

## Vision Deployment Matrix: een tool om van visie naar actieplan te komen

*Tekst overgenomen uit artikel Jan Jutten*

Deze matrix kan in het schoolplan gebruikt worden bij het overbruggen van de kloof tussen de visie (de gewenste toekomst) en de actuele werkelijkheid. De matrix is bedoeld om iedereen op school te helpen bij het begrijpen van de actuele werkelijkheid, de gewenste toekomst, de kloof tussen deze twee en de acties die de komende jaren wenselijk zijn om samen de kloof te dichten. Dit alles vanuit vijf verschillende perspectieven.

Om te illustreren hoe deze matrix gebruikt kan worden bij veranderingsprocessen nemen we als voorbeeld het hoofdstuk over de leerlingenzorg in het schoolplan. Je zou het schema bijvoorbeeld ook kunnen invullen voor onderwerpen als:

- het realiseren van boeiend onderwijs in de klas
- scholing en ontwikkeling van leerkrachten
- leiderschap in onze school
- samenwerken met de omgeving en bovenschoolse ontwikkelingen.

Het beschrijven van deze al aspecten in hun onderlinge samenhang voorkomt dat het schoolplan een gefragmenteerde verzameling van voornemens wordt. Michael Fullan benadrukt met zijn bekende wielen deze samenhang om te komen tot duurzame schoolontwikkeling. Dit schema kan samen met de matrix van Daniel Kim het raamwerk vormen voor het schoolplan.



*Schema 1: samenhang aanbrengen in het schoolplan*

**Figuur 1:** Samenhang aanbrengen in het schoolplan.

Door de matrix per onderwerp stapsgewijs in te vullen creëren we een mogelijk actieplan voor de komende jaren. De matrix ziet er als volgt uit.

<b>niveau v. perspectief</b> (actiemodus)	<b>visie: gewenste toekomst</b>	<b>actuele realiteit</b>	<b>kloof</b>	<b>acties</b>	<b>succes indicatoren</b>	<b>tijdpad</b>
<b>visie</b> (generatief)						
<b>mentale modellen</b> (reflectief)						
<b>systeem structuren</b> (creatief)						
<b>patronen</b> (adaptief)						
<b>gebeurtenissen</b> (reactief)						

**Schema 1:** Vision Deployment Matrix

### **Stap 1:** begin op het niveau van de visie in de kolom “gewenste toekomst”

Het is belangrijk bij de visie te beginnen om ons denken te verruimen en ons niet te laten leiden door de problemen van alledag. Het zorgt er tevens voor dat we op school samen iets gaan realiseren wat we echt graag willen en ons niet richten op het veranderen van zaken die we niet meer willen. Het is het verschil tussen een positieve en een negatieve visie, tussen ergens naar toe gaan of ergens voor wegllopen. Leerkrachten zijn pas echt betrokken als ze een bijdrage kunnen leveren aan het creëren van iets wat ze de moeite waard vinden.

Een mogelijke visie rond leerlingenzorg zou kunnen zijn dat elke leerkracht in de eigen groep de verschillen tussen de kinderen ziet als kans om van elkaar te leren en binnen de eigen groep mogelijkheden schept om tegemoet te komen aan deze verschillen.

### **Stap 2:** ga in de kolom “gewenste toekomst” naar beneden en vul de andere cellen in

Daarbij vragen we ons af wat deze visie betekent voor elk perspectief niveau.

- **mentale modellen.** Welke opvattingen, aannames en waarden passen bij deze visie-uitspraak? In het voorbeeld zouden de mentale modellen kunnen zijn: wij zien elk kind als speciaal, we willen kinderen niet “repareren”, elke leerkracht op onze school is verantwoordelijk voor alle kinderen.

- **stelsel structuren.** Hoe kunnen we structuren ontwerpen die passen bij deze opvattingen? Hoe organiseren we dat? Het gaat bij de structuur onder meer om tijd, middelen, taakverdeling en de regels die nodig zijn om de visie waar te maken. In het voorbeeld kan het betekenen: meer uren voor coaching, minder voor remedial teaching, scholing voor leerkrachten over adaptief onderwijs, extra ondersteuning in de groep, materialen en methodes aanschaffen die een andere aanpak mogelijk maken.
- **gedragspatronen.** Welke gedragspatronen willen we laten ontstaan? Wat zien we de komende periode toenemen of afnemen als we hieraan werken? In het voorbeeld over de leerlingenzorg zou dit kunnen zijn: we zien leerkrachten die steeds meer differentiëren in de eigen groep, kinderen die in de eigen groep meer van elkaar leren, toename van het benutten van de mogelijkheden van kinderen door hen aan te spreken op sterke punten en passies door te werken met meervoudige intelligentie.
- **gebeurtenissen.** Hier beschrijven we concrete situaties waaraan we kunnen zien als deze visie steeds meer werkelijkheid wordt: wat doen we dan? wat zeggen we? waaraan zien we dat in de school en in de klas? In het voorbeeld zou dit kunnen zijn dat we in elke groep leerkrachten zien werken met meervoudige intelligentie, dat overal in de school coöperatieve werkvormen met heterogene groepen worden toegepast, dat er in de teamkamer gesproken wordt over wat een kind allemaal kan en niet over wat er allemaal mis is.

Door ons deze vragen te stellen en de cellen op deze verschillende niveaus in te vullen, maken we helder en concreet wat onze gewenste toekomst is. We beschrijven in het schoolplan heldere beelden, het is minder abstract, het gaat leven!

### **Stap 3: begin met het beschrijven van de kolom huidige realiteit op het niveau van “gebeurtenissen”**

Als we de actuele werkelijkheid beschrijven, kunnen we het beste onderaan in de matrix beginnen, bij de concrete problemen van alledag. Wat zien en horen we als we nú door de school lopen?

