

**Samenwerken en leren: een onderzoek naar de effectiviteit van een  
professionele leergemeenschap**

**Collaborating and learning together: a study about the effectiveness of a  
professional learning community**

Student: Carmen Walravens  
Studentnummer: 3041458  
Cohort: MLI 2 2022/2023  
Inleverdatum: 09-06-2023

Master Leren en Innoveren Aeres Hogeschool Wageningen  
Begeleiders: Tom van Oeffelt en Sabine Joosten

Organisatie: Rijkswaterstaat  
Opdrachtgever: Fons van Rooijen



Rijkswaterstaat  
*Ministerie van Infrastructuur en Waterstaat*

**Samenvatting**

Binnen Rijkswaterstaat (RWS) werd bij team Leren en Ontwikkelen (L&O) een professionele leergemeenschap (PLG) ingericht via een aantal leerinterventies. Het doel van de PLG was om onderwijskundigen met elkaar te laten samenwerken en samen te laten leren om een bijdrage te leveren aan de doorontwikkeling van team L&O. Dit onderzoek kijkt naar het effect van de leerinterventies om te achterhalen of ze een bijdrage leveren aan een doorontwikkeling van team L&O door te kijken naar de PLG-categorieën. Tijdens dit onderzoek is gebruik gemaakt van PLG-vragenlijsten om de scores op de PLG-categorieën voorafgaand en na afloop van de leerinterventies inzichtelijk te maken. Daarnaast is via procesevaluaties met deelnemers, de facilitator en de ontwerpgroep gekeken of de leerinterventies hebben bijgedragen aan de doorontwikkeling van team L&O op de PLG-categorieën. In een focusgroep zijn de scores van de PLG-vragenlijsten door deelnemers besproken en geïnterpreteerd. Geconcludeerd is dat de leerinterventies een bijdrage hebben geleverd aan een doorontwikkeling van team L&O op de PLG-categorieën en daarmee het samenwerken en leren binnen team L&O. Dit onderzoek bevat een discussie over het onderzoek en aanbevelingen om de doorontwikkeling voort te zetten.

**Abstract**

Within Rijkswaterstaat (RWS), a professional learning community (PLC) has been set up across team learning and development (L&D) through several learning interventions. The aim of the PLC was to enable the L&D-advisors to work and learn together to contribute to the further development of team L&D. This research looks at the effect of the learning interventions to find out whether they contribute to the further development of the L&O team by looking at the PLC categories. During this research, PLC questionnaires were used to provide insight into the scores on the PLC categories before and after the learning interventions. In addition, process evaluations with participants, the facilitator and the design group examined whether the learning interventions contributed to the further development of the L&O team via the PLG categories. The scores of the PLG questionnaires were discussed and interpreted by participants in a focus group. It has been concluded that the learning interventions have contributed to the further development of the L&O team via the PLG categories and thus to cooperation and learning within the L&O team. This study contains a discussion about the study and recommendations to continue the further development.

## Inleiding

### Aanleiding en verkenning van het vraagstuk

Rijkswaterstaat (RWS) werkt aan een veilig, leefbaar en bereikbaar Nederland door beheer en onderhoud van (vaar)wegen. Voor het eerst sinds 1945 ligt de focus binnen RWS op het renoveren van wegen, bruggen, tunnels en sluizen (ook wel assets genoemd) in plaats van het bouwen van assets. Deze assetmanagementopgave raakt alle afdelingen binnen RWS aangezien het managen van assets haar kernproces is. Het vraagt flexibiliteit om mee te gaan in de verandering richting één centraal assetmanagementproces. Ook is er veel economische druk omdat het niet op tijd renoveren van assets zorgt voor bijvoorbeeld verkeershinder met economische schade als gevolg. Binnen RWS draagt team Leren en Ontwikkelen (L&O) bij aan de ontwikkeling van medewerkers. Team L&O bestaat uit zes leerlijnteams die vanuit formele leerinterventies (bijvoorbeeld opleidingen, trainingen, e-learning) bijdragen aan deze ontwikkeling. De werkzaamheden binnen team L&O zijn onderverdeeld op basis van de RWS-processen en ieder leerlijnteam is verantwoordelijk voor een deelproces. Zo focust de leerlijn Aanleg Onderhoud, Omgevingswet en Assetmanagement zich op ontwikkeling van medewerkers in de aanleg, onderhoud en ontwikkeling van (vaar)wegen, bruggen, sluizen en tunnels. De leerlijn Verkeer- en Watermanagement focust zich op ontwikkeling van operationele medewerkers in de (vaar)wegen. Voorheen konden onderwijskundigen in de leerlijnen apart van elkaar functioneren, maar vanwege complexere RWS-opgaven en daardoor complexere leervragen én economische druk, is meer samenwerking tussen de leerlijnen noodzakelijk. Zo zijn er steeds meer leervragen die niet meer sec bij één leerlijn onder te brengen zijn, wat overlap in de leerlijnen geeft. Bijvoorbeeld de leervraag 'Hoe kunnen projectteam beter samenwerken?' raakt verschillende processen binnen RWS. Dit vraagt een andere manier van werken met nieuwe brede leervragen als gevolg. L&O draagt met leeraanbod dat voldoet aan de behoefte van de organisatie bij aan de assetmanagementopgave.

Naast bovengenoemde RWS-brede ontwikkelpunten zijn er ook ontwikkelpunten binnen team L&O. Vanwege wisselingen in het team en door het online werken tijdens de coronapandemie is het collectieve geheugen verloren gegaan. Dit betekent dat weinig bekend is over een gezamenlijke werkwijze en visie. Daarnaast kennen collega's elkaar minder goed vanwege het online werken. Uit vooronderzoek van onderzoeker dat plaatsvond begin 2022 blijkt dat het missen van het collectieve geheugen frictie geeft tussen leden van team L&O omdat er dubbelingen in het leeraanbod ontstaan, het wiel opnieuw wordt uitgevonden en dat werkwijzen van verschillende onderwijskundigen dusdanig anders zijn dat het voor de klant (de RWS-collega's) niet meer duidelijk is welke dienstverlening hij kan verwachten. Het is zoeken naar hoe de volgende stap in de samenwerking binnen team L&O gezet kan worden. In het vooronderzoek met relevante betrokkenen is besloten dat leerinterventies een bijdrage kunnen leveren aan de doorontwikkeling van team L&O. Er is behoefte aan een aantal leerinterventies zodat team L&O elkaar beter leert kennen, er een gezamenlijke visie/werkwijze komt en er integraal (leerlijnoverstijgend) samengewerkt wordt. De wens van de opdrachtgever en onderzoeker is dat de leerinterventies bijdragen aan een verbetering van het samenwerken en leren in team L&O, om het collectieve geheugen verder op te bouwen en in staat te zijn de complexere leervragen te bedienen. Bovengenoemde resulteert in de volgende praktijkvraag: *"Hoe kunnen leerinterventies bijdragen aan het samenwerken en leren in team L&O zodat team L&O doorontwikkelt?"* Met doorontwikkeling wordt bedoeld dat het wiel niet steeds opnieuw wordt uitgevonden, maar dat leerlijnteams onderling kennis delen en samenwerken waardoor er geen dubbelingen in het leeraanbod ontstaan en er herkenbaarheid is richting andere RWS-collega's over de dienstverlening van team L&O.

### Theoretisch kader

Een bijdrage leveren aan de doorontwikkeling van team L&O en het leerlijnoverstijgend samenwerken en leren kan op verschillende manieren. Daarvoor zijn de twee kernen uit de praktijkvraag 'doorontwikkeling team L&O' en 'leerlijnoverstijgend samenwerken en leren' verkend.

#### *Doorontwikkeling team L&O*

Doorontwikkeling kan in termen van Ruijters (2020) omschreven worden als collectief leren en ervaringsleren waarin het samen verbeteren van de praktijk, het ontwikkelen van nieuwe manieren van werken en het inzicht krijgen in wat wel of niet werkt centraal staan. Krachten worden bij doorontwikkeling niet langer ingezet voor het herscheppen van het verleden, maar voor een nieuwe toekomst (Senge et al., 2018). Houtkamp et al. (2019) beschrijven opgavegericht teamleren waarin aandacht wordt besteed aan collectieve leerprocessen rond een opgave en waar de complexiteit van de opgave benut wordt om samen beter te worden. Een opgave is een uitnodiging om persoonlijk in te stappen, met al je kwaliteiten, talenten, overtuigingen en inzichten, om

zo vorm te geven aan een vraagstuk dat het grotere goed dient. Dat doe je samen als team met gebruikmaking van en respect voor alle verschillende kwaliteiten en perspectieven. Een opgave heeft verband met het grotere goed, is contextspecifiek van aard, emergent, persoonlijk, transdisciplinair en uitnodigend. Binnen opgavegericht teamleren worden de vragen “Wat hebben we te doen? Wat is onze ambitie? Wat is onze norm?” aangeduid als collectief leren. De vragen “Hoe doen we het nu? Wat oogsten wij?” betreffen ervaringsleren (Houtkamp et al., 2019, p. 53). In relatie tot de praktijkvraag wordt door onderzoeker verondersteld dat via opgavegericht teamleren, specifiek gericht op collectief leren en ervaringsleren, een bijdrage geleverd kan worden aan de doorontwikkeling van team L&O. Omdat dan krachten niet langer worden ingezet voor het herscheppen van het verleden (het wiel steeds opnieuw uitvinden) en er samen wordt geleerd en gewerkt (kennis delen en samenwerken). Ook wordt er gekeken naar de ervaringen en wat wel/niet werkt om de praktijk te verbeteren (werken aan herkenbaarheid en centrale werkwijzen).

Derksen (2021) definieert een team als een groep individuen met beperkte omvang van circa drie tot tien personen met een gezamenlijk helder doel of een gedeelde opgave en teamleden die moeten samenwerken om dat gedeelde doel of die opgave te realiseren (onderlinge afhankelijkheid). Vangrieken et al. (2017) maakt onderscheid tussen teams en andere type groepen of pseudo-teams via de graad van teamentativiteit. Teamentativiteit gaat over de mate waarin een samenvoeging van personen als een coherent systeem functioneert. Om de mate van teamentativiteit in te schatten kijkt zij naar: gedeelde doelen en verantwoordelijkheden, cohesie (taakcohesie en identificatie) en onderlinge afhankelijkheid (taak en uitkomst). Gedeelde doelen en verantwoordelijkheden gaan over de mate waarin leden van een team toewerken naar een gedeeld (vooraf opgesteld) doel of uitkomst. Het team is gezamenlijk verantwoordelijk om deze doelen of uitkomst te bereiken. Cohesie is gedefinieerd als het resultaat van alle krachten die teamleden aan elkaar verbinden en waarin teamleden handelen om in de groep te blijven. Daarbij zijn aantrekkingskracht tot de groep, betrokkenheid tot de taak (interpersoonlijke aantrekkingskracht en sociale cohesie) en groepstrots belangrijk. Onderlinge afhankelijkheid gaat erom dat teamleden niet enkel op basis van hun eigen acties afhankelijk zijn om de taak of het doel te behalen maar ook van acties van anderen afhankelijk zijn om de taak of doel te behalen (Vangrieken et al., 2017). Vanuit bovenstaande literatuur blijkt dat team L&O werkt aan een opgave, maar dat het team niet voldoet aan alle voorwaarden rondom een opgave want het team is niet transdisciplinair van aard (Houtkamp et al., 2019). Daarnaast is team L&O volgens de definities van Derksen (2021) en Vangrieken et al. (2017) eerder een groep vakgenoten, dan een team. Elementen uit de definities van een team zoals een maximale groepsomvang van tien deelnemers en een gezamenlijk doel, worden meegenomen in dit onderzoek omdat het focus geeft.

#### *Leerlijnoverstijgend samenwerken en leren*

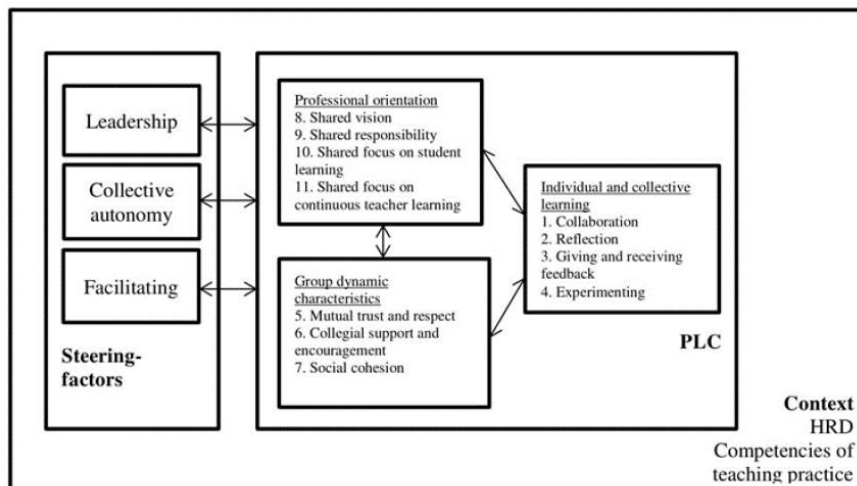
Samenwerken en leren met aandacht voor collectief leren en ervaringsleren zoals dat bij RWS van belang wordt geacht, kan op twee manieren vormgegeven worden, namelijk via een Community of Practice of professionele leergemeenschap. Een Community of Practice (CoP) is volgens Wenger (2009) een groep mensen die hun kennis en ervaringen rond een bepaald thema of vakgebied delen en samen leren om beter met de problemen en uitdagingen in de praktijk om te gaan. De karakteristieken van een goede CoP zijn; autonomie, praktisch georiënteerd, informeel en grensoverstijgend (Wenger, 2009). CoP's worden gezien als een strategie voor kennismanagement (Li et al., 2009). Een CoP is interessant omdat het leervermogen van de organisatie op twee manieren wordt versterkt. Enerzijds door de ontwikkeling van nieuwe kennis, anderzijds door nieuwe interacties tussen groepen betrokkenen (Fulius, 2007). Een professionele leergemeenschap (PLG) is een groep die door kennis te delen en kritische bevraging collectief reflecteert, samenwerkt, inclusief en leergericht is (Stoll et al., 2006). Ze richt zich op het samen met collega's nadenken, nieuwsgierig blijven, inzichten en ervaringen delen, om zo samen te kijken wat nodig is om te verbeteren (De Jong & Wijck, 2020). Een PLG wordt door deelnemers gezien als onderdeel van het verbeteren van hun persoonlijke ontwikkeling (Stoll et al., 2006). Een PLG draagt niet alleen bij aan nieuwe kennis, maar ook in het vertalen van de kennis naar nieuwe (educatie)praktijken (Gee & Whaley, 2016; Vescio et al., 2008). Daarnaast hebben PLG's de potentie om verandering in culturen te realiseren: van geïsoleerde naar samenwerkende culturen (Khourey-Bowers et al., 2005; Vescio et al., 2008; Woodland, 2016). Darling-Hammond et al. (2009) spreken in dit verband over een effectieve professionele ontwikkeling die samenwerkend, collegiaal en praktijkgericht is, waarin werken en leren gecombineerd zijn. Een CoP kan een bijdrage leveren aan het samen leren en het opbouwen van het collectieve geheugen (kennismanagement). Echter, de bijdrage aan samenwerken wordt minder in de literatuur genoemd. Een PLG richt zich op de doorontwikkeling van de professionaliteit, het samenwerken en samen leren van een groep mensen. Daarom wordt het vormgeven van de leerinterventies met een PLG als uitgangspunt het meest passend verondersteld door onderzoeker.

### PLG-framework

Van Meeuwen (2022) ontwikkelde een PLG-framework met drie categorieën: professionele oriëntatie (professional orientation), individueel en collectief leren (individual and collective learning) en groepsdynamische karakteristieken (group dynamic characteristics). Het PLG-framework (zie Figuur 1) is een model om een PLG te ontwikkelen.

