

Praktijk gericht onderzoek

Appreciative Inquiry ter bevordering van de
professionele leergemeenschap?

Brans, K.V.
Studentnummer: 2585715
Rotterdam
April 2018

Inhoud

Samenvatting	3
Hoofdstuk 1: Probleemanalyse	4
1.1 Context	4
1.2 Aanleiding	4
1.3 Inleiding	4
1.4 Vooronderzoek	5
1.5 Probleemstelling.....	5
Hoofdstuk 2: Theoretisch kader en onderzoeksvraag	6
2.1 Het doel en de kenmerken van een professionele leergemeenschap	6
2.2 Fouten en successen binnen veranderingsprocessen	8
2.3 Onderzoeksvraag en deelvragen	11
Hoofdstuk 3: Onderzoeks-strategie en methoden	12
3.1 Procedure, respondenten en instrumenten.....	12
Hoofdstuk 4: Data-analyse en resultaten	18
Hoofdstuk 5: Conclusies en discussie	26
5.1 Inleiding	26
5.2 Conclusies	26
5.3 Discussie	30
5.4 Praktische opbrengst en vervolgstappen	31
Nawoord.....	32
Literatuurlijst.....	33
Bijlagen	35
Bijlage 1: Mijn school als professionele leergemeenschap - een eerste indruk	36
Bijlage 2: Steekproef als onderdeel van het vooronderzoek	39
Bijlage 3: Vragenlijst: de kleurentest voor veranderaars	40
Bijlage 4: Begeleidende PowerPoint bij focusgroepen.....	41
Bijlage 5: De 4D cyclus met bijbehorende vragen	48
Bijlage 6: Vragen evaluatie focusgroepen	49
Bijlage 7: Notulen Eerste focusgroep	50
Bijlage 8: Notulen tweede focusgroep	53
Bijlage 9: Logboek.....	56

Samenvatting

Na het afnemen van de vragenlijst 'Mijn school als professionele leergemeenschap – een eerste indruk' (Bisdom Gent, Pedagogische begeleidingsdienst, 2012), kwam naar voren dat mijn team de professionele leergemeenschap op mijn school zwak beoordeelt. In dit actieonderzoek ben ik op zoek gegaan naar een geschikte interventie om de kwaliteit van de professionele leergemeenschappen op mijn school te verbeteren.

Uit vooronderzoek is gebleken, dat de kennis omtrent het werken met PLG's onder mijn collega's, verder uitgebreid kon worden. Ook was er niet veel enthousiasme omtrent het werken binnen de PLG's. Om te onderzoeken welke interventie geschikt zou kunnen zijn, heb ik onderzoek gedaan naar de dominante visie op veranderen binnen mijn team, door de vragenlijst 'De kleurentest voor veranderaars' (Leon de Caluwé en Hans Vermaak, 1999) af te nemen. Door deze vragenlijst af te nemen heb ik in kaart gebracht dat binnen mijn team het rooddrukdenken en het groendrukdenken domineren binnen de vijf kleuren van het kleurdrukdenken. Volgens de kleur rood staat de mens centraal en volgens de kleur groen staat leren centraal. Op basis van deze uitslag heb ik gekeken of het doen van Appreciative Inquiry (AI) een geschikte interventie zou kunnen zijn om de professionele leergemeenschap op mijn school te verbeteren. Vanuit het rooddrukdenken en het groendrukdenken zou het doen van AI, in theorie, passend kunnen zijn.

Om dit te onderzoeken heb ik twee focusgroep bijeenkomsten gehouden. De samenstelling van deze focusgroep is een afspiegeling van de collega's die deelnemen aan de PLG's op mijn school, zowel leerkrachten als assistenten. Door de vragenlijst 'Mijn school als professionele leergemeenschap – een eerste indruk' opnieuw af te nemen, is in de eerste focusgroep bijeenkomst een positief kernthema vastgesteld, welke een ambitie behelst om onze professionele leergemeenschap te verbeteren. In de tweede bijeenkomst is de 4D cyclus gedeeltelijk doorlopen om te ervaren of het doen van AI daadwerkelijk als prettig wordt ervaren, of het doen van waarderend onderzoek het team iets kan opleveren waardoor onze PLG's versterken en wanneer het doen van waarderend onderzoek ingezet kan worden. Uit deze focusgroep bijeenkomsten is gebleken dat het als prettig wordt ervaren om te verbeteren door eventuele problemen positief te benaderen. Deze manier van onderzoeken je leert om na te denken en om hierover met elkaar in dialoog te gaan. Dit draagt bij aan het ontwikkelen van een gezamenlijke visie, het vergroten van de motivatie, het creëren van draagkracht en het verbeteren van de kwaliteit van het onderwijs en de werksfeer.

Naar aanleiding van dit onderzoek beveel ik aan dat wij vaker AI gaan inzetten ter bevordering van de PLG's, maar ook tijdens de PLG bijeenkomsten. Er zal geëxperimenteerd moeten worden om na te gaan wanneer en in welke vorm het doen van AI het meest zinvol is.

Hoofdstuk 1: Probleemanalyse

1.1 Context

Dit onderzoek is geschreven naar aanleiding van de invoering van professionele leergemeenschappen op mijn VSO – ZML school. De leerlingen variëren in leeftijd van twaalf tot twintig jaar en zijn allen verstandelijk beperkt. De leerlingen stromen uit naar een vorm van dagbesteding of arbeid, wanneer zij tussen de achttien en twintig jaar oud zijn. Ik ben hier werkzaam als groepsleerkracht en geef les aan leerlingen van vijftien tot twintig jaar, die overwegend uitstromen naar, een vorm van, arbeid. Het is een kleine school waar in totaal zeven groepsleerkrachten, drie vakleerkrachten en zes assistenten werkzaam zijn. Daarnaast bestaat mijn team uit een locatieleider, een directrice, een intern begeleider, een psycholoog, een administratiemedewerker en een conciërge.

1.2 Aanleiding

Tijdens het volgen van de module 'Begeleiden van veranderingsprocessen' heb ik de vragenlijst 'Mijn school als professionele leergemeenschap - een eerste indruk' afgenomen (zie bijlage één). Met deze vragenlijst wilde ik inzicht krijgen in hoeverre mijn collega's de school als professionele leergemeenschap zien en op welke aspecten wij sterk of juist zwak scoren. Tijdens het analyseren van de resultaten viel mij op dat het team onze professionele leergemeenschap gemiddeld drie punt vier uit de zes te behalen punten geeft, wat vrij zwak is. Alhoewel er meerdere theorieën zijn omtrent de kenmerken en effectiviteit van PLG's, kan gesteld worden dat leerkrachten met en van elkaar leren en professionaliseren door te werken in professionele leergemeenschappen. Er is aangetoond dat het werken binnen PLG's bijdraagt aan het verbeteren van de leerling-prestaties, wanneer de leden gericht toewerken naar vooraf concreet geformuleerde doelen, door expliciet van elkaar te leren (NRO, nationaal regieorgaan onderwijsonderzoek, 2016).

De relatief lage score op de vragenlijst, gecombineerd met mijn kennis over het nut van werken binnen PLG's inspireerde mij om mijn praktijkgerichte onderzoek te gaan richten op de ontwikkeling van onze professionele leergemeenschap, zodat wij het onderwijs voor onze leerlingen kunnen blijven verbeteren.

1.3 Inleiding

Sinds dit schooljaar zijn de werkgroepen op mijn school vervangen door professionele leergemeenschappen. Uit onderzoek (Nationaal Onderzoek Verandermanagement, 2004-2006) is gebleken dat de meest blokkerende factor bij een veranderingsproces is, dat het voor medewerkers niet duidelijk is wat er veranderd moet worden. Om het werken met PLG's zinvol te laten zijn is het belangrijk dat er gewerkt wordt vanuit een gemeenschappelijke visie (Lieskamp, 2015). Over de visie omtrent het werken met PLG's is in het team niet gesproken. Het introduceren van werken met PLG's is wél kort uitgelegd aan het team, echter zijn bijvoorbeeld de kenmerken van een professionele leergemeenschap niet behandeld. De werkwijze in de huidige PLG's ten opzichte van de werkgroepen is vrij identiek. Er moet iets bepaald worden, er is één iemand die dit leidt, deelnemende leerkrachten en assistenten geven hun mening en vervolgens wordt er een beleidsstuk vastgesteld of wordt er een voorstel gedaan. Een professionele leergemeenschap is echter meer omvattend dan deze manier van ontwikkelen. Zo vat Verbiest (2008) de term 'professionele leergemeenschap' als volgt samen: "Een professionele leergemeenschap verwijst naar het permanent samen delen, onderzoeken en verbeteren van de praktijk van leerkrachten en schoolleiding, om zo het onderwijs aan de leerlingen te verbeteren." De huidige werkwijze zorgt wel voor een resultaat, echter mist het stuk waarin samen wordt onderzocht en gereflecteerd.

Door in gesprek te gaan met mijn collega's tijdens officiële momenten in de koffiekamer, merkte ik op dat de kennis omtrent de kenmerken en het doel van werken binnen PLG's, verbeterd kon worden binnen mijn team. Om te achterhalen mijn aanname gefundeerd was, heb ik vooronderzoek gedaan, alvorens het vaststellen van mijn onderzoeksvraag.

1.4 Vooronderzoek

Ik heb een steekproef gedaan onder vier collega's door deze de volgende vraag te stellen: Kun je mij kenmerken noemen van een professionele leergemeenschap?". De ondervraagde collega's waren twee onderwijsassistenten en twee leerkrachten. Eén van de leerkrachten heeft een Master opleiding afgerond, de andere collega niet. Voorafgaand aan de vraag heb ik aangegeven dat ik een vraag kwam stellen ter voorbereiding van mijn praktijk gerichte onderzoek en dat deze anoniem verwerkt zou worden. Het antwoord mocht bestaan uit losse opmerkingen, het hoefde geen mooi lopend verhaal te zijn. Hieruit bleek dat geen van hen mij kon uitleggen wat een PLG is (zie bijlage twee). Collega's kunnen voornamelijk omschrijven wat er binnen een PLG gebeurt, maar niet wat de structuur is van een PLG, wat hierin hun eigen rol is en die van onze leiding gevende(n). De aanname dat de kennis met betrekking tot PLG's uitgebreid kon worden onder mijn collega's, bleek dus te kloppen.

Tijdens officiële momenten zoals pauzes en borrels, valt op dat leerkrachten en assistenten wel de waarde inzien van het samenwerken en is er ook aangegeven bij de directie dat wij graag inhoudelijk meer met elkaar in gesprek willen over onderwerpen die spelen binnen onze school.

1.5 Probleemstelling

Op 1 januari 2015 is de participatiewet van kracht gegaan (Rijksoverheid, 2015). Sindsdien heeft het VSO-ZML onderwijs te maken met veel veranderingen in de wetgeving voor de leerlingen, met betrekking tot maatschappelijke- en arbeidsparticipatie. Binnen mijn school moeten deze veranderingen vertaald worden naar beleid. Daarnaast moet de school zich beter gaan onderscheiden om te kunnen concurreren met andere VSO-ZML scholen.

Deze veranderingen hebben invloed op mijn hele team. Hoe daar op de werkvloer mee om wordt gegaan, is iets waar mijn team op schoolniveau mee bezig moet zijn en blijven. Om deze reden zijn de PLG's ingesteld. De doelstellingen voor de PLG's zijn door de directie gecommuniceerd naar het team en er zijn in de jaarplanning bijeenkomsten ingelast. Echter lijkt het werken binnen PLG's niet zomaar van de één op de andere dag te staan en is het de vraag of de PLG's binnen mijn team op dit moment zo zinvol zijn als zij zouden kunnen zijn. Hoe je met en van elkaar leert is iets wat je moet leren als organisatie en is een proces wat zorgvuldig vormgegeven dient te worden. Vanuit het vooronderzoek is echter gebleken dat de kennis die binnen mijn team aanwezig is omtrent professionele leergemeenschappen, verbeterd zou kunnen worden.

Volgens Kotter (1996) moet je acht fasen doorlopen om een verandering succesvol te laten zijn, waarbij de eerste stap het gevoel van noodzaak versterken is. Dit lijkt binnen mijn team niet gebeurd te zijn en collega's blijken vanuit het vooronderzoek niet te weten waarom de werkgroepen nu PLG heten, of dat een PLG iets anders omhelst dan het werken in een werkgroep. Op mijn school zijn wij niet alleen bezig met het zoeken naar oplossingen en mogelijkheden voor praktijksituaties waar tegen aan wordt gelopen, maar ook om een professionele leergemeenschap op te zetten. Om echter op een constructieve manier met elkaar oplossingen voor praktijksituaties te zoeken en mogelijkheden te onderzoeken binnen de PLG's op mijn school, zal deze eerst draagvlak moeten vinden binnen het team en moet het gevoel van noodzaak versterkt worden.

Het doel van dit onderzoek is het in kaart brengen van de manier waarop mijn collega's kijken naar veranderen, zodat er gepaste interventies ingezet kunnen worden die bijdragen aan de verbetering en de ontwikkeling van de huidige PLG's.

Hoofdstuk 2: Theoretisch kader en onderzoeksvraag

Wanneer er binnen een organisatie een verandering plaatsvindt, heeft dit impact op een team. Het succes van een verandering is afhankelijk van de manier waarop deze wordt ingevoerd, welke strategie daarbij wordt gehanteerd en of de verandering zinvol is. Wanneer een school het werken met professionele leergemeenschappen wil invoeren, zal er onderzocht moeten worden welke veranderaanpak hierbij aansluit (Kotter, 1996). De vraag is hoe je mensen motiveert om mee te gaan met de verandering en iedereen optimaal laat participeren binnen de nieuwe of veranderde manier van werken (Tiggelaar, 2014). Derhalve is het ook belangrijk om in beeld te brengen hoe een team denkt over veranderen (Caluwé, 2006). Dit beeld kan helpen bij het kiezen van een veranderaanpak, waardoor mensen sneller betrokken en gemotiveerd zijn. Ik zal in dit hoofdstuk vanuit de literatuur beschrijven waarom het werken met professionele leergemeenschappen waardevol kan zijn, wanneer een verandering succesvol is, dat er verschillende visies bestaan ten opzichte van veranderen en het doen van Appreciative Inquiry als veranderstrategie.

Kernbegrippen:

- de professionele leergemeenschap
- veranderingsprocessen
- veranderstrategieën
- kleurdenken (Caluwé en Vermaak, 2006)
- oplossingsgericht onderzoeken; Appreciative Inquiry of waarderend onderzoek.

2.1 Het doel en de kenmerken van een professionele leergemeenschap

In nationaal en internationaal onderzoek wordt steeds vaker de professionele leergemeenschap gezien als een succesvolle methode voor het verhogen van de ontwikkeling van scholen en het focussen op het zo goed mogelijk laten leren van leerlingen (Lieskamp, 2013). Het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap heeft in het actieplan 'Leraar 2020' zelfs als doelstelling opgenomen dat scholen zich ontwikkelen naar een professionele leergemeenschap.

Verbiest (2012) stelt dat leerkrachten grotendeels handelen op basis van hun praktijkkennis. Deze kennis is nodig, maar tegelijk ook kwetsbaar. Het vormen van professionele leergemeenschappen zorgt ervoor dat de praktijkkennis wordt verhelderd en, waar nodig, bijgesteld kan worden. De professionele leergemeenschap zorgt voor structuur en de mogelijkheden om collectief het handelen kritisch te kunnen onderzoeken en te verbeteren. Daarnaast biedt het ook de mogelijkheid, om te gaan met steeds veranderende omstandigheden. Een vast kader wat omschrijft wat een professionele leergemeenschap is bestaat niet. Er zijn wel overeenkomsten te vinden tussen de verschillende theorieën die gaan over het nut en de effectiviteit van PLG's. Voor dit onderzoek behandel ik theorieën van Peter Senge (Lerende scholen, 2000), wiens werk met betrekking tot lerende organisaties in 1992 baanbrekend was en sindsdien nog steeds veel wordt gebruikt in onderzoek en onderwijs. Eric Verbiest (2011), vanwege zijn jarenlange ervaring met het ontwikkelen en toepassen van strategieën voor schoolvernieuwing. Jan Jutten (2014), omdat hij een meer praktische kijk geeft op het toepassen van de vijf disciplines (Senge, 1992) binnen het onderwijs. En tot slot Myriam Lieskamp (2013), omdat zij in haar boek 'De professionele leergemeenschap in het onderwijs' (2013) relevante theorieën omtrent PLG's, waaronder die van Peter Senge en Eric Verbiest, samenvat en van daaruit negen bouwstenen heeft ontwikkeld die goed toepasbaar zijn in het onderwijs.

In 1992 bracht Peter Senge het boek "The fifth discipline: the art and practice of the learning organization" uit. Hierin beschrijft Senge vijf disciplines die onderling met elkaar verbonden zijn om als organisatie te leren, zodat mensen hun kennis kunnen blijven uitbreiden en complexe problemen kunnen oplossen. In 1997 beschreef Shirley Hord een professionele leergemeenschap als een gemeenschap van voortdurend onderzoek en verbetering. Sindsdien

is er meer aandacht gekomen voor de rol van het schoolteam in de professionalisering van de leerkrachten en de verbetering van het onderwijs. In 2001 kwam na veel vraag uit het onderwijsveld het boek “Schools that learn” van Senge uit. Hierin worden de ideeën van Senge toegepast op scholen:

- **Persoonlijk meesterschap**
Mensen hebben een visie op wat zij willen en een realistisch beeld van de huidige werkelijkheid. Mensen kunnen keuzes maken om vanuit de huidige werkelijkheid dichterbij de gewenste visie te komen.
- **Mentale modellen**
Mensen reageren en kijken naar situaties vanuit eigen ervaringen en attitudes. “Bij elke nieuwe ervaring wordt alleen die informatie opgenomen en onthouden die hun bestaande modellen versterkt” (Senge, 2003).
- **Gemeenschappelijke visie**
Een team heeft een gemeenschappelijk beeld van wat het wilt bereiken met haar onderwijs en hoe.
- **Teamleren**
Teams leren met en van elkaar. Hierbij gaat het om zaken als: het hebben van dialogen, feedback geven en ontvangen, informatie delen, kritiek uiten en met elkaar experimenteren.
- **Denken in systemen**
Systeemdenken biedt een manier waarop je kijkt naar het grote geheel, in plaats van het kijken naar op zichzelf staande gebeurtenissen.

Senge stelt dat de vijfde discipline; systeemdenken, de belangrijkste discipline is. Deze verbindt de vier andere disciplines met elkaar. Hierbij gaan de disciplines ‘Persoonlijk meesterschap’ en ‘Mentale modellen’ over het leren van de individu en de disciplines ‘Gemeenschappelijke visie’ en ‘Teamleren’ over het leren als team.

