

Veranderd leren, leren veranderen



Stèphie van der Loo – 2165117

Master Special Educational Needs

Begeleider: Tineke van Alphen

Juni 2012

Woord van dank

Mijn meesterstuk is klaar. Dat heb ik niet 'in mijn eentje' bereikt. Er zijn gedurende het hele traject mensen voor mij beschikbaar geweest:

- mijn 'critical friends' en de begeleider van de opleiding als sparringpartners
- mijn gezin met veel geduld en liters koffie
- mijn collega's en de directeur van onze school, die bereidwillig hebben meegewerkt aan mijn 'experimenten'

Om privacyredenen noem ik hier geen namen. Ik ben heel erg dankbaar voor de steun die ik heb ontvangen.

Zonder jullie was het niet gelukt!

Inhoud

Samenvatting

1 Inleiding: aanleiding en doelstelling

1	Aanleiding	6
2	Verkenning	6
3	Doelstelling	7
4	Onderzoeksvraag	7
5	Gewenste situatie	7
6	Wanneer ben ik tevreden?	7

2 Theoretische onderbouwing

<u>Tendensen</u>	8
1 Maatschappelijke trends	8
2 Veranderingen in de school(werk)cultuur	8
3 Veranderingen in het onderwijssysteem	9
4 Een leven lang leren	9
5 Aandacht voor intrinsieke motivatie	9
6 Ontwikkelingslijn voor Interne Begeleiding	10
7 Taakomschrijving Intern Begeleider	10
8 Reflectie op deel 1: Tendensen	11
<u>Leren</u>	11
1 Spontaan leren	11
2 Reflectief leren	12
3 Diep-leren	12
4 Lerende school	13
5 Feedback	14
6 Erkende ongelijkheid	14
7 Reflectie op deel 2: Leren	15
<u>Veranderen</u>	15
1 Urgentie	16
2 Kleurdenken	16
3 Organisatiedynamica	16
4 Reflectie op deel 3: Veranderen	17
<u>Reflectie: Hoofdstuk 2 Theoretische onderbouwing</u>	18

3 Onderzoeksmethode

1	Onderzoekskeuze	19
2	Plan van aanpak	20
3	Vorbereidingen.....	21
4	Teamcoaching.....	23
5	Fourth Generation Evaluation.....	23
6	Betrouwbaarheid, validiteit en triangulatie.	24
7	Ethische aspecten.....	25

4 Data en analyse

1	Interviews	26
2	Teamstudiemiddag.....	29
3	Vragenlijst	31
	<u>Reflectie: Hoofdstuk 4 Data en analyse</u>	34

5 Vragen en antwoorden

1.	Onderzoeksvragen.....	35
2.	Antwoorden	35

6 Opbrengsten en aanbevelingen

1.	Doel van dit onderzoek.....	40
2.	Doel in dit onderzoek.....	40
3.	Mijn persoonlijke doel.....	40
4.	De betekenis van mijn conclusies voor het onderzoeksdomein	40
5.	Aanbevelingen voor vervolgonderzoek.....	41
	<u>Reflectie: Professionele identiteit</u>	41

Gebruikte literatuur

Lijst van bijlagen

Samenvatting

Dit meesterstuk is door mij gemaakt in het kader van de opleiding Master Special Educational Needs - Interne Begeleiding. De titel "Veranderd leren, leren veranderen" vat de inhoud ervan samen. Veranderd leren gaat over een zoektocht naar een manier van leren, die blijvend effect sorteert voor het team op onze school. Leren veranderen verwoordt mijn wens dat leerproces bij teamleden te beïnvloeden.

Sinds twee jaar werk ik als Intern Begeleider op de school, waar ik tot die tijd leerkracht was. De nieuwe taak riep de volgende vragen bij mij op: Hoe kan ik, in mijn rol van Intern Begeleider, de leden van het team ondersteunen bij leren? Hoe kan ik veranderingen op gang brengen/houden? Hoe kan ik ervoor zorgen dat een verandertraject blijvend effectief is? Welke aanknopingspunten staan in mijn taakomschrijving om hieraan te werken?

Dit meesterstuk is een verslag van mijn zoektocht naar antwoorden op deze vragen. Het bevat een theoretisch (hoofdstuk 1 en 2), een praktisch (hoofdstuk 3 en 4) en een concluderend (hoofdstuk 5 en 6) deel.

In hoofdstuk 1 leg ik uit waarom ik "Leren van elkaar" gekozen heb, wat de aanleiding was voor mijn onderwerpkeuze en hoe het past in mijn dagelijkse praktijk. In hoofdstuk 2 beschrijf ik het theoretisch kader voor mijn onderzoek. Een aantal belangrijke maatschappelijke tendensen en theorieën over leren en veranderen komen aan bod. Ik besluit dit deel met een reflectie, waarin ik de verschillende delen met elkaar verbind.

In hoofdstuk 3 schets ik het beslissingskader voor mijn onderzoek. Ik leg uit hoe ik mijn onderzoek naar opvattingen van teamleden heb opgebouwd. Ik motiveer de keuzes die ik heb gemaakt en beschrijf hoe ik me heb voorbereid op het onderzoek. In hoofdstuk 4 presenteer ik de verzamelde data uit de interviews, de teamstudiemiddag en de vragenlijsten. Ik leg uit hoe ik de resultaten heb bewerkt en tot welke conclusies ik ben gekomen. Tot slot benoem ik belangrijke conclusies.

In hoofdstuk 5 van mijn onderzoek beschrijf ik de verbanden tussen mijn droom, de theorie, de praktijk en de onderzoeksvragen. Ik eindig dit meesterstuk met een overzicht van opbrengsten en aanbevelingen in hoofdstuk 6.

De belangrijkste opbrengst voor mijzelf is een nieuwe manier om naar het leren van leraren te kijken. Een andere manier van kijken, levert andere oplossingen voor problemen op. Of zoals Maslow schreef:

—"I suppose it is tempting, if the only tool you have is a hammer,
to treat everything as if it were a nail." —¹

Of: In mijn gereedschapskist (van een IB-er) is nu meer te vinden dan alleen een hamer!

Ik heb met ontzettend veel plezier gewerkt aan deze opdracht.
Ik wens de lezer evenveel plezier toe bij het lezen!

Juni 2012 — S. van der Loo

¹ Maslow Abraham H., 1966. *The Psychology of Science*. p. 15., New York: Harper & Row

1 Inleiding: aanleiding en doelstelling

*In dit hoofdstuk leg ik uit waarom ik **Leren van elkaar** gekozen heb als het centrale thema van mijn meesterstuk, wat de aanleiding was voor mijn onderwerpkeuze en hoe het past in mijn dagelijkse werk.*

1 Aanleiding

Ons bestuur heeft zich uitgesproken voor het streven naar een organisatie naar Rijnlands model, vanuit Theory U² en bottom-up gaan werken (bijlage 1). In de missie staat:

- Wij willen een permanent ontwikkelende en lerende organisatie zijn, waar van elkaar en ook van de wereld wordt geleerd —

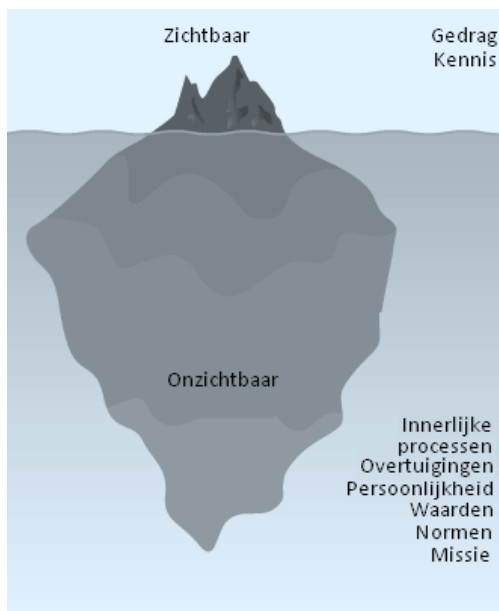
Het team van de school heeft de doelen bepaald voor de komende planperiode. Deze zijn:

- Leren van elkaar, iedereen is uniek en een veilige leeromgeving —

De directeur wil leren van elkaar bij teamleden bevorderen om dit vervolgens bij kinderen tot stand te brengen. Daarom is mijn keus: *Leren van elkaar bij teamleden*.

2 Verkenning

Tijdens mijn opleiding tot Intern Begeleider (IB-er) heb ik een mislukt veranderingsproces over Coöperatief Leren op onze school geanalyseerd. Ik ontdekte, dat de scholingsaanpak een **blauw**druk/ontwerpaanpak is geweest, dat teamleden geen eigenaar van het proces waren en dat de opvattingen van teamleden niet veranderd zijn (bijlage 2).



Deze ontdekkingen heb ik met de directeur besproken. We hebben uitgangspunten geformuleerd voor veranderplannen:

- We zetten in op 'de ijsberg onder de waterspiegel'; diep-leren.
- We willen leerkrachten bewustmaken, in staat stellen eigen leerdoelen te bepalen en het leerproces zelf vorm te geven. Hen mede-eigenaar maken.
- Onze aanpak zal een ontwikkelaanpak zijn. We streven naar betrokkenheid en participatie van iedereen en fixeren niet op uitkomsten. We kiezen voor veel reflectiemogelijkheden om te controleren of we 'op-de-goede-weg-zijn'.
- We willen blijvend effect sorteren voor de school.