**Figuur 1**

*PLG-categorieën van proces- en stuurfactoren*



*Opmerking. Overgenomen uit The Professional Learning Community, a 'beckoning' or a 'working' perspective for teacher professionalisation: An investigation into the development of PLCs at secondary schools. P. Van Meeuwen, 2022. Open Universiteit.*

Via het PLG-framework kan een voor RWS passende PLG ingericht worden. Het PLG-framework heeft aandacht voor samenwerking; via professionele oriëntatie en via groepsdynamische karakteristieken. En voor samen leren; via individueel en collectief leren en via groepsdynamische karakteristieken. De categorieën in het PLG-framework zijn toegepast op leraren, de rol van onderwijskundige is vergelijkbaar, namelijk het ondersteunen van het leren en ontwikkelen van lerenden. De rol verschilt het meeste op twee punten. Ten eerste: de lerenden/deelnemers, zijn minder dichtbij aanwezig dan studenten op scholen omdat er geen doorlopend en langdurig contact is met de lerenden. Ten tweede: er is altijd een leverancier (bijvoorbeeld een onderwijskundig trainer/adviesbureau) betrokken die de leerinterventie uitvoert, dit gebeurt dus niet door de onderwijskundige zelf. De onderwijskundige is er wel verantwoordelijk voor dat het eindresultaat van de leerinterventie past bij de medewerkers van RWS (hun lerenden). Het PLG-framework is specifiek voor educatieve omgevingen en dit maakt de categorieën van de PLG geschikt om inzichtelijk te maken waar verbetering mogelijk is binnen L&O. In dit geval zijn 'studenten' omgedoopt tot 'lerenden' en 'leraren' omgedoopt tot 'onderwijskundigen'. Het PLG-framework specifiek toepassen op onderwijskundigen in plaats van leraren en met de hierboven beschreven aanpassingen, is niet eerder gedaan. Van Meeuwen (2022) heeft het PLG-framework getest in schoolomgevingen. Expliciet gebruik ervan in de publieke sector is nieuw.

In Figuur 1 staan aan de linkerzijde de sturingsfactoren van een PLG, het gaat dan om leiderschap, collectieve autonomie en faciliteren. Deze zijn buiten beschouwing van dit onderzoek gelaten omdat ervoor is gekozen om de focus eerst te leggen op groepsontwikkeling en niet op het aspect leiderschap. Vanwege het verschil in context tussen leraren en onderwijskundigen is ervoor gekozen om het PLG-framework aan te vullen met relevante theorie voor onderwijskundigen. Hieronder wordt de definitie van Van Meeuwen (2022) beschreven per PLG-categorie (professionele oriëntatie, individueel en collectief leren en groepsdynamische karakteristieken) en aangevuld met voor onderwijskundigen van team L&O relevante theorie.

### Professionele oriëntatie

Professionele oriëntatie bestaat uit vier karakteristieken: gedeelde visie, gedeelde verantwoordelijkheid, gedeelde focus op de lerende en gedeelde focus op de continuïteit van de

onderwijskundige. Gedeelde visie gaat volgens Van Meeuwen (2022) om gedeelde visies en houdingen ten aanzien van het onderwijzen. Deze definitie is niet passend voor de context, daarom wordt gedeelde visie voor dit onderzoek gezien als: het samenwerken aan een gemeenschappelijk doel en visie, de opgave. Werken vanuit de opgave vraagt om met elkaar stilstaan bij; Wat raakt je, wat zou je ervan willen maken, met welk ambitieniveau? En “de opgave maak je samen en krijgt onderweg betekenis” (Houtkamp et al., 2019, p 44). Deze definitie is passender omdat het denken vanuit de opgave past bij de overheid en organisatieontwikkeling. Gedeelde verantwoordelijkheid gaat volgens Van Meeuwen (2022) om de collectieve verantwoordelijkheid die leraren hebben om van en met elkaar te leren ten aanzien van studenten. De focus op studenten is minder passend voor de onderwijskundige vanwege de afstand tot de lerenden en de leerinterventies. In dit onderzoek wordt onder gedeelde verantwoordelijkheid verstaan: het gevoel onderdeel te zijn van een community, waarin gezamenlijke verantwoordelijkheid en het gezamenlijke goed bestaan (Hairon et al., 2017) of het gedeelde doel of die opgave waar je als team aan werkt (Derksen, 2021). Deze definitie is beter passend vanwege de link aan de opgave en de gedeelde verantwoordelijkheid als team. De gedeelde focus op de lerenden gaat volgens Van Meeuwen (2022) om studentgeoriënteerde onderwijsbenaderingen. Dit is minder passend voor de context en in dit onderzoek wordt gedeelde focus gezien als: het beschikbaar stellen van leeractiviteiten die gericht zijn op het verbeteren van competenties om bepaalde taken beter uit te kunnen voeren (Mooijman et al., 2018). Deze definitie is passender omdat het gericht is op de leeractiviteiten waar de onderwijskundigen verantwoordelijk voor zijn. Gedeelde focus op het continu ontwikkelen als leraar is volgens Van Meeuwen (2022) de continue professionele ontwikkeling van een leraar in de PLG. De continue professionele ontwikkeling is passend, echter niet als leraar. Daarom is voor dit onderzoek de naam van de karakteristiek aangepast naar ‘Gedeelde focus op de continuïteit van de onderwijskundigen’ en de definitie aangevuld met dat het gaat om het actief bezig zijn met vak(kennis) en nieuwe ‘producten’ maken met die kennis. Onder producten worden nieuwe inzichten verstaan, maar ook een aanpak die ervoor zorgt dat het vak beter bedreven wordt (Ruijters et al., 2019). Deze definitie is passender voor onderwijskundigen omdat het de link legt naar het verbeteren van de praktijk en samen leren.

#### *Individueel en collectief leren*

Individueel en collectief leren bestaat uit vier karakteristieken: samenwerken, reflectie, geven en ontvangen van feedback en experimenteren. Samenwerken verwijst naar het delen, ontwikkelen, onderzoeken en implementeren van educatiepraktijken door onderwijskundigen (Van Meeuwen, 2022; Schippers et al., 2013). Reflectie gaat om het gezamenlijk bevragen van de dagelijkse praktijk om de praktijk te verbeteren en te evalueren (Van Meeuwen, 2022; Schippers et al., 2013). Deze definitie voor reflectie wordt door onderzoeker niet compleet verondersteld omdat er ook reflectie op wat er in de PLG gebeurt wordt beoogd. Daarom is de definitie aangevuld met: het collectief terug- en vooruitkijken op ervaringen, doelen, acties en methoden, gericht op het eventueel aanpassen daarvan (Derksen, 2021). Het geven en ontvangen van feedback verwijst naar het delen van informatie over L&O-praktijken in relatie tot ambities en doelen en om de praktijk te verbeteren (Van Meeuwen, 2022; Imants, 2003). Experimenteren gaat over het continu individueel en collectief onderzoeken van nieuwe of gewijzigde attitudes, werkwijzen en materialen (Castelijns et al., 2009; Van Meeuwen, 2022). Specifiek voor de RWS-context is er een definitie toegevoegd, namelijk: men doet als team dingen anders, probeert uit en onderzoekt wat dat oplevert (Derksen, 2021). Dit is toegevoegd omdat daarin ook de link wordt gelegd naar het gezamenlijk ontdekken wat wel/niet werkt.

#### *Groepsdynamische karakteristieken*

Groepsdynamische karakteristieken bestaat uit drie karakteristieken: gedeeld vertrouwen en respect, collegiale aanmoediging en support, en sociale cohesie. Gedeeld vertrouwen en respect betreft een ondersteunend, affectief en veilig klimaat waar problemen en tegenstellingen woorden krijgen met collegiale aanmoediging waarin zorg en aandacht is voor elkaar (Van Meeuwen, 2022). Sociale cohesie gaat erover onderdeel te willen zijn van de groep (Van Meeuwen, 2022; Vangrieken et al., 2017). Binnen de context van onderwijskundigen is voor collegiale aanmoediging de verbinding met de opgave en de dialoog daarover relevant. Daarom is de definitie aangevuld met: persoonlijk instappen in de opgave met de verbinding die het individu ermee heeft (Houtkamp et al., 2019). Er is een productieve dialoog als er gelijkwaardigheid is van eigenaar- en deelnemerschap om krachtige verbindingen tot stand te brengen (Musework, z.d.).

#### **Toespitsing**

Het doel van dit onderzoek is te ontdekken in hoeverre leerinterventies, gebaseerd op de beïnvloedende procesfactoren van het PLG-framework, bijdragen aan het samenwerken en leren tussen leerlijnteams.

### Hoofdvraag

*In hoeverre draagt het geheel aan leerinterventies bij aan het samenwerken en leren binnen team L&O uitgedrukt in PLG-categorieën?*

### Deelvragen

1. In welke mate is er een verschil in samenwerken en leren, uitgedrukt in termen van PLG-categorieën, binnen team L&O voorafgaand en na afloop van alle leerinterventies?
2. Welke bijdragen hebben de leerinterventies volgens de ervaringen van de deelnemers, de facilitator en de ontwerpgroep met betrekking tot samenwerken en leren, uitgedrukt in PLG-categorieën?
3. Hoe interpreteren de deelnemers van team L&O de bij deelvraag 1 gegeven scores omtrent samenwerken en leren binnen team L&O, uitgedrukt in termen van PLG-categorieën?

## Methode

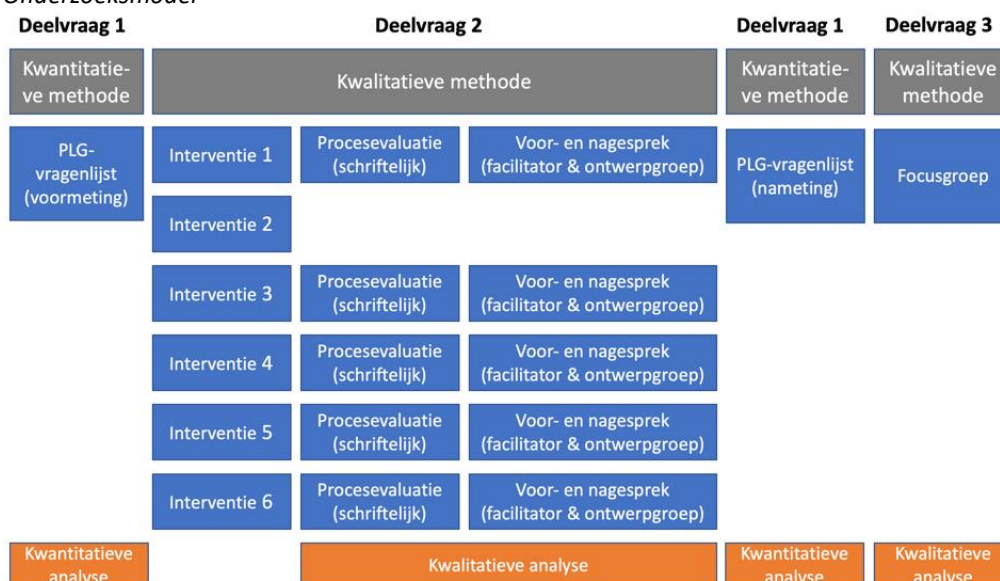
### Onderzoeksopzet

Dit praktijkonderzoek is te zien als een effectonderzoek. Er is voor effectonderzoek gekozen omdat dit het verschil inzichtelijk maakt in de PLG-categorieën voorafgaand en na afloop van de leerinterventies. Via kwantitatieve en kwalitatieve methoden is gepoogd een antwoord te geven op de hoofdvraag. Er is gekozen voor kwantitatieve methoden om de voortgang van de doorontwikkeling op de PLG-categorieën te meten en kwalitatieve methoden om betekenis te kunnen geven aan de voortgang via rijkere data.

Voor de beantwoording van deelvraag 1 is de PLG-vragenlijst als onderzoeksinstrument als voor- en nameting ingezet (Van Meeuwen, 2022). Tussendoor zijn de leerinterventies uitgevoerd. Voor de beantwoording van deelvraag 2 is een schriftelijke procesevaluatie via Google Forms ingezet als onderzoeksinstrument om de deelnemers van de PLG systematisch te bevragen één week na afloop van iedere leerinterventie. Ook is het onderzoeksinstrument interview ingezet om de facilitator die de leerinterventies begeleidde en de ontwerpgroep (bestaande uit twee PLG-deelnemers) afzonderlijk van elkaar te interviewen via een voor- en nagesprek bij iedere leerinterventie, met als doel om ervaringen vanuit meerdere perspectieven op te vragen. Voor de beantwoording van deelvraag 3 werd via het onderzoeksinstrument focusgroep betekenis gegeven aan de resultaten van de voor- en nameting. De onderzoeksopzet is schematisch weergegeven in Figuur 2.

**Figuur 2**

### Onderzoeksmodel



## Deelnemers

Negen onderwijskundigen, verdeeld over de zes leerlijnteams, namen deel aan dit onderzoek. Het betrof de leerlijnteams: Aanleg Onderhoud, Omgevingswet en Assetmanagement, Verkeer- en Watermanagement, Leiderschap, Data- en Informatievoorziening, Bedrijfsvoering en Duurzame leefomgeving. Elk leerlijnteam bestaat uit twee tot vier onderwijskundigen. Er is gestreefd naar een vertegenwoordiging van alle leerlijnteams. Van sommige leerlijnteams waren twee onderwijskundigen (afwisselend) vertegenwoordigd bij de leerinterventies. Er is gekozen om alleen de interne onderwijskundigen van RWS uit te nodigen en niet de externe onderwijskundigen omdat het om de doorontwikkeling van het collectieve geheugen van RWS gaat waarin continuïteit wordt nagestreefd. De continuïteit voor het team is groter met interne onderwijskundigen dan bij externe onderwijskundigen die kort onderdeel zijn van team L&O. De leeftijd van de onderwijskundigen varieert van 27 tot 61 jaar. Het betreft acht vrouwen en één man, allen met een westerse achtergrond. Het opleidingsniveau is minimaal hbo-niveau. De PLG-groep betreft een variatie van junior/medior/senior onderwijskundigen van de zes leerlijnen en één leidinggevende (tevens opdrachtgever) met affiniteit met onderwijskunde. Senior onderwijskundigen werken op strategisch niveau, medior onderwijskundigen op tactisch niveau en junior onderwijskundigen op operationeel niveau.

De onderzoeker is lid van team L&O en werkt in de dagelijkse praktijk binnen leerlijnteam Aanleg Onderhoud, Omgevingswet en Assetmanagement. Dit maakt dat onderzoeker, zoals Saunders et al. (2019) beschrijven, als participatief onderzoeker deelneemt aan het onderzoek. Een voordeel hiervan is onderzoeker dicht bij de deelnemers staat, een goed beeld heeft van de dagelijkse praktijk en daardoor veel meekrijgt. Een nadeel hiervan is dat het objectieve, afstandelijke perspectief, sneller verloren kan gaan. Dit is zoveel mogelijk ondervangen door onderzoeker niet de input te laten leveren in de vragenlijst, procesevaluatie en focusgroep zodat zij met wat afstand naar deze data kon kijken.

### *Privacy en datamanagement*

De onderwijskundigen zijn mondeling en schriftelijk uitgenodigd voor deelname aan dit onderzoek. Vervolgens zijn zij mondeling en schriftelijk per mail gevraagd om de PLG-vragenlijst in te vullen. Daarin werd benadrukt dat de vragenlijst een persoonlijke identificatie nodig heeft om de voor- en nameting aan elkaar te koppelen, maar dat de dataopslag, data-analyse en de publicatie van resultaten volledig anoniem gebeurt. De voor- en nagesprekken en de focusgroep zijn in audio opgenomen voor een betrouwbare gegevensverzameling. De data werden op een veilige plaats binnen computeromgeving Citrix opgeslagen. Voor dit onderzoek zijn de onderwijskundigen vooraf nadrukkelijk om toestemming gevraagd met een 'informed consent' volgens avg-richtlijnen en de toelichting dat de publicatie van de resultaten volledig anoniem is. Deelname aan het onderzoek was vrijwillig en de onderzoekseenheden mochten deelname weigeren zonder consequenties.