Ook Eric Verbiest (2012) spreekt over verschillende fundamentele capaciteiten die elkaar wederzijds beïnvloeden: De persoonlijke-, interpersoonlijke- en organisatorische capaciteit. Capaciteit is volgens Verbiest een complexe mix van motivatie, kennis en vaardigheden, ondersteund door organisatorische mogelijkheden. Binnen de persoonlijke capaciteit construeren en reconstrueren individuen kennis en reflecteren zij op het eigen handelen en op hun achterliggende mentale modellen. Dit komt overeen met de disciplines ‘Persoonlijk meesterschap’ en ‘Mentale modellen’ van Senge. Binnen de interpersoonlijke capaciteit gaat het om het samen kunnen leren en samen kunnen werken vanuit gedeelde opvattingen. Dit overlapt met de disciplines ‘Gemeenschappelijke visie’ en ‘Teamleren’ van Senge. Als derde beschrijft Verbiest de organisatorische capaciteit. Deze is ondersteunend voor de persoonlijke- en interpersoonlijke capaciteit. Deze capaciteit is terug te vinden wanneer je binnen een school kunt spreken van organisatorische, financiële en materiele mogelijkheden om teamleden het handelen te laten onderzoeken en individueel en collectief te leren.

Jan Jutten (2014) omschrijft gemeenschappelijke kenmerken die in vrijwel alle definities met betrekking tot lerende organisaties terugkomen. Het voortdurend veranderen van een organisatie is noodzakelijk, omdat de omgeving ook snel veranderd. Deze veranderingen vinden plaats door bewust en systematisch te leren. Daarbij gaat leren voornamelijk over gedragsverandering in plaats van het vergaren van meer kennis en gebeurt dit leren zowel individueel als in teamverband. De cultuur binnen een organisatie speelt een grote rol bij veranderingsprocessen en de gemeenschappelijke visie en communicatie is van groot belang. Er worden tot slot binnen een lerende organisatie relaties gelegd met kwaliteit en kwaliteitszorg.

Geen van bovenstaande theorieën biedt een raamwerk om een professionele leergemeenschap te kunnen vormen. De auteurs van “lerende scholen” (Senge e.a., 2001) geven aan dat de vijf disciplines geen programma biedt, maar terreinen van onderzoek en oefening. Om echter wel praktisch aan de slag te gaan met het vormen van een professionele leergemeenschap, heeft Myriam Lieskamp in 2013 het boek; ‘De professionele leergemeenschap in het onderwijs’ geschreven. Lieskamp behandelt hier verschenen literatuur en initiatieven omtrent het werken met PLG’s, zoals ook die van Peter Senge en Eric Verbiest. In onderstaande tabel (tabel 1) is te zien waar de bouwstenen van Lieskamp (2013) overlappen met de disciplines van Senge (2001) en de capaciteiten van Verbiest (2012).

Bouwstenen Myriam Lieskamp	Vijf disciplines Peter Senge	Capaciteit Eric Verbiest
Gemeenschappelijke visie	Gemeenschappelijke visie	Interpersoonlijke capaciteit
Een ondersteunende leerstructuur	Teamleren	Organisatorische capaciteit
Een open en veilige leercultuur	Teamleren	Organisatorische capaciteit
Ondersteunend leiderschap	Teamleren	Organisatorische capaciteit
Een rijke leeromgeving	Persoonlijk meesterschap	Persoonlijke capaciteit
Samenwerking	Teamleren	Organisatorische capaciteit
Een onderzoekende, reflectieve houding	Persoonlijk meesterschap	Persoonlijke capaciteit
Het leren van leerlingen is een gezamenlijke verantwoordelijkheid	Denken in systemen	Organisatorische capaciteit
Een uitdagend, haalbaar en gedegen leerprogramma	Mentale modellen	Interpersoonlijke capaciteit

Tabel 1 Bouwstenen van een PLG (Lieskamp, 2013) ten opzichte van de vijf disciplines (Senge, 2001) en de fundamentele capaciteiten (Verbiest, 2012)

In tabel 1 is te zien dat de gevestigde ideeën van Peter Senge en Eric Verbiest terug te vinden zijn in de bouwstenen van Lieskamp (2013). Vanwege de praktische toepasbaarheid van de negen bouwstenen van Lieskamp en het praktische inzicht in de kenmerken van een PLG, zal ik verder in dit onderzoeksverslag refereren aan deze bouwstenen, wanneer ik spreek over de kenmerken van een professionele leergemeenschap.

2.2 Fouten en successen binnen veranderingsprocessen

Van 2004 tot 2006 is het Nationaal Onderzoek Verandermanagement afgenomen. In dit onderzoek zijn onder andere de vijf meest blokkerende factoren vastgesteld tijdens een veranderingsproces. Op de eerste plek staat dat het voor medewerkers niet duidelijk is wat er veranderd moet worden. Hierop volgend zorgen leidinggevenden er niet voor dat mensen van elkaars ervaringen kunnen leren en worden afspraken niet nagekomen. Visie en beleid wordt door leidinggevenden niet goed overgebracht, waardoor typerende reacties zijn: Ik wil wel, maar we doen dit eigenlijk al, maar dan moeten ze ons eerst de middelen verschaffen, maar mijn collega's zijn nog niet zover, maar dan moeten zij mij eerst eens precies vertellen wat wij dan nu niet goed doen. Deze vijf factoren zijn in te delen in twee sleutelfactoren: gebrekkige sturing door de leidinggevenden en vrijblijvendheid en het niet oppakken van de eigen

verantwoordelijkheid door medewerkers. Als reactie op veel gemaakte fouten tijdens vernieuwingsprocessen, heeft hoogleraar John Kotter onderzoek gedaan onder vierhonderd mensen in honderddertig organisaties. In 1996 heeft Kotter vanuit dit onderzoek het achtfasenmodel van Kotter gepresenteerd, zie figuur 1. Dit model beschrijft acht fasen die elk



Figuur 1: 8 Fasen model (Kotter, 1996)

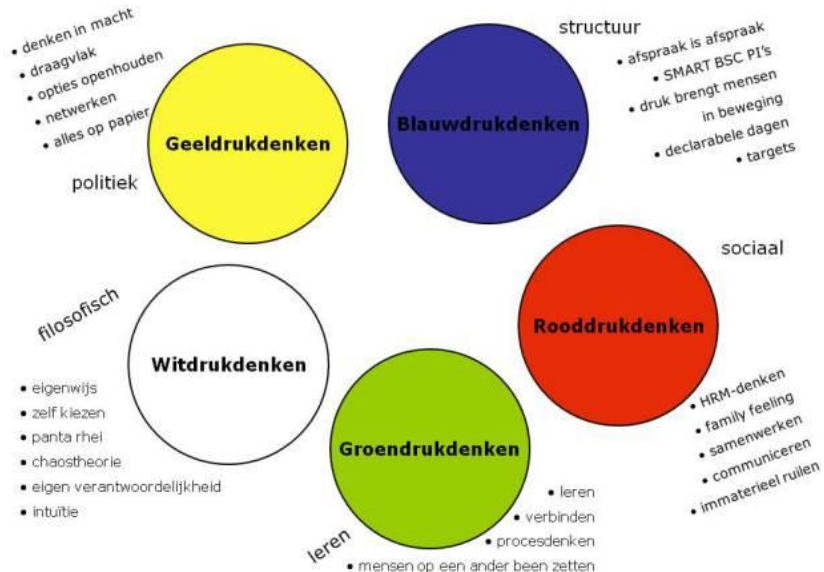
verband houden met fundamentele fouten die worden gemaakt tijdens vernieuwingsprocessen. Om een vernieuwing succesvol te laten zijn, moeten volgens Kotter alle acht de fasen doorlopen worden. R. van den Berg en Vandenberghe (2005) beschrijven dat het erg belangrijk is hoe leerkrachten vernieuwingen ervaren, willen deze slagen. Het is belangrijk om het doel van de vernieuwing helder te hebben, dat het in belang is van de school, het niet in strijd is met de eigen belangen en

er moeten voldoende mogelijkheden zijn om de vernieuwing te realiseren. Dit komt overeen met de stappen van Kotter, die beschrijven dat een visie gecommuniceerd dient te worden en mensen in staat moeten worden gesteld te veranderen.

Denken over veranderen

Waar Kotter een stappenplan biedt wat als richtlijn dient bij een veranderingsproces, biedt een veranderstrategie een manier waarop je dit aan kunt pakken. Er zijn vele veranderstrategieën te vinden in de literatuur. De ene benadering legt sterker de nadruk op het achterliggende mensbeeld, de andere meer op de mate waarin de verandering te plannen is of op de rol van de veranderaar (Caluwé en Vermaak, 2006). Léon de Caluwé en Hans Vermaak hebben deze verschillende benaderingen onderverdeeld in vijf concurrerende manieren van denken over veranderen, het

zogenaamde kleurdenken, zie figuur 2. Kleurdenken helpt om bewust te worden van de denkbeelden die mensen hebben over veranderen en om meningen inzichtelijk te maken. Door zicht te hebben op welke kleurdenkers er zich in een team bevinden, kun je keuzes maken in de veranderstrategie die je toe gaat passen.



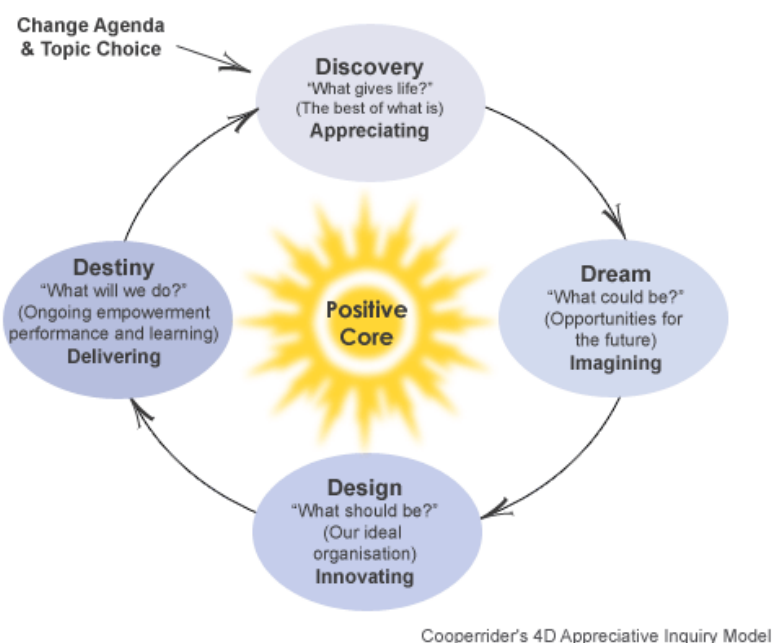
Figuur 2: De vijf kleuren binnen kleurdrukdenken (Caluwé en Vermaak, 2006)

Ik zal onderzoek doen binnen mijn team om erachter te komen welke concurrerende manier van denken binnen het team overheerst. Aan de hand van deze uitslag zal ik in hoofdstuk vijf verklaren op welke wijze het doen Appreciative Inquiry een positieve invloed heeft en waarom.

De 4D cyclus binnen Appreciative Inquiry

In de jaren tachtig heeft David Cooperrider de verandervisie 'Appreciative Inquiry' (AI) ontwikkeld. In het Nederlands laat zich dit het beste vertalen als 'Waarderend Onderzoek'. Karakteristiek voor de AI-zienswijze is dat ze op een bevestigende, waarderende manier naar de wereld kijkt, op zoek naar kansen en mogelijkheden in plaats van naar problemen en onmogelijkheden (Gelling Publishing 2008, Waarderend organiseren Appreciative Inquiry). Deze manier van werken is niet sterk planmatig, meer ontwikkelgericht. Dit maakt AI tot een sterk participatieve manier van organiseren en veranderen, geen hiërarchische (Tjepkema & Verheijen, 2012). Het is een manier van gezamenlijk onderzoeken, leren en ontwikkelen. Hierbij richt je je op het gebruiken van de kennis die ieder individu heeft en leert een ieder wat je kunt doen om een positieve bijdrage te leveren. Op deze manier wordt met elkaar een positief toekomstbeeld verbeeld en kunnen mensen met elkaar plannen maken om naar dat beeld toe te werken.

Waarderend onderzoeken is tweeledig; waarderen en onderzoeken. De waarderende kant staat voor kijken naar de mogelijkheden en kijken naar wat er goed gaat. Dit zorgt ervoor dat mensen gemotiveerd raken om zich in te zetten voor de verandering. De kant van het onderzoeken staat voor het nieuwsgierig zijn naar de zienswijze van anderen. Daarbij worden constant vragen gesteld om hier een beter beeld van te krijgen. Een manier om waarderend onderzoek binnen een organisatie te doen is door gebruik te maken van de 4D cycle, of 4D cyclus. Deze cyclus bestaat uit vier fasen die je doorloopt om een ambitie te kunnen verwezenlijken. Als eerst begin je met het formuleren van een positief kern thema. Vervolgens



Figuur 3: Cooperrider's 4D Appreciative Inquiry Model

inzetten van AI vraagt een constante aanpassing aan de context waarin deze wordt gebruikt. Het biedt dus geen vast stappenplan wat klakkeloos gevolgd kan worden. Daarnaast is AI niet een aanpak die altijd werkt. Deze manier van onderzoeken vraagt veel tijd en (daardoor) ook veel geld. Wanneer er toch voor AI wordt gekozen dient dit een bewuste keuze te zijn waarin de voordelen zorgvuldig tegenover de nadelen worden afgewogen. Als laatste punt van kritiek is dat het positieve karakter van AI voor mensen kan voelen alsof er niet meer gepraat mag worden over wat er fout gaat. Wanneer dit gebeurt is er geen sprake meer van waarderend

onderzoek. Appreciative Inquiry gaat niet zozeer alleen over ‘positief’ of ‘negatief’, maar veeleer over energie en verbinding. Bij AI ga je op zoek naar, zoals Cooperrider het zo mooi zegt, ‘what gives life to a system’. Dat is de kern (Tjepkema & Verheijen, 2012).

2.3 Onderzoeksvraag en deelvragen

Uit mijn vooronderzoek is gebleken dat de kennis die mijn collega’s hebben over de kenmerken een PLG, uitgebreid zou kunnen worden en dat het beeld wat mijn collega’s hebben van de kwaliteit van de ingevoerde PLG’s niet erg positief is. Kotter (1996) geeft als een van de stappen om succesvol te veranderen aan, dat visie gecommuniceerd moet worden en dat mensen geënthousiasmeerd dienen te worden. Uit het vooronderzoek blijkt echter niet dat mijn collega’s een duidelijke visie hebben omtrent het werken in PLG’s of dat zij enthousiast zijn. Het is ook niet duidelijk welke visie mijn collega’s hebben op veranderen en of het doen van Appreciative Inquiry daar een positieve rol in zou kunnen spelen. Om deze redenen ben ik tot de volgende onderzoeksvraag gekomen:

Onderzoeksvraag

Welke positieve bijdrage kan ik leveren door het doen van Appreciative Inquiry, om zo de kwaliteit te verbeteren van de PLG’s op mijn school?

Deelvragen

Ik kan antwoord geven op deze onderzoeksvraag, door eerst een aantal deelvragen te beantwoorden, te weten:

1. *Waarom is het zinvol om te werken met professionele leergemeenschappen en hoe kan het werken binnen professionele leergemeenschappen succesvol worden ingevoerd?*
2. *Welke concurrerende manieren van denken over veranderen, vanuit het kleurdrukdenken, zijn te vinden binnen mijn team en in welke vorm past het doen van Appreciative Inquiry hierbij?*
3. *Welke positieve ervaringen hebben collega’s opgedaan tijdens het doen van Appreciative Inquiry en hoe zien collega’s het voor zich dat ik dit vaker in kan zetten om bij te dragen aan het verbeteren van onze professionele leergemeenschap in zijn geheel?*

De eerste deelvraag is onderzocht in het theoretisch kader. Daar zijn de kernbegrippen; de professionele leergemeenschap, veranderingsprocessen, veranderstrategieën, kleurdenken (Caluwé en Vermaak, 2006), oplossingsgericht onderzoeken; Appreciative Inquiry of waardierend onderzoek, uitgewerkt vanuit theoretisch oogpunt. De tweede en de derde deelvraag zal ik beantwoorden door onderzoek binnen mijn praktijk. Hierbij staan de kernbegrippen kleurdenken en Appreciative Inquiry centraal.

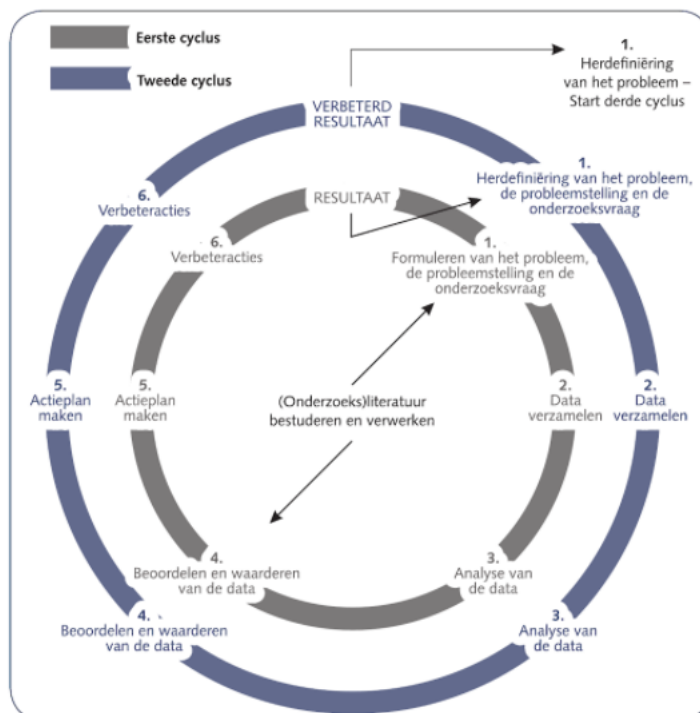
Hoofdstuk 3: Onderzoeks-strategie en methoden

Met dit onderzoek wil ik bijdragen aan de ontwikkeling, en dus verbetering, van onze professionele leergemeenschap, door na te gaan of het doen Appreciative Inquiry een positieve invloed op kan hebben op het verbeteren van onze PLG's. Ik onderzoek eigenschappen, kwaliteiten en opvattingen van collega's, welke altijd gezien dienen te worden als een momentopname en als persoonlijk, niet als bewijsbare feiten. Alhoewel sommige van deze data verwerkt zullen worden in grafieken en tabellen, ten behoeve van de leesbaarheid, is het onderzoek kwalitatief.

