
- 3) Bespreking van het pilotinterview, notulen doornemen met de geïnterviewde en eventuele fouten aanpassen.
- 4) Interviews met zes opleidingsmanagers afzonderlijk van elkaar van de afdeling Handel en Dienstverlening.
- 5) Interviews met de zes docententeams van de afdeling Handel en Dienstverlening afzonderlijk van elkaar.
- 6) De gespreksverslagen bespreken met de geïnterviewde opleidingsmanagers en docententeams nadat deze ze formeel hebben doorgenomen en eventueel opmerkingen hadden, daarna eventueel aanpassen van de interviewgegevens.
- 7) De resultaten laten beoordelen door een onafhankelijke beoordelaar daarna eventuele verschillen bespreken en aanpassen.

### 3.3 Instrumentatie

Het interview dat wordt afgenomen bij de zes opleidingsmanagers en de zes docententeams waaraan zij leiding geven is een gestructureerd interview. Het ontwerp van het interview wordt besproken met deskundigen. Voordat de interviews afgenomen worden, zal er een uitprobeerronde plaatsvinden. Daarbij worden ook de notulen geverifieerd. Voor het notuleren van het interview wordt een notulen-/coderingsblad ontworpen. De interviews worden opgenomen om eventueel te

gebruiken tijdens het uitwerken van de gespreksverslagen. Daarnaast kunnen passages uit de opgenomen gespreksverslagen gebruikt worden in het onderzoeksverslag.

### 3.4 Analyse van de resultaten

De analyse van de interviews moeten informatie opleveren waarmee antwoord geven kan worden op de hoofdvraag en op in paragraaf 2.6 geformuleerde deelvragen. Dit zijn:

#### **Hoofdvraag**

Welke interventies doet een opleidingsmanager van het Horizon College, afdeling Handel en Dienstverlening tijdens het initiatieproces in de startperiode van het implementatieproces om het sectorspeerpunt 'schoolloopbaan begeleiding van deelnemers' uit te voeren binnen de teams waaraan hij of zij leiding geeft?

#### **Deelvragen**

Kunnen opleidingsmanagers hun repertoire beschrijven?

Zitten er verschillen in de repertoires van de opleidingsmanagers. Zo ja welke?

Zijn de verschillen in de repertoires van invloed op de observaties van het proces in de teams?

## 4 Resultaten

De resultaten die in dit hoofdstuk zijn beschreven geven een duidelijk beeld weer over de ervaringen van docententeams en opleidingsmanagers tijdens het initiatieproces en de startperiode van het implementatieproces. In paragraaf 4.1 staat beschreven hoe de interviewer gebruik heeft gemaakt van een tweede beoordelaar. Het doel van de tweede beoordelaar was om de waarnemingen van de interviewer te verifiëren. In paragraaf 4.2 vindt een analyse van de resultaten plaats. Hierin wordt bekeken welke interventies er zijn waargenomen door docententeams en opleidingsmanagers. In figuur 9 zijn per fase van het waargenomen gedrag het aantal interventies opgesomd. Aansluitend op figuur 9 in figuur 10 is het totaal aantal interventies dat is waargenomen door docententeams en opleidingsmanager benoemd. In figuur 11 wordt beschreven welke manifestaties van gedrag er zijn waargenomen door opleidingsmanager en docententeams. Om een nog beter beeld te krijgen van het waargenomen gedrag is er vanuit het interview een quote in het figuur opgenomen om het antwoord van de opleidingsmanager of docententeam kracht bij te zetten. Tot slot worden er in figuur 12 verschillende ervaringen beschreven van opleidingsmanagers en hun docententeams tijdens het initiëren en implementeren van het sectorspeerpunt begeleiding van deelnemers

### 4.1 Interbeoordelaarsbetrouwbaarheid

Om de betrouwbaarheid van de waarneming van de onderzoeker te verifiëren is er gewerkt met een tweede beoordelaar. De tweede beoordelaar is werkzaam binnen het onderwijs en werkt onder andere bij niveau 4 opleidingen waar zij lessen verzorgt voor Jong Ondernemen (detailhandel), en daarnaast is zij zeer taalvaardig. De tweede beoordelaar kreeg ter voorbereiding op het beoordelen een mondelinge instructie van ca. 10 minuten. Daarna werden haar alle interviewverslagen ter hand gesteld om op dezelfde manier te scoren als de onderzoeker. Het invulformulier waarmee de tweede beoordelaar ging werken was uiteraard blanco. Anders gezegd: de tweede beoordelaar was niet op de hoogte van de scores van de onderzoeker. In totaal moest de tweede beoordelaar zoals uit figuur 12 blijkt op 36 plaatsen score aanbrengen. Op zes van de 36 plaatsen bleek dat de tweede beoordelaar een interviewuitkomst anders interpreteerde dan de onderzoeker. Overleg tussen de twee beoordelaars heeft geleid tot een zelfde score van de twee beoordelaars. In vier van de zes situaties verschillende interpretaties paste de onderzoeker zijn score aan. Dit aan de score van de tweede beoordelaar. In de andere twee situaties bleef de eigen score intact.

### 4.2 Resultaten en analyse van de resultaten

De fases van leren in gedragsverandering komen uit figuur 7 'aspecten van veranderprocessen'. Deze zijn in paragraaf 2.5 in dit onderzoek beschreven en zijn uitgangspunt geweest bij het ontwerpen van het semigestructureerd interview. Zie bijlage 2 en 3. Hierna, in figuur 9, is weergegeven hoeveel interventies er zijn waargenomen door de opleidingsmanager en het docententeam tijdens de verschillende fases van gedragsverandering. Deze ordening van resultaten maakten het mogelijk om beter inzichtelijk te krijgen welke verschillen er zijn tussen de verschillende teams en tussen de verschillende opleidingsmanagers tijdens het initiatieproces en in de startperiode van het implementatieproces. De afkortingen DT en OM verwijzen naar de docententeams en de

opleidingsmanagers. De gelijke cijfers achter DT en OM geven aan dat de opleidingsmanager leidinggevende is van het docententeam met het zelfde cijfer.

Teams/ Opleidingsmanager	Fase van leren in gedragsverandering	Aantal interventies dat de opleidingsmanager heeft gedaan tijdens de fases van het initiatieproces en in de startperiode van het implementatieproces.	
		Aantal interventies waargenomen door docententeam	Aantal interventies waargenomen door opleidingsmanager
DT 1/OM 1	1 Bewustwording	3	4
	2 Afweging	4	4
	3 Besluitvorming over aanpassen gedrag	11	11
	4 Gedragsverandering	3	5
DT 2/ OM 2	1 Bewustwording	3	3
	2 Afweging	3	4
	3 Besluitvorming over aanpassen gedrag	10	6
	4 Gedragsverandering	2	1
DT 3/ OM 3	1 Bewustwording	5	4
	2 Afweging	6	2
	3 Besluitvorming over aanpassen gedrag	10	9
	4 Gedragsverandering	5	3
DT 4/ OM 4	1 Bewustwording	2	5
	2 Afweging	5	4
	3 Besluitvorming over aanpassen gedrag	6	10
	4 Gedragsverandering	4	3
DT 5/ OM 5	1 Bewustwording	5	5
	2 Afweging	4	2
	3 Besluitvorming over aanpassen gedrag	7	6
	4 Gedragsverandering	4	4
DT 6/ OM 6	1 Bewustwording	6	2
	2 Afweging	3	2
	3 Besluitvorming over aanpassen gedrag	9	11
	4 Gedragsverandering	5	3

Figuur 9 Waargenomen interventies

Uit de gegevens die in figuur 9 zijn weergegeven komen geen schokkende verschillen tot uiting in het aantal waargenomen interventies vanuit de opleidingsmanagers en de docententeams. Wel is te zien dat alle opleidingsmanagers en alle docententeams de meeste interventies waarnemen tijdens fase 3 ‘besluitvorming over aanpassen van gedrag’. De fase waarin de minste interventies zijn waargenomen door de opleidingsmanagers en docententeams is fase 4 ‘gedragsverandering’.

Elke opleidingsmanager en de daarbij horende docententeam laten een zelfde patroon zien in het aantal waargenomen interventies. Het is opvallend dat er zeer veel belang wordt gehecht aan fase 3 ‘besluitvorming over aanpassen gedrag’. De opleidingsmanagers geven allen aan dat ze tijdens de eerste en tweede fase minder interventies inzetten om bewustwording van de vernieuwing te initiëren. Als echter tot besluitvorming overgegaan wordt, zetten ze veel interventies in om tot een ‘goed’ besluit te komen. Als na fase 3, fase 4 (‘gedragsverandering’) start neemt het aantal interventies van de opleidingsmanagers weer af. Dit beeld wordt bevestigd door het aantal waargenomen interventies vanuit de docententeams. Dit onderzoeksgegeven kan behulpzaam zijn bij het beantwoorden van de hoofdvraag.

Voor elke opleidingsmanager en docententeam was het lastig om te benoemen welke interventies de opleidingsmanager deed of gebruikte bij het invoeren van het speerpunt ‘schoolloopbaanbegeleiding’. Doordat de interviewer gebruik heeft gemaakt van een semigestructureerd interview (zie bijlage 2 en 3) werd het voor docententeams en opleidingsmanagers makkelijker een beeld te schetsen van hetgeen er daadwerkelijk gebeurde aan interventies tijdens de verschillende fases van het innovatieproces. In figuur 10 zijn de interventies getotaliseerd die in figuur 9 zijn benoemd. Hierdoor is het mogelijk alle waargenomen interventies van zowel opleidingsmanager als de docententeams nog beter met elkaar te vergelijken.