Vervolgens gaan we in de kolom omhoog om de overige cellen in te vullen. In het voorbeeld van de leerlingenzorg zou de actuele werkelijkheid als volgt kunnen zijn. Startend bij de gebeurtenissen zien we vooral leerkrachten die klassikaal lesgeven. Voor sommige kinderen is de leerstof te gemakkelijk, voor andere veel te moeilijk. Beide groepen worden door de leerkracht als probleem gezien omdat ze afwijken van het gemiddelde. Kinderen krijgen een label op basis van deze afwijking: hoogbegaafd, druk, ADHD, ongeconcentreerd, dyslectisch.

Een patroon dat we nu in de school zien is dat steeds meer kinderen bij de remedial teacher worden aangemeld. Het aantal uren dat daaraan besteed wordt, neemt toe. Leerkrachten klagen in de teamkamer steeds vaker dat ze zo’n moeilijke groep hebben. Het lijkt of er elk jaar meer gedragsproblemen zijn. De roep om strakke regels en afspraken met ouders is groot.

De systeem structuren die we nu in school zien: ieder heeft afgebakende taken, de remedial teacher is verantwoordelijk voor de “moeilijke leerlingen”, voor elk vak zijn er in het team specialisten m.b.t.

leerstoornissen, we focussen binnen de leerlingenzorg op het wegwerken van symptomen, deskundige specialisten van buiten worden ingezet om kinderen te onderzoeken en te “behandelen”. Er is een scala aan toetsmaterialen om na te gaan welke kinderen “afwijken”.

Enkele voorbeelden van mentale modellen die nu in de school voorkomen: verschillen vormen een probleem, ik kan onmogelijk aan al die verschillen tegemoet komen in zo’n grote groep, leren is onderwijs ontvangen, anderen zijn verantwoordelijk voor kinderen waar ik niet verder mee kan, ouders werken niet mee en daarom lukt het ons niet.

Vanuit welke visie werken we in deze actuele werkelijkheid? Meestal is deze visie impliciet: er wordt niet over gesproken maar ze is wel leidraad voor het handelen. Als we kijken naar de andere cellen in de kolom, lijkt het alsof de mentale modellen, de structuren, de patronen en de gebeurtenissen geleid worden door een impliciet beeld “hoe het zou moeten zijn”. Er blijkt vaak een groot verschil tussen wat mensen zeggen dat ze belangrijk vinden en wat ze doen in de praktijk. Wat iemand écht vindt is niet zichtbaar aan wat hij zegt, maar wat hij doet! In een school is het belangrijk om dit verschil duidelijk te maken. In dit voorbeeld zou de impliciete visie kunnen zijn dat leerlingenzorg een taak is van specialisten in de school en vooral gericht is op het repareren van afwijkingen.

#### **Stap 4: vul de overige cellen in**

Nadat we alle cellen van de visie en de actuele realiteit hebben ingevuld, beschrijven we in de kolom “kloof” de verschillen tussen beide. Door de actuele werkelijkheid met de gewenste situatie te verbinden, voelen leerkrachten als het ware de creatieve spanning tussen beide. In de kolom “acties” formuleren we vervolgens op elk niveau welke acties er wenselijk zijn om de kloof te dichten. Door middel van de acties lossen we dan niet alleen de knelpunten op zoals die zich nu voordoen, we creëren tegelijkertijd iets wat we samen de moeite waard vinden. En juist dat creëert innerlijke betrokkenheid! Hoe weten we of we vooruitgang boeken? Dit beschrijven we in de kolom “indicatoren voor succes”. Waaraan kunnen we op elk niveau zien dat we daadwerkelijk onze visie dichterbij brengen? Het kan helpen om in de laatste kolom “tijdpad” aan te geven binnen welke termijn we de acties gerealiseerd willen zien.

De stappen hierboven zijn op een lineaire wijze beschreven. In werkelijkheid is het werken met de matrix veel complexer, cyclisch en continu. Stappen die we zetten in het ene niveau hebben invloed op andere. Het gaat er vooral om ons bewust te worden van hetgeen op de verschillende niveaus nodig is en dat beschrijven we in het schoolplan.

De mogelijkheden om de toekomst van de school zelf te beïnvloeden nemen toe naarmate we ons bewegen van het niveau van “gebeurtenissen” in de richting van het niveau “visie”. Dat betekent niet dat de hefboom voor succes altijd in de hogere niveaus te vinden is. Wat nodig is, is afhankelijk van de situatie. Als iemand hevig bloedt, is de eerste actie: stoppen van het bloeden. En niet het formuleren van een algemene visie over gezond leven. Maar wanneer we erin slagen steeds meer te kijken naar

visie in plaats van naar gebeurtenissen, verschuift de focus van “nu-georiënteerd” naar “toekomst-georiënteerd”.

De acties die we in de hogere niveaus ondernemen, hebben een grotere invloed op de toekomst dan op de actuele gebeurtenissen. Als leerkrachten een dieper mentaal model ontwikkelen dat elk kind speciaal is, bereiken we meer dan wanneer we ons beperken tot het aanschaffen van een pakket met werkvormen over meervoudige intelligentie. Alleen nieuwe materialen en het aanleren van andere werkvormen leidt ertoe dat het nieuwe gedrag slechts zeer tijdelijk zal werken.

Alleen als we ook de diepere lagen aanboren, zal sprake zijn van duurzame schoolontwikkeling. De sleutel voor succes ligt in het tegelijkertijd werken op alle niveaus. Het schoolplan beschrijft hoe de school de komende jaren op al deze niveaus werkt aan duurzame ontwikkeling.