Ik heb gekozen voor het doen van actieonderzoek en daarbij als leidraad het model van actieonderzoek van Schuman (2009), zie bijlage 4. Deze onderzoeksstrategie en dit model

bieden een cyclische manier van onderzoeken waarbij de verschillende stappen tijdens het onderzoek door elkaar kunnen lopen.

Volgens Ponte (2002) is actieonderzoek gericht op het eigen handelen van docenten en op de situatie waarin dat handelen plaatsvindt. Ook gebeurt volgens Ponte reflectie hierop in dialoog met collega's. Deze manier van onderzoeken betekent dus dat elke interventie een nieuwe wending aan het onderzoek kan geven. Daarom is het wenselijk door middel van actieonderzoek de cyclus herhaaldelijk, geheel of gedeeltelijk, opnieuw te kunnen doorlopen. Het resultaat van het constant doorlopen van de verschillende stappen tijdens het vooronderzoek, het bestuderen van literatuur, het analyseren van data en daar kritisch of te reflecteren ben ik tot mijn uiteindelijke onderzoeksvraag gekomen. Deze cyclus zal ik tijdens het onderzoek ook doorlopen. De uitkomsten van deelvragen geven richting geven aan de manier waarop het onderzoek verder wordt voortgezet.



FIGUUR 13 • Schumans model van actieonderzoek (Bron: Schuman, 2009)

Figuur 4: Schumans model van actieonderzoek (2009)

3.1 Procedure, respondenten en instrumenten

Voorafgaand aan dit onderzoek heb ik mij georiënteerd op de gedragscode voor het voorbereiden en uitvoeren van praktijkgericht onderzoek binnen het Hoger Beroepsonderwijs in Nederland Advies van de Commissie Gedragscode Praktijkgericht Onderzoek in het HBO (2010). Deze gedragscode omhelst vijf gedragsregels voor het doen van praktijkgericht onderwijs. Hierbij staan integriteit, respect en zorgvuldigheid centraal. Deze gedragsregels lopen als een rode draad door mijn onderzoek heen, waarbij ik mij tevens bewust ben van eventuele mentale modellen (Senge, 2003). Deze zal ik ter discussie stellen en waar nodig zal ik hierin advies vragen aan een critical friend. Het doen van dit onderzoek dient uitsluitend ter bevordering van de professionele leergemeenschap binnen mijn school en binnen mijn onderzoek zal ik verantwoorden waarom ik bepaalde keuzes heb gemaakt.

De eerste deelvraag heb ik onderzocht in het theoretisch kader. Om de tweede en derde deelvraag te kunnen beantwoorden maak ik gebruik van vragenlijsten en van focusgroepen. Tijdens de focusgroepen pleeg ik interventies gebaseerd op de principes van Appreciative

Inquiry. Per deelvraag beschrijf ik hoe ik deze instrumenten in zal zetten, wie mijn respondenten zijn en waarom ik hiervoor gekozen heb. Bovendien beschrijf ik de validiteit en betrouwbaarheid van deze instrumenten. Een schematisch overzicht van mijn onderzoeksmethode is te zien in tabel 2.

Deelvraag	Instrument	Respondenten	Data (wat meet ik)	Kernbegrip(pen)
<i>Vooronderzoek: Weten mijn collega's wat een professionele leergemeenschap inhoudt?</i>	Interview	Twee leerkrachten en twee assistenten	In hoeverre zijn de kenmerken van een professionele leergemeenschap bekend bij mijn collega's?	▪ Professionele leergemeenschap
<i>Waarom is het zinvol om te werken met professionele leergemeenschappen en hoe kan het werken binnen professionele leergemeenschappen succesvol worden ingevoerd?</i>	Literatuurstudie	Niet van toepassing	▪ Voordeel van het werken met professionele leergemeenschappen ▪ Wanneer een verandering succesvol is ▪ Verschillende visies ten opzichte van veranderen ▪ Waarom het doen van Appreciative Inquiry als veranderstrategie ingezet kan worden	▪ De professionele leergemeenschap ▪ Veranderingsprocessen ▪ Veranderstrategieën ▪ Kleurdrukdenken ▪ Oplossingsgericht onderzoeken; Appreciative Inquiry of waarderend onderzoek.
<i>Welke concurrerende manieren van denken over veranderen zijn te vinden binnen mijn team en welke veranderstrategie past hierbij?</i>	Vragenlijst: De kleurentest voor veranderaars	Gehele team	Wat is de dominante verandervisie binnen mijn team binnen het kleurdrukdenken (Caluwé en Vermaak, 2006)	▪ Kleurdrukdenken
<i>Welke positieve ervaringen hebben collega's opgedaan tijdens het doen van Appreciative Inquiry en hoe verwachten collega's dat dit bij kan dragen aan het verbeteren van onze professionele leergemeenschap in zijn geheel?</i>	Vragenlijst: Mijn school als professionele leergemeenschap - een eerste indruk	Gehele team	De waardering die mijn collega's toekennen aan de professionele leergemeenschap ten opzichte van een jaar en vier maanden geleden.	▪ Professionele leergemeenschap
	Focusgroepen	6 – 8 Leerkrachten en assistenten	▪ Ervaringen tijdens het doen van waarderend onderzoek. ▪ Wat kan het doen van waarderend onderzoek ons opleveren waardoor onze PLG's versterken? ▪ Wanneer kunnen, wij het doen van waarderend onderzoek inzetten?	▪ Professionele leergemeenschap ▪ Appreciative Inquiry

Tabel 2: Schematisch overzicht onderzoeksmethode

Het vooronderzoek is reeds beschreven en het onderzoek van de eerste deelvraag heeft plaatsgevonden in het theoretisch kader. In dit hoofdstuk wordt de onderzoeksmethode van het praktijkonderzoek beschreven.

Tweede deelvraag:

Welke concurrerende manieren van denken over veranderen, vanuit het kleurdrukdenken, zijn te vinden binnen mijn team en in welke vorm past het doen van Appreciative Inquiry hierbij?

Vanuit het theoretisch kader is op te maken dat veranderingsprocessen vaak falen. Veranderen is een ingewikkeld proces wat maakt dat het belangrijk is om te weten hoe het team waarbinnen de verandering plaatsvindt, denkt over veranderen. Wanneer hier op in wordt gespeeld zou een verandering meer kans van slagen kunnen hebben.

Om deze deelvraag te beantwoorden zal ik een vragenlijst afnemen onder alle teamleden die deelnemen aan onze PLG's: De kleurentest voor veranderaars (zie bijlage 3). Deze vragenlijst komt uit het boek "Leren veranderen – een handboek voor de veranderkundige van Caluwé en Vermaak (1999). Dit instrument geeft weer welke kleurdruk dominant is bij de eigen manier van omgaan met verandering. Deze vragenlijst zal input geven voor de focusgroepen, omdat deze inzicht geeft in welke veranderstrategie succesvol zou kunnen zijn. Door het afnemen van een vragenlijst bereik ik alle leden van mijn team die relevant zijn voor dit onderzoek en is de informatie overzichtelijk. De gegevens die uit deze vragenlijst komen zullen verwerkt worden, wanneer ik minimaal 95% van de vragenlijsten terug heb gekregen, zodat een uitspraak die het gehele team behelst betrouwbaar is. Vanwege het risico dat het uitzetten van een vragenlijst een lage respons als gevolg kan hebben, zal ik de vragenlijst persoonlijk geven en een aantal herinneringen sturen per e-mail. De vragenlijst kan anoniem worden ingevuld. Daarnaast stuur ik de vragenlijst ook digitaal op met een begeleidende mail waarin het doel van deze vragenlijst staat vermeld en achtergrond informatie zodat collega's zich kunnen inlezen over kleurdruk. In de literatuur wordt voornamelijk gesproken over leerkrachten die samenwerken binnen PLG's. Binnen mijn team werken de leerkrachten echter samen in de PLG's met de assistenten, de intern begeleider, de psycholoog en de afdelingscoördinator. Wij zijn tenslotte allemaal verantwoordelijk voor het leren en de welzijn van onze leerlingen. Daarbij hebben wij verschillende rollen die ervoor zorgen dat wij vanuit verschillende invalshoeken een situatie kunnen benaderen. De vragenlijst wordt dus afgenomen onder alle teamleden die deelnemen aan PLG's. De uitslag van deze vragenlijst zal worden weergegeven in een diagram voor een duidelijk overzicht en deze wordt naar het team gestuurd per mail.

Derde deelvraag:

Welke positieve ervaringen hebben collega's opgedaan tijdens het doen van Appreciative Inquiry en hoe verwachten collega's dat dit bij kan dragen aan het verbeteren van onze professionele leergemeenschap in zijn geheel?

➤ Instrument 1: Vragenlijst

In november 2016 heb ik de vragenlijst 'Mijn school als professionele leergemeenschap - een eerste indruk' (zie bijlage 1), afgenomen binnen het team. Sindsdien is er een nieuwe leidinggevende en zijn de werkgroepen omgezet naar PLG's. Om waardierend te kunnen onderzoeken wat hierin al goed gaat, zal ik de vragenlijst opnieuw afnemen en deze tijdens de eerste focusgroep analyseren. Vanwege de tijdsinvestering van mijn collega's en die van mijzelf om de vragenlijsten in te vullen en terug te krijgen, wordt de vragenlijst tijdens een teamvergadering ingevuld. Op deze manier heb ik een respons van 100%. Tijdens deze teamvergadering zal ik uitleggen wat het doel is van het opnieuw invullen van de vragenlijst en dat dit een uitgangspunt zal worden van twee focusgroepen. Twee collega's die in november 2016 nog niet werkzaam bij ons waren, zullen de vragenlijst niet invullen, omdat dit de uitkomst zou kunnen beïnvloeden. Het gaat om een zo nauwkeurig mogelijke meting van wat

er is veranderd binnen hetzelfde team. Op deze manier kan er onderzocht worden wat daarin dan voor deze groep is veranderd. Deze vragenlijst biedt geen ruimte voor uitleg of verdieping. Ook geeft deze vragenlijsten niet alle aspecten weer van een professionele leergemeenschap en kunnen nuances niet worden gemaakt. De verdieping en het aanbrengen van nuances zal plaatsvinden tijdens de focusgroepen. De vragenlijst biedt een leidraad om het gesprek met elkaar aan te gaan.

De uitkomst van beide vragenlijsten zullen in een staafdiagram verwerkt worden, zodat in één oogopslag het verschil te zien is.

➤ Instrument 2: Focusgroepen.

De Lange, Schuman & Montesano Montessori (2011) beschrijven dat een focusgroep ingezet kan worden om op zoek te gaan naar visies van verschillende personen op een bepaald fenomeen. Het fenomeen in deze is het verschil tussen de uitslagen van de vragenlijst en wat hiervoor redenen zouden kunnen zijn. Daarbij maken wij een start met waarderend onderzoek, door ons te richten op situaties en momenten waarop (aspecten van) onze professionele leergemeenschap sterk is. De Lange et al (2011) beschrijven een ideale groepsgrootte van zes tot twaalf personen voor een focusgroep. Na het invullen van de vragenlijst tijdens de teamvergadering zal ik vragen aan collega's deel te nemen aan twee focusgroep bijeenkomsten. De Lange et al beschrijven het belang van transparantie met betrekking tot de aard van het onderzoek en wat de onderzoeker wil bereiken. Bovendien willen deelnemers graag weten wat deelname van hen vraagt en wat het oplevert. Deze aandachtspunten zullen meegenomen worden wanneer mijn collega's om deelname wordt gevraagd. Aangezien het team niet erg groot is, ga ik uit van een focusgroep van zes tot acht deelnemers. Deze zullen bestaan uit leerkrachten en assistenten, zoals onze huidige PLG's ook uit leerkrachten en assistenten bestaan. De tweede focusgroep zal een vervolg zijn op de eerste waardoor een tijdsinvestering wordt gevraagd van twee keer een uur, twee weken achter elkaar. Dit zodat de eerste focusgroep nog helder voor de geest staat. Als leidraad zullen de bijeenkomsten begeleid worden door een PowerPoint (zie bijlage 4). Deze zorgt voor structuur voor zowel mijzelf als onderzoeker als de deelnemers en kan ervoor zorgen dat wij gemakkelijk weer terug kunnen gaan naar het onderwerp wanneer wij uitweiden.

De eerste focusgroep zal starten met een welkom, uitleg met betrekking tot de aanleiding en inhoud van de bijeenkomsten en wat ik met de focusgroepen wil onderzoeken. Aangezien de kennis omtrent de kenmerken van een PLG verbeterd kan worden zal ik deze kort uiteenzetten vanuit de literatuur. Van daaruit bespreken wij de uitslag van de vragenlijst: 'Mijn school als professionele leergemeenschap - een eerste indruk' en zullen wij per vraag met elkaar onderzoeken wat daarvoor mogelijke verklaringen zijn. De deelnemers zullen naast de inhoud van de vragenlijst ook bevraagd worden op de validiteit van deze vragenlijst en dus in hoeverre zij denken dat deze vragenlijst een representatief beeld schetst van de toenmalige en huidige situatie. Eventuele opmerkingen kunnen meegenomen worden in conclusies die wij binnen de focusgroep trekken. Tot slot bepalen wij met elkaar een positief kernthema wat wij zullen gebruiken voor de tweede focusgroep.

Tijdens deze focusgroep staat het met elkaar in dialoog zijn om tot conclusies te komen centraal. Om deze reden maak ik gebruik van de verwerkingswijze van Ponte (2012) en zal ik de bijeenkomst opnemen en voor mijn onderzoeksverslag data reductie toepassen. Het opnemen vindt uitsluitend met toestemming van de deelnemers plaats. Samen met wat ik tijdens de bijeenkomst notuleer, wordt het verslag van deze bijeenkomst ter akkoord naar de deelnemers gestuurd alvorens ik het verwerk in het uiteindelijke onderzoeksverslag. Tijdens het notuleren zal ik gebruik maken van de member check.

Mijn houding als begeleider tijdens deze focusgroep zal neutraal zijn. Ik zal constant samenvatten wat de deelnemers zeggen en vragen of dit klopt. Ik zal doorvragen bij eventuele afwijkende meningen om te controleren of deze uitschieters zijn of de gemeenschappelijke mening.

Tweede focusgroep

Tijdens deze tweede bijeenkomst zullen wij de 4D cyclus van David Cooperrider (1986) doorlopen naar aanleiding van het positieve kernthema wat in de eerste focusgroep is vastgesteld. Om deelnemers niet te beïnvloeden worden er open vragen gesteld vanuit de principes van waarderend onderzoek (zie bijlage 5: De 4D cyclus met bijbehorende vragen). Door met elkaar in dialoog te gaan binnen een focusgroep kunnen er verbetervoorstellen en verbeteracties naar voren komen. Echter zorgt het karakter van waarderend onderzoek ervoor dat er geen vaste planning gemaakt kan worden. Ook de volgorde van de fasen kan door elkaar lopen. Het doel van deze focusgroep is om te ervaren hoe het is om waarderend met elkaar te onderzoeken. Om deze reden beperken wij ons tot deze bijeenkomst ongeacht of wij de gehele cyclus kunnen doorlopen binnen de tijd. Bij de aanbevelingen zal ik hier desgewenst op terugkomen. Na het doorlopen van de vier fasen, of wanneer de tijd om is, zullen wij met elkaar evalueren welke ervaringen het doen van waarderend onderzoek hebben opgeleverd. Deze vragen zullen waarderend van aard zijn (zie bijlage 6: Vragen evaluatie focusgroepen). Ook binnen de evaluatie ben ik zoek naar gemeenschappelijke conclusies die via dialoog tot stand zijn gekomen. Hierom zal ik wederom de verwerkingswijze van Ponte gebruiken en notuleren waarbij ik gebruik maak van de member check. Het verslag van de bijeenkomst wordt naar de deelnemers gestuurd ter goedkeuring alvorens ik het verwerk in mijn onderzoeksverslag.

Wanneer uit ons onderzoek binnen de focusgroep daadwerkelijke voorstellen zijn gekomen, zullen deze worden besproken met de leidinggevende. Terugkoppeling hiervan zal plaatsvinden naar de deelnemers van de focusgroep en wellicht naar het gehele team.

Hoofdstuk 4: Data-analyse en resultaten

In dit hoofdstuk presenteer ik de data voor mijn deelvragen aan de praktijk, naar aanleiding van mijn praktijkonderzoek. Per deelvraag geef ik aan welke kernbegrippen hiermee onderzocht zijn en wat de uitslag van de ingezette instrumenten zegt over de kernbegrippen.

Deelvraag:

Welke concurrerende manieren van denken over veranderen zijn te vinden binnen mijn team en welke veranderstrategie past hierbij?