## Onderzoeksinstrumenten

Voor deelvraag 1 is kwantitatief onderzoek gedaan via de gevalideerde vragenlijst 'Ontwikkeling van een Professionele Leergemeenschap (PLG)' van Van Meeuwen (2022), zie bijlage A. De vragenlijst werd op individueel niveau, via Google Forms, uitgezet en had als doel om verschillen in score op de PLG-categorieën in de voor- en nameting inzichtelijk te maken. Een voorbeeld van een vraag bij de categorie samenwerken is 'Ik leg collega's dingen voor waar ik me onzeker over voel'. Een vragenlijst wordt gebruikt om meningen en gedrag in kaart te brengen en te kunnen vergelijken (Saunders et al., 2019). Ook in dit onderzoek is het gebruikt om meningen en gedrag in kaart te brengen. De vragenlijst bestond uit 117 vragen met een zevenpunts-Likertschaal, met antwoordmogelijkheden variërend van: helemaal mee oneens (1), via neutraal (4) tot helemaal mee eens (7). Niet iedere karakteristiek had een gelijk aantal vragen in de PLG-vragenlijst, dit varieert van tussen de vijf en elf vragen per karakteristiek. Aangezien de terminologie in de vragenlijst niet helemaal passend was bij de context van onderwijskundigen is ervoor gekozen om de term 'leerling/student' te vervangen door 'deelnemer', de term 'leerkracht/docent' door 'onderwijskundige', 'school' door 'RWS/organisatie' en 'schoolleiders' door 'management'. Om tot een definitieve vragenlijst te komen is de aangepaste vragenlijst voordat deze uitgezet werd, voorgelegd en besproken met een onderwijskundige die niet deelnam aan de PLG en met de opdrachtgever. Daarnaast is nadrukkelijk, zowel mondeling als schriftelijk via een introductie, genoemd dat de vragenlijst oorspronkelijk voor het onderwijs bedoeld was en dat daardoor sommige vragen mogelijk minder passend zijn voor de context van onderwijskundigen. Vanwege het geringe aantal onderwijskundigen dat de vragenlijst invult (6 onderwijskundigen bij de voor- en nameting) en wisselingen in de groep, zijn de uitkomsten op de vragenlijst na aanpassing niet opnieuw onderzocht op betrouwbaarheid en validiteit. Schönbrodt en Perugini (2013) lieten zien dat een cronbach's alpha test onstabiel kan worden bij een beperkt aantal

respondenten (<250). Daarnaast is de meeste informatie gehaald uit de betekenis die aan de scores gegeven werd door onderwijskundigen voor de beantwoording van deelvraag 3.

Voor deelvraag 2 is kwalitatief onderzoek gedaan via een schriftelijke procesevaluatie die via Google Forms structureel één week na iedere leerinterventie op individueel niveau is uitgezet, zie bijlage B. Een evaluatie kan worden ingezet om vragen te stellen en zo de gebeurtenissen in kaart te brengen (Saunders et al., 2019). De procesevaluatie is ingezet om gebeurtenissen in de PLG in kaart te brengen via gerichte vragen. Alle procesevaluatievragen zijn voorafgaand aan de leerinterventies samengesteld in overleg met de opdrachtgever, zodat de vragen in lijn zijn met de context, het doel van het onderzoek en de wens van de opdrachtgever. Om uitspraken te kunnen doen over de invloed van leerinterventies op het samenwerken en leren is bijvoorbeeld gevraagd “In hoeverre heeft de interventie bijgedragen aan het samenwerken en samen leren in het team?”. Daarnaast was er consequent een mondelinge voor- en nabespreking met de facilitator en het ontwerpteam om vooruit en terug te kijken op de leerinterventies en om te bespreken of de doelen die per leerinterventie beoogd waren, behaald zijn (zie bijlage C). Om uitspraken te kunnen doen over het doel is bijvoorbeeld gevraagd “Welke dynamieken omtrent samenwerken en samen leren zijn je opgevallen?”.

Voor deelvraag 3 is kwalitatief onderzoek gedaan door via een focusgroep betekenis te geven aan de uitkomsten van de vragenlijst (deelvraag 1). De focusgroep werd ingezet om de interactieve discussie tussen de deelnemers te stimuleren (Saunders et al., 2019) en gezamenlijk interpretaties te kunnen geven aan de bijdrage van de leerinterventies tot de PLG-categorieën. Twee voorbeelden van vragen die gesteld zijn in de focusgroep: “Wat betekent de lagere score op de categorie samenwerken voor jullie?” en “Wat zegt deze score over het samenwerken en leren binnen team L&O?”. De vragen die in de focusgroep werden gesteld zijn voorafgaand afgestemd met een onderzoeker en een onderwijskundige van een andere organisatie. Er is afgestemd met hen omdat zij een frisse blik konden geven op de vragen in relatie tot het doel van het onderzoek. Door het verzamelen van data via verschillende onderzoeksmethoden is gebruikgemaakt van triangulatie (Saunders et al., 2019). De concepten zijn geoperationaliseerd aan de hand van de PLG-categorieën uit het PLG-framework van Van Meeuwen (2022) en de aanscherpingen die in het theoretisch kader zijn gedaan om het passend te maken voor de context. Daarvoor is in de ontwerpgroep (bestaande uit twee PLG-deelnemers) en met de opdrachtgever besproken wat kenmerkend is per PLG-categorie voor team L&O.

## **Interventie**

De zes leerinterventies met de beoogde bijdrage per PLG-categorie worden hieronder beschreven, daarna wordt ingegaan op het proces rondom de leerinterventies.

### *Leerinterventie 1: Teamdoel en samenwerkingsafspraken (22 september 2022)*

Deze leerinterventie is ingezet om een gezamenlijke norm te creëren om elkaar feedback te kunnen geven en om reflectie te hebben op die norm. Werken aan een gedeelde norm is ook werken aan gedeelde doelen (Derksen, 2021). Deze interventie richt zich zo op de PLG-categorie professionele oriëntatie. Omdat focus op de doelen helpt om het werk gezamenlijk uit te voeren (Mastrogiacono & Osterwalder, 2021), is deze interventie tevens gericht op de PLG-categorie groepsdynamische karakteristieken. De interventie zag er als volgt uit. In deze sessie stond het gezamenlijk ontwikkelen van een nieuw digitaal teambord centraal met een overkoepelend teamdoel en samenwerkingsafspraken. Tijdens de interventie is in subgroepen gewerkt aan het teamdoel, vervolgens is dit plenair teruggebracht naar één gezamenlijk teamdoel. Tot slot is plenair de top drie samenwerkingsafspraken per PLG-lid gedeeld om tot een top tien te komen voor de hele PLG. Het resultaat is een teambord met een gezamenlijk teamdoel en samenwerkingsafspraken.

### *Leerinterventie 2: Mail met evaluatieresultaten = extra interventie (11 oktober 2022)*

Deze leerinterventie is ingezet om een bijdrage te leveren aan de PLG-categorieën professionele oriëntatie, het individueel en collectief leren en de groepsdynamische karakteristieken. Houtkamp et al. (2019) omschrijven dat er collectief geleerd wordt door te vertragen om te versnellen. Daarvoor is het nodig om tot een gezamenlijke betekenis te komen van het vraagstuk, de individuele ambitie en visie te delen en de gezamenlijke norm te framen en reframen. Om dit voor elkaar te krijgen is een mail gestuurd naar alle PLG-deelnemers. De procesevaluatie van leerinterventie 1 gaf inzichten over team L&O. Met nadrukkelijke toestemming van PLG-deelnemers zijn anonieme citaten uit de procesevaluatie geclusterd en rondgestuurd om inzicht te geven en aan te scherpen.

### *Leerinterventie 3: Gedeelde visie op leren en ontwikkelen waaruit L&O handelt (20 oktober 2022)*

Derksen (2021) omschrijft dat het creëren van een gedeeld beeld over de teamdoelen in relatie tot de visie van de organisatie bijdraagt aan de teamsamenwerking. Dit is gericht op een bijdrage aan de PLG-categorie professionele oriëntatie. Het gaat om persoonlijk instappen in de opgave met de verbinding die het individu ermee heeft (Houtkamp et al., 2019). Wat erop gericht is een bijdrage te leveren aan de PLG-categorie groepsdynamische karakteristieken. Tijdens deze sessie werd via een plenair groepsgesprek stilgestaan bij leerinterventie 2. Daarnaast stond het professionele handelen van de onderwijskundigen centraal aan de hand van de rijksbrede visie op leren en ontwikkelen. Dit is gedaan door in subteams een fictief krantenartikel te schrijven over wat team L&O in 2025 bereikt zou hebben. De krantenartikelen werden vervolgens plenair besproken.

#### *Leerinterventie 4: Imago L&O sessie (24 november 2022)*

Houtkamp et al. (2019) omschrijven dat er ervaringsleren plaatsvindt als er zicht is op de wisselwerking tussen het eigen gedrag en de context; wat werkt en wat werkt niet. Door de confrontatie met ervaringen kan er gereflecteerd worden. Dit vraagt een productieve dialoog om krachtige verbindingen tot stand te brengen (Musework, z.d.). En gaat over onderdeel willen zijn van de groep (Van Meeuwen, 2022). Daarmee is beoogd een bijdrage te leveren aan de professionele oriëntatie en de groepsdynamische karakteristieken. Tijdens deze sessie stond het imago van team L&O centraal. Input over het imago van team L&O is voorafgaand door alle leden van team L&O uit de organisatie opgehaald en tijdens de sessie plenair besproken. Vervolgens is het imago van team L&O van buitenstaanders getoetst aan het gewenste imago van team L&O van PLG-deelnemers door inspirerende merken te koppelen aan het imago. De gekozen merken zijn plenair besproken en er is focus aangebracht in wat het gewenste imago is.

#### *Leerinterventie 5: Contemplatieve dialoog aan de hand van het teamdoel (15 december 2022)*

De norm vraagt een gezamenlijk verhaal uitdragen naar de buitenwereld (Houtkamp et al., 2019). Van Meeuwen (2022) benoemt dat gedeeld vertrouwen en respect ontstaat in een ondersteunend, affectief en veilig klimaat waar problemen en tegenstellingen woorden krijgen met collegiale aanmoediging waarin zorg en aandacht is voor elkaar. De leerinterventie is ingezet om een bijdrage te leveren aan de PLG-categorieën professionele oriëntatie, individueel en collectief leren en de groepsdynamische karakteristieken van L&O. Tijdens deze leerinterventie is via een contemplatieve dialoog ingegaan op het teamdoel van L&O, om het teamdoel verder betekenis te geven. Via de contemplatieve dialoog, waarin luisteren centraal staat, is gedeeld wat ieder PLG-lid raakte aan het teamdoel en vervolgens werd op elkaar gereageerd. Daarna is dit vertaald naar aanpassingen in het teamdoel.

#### *Leerinterventie 6: Talentensessie (12 januari 2022)*

Een dialoog wordt ingezet om het collectieve leren te stimuleren (Verbiest, 2003). Het richt zich op de gezamenlijke leerervaringen (Isaacs, 1999). Collega's kunnen gebruikmaken van elkaars talenten en expertises (Kravariti & Johnston, 2019; Sims & Fletcher-Wood, 2021). De leerinterventie is ingezet om een bijdrage te leveren aan de PLG-categorieën professionele oriëntatie, individueel en collectief leren en de groepsdynamische karakteristieken van L&O. Tijdens deze leerinterventie stonden de talenten van de leden van de PLG centraal. Dit werd gedaan door via talententaal, dit is een lijst met talenten en uitleg over talenten, ieder PLG-lid tot een top vijf talenten te laten komen. Vervolgens is in subgroepen tot een top drie talenten gekomen per PLG-lid. Daarna zijn deze talenten gekoppeld aan praktijkcasussen om te bepalen hoe individuele talenten ingezet konden worden in het doorbreken van als belemmerend ervaren patronen.

#### *Proces rondom de leerinterventies*

Samen met de ontwerpgroep is het praktijkvraagstuk verkend en zijn er met het ontwerpmodel DRIE (Ruijters & Veldkamp, 2012) passende leerinterventies ontwikkeld. Met de leerinterventies is beoogd een PLG te vormen. De leerinterventies werden fysiek uitgevoerd in een intern trainingslokaal. Vijf van de zes leerinterventies werden begeleid door een interne facilitator. Eind juli 2022 zijn de leerinterventies ingepland door onderzoeker via Teams-uitnodigingen en is een interne facilitator benaderd die bewust buiten de PLG staat. Eind augustus zijn de PLG-deelnemers mondeling en begin september schriftelijk per mail op de hoogte gebracht van het doel van het onderzoek. In de periode van september 2022 tot januari 2023 was er iedere maand één leerinterventie. De eerste leerinterventie vond plaats op 22 september 2022, de laatste was op 12 januari 2023. Iedere leerinterventie duurde 2 uur, met uitzondering van leerinterventie 2, die was schriftelijk. In totaal zijn vijf leerinterventies gepland. Na afloop van de eerste leerinterventie is door de onderzoeker, in overleg met betrokkenen, een extra schriftelijke leerinterventie gedaan om de kans te vergroten de doelen van dit onderzoek

te behalen. Iedere leerinterventie is door onderzoeker op een systematische manier voorbereid en geëvalueerd met de PLG-deelnemers, de opdrachtgever, de ontwerpgroep en de facilitator. Dit proces wordt hierna beschreven.

De PLG-deelnemers en opdrachtgever ontvingen twee weken voor de start van iedere leerinterventie een voorbereidingsmail via de Teams-uitnodiging met het doel en de inhoud van de leerinterventie en de verwijzing naar de voorbereidende opdracht(en) in het leerportaal. Een (halve) week later werd per mail of in de groepsapp een reminder naar de deelnemers gestuurd om de voorbereidende opdracht(en) in te leveren. Eén week na afloop van de leerinterventie ontvingen de PLG-deelnemers per mail een samenvatting van de resultaten, eventuele vervolgacties en een link naar de procesevaluatie in Google Forms. Wanneer nodig werd er twee of drie dagen later een reminder gestuurd voor het invullen van de procesevaluatie. De opdrachtgever werd iedere drie weken op de hoogte gehouden van de voortgang van de leerinterventies en de resultaten. Ongeveer twee weken voorafgaand aan iedere leerinterventie werd het draaiboek besproken met de ontwerpgroep en vervolgens met de facilitator. Voor de eerste leerinterventie is alleen vooruitgekeken met de ontwerpgroep en vervolgens met de facilitator. Na de eerste leerinterventie werd het voorgesprek met de ontwerpgroep en facilitator een voor- en een nagesprek. De leerinterventie werd nabesproken, de evaluatieresultaten werden bekeken en er werd op basis van de doelen bepaald of het draaiboek voor de volgende leerinterventie nog passend was. Na de laatste leerinterventie was er alleen een nagesprek.

### **Procedure**

In augustus 2022 is de PLG-vragenlijst uitgezet. Vanaf september 2022 tot aan januari 2023 is er zoals gepland iedere maand een leerinterventie geweest. Rondom de leerinterventies is er steeds data verzameld door de deelnemers een procesevaluatie in te laten vullen en door voor- en nagesprekken met de ontwerpgroep en facilitator te voeren. Bij interventies 1, 3 en 4 waren zes deelnemers aanwezig, bij interventies 5 en 6 waren zeven deelnemers. In oktober 2022 is er een extra ongeplande schriftelijke leerinterventie uitgevoerd om bij te sturen richting de doelen. Om deze interventie uit te voeren zijn de resultaten van de schriftelijke procesevaluatie gedeeld met ontwerpgroep en facilitator en telefonisch besproken. Vervolgens is begin oktober aan de PLG-deelnemers per mail toestemming gevraagd om anonieme citaten van de procesevaluatie per mail te sturen naar alle PLG-deelnemers om ervan te leren. Iedere PLG-deelnemer heeft schriftelijk toestemming gegeven. Half oktober is de samenvatting van de procesevaluatie met citaten van PLG-deelnemers (geclusterd op drie thema's) gedeeld.

Bij de start van de leerinterventies blijkt dat een aantal PLG-deelnemers niet consequent kon deelnemen aan de PLG-leerinterventies. Dit kwam door overmacht, ziekte/zwangerschap of er werd prioriteit gegeven aan andere agenda-afspraken. In het begin waren vijf PLG-deelnemers aangehaakt, dit nam toe en bij de laatste interventie waren zeven deelnemers aanwezig. Door onderzoeker en alle PLG-deelnemers zijn niet betrokken collega's vanaf het begin aangesproken op dat zij er niet bij waren. Uiteindelijk zorgde dit ervoor dat vanaf leerinterventie 3 iedereen was aangehaakt. Door onderzoeker en alle PLG-deelnemers is ervoor gezorgd dat de deelnemers die later aanhaakten zoveel mogelijk informatie en context ontvingen over wat er in de eerste twee interventies gedaan is. Hierdoor zijn zij zo goed mogelijk betrokken bij het proces.