Fase van leren in gedragsverandering	Aantal waargenomen interventies per fase door alle docententeam	Aantal waargenomen interventies per fase waargenomen door alle opleidingsmanager
1 Aantal interventies tijdens de fase van bewustwording	24	23
2 Aantal interventies tijdens de fase van afweging	25	18
3 Aantal interventies tijdens de fase van besluitvorming over aanpassen gedrag	53	53
4 Aantal interventies tijdens de fase van gedragsverandering	23	19
	Totaal aantal interventies waargenomen door docententeam	Totaal aantal interventies waargenomen door opleidingsmanagers
<b>Totaal aantal waargenomen interventies</b>	<b>125</b>	<b>113</b>

Figuur 10 Totaal aantal waargenomen interventies

Uit figuur 10 blijkt dat bij uitstek de meeste interventies worden waargenomen, zowel door docententeams als door de opleidingsmanagers in fase 3 ‘besluitvorming over aanpassen gedrag’. Het lijkt er op dat de opleidingsmanagers tijdens deze fase behoefte hebben om meer met het team te spreken over de vernieuwing. Klaarblijkelijk is het zo dat naar mate het meer richting besluitvorming van de innovatie gaat, zaken explicieter verwoord moeten worden, wat een

verklaring zou kunnen zijn voor het aantal interventies. Daarna neemt het aantal interventies weer af. De vraag dringt zich op waarom de interventies afnemen. Zijn ze niet meer nodig of krijgen andere zaken in de organisatie prioriteit? Het is verbazingwekkend dat dit in alle teams zo gebeurt. Er is duidelijk te zien dat deze processen in alle teams hetzelfde verlopen. Daarnaast nemen alle opleidingsmanagers iets minder interventies waar bij fase 2 en 4 dan de docententeams. In figuur 11 wordt verder ingegaan op de fases manifestatie van gedrag in docententeams, waar een opsomming gemaakt wordt van het waargenomen gedrag per opleidingsmanager en per docententeam.

In figuur 11 wordt vanuit kwantitatieve resultaten een kwalitatieve ordening gemaakt van het waargenomen gedrag door de docententeams en de opleidingsmanager. Het betreft het gedrag dat is waargenomen tijdens het initiatieproces en tijdens de startperiode van het implementatieproces. De interviewer heeft er voor gekozen niet het gehele team van docenten te interviewen, maar een afvaardiging, bestaande uit drie docenten uit de verschillende docententeams. Dit staat ook beschreven in de leeswijzer van het semigestructureerd interview (zie bijlage 2). De afkorting DT en OM verwijzen naar de docententeams en de opleidingsmanagers. De gelijke cijfers achter DT en OM geven aan dat de opleidingsmanager leidinggevende is van het docententeam met hetzelfde cijfer. De vier thema's die aan bod zijn gekomen bij de manifestaties van gedrag in de docententeams komen uit het figuur 'aspecten van veranderprocessen' (zie paragraaf 2.5). In de laatste kolom van figuur 11 is toelichtende tekst opgenomen. Daardoor ontstaat er meer inzicht in het waargenomen gedrag van zowel opleidingsmanagers als docententeams tijdens het innovatieproces.



Teams / managers	Manifestaties van gedrag in het docententeam		Manifestaties van gedrag tijdens de fases van het initiatieproces en in de startperiode van het implementatieproces.		Toelichtende tekst van de opleidingsmanager of het docententeam bij antwoorden voorzien van een sterretje (*)
			Waargenomen gedrag door docent	Waargenomen gedrag door opleidingsmanager	
DT 1/OM 1	1	Waren er teamleden die niet wilde beginnen met het sectorspeerpunt?	1	2*	Bij de manier van begeleiding van de beroepspraktijkvorming was veel weerstand, emotie en discussie, dan komt een moment dat ik de discussie niet meer wil en mensen afkap. Sommige wilden in het oude blijven hangen.
	2	Waren er na deze beginperiode teamleden die nog niet wilden of moeite hadden om tot het willen van veranderen te komen?	1*	1	Nee iedereen wist wel wat belangrijk was.
	3	Waren er binnen jullie team docenten die nog niet wisten hoe of niet durfden om met deze verandering om te gaan?	1	1	Nee die waren er niet, we gaven feedback aan elkaar in twee groepen
	4	Heeft de opleidingsmanager geholpen bij het plannen en het voorbereiden van het sectorspeerpunt tijdens het implementatieproces.	1	3*	Daar ben ik slecht in, ik ben gewoon niet planmatig. Dit is echt een valkuil van mij.
DT 2/ OM 2	1	Waren er teamleden die niet wilde beginnen met het sectorspeerpunt?	2*	1	Tijdsdruk was een groot probleem, niet zozeer dat het niet goed zou gaan maar meer de tijd die je er voor kreeg. Er werd gezegd dat het moest, ervaring leert dat het niet altijd goed ging.
	2	Waren er na deze beginperiode teamleden die nog niet wilden of moeite hadden om tot het willen van veranderen te komen?	2*	1	Was moeilijk te zeggen, de wil was er vaak wel maar voor sommige was het erg moeilijk om binnen de gestelde tijd voor begeleiding tot een goed resultaat te komen.
	3	Waren er binnen jullie team docenten die nog niet wisten hoe of niet durfden om met deze verandering om te gaan?	2*	1	Er blijven en bleven altijd klagers in het team zitten die dingen niet doen zoals we afgesproken hebben. Als zij bij de opleidingsmanager komen worden ze eerst teruggestuurd om zelf tot een oplossing te komen of in overleg met collega's moeten gaan die het wel goed doen.
	4	Heeft de opleidingsmanager geholpen bij het plannen en het voorbereiden van het sectorspeerpunt tijdens het implementatieproces.	1	1*	Ik heb goed het belang van de vernieuwing onder de aandacht gebracht en laten inzien. Ook check ik de archivering van de stukken voor begeleiding.
DT 3/ OM 3	1	Waren er teamleden die niet wilde beginnen met het sectorspeerpunt?	2*	1	Die hebben we altijd wel in het team. De opleidingsmanager was vrij directief, zo gaan we het doen. Hij luistert wel maar heeft echt zijn eigen doel.
	2	Waren er na deze beginperiode teamleden die nog niet wilden of moeite hadden om tot het willen van veranderen te komen?	2*	1	Ja deze komen weer terug met eigen voorstellen, ze voeren het wel uit maar pakken ook eigen ruimte en doen dingen die we niet afgesproken hebben.
	3	Waren er binnen jullie team docenten die nog niet wisten hoe of niet durfden om met deze verandering om te gaan?	2*	1	Die hebben we nog steeds, dit zijn de docenten die zich niet aan afsprakenhouden.
	4	Heeft de opleidingsmanager geholpen bij het plannen en het voorbereiden van het	1	1*	Ik faciliteer het team veel. Ik heb apart in mijn team een teamcoach die over deelnemerszaken gaat. Het team gaat bij moeilijke gevallen naar deze docent. Verder zat er al veel

		sectorspeerpunt tijdens het implementatieproces.			kennis in het team als we het hebben over deelnemerszaken.
DT 4/ OM 4	1	Waren er teamleden die niet wilde beginnen met het sectorspeerpunt?	2*	1	Dit is niet zozeer uitgesproken, feit is dat niet iedereen doet wat is afgesproken in het team.
	2	Waren er na deze beginperiode teamleden die nog niet wilden of moeite hadden om tot het willen van veranderen te komen?	2*	1	Er waren docenten die het lastig vonden en nog steeds vinden om met vernieuwingen om te gaan.
	3	Waren er binnen jullie team docenten die nog niet wisten hoe of niet durfden om met deze verandering om te gaan?	2*	1	Er blijven docenten die structureel dingen niet doen. Dit omdat zaken niet goed worden uitgelegd. De opleidingsmanager zal toch eerst de toegevoegde waarde van de vernieuwing moeten laten inzien.
	4	Heeft de opleidingsmanager geholpen bij het plannen en het voorbereiden van het sectorspeerpunt tijdens het implementatieproces.	2*	1	We hebben dit niet zo ervaren, we moesten het gewoon doen omdat we er uren voor kregen.
DT 5/ OM 5	1	Waren er teamleden die niet wilde beginnen met het sectorspeerpunt?	2*	1	Er waren wel docenten die dingen niet wilde doen of moeilijk vonden, dan werd er vaak gezocht naar mensen in het team die het wel konden of wilde doen. Het zijn vaak dezelfde mensen die dingen oppakken en mensen die juist niets oppakken.
	2	Waren er na deze beginperiode teamleden die nog niet wilden of moeite hadden om tot het willen van veranderen te komen?	2	2*	Er waren een aantal mensen die bleven wachten, ik denk zo'n 20% van mijn team. Ik probeer dit wel goed in beeld te krijgen en kom er op terug in functioneringsgesprekken. Ook hoor je wel geluiden in vergaderingen, later kom ik er bij deze mensen op terug en bied ze hulp aan.
	3	Waren er binnen jullie team docenten die nog niet wisten hoe of niet durfden om met deze verandering om te gaan?	2*	2	Er zijn nog steeds mentoren die gespreksverslagen slecht maken. Er zitten echt veel verschillen in. Bewijslast van gesprekken ontbreekt. De opleidingsmanager zou meer moeten checken of het wel goed gaat.
	4	Heeft de opleidingsmanager geholpen bij het plannen en het voorbereiden van het sectorspeerpunt tijdens het implementatieproces.	1	1*	Ik heb echt structuur aangebracht in het team tijdens de planning en voorbereiding. Dit hebben ze later ook met elkaar gedaan. Verder hebben we afspraken gemaakt in het teamplan en worden er zaken besproken in het coördinatorenoverleg.
DT 6/ OM 6	1	Waren er teamleden die niet wilde beginnen met het sectorspeerpunt?	1*	1	Nee, we hebben het eerlijk besproken en de taken omtrent begeleiding verdeeld in het team.
	2	Waren er na deze beginperiode teamleden die nog niet wilde of moeite hadden om tot het willen van veranderen te komen?	1	1*	Nee, het team ging gewoon mee in deze vernieuwing.
	3	Waren er binnen jullie team docenten die nog niet wisten hoe of niet durfden om met deze verandering om te gaan?	1	1	Nee iedereen wist wel wat we moesten doen
	4	Heeft de opleidingsmanager geholpen bij het plannen en het voorbereiden van het sectorspeerpunt tijdens het implementatieproces.	1*	1	Regelmatig controle van de opleidingsmanager bij de beginnende docent. We krijgen cursussen mocht het nodig zijn. Afspraken staan in ons teamplan. Er is veel steun en fouten maken mag.