Kernbegrip:

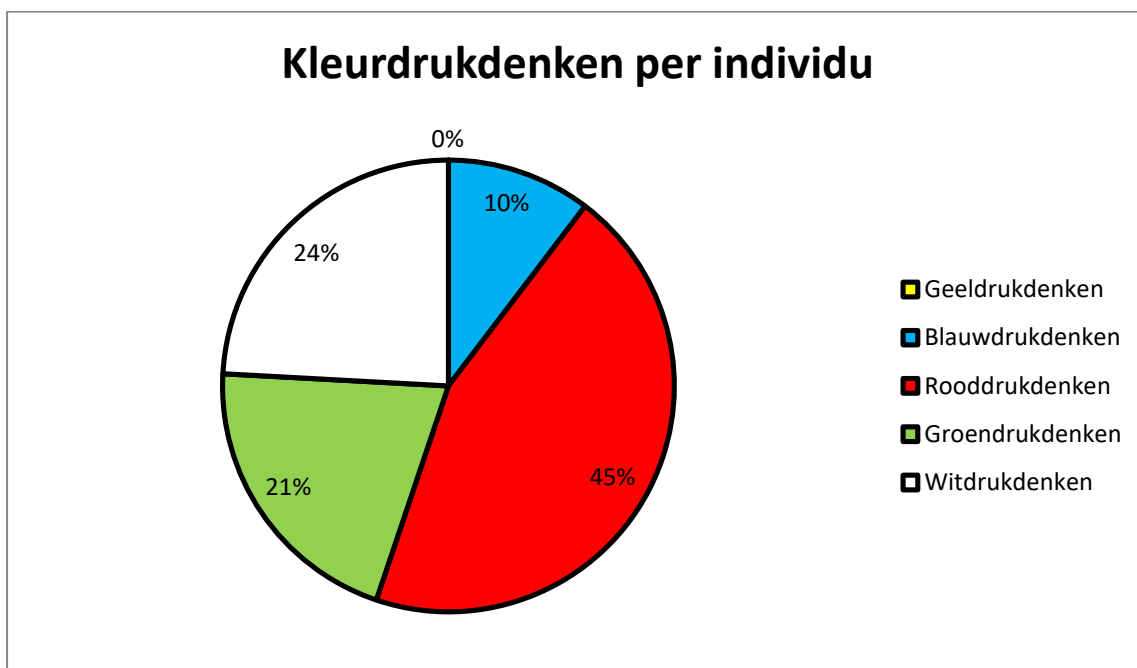
Kleurdrukdenken

Instrument:

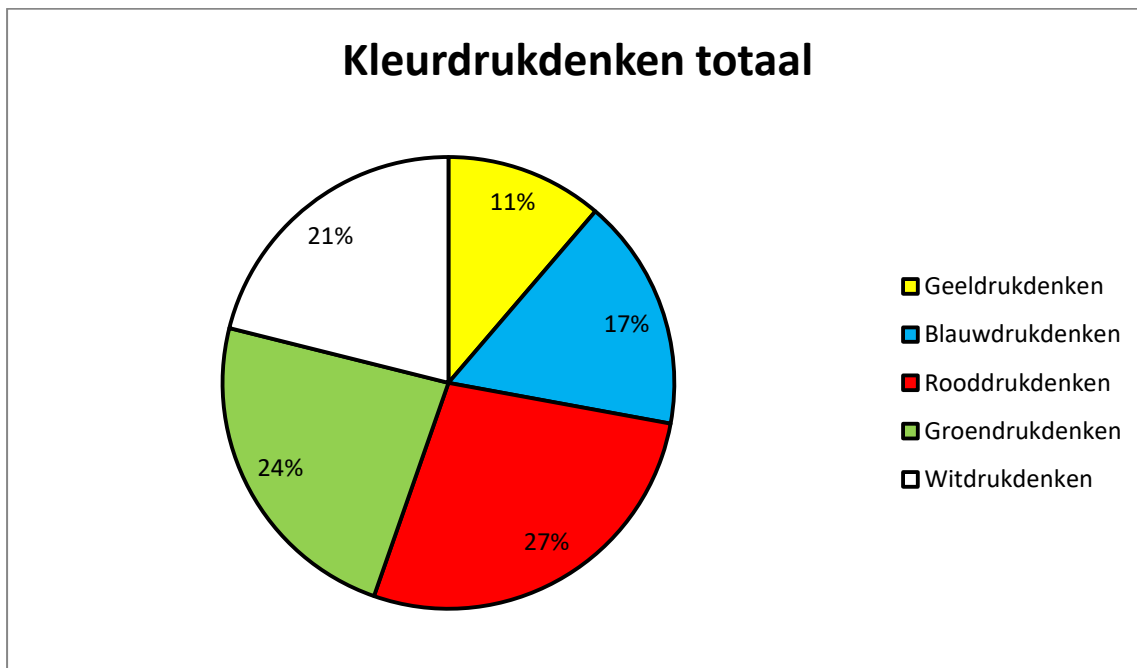
Vragenlijst 'De kleurentest voor veranderaars'

De respons op deze vragenlijst is 96%.

In onderstaand cirkeldiagram, figuur 5, is te zien welke kleurdrukken, die staan voor verschillende verandervisies, domineren per individu. Opvallend is dat het roodrukdenken voor 45% van de ondervraagden dominant is. Dit betekent dat 45% van het team gelooft dat de mens het uitgangspunt is binnen een vernieuwing en dat zij beïnvloed, verleid en uitgelokt moet worden, wil zij veranderen (Caluwé en Vermaak, 2006). In de tweede cirkeldiagram, figuur 6, is echter te zien dat het totaal aantal punten met name verdeeld is over rood en groen. Je zou dus kunnen stellen dat alhoewel roodrukdenken dominant is, groendrukdenken de tweede concurrerende manier van denken over veranderen is. Bij groendrukdenkers draait het om het groeien en ontwikkelen van de gewenste veranderingen. Het gaat om ideeën van mensen (aan de hand van motivatie en leervermogen) door middel van reflectie, kennisdeling en bewustwording (Caluwé en Vermaak, 2006). Bij het kiezen voor een veranderstrategie zou het dus ideaal zijn tegemoet te komen aan zowel het centraal zetten van de mens, als het gezamenlijk leren en ontwikkelen.



Figuur 5: Verandervisie per individu



Figuur 6: Verandervisie teambreed

Deelvraag

Welke positieve ervaringen hebben collega's opgedaan tijdens het doen van Appreciative Inquiry en hoe verwachten collega's dat dit bij kan dragen aan het verbeteren van onze professionele leergemeenschap in zijn geheel?

Instrument 1:

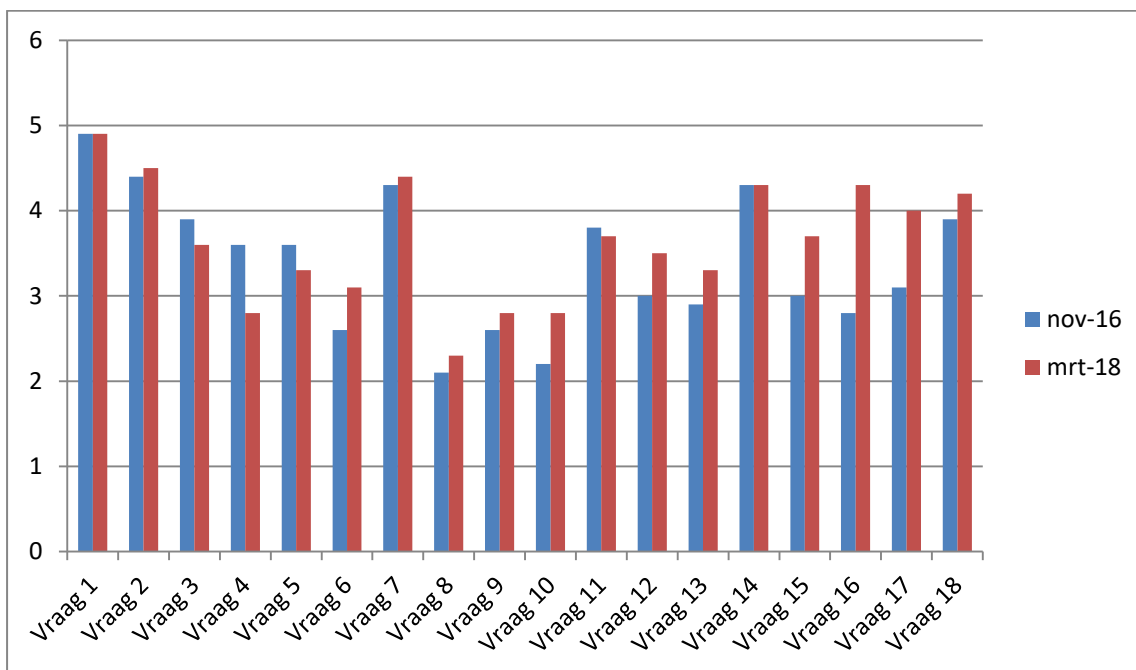
Vragenlijst: 'Mijn school als professionele leergemeenschap – een eerste indruk'

In november 2016 heb ik van de 20 vragenlijsten, 14 terug gekregen. Dit is een percentage van 70%. De tweede vragenlijst is door iedereen tegelijk ingevuld tijdens een vergadering waardoor ik 100% van de vragenlijsten terug heb gekregen. Het verschil in respons zou van enige invloed kunnen zijn op de uitslag.

Kernbegrip:

Professionele leergemeenschap

Deze vragenlijst geeft inzicht in hoeverre het team de school ziet als een professionele leergemeenschap. De vragenlijst onderscheidt verschillende aspecten van een professionele leergemeenschap. In onderstaande grafiek, figuur 7, staat in het blauw aangegeven met hoeveel punten van de zes mijn collega's verschillende aspecten van de professionele leergemeenschap hebben beoordeeld in 2016 en in het rood met hoeveel punten zij onze professionele leergemeenschap een jaar en vier maanden later hebben beoordeeld. In de grafiek is te zien dat de verschillen tussen het eerste en het tweede afnamemoment niet significant zijn. Wat opvalt is dat er meer verbeterd is dan verslechterd en dat de verbetering met name samenhang lijkt te hebben met de leidinggevende. De leidinggevende in november 2016 is ook een andere dan in maart 2018. In de tabel staat per vraag aangegeven met hoeveel punten, van de maximale zes punten per vraag, de score is verbeterd of verslechterd. Mogelijke verklaringen voor deze uitslag zullen in de eerste focusgroep onderzocht worden.



Figuur 7: Vragenlijst Mijn school als professionele leergemeenschap

Wanneer je de vragen van de vragenlijst koppelt aan de negen bouwstenen van een PLG (Lieskamp 2013), is te zien welke bouwstenen beter zijn beoordeeld in 2018, dan in 2016. In figuur 8 zijn de vragen van de vragenlijst gerangschikt naar meest verbeterd tot meest verslechterd. Opvallend is dat met name de bouwstenen “Ondersteunend leiderschap” en “Een ondersteunende leerstructuur” zijn verbeterd ten opzichte van het eerste afnamemoment. In de eerste focusgroep zijn mogelijke verklaringen besproken voor de verschillen in uitkomsten.

	Vragen vragenlijst “Mijn school als professionele leergemeenschap-een eerste indruk”	Bouwstenen van een PLG volgens Lieskamp (2013)	Verbeterd of verslechterd
16	In onze school nodigt de schoolleider de leraren uit mee te denken over mogelijke oplossingen voor problemen waar de school mee te maken heeft.	Bouwsteen 4: Ondersteunend leiderschap	Verbeterd
17	In onze school steunt de schoolleider de leraren op professioneel en persoonlijk vlak.	Bouwsteen 4: Ondersteunend leiderschap	Verbeterd
15	In onze school helpt de schoolleider de leraren regelmatig vanuit zijn/haar kennis en ervaring over onderwijs.	Bouwsteen 2: Een ondersteunende leerstructuur	Verbeterd
10	In onze school wordt er systematisch tijd ingeruimd om met elkaar samen te werken en van elkaar te leren.	Bouwsteen 2: Een ondersteunende leerstructuur	Verbeterd
6	In onze school onderzoeken de leraren met elkaar systematisch hun opvattingen over leren en onderwijzen.	Bouwsteen 8: Het leren van leerlingen is een gezamenlijke verantwoordelijkheid	Verbeterd
12	In onze school bespreken de leraren openlijk hun verschillen in opvattingen.	Bouwsteen 3: Een open en veilige leerstructuur	Verbeterd
13	In onze school participeren de leraren in de	Bouwsteen 4:	Verbeterd

	besluitvorming over essentiële zaken.	Ondersteunend leiderschap	
18	In onze school draagt de schoolleider de visie van de school krachtig uit.	Bouwsteen 4: Ondersteunend leiderschap	Verbeterd
8	In onze school bevragen leraren elkaar systematisch en kritisch op hun doen en laten in de klas.	Bouwsteen 3: Een open en veilige leerstructuur	Verbeterd
9	In onze school werken de leraren systematisch samen aan het ontwikkelen van lesmaterialen, toetsen, curricula en dergelijke.	Bouwsteen 7: Een onderzoekende, reflectieve houding	Verbeterd
2	In onze school staat de verbetering van het leren van de leerlingen en van hun resultaten in het middelpunt van het doen en denken van leraren.	Bouwsteen 8: Het leren van leerlingen is een gezamenlijke verantwoordelijkheid	Verbeterd
7	In onze school brengen we als leraren systematisch in kaart in hoeverre de resultaten van de leerlingen afwijken van wat we als doel gesteld hebben.	Bouwsteen 9: Een uitdagend, haalbaar en gedegen leerprogramma	Verbeterd
1	In onze school geloven we dat we als leraren veel invloed hebben op de motivatie en de prestatie van leerlingen	Bouwsteen 1: Gemeenschappelijke visie	Gelijk gebleven
14	In onze school is er tussen de leraren een cultuur van wederzijds vertrouwen.	Bouwsteen 3: Een open en veilige leerstructuur	Gelijk gebleven
11	In onze school beschikken de leraren over voldoende vaardigheden om met elkaar kritisch te reflecteren over het werk.	Bouwsteen 5: Een rijke leeromgeving	Verslechterd
3	In onze school werken we als leraren vanuit dezelfde basisopvattingen over onderwijs en school.	Bouwsteen 1: Gemeenschappelijke visie	Verslechterd
5	In onze school onderzoeken de leraren op systematische wijze de effecten van hun handelen op het leren en op de resultaten van de leerlingen.	Bouwsteen 7: Een onderzoekende, reflectieve houding	Verslechterd
4	In onze school experimenteren de leraren systematisch met nieuwe methoden of aanpakken om het onderwijs te verbeteren.	Bouwsteen 6: Samenwerking	Verslechterd

Figuur 8: Vragenlijst PLG – een eerste indruk in verhouding tot de bouwstenen van een PLG

Instrument 2:

Focusgroepen

Kernbegrippen:

- Professionele leergemeenschap
- Appreciative Inquiry

Eerste focusgroep

Aan deze focusgroep hebben zeven collega's deelgenomen, waarvan vier leerkrachten en drie assistenten. Dit betekent dat in deze focusgroep 44% van het totaal aantal leerkrachten en assistenten op mijn school aanwezig was. De samenstelling is gemêleerd; twee vakleerkrachten, twee groepsleerkrachten en drie assistenten. De taken van de assistenten lopen uiteen en zij zijn werkzaam in verschillende klassen. Ook nemen alle deelnemers deel aan

verschillende PLG's. Deze samenstelling zorgt daardoor voor verschillende oogpunten en invalshoeken.

Tijdens deze focusgroep zijn de verschillen onderzocht tussen het eerste en het tweede afnamemoment van de vragenlijst en de mogelijke verklaringen hiervoor. Dit biedt de basis voor het doen van waarderend onderzoek door te kijken wat er nu al goed gaat, waarom dit goed gaat en waar wij graag zouden willen verbeteren. Samengevat per vraag is dit hieruit voortgevloeid:

Verbeterd:
Vraag 16: <i>In onze school nodigt de schoolleider de leraren uit mee te denken over mogelijke oplossingen voor problemen waar de school mee te maken heeft.</i> In 2016 was het leiderschap erg dominant en directief. Dit wordt nu anders ervaren. Leidinggevende wordt ervaren als iemand die open staat voor een gesprek, zij laat mensen zelf met ideeën komen, niet dominant. Er wordt nu een meer open cultuur geschept waarbij mensen zelf met ideeën kunnen komen. Ook lichaamshouding en mimiek wordt ervaren als iets waardoor leidinggevende toegankelijk overkomt. Er lijkt nu een betere poging te worden gedaan om als assistent en leerkracht serieus genomen te worden.
Vraag 17: <i>In onze school steunt de schoolleider de leraren op professioneel en persoonlijk vlak.</i> De schoolleider wordt ervaren als iemand die het beste in iemand naar boven wil halen. Echter zorgt het contrast tussen onze huidige leidinggevende en de leidinggevende in 2016 ervoor dat dit als snel als beter wordt ervaren, omdat dit destijds als zeer slecht werd ervaren. Nu is er meer openheid, er valt te overleggen wanneer je bijvoorbeeld een keer eerder weg moet en er lijkt oprechte enthousiasme te zijn vanuit leidinggevende.
Vraag 15: <i>In onze school helpt schoolleider de leraren regelmatig vanuit zijn/haar kennis en ervaring over onderwijs.</i> Met name ook vanuit de privé ervaringen laat leidinggevende blijken kennis te hebben van de leerlingen. Verder wordt er niet ervaren dat dit erg sterk aanwezig is, eerder door de intern begeleider.
Vraag 10: <i>In onze school wordt er systematisch tijd ingeruimd om met elkaar samen te werken en van elkaar te leren.</i> Eerst werd dit helemaal niet gedaan, nu worden er wel pogingen ondernemen, zoals het doen van intervisie. Tijdens vergaderingen wordt er meer gesproken over inhoudelijke zaken. Er worden data ingelast voor interne stage overleggen en de PLG bijeenkomsten zijn vastgelegd in de jaarplanning.
Vraag 6: <i>In onze school onderzoeken de leraren met elkaar systematisch hun opvattingen over leren en onderwijzen.</i> Dit wordt ervaren tijdens de overleggen met betrekking tot de interne stages. Hieraan nemen de stagecoördinatoren en de assistenten aan deel.
Vraag 12: <i>In onze school bespreken de leraren openlijk hun verschillen in opvattingen.</i> Voornamelijk tijdens informele momenten gebeurt dit. In vergelijking met anderhalf jaar geleden voelen collega's zich nu wel vrijer om te spreken en wordt de mening gerespecteerd. Ook is er minder 'angst' voor een reprimande wanneer je het niet eens bent met de leidinggevende.
Verslechterd:
Vraag 4: <i>In onze school experimenteren de leraren systematisch met nieuwe methoden of</i>

<i>aanpakken om het onderwijs te verbeteren.</i> Collega's voelen zich gedemotiveerd doordat er vaak initiatieven worden afgewezen in verband met geldgebrek. De uitdaging om met nieuwe ideeën te komen verminderd daardoor. De training Teach like A Champion is opgelegd wat heeft gezorgd voor minder motivatie. Het aanpakken van woordenschat is juist weer uitgesteld, terwijl veel collega's aangeven dit erg belangrijk te vinden.
<i>Vraag 3: In onze school werken we als leraren vanuit dezelfde basisopvattingen over onderwijs en school.</i> De algemene mening lijkt dat het niet zozeer verslechterd is, waarschijnlijk was de score in november 2016 hoger, omdat er toen een sterker 'wij gevoel' heerste. Dit gezien de onprettige sfeer die er destijds voor veel collega's was ten aanzien van de leidinggevende toen.
<i>Vraag 5: In onze school onderzoeken de leraren op systematische wijze de effecten van hun handelen op het leren en op de resultaten van de leerlingen.</i> Het werken met ons leerlingvolgsysteem (Parnassys) leefde toen voor collega's meer dan nu.
<i>Vraag 11: In onze school beschikken de leraren over voldoende vaardigheden om met elkaar kritisch te reflecteren over het werk.</i> Wij hebben een feedback cursus gevolgd. Ook deze is opgelegd door de directie. Collega's voelden dat zij zich kwetsbaar opstelden en dat er geen vervolg is geweest.