Tijdens mijn opleiding werd ik enthousiast voor teamcoaching. Ik heb teamleden gevraagd een enquête over teamgedrag in te vullen (bijlage 3,4,5). Het resultaat hebben we besproken tijdens een studiemiddag van het team (bijlage 6):

- We zeggen dat teamleden op elkaar kunnen rekenen voor hulp, maar we vinden het moeilijk elkaar *om hulp te vragen* en *elkaar feedback te geven*. —

² Naar het gelijknamige boek van Otto Scharmer (2009).

3 Doelstelling

Het doel *van* dit onderzoek is leren hoe ik kan bijdragen aan *Leren van elkaar bij teamleden*. Het doel *in* het onderzoek is ontdekken wat de eerste stap is naar een organisatie waar *hulp vragen* en *feedback geven* vanzelfsprekend is. Mijn *persoonlijke* doel is leren hoe ik veranderingen op gang kan brengen/houden.

4 Onderzoeksvraag

Hoe kan ik, in mijn rol van IB-er, de leden van dit team ondersteunen bij het realiseren van de veranderdoelen: teamleden vragen elkaar om hulp en teamleden geven elkaar feedback?

Mijn deelvragen zijn:

- 1 Zijn de veranderdoelen belangrijk/noodzakelijk?
- 2 Welke aanknopingspunten staan in mijn taakomschrijving?
- 3 Diep-leren, hoe doe/bevorder je dat? Wat is hierover bekend?
- 4 Is er samenhang tussen individueel en collectief leren?
- 5 Hoe zien de eerste stappen naar verandering eruit?
- 6 Wanneer is het doel bereikt?

5 Gewenste situatie



6 Wanneer ben ik tevreden?

Ik ben tevreden als het team weet hoe er aan de veranderdoelen kan worden gewerkt en als ik weet hoe ik daarbij kan ondersteunen. Dit onderzoek sluit ik af met acties voor 2012/2013. Ik verwacht dat de kwaliteit van samenwerken, het werkplezier en de motivatie om het werk te doen groter wordt. Dat komt de onderwijskwaliteit en de kinderen ten goede.

2 Theoretische onderbouwing

Dit hoofdstuk bestaat uit drie delen, die gaan over Tendensen, Leren en Veranderen. Het vormt het theoretisch kader voor mijn onderzoek. Belangrijke begrippen, theorieën en achtergronden komen aan de orde. Per bron vermeld ik wat de kern is van wat ik heb gelezen, daarna volgt mijn conclusie over wat ik leerde. Aan het eind van elk deel staat een reflectie, waarin ik terugkijk op de theorie en een verbinding leg met de praktijk en mijn eigen denken. Het hoofdstuk wordt afgesloten met een hoofdstukreflectie, waarin de drie delen met elkaar verbonden worden.

Tendensen

In deel één van dit hoofdstuk wil ik onderzoeken of de veranderdoelen, die ik gesteld heb, nuttig en noodzakelijk zijn en niet de nieuwste modegril of hype. Ik wil mijn keuzes kunnen motiveren en argumenten verzamelen over het nut. Ik wil me laten leiden door 'de toekomst die zich aandient (Scharmer, 2009)' en bespreek tendensen, die richtinggevend zijn voor het basisonderwijs in Nederland in de komende tijd.

1 Maatschappelijke trends

Uit Trends Shaping Education (OECD, 2008) blijkt dat het onderwijs voor wat betreft doelstellingen, veranderingen kan verwachten door:

- a. Veranderingen in informatie- en communicatietechnologie:
 - ICT wordt sneller, kleiner, goedkoper en is meer beschikbaar.
 - Snel groeiend internet, dat door gebruikers wordt ingezet om zelf content te creëren.
- b. Globalisering van de markt:

Nationale economieën worden met elkaar verbonden tot één wereldwijde markt voor investeringen, goederen, diensten en arbeid. Veel banen vereisen internationaal reizen en samenwerking of contact met dienstverleners en klanten in andere landen. Onze economie is in toenemende mate kennisintensief; dienstverlening wordt belangrijker. De industrie en primaire sector³ spelen een ondergeschikte rol en bieden minder werkgelegenheid. Er wordt meer geld besteed aan onderzoek en ontwikkeling.

Conclusie

Maatschappelijke trends wijzen in de richting van een nieuwe kijk op kennis en een toenemend aantal beroepen in andere sectoren dan voorheen. **Innoveren van de doelen** van onderwijs is daarom geen keus maar noodzakelijk om in 'de-nieuwe-tijd' te kunnen opleiden.

2 Veranderingen in de school(werk)cultuur

Scholen staan voor verandering van een ambtelijke/politieke naar een professionele cultuur. In een ambtelijk/politieke cultuur starten veranderingen met een document. Een leerkracht wordt geacht te streven naar 'goed-zijn-in-alle-zeven-competenties'.

In een professionele cultuur bouwt iedere medewerker uit waar hij goed in is en compenseert waar hij niet goed is; 'erkende ongelijkheid' van medewerkers. Overleg wordt georganiseerd op basis van de doelstelling en kwaliteiten van werknemers (van Emst, 1999).

In een professionele cultuur is, naast de doelstelling en de communicatie, het op een lerende manier werken in teams van belang (Homan, 2001).

Conclusie

De oude school-werkcultuur voldoet niet meer. Er is een **nieuwe professionele cultuur** met lerende teams nodig om 'de-klus-te-klaren'.

³ Landbouw, bosbouw, mijnbouw en visserij

3 Veranderingen in het onderwijssysteem

Sir Ken Robinson⁴ : “Er zijn twee redenen om het onderwijssysteem te herzien.”

1. Economisch. We bereiden kinderen voor op een toekomst, die we nog niet kennen.
2. Cultureel. Culturele normen en waarden bieden door globalisering geen houvast meer.

Het oude schoolsysteem stamt uit het industriële tijdperk. Het is gebaseerd op standaardisatie en op vragen naar één oplossing. In het nieuwe tijdperk wordt creativiteit en ‘diverse thinking’⁵ belangrijker.

Het APS⁶ benoemt de volgende grondslagen voor de nieuwe basisschool:

1. Humaniteit. Het fysieke en psychische welbevinden van mensen en kinderen. Zelfsturing, zelfbeschikking, verbondenheid en mededogen worden genoemd.
2. Persoonlijk leren. De opvatting over leren die wel wordt aangeduid met sociaal constructivisme. Iedereen construeert zijn/haar eigen kennis. Leren is een actief proces, wordt versterkt door interactie met anderen, vindt plaats als het betekenisvol is en gebeurt schoksgewijs.

De ontwikkelingen rond inclusief/passend onderwijs wijzen in de richting van het aanvaarden van de verscheidenheid (Booth&Ainscow, 2009). In plaats van kinderen met een leerstoornis uit de reguliere schoolomgeving te halen en naar een specifieke setting te brengen, past de school zich aan bij de leerling en zijn/haar mogelijkheden.

Conclusie

De nieuwe tijd stelt eisen aan: creatief omgaan met oplossingsmogelijkheden, zelfbeschikking, persoonlijke kennisconstructie en geïndividualiseerde leertrajecten. **Het onderwijsproces moet worden herzien.**

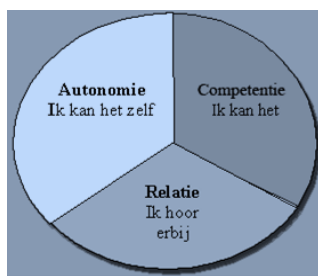
4 Een leven lang leren

Nieuwenhuis (2006) stelt dat alleen een organisatie met mensen die voortdurend leren, kan omgaan met de veranderende eisen van de tijd. De eisen die een kennissamenleving stelt veranderen steeds en vergen een ‘leven lang leren’. De vernieuwing van het onderwijs is geen tijdelijke aangelegenheid, maar een doorlopend proces van aanpassingen aan de zich wijzigende omstandigheden.

Conclusie

Innoveren van het onderwijs is geen tijdelijke zaak. Leraren moeten zich voorbereiden op **doorlopend leren** om zich te kunnen aanpassen aan de eisen die aan hen worden gesteld.

5 Aandacht voor intrinsieke motivatie



De Self-Determination Theory (Ryan&Deci, 2000) behandelt de regulatie en doelgerichtheid van het menselijke gedrag en beschouwt de bevrediging van de behoeften aan autonomie, verbondenheid en competentie als voedingsstoffen voor persoonlijke ontwikkeling en optimaal functioneren. Autonome-intrinsieke motivatie verwijst naar het gevoel spontaan te willen handelen omdat het boeiend en leuk is, in plaats van gedirigeerd of gedwongen te worden.

Waar in het verleden, bij het behaviorisme, de nadruk lag op beloning en straf om iets gedaan te krijgen, gaat het nu veel meer om een drang van binnenuit zoals nieuwsgierigheid (Martens&Boekaerts, 2008) en zelfsturing (Verloop&Kessels, 2006) als basis voor gedrag.

Conclusie

Het optimaal functioneren en de persoonlijke ontwikkeling van werknemers kan worden gestimuleerd door te **werken met/aan intrinsieke motivatie**. Werkgerelateerd welbevinden en uitdagende werkinhoud zijn de motors voor leren en veranderen.

⁴ <http://www.youtube.com/watch?v=zDZFcDGpL4U>

⁵ één probleem heeft veel oplossingsmogelijkheden

⁶ Algemeen Pedagogisch Studiecentrum, instituut voor onderwijsverbetering Nederland. De wereld van het jonge kind 01-2006

6 Ontwikkelingslijn voor Interne Begeleiding

Uit onderzoek van de beroepsgroep (LBIB) blijkt, dat het niet eenvoudig is de kern van het werk te bepalen, gezien de twee identiteiten van de IB-er rond de 'verdiepende' en de 'brede' rol. In de praktijk voeren veel IB-ers taken uit in de verdiepende rol, die tot de verantwoordelijkheid van de leraar of de remedial teacher behoren. Intern begeleiders hebben de ambitie een brede rol uit te voeren (Vrieze & Van Gennip, 2007).