Figuur 11 Waargenomen gedrag

**Leeswijzer figuur 11** 1= ging heel goed iedereen ging mee, 2= ging goed bijna iedereen ging mee, 3= kan beter het merendeel wist nog niet wat te doen, 4= slecht het hele team wist niet wat te doen

Wat opvalt bij het bestuderen van figuur 11 is dat er over het algemeen geen grote verschillen zitten in het waargenomen gedrag tussen de opleidingsmanagers en de docententeams. Wel duiden de opleidingsmanagers de fases van gedragsverandering iets positiever aan de teams waaraan zij leidinggeven.

In figuur 12 wordt een drietal ervaringen van zowel opleidingsmanagers als docententeams in kaart gebracht. De ervaringen van opleidingsmanagers en docententeams geven een goed beeld over hoe zij het gehele innovatieproces hebben ervaren. De afkorting DT en OM verwijzen naar de docententeams en de opleidingsmanagers. De gelijke cijfers achter DT en OM geven aan dat de opleidingsmanager leidinggevende is van het docententeam met hetzelfde cijfer. De docententeams werden (zoals eerder al is aangegeven) vertegenwoordigd door drie afgevaardigden docenten per team.

teams	Innovatieproces 'schoolloopbaan begeleiding'	Ervaren begeleiding tijdens het innovatieproces		Ervaren jullie dat het team nu beter om gaat met sectorspeerpunt 'schoolloopbaanbegeleiding' dan dat het hiervoor een speerpunt was		Ervaren jullie dat gemaakte afspraken over schoolloopbaanbegeleiding gecheckt worden door de opleidingsmanager	
		Docent	opleidingsmanager	Docent	Opleidingsmanager	Docent	Opleidingsmanager
DT1/OM1	Gehele innovatie proces	3 /2/2	2	3	2	3	3
DT 2/OM2	Gehele innovatie proces	2	2	3	3	2	3
DT3/OM3	Gehele innovatie proces	3	2	2	2	3	2
DT4/OM4	Gehele innovatie proces	4	2	3/2/3	2	4	2
DT5/OM5	Gehele innovatie proces	3	3	2/3/3	2	2	2
DT6/OM6	Gehele innovatie proces	2/1/2	2	3	2/3/3	3/2/2	2

Figuur 12 Ervaringen tijdens het innovatieproces

**Leeswijzer figuur 12** 1= Wordt als heel goed ervaren, 2= Wordt als goed ervaren, 3= Kan beter, 4= Wordt als slecht ervaren, 5- n.v.t

In het interview hebben de opleidingsmanager en de docententeams allereerst antwoord gegeven op de vraag hoe zij de begeleiding hebben ervaren van de opleidingsmanager tijdens het innovatieproces. Daarbij valt op dat 5 opleidingsmanagers dit als 'goed' hebben ervaren (opleidingsmanager OM 5 heeft gezegd dat dit beter zou kunnen). De docententeams zijn verschillend in hun ervaringen. DT 1, DT 2 en DT 6 hebben de begeleiding als 'goed' ervaren. DT 3 heeft gezegd dat de begeleiding beter zou kunnen. DT 4 heeft de begeleiding als slecht ervaren. Dat betekent dat er een groot verschil is tussen de perceptie van de opleidingsmanager en het DT-4 docententeam.

Op de vraag of de docententeams nu beter omgaan met het sectorspeerpunt 'schoolloopbaanbegeleiding' dan dat ze dit deden voor dat 'schoolloopbaanbegeleiding' speerpunt was, werd verschillend geantwoord. Zo is te zien dat alle docententeams (op DT 3 na) vinden dat het beter zou kunnen, terwijl de opleidingsmanagers van vier van de zes teams (op DT 2 en DT 6 na) vinden dat het juist wel beter gaat met het speerpunt.

Eerder, in figuur 7 'aspecten van veranderprocessen' kwam ook al het borgen van beleid naar voren. Borgen van beleid is uiteraard gelinkt aan de mate waarin de opleidingsmanagers checkt of gemaakte afspraken worden nagekomen. Naar aanleiding van het borgen van het sectorspeerpunt 'schoolloopbaanbegeleiding van deelnemers' heeft de interviewer de opleidingsmanagers en de docententeams gevraagd of afspraken worden gecheckt door de opleidingsmanager die er in de docententeams zijn gemaakt. DT 1, DT 3, vinden dat dit beter zou kunnen. DT 2, DT 5 en DT 6 vinden dat dit als goed wordt ervaren. DT 4 geeft aan dat het checken van afspraken door de opleidingsmanager als slecht wordt ervaren. OM 4 aangeeft aan dat hij regelmatig de gemaakte afspraken checkt in zijn team. Het verschil tussen DT4 en OM4 is groter dan bij andere teams.

In het interview is nog een drietal vragen gesteld die allen betrekking hebben op de manier hoe opleidingsmanagers omgaan met vernieuwingen. Als eerste werden opleidingsmanagers gevraagd of zij bij vernieuwingen binnen hun teams gebruik maken van innovatiemodellen die vanuit de literatuur voorhanden zijn. Daarnaast is er aan de opleidingsmanagers gevraagd of zij denken dat er nu binnen de sector Handel en Dienstverlening op één en dezelfde manier wordt gewerkt met het sector speerpunt 'schoolloopbaanbegeleiding van deelnemers'. Ten slotte is gevraagd of opleidingsmanagers makkelijk met vernieuwingen binnen het onderwijs om kunnen gaan.

Aan de geïnterviewde opleidingsmanagers is gevraagd of zij voor een innovatie of veranderingen binnen het onderwijs een innovatiemodel gebruiken dat vanuit de literatuur voorhanden is. Geen enkele opleidingsmanager heeft hier bevestigend op geantwoord. Opleidingsmanagers vertelden dat ze innovaties en vernieuwingen veelal intuïtief met hun team aangaan en daarbij gebruik maken van hun 'gezond' verstand. Niet één docententeam kon bevestigen of hun opleidingsmanager een innovatiemodel gebruikt tijdens een innovatieproces of een vernieuwing binnen de organisatie.

Op de vraag of elk team binnen de sector op dezelfde manier omgaat met het sector speerpunt 'schoolloopbaanbegeleiding van deelnemers' werd verschillend geantwoord. Er werd vaak benoemd dat de afspraken omtrent schoolloopbaanbegeleiding duidelijk waren vanuit het managementteam maar men wist van andere opleidingsteams niet te benoemen of de begeleiding op dezelfde manier wordt gedaan. Docententeams als opleidingsmanagers geven aan dat vrijwel elk team binnen de organisatie voornamelijk zelfstandig werkt en weinig contact heeft met andere opleidingsteams. De wens om meer gezamenlijk op te pakken is meerdere malen uitgesproken.

Alle opleidingsmanagers hebben op de vraag of ze gemakkelijk met veranderingen en vernieuwingen kunnen omgaan bevestigend geantwoord. Men is flexibel, pakt veel nieuwe dingen op, ziet kansen, heeft veel initiatief en ziet in veranderingen ook nieuwe uitdagingen. Vanuit docententeams werden de hoeveelheid van vernieuwingen en veranderingen wel eens als een belemmering gezien.

## 4.4 Ervaringen vanuit de opleidingsmanagers en docententeams

Aan het einde van elk interview heeft de onderzoeker gevraagd naar ervaringen van opleidingsmanagers en de docententeams over het initiatieproces en de startperiode van het implementatieproces van schoolloopbaanbegeleiding van deelnemers. Deze ervaringen en observaties liggen in lijn met een deelvraag vanuit het onderzoek. Namelijk, of de verschillen in de repertoires van invloed zijn op de observaties van het proces in de teams? Ervaringen vanuit verschillende teams zijn eerder uitgebreid in figuur 12 beschreven. Wat opvalt in figuur 12 is dat er vooral bij DT 4/OM 4 grotere verschillen zijn waargenomen in ervaringen tijdens het innovatieproces. In de andere teams waren de verschillen in observaties van de docententeams en de opleidingsmanagers kleiner. Het viel buiten het kader van dit onderzoek om te onderzoeken wat de diepere oorzaak was voor het grote verschil in observaties van het gedrag van de opleidingsmanager en het docententeam.

## 4.5 Samenvatting van de resultaten

Uit de interviews met opleidingsmanagers en docententeams is naar voren gekomen dat het voor opleidingsmanagers en docententeams lastig is het leiderschapsrepertoire te beschrijven dat de opleidingsmanager heeft gebruikt tijdens het initiatieproces en in de startperiode van het implementatieproces. Wel kon geconstateerd worden dat het gebruik van een semigestructureerd interview behulpzaam was bij het achterhalen en benoemen van bevindingen door zowel opleidingsmanagers als docententeams.