Na afloop van leerinterventie 6 werden deelnemers gevraagd om de nameting in te vullen. Vervolgens zijn de data in januari en februari 2023 geanalyseerd en vond eind februari de focusgroep plaats. De transcripten uit de voor- en nagesprekken met de ontwerpgroep en facilitator zijn schriftelijk aan hen voorgelegd. De eerste twee gesprekken met de ontwerpgroep en de facilitator zijn niet opgenomen, wel is door onderzoeker een samenvatting gemaakt tijdens het gesprek. Deze samenvatting is als membercheck voorgelegd aan de ontwerpgroep en facilitator en goedgekeurd (Saunders et al., 2019). Van de voor- en nagesprekken die volgden en de focusgroep zijn de transcripten voorgelegd aan de facilitator en de ontwerpgroep en goedgekeurd.

### **Data-analyse**

De data-analyse is in een aantal stappen uitgevoerd, eerst kwantitatief en daarna kwalitatief.

#### *Kwantitatieve analyse*

Voor de beantwoording van deelvraag 1 is gebruikgemaakt van kwantitatieve data-analyse. Er zijn vier medewerkers die zowel de voor- en nameting hebben ingevuld en twee medewerkers die alleen de voormeting of de nameting hebben ingevuld. Er is gezien deelvraag 1 gekozen om de individuele score van PLG-deelnemers niet mee te nemen vanwege wisselingen in de PLG-groep. In totaal is er een respons van zes deelnemers in zowel de voor- als de nameting. Voor de data-analyse zijn de scores op de voor- en nameting van de PLG-vragenlijst van Google Forms naar Microsoft Excel geëxporteerd. Vervolgens zijn de voor- en nameting in één

Excel-bestand gezet. Daarna is er per PLG-categorie en de daaronder vallende PLG-karakteristieken op groepsniveau de gemiddelde score berekend en de procentuele groei/daling per PLG-karakteristiek. Als laatste zijn de gemiddelde en procentuele scores afgezet tegen de volgende criteria: wanneer er >6 of een 7 gescoord is op de voor óf de nameting (criterium 1). Wanneer er <3 gescoord is op de voor óf de nameting (criterium 2). Wanneer de procentuele score meer dan 10% lager of 20% hoger op de nameting ten opzichte van de voormeting is (criteria 3 en 4). Wanneer er zowel op de voormeting als de nameting lager dan 4 gemiddeld is gescoord of hoger dan 6 gemiddeld is gescoord (criteria 5 en 6).

#### *Kwalitatieve analyse*

Voor de beantwoording van deelvraag 2 is gebruikgemaakt van kwalitatieve data-analyse. Dit betreft de data van de voor- en nagesprekken met de ontwerpgroep en facilitator, de schriftelijke procesevaluatie van de PLG-deelnemers. De audio-opnames van de ontwerpgroep zijn getranscribeerd in Word en vervolgens zijn de transcripten gefragmenteerd en gecodeerd in Word. Betekenisvolle fragmenten gekopieerd en in Excel geplaatst in de kolom met de betreffende code. Een voorbeeld van een betekenisvol fragment bij gedeelde visie is "Nu werden we gedwongen om er verder over te praten om zo gezamenlijk tot een teamdoel te komen". Het Excel-bestand is op chronologische volgorde in de tijd gevuld. Dit betekent dat onderzoeker gestart is met de eerste procesevaluatie en daarna met de eerste voor- en nagesprekken met facilitator en ontwerpgroep. Vervolgens is de tweede procesevaluatie en het tweede voor- en nagesprek geanalyseerd, etc. Per leerinterventie en per voor- en nagesprek een samenvatting gemaakt van alle fragmenten die bij een code zijn ondergebracht. Deze samenvattingen werden gecombineerd per code en vervolgens geanalyseerd, om zo een antwoord te vinden dat alle leerinterventies overstijgt en gerelateerd is aan de PLG-categorieën.

Voor de beantwoording van deelvraag 3 is gebruikgemaakt van kwalitatieve data-analyse. Dit betreft de data van de focusgroep. De audio-opname van de focusgroep is getranscribeerd in Word en vervolgens zijn de transcripten gefragmenteerd en gecodeerd in Word. Betekenisvolle fragmenten gekopieerd en in Excel geplaatst in de kolom met de betreffende code. Vervolgens is er per code een samenvatting gemaakt van alle fragmenten.

Bovenstaande kwalitatieve analyse voor zowel deelvraag 2 en 3 is gedaan aan de hand van een coderingsschema (zie bijlage D). Dit coderingsschema is gebaseerd op het theoretische kader en het PLG-framework, de kernbegrippen en dimensies zijn overeenkomend hiermee. Een voorbeeld hiervan is de PLG-categorie individueel en collectief leren, dit is een kernbegrip in het coderingsschema en de PLG-karakteristieken samenwerken, reflectie, geven en ontvangen van feedback en experimenteren zijn bijbehorende dimensies. Bij het kiezen van de juiste woorden in het coderingsschema is gebruikgemaakt van de vragenlijst, die gebruikt is bij deelvraag 1. Het coderingsschema is gecheckt door een onderwijskundige van een andere organisatie en opdrachtgever, om de logische samenhang met het theoretische kader en de vragenlijst te bekijken. Er is gekozen voor een coderingsschema omdat dit een kijkvenster geeft om naar de data te kijken en de verwachtingen van de concepten voorafgaand aan het onderzoek duidelijk maakt (Doorewaard et al., 2019).

De codering van de eerste 10% van de kwalitatieve data is samen met een externe wetenschapper gedaan om de interbetrouwbaarheidsbeoordeling te vergroten. De wetenschapper en de onderzoeker hebben eerst het coderingsschema doorgenomen en daarna afzonderlijk de data gefragmenteerd en gecodeerd. Vervolgens hebben zij gezamenlijk alle fragmenten en codes doorgenomen. Dit is gedaan vanwege het vierogen-principe waarin meer dan één persoon oordeelt en een besluit neemt, om bij de overwegingen het juiste kader te kiezen (Doorewaard et al., 2019). Bij sommige fragmenten was er twijfel. Zo was er twijfel over het fragment "er is ruimte voor ieders perspectief". Dit zou kunnen vallen onder de code 'gedeelde visie' want er wordt stilgestaan bij de betekenis van de opgave en er wordt stilgestaan bij wat raakt. Ook kan het vallen onder de code 'sociale cohesie' omdat het gaat over persoonlijk instappen in de opgave en de verbinding die iemand er als individu mee heeft. Uiteindelijk is gekozen om hieraan de code sociale cohesie te geven omdat het meer zegt over het individu in de PLG dan de gedeelde visie die meer raakt aan het collectief. Er is na de eerste analyse (de eerste 10% van de kwalitatieve data) tweemaal overleg geweest over nieuwe twijfelgevallen, daarna waren er geen twijfelgevallen meer. Bij de eerste coderingen in maart 2023 is gebleken dat het eerste coderingsschema op basis van voortschrijdend inzicht aangepast moest worden. Zo is gebleken dat de code reflectie als verzamelbak werd gebruikt voor data die geen plek had gekregen bij de andere codes. Dit vroeg een aanscherping van de code reflectie waarin opgenomen is dat het om reflectie gaat die in de PLG plaatsvindt, niet over de vorm van de leerinterventie. De resultaten en conclusies zijn voorgelegd aan de PLG-deelnemers om de bias van onderzoeker zoveel mogelijk te filteren en ervoor te zorgen dat de conclusies in lijn liggen met de gepresenteerde resultaten.

## Resultaten

De resultaten, gebaseerd op de verzamelde data uit de voor- en nameting, de procesevaluatie van deelnemers, facilitator en ontwerpgroep en de focusgroep, worden beschreven aan de hand van de drie deelvragen.

*Deelvraag 1: In welke mate is er een verschil in samenwerken en leren, uitgedrukt in termen van PLG-categorieën, binnen team L&O voorafgaand en na afloop van alle leerinterventies?*

In totaal zijn in de vragenlijst drie PLG-categorieën onderverdeeld in elf dimensies. Er zijn negen dimensies waarop in de nameting hoger en twee dimensies waarop in de nameting lager is gescoord dan op de voormeting. Het totale overzicht van de scores van de voor- en nametingen wordt getoond in tabel 1.

**Tabel 1**

| <i>Score en procentuele ontwikkeling per PLG-categorie en dimensie</i> |                                                          |                             |                           |                          |
|------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|-----------------------------|---------------------------|--------------------------|
| PLG-categorie                                                          | Dimensie                                                 | Gemiddelde score voormeting | Gemiddelde score nameting | Procentuele ontwikkeling |
| Professionele oriëntatie                                               | Gedeelde visie                                           | 3,97                        | 5,00                      | +25,94%                  |
|                                                                        | Gedeelde verantwoordelijkheid                            | 3,55                        | 3,97                      | +11,83%                  |
|                                                                        | Gedeelde focus op lerende                                | 4,90                        | 4,98                      | +1,63%                   |
|                                                                        | Gedeelde focus op continue ontwikkeling onderwijskundige | 4,96                        | 5,30                      | +6,85%                   |
| Individueel en collectief leren                                        | Samenwerken                                              | 4,98                        | 4,75                      | -4,32%                   |
|                                                                        | Reflectie                                                | 4,43                        | 4,78                      | +7,90%                   |
|                                                                        | Geven en ontvangen van feedback                          | 4,08                        | 4,47                      | +9,65%                   |
|                                                                        | Experimenteren                                           | 4,00                        | 4,33                      | +8,25%                   |
| Groepsdynamische processen                                             | Gedeeld vertrouwen en respect                            | 4,95                        | 5,33                      | +7,68%                   |
|                                                                        | Collegiale support en aanmoediging                       | 5,53                        | 5,67                      | +2,53%                   |
|                                                                        | Sociale cohesie                                          | 4,93                        | 4,83                      | -2,03%                   |

De dimensies gedeelde visie en gedeelde verantwoordelijkheid zijn het meest toegenomen. Dit kan samenhangen met de leerinterventies waarin hier sterk de nadruk op ligt. Echter, pas na deelvraag 2 kan hierover meer gezegd worden. De dimensie samenwerken vertoont een afname. Deze afname vraagt gezien het hoofddoel van dit onderzoek om een nadere verklaring. Ook de dimensie sociale cohesie is afgenomen terwijl de vorming van een PLG juist zou moeten bijdragen aan het groepsgevoel.

*Deelvraag 2: Welke bijdragen hebben de leerinterventies volgens de ervaringen van de deelnemers, de facilitator en de ontwerpgroep met betrekking tot samenwerken en leren, uitgedrukt in PLG-categorieën?*

De ervaringen van deelnemers, facilitator en ontwerpgroep zijn hieronder uiteengezet, per PLG-categorie en de daarbij horende dimensie.

In totaal zijn er over negen dimensies uitspraken gedaan, namelijk: gedeelde visie, gedeelde verantwoordelijkheid, gedeelde focus continue ontwikkeling onderwijskundige, samenwerken, reflectie, geven en ontvangen van feedback, gedeeld vertrouwen en respect, collegiale aanmoediging en support en sociale cohesie. Over twee dimensies zijn geen uitspraken gedaan, namelijk over: gedeelde focus op lerende en experimenteren. Hieronder is eerst een algemene samenvatting van de resultaten per dimensie gegeven met daaronder een greep uit de citaten van deelnemers, facilitator en ontwerpgroep waarop de samenvatting is gebaseerd (zie Tabel 2).

**Tabel 2**

| <i>Ervaringen van leerinterventie 1</i> |                                                                                                                                                                                                                                         |
|-----------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Dimensie                                | Resultaten                                                                                                                                                                                                                              |
| PLG-categorie: Professionele oriëntatie |                                                                                                                                                                                                                                         |
| Gedeelde visie                          | In de leerinterventies is een leercurve te zien in de ervaringen van de betrokkenen. Eerst blijkt er onduidelijkheid en discussie te zijn over de opdracht van L&O en wat het teamdoel is. Daarna is men zoekende naar de betekenis van |

|                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|----------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                          | <p>de gedeelde visie voor het werk en de vertaling daarvan in het werk. De ambities van team L&amp;O zijn inzichtelijk geworden en via verschillende iteraties is er uiteindelijk gekomen tot een gedeelde visie.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- "Er was veel discussie over wat onze opdracht is en hoe we vinden hoe we dit moeten invullen".</li> <li>- "We wisten wel dat er een verschil zit in hoe men aankijkt tegen ons teamdoel (...). Dat is nu goed boven water gekomen en besproken".</li> <li>- "Maar we zijn tot een gezamenlijk beeld gekomen".</li> <li>- "We nog zoekende zijn naar de visie en wat dit voor ons werk betekent".</li> <li>- "Meer inzichtelijk geworden wat de ambities van het L&amp;O team zijn en hoe het L&amp;O team nu op de kaart staan".</li> </ul>                                                                                                                                                                                                        |
| Gedeelde verantwoordelijkheid                            | <p>Via de leerinterventies is er tot gedragen (samenwerkings)afspraken gekomen. Daardoor is er een collectief teamgevoel ontstaan met gezamenlijke beelden. Er werd initiatief genomen om commitment te krijgen over de verantwoordelijkheid, bijvoorbeeld door een appél te doen om aanwezig te zijn bij alle leerinterventies. Er was discussie over de verantwoordelijkheid en uiteindelijk is consensus bereikt.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- "Mooie start met samenwerkingsafspraken".</li> <li>- "Er is echt verdieping op de afspraken gedaan en commitment getoond".</li> <li>- "Er is wat meer verinnerlijkt wat de samenwerkingsafspraken betekenen".</li> <li>- "Teamgevoel, gezamenlijke beelden, gezamenlijke passie".</li> <li>- "In collectief is besproken dat iemand er steeds niet was en er werd appél gedaan om diegene er toch bij de te betrekken".</li> <li>- "Er was een positiever groepsgevoel, waarbij iedereen gewaardeerd wordt met zijn eigen talenten".</li> </ul> |
| Gedeelde focus op lerende                                | Hierover werden geen uitspraken gedaan.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| Gedeelde focus op continue ontwikkeling onderwijskundige | <p>In de leerinterventies werd professionaliteit gezien.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- "Ik zie veel professionaliteit; inzicht over het vakgebied".</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| PLG-categorie: Individueel en collectief leren           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| Samenwerken                                              | <p>Via de leerinterventies werd een bijdrage geleverd aan de samenwerking. Er werd samengewerkt en geleerd. Zo is er meer duidelijkheid ontstaan over wat de ander in de PLG doet. Er zat betrokkenheid in de interventies om dingen te bespreken en om door te gaan.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- "Je merkt dat er wel een ander gesprek ontstaat (bijvoorbeeld over samenwerken), waardoor er nieuwe 'bekentenissen' naar boven komen".</li> <li>- "We weten niet precies wat de ander doet eigenlijk. Wat mij opviel is dat we heel erg aan het uitleggen waren naar elkaar".</li> <li>- "De interventie geeft tijd en gelegenheid om samen te werken/leren".</li> <li>- "Iedereen wil door, willen bespreken maar willen ook door. Het gaat nu meer van wij zijn professionals en wij willen iets".</li> <li>- "De interventie heeft bijgedragen aan samenwerken".</li> <li>- "We zijn met z'n allen aan het leren hoe we als team moeten samenwerken".</li> </ul>                            |
| Reflectie                                                | <p>Door de leerinterventies werd er gestreefd naar resultaat en keuzes maken. Sommige uitgenodigde medewerkers waren niet betrokken, dit gaf verstoring in het maken van afspraken. Er is daadkrachtig, flexibel en rustig gewerkt en genomen stappen zijn besproken en aangescherpt. Door de leerinterventies zit er meer regie in de groep. Aandachtspunt is dat iedereen aan het woord komt. Soms kwam er onduidelijkheid over de opdracht en werd betwijfeld of er daadwerkelijk naar elkaar geluisterd werd. In de laatste sessie werd ervaren dat er geluisterd en gehandeld werd naar opgedane inzichten.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |

|                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|--------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- “Doordat er duidelijk naar resultaten werd gestreefd (teamdoel, afspraken), bleven we niet hangen in gepraat, maar werden we ook gedwongen een keuze te maken”.</li> <li>- “Niet iedereen was er dat is jammer en merkte je ook in de afspraken maken”.</li> <li>- “Veel meer rust kwam er op een gegeven moment in de interventie”.</li> <li>- “We hebben met elkaar nog eens stilgestaan bij de stappen die zijn genomen en deze aangescherpt”.</li> <li>- “Je ontkomt bijna niet aan een inhoudelijk gesprek daarover, maar daar wordt nu wel op geïntervenieerd. Dus er is dan op een gegeven moment iemand in de groep die zegt we moeten het er nu over hebben of op een ander moment. Dus er zit meer regie in de groep zelf”.</li> <li>- “Het leek ook wel of luisteren niet onze kernkwaliteit is, van een aantal wel maar een aantal vullen gewoon de ruimte op, dat is niet zoals de interventie bedoeld was. Wat me ook opvalt dat we daar als team niet op ingrijpen”.</li> <li>- “We luisteren naar elkaar en proberen met deze inzichten een volgende stap te zetten”.</li> </ul>                                                                                                                            |
| Geven en ontvangen van feedback                  | <p>Via de leerinterventies kwam naar boven dat er meer gestuurd mag worden op beslissingen nemen en handelen naar reflectie. Ook blijkt dat wanneer een opdracht niet goed wordt gevolgd, hier niet op ingegrepen wordt door de groep. En wordt benoemd dat er strakker op de tijd gestuurd kan worden. Later blijkt dat er SMART-afspraken worden gemaakt, men elkaar beter kent en meer durft te zeggen.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- “Als we weer dreigen te verzanden in discussies die niet bijdragen aan het beoogde resultaat van de interventies, dan mogen we echt weer bij de les worden geroepen”.</li> <li>- “Wel reflecteren maar niet handelen naar de reflectie”.</li> <li>- “Dat zag je ook aan de afronding van de opdrachten, SMART-afspraken. Eén van de meest concrete ooit”.</li> <li>- “Je merkt bij de derde interventie, we kennen elkaar beter, als team kennen we elkaar beter en volgens mij durven we meer tegen elkaar te zeggen”.</li> <li>- “Helaas werden de spelregels niet door alle collega's goed gevolgd. Wat jammer is, want daardoor verloor de opdracht zijn kracht”.</li> <li>- “Begeleiding had wat strakker op de tijd mogen zitten, dit is ook uitgebreid ter sprake gekomen in het overleg”.</li> </ul> |
| Experimenteren                                   | Hierover werden geen uitspraken gedaan.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| PLG-categorie: Groepsdynamische karakteristieken |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| Gedeeld vertrouwen en respect                    | <p>In de leerinterventies zijn er wisselende ervaringen op deze categorie. Zo ervaren betrokkenen een dynamiek van vriendelijkheid en betrokkenheid. Soms werd er ongemak, onveiligheid en veel emotie ervaren. Vervolgens werd er verbinding en ruimte voor ieders perspectief ervaren.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- “Dynamiek van vriendelijkheid, onderling begrip”.</li> <li>- “Iedereen voelt dat er iets moet gebeuren maar dit is nog niet genoeg. Geen weerstand en ook geen afhaken”.</li> <li>- “Uit de opdracht ontstond wel iets omdat er verschillende meningen waren en deze naar boven kwamen”.</li> <li>- “Er was een ongemakkelijke sfeer wat ook zorgde voor onveiligheid”.</li> <li>- “Dat niet iedereen zich veilig genoeg voelt om wat te zeggen”.</li> <li>- “Er zat ook nogal wat emotie (...). En sommige dachten ik heb het nu op een bepaalde manier geïnterpreteerd, misschien doe ik het nu wel verkeerd”.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |

|                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>- "Er kunnen dingen gezegd worden zonder dat direct het lijntje breekt of een ongemakkelijke stilte, het is er nu gewoon, perspectieven worden uitgewisseld en oh ja we moeten doorpakken".</li> <li>- "Je ziet dat we accepteren elkaar en ook dat we allemaal anders zijn".</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| Collegiale support en aanmoediging | <p>Via de leerinterventies leren betrokkenen elkaar beter kennen, werd besproken wat dwarszat, was een fijne sfeer gericht op de inhoud. Ook werd benoemd dat er gesprekken zijn gevoerd waarbij niet iedereen evenveel input gaf. Later is uitgesproken dat wel iedereen zijn of haar mening kon geven.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- "Deze bijeenkomst heeft bijgedragen aan elkaar beter leren kennen".</li> <li>- "Kunnen zeggen wat je dwarszat, dat werd ook echt besproken".</li> <li>- "Sommige collega's hebben (bijna) geen input".</li> <li>- "Bij ons in het clubje was het echt wel een hilarische toestand, maar echt ook wel met waardevolle input, een fijne sfeer, maar wel met inhoud".</li> <li>- "Een beter inzicht in de motivatie en zorgen van collega's".</li> <li>- "De uitgesproken intentie dat iedereen zijn of haar mening kan geven, zonder daarin verbinding te verliezen met de groep".</li> <li>- "Er werd veel waardering uitgesproken naar elkaar".</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                    |
| Sociale cohesie                    | <p>Via de leerinterventies was er ruimte voor het open gesprek, er was een fijne dynamiek. er werd naar elkaar geluisterd, er was nieuwsgierigheid en betrokkenheid. Ook werd benoemd dat niet iedereen tegelijkertijd betrokken was en één betrokkene noemde dat er geen ruimte was voor iedereen om iets te zeggen.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- "Er ruimte was voor ieders perspectief".</li> <li>- "Dat er ruimte was voor het open gesprek".</li> <li>- "Elkaar helemaal uit laten praten. Als iemand het woord neemt die een tijdje wat minder heeft gezegd, die krijgt dan direct de ruimte. Er wordt goed naar elkaar geluisterd".</li> <li>- "De energie stroomde dat vond ik heerlijk om te zien en te ervaren".</li> <li>- "Dat we met elkaar open en eerlijk het gesprek aan gaan. De dynamiek is prettig".</li> <li>- "Vond ook sommige deelnemers heel stil, niet aanwezig".</li> <li>- "Vaak dezelfde mensen veel praten, waardoor de mening van andere niet altijd even goed naar voren komt".</li> <li>- "De ruimte voor ieders inbreng en de tijd nemen om te luisteren gaf ruimte voor net iets andere invalshoeken in de gesprekken".</li> <li>- "Er is veel meer openheid in het gesprek, enorm volwassen gesprek".</li> </ul> |

Op de dimensie gedeelde focus van de lerende worden geen uitspraken gedaan. Dat is opvallend omdat met alle zes de leerinterventies beoogd is een bijdrage te leveren aan professionele oriëntatie. Daarnaast is er geen uitspraak gedaan over experimenteren, dat is opvallend omdat er met drie leerinterventies beoogd is een bijdrage te leveren aan individueel en collectief leren. Ook is er maar eenmaal iets gezegd over gedeelde focus op continue ontwikkeling onderwijskundige, dat is noemenswaardig omdat met alle zes de leerinterventies beoogd is een bijdrage te leveren aan professionele oriëntatie.

*Deelvraag 3: Hoe interpreteren de deelnemers van team L&O de bij deelvraag 1 gegeven scores omtrent samenwerken en leren binnen team L&O, uitgedrukt in termen van PLG-categorieën?*

De interpretaties die de deelnemers van team L&O in de focusgroep geven aan de scores die naar voren zijn gekomen uit deelvraag 1, worden hieronder per PLG-dimensie uiteengezet.

#### *Gedeelde visie*

Deelnemers zeggen over deze categorie dat de gedeelde visie door de leerinterventies verbeterd is, maar nog niet op het niveau is waar het zou moeten zijn. Citaten uit de focusgroep; "het is denk ik beter dan het was" en "ik deel op zich wel dat het beter is geworden maar ik deel ook wel jouw kritische opmerking, zijn we er al? Nee dat denk ik inderdaad niet".

#### *Gedeelde verantwoordelijkheid*

Deelnemers duiden dat zij niet verantwoordelijk zijn voor de leerlijn van een ander maar dat er wel een gezamenlijke verantwoordelijkheid wordt gevoeld voor het goed laten werken van team L&O en dat er meer

verbinding wordt gezocht. Eén deelnemer herkent de verbetering in de score niet. Citaten hier zijn: “Ik voel me niet per se verantwoordelijk voor jouw leerlijn”. “Wat ik wel voel is een gezamenlijke verantwoordelijkheid voor het laten lopen of goed laten werken van L&O, dus daarin zoek ik wel verbinding”. “Ik herken de sprong niet”.

#### *Gedeelde focus op lerende*

De interpretatie die deelnemers geven is dat er minder gerichtheid is op deelnemers. Daarbij wordt de rol die onderwijskundigen richting deelnemers hebben betwijfeld. Een passend citaat hierbij is: “Dan denk ik deels mijn rol is ook wel wat beperkt”.

#### *Gedeelde focus op continue ontwikkeling onderwijskundige*

Hierover wordt door deelnemers gereflecteerd op of het handelen beïnvloed wordt door leerinterventieresultaten. De conclusie die daaraan gegeven wordt is dat het handelen hier niet door beïnvloed wordt. Citaten uit de focusgroep: “Hoe hebben nou de evaluatieresultaten ... invloed op mijn handelen? ... Wat zeggen die resultaten over mijn handelen? Vrij weinig voor mijn gevoel”.

#### *Samenwerken*

Deelnemers zien de afname in samenwerking niet als een verrassing, een verklaring die voor de afname wordt gegeven is dat het bewustzijn is gegroeid dat er niet samengewerkt wordt. Een interpretatie die daaraan gegeven wordt is de structuur van de afdeling. Ook wordt het als een ‘wake up call’ gezien om meer de samenwerking op te zoeken. Daarnaast wordt duidelijk dat de één wel gaat samenwerken als het spannend wordt en de ander juist niet. Passende citaten uit de focusgroep zijn: “Voor mij is samenwerken heel erg belangrijk en het raakt me eigenlijk dat het zo gedaald is en terwijl het eigenlijk geen verrassing is”. “We bewust zijn geworden dat we ... niet zo vaak samenwerken”. “Het komt misschien ook wel door de structuur waarop de afdeling is ingericht ..., we worden vaak gewoon wel weer in onze leerlijn daar ... op afgerekend”.

#### *Reflectie*

Hierover wordt gezegd dat het ‘wij-besef’ gestegen is en dat er minder mag worden gereflecteerd. Citaten hierbij zijn: “Het positieve is dat het een wij is. Dat het wij-besef gestegen is”. “We lullen hier wel heel erg veel maar wat gaan we dan ook daadwerkelijk doen”.

#### *Geven en ontvangen van feedback*

Deelnemers geven de interpretatie dat er meer benoemd wordt. Wel blijft het op productfeedback hangen en is er geen feedback over de persoon. Citaten hierbij zijn: “we benoemen ook dingen meer ... in gesprekken”. “Ik ga niet feedback vragen op mijn werk ... je moet geen gedoe hebben over wie ik ben, blijf daarvan weg ... maar op mijn producten mag je meedenken”.

#### *Experimenteren*

Over experimenteren wordt gezegd dat het is toegenomen, er wordt meer uitprobeerde en met elkaar gedeeld wat daaruit is geleerd. Passende citaten zijn: “Het experimenteren an sich, ik herken wel dat we daarin gestegen zijn ... we proberen meer dingen uit”. “Ook dat uitproberen die ruimte krijgen we en ik denk dat veel van ons die ruimte ook pakken, ... dat we vanuit die experimenten wel leren”. “Ik wel herken dat we veel experimentjes doen en dingen uitproberen”.

#### *Gedeeld vertrouwen en respect*

Deelnemers verklaren dat dit altijd goed zat, de interpretatie is dat er iets achteruitgang is bij een aantal items maar een stijging op het totaal. Een citaat hierbij: “dit zat altijd wel goed”.

#### *Collegiale support en aanmoediging*

Deelnemers interpreteren dat de lage score goed is en dat de collegiale support incidenteel gebeurt maar niet structureel. Ook wordt door één deelnemer benoemd dat de antwoorden mogelijk sociaal wenselijker zijn dan gedacht omdat het lastig is te benoemen als je geen collegiale steun ervaart. Een citaat hierbij is: ook merk je dat “wij het lastig vinden om dingen lastige dingen te benoemen, ... maar ik geloof ook wel dat wij het lastig vinden om soms te zeggen dat we helemaal geen collegiale steun ervaren ... dus misschien is dit wel sociaal wenselijker ... ik trek het dus niet in twijfel, maar ik geloof wel dat we ... dingen benoemen ... lastig vinden”.

#### *Sociale cohesie*

Hierover wordt gezegd dat er iets meer stijging is in het gevoel alleen te staan maar dat dit te wijten is aan het bewustzijn dat door de leerinterventies is ontstaan over ieders positie. Citaat hierbij is: “Dus volgens mij gaat het over bewustzijn dat, afwijkingen, bewust zijn van hé dit is jouw positie in”.

## **Conclusie, discussie en aanbevelingen**

### **Conclusie**

Dit onderzoek richt zich op de beantwoording van de hoofdvraag “In hoeverre draagt het geheel aan leerinterventies bij aan het samenwerken en leren binnen team L&O uitgedrukt in PLG-categorieën”? Daarvoor

worden drie deelvragen onderzocht en vanuit de resultaten beantwoord. Hieronder zijn eerst de conclusies per deelvraag uiteengezet om vervolgens tot beantwoording van de hoofdvraag te komen.

*Deelvraag 1: In welke mate is er een verschil in samenwerken en leren, uitgedrukt in termen van PLG-categorieën, binnen team L&O voorafgaand en na afloop van alle leerinterventies?*

Uit de kwantitatieve data blijkt dat op 9 de 11 dimensies van de PLG-categorieën hoger is gescoord in de nameting dan de voormeting. Daaruit kan geconcludeerd worden dat team L&O meer een PLG geworden is, echter de twee dimensies samenwerken en sociale cohesie laten wat anders zien. De lagere score van deze dimensies ligt niet in lijn met de verwachting want het doel van de PLG is een bijdrage te leveren aan de samenwerken en leren. Een verklaring hiervoor kan zijn dat er meer bewustwording is gekomen binnen team L&O dat er weinig wordt samengewerkt en dus ook niet een groep wordt gevormd. Vanuit bovenstaande ontstaat het voorzichtige inzicht dat de leerinterventies een bijdrage leveren aan een doorontwikkeling van de PLG-categorieën, maar niet bijdragen aan samenwerken en sociale cohesie. Echter, of er daadwerkelijk meer samengewerkt en geleerd wordt kijkend naar de PLG-categorieën is naar aanleiding van deze vraag nog niet inzichtelijk, hier kan meer over gezegd worden bij de beantwoording van deelvragen 2 en 3.

*Deelvraag 2: Welke bijdragen hebben de leerinterventies volgens de ervaringen van de deelnemers, de facilitator en de ontwerpgroep met betrekking tot samenwerken en leren, uitgedrukt in PLG-categorieën?*

Uit de kwalitatieve data blijkt dat er op 9 van de 11 dimensies een bijdrage is geleverd op de PLG-categorieën. Daarom kan er geconcludeerd worden dat de leerinterventies een bijdrage hebben geleverd aan het samenwerken en leren in team L&O, kijkend naar de PLG-categorieën. Met de kanttekening dat de leerinterventies niet bijdragen aan de dimensies focus op de lerende en experimenteren. Een verklaring hiervoor kan zijn dat onderwijskundigen verder van de lerende af staan en dat in het kader van de lerende minder samengewerkt en geleerd hoeft te worden. Dat er daarnaast geen bijdrage geleverd is aan experimenteren kan verklaard worden doordat er in de leerinterventies zelf weinig ruimte was voor experimenten, er was immers een vooraf vastgesteld programma.