Luc Greven (2000) beschrijft een ontwikkelingslijn voor Interne Begeleiding in 5 fasen (bijlage 20). In de praktijk zal de taak elementen van verschillende fasen bevatten.

Fase 4: de intern begeleider als coach

- coaching is een belangrijk instrument om een organisatie lerend te maken
- gericht op het verwezenlijken van onderwijskundige doelen en implementatie van schoolbeleid
- vooral gericht op competenties van individuele teamleden
- discussie over lijn- of staffunctie

Fase 5: de intern begeleider als kenniscoördinator

- koppelen individueel leren en uitwisseling aan collectief leren van het team
- werkt alleen wanneer structuur en cultuur van de school collectief leren stimuleert en het leren niet binnen de muren van de klas blijft
- kenniscoördinator: Wat willen we worden? Wat moeten we dan nog leren? Welke kennis is aanwezig? Hoe kunnen we kennis beter spreiden?
- ib-er heeft inzicht in het leren van professionals in een werksituatie en de vaardigheid om dat leren te stimuleren, kent de visie, ambitie en beleid van de school
- discussie over afstemming met directietaken

Conclusie

Dit schooljaar coachte ik collega's op competenties, waarbij onderwijskundige doelen en schoolbeleid richtinggevend waren. Mijn werk als Intern Begeleider is op dit moment gericht op het **bevorderen van individueel leren**; fase 4.

De vraagstelling van mijn onderzoek heeft de teamleerdoelen *elkaar om hulp vragen* en *elkaar feedback geven* in zich. Het gaat over leren van elkaar, **collectief leren en kennis verspreiden**; fase 5.

7 Taakomschrijving Intern Begeleider

Ik wil collectief leren van het team bevorderen en ga op zoek naar aanknopingspunten daarvoor in de taakomschrijving van ons bestuur (bijlage 7).

Aanknopingspunten voor bevorderen van individueel en collectief leren

Begeleider

- leerkrachten (mede)coachen

Ondernemer

- zich blijven ontwikkelen in de richting van het onderwijskundig leiderschap van de school
- zich op de hoogte houden van nationale en internationale ontwikkelingen

Beheerder

geen

Onderwijskundig leider

- (mede)begeleiding van inhoudelijke vernieuwingstrajecten
- voor kennisoverdracht zorgen bij inhoudelijke vergaderingen
- beleid mee opstellen t.a.v. verbetertrajecten (bijv. sterktezwakte analyse)
- deelnemen aan de vergaderingen van het managementteam en adviseren en meedenken ten aanzien van het (onderwijskundig) beleid van de school
- voorstellen doen ten aanzien van de nascholing van het team met betrekking tot de didactische aanpak en pedagogische lijn

Conclusie

In de taakomschrijving bieden *(mede)begeleiden van vernieuwingstrajecten en voorstellen doen ten aanzien van de nascholing van het team* de ruimte die ik nodig heb voor mijn plannen. Het **maakt de overgang naar fase 5** (Greven, 2000) **voor mij mogelijk**.

8 Reflectie op deel 1: Tendensen

Mijn conclusie is dat de doelen van dit onderzoek belangrijk en noodzakelijk zijn, omdat:

- de visie op kennis en beroepen aan het veranderen is
- de oude schoolcultuur niet meer voldoet
- geïndividualiseerde leertrajecten mogelijk moeten worden
- blijvend innoveren noodzakelijk is in onze samenleving
- de visie op motivatie veranderd is
- ik met deze doelen een stap kan maken in mijn ontwikkeling als IB-er

Ik ben nu van mening dat:

- doorlopend leren noodzakelijk is
- ons team lerend moet gaan werken
- het leren moet aansluiten bij de intrinsieke motivatie
- teamleerdoelen het team een stap verder helpen
- ik kenniscoördinator kan worden in fase 5

Leren

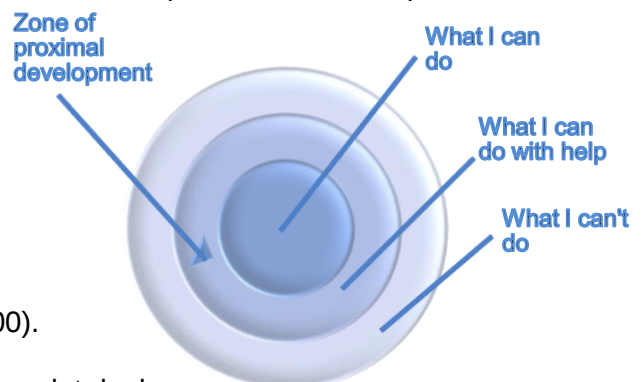
Het tweede deel van dit hoofdstuk besteed ik aandacht aan *Leren*, omdat de onderzoeksvraag is ontstaan uit de wens om het leren te bevorderen (hst 1). Achtereenvolgens komen spontaan leren, reflectief leren, diep-leren, de lerende school, feedback en erkende ongelijkheid aan de orde.

1 Spontaan leren

Iedereen bouwt spontaan ideeën op over hoe de werkelijkheid in elkaar zit. De intuïtieve kennisbasis is een persoonlijk, authentiek, dynamisch geheel, dat is opgebouwd onder invloed van ervaringen en verbonden is met emoties. Leren ontstaat door ervaringen betekenis te geven, te ordenen, te begrijpen en te verklaren (Oosterheert, 2010).

“Leren komt tot stand komt in contact van Mensen met elkaar”, aldus Vygotsky⁷. Zijn theorie is gebaseerd op kennisconstructie in de sociale omgeving met taal in een centrale rol bij de (mentale)ontwikkeling.

Mentale concepten van mensen zijn aan verandering onderhevig en veranderen door interactie met andere mensen. (Veer & Valsiner, 2000).



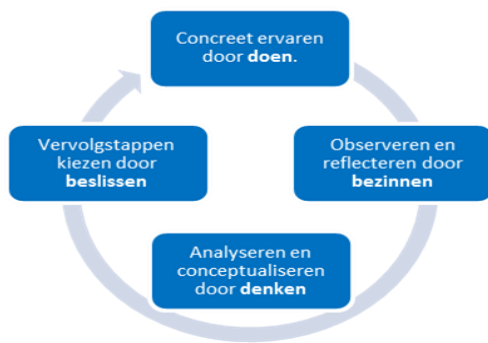
Leren als sociale activiteit gaat uit van het principe dat denken en leerprocessen zich niet geïsoleerd in het hoofd van een lerende afspelen, maar verlopen in voortdurende interactie met de sociale en culturele context. Betekenissen die individuen over de werkelijkheid construeren, worden vergeleken met de betekenissen die anderen hanteren; ‘negotiating meaning’. (Nelissen, 1999).

Conclusie

Mensen leren spontaan door de ervaringen die ze opdoen in hun leven en van vergelijken van mentale concepten met die van anderen. Spontaan leren is intrinsiek gemotiveerd.

⁷ Bron: http://en.wikipedia.org/wiki/Lev_Vygotsky

2 Reflectief leren



David Kolb (1984) heeft een cyclus geïntroduceerd waarmee spontaan leren wordt gekoppeld aan bewust leren. Hij vat leren op als een proces van vier stadia.

“Concrete ervaringen zijn de basis voor observatie en reflectie. Deze observaties leiden tot begrip, waaruit suggesties voor acties kunnen worden afgeleid. Ze geven richting aan *geplande* nieuwe ervaringen”.

De fasen van de leercyclus worden in dezelfde volgorde, maar niet altijd vanuit hetzelfde beginpunt gestart. “Pas als de hele cyclus is doorlopen kan er sprake zijn van betekenisvolle kennis”, aldus Kolb.

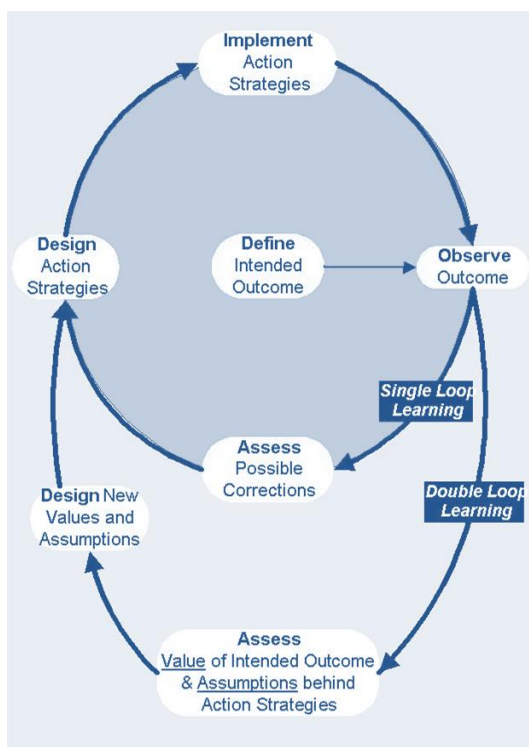
Korthagen&Vasalos (2002) bouwen voort op het model van Kolb met een spiraalmodel. Fase 5 is de eerste fase van een volgende cyclus. De cyclus kan zelfstandig worden doorlopen of een begeleider/collega kan helpen door vragen te stellen en zo de overgang naar de volgende fase bevorderen. Met elke doorlopen cyclus komt de professional een stap verder.



Conclusie

Een leerproces bevorderen kan, door er een reflectief proces van te maken. De tijd nemen voor het stellen van reflectieve vragen, kan de overgang naar de volgende fase bevorderen.