Elke opleidingsmanager en de daarbij horende docententeams laten eenzelfde patroon zien in het aantal waargenomen interventies. Het is opvallend dat er bij uitstek het meeste belang wordt gehecht aan fase 3 'besluitvorming over aanpassen gedrag'. De opleidingsmanagers laten allen zien dat ze tijdens de eerste twee fasen van het initiatieproces (bewustwordingsfase en de afwegingsfase) beduidend minder interventies inzetten om het bewustwordings- en de afwegingsproces te ondersteunen. Als tot besluitvorming wordt overgegaan, zetten opleidingsmanagers veel interventies in om tot een 'goed' besluit te komen. Het niveau van begeleiding valt na fase 3 weer terug naar het niveau zoals dat werd waargenomen in de eerste twee fasen van het initiatieproces. Dit beeld wordt ook bevestigd door het aantal waargenomen interventies vanuit de docententeams.

Om een beeld te krijgen of de interventies die zijn benoemd in het interview ook hebben gewerkt is er gevraagd naar de ervaringen van de docententeams en de opleidingsmanagers tijdens het innovatieproces. Hier treden verschillen op als we docententeams met elkaar vergelijken. Met name in één team (DT 4 en OM 4) zijn die betrekkelijk groot. Ook tussen de opleidingsmanagers en het team waaraan ze leiding gegeven zijn verschillen waargenomen deze ervaringen en verschillen zijn op DT 4 en OM 4 na niet groot. Daarnaast zijn er kleine verschillen zichtbaar als opleidingsmanagers met elkaar worden vergeleken met betrekking tot hun opgedane ervaringen tijdens het innovatieproces.

## 5 Conclusies en discussie

Het doel van dit onderzoek is in kaart brengen welke interventies opleidingsmanagers gebruiken en wat het belang van deze interventies is geweest tijdens het initiatieproces en in de startperiode van het implementatieproces. Dit geeft een beeld van het repertoire dat een opleidingsmanager gebruikt bij het aangaan van een innovatie. Door duidelijkheid te krijgen over welke interventies er gedaan worden en hoe ze werken in de verschillende fases van een innovatieproces kunnen schoolleiders met behulp van de uitkomsten van dit onderzoek hun voordeel doen. In paragraaf 5.1 zal naar aanleiding van de analyse van de resultatensectie een antwoord worden gegeven op de hoofd- en deelvragen. Ook zal er aandacht worden besteed aan ervaringen van opleidingsmanagers en docententeams die zijn opgedaan tijdens het innovatieproces. Na de beantwoording van de hoofd- en deelvragen zal er in paragraaf 5.2 de inhoud en de uitvoering van het onderzoek beschouwd worden. Daarna volgt er in paragraaf 5.3 een slotconclusie. Na de slotconclusie worden in paragraaf 5.4 de belangen van dit onderzoek met betrekking voor vervolgonderzoek beschreven.

### 5.1 Beantwoording van de onderzoeksvragen

In deze paragraaf wordt antwoord gegeven op de hoofd- en deelvragen van dit onderzoek.

**De hoofdvraag van dit onderzoek luidde:** Welke interventies doet een opleidingsmanager van het Horizon College, afdeling Handel en Dienstverlening tijdens het initiatieproces in de startperiode van het implementatieproces om het sectorspeerpunt 'schoolloopbaanbegeleiding van deelnemers' uit te voeren binnen de teams waaraan hij of zij leiding geeft?

Het bleek voor de geïnterviewde opleidingsmanagers zeer lastig om het eigen leiderschapsrepertoire te benoemen. Vaak noemden de opleidingsmanagers dat ze veel intuïtief doen en niet echt een plan hadden om het sectorspeerpunt te implementeren in het team. De opleidingsmanagers vonden het lastig om te benoemen wat ze nu precies hadden gedaan aan interventies tijdens het inbrengen van het sectorspeerpunt 'schoolloopbaanbegeleiding' van deelnemers in de teams waaraan ze leiding geven. Een belangrijke reden waarom ze dat lastig vonden was onder andere dat het sectorspeerpunt al twee jaar geleden zonder dat het toen tot speerpunt was verheven al min of meer ingevoerd was. Ook werd er gekeken naar de 'zwaarte' van de innovatie. Omdat veel teams al voor een gedeelte bezig waren met deelnemersbegeleiding voor dat dit een speerpunt werd, was het voor veel opleidingsmanagers niet zo zeer prioriteit om dit in hun team te brengen, het moest gewoon gebeuren en daarnaast gebeurde het zoals al gezegd in meer of mindere mate.

Aan de hand van het semigestructureerde interview werd het benoemen van interventies voor elke opleidingsmanager gemakkelijker. Zoals is beschreven in figuur 10 blijkt dat bij uitstek de meeste interventies worden waargenomen, zowel door de docententeams als de opleidingsmanagers in fase 3: de fase van 'besluitvorming over aanpassen gedrag'. Het lijkt er op dat de opleidingsmanagers tijdens deze fase behoefte hebben om meer met het team te spreken over de vernieuwing. Klaarblijkelijk is het zo dat naar mate het meer richting besluitvorming van de innovatie gaat, zaken explicieter verwoord moeten worden, wat een verklaring zou kunnen zijn voor het aantal interventies. Daarna neemt het aantal interventies weer af. De vraag dringt zich op waarom de interventies afnemen. Zijn ze niet meer nodig of krijgen andere zaken in de organisatie prioriteit? Het is verbazingwekkend dat dit in alle teams zo gebeurt.

**De eerste deelvraag van dit onderzoek luidde:** Kunnen opleidingsmanagers hun repertoire beschrijven?

Zoals al eerder gezegd was het voor elke opleidingsmanager zeer lastig om het eigen repertoire te benoemen en te beschrijven. Vaak beschrijven ze ervaringen van interventies die ze eerder gedaan hebben en die ze toen als succesvol hebben ervaren. Daarnaast geven ze aan dat interventies intuïtief worden aangegaan. Dit beeld wordt bevestigd door de antwoorden op de vraag naar het innovatiemodel dat opleidingsmanager gebruiken bij het aangaan van vernieuwingen. Geen enkele opleidingsmanager gaf aan te werken vanuit een expliciet innovatiemodel. Het innovatieproces wordt intuïtief vormgegeven vanuit eerdere ervaringen en op basis van gezond verstand redeneringen.

**De tweede deelvraag van dit onderzoek luidde:** Zitten er verschillen in de repertoires van de opleidingsmanagers. Zo ja welke?

Tijdens de verschillende fasen van gedragsveranderingen was er bij alle opleidingsteams en opleidingsmanagers eenzelfde patroon zichtbaar. Het viel tijdens de analyse van de interviewresultaten op dat elke opleidingsmanager in fase 3 'Besluitvorming over aanpassen gedrag' de meeste interventies inzet. Ook tijdens de andere fasen van de innovatie waren er geen bijzonder grote verschillen te zien in het repertoire dat de opleidingsmanagers gebruikten. Zie in dit verband ook het antwoord op de hoofdvraag.

**De derde deelvraag van dit onderzoek luidde:** Zijn de verschillen in de repertoires van invloed op de observaties van het proces in de teams?

Zoals eerder min of meer al werd aangegeven in het antwoord op deelvraag 2 zijn er geen grote verschillen geconstateerd in de repertoires die de opleidingsmanagers hebben gebruikt bij het initiëren en implementeren van het sectorspeerpunt schoolloopbaanbegeleiding. Wel was het zo dat in één van de zes teams het verschil in aantal waargenomen observaties in het docententeam sterk afweek van het aantal observaties dat volgens de opleidingsmanager was gedaan. In dit team is de begeleiding door de opleidingsmanager bij het werken aan het sectorspeerpunt als 'slecht' ervaren. Daarnaast kan geconstateerd worden dat opleidingsmanagers een lichte neiging hebben positiever over het innovatieproces te zijn dan hun docententeams.

## 5.2 Beschouwing

Het aantal interviews dat is afgenomen bij de sector Handel en Dienstverlening is beperkt gebleven tot het bevragen van zes opleidingsmanagers en zes docententeams. Door ook andere sectoren van het Horizon College bij dit onderzoek te betrekken had het onderzoek aan kracht kunnen winnen, doordat de hoeveelheid data dan groter en wellicht gevarieerder zou zijn geweest. De data verkregen uit de interviews hebben tot mooie inzichten geleid en geven een goed beeld weer van het repertoire dat opleidingsmanagers van de sector Handel en Dienstverlening tot hun beschikking hebben en ingezet hebben tijdens het initiatieproces en in de startperiode van het implementatieproces van het sectorspeerpunt schoolloopbaanbegeleiding.

De resultaten vanuit de interviews hebben geleid tot het beantwoorden van de onderzoeksvragen en geven voldoende aanleiding om conclusies en aanbevelingen te doen. De geïnterviewde opleidingsmanagers en docententeams hebben allen eenzelfde patroon van interventies waargenomen die de opleidingsmanagers hebben gebruikt tijdens het innovatieproces. Opvallend tijdens het innovatieproces is het aantal interventies dat tijdens de fase van besluitvorming zijn waargenomen. Daarbij moet worden genoemd dat er tijdens de fases voor en na besluitvorming beduidend minder interventies zijn waargenomen. Het lijkt er op dat opleidingsmanagers het belangrijk vinden om veel energie te stoppen in het komen tot een goed gecommuniceerd besluit.