Naar aanleiding van deze evaluatie is er gesproken over wensen ten aanzien van verbetering van onze professionele leergemeenschap. Daarbij zijn de volgende uitspraken gedaan:

- *Wat je start ook afronden*
- *Doel is niet altijd duidelijk*
- *Terugkomen op dingen (intervisie. POP & PAP, beoordelingen)*
- *Minder doen, meer afmaken*
- *Collega's aanwijzen om taken op te pakken*
- *Iets blijven ontwikkelen, dus systematisch op terugkomen totdat iets is uitontwikkeld en is verankerd in de dagelijkse praktijk.*
- *Iets afmaken voordat wij wat nieuws starten.*
- *Welke persoon gaat het proces bewaken van het terugkomen op iets?*

Om concreet te werken aan de verbetering van de professionele leergemeenschap, heb ik een positief kernthema geformuleerd, wat door alle deelnemers van de focusgroep is goedgekeurd en waar nodig aangepast:

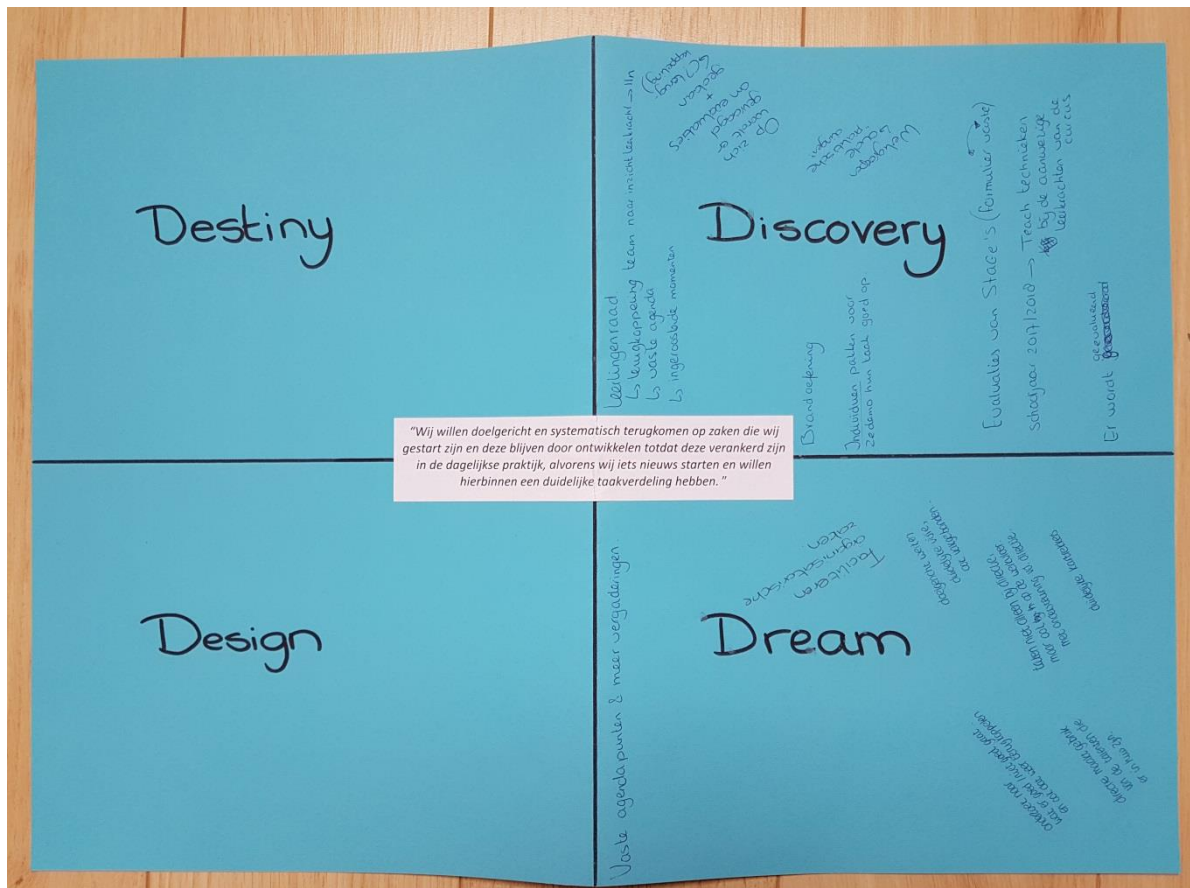
Wij willen doelgericht en systematisch terugkomen op zaken die wij gestart zijn en deze blijven door ontwikkelen totdat deze verankerd zijn in de dagelijkse praktijk, alvorens wij iets nieuws starten en willen hierbinnen een duidelijke taakverdeling hebben.

Dit kernthema staat centraal in de tweede focusgroep bijeenkomst, waarbij wij de 4D-cyclus zullen doorlopen om tot aanbevelingen te komen voor dit verbeterpunt.

Tweede focusgroep

Aan deze focusgroep hebben dezelfde collega's deelgenomen, echter was er één leerkracht afwezig door ziekte. De focusgroep heeft zonder deze collega plaatsgevonden.

De antwoorden zijn op een grote flap geschreven:



- Leerlingenraad:
Terugkoppeling naar het team en naar inzicht van de leerkracht naar de leerlingen toe.
Een vaste agenda.
Ingeroosterde momenten.
- Brandoefening, met evaluatie.
- De assistenten die ZeDeMo geven pakken hun taken goed op.
- Er zijn vaste formulieren om stages mee te evalueren.
- In het schooljaar 2017/2018 zijn de Teach technieken regelmatig geobserveerd bij de leerkrachten die aanwezig zijn geweest bij de training.
- Er worden dingen geëvalueerd (nu de terugkoppeling daarvan nog).
- In de werkgroepen worden praktische dingen goed en doelgericht gedaan.

Na 'Discovery' is in de 'Dream' fase onderzocht hoe de ideale situatie eruit zou kunnen zien. En wat hierbinnen de mogelijkheden zijn. Hieruit zijn de volgende punten gekomen:

- Vaste agendapunten.
- Meer vergaderingen.
- Faciliteren van organisatorische zaken door directie.
- Onderzoeken wat er goed/niet goed gaat en ook dat weer terugkoppelen.
- Directie maakt gebruik van de talenten die er in huis zijn.
- Taken liggen niet alleen bij directie, maar worden gedelegeerd met ondersteuning van directie.
- Gebruik maken van duidelijke kartrekkers binnen het team.
- Doelgericht werken.
- Een duidelijke visie hebben, ook vakgebonden.

Om te evalueren of de deelnemers van de focusgroep het als prettig hebben ervaren om waarderend onderzoek te doen met behulp van de 4D cyclus, heb ik de volgende waarderende vragen gesteld:

- Wat heb je ervaren tijdens het doen van waarderend onderzoek?
- Wat kan het doen van waarderend onderzoek ons opleveren waardoor onze PLG's versterken?
- Wanneer kunnen wij het doen van waarderend onderzoek inzetten?

Antwoorden vanuit de focusgroep:

- Door de verschillende stappen blijf je minder hangen in het negatieve.
- Je gaat nadenken hoe het komt dat dingen goed gaan en hoe we dit verder kunnen inzetten.
- In het hele leven is het fijner om positief te zijn, dus hier ook.
- Fijn om uit het negatieve te komen.
- Zo kunnen wij verbeteren.
- Zo leer je 'om te denken'.
- Het legt bloot wat goed en slecht gaat.
- Door deze cyclus ben je meer bezig met een gemeenschappelijke visie.
- Het biedt een platform om met elkaar in dialoog te gaan.
- Deze manier van onderzoeken kan zorgen voor draagkracht en om je visie met elkaar te delen.
- We kunnen dit inzetten voor grote delen van de organisatie om de motivatie te vergroten, de kwaliteit van ons onderwijs te verbeteren en de werksfeer te verbeteren.
- Het kost even moeite om te denken, maar dan is het waardevol.

Ik heb ook gevraagd naar eventuele nadelen van deze manier van onderzoeken. De reacties waren als volgt:

- Je kunt te lang bij één punt blijven hangen, dus dit moet goed geleid worden.
- Het kan dat je erg ver gaat uitweiden.
- Het zou lang kunnen duren tot je bij je punt komt.

Hoofdstuk 5: Conclusies en discussie

5.1 Inleiding

In dit hoofdstuk zal ik de deelvragen en vervolgens de onderzoeksvraag beantwoorden aan de hand van de literatuur en de resultaten van mijn praktijkonderzoek, die in hoofdstuk vier staan beschreven. Vervolgens zal ik aangeven wat mijn onderzoek heeft bijgedragen aan de kennisontwikkeling en aan de praktijkontwikkeling op mijn school en wat de waarde is van mijn resultaten. Ik geef aan wat de zwakke en de sterke punten zijn van dit onderzoek en wat ik eventueel meer of anders had kunnen doen. Ik zal afsluiten met aanbevelingen voor mijn school die vanuit dit onderzoek zijn gekomen en aanbevelingen voor verder onderzoek.

5.2 Conclusies

In deze paragraaf geef ik antwoord op de deelvragen en aansluitend op de hoofdvraag. Ik zal de conclusies in verband brengen met het theoretisch kader en op basis hiervan een mogelijke verklaring geven voor de gevonden resultaten.

Eerste deelvraag

Waarom is het zinvol om te werken met professionele leergemeenschappen en hoe kan het werken binnen professionele leergemeenschappen succesvol worden ingevoerd?

Uit mijn theoretisch kader blijkt dat het werken binnen PLG's bijdraagt aan de ontwikkeling van scholen en het focussen op het zo goed mogelijk laten leren van leerlingen (Lieskamp, 2013). Verbiest (2012) stelt dat de professionele leergemeenschap zorgt voor structuur en de mogelijkheden om collectief het handelen kritisch te kunnen onderzoeken en te verbeteren. Daarnaast biedt het ook de mogelijkheid, om te gaan met steeds veranderende omstandigheden. Mijn collega's hebben aangegeven dat zij het zinvol vinden om in PLG's te werken wanneer dit een structuur biedt waarin het volgende plaatsvindt:

- Reflectie
- Een helder doel hebben
- Ondersteunend leiderschap
- Samenwerking

Dit zijn allemaal kenmerken van een professionele leergemeenschap en dus zou het verbeteren van onze PLG's tegemoet kunnen komen aan de wensen van mijn collega's.

Wanneer een organisatie het werken met PLG's succesvol wil invoeren zullen volgens Kotter (1996) alle acht de fasen van zijn veranderingsmodel doorlopen moeten worden. Dit model houdt verband met acht fundamentele fouten die worden gemaakt tijdens veranderingstrajecten. Aangezien er uit het vooronderzoek is gekomen dat de kennis omtrent PLG's verbeterd kon worden, is in ieder geval aan stap vier van het acht fasen model 'Visie communiceren en enthousiasmeren' niet (voldoende) voldaan. Ik beveel mijn leidinggevende aan dit alsnog teambreed te doen voor komend schooljaar.

Tweede deelvraag

Welke concurrerende manieren van denken over veranderen zijn te vinden binnen mijn team en in welke vorm past het doen van Appreciative Inquiry hierbij?

Uit mijn onderzoek is gebleken dat het rooddrukdenken en groendrukdenken de dominante concurrerende manieren van denken over veranderingen zijn binnen mijn team. De aanname die voor beide manieren van denken geldt is dat er pas echt iets verandert als gedrag verandert. Hierbij staat bij het rooddrukdenken de extrinsieke motivatie centraal door middel

van belonen en straffen. Zij willen zich graag gezien en gewaardeerd voelen in een sociaal proces. Bij het groendrukdenken gaat het erom dat mensen en organisaties zich ontwikkelen door te leren. Zij geloven dat iemand verandert wanneer zij bewuster en bekwaam worden gemaakt en zo de vermogens toenemen op het werk in een ontwikkelproces (Léon de Caluwé en Hans Vermaak, Leren Veranderen, 2006).

Om tot een conclusie te kunnen komen in welke vorm het doen van Appreciative Inquiry aansluit bij deze twee concurrerende manieren van kleurdrukdenken, is het belangrijk om de samenhang tussen deze twee kleurdrukken te zien en waar zij overlappen. In figuur 9 zijn de kleurdrukken (Caluwé, 2012) rood en groen uiteengezet. In dit figuur zien we wanneer er iets verandert, door behulp van welke interventies en wat het resultaat is per kleurdruk.

	Rooddrukdenken	Groendrukdenken
Er verander iets als je...	Mensen op de juiste manier prikkelt	Mensen in een leersituatie brengt
In een...	Ruil-exercitie	Leerproces
Naar...	Een motiverende oplossing, de beste "fit"	Een oplossing die mensen samen vinden
Interventie zoals...	Beoordelen & belonen Sociale bijeenkomsten	Opleiding en coaching Open systems Planning
Door een...	HRM-expert	Procesbegeleider die mensen steunt
Gericht op...	Procedures en sfeer	Setting en communicatie
Het resultaat is...	Bedacht, niet gegarandeerd	Geschetst, niet gegarandeerd
De borging schuilt in...	HRM-systemen	Lerende organisaties
De valkuil schuilt in...	Negeren van macht en verstikkende systemen	Niemand uitsluiten en gebrek aan actie

*Figuur 9: Uitwerkingen van de vijf kleuren. Aangepast overgenomen uit *Denken over veranderen in vijf kleuren* (p.12) door Léon de Caluwé, 2012*

Het doen van Appreciative Inquiry (AI) past grotendeels bij beide kleurdrukken, want AI is een manier van gezamenlijk onderzoeken, leren en ontwikkelen. Hierbij richt je je op het gebruiken van de kennis die ieder individu heeft en leert een ieder wat je kunt doen om een positieve bijdrage te leveren. Het doen van AI is tweeledig; waarderen en onderzoeken. AI gaat daarbij over energie en verbinding. In figuur 10 maak ik inzichtelijk waar het doen AI tegemoet komt aan de verandervisie van beide kleurdrukdenken.

	Rooddrukdenken	Groendrukdenken
Op praktijkverbetering gericht waarderend onderzoek (Appreciative Inquiry)	Geprikkeld worden door in mogelijkheden in plaats van onmogelijkheden te denken. Dit gebeurt in samenwerking, zodoende wordt er tegemoet gekomen aan de interventie; sociale bijeenkomsten. Daarbij wordt er gezamenlijk gezocht naar een motiverende oplossing, de beste “fit”.	Mensen worden in een leersituatie gebracht waar mensen samen op zoek gaan naar mogelijke oplossingen.
Verwoordt samen met betrokkenen de positieve kern van de verandering (Positive Core)	Om warm te lopen voor een verandering is het belangrijk dat mensen zich gezien, erkend en gewaardeerd voelen (Vermaak, 2008). Tijdens deze stap in het AI proces verwoorden mensen hun ambities en worden zij dus gehoord.	Belangrijk is dat mensen ‘bewust onbekwaam’ worden gemaakt (Vermaak, 2008). Er worden spiegels voorgehouden om te onderzoeken wat consequenties van gedrag zijn. In dit geval de consequenties van acties binnen de school. Door dit te achterhalen kun je de gewenste verbetering omzetten naar een positief geformuleerde ambitie.
Onderzoek en definieer Samen met betrokkenen (Discover)	Ook hier worden mensen gehoord en wordt erkend wat er goed gaat. Good practice, kwaliteiten en ideeën worden gewaardeerd.	Ook hier wordt gekeken naar wat mensen al wel en niet kunnen. Hier is ruimte voor (innovatieve) ideeën.
Verbeeld samen met betrokkenen de gewenste situatie (Dream)	De voordelen van de vernieuwing worden benoemd. Rooddrukdenkers zijn gevoelig voor beloningen en dus wat deze verandering voor hen zal opleveren.	In deze fase hebben de groendrukdenkers een idee over welke kennis en vaardigheden aanwezig zijn en welke zij nog moeten ontwikkelen. Groendrukdenkers kunnen in deze fase veel leren van elkaar door aanwezige kennis te delen waarop voortgebouwd kan worden.
Ontwerp samen met betrokkenen passende stappen op weg naar het doel (Design)	Stappen worden gespecificeerd en afspraken gemaakt om tot het doel te komen. De mens en het sociale staat centraal. Er voor elkaar zijn en onderlinge relaties kunnen ervoor zorgen dat mensen beloftes nakomen, aangezien zij elkaar niet willen laten vallen.	Hier kunnen verbindingen worden gelegd tussen de ambities en aanwezige kwaliteiten, vanuit de vorige fasen, naar het maken van stappen. De aandacht gaat uit naar ontwikkelen vanuit het geleerde.
Realiseer samen met betrokkenen de ambitie (Destiny)	Vooruitgang wordt tijdens de stap beloond en (h)erkend.	Hier wordt geleerd door evaluatie van het resultaat van de verandering en het veranderingsproces.

Figuur10: Op praktijkverbetering gericht waarderend onderzoek. Aangepast overgenomen uit Op zoek naar een jas die past, Praktijk gericht onderzoek in de eigen beroepspraktijk (p. 12) door W. de Vlaming, 2015

In figuur 10 is te zien dat tijdens alle fasen van de 4D cyclus zowel de rooddrukdenkers als de groendrukdenkers actief kunnen participeren vanuit hun verandervisie. Voor de rooddrukdenkers is het belangrijkste voordeel dat AI een sociaal gebeuren is waarbij oog is voor de mens en zijn kwaliteiten. En voor de groendrukdenkers dat er wordt geleerd door te verbinden. De benadering kan onderling verschillen, maar dit is voor het AI proces niet belemmerend. Bij het doen van AI staat tenslotte centraal dat mensen samen met elkaar hun sociale werkelijkheid kunnen construeren (Vlaming, 2015). De 4D cyclus is binnen het doen van waarderend onderzoek zo een vorm die succesvol toe te passen is binnen mijn team. De valkuil binnen het doen van AI is dat het veel tijd kost en niet altijd zorgt voor harde uitkomsten (Cooperrider, 1986). Dit geldt ook voor de verandervisies rooddrukdenken en groendrukdenken (Caluwé, 2006). Belangrijk dus, dat voorafgaand een AI traject de voordelen en de nadelen tegenover elkaar afgewogen worden. Daarbij is het belangrijk dat de veranderaar, die het AI traject leidt, het proces bewaakt zodat er niet te veel uitgeweken wordt.

Derde deelvraag

Welke positieve ervaringen hebben collega's opgedaan tijdens het doen van Appreciative Inquiry en hoe zien collega's het voor zich dat ik dit vaker in kan zetten om bij te dragen aan het verbeteren van onze professionele leergemeenschap in zijn geheel?

Het uitgangspunt van de eerste focusgroep, was de uitkomst van de vragenlijst "Mijn professionele leergemeenschap – een eerste indruk", die afgenomen is in november 2016 en opnieuw in maart 2018. De algehele uitslag ten aanzien van de professionele leergemeenschap was niet significant verbeterd, maar de kenmerken van een PLG die gaan over ondersteuning vanuit de leidinggevende waren wel aanzienlijk verbeterd. Door tijdens de eerste focusgroep de uitkomsten van deze vragenlijst te evalueren, hebben mijn collega's kunnen aangeven wat zij al goed vinden gaan en wat er nog niet goed gaat. Wat vooral als positief wordt ervaren is mijn leidinggevende, wiens houding als open wordt ervaren, die open staat voor ideeën en teamleden betreft bij besluitvorming. Ook wordt er meer aandacht besteed aan het scheppen van een ondersteunende leerstructuur, dan voordat zij hier was. Als verbeterpunt is met name aangegeven dat collega's doelgericht vanuit een duidelijke visie willen werken waarbij meer (gezamenlijk) wordt gereflecteerd.