*Deelvraag 3: Hoe interpreteren de deelnemers van team L&O de bij deelvraag 1 gegeven scores omtrent samenwerken en leren binnen team L&O, uitgedrukt in termen van PLG-categorieën?*

In de focusgroep is voor iedere dimensie een interpretatie gegeven van de resultaten. Soms was dit bevestigend op wat er uit de score van de voor- en nameting kwam, soms tegengesteld daaraan. Daarnaast is er bij sommige dimensies een verklaring gegeven waarom de ene bijdrage soms minder hoog is dan de andere, bijvoorbeeld doordat in de leerinterventies meer aandacht is besteed aan de ene dimensie dan aan de andere dimensie. De bijdrage aan gedeelde visie wordt als groter gezien omdat hier ruimschoots aandacht voor is geweest in de leerinterventies. Vanuit bovenstaande ontstaat het voorzichtige inzicht dat de leerinterventies een bijdrage hebben geleverd aan het samenwerken en leren binnen team L&O, kijkend naar de PLG-categorieën, waarbij op sommige categorieën meer is bijgedragen dan op andere categorieën.

*Hoofdvraag: In hoeverre draagt het geheel aan leerinterventies gericht op de PLG-categorieën bij aan het samenwerken en leren binnen team L&O?*

Over de hele linie kan worden geconcludeerd dat de leerinterventies hebben bijgedragen aan het samenwerken en leren binnen team L&O en dat die bijdrage in termen van de PLG-categorieën te duiden is. Opvallend daarbij is dat bij deelvraag 1 juist de PLG-dimensie samenwerken lager scoort, in deelvraag 3 werd dit verklaard doordat er meer bewustwording kwam dat er weinig werd samengewerkt. Het beeld van deelvraag 2 voegt hieraan toe dat volgens de ervaringen in de leerinterventies meer is samengewerkt (en geleerd) binnen team L&O.

## **Discussie**

Hieronder volgen eerst een aantal discussiepunten over de inhoudelijke bijdrage van dit onderzoek aan de vorming van een PLG, dan over de methode van dit onderzoek en vervolgens over de praktijkvraagstukken die onopgelost zijn gebleven en nieuwe vragen die op basis van de resultaten naar voren zijn gekomen.

### *Inhoudelijke discussie*

In dit onderzoek is ervoor gekozen om in de leerinterventies de meeste aandacht te besteden aan de PLG-dimensies waarvoor de ontwerpgroep aangaf dat de grootste ontwikkeling nodig was. Een voordeel hiervan is dat de inhoud van het ontwerp gedragen wordt door directe betrokkenen bij het onderzoek. Een nadeel

hiervan is dat via het ontwerp mogelijk toch niet aan de kern van het vraagstuk gewerkt werd. Uit de conclusie blijkt dat er een PLG is gevormd maar dat er minder samenwerking wordt gezien. Dit kan te verklaren zijn door de interventies en hoe die gewaardeerd werden. Het kan zijn dat in het onderwijskundige ontwerp een verkeerde inschatting is gemaakt dat de samenwerking een groot issue was.

Daarnaast is het PLG-framework voor educatieve omgevingen ontwikkeld en is door onderzoeker aangenomen dat onderwijskundigen in de basis een soortgelijke context hebben als leraren. Een voordeel hiervan is dat onderzoeker kan toetsen of het PLG-framework ook in andere omgevingen toepasbaar is. Een nadeel hiervan is dat de context dusdanig anders kan zijn dat het PLG-framework toch niet passend blijkt. Uit de conclusies blijkt dat er wel degelijk een ontwikkeling in de vorming van een PLG is ontstaan.

#### *Methodische discussie*

In dit onderzoek is ervoor gekozen de resultaten op de vragenlijst via beschrijvende statistiek weer te geven en om dit via een extra deelvraag, namelijk deelvraag 3, verder te duiden en zo de ecologische validiteit van de scores te verhogen. Daarmee is niet gekozen om een significante berekening vanuit de PLG-vragenlijst te maken over het effect van de PLG voorafgaand en na de leerinterventies. Het nadeel van deze keuze kan zijn dat de uitslagen van de PLG-vragenlijst op toeval kunnen berusten. De statistische significantie wordt gedeeltelijk bepaald door de omvang van de steekproef (Saunders et al., 2019). Gezien het kleine aantal respondenten is het zeer moeilijk om een significant resultaat te verkrijgen. Het voordeel van beschrijvende statistiek is dat het een eerste beeld geeft van het gemiddelde en de afwijking daarop. Door in deelvraag 3 betekenis te geven aan de beschrijvende statistiek kan er meer kleuring worden gegeven aan de data.

Daarnaast is de vragenlijst niet opnieuw gevalideerd, wat de validiteit van de resultaten niet kan garanderen. Validiteit gaat over de mate waarin de methode nauwkeurig meet wat ze zou moeten meten en de mate waarin de onderzoeksresultaten betrekking hebben op datgene waar ze betrekking op zouden moeten hebben (Saunders et al., 2019). Het nadeel dat niet opnieuw is gevalideerd is dat de resultaten op de vragenlijst wellicht geen antwoord geven op waar ze antwoord op zouden moeten geven. Een voordeel is dat er wel een eerste beeld gegeven kan worden van de resultaten en dat de kwalitatieve resultaten meer duiding kunnen geven. De kwalitatieve resultaten wegen in dit onderzoek echter op tegen de kwantitatieve resultaten en daarom kan er vanuit het kwalitatieve deel beter worden ingeschat hoe effectief de PLG is geweest.

In de verwerking van de resultaten is de keuze gemaakt om bij deelvraag 2 de resultaten niet op te splitsen per type betrokkene (dus deelnemer, facilitator en ontwerpgroep). Dit is vanuit ethisch oogpunt, op specifiek verzoek van betrokkenen, gedaan om de herleidbaarheid naar betrokkenen te minimaliseren. Het voordeel hiervan is dat het de anonimiteit van de betrokkenen waarborgt en dat niet herleidbaar is welk citaat bij welke betrokkene hoort. Een nadeel hiervan is dat het minder transparant is van welk type betrokkene het resultaat komt. Aangezien er naar een totaalbeeld van de ervaringen is gekeken is het nadeel van het niet opsplitsen te minimaliseren.

De procesevaluatievragen hadden meer toegespitst kunnen worden op de PLG-categorieën zodat daarmee de resultaten uit de procesevaluaties dichter bij de deelvraag kunnen zitten. Nu is een meer algemeen beeld gevraagd, terwijl als het per categorie was uitgevraagd, dan had dat een uitgebreider beeld kunnen geven. Een nadeel is dat er meer algemene antwoorden uit de procesevaluatie naar voren kwamen en dat door onderzoeker zelf de stap moest worden gemaakt naar de passende PLG-categorie wat mogelijk een meer gekleurde codering geeft. Een voordeel hiervan is dat deelnemers voldoende ruimte hadden om te delen wat voor hen passend was om te delen en dat er niet direct de link werd gemaakt met alle PLG-categorieën en daarmee het doel van het onderzoek er dik bovenop te leggen. Onderzoeker heeft de procesevaluatievragen afgestemd met opdrachtgever. Positief is dat de onderzoeker gedurende het proces voldoende heeft proberen bij te dragen aan dialogische validiteit door op meerdere momenten gedurende het onderzoek het ontwerp en de verzamelde data uit te wisselen met anderen (Munneke et al., 2023). Een nadeel is dat de keuzes die naar aanleiding van zo'n gesprek worden gemaakt, zorgen voor een andere keuze dan oorspronkelijk de bedoeling was. Een volgende keer is het aan te bevelen het belang van de uitsplitsing meer aan de opdrachtgever duidelijk te maken.

#### *Onopgeloste praktijkvraagstukken en nieuwe (praktijk)vragen*

In de PLG-vragenlijst is een dimensie 'leiderschap' opgenomen. De onderzoeker heeft de complete vragenlijst (met dimensie leiderschap) uitgezet, later blijkt dat er een stijging is op leiderschap waar nu geen structurele informatie over vergaard is. De onderzoeker wilde de complete vragenlijst uitzetten om zo als bijvangst toch een beeld te krijgen op wat op leiderschap gaande was. Om focus aan te brengen in het onderzoek is ervoor gekozen om leiderschap niet op te nemen in de totaalopzet. Dit is van waarde geweest omdat hierdoor

echt gefocust werd op het werk van de onderwijskundigen zelf. Achteraf gezien had leiderschap meer impact dan gedacht aangezien op de nameting 20% hoger werd gescoord dan op de voormeting. Deze uitkomst is nu verder niet gedeeld door kwalitatief onderzoek omdat er geen structureel onderzoek is gedaan naar leiderschap via de leerinterventies. Dit roept een nieuwe praktijkvraag op, namelijk wat het effect van een PLG is op leiderschap (in relatie tot de PLG-categorieën) en andersom.

Het vraagt meer vervolgonderzoek om te kunnen toetsen of het PLG-framework naast schoolse omgevingen ook passend is in andere educatieve omgevingen. Dit onderzoek geeft een eerste aanzet hierin, maar er is nog meer onderzoek nodig om hier gedegen uitspraken over te kunnen doen. Zo is er nog onduidelijkheid of het aan deze context ligt dat er minder resultaat is op de dimensies gedeelde focus op de lerende, samenwerken en experimenteren of dat dit in meerdere contexten het geval is.

### **Aanbevelingen**

Aangezien voorzichtig kan worden geconcludeerd dat de leerinterventies vanuit de beleving van de deelnemers, bijdragen aan samenwerken en leren, wordt aanbevolen om soortgelijke interventies vaker in te zetten. De leerinterventies leveren een bijdrage behalve op de dimensies gedeelde focus op de lerende, samenwerken en experimenteren. Daarom wordt aanbevolen om soortgelijke leerinterventies in te zetten maar wel met een wijziging in het ontwerp van de leerinterventies. Een aanbeveling is om de dimensies waar de bijdrage nu nog minder zichtbaar is te gebruiken om een extra leerinterventie te ontwikkelen. Het doel van die leerinterventie heeft dan de doorontwikkeling op deze dimensies te initiëren. Dit kan ontwikkeld worden door onderzoeker in samenwerking met de ontwerpgroep.

De onderzochte leerinterventies kunnen als formele teamleerinterventies opgenomen worden in het aanbod van team L&O, om binnen heel RWS in te zetten. Hierbij wordt aanbevolen om het ontwerp verder uit te bereiden met een leerinterventie die bijdraagt aan de bovengenoemde dimensies én een extra leerinterventie op leiderschap. Uit het onderzoek blijkt namelijk dat leiderschap een grotere bijdrage heeft op de doorontwikkeling van een PLG dan van tevoren ingeschat door onderzoeker en ontwerpteam. Door een extra leerinterventie toe te voegen kunnen in vervolgonderzoek ook conclusies worden verbonden aan leiderschap. Dit kan ontwikkeld worden door onderzoeker in samenwerking met de ontwerpgroep.

Om het collectieve geheugen dat ontstaan is in de PLG continu te blijven aanscherpen en onder de aandacht te brengen wordt aanbevolen de PLG-vragenlijst eens per half jaar in te zetten bij team L&O. Dit geeft een doorlopend gesprek over de voortgang op de PLG-categorieën en zet medewerkers in de actiestand op waar verbetering nodig is. Dit kan worden geïnitieerd door de leidinggevende van team L&O.

De opdrachtgever kan bovenstaande aanbevelingen geven aan team L&O en concreet actiehouders koppelen zodat de aanbevelingen worden uitgevoerd. Daarnaast is het inzicht ontstaan dat een PLG een bijdrage kan leveren aan het team. De PLG heeft een mooie bijdrage geleverd aan het behalen van de innovatieambitie en geeft concrete vervolgacties, zoals hierboven omschreven, om de resultaten en impact verder te vergroten. De PLG heeft een beweging in gang gezet en het team doorontwikkeld, iets wat beoogd was door opdrachtgever en onderzoeker.

## Referenties

- Castelijns, J., Koster, B., & Vermeulen, M. (2009). *Vitaliteit in processen van collectief leren: samen kennis creëren in basisscholen en lerarenopleidingen*.
- Darling-Hammond, L., Wei, R., Andree, A., Richardson, N., & Orphanos, S. (2009). Professional Learning in the Learning Profession: A Status Report on Teacher Development in the US and Abroad. Technical Report. ERIC. <https://eric.ed.gov/?id=ED504168>
- De Jong, F., & Wijck, T. (2020). *Ervaringen vanuit de praktijk van professionele leergemeenschappen (PLG's)*. <https://doi.org/10.46884/2020.3>
- Derksen, K. (2021). *Goed teamwerk: hoe teams beter kunnen presteren en floreren*. Boom.
- Doorewaard, H., Kil, A., & Van de Ven, A. (2019). *Praktijkgericht kwalitatief onderzoek. Een praktische handleiding*. Boom.
- Fulius, R. (2007). Communities of practice: leren van en met elkaar. *Opleiding en Ontwikkeling*, 20(6), 22–27.
- Gee, D., & Whaley, J. (2016). Learning Together: Practice-Centred Professional Development to Enhance Mathematics Instruction. *Mathematics Teacher Education and Development*, 18(1), 87–99.
- Hairon, S., Goh, J., Siew Kheng Chua, C., & Wang, L. (2017). A research agenda for professional learning communities: Moving forward. *Professional Development in Education*, 43(1), 72. <https://doi.org/10.1080/19415257.2015.1055861>
- Houtkamp, B., Ruijters, M., & De Vries, C. A. (2019). *Opgavegericht teamleren: Samen werken aan een groter goed*. Management Impact.
- Imants, J. (2003). Two basic mechanisms for organisational learning in schools. *European Journal of Teacher Education*, 26(3), 293–311. <https://doi.org/10.1080/0261976032000128157A>
- Isaacs, William. (1999). *Dialogue and the art of thinking together: a pioneering approach to communicating in business and in life*. 428.
- Khourey-Bowers, C., Dinko, R. L., & Hart, R. G. (2005). Influence of a shared leadership model in creating a school culture of inquiry and collegiality. *Journal of Research in Science Teaching*, 42(1), 3–24. <https://doi.org/10.1002/TEA.20038>
- Kravariti, F., & Johnston, K. (2019). Talent management: a critical literature review and research agenda for public sector human resource management. *Taylor & Francis*, 22(1), 75–95. <https://doi.org/10.1080/14719037.2019.1638439>
- Li, Y., Liu, X., Wang, L., & Li, M. (2009). How entrepreneurial orientation moderates the effects of knowledge management on innovation. *Systems Research and Behavioral Science*, 26(6), 645–660. <https://doi.org/10.1002/SRES.980>
- Mastrogriacomo, S., & Osterwalder, A. (2021). *High-Impact Tools voor Teams*. Boom.
- Mooijman, E., Rijken, J., & Van Dam, N. (2018). *Handboek leren & ontwikkelen in organisaties*. Noordhoff Uitgevers B.V.
- Munneke, L., Rozendaal, J., & Van Katwijk, L. (2023). *Onderzoekend vermogen ontwikkelen tijdens je lerarenopleiding*. Boom.
- Musework. (z.d.). *Contemplatieve Dialoog · Musework*. Geraadpleegd 20 november 2022, van <https://www.musework.nl/nl/contemplatieve-dialoog>
- Ruijters, M. (2020). *Liefde voor leren* (Derde, geheel herziene druk). Boom.