3 Diep-leren



Leren betekent veranderen van opvattingen door double-loop-leren; het zogenaamde *diep-leren* (Lingsma, 2007). De double-loop-cyclus gaat naar het diepere niveau van waarden en veronderstellingen.

Leren gaat sneller ‘in Flow’, aldus Csikszentmihalyi⁸. In flow wordt de tijd vergeten, is er optimale concentratie, plezier en voldoening.

‘In Flow komen’ kan beïnvloed worden door de verschillende reflectieniveaus (denken, voelen, willen) met elkaar in overeenstemming te brengen. In Flow is afwisselend aandacht voor alle drie. Flow is zichtbaar in energiek gedrag (Korthagen&Lagerwerf 2011).

⁸ http://www.ted.com/talks/lang/nl/mihaly_csikszentmihalyi_on_flow.html

Een schijnbaar onoplosbaar/hardnekkig probleem op een bepaald niveau vormt een aanwijzing voor een dieper gelegen niveau dat aandacht behoeft (Korthagen&Vasalos, 2002).

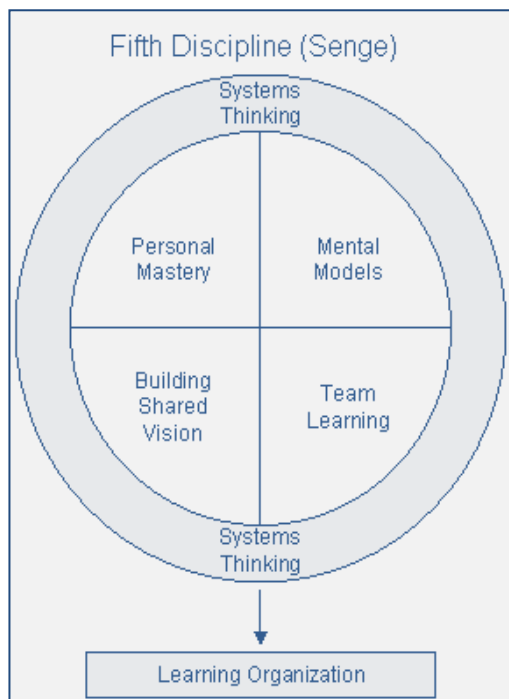


Conclusie

Veranderen van opvattingen, ofwel diep-leren komt tot stand door 'doubleloop-reflectie' op problemen en wordt bevorderd door 'doorvragen-tot-het-probleemniveau'.

4 Lerende school

Senge (1992) noemt vijf essentiële eigenschappen van een lerende organisatie.



Aan persoonlijk meesterschap ligt bezinning en reflectie ten grondslag. Welke visie heeft de medewerker en hoe wordt de visie in de klas/school gerealiseerd? Welke ambities en kwaliteiten heeft iemand en hoe worden ze benut?

Bij mentale modellen gaat het om de onderliggende principes en inzichten. De basisveronderstellingen, die zich ontwikkeld hebben vanaf de geboorte en individueel verschillen.

De gemeenschappelijke visie is het verbindend element in de organisatie. Daaraan worden gemeenschappelijke doelen gekoppeld, die richtinggevend zijn voor de processen in de organisatie.

Teamlernen is het gezamenlijk leren en heeft tot doel de processen binnen de organisatie te verbeteren.

Een lerende organisatie is een systeem, waarin teams kennis construeren. Het is gericht op het verbeteren van de kwaliteit en processen in de organisatie.

In *Lerende scholen* wordt geleerd als de medewerkers leren. Mensen zijn de drijvende kracht in een lerende organisatie. Het leren van de werknemers is verbonden met het verbeteren van de organisatie. Essentieel is, dat werknemers:

- participeren in overleg over problemen op de werkplek
- werkprocessen leren optimaliseren

Een lerende school werkt op het niveau van double-loop learning, opvattingen, missie en idealen. Hierbij staat het concept van reflecteren centraal. Verschillen in meesterschap en mentale modellen zijn bronnen voor samen leren (Senge, 2001).

Bolhuis en Simons (2001) stellen dat leren het proces is, waarbij verschijnselen voor een persoon betekenis krijgen. Leren in een lerende organisatie is onderdeel van het werken en werkplekleren is essentieel voor de organisatie.

Daarnaast is het van belang feedback uit alle lagen te organiseren om de betrokkenheid bij de organisatie te vergroten. De feedback van leerlingen, ouders, omgeving en medewerkers bepalen welke verschillen er geconstateerd worden en welke stappen nodig zijn.

Onderlinge verschillen zijn bronnen van verandering in een lerende school. Het is van belang continue te werken aan wat de school wil en keuzes te maken op basis van verkregen feedback. Leidinggevendens krijgen de rol van inspirator/betrekker van mensen bij veranderingen.

Leraren werken een groot deel van de dag alleen en hebben daardoor niet de gelegenheid om met collega's te leren. Er wordt vaak weinig tijd vrijgemaakt om bewust stil te staan bij het eigen leerproces van een leraar (Van Veen, 2010).

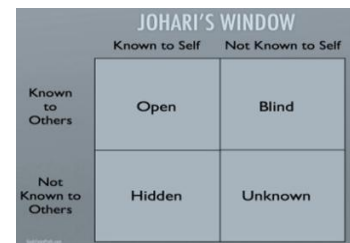
Conclusie

Het is van belang tijd te maken voor reflectie, zodat problemen kunnen worden opgelost en processen kunnen worden geoptimaliseerd. Bovendien kunnen verschillen in meesterschap en mentale modellen bronnen zijn voor samen leren van leraren.

5 Feedback

Feedback is een mededeling aan iemand over hoe zijn gedrag wordt waargenomen, begrepen en ervaren. Feedback kan er voor zorgen dat positief gedrag bevordert en negatief gedrag gecorrigeerd wordt. Het verduidelijkt de relatie tussen personen. Voor feedback is een psychologisch veilig klimaat een voorwaarde. Het blijkt dat gevoelsgerichte, positieve feedback sterk bijdraagt aan effectief leren in groepen. Het vermindert afweerreacties en vergroot de participatie (Remmerswaal, 2006).

Het *Johari-Window* (Luft&Ingham, 1955) brengt de communicatie met en presentatie aan anderen in beeld. De open ruimte is bij de ander en jezelf bekend, de blinde vlek is bekend aan anderen, maar niet aan jezelf. Het verborgen gebied is geheim voor anderen. Het onbekende is voor jezelf en anderen onbekend. Feedback kan de blinde vlek verkleinen en de open ruimte vergroten.



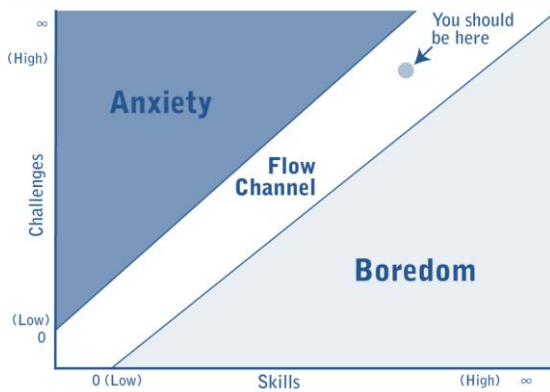
Conclusie

Feedback is nuttig, omdat het duidelijkheid geeft in relaties, het kan leerprocessen bevorderen, het vergroot de bespreekbare (open)ruimte en verbetert daarmee het functioneren.

6 Erkende ongelijkheid

Wierdsma&Swieringa (2002) stellen dat het de taak van leidinggevendens is om verschillen op te sporen in een organisatie, omdat deze mogelijkheden bieden voor ontwikkeling. Op basis van geconstateerde verschillen en mogelijkheden voor de ontwikkeling wordt een agenda opgesteld voor veranderingen.

Als er draagvlak is voor een verandering worden er werkgroepen samengesteld op basis van kwaliteit en affiniteit. Degenen die deelnemen hebben verstand van zaken en zijn geïnteresseerd. 80% van degenen die er verstand van hebben, moet achter een beslissing staan. De overige werknemers worden goed geïnformeerd (Emst, 1999).



De benadering vanuit kernkwaliteiten is sterk motiverend. Mensen voelen niet langer de druk om te voldoen aan een door anderen gestelde (competentie)eis. Ze worden actief gesteund om het beste in zichzelf naar boven te halen (Korthagen&Lagerwerf, 2011).

Als mensen worden aangesproken op hun kwaliteiten ontstaat 'Flow'; het gevoel dat alles vanzelf gaat, dat leren of werken geen moeite kost en zelfs energie oplevert (Csikszentmihalyi, 2004)

De theorie van de positieve psychologie zegt dat mensen in potentie alle kernkwaliteiten kunnen ontwikkelen en inzetten. Mensen verschillen in kwaliteiten, die ze gewend zijn in te zetten en hoe ze dat doen, onder invloed van aanleg en opvoeding. (Evelein&Korthagen, 2011).

Conclusie

Verschillen tussen mensen bieden mogelijkheden om veranderingen op gang te brengen. Kwaliteiten en affiniteiten kunnen worden benut om veranderingen in de gewenste richting te sturen. Werken vanuit kernkwaliteiten werkt motiverend en levert energie op (Flow). Kernkwaliteiten zijn niet statisch, maar kunnen ontwikkeld worden.