Door vast te stellen welke aspecten van de professionele leergemeenschap het belangrijkst zijn om te verbeteren binnen de school, zijn deze wensen omgezet in een ambitie. Deze ambitie is het positieve kernthema voor de tweede focusgroep geworden: *Wij willen doelgericht en systematisch terugkomen op zaken die wij gestart zijn en deze blijven door ontwikkelen totdat deze verankerd zijn in de dagelijkse praktijk, alvorens wij iets nieuws starten en willen hierbinnen een duidelijke taakverdeling hebben.*

In de tweede focusgroep is het positief kernthema het startpunt voor de 4D Cyclus. Door tijdgebrek zijn slechts de eerste 2 fasen van de 4D cyclus doorlopen: 'Discovery' en 'Dream'. Tijdens deze fasen is vastgesteld welke aanwezige kwaliteiten er al zijn binnen de school en welke factoren succesvol zijn ten aanzien van het positieve kernthema. Hierbij worden vaste formulieren, terugkerende vergadermomenten en evaluatiemomenten gezien als sterke aspecten. Vervolgens is er besproken hoe de ideale situatie eruit zou zijn, wanneer het positieve kernthema zou zijn gerealiseerd. Hier zijn bruikbare wensen en toekomstbeelden uitgekomen, waaronder:

- het hebben van meer vergaderingen
- onderzoeken wat er goed en niet goed gaat, wat ook wordt teruggekoppeld
- talenten van teamleden worden ingezet
- er is een duidelijke visie waarin doelgericht wordt gewerkt.

Alhoewel er geen tijd is geweest om de andere fasen te doorlopen, was het doel van deze focusgroepen om te ervaren hoe het is om Appreciative Inquiry te doen en te bepalen wanneer en hoe ik dit vaker kan inzetten zodat de PLG's op mijn school verbeteren. Door te vragen aan

de leden van de focusgroep wat zij hadden ervaren tijdens het doen van AI, wat het ons kan opleveren en wanneer AI nog meer ingezet kan worden, blijkt dat collega's positief tegen deze manier van onderzoeken staan. Het wordt als fijn ervaren om te ontwikkelen door uit een negatieve sfeer te stappen, die je laat nadenken over wat er goed gaat en wat je graag wilt verbeteren. Daarnaast zorgt het ervoor dat je met elkaar in dialoog komt en tot een gemeenschappelijke visie kunt komen. Hierdoor wordt draagkracht gecreëerd.

De leden van de focusgroep verwachten dat het doen van AI ingezet kan worden om de motivatie te vergroten, de kwaliteit van het onderwijs te verbeteren en de werksfeer te verbeteren. Eventuele nadelen kunnen zijn dat je erg kunt uitweiden, lang bij één punt kan blijven hangen en dat het zo lang duurt voordat je ergens op uitkomt. Belangrijk is dus dat de veranderaar de juiste vragen stelt en zorgt dat het proces niet stagneert.

Onderzoeksvraag

Welke positieve bijdrage kan ik leveren door het doen van Appreciative Inquiry, om zo de kwaliteit te verbeteren van de PLG's op mijn school?

Door het doen van Appreciative Inquiry hebben mijn collega's ervaren dat er wordt bijgedragen aan de ontwikkeling van verschillende aspecten van een professionele leergemeenschap. In figuur 11 is te zien dat na de twee focusgroepbijeenkomsten, door het doen van Appreciative Inquiry, aan de volgende bouwstenen van een PLG (Lieskamp, 2015), positief wordt bijgedragen.

Bouwsteen:	Positieve invloed door AI:
Bouwsteen 1: Gemeenschappelijke visie.	x
Bouwsteen 2: Een ondersteunende leerstructuur	x
Bouwsteen 3: Een open en veilige leercultuur.	x
Bouwsteen 4: Ondersteunend leiderschap	
Bouwsteen 5: Een rijke leeromgeving	
Bouwsteen 6: Samenwerking	x
Bouwsteen 7: Een onderzoekende, reflectieve houding	x
Bouwsteen 8: Het leren van leerlingen is een gezamenlijke verantwoordelijkheid	
Bouwsteen 9: Een uitdagend, haalbaar en gedegen leerprogramma	

Figuur 11: De invloed van AI op de negen bouwstenen van een PLG (Lieskamp, 2015)

De conclusie die getrokken kan worden op basis van dit onderzoek is dus dat ik door het doen van Appreciative Inquiry een positieve bijdrage kan leveren aan de motivatie van mijn collega's, het verbeteren van de werksfeer en bovenstaande aspecten van een professionele leergemeenschap. De kwaliteit van de PLG's op mijn school kan hierdoor verbeteren.

5.3 Discussie

Is het doen van Appreciative Inquiry de beste veranderstrategie voor mijn team? Dat is vanuit dit onderzoek niet vast te stellen. Door het doen van vooronderzoek en het in kaart brengen van de dominante verandervisie(s) binnen mijn team, heb ik een inschatting kunnen maken of het doen Appreciative Inquiry zou passen binnen het team, om de kwaliteit van de PLG's op te verbeteren. Als de visie op veranderen heel anders was geweest, had dit kunnen betekenen dat het doen AI niet zou passen of dat het doen van een AI traject anders vormgegeven had moeten worden. In dit onderzoek heb ik geleerd dat het binnen mijn team erg belangrijk is om te kijken naar de mens en dat er, door mensen met elkaar te verbinden, geleerd kan worden. Op basis van het onderzoek naar de verandervisie binnen mijn school, kunnen gepaste interventies, ofwel veranderstrategieën, worden gekozen om dit team te laten ontwikkelen. AI

blijkt een geschikte veranderstrategie te zijn voor mijn team, omdat deze positief bijdraagt aan de ontwikkeling van verschillende aspecten van een PLG en de motivatie van mijn collega's. In welke situaties het doen van AI allemaal toegepast kan worden is na dit onderzoek nog niet duidelijk.

5.4 Praktische opbrengst en vervolgstappen

Dit onderzoek heeft inzicht gegeven in hoe dit team denkt over de kwaliteit van onze professionele leergemeenschap, welke verandervisies dominant zijn, wat de ambitie is voor komend schooljaar met betrekking tot de verbetering van onze PLG's en dat het doen van Appreciative Inquiry een positieve invloed heeft op de motivatie van het team en de kwaliteit van onze PLG's. Met deze informatie kan er verder onderzoek worden gedaan naar de toepassing van AI. Ik adviseer hierin te onderzoeken welke werkvormen, naast de 4D cyclus, nog meer een positieve bijdrage kunnen leveren aan de ontwikkeling van het team en onze professionele leergemeenschap, en om hiermee te gaan experimenteren. Vanuit mijn rol als leerkracht, maar ook als (toekomstig) veranderaar zal ik ook mijzelf verder ontwikkelen. Om te beginnen is de 4D cyclus tijdens het onderzoek niet volledig doorlopen. In overleg met de leden van de focusgroep is besloten, dit alsnog te doen. Ik zal dit verder begeleiden, de verslaglegging hiervoor doen en dit bespreken met mijn leidinggevende. Komend schooljaar zal ik mee gaan denken met mijn leidinggevende over het vormgeven van een matrix die zij aan het ontwikkelen is ter bevordering van de kwaliteit van de PLG's. Hierin zullen de uitkomsten van de 4D cyclus en dit onderzoek worden opgenomen. Ook heb ik data tijdens het doen van mijn onderzoek verkregen vanuit mijn team, welke ik verder niet heb gebruikt, zoals de teamrollen van Belbin (1998). Mijn leidinggevende en ik zullen deze informatie wel gaan gebruiken bij het ontwikkelen van de matrix. Ook zal ik een training gaan volgen waarbij ik meer zal oefenen met oplossingsgerichte intervisie.

Nawoord

Mijn persoonlijk doel voor dit onderzoek, was om mijn capaciteiten als begeleider uit te breiden en te testen op het gebied van oplossingsgericht interveniëren. Op basis van de literatuur heb ik keuzes gemaakt om dit onderzoek planmatig uit te kunnen voeren. Daarbij heb ik rekening gehouden met de diversiteit binnen mijn team en gekeken waar ik in samenwerking met mijn collega's een bijdrage kon leveren aan de professionele leergemeenschap om ons onderwijs te kunnen ontwikkelen. Daarbij heb ik ontdekt dat mijn collega's nog veel diverser blijken te zijn, wanneer je iets gaat doen wat je nog nooit hebt gedaan, of zaken gaat bespreken die je nog nooit hebt besproken. Samenwerken door middel van AI heb ik zelf ook als erg prettig ervaren. In plaats van discussie vond er dialoog plaats. Ik zal mij er in de toekomst bewust van zijn in mijn eigen handelen dat een dialoog meer oplevert en productiever is dan een discussie. Ik heb inzicht gekregen in de complexiteit van het begeleiden van een AI traject en heb geleerd waarin ik mij verder dien te ontwikkelen.

Mijn team heeft hiervoor tijd geïnvesteerd en zij hebben mij de ruimte gegeven om te kunnen leren. Hiervoor dank ik iedereen die heeft meegewerkt aan mijn onderzoek en aan het ontwikkelen van mijn capaciteiten als oplossingsgerichte veranderaar.

Literatuurlijst

- Berg van den, R. en Vandenbergh, R. (2005). *Succesvol leidinggeven aan onderwijsinnovaties*. (pp 13-16, 149-169). Alphen aan den Rijn: Kluwer
- Bosco Anthony. (2018). The Golden Circle [Illustratie]. Geraadpleegd op 5 maart 2018, van <http://boscoanthony.com/the-golden-circle/>
- Caluwe, L., & Vermaak, H. (z.j.). Vragenlijst: de kleurentest voor veranderaars [Vragenlijst]. Geraadpleegd op 18 maart 2018, van <https://nevi.nl/sites/default/files/kennisdocument/ORG-VERAM-vra-002-bl.pdf>
- Cooperriders's 4D Appreciative Inquiry Model [Illustratie]. (2007). Geraadpleegd op 11 maart 2018, van http://tmiaust.com.au/what_we_do/appreciative_inquiry.htm
- De Caluwe, L. (2012). Denken over veranderen in vijf kleuren [Illustratie]. Geraadpleegd op 14 april 2018, van <http://www.benverheijden.nl/wp-content/uploads/2012/10/07-Kleurdrukdenken.pdf>
- De Lange, R., Schuman, H., & Montessori, N. M. (2011). *Praktijkgericht onderzoek voor de reflectieve professional*. Apeldoorn, Nederland: Garant.
- Decuyper, S., Dochy, F., & Van den Bossche, P. (z.j.). TEAMLEREN De sleutel voor effectief teamwerk. Geraadpleegd op 10 maart 2018, van https://www.blits-teamleren.be/sites/default/files/teamleren_de_sleutel_voor_effectief_teamwerk.pdf
- Furman, B., & Ahola, T. (2009). *Reteaming*. Barneveld, Nederland: Uitgeverij Nelissen.
- Jutten, J. (2015, 18 februari). Lerende organisaties volgens Jan Jutten. Geraadpleegd op 10 maart 2018, van <http://www.raamstijn.nl/eenblogjeom/index.php/bluff-your-way-into/4977-lerende-organisaties-volgens-jan-jutten>
- Het veranderingsmodel van Kotter [PDF]. (z.j.). Geraadpleegd op 11 maart 2018, van <https://participatiemedia.wikispaces.com/file/view/Het+veranderingsmodel+van+Kotter.pdf>
- Het acht-stappen-model voor het leiden van een succesvolle verandering: [Illustratie]. (2015, 29 oktober). Geraadpleegd op 11 maart 2018, van <https://corrievangestel.wordpress.com/2015/10/29/het-hart-van-de-verandering/>
- IMPLEMENTEREN, HOE DOE JE DAT? [Illustratie]. (2012, 26 november). Geraadpleegd op 11 maart 2018, van <https://blogisch.nl/2012/11/26/implementeren-hoe-doe-je-dat/>
- Kabalt, J., & Tjepkema, S. (2012). Appreciative Inquiry: Veranderen met energie. Geraadpleegd op 11 maart 2018, van http://www.kessels-smit.nl/files/Artikel_2012_-_tjepkema_kabalt_-_appreciative_inquiry_spreads.pdf
- Kennisrotonde, NRO (Nationaal Regieorgaan Onderwijsonderzoek), & Houtveen, T. (2016, 7 juni). Antwoordformulier Kennisrotonde [Antwoordformulier]. Geraadpleegd op 9

- maart 2018, van <https://www.nro.nl/wp-content/uploads/2016/08/044-Antwoordformulier-Wat-is-er-uit-de-onderzoeksliteratuur-bekend-over-de-effectiviteit-van-samenwerking-in-netwerken-van-diverse-actoren-binnen-he.pdf>
- Lieskamp, M. (2015). *De professionele leergemeenschap in het onderwijs* (2e ed.). Huizen, Nederland: Pica onderwijsmanagement.
- Masselink, R & Nieuwenhof, R van den (2008). Inleiding. In: Masselink, R & Rombout, R. van den. *Waarderend organiseren*. 3-5. Nieuwerkerk aan den IJssel: Gelling Publishing
- Mertens, N. (2016). *Dat klusje klaren we samen*.
Geraadpleegd op 05-03-2018,
van <https://wij-leren.nl/plg-professionele-leergemeenschap-netwerken.php>
- Mijn school als professionele leergemeenschap - een eerste indruk [Vragenlijst]. (z.d.).
Geraadpleegd op 12 oktober 2016, van
koine.vsko.be/dni/Testsite/Prof/vragenlijst/vragenlijst.doc
- Onderwijscoöperatie, VO-raad. (2014, 3 maart). *Professionele leergemeenschappen in het VO: gedeelde doelen, complementaire verantwoordelijkheden* [PDF]. Geraadpleegd op 5 maart 2018, van <https://www.nro.nl/wp-content/uploads/2015/05/Projectplan-Professionele-leergemeenschappen.pdf>
- Peter Senge. (2016, 15 september). Geraadpleegd op 10 maart 2018, van https://nl.wikipedia.org/wiki/Peter_Senge
- Schuman, H. (2016). Schumans model van actieonderzoek [Illustratie]. Geraadpleegd op 18 maart 2018, van
https://books.google.nl/books?id=eWfyDAAAQBAJ&pg=PA119&lpg=PA119&dq=schuman+2009+actieonderzoek+cyclisch+model&source=bl&ots=ulErr6cn8T&sig=N-ThG_tcfx3Tvh5hId5RHU2YZj8&hl=nl&sa=X&ved=0ahUKEwjBmOCYx_XZAhXKJIAKH66DhwQ6AEITjAJ#v=onepage&q=schuman%202009%20actieonderzoek%20cyclisch%20model&f=false
- Senge, P., Cambron - McCabe, N., Lucas, T., Smith, B., Dutton, J., & Kleiner, A. (2003). *Lerende scholen* (3e ed.). Schoonhoven, Nederland: Academic Service.
- Tjepkema, S en Verheijen, L. (2012). Appreciative Inquiry. In: Ruijters, M. & Simons, R.J. *Canon van het leren*. 77 – 89. Alphen aan de Rijn/Deventer: Vakmedianet Management.
- Verandermanagement ... we blijven ermee bezig. (z.j.). Geraadpleegd op 11 maart 2018, van <https://www.managementsite.nl/kennisbank/verandermanagement>
- Verbiest, E. (2012). *Professionele leergemeenschappen, Een inleiding* (3e ed.). Antwerpen - Apeldoorn, België - Nederland: Garant.
- Vlaming, Willem de. (2015). *Op zoek naar een jas die past. Praktijkgericht onderzoek in de eigen beroepspraktijk*. In: Nieuw Meesterschap (Garant) 5- 3/4 (2015): 5-14.

Bijlagen

Bijlage 1: Mijn school als professionele leergemeenschap - een eerste indruk

Bijlage 2: Steekproef als onderdeel van het vooronderzoek

Bijlage 3: Vragenlijst: de kleurentest voor veranderaars

Bijlage 4: Begeleidende PowerPoint bij focusgroepen

Bijlage 5: De 4D cyclus met bijbehorende vragen

Bijlage 6: Vragen evaluatie focusgroepen

Bijlage 7: Notulen eerste focusgroep

Bijlage 8: Notulen tweede focusgroep

Bijlage 9: Logboek

Bijlage 1: Mijn school als professionele leergemeenschap - een eerste indruk

Hierna volgt een aantal kenmerken van een professionele leergemeenschap in een vragenlijst. Men kan deze lijst gebruiken om een eerste indruk te krijgen van de mate waarin een aantal belangrijke kenmerken van professionele leergemeenschappen in de school terug te vinden is.

Alle teamleden van de school vullen de vragenlijst in. Men kan per vraag een score geven van 1 tot en met 6. De betekenis van de scores is als volgt:

1. = de uitspraak is helemaal niet van toepassing op onze school
2. = de uitspraak is nauwelijks van toepassing op onze school
3. = de uitspraak is meer niet dan wel van toepassing op onze school
4. = de uitspraak is meer wel dan niet van toepassing op onze school
5. = de uitspraak is wel van toepassing op onze school
6. = de uitspraak is in sterke mate van toepassing op onze school

Daarna kan men het gemiddelde per vraag (over alle teamleden) berekenen en de gemiddeldes in de vragenlijst overbrengen. Men kan vervolgens de scores verbinden met een lijn, zodat een profiel zichtbaar wordt. Dat profiel geeft een eerste indruk van de school als professionele leergemeenschap.