### 5.3 Slotconclusie

Zoals eerder is opgemerkt, is het doel van dit onderzoek geweest meer inzicht te krijgen in het leiderschapsrepertoire van een opleidingsmanager. Elke leidinggevende heeft een eigen stijl van aansturen van zijn team. Deze stijl van leidinggeven doet iets met een team, bij de één leidt de stijl van leiding geven tot resultaten en bij het andere team is dit niet het geval. Uiteraard denk je vandaar uit na over de invloed van het gedrag van de schoolleider in de vormgeving van vernieuwingstrajecten. Door het doen van dit onderzoek is er meer inzicht verkregen in het repertoire van schoolleiders en de interventies die zij doen in een vernieuwingstraject. Het bleek voor alle geïnterviewde opleidingsmanagers en docententeams lastig het repertoire te beschrijven dat was gebruikt tijdens het innovatieproces 'schoolloopbaanbegeleiding van deelnemers'. Uit het onderzoek blijkt dat geen enkele opleidingsmanager een innovatiemodel of een ander verandermodel gebruikt dat vanuit de literatuur voorhanden is. Dit onderzoek toont daarnaast aan dat alle geïnterviewde opleidingsmanagers eenzelfde soort patroon van interventies gebruikten om de invoering van het sectorspeerpunt 'schoolloopbaanbegeleiding van deelnemers' in het team vorm te geven. De docententeams geven aan dat ze dit patroon van interventies min of meer op eenzelfde manier hebben ervaren.

In de fases voor en na de besluitvorming over het aanpassen van gedrag werden door de opleidingsmanagers beduidend minder interventies ingezet dan in de fase van besluitvorming. Het lijkt er op dat de opleidingsmanagers geen misverstand willen laten bestaan over het besluit dat is genomen. Of het daardoor een goed besluit is geworden blijft in het ongewisse omdat er in dit onderzoek niet onderzocht is of na de start van de implementatie de afgesproken aanpassingen in het gedrag worden doorgezet. Het feit dat het aantal interventies in de fase na de besluitvorming afneemt doet vermoeden dat de aanpassingen in het gedrag wel eens zouden kunnen tegenvallen. Omdat hier echter zoals al is gezegd geen onderzoek naar is gedaan kunnen op dit punt geen harde conclusies worden getrokken. In dit verband is het wel van belang dat een aantal docentteams heeft aangegeven dat het checken en controleren van afspraken beter zou kunnen door de opleidingsmanager. Opleidingsmanagers vinden zelf dat ze deze afspraken wel goed nakomen en dit ook regelmatig checken. Er zit wat lucht tussen de observaties van de docententeams en de opleidingsmanagers. De waargenomen discrepantie tussen wat de docententeams en opleidingsmanagers op dit punt vinden is zeker van belang als het gaat over de inschatting of de gedragsverandering op de lange termijn wordt doorgezet.

### 5.4 Aanbevelingen voor verder onderzoek

Dit onderzoek richtte zich op het leiderschapsrepertoire dat een opleidingsmanager van de sector Handel en Dienstverlening van het Horizon College heeft gebruikt om sector speerpunt 'schoolloopbaanbegeleiding' vorm te geven binnen zijn team. Daarbij werd met name onderzocht welke interventies zij deden tijdens het initiatieproces en in de startperiode van het implementatieproces. Het antwoord op deelvraag drie (Zijn de verschillen in de repertoires van invloed op de observaties van het proces in de teams?) zou aandacht en verder onderzoek verdienen. Het was zo dat in één van de zes teams (OM 4 en DT 4) het verschil in aantal waargenomen observaties in het docententeam sterk afweek van het aantal observaties dat volgens de opleidingsmanager was gedaan. In dit team is de begeleiding door de opleidingsmanager bij het werken aan het sectorspeerpunt als 'slecht' ervaren door het docententeam. Verder onderzoek zou

moeten uitwijzen waarom er bij dit team de verschillen in observatie zo groot zijn ten opzichte van de andere vijf teams.

Vervolgonderzoek kan er ook op gericht zijn om de andere sectoren van het Horizon College op eenzelfde manier te bevragen over het sectorspeerpunt 'schoolloopbaanbegeleiding van deelnemers'. Het vergelijken van opleidingsmanagers en docententeams in andere sectoren geeft wellicht een zelfde beeld en patroon weer van het aantal waargenomen interventies per fase van het innovatieproces. Als het gevonden beeld in dit onderzoek wordt bevestigd dan is het aan te bevelen dat college breed een traject wordt gestart om opleidingsmanager beter te scholen bij het aangaan van innovaties. Zodat ze meer tools ter beschikking krijgen om een innovatieproces evenwichtiger te doorlopen.

De resultaten in het onderzoek geven duidelijk weer dat een opleidingsmanager minder interventies pleegt tijdens de eerste twee fases (bewustwordingsfase en afwegingsfase). De meeste interventies zijn waargenomen, zowel door docententeams als de opleidingsmanagers in fase 3 'besluitvorming over aanpassen gedrag'. Het lijkt er op dat de opleidingsmanagers tijdens deze fase behoefte hebben om meer met het team te spreken over de vernieuwing. Klaarblijkelijk is het zo dat naar mate het meer richting besluitvorming van de innovatie gaat, zaken explicieter verwoord moeten worden, wat een verklaring zou kunnen zijn voor het aantal interventies. Daarna neemt het aantal interventies weer af. De vraag dringt zich op waarom de interventies afnemen tijdens de fase van gedragsverandering. Zijn ze niet meer nodig of krijgen andere zaken in de organisatie prioriteit. Het is verbazingwekkend dat dit patroon in alle onderzochte teams wordt waargenomen. Het beperkte aantal interventies dat een opleidingsmanager doet in de fase na de besluitvorming doet vermoeden dat de aanpassingen in het gedrag wel eens zouden kunnen tegenvallen. Omdat daar geen onderzoek naar is gedaan kunnen op dit punt geen harde conclusies worden getrokken. Vervolgonderzoek, als de implementatie wat verder gevorderd is, zou kunnen uitwijzen of de aanpassingen in gedrag ook daadwerkelijk zijn tegengevallen.

Het patroon aan interventies dat opleidingsmanagers hebben ingezet tijdens het innovatieproces vraagt om nader onderzoek. Waarom laat elke opleidingsmanager dit patroon zien? Zou scholing kunnen helpen om er voor te zorgen dat een opleidingsmanager meer tools tot zijn beschikking heeft om een innovatieproces evenwichtiger te laten verlopen? Daarbij dringt de vraag zich op of vanuit de Nederlandse School voor Onderwijsmanagement (NSO) er extra aandacht besteed zou moeten worden aan innovaties binnen het onderwijs, waarbij het met name zou kunnen gaan over het leiderschapsrepertoire (interventies) schoolleiders inzetten tijdens de verschillende fases van een innovatie.

Het is aannemelijk dat de uitkomsten van vervolgonderzoek laten zien dat de innovatie al tijdens het initiatieproces van de rails loopt. De gegevens uit de onderzochte teams vormen de basis voor deze veronderstelling. Om die reden zou het goed zijn om hetzelfde onderzoek op een grotere schaal af te nemen. Daarbij zou de vraagstelling het zelfde kunnen blijven, zou er wel meer aandacht kunnen zijn voor het repertoire van de schoolleider. Het is duidelijk geworden dat de schoolleider tijdens de fase van besluitvorming een ruim repertoire aan interventies gebruikt en dat hij of zij tijdens de fases voor en na besluitvorming een beperkter leiderschapsrepertoire tot zijn beschikking heeft.

## Geraadpleegde literatuur

- Bleeker, P. (2013). *Het beroepsprofiel van de leidinggevende in het MBO*. Amsterdam.
- Bolt van der, L., Studulski, F., Vegt van der, A., & Bontjes, D. (2006). *De betrokkenheid van de leraar bij onderwijsinnovaties*.
- Boonstra, J. (2011). *Leiders in cultuurverandering*. van Gorkum.
- Boonstra, J. (2014, februari Donderdag). *Interveniëren en veranderen*. Opgeroepen op februari 27, 2014, van [www.jaapboonstra.nl](http://www.jaapboonstra.nl): <http://www.jaapboonstra.nl/wp-content/uploads/2013/01/Interveni%C3%ABren-en-veranderen.pptx.pdf>
- Boonstra, J. J. (2000). *Lopen over water*. Amsterdam: Vossiuspers .
- Bruggencate, G. t. (2009). *Maken schoolleiders het verschil?* Enschede.
- Burn, J. M. (1998). *Leading Organizations*. thousand oaks: Sage publications.
- Caluwé de, L. (1998, augustus). denken over veranderen in vijf kleuren. *M&O*, pp. 7-27.
- Caluwé de, L., & Vermaak, H. (2006). Interventies. In d. C. Vermaak, *Leren Veranderen* (pp. 223-225). Deventer: Kluwer.
- camp. (2014, januari 26). *campmatrix*. Opgehaald van [campmatrix.nl](http://www.campmatrix.nl): <http://www.campmatrix.nl>
- Cummings, T. G., & Worley, C. G. (2009). *Organization Development and Change*. Mason: Cengage Learning.
- Drago-Severson, E. (2012). New Opportunities for Principal leadership. *Teachers college record* 114, 44.
- Gerards, F., Verbeeten, H., Vandenberghe, R., & Zuylen, J. (1993). *Onderwijsinnovatie en betrokkenheid*. Tilburg: Meso Consult.
- Hulsbos, F., Kessels, J., & Wassink, H. (2012). *Professionele ruimte en gespreid leiderschap*. Heerlen: Look.
- Marzano, R. J., Waters, T., & McNulty, B. A. (2010). *School leadership that works: From research to results*. Alexandria: McRel/ASCD.
- Muntslag, D. R. (2001). *De kunst van het implementeren*. Best.
- Onderwijsraad. (2006). *Naar meer evidence based onderwijs*. Den Haag: Artoos.
- Quinn, R. E., & Camaron, K. S. (1999). *Onderzoeken en veranderen van organisatiecultuur*. Groningen: Movum.
- Rooij de, J., & Vink, R. (2009). *Commitment van middenmanagers*. Tilburg: IVA.
- schaveling, J. (1997). *succesvol organisaties ontwikkelen*. Assen: van Gorkum & Comp.