7 Reflectie op deel 2: Leren

Mijn conclusies in relatie tot mijn vragen over leren zijn, dat:

- leren spontaan en sociaal tot stand komt en leidt tot het ontstaan van mentale modellen
- bewust leren kan worden bevorderd door reflectie en feedback
- *Diep-leren* verandering van opvattingen is en bevordert wordt door reflectieve vragen
- leren als vanzelf gaat in 'Flow' en zichtbaar wordt in energiek gedrag
- 'Flow' ontstaat als mensen op hun kwaliteiten worden aangesproken
- individueel lerende medewerkers de basis zijn voor een collectief lerende organisatie
- teamleerdoelen passen bij een nieuwe manier van werken
- er (te)weinig tijd en aandacht is voor leren van leraren
- verschillen tussen leraren kunnen worden benut om leren op gang te brengen

Ik ben nu van mening dat:

- er tijd vrijgemaakt moet worden om leren van individuele leerkrachten te bevorderen
- veranderen van opvattingen en bewust leren het doel moeten zijn van leertrajecten
- er ingezet moet worden op kernkwaliteiten van leraren
- het doel verbeteren van procedures en werkplekleren moet zijn
- het belangrijk is reflectie bij leraren en teams te bevorderen
- ons team feedback/elkaar helpen serieus moet nemen om een lerend team te kunnen zijn
- ik als kenniscoördinator wil werken aan het veranderen van de leercultuur in onze school

Veranderen

In deel drie van dit hoofdstuk ga ik op zoek naar een manier om veranderingen binnen ons team in gang te zetten en in gang te houden. Het woord veranderkunde heeft op Google 64.400 hits; keus genoeg! Ik heb gekozen voor een benadering die *urgentie* als uitgangspunt heeft, een die uitgaat van *kleurdenken* en een die *organisatiedynamica* kiest als leidend motief. Aan het eind van dit deel kijk ik terug en maak ik mijn keus voor een aanpak.

1 Urgentie

Deze benadering gaat uit van de noodzaak van een verandering. Urgentie wordt gezien als bron van motivatie van medewerkers. Kotter&Cohen (2002) maakten een stappenplan:

1. **Creëren een gevoel van urgentie.** Maak een probleemdefinitie en visualiseer waarom veranderingen echt nodig zijn.
2. **Richt een gidsenteam op.** Stel een team samen, op basis competenties, status, leiderschapsvaardigheden en netwerk, dat het verandertraject leidt.
3. **Schrijf een plan van aanpak.** Bedenk een bijzondere visie op de toekomst, zet deze om in beelden en maak een plan om de gewenste toekomst te realiseren.
4. **Herhalende communicatie.** Het gidsenteam zorgt, via communicatie, dat medewerkers achter het plan gaan staan. Aanwezige emoties worden (h)erkend.
5. **Organiseer empowerment.** Geef mensen de mogelijkheid om bij te dragen aan de verandering, door barrières weg te nemen.
6. **Vier de winsten.** Bouw tijdens het traject momenten in om successen te vieren, anders ontstaat er twijfel over het succes van het hele traject. Voortdurend successen boeken is een goede strategie voor duurzame verandering.

Wierdsma en Swieringa (2002) stellen dat een stappenplan een gevoel van maakbaarheid geeft. Echter een gewenste verandering komt alleen tot stand als de medewerkers er door geboeid zijn, er door geraakt worden en er samen energie in willen steken.

Conclusie:

Een stappenplan helpt bij het overzichtelijk maken van een complex proces. Een veranderingsproces op deze manier organiseren lukt als medewerkers er door geboeid raken.

2 Kleurdenken

Caluwé&Vermaak (2006) hebben veranderen, samengevat in vijf aanpakken. Deze zijn:

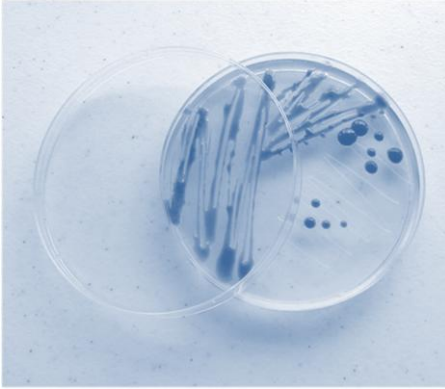
- o **Geel**drukdenken: veranderingen tot stand brengen door partijen met verschillende belangen bij elkaar te brengen en te sturen op draagvlak voor de verandering.
- o **Blauw**drukdenken: veranderen door ontwerpen van procedures en structuren om daarmee minder afhankelijk van individuele opvattingen en voorkeuren te worden
- o **Rood**drukdenken: veranderen door talenten van mensen te verbinden aan de gewenste verandering en faciliteren door beloning of arbeidsvoorwaarden.
- o **Groen**drukdenken: veranderingen tot stand brengen door mensen te motiveren om een permanent lerende groep te worden binnen de organisatie.
- o **Wit**drukdenken: veranderen door blokkades te verwijderen en zelforganisatie ruimte te geven.

Conclusie

Groendrukdenken legt de nadruk op (samen)leren, dat sluit aan bij een lerende cultuur. Het laat zich combineren met rooddrukdenken ; inzetten op talenten van mensen en deze ontwikkelen. Witdrukdenken geeft ruimte en stuurt op spontaan veranderen. Kleuren mengen zou voor mij de meest geschikte strategie van veranderen zijn.

3 Organisatiedynamica

De praktijk van veranderen is veel chaotischer, complexer en onvoorspelbaarder dan de meeste boeken ons doen geloven. Homan (2007) maakt onderscheid tussen geplande en spontane veranderingen. Van geplande verandertrajecten mislukt meer dan 70%. Hij pleit voor het aanwakken van in de kiem aanwezige veranderingen en het verbinden van veranderingen aan andere ontwikkelingen.



Homan gebruikt het petrischaaltje als metafoor voor een werknemer. Op de voedingsbodem groeit in de loop der jaren een kweekje door verschillende besmettingen.

In de klassieke visie op veranderen gaat men ervan uit, dat elk schaalje schoon begint. In werkelijkheid is elke voedingsbodem al besmet en gaat de ontwikkeling door.

De kunst is mooie kweekjes met elkaar in contact te brengen en in samenspraak vast te stellen wat aan 'goede' ontwikkelingen ten grondslag ligt.

Elke werknemer geeft betekenis aan ontwikkelingen en ervaringen in contact met anderen en bouwt zo een eigen werkelijkheidsconstructie (combinatie van kweekjes) op. Als verschillende individuele betekenissen (polyvocaliteit) met elkaar in contact komen (botsen) dan leidt dat regelmatig tot nieuwe betekenisgeving en collectieve betekenispatronen. Een collectieve ambitie kan zo groeien (monovocaliteit).

De betekenisgeving van een werknemer heeft invloed op zijn/haar gedrag. Een duurzame gedragsverandering komt tot stand als deze past in de werkelijkheidsconstructie van de werknemer. Een werknemer bepaalt zelf of een verandering past. Om die reden kunnen veranderingen wel worden gestimuleerd, maar niet worden gestuurd. Ontmoetingen organiseren, waarbij mensen met elkaar in gesprek kunnen gaan, is de beste manier om veranderingen te stimuleren. Polyvocaliteit is de bron voor vernieuwing van organisaties.

Conclusie

Er zijn twee stromingen binnen de veranderkunde. Eén stroming gaat over *gepland veranderen*; bewuste procesbeïnvloeding met een vooraf gesteld doel. De tweede stroming gaat uit van *niet-te-plannen verandering*, een niet controleerbaar en voorspelbaar proces, dat alleen bevorderd kan worden.

4 Reflectie op deel 3: Veranderen

Mijn conclusies in relatie tot mijn vragen over de eerste stappen naar verandering zijn, dat:

- er overzichtelijke veranderstappenplannen te maken zijn
- stappenplannen werken, als het lukt teamleden enthousiast te maken (draagvlak+motivatie)
- geen van de 'kleuraanpakken' volledig lijkt te passen en mengen de beste optie lijkt
- duurzame gedragsverandering alleen tot stand komt als 'betekenissen passen'
- de kijk op veranderen, gepland of niet-te-plannen, doorslaggevend is voor de aanpak

Ik ben nu van mening dat:

- een reflectief lerend team continu 'in verandering' is
- een stappenplan met een vooraf vastgesteld einddoel daarvoor niet geschikt is
- organisatiedynamica beter past, omdat het aansluit bij al aanwezige veranderbehoeften
- er met *het laten ontstaan* van een veranderproces geen draagvlakproblemen zijn
- er met *het laten ontstaan* van een veranderproces geen motivatieproblemen zijn
- mijn opvattingen het best aansluiten bij stimuleren van spontane verandering

Reflectie: Hoofdstuk 2 Theoretische onderbouwing

In deel 1 van dit hoofdstuk ben ik ervan overtuigd geraakt dat de doelen van mijn vraagstelling belangrijk en noodzakelijk zijn, omdat continu leren belangrijk is geworden in onze snel veranderende samenleving. Bovendien is de kijk op onderwijs en leren drastisch veranderd. Het betekent dat ons team niet kortdurend, maar continu moet gaan leren/veranderen. Daarbij lijkt het werken met teamleerdoelen en reflectief zijn op het niveau van de individuele leraar en het team als geheel effectief te zijn. Ik wil kenniscoördinator worden in een brede rol en dat is mogelijk binnen mijn taakomschrijving.

In deel 2 ben ik naar aanleiding van de vraag of ik diep-leren kan bevorderen tot de conclusie gekomen dat er een nieuwe vorm van leren nodig is, die aansluit bij de intrinsieke motivatie en kernkwaliteiten van teamleden. En ook dat individueel lerende medewerkers de basis zijn voor een collectief lerende organisatie en dat ons team feedback en elkaar helpen serieus moet nemen om een lerend team te kunnen zijn. Met streven naar verandering van opvattingen en reflectief leren op de werkplek is de kans op succes het grootst. Ik wil als kenniscoördinator werken aan een leercultuur in onze school.