- Ruijters, M., Van Luin, G., & Wortelboer, F. (2019). *Mijn Binnenste Buiten: werken aan je professionele identiteit*. Boom.
- Ruijters, M., & Veldkamp, I. (2012). *DRIE: vormgeven aan organisatieontwikkeling*. Kluwer.
- Saunders, M., Lewis, P., & Thronhill, A. (2019). *Methoden en technieken van onderzoek* (Tweede druk). Pearson Benelux.
- Schippers, M. C., Homan, A. C., & van Knippenberg, D. (2013). To reflect or not to reflect: Prior team performance as a boundary condition of the effects of reflexivity on learning and final team performance. *Journal of Organizational Behavior*, 34(1), 6–23. <https://doi.org/10.1002/JOB.1784>
- Schönbrodt, F. D., & Perugini, M. (2013). At what sample size do correlations stabilize? *Journal of Research in Personality*, 47(5), 609–612. <https://doi.org/10.1016/j.jrp.2013.05.009>
- Senge, P., Scharmer, O., Jaworski, J., & Flowers, B. (2018). *Presence: een ontdekkingsreis naar diepgaande verandering in mensen en organisaties*. Boom.
- Sims, S., & Fletcher-Wood, H. (2021). Identifying the characteristics of effective teacher professional development: a critical review. *School Effectiveness and School Improvement*, 32(1), 47–63. <https://doi.org/10.1080/09243453.2020.1772841>
- Stoll, L., Bolam, R., McMahon, A., Wallace, M., & Thomas, S. (2006). Professional Learning Communities: A Review of the Literature. *Journal of Educational Change* 2006 7:4, 7(4), 221–258. <https://doi.org/10.1007/S10833-006-0001-8>
- Van Meeuwen, P. (2022). *The Professional Learning Community, a ‘beckoning’ or a ‘working’ perspective for teacher professionalisation: An investigation into the development of PLCs at secondary schools*. Open Universiteit.
- Vangrieken, K., Boon, A., Dochy, F., & Kyndt, E. (2017). Group, team, or something in between? Conceptualising and measuring team entitativity. *Frontline Learning Research*, 5(4), 1–41. <https://doi.org/10.14786/flr.v5i4.297>
- Verbiest, E. (2003). Collectief leren, professionele ontwikkeling en schoolontwikkeling: facetten van professionele leergemeenschappen. In *Handboek voor schoolorganisatie en Onderwijsmanagement: leiding geven in bestel, school en klas* (Nummer 8, pp. 1–24).
- Vescio, V., Ross, D., & Adams, A. (2008). A review of research on the impact of professional learning communities on teaching practice and student learning. *Teaching and Teacher Education*, 24(1), 80–91. <https://doi.org/10.1016/J.TATE.2007.01.004>
- Wenger, E. (2009). Communities of practice a brief introduction. *Communities*, 22(5), 57–80.
- Woodland, R. H. (2016). Evaluating PK–12 Professional Learning Communities: An Improvement Science Perspective. *American Journal of Evaluation*, 37(4), 505–521. <https://doi.org/10.1177/1098214016634203>

## Dankwoorden

Mijn dank gaat uit naar de verschillende betrokkenen in dit onderzoek. Zo heb ik veel dank voor de actieve en enthousiaste input van team L&O. Ook wil ik de facilitator, Esther, bedanken voor de belangrijke bijdrage aan de interventies, zonder haar waren het niet zulke succesvolle leerinterventies geworden. Daarnaast wil ik mijn opdrachtgever, Fons van Rooijen, bedanken. Jouw actieve betrokkenheid heeft het innovatieonderzoek extra kracht bijgezet. Ook de twee leden van mijn ontwerpteam; Susan en Magda wil ik in het bijzonder bedanken, zonder jullie input tijdens onze gesprekken was het resultaat niet zo mooi geweest.

Ook mijn studievoaches Tom van Oeffelt en Sabine Joosten wil ik bedanken, zonder jullie kritische feedback, meedenken en hulp tijdens het onderzoek én het schrijfproces was dit er nooit uitgerold.

Mijn dank gaat daarnaast uit naar mijn studiegenoten. Zonder hen had ik deze opleiding niet met zoveel plezier, betrokkenheid en ondersteuning kunnen doorlopen. Tijdens het onderzoeksproces heb ik veel sparmomenten met mijn denktank gehad; Arianne, Doreen, Wenda, bedankt! Van mijn studiegenoten wil ik het bijzonder 'mijn twee Anneke's' bedanken voor onze drie-eenheid, harde werkmomenten en lol die we hebben gehad tijdens deze hele masterstudie. Het was een feestje om jullie te ontmoeten en zoveel met jullie samen te werken en te leren!

Tot slot wil ik mijn directe naasten bedanken. Mijn partner, Robin, die me op alle mogelijke manieren heeft ondersteund, me alle tijd en ruimte gaf en die de laatste lezer wilde zijn van dit stuk. Daarnaast mijn directe familie; ouders, broers en vriendinnen die mijn verhalen hebben angehooord en me ontzettend hebben gesteund tijdens dit hele studieproces. In het bijzonder wil ik van mijn vriendinnen Judith en Maïke bedanken voor het grondig tegenlezen van dit stuk om het te voorzien van waardevolle feedback.

**Bijlage A - Vragenlijst Ontwikkeling van een Professionele Leergemeenschap (PLG)**

(Van Meeuwen, P & Huijboom, F, 2015). Aangepast door Carmen Walravens, naar vragenlijst voor onderwijskundigen binnen Rijkswaterstaat, augustus/september 2022.

**Informatie vooraf**

De gehele vragenlijst bestaat uit dertien onderdelen. De vragenlijst is bedoeld om de ontwikkeling van de professionele leergemeenschap (PLG) in kaart te brengen. Een PLG betreft een gemeenschap van professionals die voortdurend de eigen praktijk onderzoekt om zo het onderwijs voor RWS collega's te verbeteren. De interventies die gepland staan zijn erop gericht dit te bewerkstelligen.

In de vragen wordt gesproken over onderwijskundige, hierin kan ook medewerker L&O worden gelezen. Daarnaast gaat het over deelnemers, hiermee worden de deelnemers van jouw leerinterventies bedoeld.

Let op: sommige vragen sluiten wellicht niet direct aan op je werkpraktijk. Probeer deze alsnog zo goed mogelijk te beantwoorden en te vertalen naar je eigen context.

**Invulinstructie**

De onderdelen van de vragenlijst bestaan uit vragen of uitspraken. Achter elke vraag of uitspraak staan cijfers vermeld. Steeds wordt aangegeven welke betekenis de cijfers hebben. Wilt u aangeven in hoeverre de antwoorden op de vragen of de uitspraken op uw situatie van toepassing zijn. Het is de bedoeling dat u de feitelijke situatie weergeeft, niet de gewenste. Wilt u daartoe het best passende cijfer omcirkelen.

**Opgelet:** Als er gesproken wordt over collega's, dan worden de collega's in de PLG bedoeld. Dit betekent in het geval van Rijkswaterstaat de interne collega's die betrokken zijn bij de interventies voor het onderzoek naar PLG. Het betreft de interne RWS collega's, niet de externe (inhuur) collega's.

### Uitspraken over 'gerichtheid op het leren van deelnemers'

Hieronder volgt een aantal uitspraken over 'gerichtheid op het leren van deelnemers'. Het gaat dus over het leren van de deelnemers die meedoen aan de door u ingekochte leerinterventies. Wilt u aangeven in hoeverre de uitspraken op u van toepassing zijn? Omcirkelt u daartoe het best passende cijfer (van 1 tot 7).

| 1                      | 2 | 3 | 4        | 5 | 6 | 7                    |
|------------------------|---|---|----------|---|---|----------------------|
| Helemaal<br>mee oneens |   |   | Neutraal |   |   | Helemaal<br>mee eens |

1. Voor mijn leerinterventies ga ik na of de ideeën die ik van tevoren had, goed uitvoerbaar zijn. 1 2 3 4 5 6 7
2. Als ik tijdens mijn leerinterventie merk dat ik de ideeën die ik van tevoren had, niet goed uitvoerbaar zijn, dan pas ik mijn aanpak aan. 1 2 3 4 5 6 7
3. Tijdens mijn leerinterventies ga ik na of deelnemers de gewenste activiteiten laten zien. 1 2 3 4 5 6 7
4. Als ik tijdens mijn leerinterventie merk dat de deelnemers niet de gewenste activiteiten laten zien, dan pas ik mijn aanpak aan; 1 2 3 4 5 6 7
5. Ik bekijk kritisch of mijn handelen leidt tot de gewenste resultaten. 1 2 3 4 5 6 7
6. Ik evalueer mijn eigen handelen op basis van interactie die ik heb met deelnemers. 1 2 3 4 5 6 7
7. Ik evalueer mijn eigen handelen op basis van leerinterventieresultaten (LMS, evaluaties). 1 2 3 4 5 6 7
8. Ik evalueer mijn eigen handelen op basis van reacties van deelnemers. 1 2 3 4 5 6 7
9. Ik maak gebruik van informatie van deelnemers om mijn leerinterventies te verbeteren. 1 2 3 4 5 6 7
10. Ik verzamel systematisch informatie over deelnemers om mijn leerinterventies te verbeteren. 1 2 3 4 5 6 7

**Uitspraken over ‘gericht op permanente ontwikkeling’**

Hieronder volgt een aantal uitspraken over ‘gericht op permanente ontwikkeling’. Wilt u aangeven in hoeverre de uitspraken op u van toepassing zijn? Omcirkelt u daartoe het best passende cijfer (van 1 tot 7).

| 1                      | 2 | 3 | 4        | 5 | 6 | 7                    |
|------------------------|---|---|----------|---|---|----------------------|
| Helemaal<br>mee oneens |   |   | Neutraal |   |   | Helemaal<br>mee eens |

1. Ik houd mezelf op de hoogte van ontwikkelingen in het vak onderwijskunde.  
(b.v. door lezen vakliteratuur, door bestuderen boeken en materiaal voor deelnemers, het verzamelen van informatie over onderwijsvernieuwingen e.d.) 1 2 3 4 5 6 7
2. Ook als deelname niet verplicht is, neem ik deel aan na- of bijscholing. 1 2 3 4 5 6 7
3. Ik lees vakliteratuur. 1 2 3 4 5 6 7
4. Ik bestudeer boeken en lesmateriaal (voor deelnemers) grondig en regelmatig. 1 2 3 4 5 6 7
5. Ik verzamel extra informatie over onderwijsvernieuwingen. 1 2 3 4 5 6 7
6. Ik houd me op de hoogte van nieuw beschikbaar onderwijskundig materiaal. 1 2 3 4 5 6 7
7. Ik formuleer leerdoelen voor mezelf voor mijn professionele ontwikkeling. 1 2 3 4 5 6 7
8. Ik houd me op de hoogte van mogelijkheden voor mijn professionele ontwikkeling.  
(bijv. cursusaanbod) 1 2 3 4 5 6 7
9. Ik denk na over hoe ik me verder professioneel moet ontwikkelen. 1 2 3 4 5 6 7
10. Ik probeer nieuwe manieren van werken uit om mijn praktijk te verbeteren. 1 2 3 4 5 6 7

### Uitspraken over 'samenwerken'

Hieronder volgt een aantal uitspraken over samenwerken. Wilt u aangeven in hoeverre de uitspraken op u van toepassing zijn? Omcirkelt u daartoe het best passende cijfer (van 1 tot 7). Met collega's worden de collega's in de PLG bedoeld. In het geval van RWS zijn dit de interne medewerkers L&O (dus niet de externe medewerkers die ook op de leerlijnen werken).

| 1                      | 2 | 3 | 4        | 5 | 6 | 7                    |
|------------------------|---|---|----------|---|---|----------------------|
| Helemaal<br>mee oneens |   |   | Neutraal |   |   | Helemaal<br>mee eens |

- |    |                                                                                              |               |
|----|----------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|
| 1  | Mijn collega's delen met mij de dingen die ze geleerd hebben op trainingen en cursussen.     | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 2  | Ik leg collega's dingen voor waar ik me onzeker over voel.                                   | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 3  | Ik praat met mijn collega's over nieuwe ontwikkelingen in het vak.                           | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 4  | Ik leg problemen in mijn werk voor aan collega's.                                            | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 5  | Ik praat met collega's over nieuwe ontwikkelingen op het gebied van onderwijskunde en leren. | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 6  | Mijn collega's bespreken nieuwe methoden met mij.                                            | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 7  | Ik bereid mijn leerinterventies samen met collega's voor.                                    | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 8  | We werken samen aan de ontwikkeling van opleidingen/trainingen                               | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 9  | Wanneer ik denk dat ik mijn werk niet goed heb gedaan, bespreek ik dit met collega's.        | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 10 | We bespreken met elkaar de effecten van nieuwe aanpakken.                                    | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 11 | Ik probeer samen met collega's nieuwe methoden uit.                                          | 1 2 3 4 5 6 7 |

### Uitspraken over 'reflecteren'

Hieronder volgt een aantal uitspraken over 'reflecteren'. Wilt u aangeven in hoeverre de uitspraken op u van toepassing zijn? Omcirkelt u daartoe het best passende cijfer (van 1 tot 7).

| 1                      | 2 | 3 | 4        | 5 | 6 | 7                    |
|------------------------|---|---|----------|---|---|----------------------|
| Helemaal<br>mee oneens |   |   | Neutraal |   |   | Helemaal<br>mee eens |

Bij ons in de PLG

- |                                                                                                             |               |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|
| 1. Zoeken wij steeds naar betere aanpakken voor ons werk.                                                   | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 2. Reflecteren wij op onze gezamenlijke opvattingen over goed werken.                                       | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 3. Denken wij samen na over wat werkt en wat niet werkt in ons werk.                                        | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 4. Gaan wij na hoe onze aanpak de deelnemers beïnvloedt.                                                    | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 5. Denken wij na over hoe wij ons leerinterventies kunnen verbeteren.                                       | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 6. Maken we gebruik van verschillende vormen van reflecteren (bv. intervisie, collegiale consultatie e.d.). | 1 2 3 4 5 6 7 |

### Uitspraken over 'feedback'

Hieronder volgt een aantal uitspraken over 'feedback'. In hoeverre bent u het met die uitspraken eens? Omcirkelt u daartoe het best passende cijfer (van 1 tot 7). Met collega's worden de collega's van de PLG bedoeld.

| 1                      | 2 | 3 | 4        | 5 | 6 | 7                    |
|------------------------|---|---|----------|---|---|----------------------|
| Helemaal<br>mee oneens |   |   | Neutraal |   |   | Helemaal<br>mee eens |

- |                                                                           |               |
|---------------------------------------------------------------------------|---------------|
| 1. Mijn collega's geven feedback op mijn manier van werken.               | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 2. Ik vraag mijn deelnemers hoe zij over mijn werkwijze denken.           | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 3. Ik bespreek met collega's hoe ik mij ontwikkeld heb.                   | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 4. Ik laat anderen meekijken in mijn leerinterventies, werkwijze, aanpak. | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 5. Ik nodig collega's uit om mijn werk kritisch te beschouwen.            | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 6. Ik vraag mijn collega's om feedback op mijn werk.                      | 1 2 3 4 5 6 7 |

### Vragen over 'experimenteren'

Hieronder staan 5 activiteiten die u als onderwijskundige kunt verrichten. De vraag is bij al deze activiteiten: hoe vaak heeft u deze activiteit verricht in het afgelopen jaar? Omcirkelt u daartoe het best passende cijfer (van 1 tot 7).

| 1                      | 2 | 3 | 4        | 5 | 6 | 7                    |
|------------------------|---|---|----------|---|---|----------------------|
| Helemaal<br>mee oneens |   |   | Neutraal |   |   | Helemaal<br>mee eens |

- |                                                                               |               |
|-------------------------------------------------------------------------------|---------------|
| 1. Ik probeer nieuwe werkvormen uit in mijn leerinterventies.                 | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 2. Ik probeer nieuwe toepassingen (b.v. ICT) uit in mijn leerinterventies;    | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 3. Ik probeer alternatieve vormen/materialen uit in mijn leerinterventies.    | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 4. Ik pas andere vormen van beoordeling toe en evalueer deze.                 | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 5. Ik doe cyclisch onderzoek naar nieuwe werkvormen in mijn leerinterventies. | 1 2 3 4 5 6 7 |

### Uitspraken over 'gedeelde visie'

Hieronder volgt een aantal uitspraken over gedeelde visie. Wilt u aangeven in hoeverre de uitspraken op u van toepassing zijn? Omcirkelt u daartoe het best passende cijfer (van 1 tot 7).

| 1                      | 2 | 3 | 4        | 5 | 6 | 7                    |
|------------------------|---|---|----------|---|---|----------------------|
| Helemaal<br>mee oneens |   |   | Neutraal |   |   | Helemaal<br>mee eens |

Bij ons in de PLG

- |                                                                                                                |               |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|
| 1. Werken we samen aan het ontwikkelen van een visie op leren en ontwikkelen.                                  | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 2. Worden beslissingen genomen in lijn met de visie op leren en ontwikkelen.                                   | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 3. Voelen we ons gezamenlijk verantwoordelijk voor het leren van de collega's bij Rijkswaterstaat.             | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 4. Delen we dezelfde opvattingen over hoe het leerproces van collega's/deelnemers dient te worden ondersteund. | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 5. Is de visie op leren en ontwikkelen regelmatig onderwerp van overleg.                                       | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 6. Bevragen we elkaar kritisch op onze opvattingen.                                                            | 1 2 3 4 5 6 7 |