Seegers, J. J. (2008). *Leiders leren*. Amsterdam.

Simons, R.-J. P. (2013). *Mindshifting: (Hoe) kunnen we mindsets veranderen?* Utrecht.

Smetsers, F. (2007). *Samenwerken in teams, een vanzelfsprekendheid?* Nijmegen.

Stoker, J. (2005). *Leiderschap verandert*. Groningen.

Veen van, K., Zwart, R., Meirink, J., & Verloop, N. (2010). *Professionele ontwikkeling van leraren*.

Wijnen, W., & Zuylen, J. (1995). *Werken in Netwerken*. Tilburg: MesoConsult B.V.

# Bijlage

## Bijlage 1 uitnodiging om deel te nemen aan het onderzoek

Geachte opleidingsmanager van de sector Handel en Dienstverlening,

Zoals een ieder misschien wel weet ben ik (net als Ronald en Pien) bezig met mijn meesterproef voor de NSO. Om deze goed te kunnen uitvoeren en af te ronden heb ik jullie hulp nodig.

Mijn onderzoek richt zich op innovatie en vernieuwing binnen het onderwijs. Ik ben met name geïnteresseerd in de wijze waarop opleidingsmanagers een vernieuwing initiëren en implementeren in de teams waaraan ze leidinggeven. Dit wil ik doen door een semigestructureerd interview af te nemen bij alle opleidingsmanager uit de sector en drie docenten(als groepje) uit elk team waar de opleidingsmanager leiding aan geeft. In totaal wil ik 12 semigestructureerde interviews afnemen.

Het onderwerp dat aan bod zal komen tijdens het interview is 'schoolloopbaanbegeleiding'. Dit is het sectorspeerpunt dat in 2011-2012 en in 2012-2013 werd beschreven in het boekje speerpunten van de sector Handel en Dienstverlening.

Het doel van dit onderzoek is meer inzicht krijgen in de gebruikte werkwijze van de opleidingsmanagers tijdens het initiatieproces van een verandering en in de overgang van het initiatie- naar het implementatieproces.

- Wat is de rol van de opleidingsmanager bij het tot leven brengen van sectorspeerpunten tijdens het initiatieproces binnen de teams?
- Wat doet de opleidingsmanager om het speerpunt daadwerkelijk te laten werken volgens de nieuwe orde?
- Op welke wijze biedt de opleidingsmanager ondersteuning in de eerste periode van het implementatieproces?

Met dit inzicht denk ik mijn leiderschapsrepertoire te kunnen vergroten. Door de uitkomsten te delen met mijn collega's hoop ik een bijdrage te leveren aan de professionele ontwikkeling van het managementteam, zodat we als team beter worden in de vormgeving van het initiatieproces en de overgang naar het implementatieproces van verbeteringstrajecten(innovatie) binnen de school.

Ik wil benadrukken dat de informatie en gegevens die uit het interview naar voren komen vertrouwelijk zullen worden behandeld.

Het interview zal 40 tot 50 minuten van jullie tijd in beslag nemen. In de loop van volgende week kom ik persoonlijk langs om een afspraak met jullie in te plannen. Ook kunnen dan nog eventuele vragen voorafgaand aan het interview beantwoord worden.

Ik vertrouw op een ieders medewerking!

Met vriendelijke en innoverende groet,

Sjoerd Sijbrandij

## Bijlage 2 Format semigestructureerd interview docententeams

Interview verslag			
<b>Leeswijzer bij het interviewverslag:</b>			
<p>Los van de manier waarop de interviewer de vragen heeft gesteld, gesloten of open, kan een geïnterviewde voor een kort antwoord, respectievelijk een uitgebreider antwoord hebben gekozen. Als de geïnterviewde gekozen heeft voor een kort antwoord(ja dan wel nee) is de strekking van dit antwoord of bevestigend "ja" dit heeft de opleidingsmanager gedaan, "ja" het is gebeurd. Of bij een ontkennend antwoord(nee) respectievelijk "nee" dat heeft de opleidingsmanager niet gedaan, "nee" dit is niet gebeurd. De korte antwoorden zijn in de twee middelste kolommen genotuleerd met behulp van een kruisjes aanduiding in de ja-respectievelijk nee-kolom. De uitgebreidere antwoorden zijn in het bouw genotuleerd in de rechter kolom van het figuur.</p>			
Datum interview:			
Geïnterviewde docententeam:			
Functie:			
Interviewer:	Sjoerd Sijbrandij		
Plaats	Heerhugowaard		
School	Horizon College		
Ruimte			
Tijd:			
Notulist:	Sjoerd Sijbrandij		
Bijzonderheden			
Codenaam in onderzoeksverslag			
Algemene introducerende vragen			
Hoe lang zijn jullie al werkzaam in het onderwijs?	1)		
	2)		
	3)		
Wat vinden jullie het leukste aan jullie baan?	1)		
	2)		
	3)		
Wat vinden jullie het minst leuke aan jullie baan?	1)		
	2)		
	3)		
Kan jullie makkelijk met veranderingen omgaan?	1)		
	2)		
	3)		
Vragen horende bij het initiatieproces			
	Ja	Nee	Aanvullende informatie
Het initiatieproces is de startfase van een innovatie. Je kunt het speerpunt zien als een innovatie ofwel een vernieuwing in het onderwijs.			
Kunnen jullie vertellen hoe jullie opleidingsmanager dit speerpunt heeft ingebracht/kenbaar gemaakt binnen jullie team(s)?			
Wat heeft jullie opleidingsmanager er aan gedaan binnen deze startperiode om te zorgen dat jullie als team het sectorspeerpunt begeleiding van deelnemers gingen oppakken?			
Gebruikt jullie opleidingsmanager voor zover jullie weten voor veranderingen binnen de school een innovatiemodel?			

Waren er teamleden die niet wilden beginnen met het sectorspeerpunt? En wat deed de opleidingsmanager toen?			
<b>Begeleidingsfunctie:</b> Heeft de opleidingsmanager docenten geholpen tot het inzicht te komen dat er een verband is tussen bepaalde problemen in de school en de voorgestelde verandering?			
<b>Mogelijke interventies door de opleidingsmanager:</b>	ja	nee	
Heeft de opleidingsmanager aandacht voor jullie team in zo'n beginperiode?(wekelijks dagelijks of...)			
Heeft hij/zij er bij iedereen aandacht voor?			
Creëert de opleidingsmanager urgentie?			
Gebruikt hij/zij metaforen?			
Was er inspraak binnen het team/vanuit het team?			
Mochten jullie meedenken?			
Creëerde de opleidingsmanager draagvlak?			
Waren er na deze beginperiode teamleden die nog niet wilden of moeite hadden om tot het willen van veranderen te komen, en wat deed de opleidingsmanager toen?			
<b>Begeleidingsfunctie:</b> Heeft de opleidingsmanager de docenten begeleid bij het tot stand komen van een gedragsintentie?			
Anders:			
<b>Mogelijke interventies door de opleidingsmanager:</b>	Ja	Nee	
Was er een duidelijke planning?			
Vonden er tussenevaluaties plaats?			
wijzen op negatieve gevolgen huidig gedrag door de opleidingsmanager?			
weerstand doorbreken door de opleidingsmanager?			
Heeft de opleidingsmanager geprobeerd te overtuigen?			
Anders:			
Waren er binnen jullie team ook docenten die nog niet wisten hoe of niet durfden om met deze verandering om te gaan?			
<b>Begeleidingsfunctie:</b> Heeft de opleidingsmanager de docent geholpen een besluit te nemen over de voorgestelde verandering door eventuele barricades op te sporen en weg te werken?			
<b>Mogelijke interventies door de opleidingsmanager:</b>	ja	nee	
(Ontbrekende) vaardigheden in kaart brengen door opleidingsmanager			
persoonlijke (in)effectiviteit benoemen			
opvattingen en emoties bespreekbaar maken			
praktische mogelijkheden beschrijven			
sociale omgeving verbinden			
Demonstratie van nieuw gedrag			
experimenteren			
verhogen van zelfvertrouwen			

oefenen in veilige situatie			
veilige omgeving creëren			
vertrouwen in de innovatie bewerkstelligen			
aandacht voor sociale relatie hebben			
Anders:			
<b>Vragen horende bij het implementatieproces</b>			
Heb je de docent/team geholpen zijn gedrag te veranderen zodat de vernieuwing binnen de school kon worden uitgevoerd			
En wat heb je gedaan om dit sectorspeerpunt voor te bereiden met je team en hoe is de planning gegaan?			
<b>Mogelijke interventies door de opleidingsmanager:</b>	ja	nee	
ervaringen opdoen			
doelen formuleren			
resultaatafspraken maken			
ondersteunende maatregelen afspreken			
gedragsinstructie aanreiken			
Anders:			
<b>Ervaring van de opleidingsmanager tijdens de innovatie</b>			
Gaat jullie team nu beter om met deelnemersbegeleiding binnen de opleidingen dan dat ze dit voor het sectorspeerpunt deden?			
Werkt elk team binnen de sector Handel en Dienstverlening volgens jullie op dezelfde manier als we het hebben over deelnemersbegeleiding?			
Hoe vinden jullie dat jullie opleidingsmanager jullie team(s) heeft begeleid tijdens het proces van deelnemersbegeleiding?			
Checkt de opleidingsmanager regelmatig of de afspraken omtrent deelnemersbegeleiding worden nageleefd?			
Zou het goed zijn als jullie opleidingsmanager de volgende speerpunten op dezelfde manier inbrengt in jullie team(s) als hij dit met sectorspeerpunt deelnemersbegeleiding heeft gedaan?			