Deel 3 ging over veranderen. Daarin ben ik tot de conclusie gekomen, dat mijn opvattingen het best aansluiten bij stimuleren van spontane verandering, omdat er dan geen motivatie en draagvlakproblemen zijn. Ik wil spontane veranderingen op de werkplek bevorderen, door betekenissen en verschillen in kwaliteiten expliciet te maken en te vergelijken, te onderzoeken en daarmee nieuwe *teambetekenenissen* te genereren.

Ik ga op zoek naar een onderzoeksvorm, die hierbij past.

3 Onderzoeksmethode

In dit hoofdstuk licht ik het beslissingskader toe en leg ik uit hoe ik mijn onderzoek heb opgebouwd. Ik motiveer mijn keuzes en bespreek doorslaggevende argumenten. Hierbij laat ik me leiden door mijn doelen, door wat ik heb geleerd in hoofdstuk 2, door mijn opvattingen over wat nuttig en haalbaar is en door de feedback van 'critical friends' en mijn begeleider. Achtereenvolgens komen de onderzoekskeuze, het plan van aanpak, de voorbereidingen, de betrouwbaarheid, validiteit, triangulatie en de ethische aspecten aan de orde.

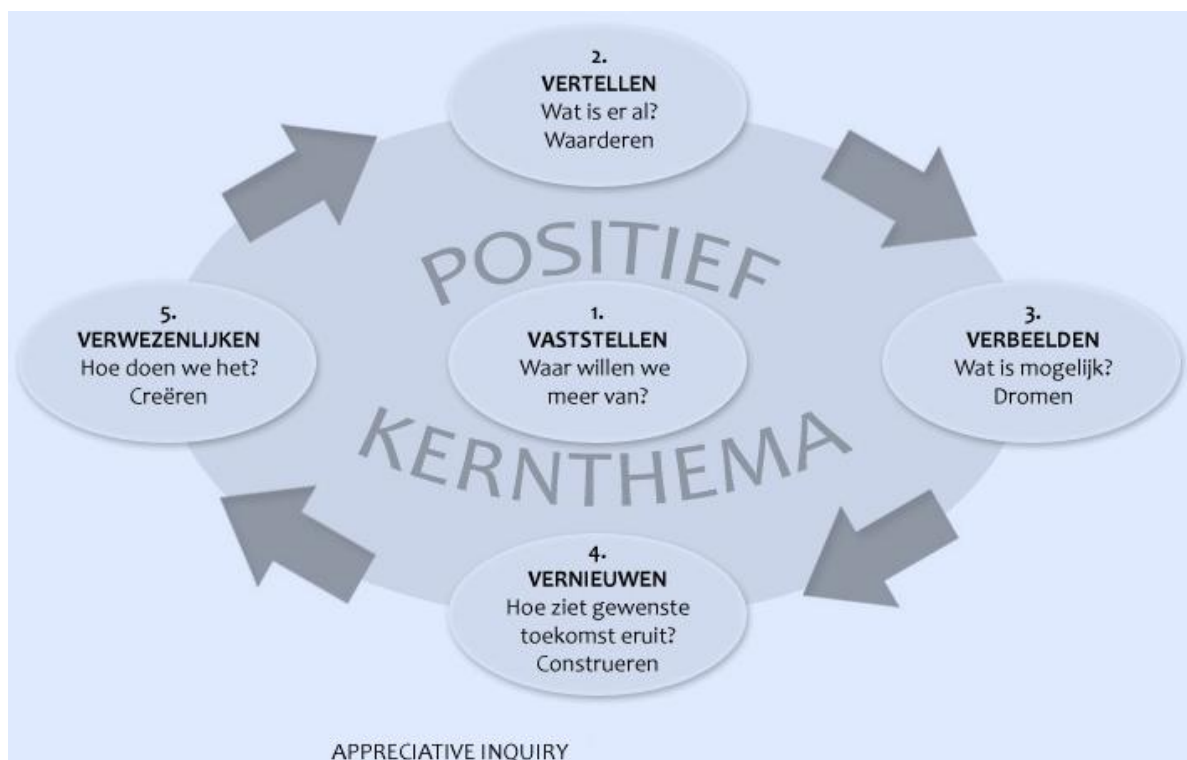
1 Onderzoekskeuze

Het is voor waarderend onderzoek (Appreciative Inquiry=A.I.) kenmerkend, dat de focus ligt op het veranderen van de manier, waarop mensen **denken in plaats van** hoe ze **handelen**. Bovendien heeft het een positief psychologisch uitgangspunt; de oplossing is aanwezig in de organisatie. Het gaat uit van het opsporen van successen uit het verleden, om te kunnen visualiseren wat in de toekomst kan zijn (Kallenberg&Koster&Onstenk&Scheepsma, 2007).

A.I. is een benadering waarin analyse en leren in de organisatie worden gecombineerd. Het is een manier om onderzoek en vernieuwing te combineren. "We weten het nog niet, maar al onderzoekend zullen we meer inzicht ontwikkelen in wat we willen veranderen/verbeteren en hoe" (Kallenberg, 2007).

Conclusie

In hoofdstuk 1 nam ik me voor, in te zetten op diep-leren. Waarderend onderzoek past daarbij, omdat de focus ligt op verandering van opvattingen. Ik wilde niet te fixeren op bepaalde uitkomsten. Bij A.I. krijgen veranderingen al onderzoekend vorm. Bovendien spreekt het 'voortbouwen op successen' me aan. Dit werkt motiverend en vergroot de kans op duurzaam veranderen. Tot slot verwacht ik dat met de combinatie van onderzoeken en vernieuwen in één proces draagvlakproblemen zullen worden voorkomen. Appreciative Inquiry past bij mijn visie en dus is dat mijn keus.

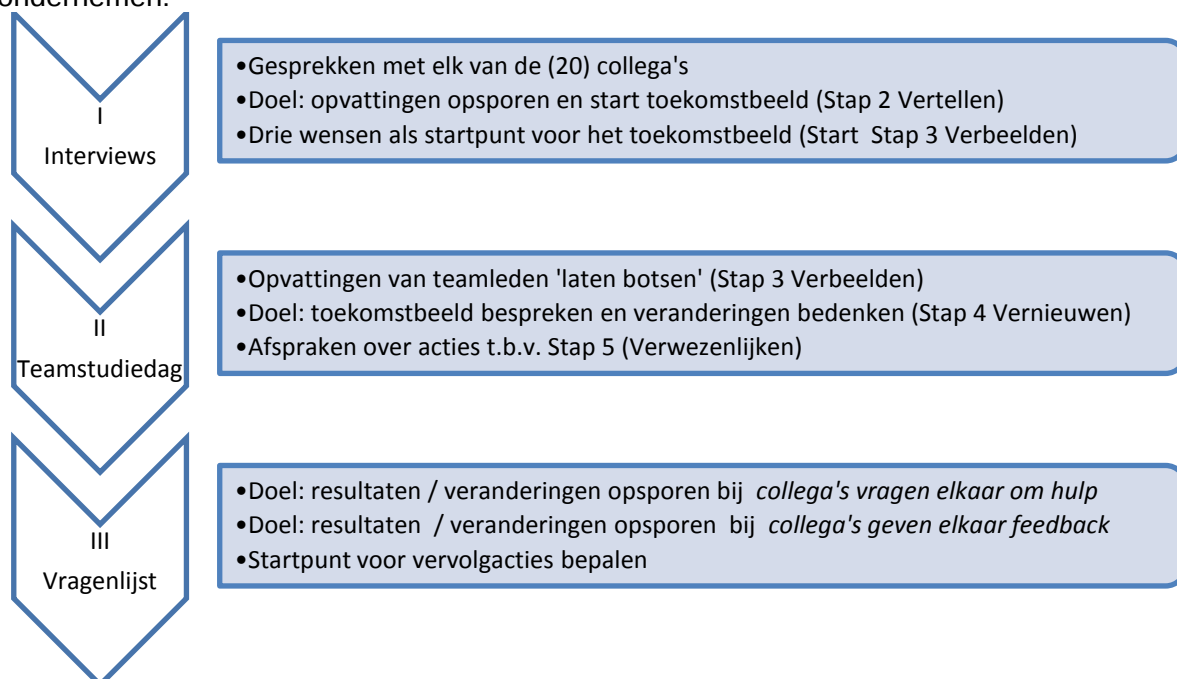


Stap 1 Vaststellen	• Het thema wordt in positieve termen beschreven • Het krijgt de vorm van open vragen
Stap 2 Vertellen	• Het doel is het achterhalen van opvattingen • Gericht op leraar en thema in de context van de school
Stap 3 Verbeelden	• Het doel is een betekenisvol toekomstbeeld (droom) • En vervolgens vergelijking met de huidige situatie
Stap 4 Vernieuwen	• Het doel is bedenken van concrete acties • Gericht op het bereiken van de droom
Stap 5 Verwezenlijken	• Het doel is 'het zich eigen maken van nieuw gedrag' • Het leven naar de realiteit van de droom

2 Plan van aanpak

Stap 1 Vaststellen

Bij de praktische uitvoering van mijn onderzoek, kies ik voor de thema's *collega's vragen elkaar om hulp* en *collega's geven elkaar feedback* in het kader van *Leren van elkaar*. Hiermee heb ik stap 1 'Vaststellen' van Appreciative Inquiry gezet. Ik ga de volgende acties ondernemen:



In hoofdstuk 1 bij de verkenning van mijn doel heb ik me uitgesproken voor het bevorderen van intensieve betrokkenheid en participatie van iedereen, dat is de reden dat ik gekozen heb voor een gesprek met alle teamleden (inclusief directeur).