### Uitspraken over 'gezamenlijke verantwoordelijkheid'

Hieronder volgt een aantal uitspraken over gezamenlijke verantwoordelijkheid. Wilt u aangeven in hoeverre de uitspraken op u van toepassing zijn? Omcirkelt u daartoe het best passende cijfer (van 1 tot 7).

| 1                      | 2 | 3 | 4        | 5 | 6 | 7                    |
|------------------------|---|---|----------|---|---|----------------------|
| Helemaal<br>mee oneens |   |   | Neutraal |   |   | Helemaal<br>mee eens |

Bij ons in de PLG

- |                                                                                    |   |   |   |   |   |   |   |
|------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|---|---|
| 1. Overleggen we met elkaar over de resultaten van de deelnemers.                  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 2. Bespreken we met elkaar eventuele problemen met deelnemers.                     | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 3. Stemmen we onze werkwijzen op elkaar af.                                        | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 4. Informeren we bij elkaar hoe we werken.                                         | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 5. Informeren we bij elkaar hoe onze deelnemers functioneren.                      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 6. Ondernemen we gezamenlijk actie als het met een leerinterventie niet goed gaat. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 7. Komen we afspraken na over hoe we omgaan met deelnemers.                        | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 8. Stellen we gezamenlijk doelen voor de leerresultaten van de deelnemers.         | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 9. Verantwoorden we naar elkaar hoe we werken.                                     | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

### Uitspraken over 'respect en vertrouwen'

De volgende uitspraken gaan over respect en vertrouwen tussen onderwijskundigen in de PLG. Wilt u aangeven in hoeverre de uitspraken op u van toepassing zijn? Omcirkelt u daartoe het best passende cijfer (van 1 tot 7).

| 1                      | 2 | 3 | 4        | 5 | 6 | 7                    |
|------------------------|---|---|----------|---|---|----------------------|
| Helemaal<br>mee oneens |   |   | Neutraal |   |   | Helemaal<br>mee eens |

Bij ons in de PLG

- |                                                             |               |
|-------------------------------------------------------------|---------------|
| 1. Vertrouwen wij elkaar.                                   | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 2. Hebben wij oog voor elkaar.                              | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 3. Kunnen wij ook in moeilijke situaties op elkaar rekenen. | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 4. Zijn wij eerlijk tegenover elkaar.                       | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 5. Geloven wij elkaar wanneer de ander iets vertelt.        | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 6. Zijn wij openhartig naar elkaar toe.                     | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 7. Hebben we waardering voor elkaar.                        | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 8. Kunnen we problemen met elkaar bespreken.                | 1 2 3 4 4 5 6 |
| 9. Accepteren we verschillen in opvatting.                  | 1 2 3 4 5 6 7 |

### Uitspraken over 'collegiale steun'

Hieronder volgt een aantal uitspraken over collegiale steun. Wilt u aangeven in hoeverre de uitspraken op u van toepassing zijn? Omcirkelt u daartoe het best passende cijfer (van 1 tot 7).

| 1                      | 2 | 3 | 4        | 5 | 6 | 7                    |
|------------------------|---|---|----------|---|---|----------------------|
| Helemaal<br>mee oneens |   |   | Neutraal |   |   | Helemaal<br>mee eens |

Bij ons in de PLG

- |                                                                      |               |
|----------------------------------------------------------------------|---------------|
| 1. Kan ik terecht bij een collega als ik over iets advies nodig heb. | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 2. Wordt tijd vrijgemaakt voor persoonlijke ondersteuning.           | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 3. Bewijzen we elkaar graag een dienst.                              | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 4. Zitten mensen die echt om me geven.                               | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 5. Hebben we belangstelling voor elkaar.                             | 1 2 3 4 5 6 7 |

**Uitspraken over 'inclusief lidmaatschap'**

De volgende uitspraken gaan over het groepsgevoel en uw welbevinden in de PLG. Wilt u aangeven in hoeverre de uitspraken op u van toepassing zijn? Omcirkelt u daartoe het best passende cijfer (van 1 tot 7).

| 1                      | 2 | 3 | 4        | 5 | 6 | 7                    |
|------------------------|---|---|----------|---|---|----------------------|
| Helemaal<br>mee oneens |   |   | Neutraal |   |   | Helemaal<br>mee eens |

- |                                                           |               |
|-----------------------------------------------------------|---------------|
| 1. De sfeer in de PLG is goed.                            | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 2. <i>Ik zou liever deel uitmaken van een andere PLG.</i> | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 3. Ik voel me thuis in deze PLG.                          | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 4. <i>In de PLG voel ik me vaak alleen.</i>               | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 5. Ik heb goed contact met mijn collega's in de PLG.      | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 6. Wij hebben een leuke PLG.                              | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 7. Ik kan goed met mijn collega's in de PLG opschieten.   | 1 2 3 4 5 6 7 |

### **Uitspraken over 'leiderschap'**

De volgende uitspraken hebben betrekking op het leiderschap. We willen graag weten hoe u het leiderschap van manager binnen Rijkswaterstaat ervaart. Het gaat om de manager waar u direct in uw werk als onderwijskundige mee te maken hebt. Wilt u aangeven in hoeverre u het met de volgende uitspraken eens bent? Omcirkelt u daartoe het best passende cijfer (van 1 tot 7).

| <b>1</b>               | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b> | <b>6</b> | <b>7</b>             |
|------------------------|----------|----------|----------|----------|----------|----------------------|
| Helemaal<br>mee oneens |          |          | Neutraal |          |          | Helemaal<br>mee eens |

#### **De manager**

- |                                                                                                                                                                                                 |               |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|
| 1. Gebruikt alle mogelijke gelegenheden om de visie van de afdeling uit te dragen naar het team L&O, de deelnemers en anderen.                                                                  | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 2. Verwijst tijdens besluitvormingsprocessen expliciet naar de doelen van Rijkswaterstaat.                                                                                                      | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 3. Verduidelijkt voor het team de relatie tussen de visie van Rijkswaterstaat en allerlei initiatieven die genomen worden vanuit het bestuur, samenwerkingsverbanden of de landelijke overheid. | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 4. Beschrijft vanuit een visie op de toekomst van team L&O op heldere wijze de problemen die momenteel spelen.                                                                                  | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 5. Schetst tijdens bijeenkomsten wat de consequenties zijn van de visie van team L&O voor het huidige reilen en zeilen.                                                                         | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 6. Neemt de opvattingen van individuele onderwijskundigen serieus.                                                                                                                              | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 7. Laat waardering blijken wanneer een onderwijskundige zelf initiatief neemt voor verbetering van het onderwijs.                                                                               | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 8. Luistert zorgvuldig naar ideeën van teamleden.                                                                                                                                               | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 9. Helpt onderwijskundigen bij het verwoorden van hun emoties.                                                                                                                                  | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 10. Heeft oog en oor voor problemen die onderwijskundigen ervaren bij de invoering van vernieuwingen.                                                                                           | 1 2 3 4 5 6 7 |

Wilt u aangeven in hoeverre de volgende uitspraken van toepassing zijn? Omcirkelt u daartoe het best passende cijfer (van 1 tot 7). Met onderwijskundigen worden de onderwijskundigen in de PLG bedoeld.

| 1                      | 2 | 3 | 4        | 5 | 6 | 7                    |
|------------------------|---|---|----------|---|---|----------------------|
| Helemaal<br>mee oneens |   |   | Neutraal |   |   | Helemaal<br>mee eens |

#### De manager

1. Helpt onderwijskundigen hun persoonlijke ideeën over het L&O te verwoorden en te verduidelijken. 1 2 3 4 5 6 7
2. Moedigt onderwijskundigen aan nieuwe dingen uit te proberen in het verlengde van hun interesses. 1 2 3 4 5 6 7
3. Helpt onderwijskundigen te reflecteren op nieuwe ervaringen die zij als onderwijskundige opdoen. 1 2 3 4 5 6 7
4. Stimuleert onderwijskundigen na te denken over hoe het beter kan binnen RWS. 1 2 3 4 5 6 7
5. Moedigt aan tot het zoeken naar en bediscussiëren van nieuwe informatie en ideeën die relevant zijn voor de ontwikkeling van team L&O. 1 2 3 4 5 6 7
6. Betrekt individuele onderwijskundigen in een aanhoudende discussie over hun persoonlijke professionele doelen. 1 2 3 4 5 6 7
7. Stimuleert onderwijskundigen om te experimenteren met nieuwe didactische werkvormen. 1 2 3 4 5 6 7
8. Schept voldoende mogelijkheden voor onderwijskundigen om zich professioneel te kunnen ontwikkelen. 1 2 3 4 5 6 7
9. Stimuleert dat onderwijskundigen gezamenlijke doelen formuleren m.b.t. resultaten van deelnemers. 1 2 3 4 5 6 7
10. Zorgt voor data over de resultaten van (groepen van) deelnemers. 1 2 3 4 5 6 7
11. Stimuleert het bespreken en evalueren de resultaten van deelnemers. 1 2 3 4 5 6 7
12. Bezoekt leerinterventies om de verbeteracties met de onderwijskundigen te evalueren 1 2 3 4 5 6 7
13. Stimuleert de ontwikkeling van een opbrengstgerichte cultuur. 1 2 3 4 5 6 7

### Uitspraken over ‘professionele ruimte’

De onderstaande uitspraken zijn bedoeld om na te gaan hoe organisaties en onderwijskundigen omgaan met autonomie en de beslissingsruimte die zij hebben in hun werk. Wilt u aangeven in hoeverre de uitspraken op u van toepassing zijn? Omcirkelt u daartoe het best passende cijfer (van 1 tot 7).

| 1                      | 2 | 3 | 4        | 5 | 6 | 7                    |
|------------------------|---|---|----------|---|---|----------------------|
| Helemaal<br>mee oneens |   |   | Neutraal |   |   | Helemaal<br>mee eens |

Bij ons in de PLG

- |                                                                                                                    |               |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|
| 1. Hebben we invloed op de inhoudelijke invulling van vernieuwingen.                                               | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 2. Tijdens de invoering van vernieuwingen wordt binnen RWS het plan van aanpak indien nodig bijgesteld. .          | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 3. Beslissen we mee over de toepassing van nieuwe didactische werkvormen tijdens de leerinterventies.              | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 4. Beslissen we samen hoe het leren en ontwikkelen in de verschillende leerinterventies op elkaar wordt afgestemd. | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 5. Nemen we gezamenlijke besluiten omtrent nieuwe L&O-doelen.                                                      | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 6. Hebben we invloed op de aanschaf van nieuwe leer- en hulpmiddelen.                                              | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 7. Is er voor ons voldoende ruimte om gezamenlijke besluiten aan te passen aan de eigen werksituatie.              | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 8. Bespreken we met elkaar welke professionaliseringsactiviteiten we ondernomen hebben.                            | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 9. Nemen we ongevraagd initiatieven als de situatie erom vraagt.                                                   | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 10. Hebben we voldoende ruimte om zelf te beslissen over onze professionele ontwikkeling.                          | 1 2 3 4 5 6 7 |

Opmerkingen

Hartelijk dank voor het invullen van de vragenlijst.

## **Bijlage B – Schriftelijke procesevaluatievragen voor deelnemers**

### **1. Hoe is de waardering en ervaring van deelnemers?**

- Hoe heb je de interventie ervaren?
- Wat heeft de interventie opgeleverd?
- In hoeverre heeft de interventie bijgedragen aan het samenwerken en samen leren in het team?
- Wat gaat volgens jou in de uitvoering goed en wat kan beter?

### **2. Wat zijn de succes- en faalfactoren:**

- Kun je in de aanpak en de uitvoering van de aanpak momenten of processen aanwijzen die bijgedragen hebben aan het succes?
- Kun je zo ook tegenvallers en barrières aanwijzen?
- Heeft de interventie ongewenste of juist gewenste onvoorziene processen op gang gebracht? Zo ja, welke?

## **Bijlage C – Procesevaluatievragen voor facilitator en ontwerpgroep**

### **1. Is de interventie uitgevoerd volgens draaiboek?**

- Welke geplande activiteiten zijn wel en welke niet uitgevoerd?
- In hoeverre zijn de activiteiten uitgevoerd zoals ze bedoeld waren? Zo nee, waarom zijn activiteiten niet of niet zoals gepland uitgevoerd?

### **2. Wat is het bereik van de interventie?**

- Hoeveel deelnemers zijn er bereikt?
- In hoeverre wordt de beoogde doelgroep van deelnemers bereikt?
- Wie haakte af en waarom?

### **3. Hoe is de waardering en ervaring van begeleiders?**

- Wat heeft de interventie de deelnemers opgeleverd en is dit in lijn met de doelen?
- Heeft de interventie de deelnemers opgeleverd wat ze ervan hadden verwacht?
- Welke dynamieken omtrent samen werken en samen leren zijn je opgevallen?

**Bijlage D – Coderingsschema**

| Variabele        | Kernbegrip                     | Dimensie                                                 | Topic                                                                                                                                                                                                                  |
|------------------|--------------------------------|----------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Onafh. variabele | Professionele oriëntatie       | Gedeelde visie                                           | Samenwerken aan een gemeenschappelijk doel en visie, de opgave (Houtkamp et al, 2019)                                                                                                                                  |
|                  |                                |                                                          | Collectief stilstaan bij wat raakt met elkaar, wat men ervan wil maken en met welk ambitieniveau (Houtkamp et al, 2019)                                                                                                |
|                  |                                |                                                          | De opgave maak je samen en krijgt onderweg betekenis (Houtkamp et al, 2019)                                                                                                                                            |
|                  |                                | Gedeelde verantwoordelijkheid                            | Gevoel onderdeel te zijn van een community, waarin gezamenlijke verantwoordelijkheid en het gezamenlijke goed bestaan (Hairon, 2021)                                                                                   |
|                  |                                | Gedeelde focus op lerende                                | Beschikbaar stellen van leeractiviteiten die gericht zijn op het verbeteren van competenties om bepaalde taken beter uit te kunnen voeren (Mooijman, 2018)                                                             |
|                  |                                | Gedeelde focus op continue ontwikkeling onderwijskundige | Actief bezig zijn met vak(kennis) en nieuwe 'producten' maken met die kennis. Onder producten worden nieuwe inzichten verstaan, maar ook een aanpak dat ervoor zorgt dat het vak beter bedreven wordt (Ruijters, 2019) |
| Variabele        | Individueel & collectief leren | Samenwerken                                              | Delen, ontwikkelen, onderzoeken en implementeren van educatiepraktijken door onderwijskundigen (Schippers et al, 2013)                                                                                                 |
|                  |                                | Reflectie                                                | Gezamenlijk bevragen van de dagelijkse praktijk om die te verbeteren en het proces te evalueren (Schippers et al, 2013)                                                                                                |
|                  |                                |                                                          | Collectief terug- en vooruitkijken op ervaringen, doelen, acties en methoden (Derksen, 2021)                                                                                                                           |
|                  |                                | Geven en ontvangen van feedback                          | Delen van informatie over L&O-praktijken in relatie tot ambities, doelen en om de praktijk te verbeteren (Imants, 2003)                                                                                                |

|                     |                                      |                                    |                                                                                                                                                                         |
|---------------------|--------------------------------------|------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Onafh.<br>variabele | Groepsdynamische<br>karakteristieken | Experimenteren                     | Continu individueel en collectief onderzoeken van nieuwe of gewijzigde attitudes, werkwijzen en materialen (Castelijns et al, 2009)                                     |
|                     |                                      |                                    | Men doet als team dingen anders, probeert uit en onderzoekt wat dat oplevert (Derksen, 2021)                                                                            |
|                     |                                      | Gedeeld vertrouwen en respect      | Ondersteunend, affectief en veilig klimaat waar problemen en tegenstellingen woorden krijgen (Van Meeuwen, 2022)                                                        |
|                     |                                      | Collegiale support en aanmoediging | Zorg en aandacht voor elkaar (Van Meeuwen, 2022)                                                                                                                        |
|                     |                                      | Sociale cohesie                    | Onderdeel willen zijn van de groep (Van Meeuwen, 2022).<br>Persoonlijk instappen in de opgave met de verbinding die jij er als individu mee hebt (Houtkamp et al, 2019) |
|                     |                                      |                                    | Productieve dialoog met gelijkwaardigheid van eigenaar- en deelnemersschap om krachtige verbindingen tot stand te brengen (Musework, z.d)                               |