**Bijzondere uitspraken:**



## Bijlage 3 Format semigestructureerd interview opleidingsmanagers

<b>Interview Verslag</b>			
<b>Leeswijzer bij het interviewverslag:</b>			
Los van de manier waarop de interviewer de vragen heeft gesteld, gesloten of open, kan een geïnterviewde voor een kort antwoord, respectievelijk een uitgebreider antwoord hebben gekozen. Als de geïnterviewde gekozen heeft voor een kort antwoord(ja dan wel nee) is de strekking van dit antwoord of bevestigend ja ik heb het gedaan, ja het is gebeurd. Of bij een ontkennend antwoord(nee) respectievelijk nee ik heb het niet gedaan, nee dit is niet gebeurd. De korte antwoorden zijn in de twee middelste kolommen genotuleerd met behulp van een kruisjesaanduiding in de ja-, respectievelijk nee-kolom. De uitgebreidere antwoorden zijn in het bouw genotuleerd in de rechter kolom van het figuur.			
Datum interview:			
Geïnterviewde:			
Functie:			
Interviewer:	Sjoerd Sijbrandij		
Plaats	Heerhugowaard		
School	Horizon College		
Ruimte			
Tijd:			
Notulist:	Sjoerd Sijbrandij		
Bijzonderheden			
Codenaam in onderzoeksverslag			
<b>Algemene introducerende vragen</b>			
Hoe lang ben je al werkzaam in het onderwijs?			
Hoe lang ben je al schoolleider?			
Wat is het leukste aan je baan?			
Wat vindt je het minst leuke aan je baan?			
Kun je makkelijk met veranderingen omgaan? Waar blijkt dit uit?			
<b>Vragen horende bij het initiatieproces</b>			
	Ja	Nee	Aanvullende informatie
Het initiatieproces is de startfase van een innovatie. Je kunt het speerpunt zien als een innovatie ofwel een vernieuwing in het onderwijs.			
Kun je vertellen hoe je dit speerpunt hebt ingebracht/kenbaar gemaakt binnen je team(s)?			
Wat heb je zelf gedaan binnen deze startperiode om te zorgen dat het team het sectorspeerpunt begeleiding van deelnemers ging oppakken?			
Gebruik je voor veranderingen binnen de school een innovatiemodel uit de literatuur of eventueel andere literatuur?			
Waren er teamleden die niet wilden beginnen met het sectorspeerpunt? En wat deed je toen?			

<b>Begeleidingsfunctie:</b> De docent helpen tot het inzicht te komen dat er een verband is tussen bepaalde problemen in de school en de voorgestelde verandering.			
<b>Mogelijke interventies</b>	ja	nee	
Heb je aandacht voor je team in zo'n beginperiode?(wekelijks dagelijks of...)			
Heb je er bij iedereen aandacht voor?			
urgentie creëren			
metaforen gebruiken			
Inspraak			
meedenken			
draagvlak creëren			
Waren er na deze beginperiode teamleden die nog niet wilden of moeite hadden om tot het willen van veranderen te komen. En wat deed je toen?			
<b>Begeleidingsfunctie:</b> De docent begeleiden bij het tot stand komen van een gedragsintentie			
Anders:			
<b>Mogelijke interventies:</b>	Ja	Nee	
duidelijke planning,			
tussenevaluaties,			
wijzen op negatieve gevolgen huidig gedrag			
weerstand doorbreken			
overtuigen			
Anders:			
Waren er binnen je team ook docenten die nog niet wisten hoe of niet durfden om met deze verandering om te gaan? Waren er obstakels of barricades binnen het team heb je deze proberen op te sporen en daarna proberen weg te werken?			
<b>Begeleidingsfunctie:</b> Heb je de docent helpen een besluit te nemen over de voorgestelde verandering door eventuele barricades op te sporen en weg te werken			
<b>Mogelijke interventies:</b>	ja	nee	
(Ontbrekende) vaardigheden in kaart brengen			
persoonlijke (in)effectiviteit benoemen			
opvattingen en emoties bespreekbaar maken			
praktische mogelijkheden beschrijven			
sociale omgeving verbinden			
demonstratie van nieuw gedrag			
experimenteren			
verhogen van zelfvertrouwen			
oefenen in veilige situatie			
veilige omgeving creëren			
vertrouwen in de innovatie bewerkstelligen			

aandacht voor sociale relatie hebben			
Anders:			
<b>Vragen horende bij het implementatieproces</b>			
Heb je de docent/team geholpen zijn gedrag te veranderen zodat de vernieuwing binnen de school kon worden uitgevoerd?			
En wat heb je gedaan om dit sectorspeerpunt voor te bereiden met je team en hoe is de planning gegaan?			
<b>Mogelijke interventies:</b>	ja	nee	
ervaringen opdoen			
doelen formuleren			
resultaatafspraken maken			
ondersteunende maatregelen afspreken			
gedragsinstructie aanreiken			
Anders:			
<b>Ervaring van de opleidingsmanager tijdens de innovatie</b>			
Gaat het team nu beter om met deelnemersbegeleiding binnen de opleidingen dan dat ze dit voor het sectorspeerpunt deden?			
Werkt elk team binnen de sector Handel en Dienstverlening volgens jou op dezelfde manier als we het hebben over deelnemersbegeleiding?			
Waar liggen de verschillen?			
Hoe vind je dat je je team(s) hebt begeleid tijdens het proces van deelnemersbegeleiding?			
Check je regelmatig of de afspraken omtrent deelnemersbegeleiding worden nageleefd?			
Ga je de volgende speerpunten op dezelfde manier inbrengen in je team(s) als dat je dit met sectorspeerpunt deelnemersbegeleiding hebt gedaan?			

***Bijzondere uitspraken:***

## Bijlage 4 Uitnodigingsmail om het interviewverslag te valideren

Beste ....

Onlangs heb ik een interview bij je afgenomen over het sectorspeerpunt schoolloopbaanbegeleiding van deelnemers. In de bijlage tref je het conceptverslag van dit interview aan. Om gevalideerde interviewgegevens te verzamelen is het van belang dat je dit interviewverslag zorgvuldig doorneemt en eventueel aanvult.

### **De vragen die ik gesteld heb in dit interview kunnen op vier manieren beantwoord zijn:**

- 1) In de kern heb je een vraag met 'ja' beantwoord. Ik heb dit met een kruisje in de ja-kolom aangegeven.
- 2) In de kern heb je een vraag met 'nee' beantwoord. Ik heb dit met een kruisje in de nee-kolom aangegeven.
- 3) Een aantal gesloten vragen heb je beantwoord met ja of nee, maar daarnaast ook toegelicht. Ik heb met een kruisje 'ja' of 'nee' aangegeven en toelichtingen samengevat in blauw in de rechterkolom.
- 4) Je hebt anders geantwoord dan een ja of nee antwoord. Ik heb dit in het blauw beschreven in de rechterkolom .

### **Mijn verzoek aan jou is vijfdelig:**

- ✓ Zou je willen kijken of de kruisjes goed staan?
- ✓ Ga je akkoord met mijn samenvattingen? Zo niet wil je je antwoorden en aanvulling in een andere kleur weergeven in de rechterkolom.
- ✓ Wil je de notulen aanvullen met nieuwe informatie als jij denkt dat dit wenselijk is, omdat wij iets in ons gesprek over het hoofd hebben gezien?
- ✓ Zou je waar mogelijk de korte ja- en nee- antwoorden willen aanvullen?
- ✓ **Wil je dit voor ..... aan mij doen terugsturen?**

*Terzijde: de taal in dit interviewverslag heb ik zo goed mogelijk proberen te verzorgen T.z.t. gaat er iemand mee lezen om alle schrijf- en taalfouten te redigeren.*

Ik wil je alvast bij voorbaat bedanken. Zodra mijn onderzoek is afgesloten stuur ik je een exemplaar toe!