Ik wil leerkrachten in staat stellen eigen leerdoelen te bepalen en het leerproces zelf vorm te geven, daarom heb ik gekozen voor terugkoppeling van de inhoud van de gesprekken tijdens een teamstudiedag⁹. Ik hoop dan ook 'een stap vooruit te maken' in het veranderingsproces. Het aanbieden van de vragenlijst zie ik als een mogelijkheid om reflectie te bevorderen en zelf de voortgang te bewaken.

⁹ Ontmoetingen organiseren, waarbij mensen met elkaar in gesprek kunnen gaan, is de beste manier om veranderingen te stimuleren (Homan, 2005)

3 Voorbereidingen

Het interview is het hart van Appreciative Inquiry/waarderend onderzoek en het vormt het startpunt voor een veranderingsproces. Het geeft richting aan de gespreksthema's en de verandering (Cooperrider&Whitney&Stavros, 2008).

Stap 2 Vertellen

Ik heb een gespreksformulier* gemaakt met behulp van Cooperrider (2008):

1. Wil je me vertellen over een topervaring die je hebt gehad bij het werken met je collega's hier op school? Het gaat om een moment dat jij je trots voelde, heel erg betrokken en deel van het team.
2. Zonder bescheiden te zijn; wat waardeer je het meest aan:
 - jezelf. Waar ben je trots op?
 - de aard van je werk. Wat vind je waardevol?
 - het team. Wat maakt het werken in het team voor jou aantrekkelijk?
3. Hoe dragen jouw unieke vaardigheden en kwaliteiten bij aan:
 - het onderwijs dat je geeft aan kinderen in de basisschoolleeftijd?
 - het functioneren van het team? Elkaar helpen en feedback geven?
 - ontwikkelingen in de school?
4. Welke 3 wensen** heb je voor het werken met het team/je collega's in de toekomst?

* Zie bijlage 8

** De wensen die betrekking hebben op *elkaar om hulp vragen* en *elkaar feedback geven* schrijf ik op bouwstenen om te gebruiken tijdens de teambijeenkomst. De rest bewaar ik voor later.

Stap 3 Verbeelden

Met behulp van het boek van Cooperrider (2008) heb ik een teamactiviteit* bedacht:

We zijn 10 jaar verder en je bent net wakker geworden uit een lange slaap. Als je om je heen kijkt, zie je een wereld zoals je altijd hebt gewenst dat die er uit zag.

1. Welke belangrijke ontwikkelingen maken deze wereld anders?
2. Hoe ziet een basisschool eruit in deze wereld? Hoe draagt het team bij aan deze wereld?
3. Welke uitdagingen zie je voor het team? Wat kan het team doen om het verschil te maken?

Bespreek dit in de kleine groep en kies bouwstenen, die in dit beeld passen. Presenteer je beeld aan het team.

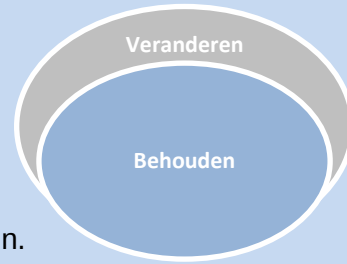
* Zie bijlage 9 Opdracht teamstudiemiddag en tijdplan.

Stap 4 Vernieuwen

Om de plannen concreet te maken heb ik de volgende werkvormen* bedacht:

A Kijkend naar de teambeelden

- Wat willen we in stand houden?
- Wat willen we doorbreken?
- Wat willen we anders?
- Wat maakt dat de ruimte beperkt wordt?
- Hoe is dat te doorbreken?



B Keuze van de belangrijkste verandering

Zet de belangrijkste verandering op een schaallijn.

Links de huidige situatie, rechts de gewenste.

Welke stappen zijn nodig om van links naar rechts te komen?

Wat is de eerste stap?

C Actieplan. Uitgaand van de gemaakte schalen.

Hoe hangen verschillende zaken samen? Waar gaan we aan beginnen?

Welk concreet doel gaan we ons stellen?**

Wanneer willen we het bereiken? Wat is nodig?

* Zie bijlage 9 Opdracht studiemiddag en tijdplan.

** Er worden afspraken gemaakt voor de eerste actie(s). De rest laten we rusten voor een volgend overleg.

Stap 5 Verwezenlijken

In deze fase gaan we aan de slag. Vernieuwend is, dat bij het werken aan acties niet zozeer gekeken wordt naar de functie waarbij de actie past, maar naar degene die ideeën heeft om de desbetreffende actie vorm te geven. Initiatieven van mensen worden gestimuleerd. Het resultaat: Een plan van aanpak dat tot stand is gekomen op basis van dialoog en dat wordt uitgevoerd op basis van ieders kracht.

Vragenlijst

Doel van de vragenlijst is, een jaar na de teamvragenlijst (hst.1), vaststellen of er ontwikkelingen gaande zijn in ons team en wat het startpunt is voor verandering. Op basis van 'de ui van Korthagen' heb ik nagedacht over vragen op verschillende niveaus.

Hulp vragen en feedback geven	Uilagen:	Vraag:	Vragenlijst:
Omgeving — Wat kom je tegen? (Waar heb je mee te maken?)	Omgeving	Wat kom je tegen?	Kun je een moment beschrijven?
Gedrag — Wat doe je?	Gedrag	Wat doe je?	Wat deed je / je collega?
Vaardigheden — Wat kun je?	Competenties	Wat kun je?	Wat kun je ermee?
Overtuigingen — Waar geloof je in (in de situatie)?	Overtuigingen	Waar geloof je in?	Ga je dat nog eens doen?
Identiteit — Hoe zie je jezelf / je professionele rol?	Identiteit	Hoe zie jij je in je professionele rol?	Wat is je mening over het nut hiervan?
Betrokkenheid — Wat zijn je diepste waarden? Wat is je <i>ideaal</i> , je missie?	Betrokkenheid	Waar doe je het allemaal voor?	Hoe belangrijk is het voor je?
Kernkwaliteiten			

De vragenlijst bevat naast een aantal van deze vragen ook drie vragen uit de teamvragenlijst van vorig jaar (bijlage 10).

4 Teamcoaching

Vooraf heb ik nagedacht over mijn houding tijdens de gesprekken. In Lingsma (2009) vond ik de volgende tips:

- Maak aansluiting en word zelf onderdeel van het systeem. Richt je op de proceskant.
- Benoem en accepteer achterliggende gedachten. Werk met de hier-en-nu situatie.
- Wees open, eerlijke en nieuwsgierig. Een OEN.
- Houd alles bespreekbaar en accepteer verandering. Creëer speelruimte.
- Schakel bewust tussen eigen en andermans denkmodellen. Wees (zelf)reflectief.
- Vertrouw erop dat belangrijke zaken vanzelf naar voren komen. Een coach lijkt lui.

Conclusie

Het is belangrijk dat mijn gesprekspartner zich geaccepteerd voelt en zich uitgenodigd voelt open te zijn over zijn/haar opvattingen. Mijn valkuil is 'ingezogen raken in de inhoud', daarom is het belangrijk conclusies die ik trek gedurende het gesprek voor te lezen en zo te controleren op hun juistheid. Geen vermenging van mijn meningen met die van de collega!

5 Fourth Generation Evaluation

Evalueren van onderzoek kan op verschillende manieren.

'Fourth-generation-evaluation' impliceert dat er nog drie onderzoeksvormen bestaan:

1. Meten – 1^e generatie
2. Beschrijven – 2^e generatie
3. Beoordelen – 3^e generatie
4. Onderhandelen – 4^e generatie

De eerste drie evaluaties gaan uit van het bereiken van consensus tussen belanghebbenden. Als gevolg daarvan kan een eenzijdig en vertekend beeld ontstaan. Guba&Lincoln (1989) kiezen voor de pluraliteit van stemmen en uiteenlopende waarden als uitgangspunt bij de *onderhandelingsevaluatie*.

Het onderzoek ontwikkelt zich geleidelijk in samenspraak met belanghebbenden; een 'emergent design'. Het gaat om 'responsive focussing' op het te onderzoeken onderwerp. De focus verschuift en wordt op basis van bevindingen toegespitst. Er wordt niet te snel en te eenzijdig naar eenvoudige oplossingen gezocht voor een complex vraagstuk. (Guba&Lincoln, 1989)

Niet consensus is het doel, maar een doorgaand gesprek tussen mensen. Tijdens het analyse-/onderzoeksproces moet worden voorkomen dat mensen worden uitgesloten of een gesprek 'vast' komt te zitten. Belanghebbenden worden actief betrokken in de evaluatie vanuit de gedachte dat hun (ervarings-)deskundigheid de reikwijdte van de evaluatie vergroot en zij eerder bereid zullen zijn iets met de bevindingen te doen wanneer zij zich erin herkennen. Bovendien behoren zij een stem te hebben, omdat hun belangen worden geraakt.

Een belangrijk verschil met andere onderzoeksbenaderingen is dat belanghebbenden niet alleen worden gezien als informatieverstrekken, maar ook actieve procespartners zijn. Het doel is motiveringen en waardesystemen verhelderen. Dat gebeurt tijdens het onderhandelingsproces met speciale aandacht voor tegenstellingen en verschillen (Guba&Lincoln, 1989).

Conclusie

Als we in ons team willen 'leren van verschillen' en 'erkende ongelijkheid' een meerwaarde heeft voor de kwaliteit, moeten we niet streven naar consensus, maar juist naar (blijvende) pluraliteit van stemmen. Dat is de reden dat ik kies voor een onderhandelingsevaluatie aansluitend op het 'appreciative inquiry'.