		Helemaal niet van toepassing	Niet van toepassing	Meer niet dan wel van toepassing	Meer wel dan niet van toepassing	Wel va toepassing	Is in sterke mate van toepassing
1	In onze school geloven we dat we als leraren veel invloed hebben op de motivatie en de prestatie van de leerlingen.	1	2	3	4	5	6
2	In onze school staat de verbetering van het leren van de leerlingen en van hun resultaten in het middelpunt van het doen en denken van leraren.	1	2	3	4	5	6
3	In onze school werken we als leraren vanuit dezelfde basisopvattingen over onderwijs en school.	1	2	3	4	5	6
4	In onze school experimenteren de leraren systematisch met nieuwe methoden of aanpakken om het onderwijs te verbeteren.	1	2	3	4	5	6
5	In onze school onderzoeken de leraren op systematische wijze de effecten van hun handelen op het leren en op de resultaten van de leerlingen.	1	2	3	4	5	6
6	In onze school onderzoeken de leraren met elkaar systematisch hun opvattingen over leren en onderwijzen.	1	2	3	4	5	6
7	In onze school brengen we als leraren systematisch in kaart in hoeverre de resultaten van de leerlingen afwijken van wat we als doel gesteld hebben.	1	2	3	4	5	6
8	In onze school bevragen leraren elkaar systematisch en kritisch op hun doen en laten in de klas.	1	2	3	4	5	6
9	In onze school werken de leraren systematisch samen aan het ontwikkelen van lesmaterialen, toetsen, curricula en dergelijke.	1	2	3	4	5	6
10	In onze school wordt er systematisch tijd ingeruimd om met elkaar samen te werken en van elkaar te leren.	1	2	3	4	5	6
11	In onze school beschikken de leraren over voldoende vaardigheden om met elkaar kritisch te reflecteren over het werk.	1	2	3	4	5	6
12	In onze school bespreken de leraren openlijk hun verschillen in opvattingen.	1	2	3	4	5	6
13	In onze school participeren de leraren in de besluitvorming over essentiële zaken.	1	2	3	4	5	6
14	In onze school is er tussen de leraren een cultuur van wederzijds vertrouwen.	1	2	3	4	5	6
15	In onze school helpt de schoolleider de leraren regelmatig vanuit zijn/haar kennis en ervaring over onderwijs.	1	2	3	4	5	6
16	In onze school nodigt de schoolleider de leraren uit mee te denken over mogelijke oplossingen voor problemen waar de school mee te maken heeft.	1	2	3	4	5	6
17	In onze school steunt de schoolleider de leraren op professioneel en persoonlijk vlak.	1	2	3	4	5	6
18	In onze school draagt de schoolleider de visie van de school krachtig uit.	1	2	3	4	5	6

Uitslag vragenlijst november 2016

Teamleden	Vraag																	
↓	→																	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
1	3	4	6	3	5	3	5	2	3	3	5	3	3	5	2	2	2	3
2	5	4	3	2	2	1	2	1	3	3	4	5	3	4	2	2	2	3
3	6	5	4	5	3	2	5	1	4	1	2	2	4	3	4	3	4	5
4	5	2	2	5	4	3	4	3	2	2	2	2	2	3	2	1	2	2
5	5	3	4	3	4	3	4	2	4	2	4	4	3	4	3	2	3	4
6	5	5	4	4	3	3	5	3	3	1	4	3	2	5	3	3	3	3
7	5	5	4	4	5	3	6	3	3	3	5	4	3	5	4	5	5	5
8	5	5	4	4	5	4	5	3	2	3	4	4	5	5	5	4	4	4
9	5	5	4	3	4	3	4	2	2	2	2	2	1	4	2	2	3	4
10	5	5	4	4	4	3	4	2	2	3	3	3	3	4	3	3	3	4
11	4	5	4	3	4	3	3	2	2	2	5	3	2	5	2	2	3	3
12	5	5	4	3	3	1	3	1	1	1	5	2	2	4	3	3	4	5
13	4	5	4	5	2	2	6	2	3	3	5	3	4	5	5	5	4	5
14	6	4	4	2	2	2				2	3	2	3		2	2	2	5
15																		
16																		
17																		
18																		
19																		
20																		
Totaal:	68/ 84	62/ 84	55/ 84	50/ 84	50/ 84	36/ 84	56/ 78	27/ 78	34/ 78	31/ 84	53/ 84	42/ 84	40/ 84	56/ 78	42/ 84	39/ 84	44/ 84	55/ 84
Gemiddeld:	4.9/ 6	4.4/ 6	3.9/ 6	3.6/ 6	3.6/ 6	2.6/ 6	4.3/ 6	2.1/ 6	2.6/ 6	2.2/ 6	3.8/ 6	3.0/ 6	2.9/ 6	4.3/ 6	3.0/ 6	2.8/ 6	3.1/ 6	3.9/ 6

Vragenlijst niet terug gekregen

Laagst gescoorde vragen

Hoogst gescoorde vragen

Bijlage 2: Steekproef als onderdeel van het vooronderzoek

Deze steekproef is uitgevoerd om een eerste indruk te krijgen over de aanwezige kennis bij mijn collega's over de kenmerken van een professionele leergemeenschap. Deze steekproef bestond uit slechts één vraag: Kan je mij uitleggen wat een professionele leergemeenschap is?

Het antwoord mocht bestaan uit zinnen, losse woorden of iets dergelijks en had de opzet van een brainstormsessie. Daarbij heb ik aangegeven dat geen antwoord verkeerd is en deze informatie anoniem zou worden verwerkt.

De uitkomsten van deze gesprekken zijn letterlijk genoteerd, nagelezen voor de ondervraagde en getoetst of ik de uitspraken juist had genoteerd en/of samengevat (member check).

Eerste ondervraagde:

Ik: Kan je mij uitleggen wat een professionele leergemeenschap is?

Ondervraagde: Weet het eigenlijk niet, ik denk net zoals je dat doet in een woordweb.

Ik: Dat is ook helemaal prima.

Ondervraagde: Professioneel omgaan met elkaar, veilig en goed leerklimaat, positieve ontwikkelingen na veiligheid, collega's collegiaal, balans tussen privé en zakelijk, een team zijn, samenwerken, ik denk heel erg aan het team, een goede balans tussen teamrollen, je hebt van alles nodig om een sterke professionele leergemeenschap te kunnen vormen, structuur, duidelijkheid, respect, doelgericht en ruimdenkend.

Tweede ondervraagde:

Ik: Kan je mij uitleggen wat een professionele leergemeenschap is?

Ondervraagde: Wat ik denk is dat er mensen werken die professioneel geschoold zijn, werken met leerdoelen, het OPP, planmatig, aandacht voor de juiste protocollen, veiligheidsprotocollen. Een maatstaf voor de inspectie. Een professionele houding ten aanzien van collega's en kinderen. De kans krijgen om te ontwikkelen en bij te scholen, functioneringsgesprekken. Vanuit de directie wordt er geluisterd, goede arbeidsomstandigheden, genoeg onderwijsmateriaal wat ook geschikt is voor onze leerlingen, modern en up-to-date.

Derde ondervraagde:

Ik: Kan je mij uitleggen wat een professionele leergemeenschap is?

Ondervraagde: Oh, een PLG, daar zit ik in! Ik denk dan aan pedagogische zaken, afspraken, protocollen voor de leerlingen, maar ook voor ons, het team. Een veilig klimaat scheppen, waardoor leerlingen tot leren kunnen komen. Leerlingen kunnen zo tot hun recht komen, protocollen scheppen duidelijkheid. Dat is een startpunt. Vanuit hier hopen dat dit een bijdrage levert om verder te komen. Een protocol is een kader, een afspraak. Met input van anderen werk je binnen een PLG. Voor mij is een ideaal klimaat een klimaat waarbinnen ik van boven af word gestimuleerd om een bijdrage te leveren aan het inspireren van leerlingen en collega's. Ik weet dat wij allemaal wel goed zijn in iets. Op elkaar af durven stappen is veiligheid, dit is er nog niet genoeg.

Vierde ondervraagde:

Ik: Kan je mij uitleggen wat een professionele leergemeenschap is?

Ondervraagde: Nou nee, ik heb wel een idee. Elkaar op deskundige wijze van feedback voorzien. Dit vanuit kennis en ervaring, het liefst onderbouwd. Verder denk ik aan boeken, nuttige studiedagen, opleidingen en budgetten.

Bijlage 3: Vragenlijst: de kleurentest voor veranderaars

Deze is alleen online beschikbaar in PDF formaat. Deze is niet te bewerken of te kopiëren:

<https://nevi.nl/sites/default/files/kennisdocument/ORG-VERAM-vra-002-bl.pdf>

Bijlage 4: Begeleidende PowerPoint bij focusgroepen

Dia 1

Het Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW) heeft in haar actieplan 'Leraar 2020' en in de lerarenagenda 2013-2020 als doelstelling opgenomen dat scholen zich ontwikkelen naar een professionele leergemeenschap.



Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap

Waarom zijn we hier?

Missie vanuit OCW en de vertaling naar onze school.

Dia 2

Vooronderzoek

- Kennis omtrent PLG's zou verbeterd kunnen worden.
- Caluwé kleurdenken geeft aan rooddenken



Vooronderzoek

Dia 3

Rooddenken

"De mens staat centraal"

&

Aandacht schenken aan de 'zachte kant' van de organisatie:

- ☐ gedeelde waarden
- ☐ personeel,
- ☐ stijl van management
- ☐ vaardigheden binnen het team

Kenmerken 'Rooddenken'

Dia 4



Onderzoeksvraag + korte uitleg
Appreciatie Inquiry

Dia 5



Uitgebreide uitleg Appreciatie Inquiry

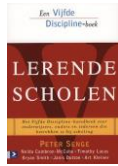
Dia 6



Wat is een professionele leergemeenschap?

Dia 6 t/m 10

Dia 7



Peter Senge:

Een lerende school is een ontmoetingsplaats waar mensen kunnen leren en waar mensen individueel en gezamenlijk voortdurend op zoek zijn naar manieren om hun eigen mogelijkheden te verbreden en te vergroten.

Dia 8

Prof. dr. Eric Verbiest:



*We spreken van een professionele
leergemeenschap als de
onderwijsprofessionals in een
school duurzaam individueel en
samen leren om het onderwijs
aan de leerlingen en de resultaten
van de leerlingen te verbeteren.*

Dia 9

Uitgebreid...

- Kenmerken**
 Verbaliseren (2004, 2008) noemt de volgende kenmerken van een professionele leeromgeving: Het ontwikkelen van een duidelijke, expliciete en gedeelde visie op het leren van leerlingen en op de ondersteuning daarvan door de leraren en school;
 In professionele leeromgevingen staat het leren van leerlingen in het bandpunt van de leeromgeving. Het ontwikkelen van leeromgevingen is een proces van de leer- en met name de veelal impliciete praktijken;
 Het ontwikkelen van leeromgevingen stelt het onderwijs stellen leraren hun functies en hun werk in de klas open voor collegae, zodat mogelijkheden ontstaan voor onderzoek en reflectie samen met collegae (bv. via interview en [peer]-coaching op basis van klasbezoek);
 Het ontwikkelen van leeromgevingen geeft leraren de mogelijkheid om te reflecteren en onderhoudt een cultuur van verandering en betrek leert leraren in de belangrijke beslissingen die zij nemen over de leeromgeving;
 Collectieve leeromgevingen van de betrokken professionals en toepassing van het geleerde in het onderwijs;
 Het voorstellen in deze collectieve leerprocessen is de reflectieve dialoog tussen de professionals over hun handelen in de klas en hun onderwijs;
 Ondersteunende structurele condities zoals ruimte en tijd voor frequente interactie tussen de groeiers;
 Ook een aantal competenties is belangrijk zoals het willen en kunnen participeren in een leeromgeving, het ontwikkelen van leeromgevingen, het functioneren van andere leraren, de leeromgevingen ontwikkelen en opeenhoudt tussen de collegae.

Dia 10

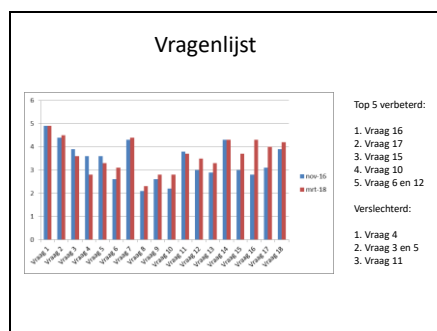
Myriam Lieskamp:



De negen bouwstenen zijn:

- Bouwsteen 1: Gemeenschappelijke visie.
- Bouwsteen 2: Een ondersteunende leerstructuur.
- Bouwsteen 3: Een open en veilige leercultuur.
- Bouwsteen 4: Ondersteunend leiderschap.
- Bouwsteen 5: Een rijke leeromgeving.
- Bouwsteen 6: Samenwerking.
- Bouwsteen 7: Een onderzoekende, reflectieve houding.
- Bouwsteen 8: Het leren van leerlingen is een gezamenlijke verantwoordelijkheid.
- Bouwsteen 9: Een uitdagend, haalbaar en gedegen leerprogramma.

Dia 11



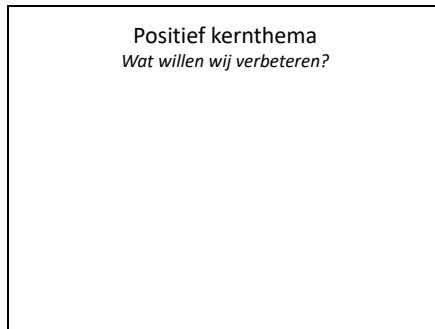
Uitslag en verschillen tussen twee afnamemomenten vragenlijst: 'Mijn school als professionele leergemeenschap - een eerste indruk'

Dia 12

Wat verklaart de verschillen?

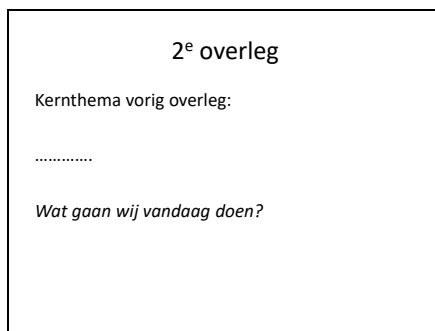
Wat verklaart de verschillen?

Dia 13



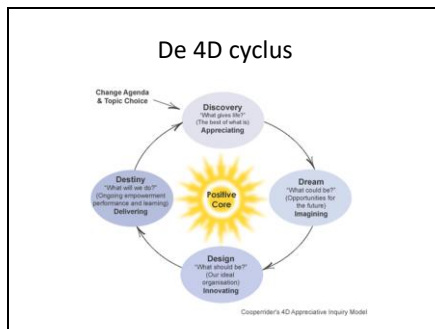
Positief kernthema

Dia 14



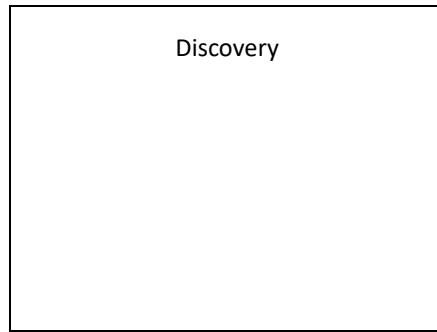
Terughalen positief kernthema

Dia 15



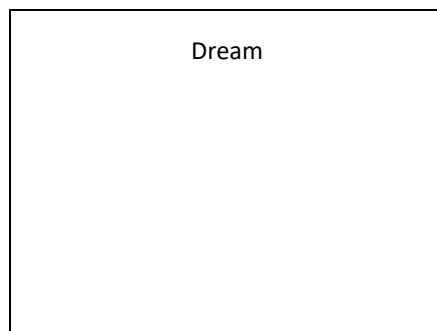
Uitleg 4D cyclus

Dia 16

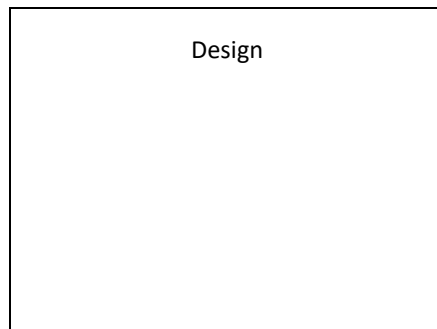


Starten, kijken hoe ver wij komen.

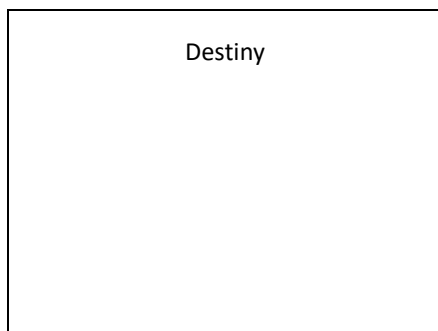
Dia 17



Dia 18



Dia 19



Bijlage 5: De 4D cyclus met bijbehorende vragen

4D Cyclus

Discovery: *Waarderen wat er is.*

- Welke talenten en krachten hebben dit team die bijdragen aan een sterke professionele leergemeenschap?
- Waar kunnen wij dit aan zien?
- Wanneer zien wij dat?
- VOORBEELDEN

Dream: *De beste toekomst:*

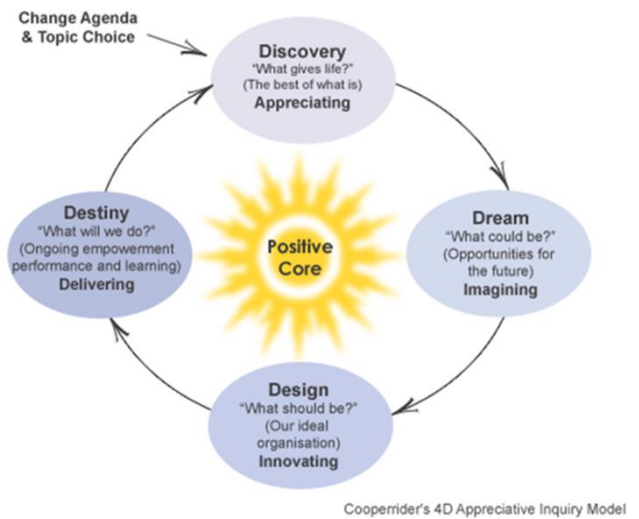
- Met elkaar een wenselijk toekomstbeeld maken.
- Stel je voor je gaat morgen weer aan de slag binnen je PLG:
 - Wat is er dan anders?
 - Waar zie je dat aan?
 - Wat wordt er gezegd?
 - Wat wordt er gedaan?
 - Door wie?
 - Hoe kunnen teamleden hun talenten inzetten?
- Er wordt puntsgewijs een gemeenschappelijk beeld gemaakt en er wordt vastgesteld of wij het hier allemaal mee eens zijn.

Design: *Ontwerpen wat nodig is.*

- Brainstormen: wat is er nodig om dit toekomstbeeld te kunnen realiseren?
- Na het brainstormen worden alle ideeën doorgenomen en worden de drie belangrijkste vastgesteld.

Destiny: *Wat moeten we doen?*

- Wat gaan wij doen om onze belangrijkste ideeën in gang te zetten?



Bijlage 6: Vragen evaluatie focusgroepen

Wat heb je ervaren tijdens het doen van waarderend onderzoek?

Wat kan het doen van waarderend onderzoek ons opleveren waardoor onze PLG's versterken?

Wanneer kunnen wij het doen van waarderend onderzoek inzetten?