*Met vriendelijke groeten,  
Sjoerd Sijbrandij*

## Bijlage 5 afnameschema interviews

<b>Dag</b>		<b>Wie</b>	<b>Plaats</b>	<b>ruimte</b>
<b>Woensdag</b>	<b>14 mei</b>	Martin Blok (test)	Hoorn	A.106
		Bea den Bakker (test)	Heerhugowaard	B.103
<b>Woensdag</b>	<b>21 Mei</b>			
	13:00	Ronald Mulder	Heerhugowaard	A.113
	15:00	Pien Stroethoff	Heerhugowaard	D.210
<b>Vrijdag</b>	<b>23 Mei</b>			
	13:00	Elma Bakker	Heerhugowaard	D.108
<b>Maandag</b>	<b>26 Mei</b>			
	10:15	Docenten team FD	Heerhugowaard	A.103
	13:00	Docententeam Horeca	Heerhugowaard	A.112
	16:00	Han Weel	Heerhugowaard	A.110
<b>Maandag</b>	<b>2 juni</b>			
	8:30	Docententeam detailhandel	Heerhugowaard	A.104
	10:30	Docententeam transport	Heerhugowaard	A.104
	13:00	Docententeam N1	Heerhugowaard	A.112
	15:15	Willem rojer	Heerhugowaard	D.209
<b>Woensdag</b>	<b>4 juni</b>			
	13:00	Mans Everhardus	Heerhugowaard	A.112
<b>Woensdag</b>	<b>11 juni</b>			
	15:30	Docententeam detailhandel	Hoorn	A.116

## Bijlage 6 Logboek meesterproef

Logboek meesterproef Sjoerd Sijbrandij, vanaf Donderdag 10 april 2014					
Dag	Datum	Tijd (uren)	Activiteit	Locatie	Eindproduct
Do	10-04-14	8	Advies gesprekken met L van Welie en R.J. Simons over inrichting onderzoek. Feedback besproken en verwerkt in mijn OZ.	NSO A'dam	aanpassing Methode en herformulering Hoofd en deelvragen.
Vr	11-04-14	1	Afstemming begeleider, scherpstellen hoofd en deelvragen, afspraken conceptueel kader en verbreding literatuur voor 14-04-14	Heerhugowaard (Skype)	Co beslissing methode,
Za	12-04-14	4	Aanpassen OZ voorstel planning, vragen, lezen van literatuur, opzoeken van concepten	Opperdoes	
Zo	13-04-14	6	Opzoeken van geschikte literatuur, concepten opgezocht van J.Z en R.J. Simons	Opperdoes	
Ma	14-04-	1,5	Skype met JZ, bespreken van het conceptuele kader vervolgspraak gemaakt	Opperdoes	
Do	17-04-14	5	Drie conceptkaders samengevoegd,	Opperdoes	Conceptueel kader
Vr	18-04-14	2	Concept gemaakt van de drie concepten, R.J Simons, Gerards et al, F. Smetsers	Opperdoes	Leiderschapsmodel tijdens een innovatie
Zo	27-04-14	1,5	Doorlezen OZ	Opperdoes	Opzet conceptkader
Ma	28-04-14	2	Verwerken gegevens	Opperdoes	Figuur opzet gemaakt
Wo	30-04-14	4	Skype J.Z, aanpassen producten	Opperdoes	Figuur aspecten van veranderprocessen. Innovatiemodel besproken
Do	01-05-14	7	Verwerken gegevens vanuit de Skype met J.Z, Aanpassen innovatiemodel. Vragen bij het interview gezocht en verwerkt, voor zowel opleidingsmanagers als docentteam	Opperdoes	Innovatiemodel afgemaakt, concept semi gestructureerd interview gemaakt.
Za	03-05-14	2	Skype J.Z	Opperdoes	Afspraken gemaakt
Ma	05-05-14	5	Uitnodigingen gemaakt opleidingsmanagers en docenten, schema gemaakt wanneer welke docententeams of opleidingsmanager ik ga interviewen	Opperdoes	Via mail uitnodigingen om deel te nemen aan het interview
Ma	12-05-14	2	Proef interview met andere opleidingsmanager	Hoorn	Uitproberen van notulenblad en interviewvragen
Di	13-05-14	1	Aanpassingen in notulenblad	Opperdoes	Kleine aanpassing naar aanleiding van het proefinterview
Wo	14-05-14	2	Skype J.Z Vragenlijsten doorgenomen voor het interview	Heerhugowaard	Vragenlijsten en notulenblad akkoord bevonden door

					begeleider.
Wo	21-05-14	4	Interview afgenomen bij drie opleidingsmanagers	Heerhugowaard	Informatie verzamelen voor de meesterproef
Vr	23-05-14	2	Interview afgenomen bij één opleidingsmanager, daarnaast nog informatie gegeven over onderzoek	Heerhugowaard	Informatie verzamelen voor de meesterproef
Za	24-05-14	2	Aanpassen notulenblad docenten, naar aanleiding ervaringen eerste interviews		Zelfde vragen als bij de opleidingsmanager
Ma	26-05-14	5	Interviews afnemen bij docententeams en opleidingsmanagers	Heerhugowaard	Ruimtes reserveren, gesprekken afnemen en notuleren
Di	27-05-14	1	Archiveren van notulen, uitprinten nieuwe notulen.	Heerhugowaard	Opslaan en verwerken van notulen
Ma	02-06-14	6	Interviews afnemen docententeams en opleidingsmanagers	Heerhugowaard	Interviews afgenomen en genotuleerd
Vr	06-06-14	2	Skype J.Z doornemen interviews en vervolgstap in onderzoek. Afspraak om deze uit te werken en docentteam en opleidingsmanagers verslag uit te werken en ter controle aan te bieden aan Jos.	Opperdoes	Stappenplan naar aanleiding interviews
za	07-06-14	6	Uitwerken interview en aanpassen interviewschema. Ter goedkeuring J.Z. Akkoord Jos dan opsturen naar alle geïnterviewde nadat ik deze volledig heb uitgewerkt en aangepast. Voor verificatie en transparante onderzoeksgegevens	Opperdoes	Uitwerken 1 <sup>e</sup> interview met OM-er, ter beoordeling aan J.Z.
Di	10-06-14	1	Skype J.Z, naar aanleiding van mijn concept uitwerking interviewschema	Opperdoes	Nabespreken en Go van begeleider.
Do	12-06-14	1,5	Skype J.Z. Doornemen uitwerkingen en aanpassingen. Formulier ontwikkeld zodat geïnterviewde kunnen nalezen en valideren van de gegevens uit het interview	Opperdoes	Akkoord op interview uitwerkingsschema, uitnodigingsmail en criteria.
Za	14-06-14	8	Uitwerken interviews opleidingsmanagers en Docententeams	Opperdoes	Uitgewerkte interviews, staan klaar om opgestuurd te worden te beoordeling geïnterviewde
Zo	15-06-14	8	Uitwerken interviews, mail J.Z. doornemen en verwerken	Opperdoes	Uitgewerkte interviews, staan klaar om opgestuurd te worden te beoordeling geïnterviewde
Ma	23-06-14	2	Skype J.Z. Hoe verder te werken met de verzamelde gegevens vanuit het interview.	Opperdoes	
Vr	30-06-14	7	Zorgen dat elk team en opleidingsmanager het verslag controleert en terugstuurt. Via telefoon en mail.	Heerhugowaard	Gecontroleerde gegevens van elk team en opleidingsmanager is binnen
Ma	07-07-14	3	Skype J.Z. Hoe verder te werken met de verzamelde gegevens vanuit het interview.	Opperdoes	Analyseren en overleg onderzoek
di	08-07-14	5	Analyseren van gegevens uit het onderzoek,	Opperdoes	Twee tabellen gemaakt

			mail naar Jos.		en ter beoordeling aangeboden aan J.Z.
Do	10-07-14	2	Skype J.Z	Opperdoes	Aanpassen analyse tabellen
Di	15-07-14	8	Aanpassen tabellen na Skype met J.Z..	Opperdoes	Tabellen aangepast en ter beoordeling aangeboden aan J.Z.
Za	06-09-14	8	Overleg via Skype JZ, hoe verder prioriteiten In het onderzoeksverslag	Opperdoes	Vervolgen van de meesterproef
Zo	07-09-14	7	Aanpassingen in beschrijving OZ	Opperdoes	
Vr	12-09-14	6	Figuren maken in OZ	Opperdoes	Opmaken van figuren en vullen van de resultaten
Za	13-09-14	8	Resultaten beschrijven	Opperdoes	Resultaten opnemen in de figuren
Zo	14-09-14	8	Analyseren van resultaten, interviews doornemen, uitspreken beschrijven vanuit het interview.	Opperdoes	Herschrijven van de figuren en de resultaten
Za	19-09-14	8	Analyseren en beschrijven, figuren ontwerpen voor de literatuursectie	Opperdoes	Opmaken van figuren en inleidingen schrijven
Zo	20-09-14	6	Overleg Wiebren, nakijken van het OZ en aanvullen van gegevens, redigeren	Opperdoes	Check door Buddy en herschrijven
Vr	26-09-14	6	Skype met JZ en aanpassen van gegevens, Figuren beschrijven en literatuur aanpassen	Opperdoes	Aanpassen gegevens en doornemen resultatenparagraaf
Za	27-09-14	8	Schrijven en herschrijven	Opperdoes	Samenvattingen geschreven en overlegt met JZ
Zo	28-09-14	8	Doornemen van teksten en herschrijven	Opperdoes	Opbouw Meesterproef doorgenomen en opmaak
Vr	03-10-14	9	Skype JZ, redigeren van teksten, aanvullen paragrafen	Opperdoes	Schrijven
Za	04-10-14	7	Opmaak en maken van Portfolio meesterproef	Opperdoes	Portfolio doorgenomen en herschreven
Zo	05-10-14	7	Skype JZ	Opperdoes	Samenvattingen en beantwoorden vragen
Ma	06-05-14	8	Aanbevelingen geschreven en redigeren van het gehele OZ	Opperdoes	Aanbevelingen en vervolg onderzoek, opmaak
Di	07-10-14	2	Op spelling gecheckt met docent Nederlands	Sneek	Docent Nederlands heeft het concept samen met mij doorgenomen en geredigeerd
Wo	08-10-14	3	Bespreken en opnieuw doornemen	Sneek	Collega's hebben het stuk doorgenomen en ik heb verbeteringen doorgevoerd



Do	09-10-14	4	Met Jos laatste Skype afspraak, doornemen laatste hoofdstuk en aanpassen van de aanbevelingen en stuk voor vervolgonderzoek.	Opperdoes	Laatste aanpassingen en daarna de meesterproef opgestuurd!
----	----------	---	--	-----------	--