Bijlage 7: Notulen Eerste focusgroep

Eerste focusgroep 20 maart 2018

Aanwezig:

Bregje (leerkracht)
Günther (leerkracht)
Wencke (leerkracht)
Eric (leerkracht)
Marthina (assistent)
Esther (assistent)
Margo (assistent)

1. **Welkom**

2. **Toestemming opname**

Iedereen geeft toestemming. Eén collega geeft daarbij wel aan dat deze opnames alleen gebruikt mogen worden voor mijn studie.

3. **Doorlopen PowerPoint:**

- Waarom zijn we hier
- Wat gaan wij doen
- Vooronderzoek
- Onderzoeksvraag
- Kenmerken van een professionele leergemeenschap (PLG)

4. **Bespreken uitkomst vragenlijst 'Mijn school als professionele leergemeenschap'.**

Wij zijn gestart met het bekijken van de vragen waarop in maart 2018 beter is gescoord dan in november 2016.

Uitkomsten uitgewerkt per vraag:

Verbeterd:

Vraag 16: In onze school nodigt de schoolleider de leraren uit mee te denken over mogelijke oplossingen voor problemen waar de school mee te maken heeft.

In 2016 was het leiderschap erg dominant en directief. Dit wordt nu anders ervaren. Leidinggevende wordt ervaren als iemand die open staat voor een gesprek, zij laat mensen zelf met ideeën komen, niet dominant. Er wordt nu een meer open cultuur geschept waarbij mensen zelf met ideeën kunnen komen. Ook lichaamshouding en mimiek wordt ervaren als iets waardoor leidinggevende toegankelijk overkomt. Er lijkt nu een betere poging te worden gedaan om als assistent en leerkracht serieus genomen te worden.

Vraag 17: In onze school steunt de schoolleider de leraren op professioneel en persoonlijk vlak.

De schoolleider wordt ervaren als iemand die het beste in iemand naar boven wil halen. Echter zorgt het contrast tussen onze huidige leidinggevende en de leidinggevende toen ervoor dat dit als snel als beter wordt ervaren, omdat dit in november 2016 als zeer slecht werd ervaren. Nu is er meer openheid, er valt te overleggen wanneer je bijvoorbeeld een keer eerder weg moet en er lijkt oprechte enthousiasme te zijn vanuit leidinggevende.

Vraag 15: In onze school helpt schoolleider de leraren regelmatig vanuit zijn/haar kennis en ervaring over onderwijs.

Met name ook vanuit de privé ervaringen laat leidinggevende blijken kennis te hebben van de leerlingen. Verder wordt er niet ervaren dat dit erg sterk aanwezig is, eerder door de intern begeleider.

Vraag 10: In onze school wordt er systematisch tijd ingeruimd om met elkaar samen te werken en van elkaar te leren.

Eerst werd dit helemaal niet gedaan, nu worden er wel pogingen ondernemen, zoals het doen van intervisie. Tijdens vergaderingen wordt er meer gesproken over inhoudelijke zaken. Er worden data ingelast voor interne stage overleggen en de PLG bijeenkomsten zijn vastgelegd in de jaarplanning.

Vraag 6: In onze school onderzoeken de leraren met elkaar systematisch hun opvattingen over leren en onderwijzen.

Dit wordt ervaren tijdens de overleggen met betrekking tot de interne stages.

Hieraan nemen de stagecoördinatoren en de assistenten deel aan mee.

Vraag 12: In onze school bespreken de leraren openlijk hun verschillen in opvattingen.

Voornamelijk tijdens informele momenten gebeurt dit. In vergelijking met anderhalf jaar geleden voelen collega's zich nu wel vrijer om te spreken en wordt de mening gerespecteerd. Ook is er minder 'angst' voor een reprimande wanneer je het niet eens bent met de leidinggevende.

Verslechterd:

Vraag 4: In onze school experimenteren de leraren systematisch met nieuwe methoden of aanpakken om het onderwijs te verbeteren.

Collega's voelen zich gedemotiveerd doordat er vaak initiatieven worden afgewezen in verband met geldgebrek. De uitdaging om met nieuwe ideeën te komen verminderend daardoor. De training Teach like A Champion is opgelegd wat heeft gezorgd voor minder motivatie. Het aanpakken van woordenschat is juist weer uitgesteld, terwijl veel collega's aangeven dit erg belangrijk te vinden.

Vraag 3: In onze school werken we als leraren vanuit dezelfde basisopvattingen over onderwijs en school.

De algemene mening lijkt dat het niet zozeer verslechterd is, waarschijnlijk was de score in november 2016 hoger, omdat er toen een sterker 'wij gevoel' heerste. Dit gezien de onprettige sfeer die er destijds voor veel collega's was ten aanzien van de leidinggevende toen.

Vraag 5: In onze school onderzoeken de leraren op systematische wijze de effecten van hun handelen op het leren en op de resultaten van de leerlingen.

Het werken met ons leerlingvolgsysteem (Parnassys) leefde toen voor collega's meer dan nu.

Vraag 11: In onze school beschikken de leraren over voldoende vaardigheden om met elkaar kritisch te reflecteren over het werk.

Wij hebben een feedback cursus gevolgd. Ook deze is opgelegd door de directie. Collega's voelden dat zij zich kwetsbaar opstelden en dat er geen vervolg is geweest.

5. Vaststellen verbeterpunt

Bij het vaststellen van een verbeterpunt zijn de volgende uitspraken gedaan:

- Wat je start ook afronden
- Doel is niet altijd duidelijk
- Terugkomen op dingen (intervisie. POP & PAP, beoordelingen)

- Minder doen, meer afmaken
- Collega's aanwijzen om taken op te pakken
- Iets blijft ontwikkelen, dus systematisch op terugkomen totdat iets is uitontwikkeld en is verankerd in de dagelijkse praktijk.
- Iets afmaken voordat wij wat nieuws starten.
- Welke persoon gaat het proces bewaken van het terugkomen op iets?

Samengevat als positief kernthema voor de volgende focusgroep:

Wij willen doelgericht en systematisch terugkomen op zaken die wij gestart zijn en deze blijven door ontwikkelen totdat deze verankerd zijn in de dagelijkse praktijk, alvorens wij iets nieuws starten en willen hierbinnen een duidelijke taakverdeling hebben.

Bijlage 8: Notulen tweede focusgroep

Tweede focusgroep 27 maart 2018

Aanwezig:

Bregje (leerkracht)
Wencke (leerkracht)
Eric (leerkracht)
Marthina (assistent)
Esther (assistent)
Margo (assistent)

Afwezig:

Günther (leerkracht) vanwege ziekte

1. Welkom

2. Akkoord notulen vorige bijeenkomst

Kleine aanpassing vanuit één collega met betrekking tot de formulering van een uitspraak. Deze wordt aangepast in de notulen van de eerste bijeenkomst.

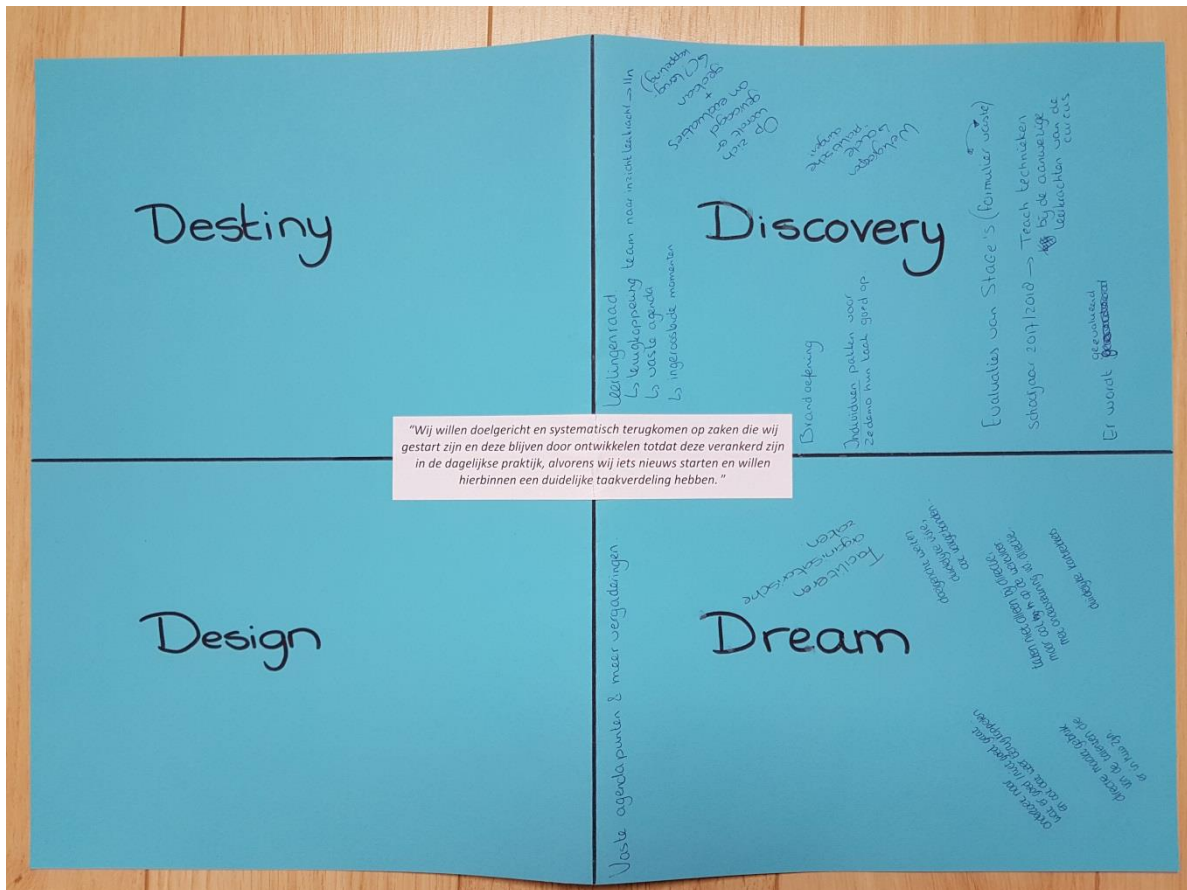
3. Toestemming opname (van iedereen gekregen)

4. Doorlopen PowerPoint:

- Uitleg 4D cyclus
- Eerste D: 'Discovery'

Hier heeft de focusgroep onderzocht naar wat er al goed gaat op school met betrekking tot het positieve kernthema: *Wij willen doelgericht en systematisch terugkomen op zaken die wij gestart zijn en deze blijven door ontwikkelen totdat deze verankerd zijn in de dagelijkse praktijk, alvorens wij iets nieuws starten en willen hierbinnen een duidelijke taakverdeling hebben.*

De antwoorden zijn op een grote flap geschreven:



Discovery:

- Leerlingenraad:
Terugkoppeling naar het team en naar inzicht van de leerkracht naar de leerlingen toe.
Een vaste agenda.
Ingeroosterde momenten.
- Brandoefening, met evaluatie.
- De assistenten die ZeDeMo geven pakken hun taken goed op.
- Er zijn vaste formulieren om stages mee te evalueren.
- In het schooljaar 2017/2018 zijn de Teach technieken regelmatig geobserveerd bij de leerkrachten die aanwezig zijn geweest bij de training.
- Er worden dingen geëvalueerd (nu de terugkoppeling daarvan nog).
- In de werkgroepen worden praktische dingen goed en doelgericht gedaan.

Dream:

- Vaste agendapunten .
- Meer vergaderingen.
- Faciliteren van organisatorische zaken door directie.
- Onderzoeken wat er goed/niet goed gaat en ook dat weer terugkoppelen.
- Directie maakt gebruik van de talenten die er in huis zijn.
- Taken liggen niet alleen bij directie, maar worden gedelegeerd met ondersteuning van directie.
- Gebruik maken van duidelijke kartrekkers binnen het team.
- Doelgericht werken.
- Een duidelijke visie hebben, ook vakgebonden.

Gezien de tijd zijn wij niet verder gekomen van de eerste twee D's.

5. Evaluatie onderzoeken met behulp van de 4D cyclus

Om dit te kunnen evalueren heb ik de volgende waarderende vragen gesteld:

- Wat heb je ervaren tijdens het doen van waarderend onderzoek?
- Wat kan het doen van waarderend onderzoek ons opleveren waardoor onze PLG's versterken?
- Wanneer kunnen wij het doen van waarderend onderzoek inzetten?

Antwoorden vanuit de focusgroep:

- Door de verschillende stappen blijf je minder hangen in het negatieve.
- Je gaat nadenken hoe het komt dat dingen goed gaan en hoe we dit verder kunnen inzetten.
- In het hele leven is het fijner om positief te zijn, dus hier ook.
- Fijn om uit het negatieve te komen.
- Zo kunnen wij verbeteren.
- Zo leer je om te denken.
- Het legt bloot wat goed en slecht gaat.
- Door deze cyclus ben je meer bezig met een gemeenschappelijke visie.
- Het biedt een platform om met elkaar in dialoog te gaan.
- Deze manier van onderzoeken kan zorgen voor draagkracht en om je visie met elkaar te delen.
- We kunnen dit inzetten voor grote delen van de organisatie om de motivatie te vergroten, de kwaliteit van ons onderwijs te verbeteren en de werksfeer te verbeteren.
- Het kost even moeite om te denken, maar dan is het waardevol.

Ik heb ook gevraagd naar eventuele nadelen van deze manier van onderzoeken. De reacties waren als volgt:

- Je kunt te lang bij één punt blijven hangen, dus dit moet goed geleid worden.
- Het kan dat je erg ver gaat uitweiden.
- Het zou lang kunnen duren tot je bij je punt komt.

6. Afsluiting

Aangezien wij de cirkel niet volledig hebben doorlopen, hebben wij afgesproken om de cirkel buiten dit onderzoek om toch af te maken. Op deze manier zullen ook de aanbevelingen gezamenlijk tot stand komen.

Bijlage 9: Logboek

Datum	Activiteit	Uitkomst
11-2016	Eerste afname vragenlijst 'Professionele leergemeenschap'.	Zie verslag
2-2017	Literatuur lezen omtrent professionele leergemeenschappen.	Bijdrage theoretisch kader en te nemen stappen binnen mijn onderzoek.
3-2017	Gesprek werkplekbegeleider; Eerste oriëntatie op onderzoeksonderwerp. De behoefte vanuit school. Feedback op mijn ideeën verwerkt.	Dit gesprek heeft richting gegeven aan mijn onderzoek en het is iets wat wij op school ook daadwerkelijk kunnen gebruiken.
9-2017	Gesprek nieuwe werkplekbegeleider. Richting van het onderzoeksonderwerp en de behoefte vanuit school. Feedback op mijn ideeën verwerkt.	Mijn plannen zijn inmiddels bijgesteld en ook dit is mogelijk, omdat alles samenhangt met de ontwikkeling van de PLG's.
9-2017	Naar aanleiding van bovenstaande gesprek ingedeeld bij de PLG's 'Curriculum' en 'Arbeidstoeleiding'.	Door deel te nemen aan deze PLG's kan ik ervaren hoe het is om te ontwikkelen samen met collega's binnen een PLG. Op basis hiervan kan ik onderzoek gaan doen bij mijn collega's.
9-2017	Gesprek werkplekbegeleider. Uitleg gekregen over de werkwijze die zij hanteert door gebruikt te maken van de matrix 'School aan zet'.	De vertaling van de literatuur die ik gelezen heb en de theorie die mijn leidinggevende in de praktijk gebruikt om zo de link te leggen van theorie naar praktijk en mijn (mogelijke) rol daar in.
10-2017	PGO Workshop Fontys.	Handvatten gekregen om te starten met het PGO en de eisen t.a.v. de verslaglegging.
10-2017	Routekaart gemaakt.	Een planning kunnen maken en beginnen met het trechteren van mijn ideeën.
10-2017	Routekaarten binnen groep critical friends voorzien van feedback en ontvangen feedback verwerkt.	Mijn ideeën waren zo uitgebreid dat het bij lange na niet haalbaar bleek te zijn. Door de vragen van mijn CF's kon ik mijzelf beter afvragen wat ik nou echt wilde onderzoeken en wat ik daarvoor moest weten.
11-2017	Literatuur verzameld en bestudeerd vanuit modules, boeken en internetbronnen.	Bijdrage theoretisch kader en te nemen stappen binnen mijn onderzoek.
12-2017	Vooronderzoek; Korte interviews leerkrachten en assistenten; Wat is een PLG?	Door het doen van dit onderzoek kon ik de verdere stappen voor mijn onderzoek uitzetten. Het bevestigde wat ik dacht.
1-2017	Afname vragenlijst kleurdenken Caluwé.	Data. Welke verandervisie binnen het kleurdenken is dominant binnen mijn team?
1-2018	Gesprek onderzoekbegeleider M. de Wilt.	Vast kunnen stellen dat ik een

	Feedback ontvangen en verwerkt. Onderzoeksmethode aangepast.	actieonderzoek zou gaan uitvoeren en de onderzoeksvraag aangepast.
2-2018	Gesprek leidinggevend en werkplekbegeleider.	Besproken op welke manier ik uitkomsten en eventuele aanbevelingen vanuit mijn onderzoek ten aanzien van mijn leidinggevend het beste kan verwerken in mijn onderzoeksverslag.
3-2018	Uitschrijven hoofdstuk één, twee en drie.	Hoofdstuk een, twee en drie op papier.
3-2018	Tweede afname vragenlijst 'Professionele leergemeenschap'.	Data. Hoe beoordeeld mijn team de huidige professionele leergemeenschap op school?
3-2018	Bijeenkomst critical friends. Feedback op onderzoeksvraag en deelvragen.	Bijstellen van mijn deelvragen en onderzoeksvraag. Door het gesteld krijgen van vragen is de rode draad voor mijzelf weer wat duidelijker
3-2018	Gesprek onderzoekbegeleider M. de Wilt.	Feedback ontvangen en verwerkt. Met name t.b.v. de verslaglegging.
3-2018	Eerste focusgroep bijeenkomst, uitslag vragenlijst.	Data. Formuleren positief kernthema, het fundament voor de tweede focusgroep.
4-2018	Tweede bijeenkomst overleg volgens 4D-cyclus.	Data. Wat heeft het doen voor ervaringen opgeleverd en wat kunnen wij hiermee.
4-2018	Fontys Workshop 3.	Verslaglegging hoofdstuk 4 en 5 kunnen verbeteren.
4-2018	Gesprek onderzoekbegeleider M. de Wilt.	De feedback op hoofdstuk 1 t/m 4 besproken.
4-2018	Gesprek werkplekbegeleider	Besproken dat ik volgend schooljaar naar aanleiding van mijn onderzoek betrokken ga worden bij de inzet en de werkwijze binnen de PLG's.