Ik ga opvattingen van collega's opsporen in de gespreksverslagen, notulen en vragenlijsten. Het resultaat is niet één mening, maar een overzicht van verschillende meningen. Dit ga ik voorleggen aan de teamleden. Zij mogen de juistheid van door mij getrokken conclusies beoordelen. Op die manier zijn alle teamleden medeverantwoordelijk voor de stappen die we (gaan) zetten (eigenaarschap) en wordt de intensieve betrokkenheid (motivatie) en participatie van iedereen bevorderd (doelstelling hst. 1). We zijn samen onderzoekend op weg. Ik zie het als mijn taak verschillende invalshoeken te vinden om het teamgesprek op gang te brengen en te houden en er op toe te zien dat we afspraken maken over 'wat we willen in onze school'.

6 Betrouwbaarheid, validiteit en triangulatie.

Ik bespreek de consequenties van deze zaken voor mijn onderzoek met behulp van Kallenberg (2007).

Een onderzoek moet **betrouwbaar** zijn. Er moet verantwoord te werk gegaan worden. Het interview en de vragenlijst zijn vooraf besproken met de directeur van de school, de begeleider van de opleiding en met '*critical friends*'. Achteraf zijn de gegevens van het interview verwerkt in een verslag, dat ter tekening aangeboden is aan de geïnterviewde. Belangrijke conclusies uit de interviews zijn aangeboden aan het team, waarbij de keus voor het gebruik ervan bij het team lag. De ingevulde vragenlijsten zijn tijdens een vergadering beschikbaar geweest voor het team. Gezamenlijk zijn er conclusies getrokken over de resultaten.

De **validiteit** van een onderzoek is de mate waarin het onderzoek aan zijn doel beantwoordt. De vragen die gesteld zijn tijdens het interview en de enquête zijn relevant voor het onderzoek. Het team is in staat gesteld om eerlijke antwoorden te geven en alle informatie van respondenten, is meegenomen in de dataverwerking en conclusies.

Triangulatie is een manier om de validiteit van onderzoek te verhogen. Binnen dit onderzoek heeft triangulatie plaats gevonden doordat informatie van verschillende bronnen (interviews, teambijeenkomst, vragenlijst) met elkaar vergeleken en verbonden worden. Op deze manier vullen de gegevens elkaar aan en ondersteunen ze elkaar. Conclusies zijn open gecommuniceerd met het team en de teamleden en van elke stap is een zorgvuldige reflectie gemaakt.

De onderzoeksconclusies gelden in de eerste instantie voor de onderzochte school. Andere scholen zouden wel gebruik kunnen maken van de conclusies die getrokken zijn uit de theorie, maar de toepasbaarheid is voor anderen beperkt.

7 Ethische aspecten

Boerman (2008) geeft een vijftal principes aan, waaraan ethische reflectie op een praktijkonderzoek moet voldoen. Hieronder wordt per principe weergegeven hoe dit onderzoek hieraan voldoet.

Vertrouwen, bedrog en zelfbedrog. De onderzoeksgroep is in begrijpelijke, concrete taal geïnformeerd over het doel van het onderzoek. Na iedere stap in het onderzoek zijn de uitgewerkte gegevens/conclusies teruggekoppeld naar het team. Betrokkenen hebben toestemming gegeven om hun gegevens te verwerken in het onderzoek. Werk van anderen dat gebruikt is, is verricht binnen de grenzen van de rechtsregels voor intellectueel eigendom. Om zelfbedrog en slordigheid te voorkomen, is het onderzoek regelmatig besproken met de docent en medestudenten

Zorgvuldigheid en nalatigheid. Voorafgaand aan het onderzoek is met de directeur van de school de opzet, de inhoud en de uitvoering van het onderzoek besproken. Daarna zijn de teamleden ingelicht en is aan hen gevraagd of ze mee wilden werken aan het onderzoek. Er is gewerkt met geanonimiseerde gegevens van betrokkenen. Er heeft regelmatig contact plaatsgevonden met de begeleider en medestudenten om slordigheid en nalatigheid te voorkomen.

Volledigheid en selectiviteit. Voorafgaand aan het onderzoek is met de directeur van de school besproken hoe het onderzoek de school het best zou kunnen dienen. Alle gegevens die uit het onderzoek, het interview, de gesprekken en de literatuurstudie naar voren zijn gekomen, zijn meegenomen in de onderzoeksresultaten en conclusie.

Concurrentie en collegialiteit. Tijdens de gehele onderzoeksperiode is er samengewerkt met de begeleider en medestudenten. Het onderzoek is tijdens studiebijeenkomsten besproken en meerdere keren gelezen en van commentaar voorzien door hiervoor genoemde personen.

Publiceren, auteurschap en geheimhouding. Er bestaat geen bezwaar tegen publicatie van dit onderzoek. Binnen de school zullen resultaten en conclusies gebruikt worden voor het schoolplan.

Onderzoek in opdracht. Dit onderzoek wordt verricht op verzoek van de directeur van de school, met volledige instemming van mijzelf. In hoofdstuk 1 staat beschreven hoe ik tot de keuze van het onderwerp gekomen ben.

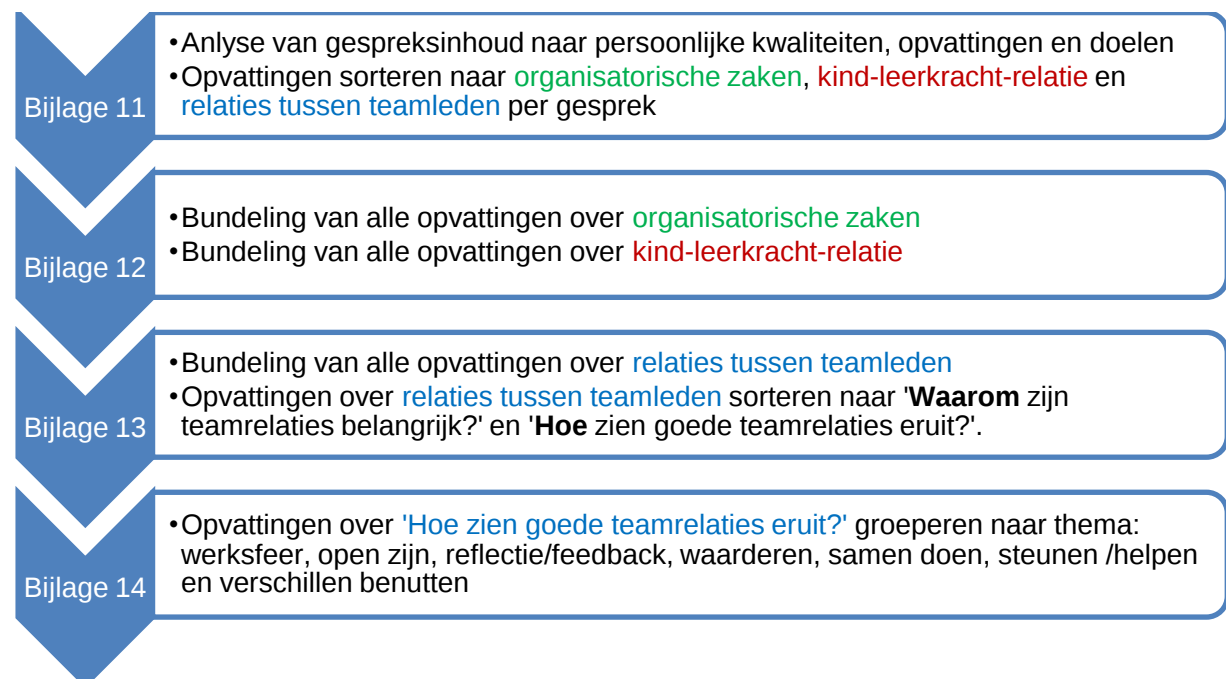
4 Data en analyse

In dit hoofdstuk presenteer ik de verzamelde data uit de interviews, de teamstudiemiddag en de vragenlijsten. Ik leg uit hoe ik de resultaten heb bewerkt en tot welke conclusies ik ben gekomen. Elk onderwerp wordt gevolgd door een korte reflectie. Het onderzoek is uitgevoerd volgens het onderzoeksplan zoals is vermeld in hoofdstuk 3.

1 Interviews

De thema's van mijn onderzoek zijn *collega's vragen elkaar om hulp* en *collega's geven elkaar feedback* in het kader van *Leren van elkaar*. Hierover heb ik met alle collega's een gesprek gevoerd. Elk gesprek werd gevolgd door een gespreksverslag, dat ik ter controle en ter ondertekening heb aangeboden aan de geïnterviewde. Genoemde verslagen zijn in mijn bezit en op verzoek bij mij in te zien.

Het doel van de interviews is het achterhalen van opvattingen van leraren over de thema's in de context van de school. Ik wil opvattingen/gedachten verzamelen, zodat ik ze 'met elkaar in botsing kan brengen'¹⁰. Opvattingen staan dus centraal in deze analyse. Ik streef niet naar consensus¹¹, maar probeer juist polyvocaliteit¹² te behouden. In de gesprekken zijn naast opvattingen over *Leren van elkaar* veel andere meningen aan de orde geweest. In onderstaand schema is te zien welke analysestappen ik heb genomen om te komen tot de betekenissen, die voor mijn studie van belang zijn.



Persoonlijke kwaliteiten, doelen en opvattingen over **organisatorische zaken** en de **kind-leerkracht-relatie** heb ik gebundeld (bijlage 12), maar vallen niet binnen de doelstelling van dit onderzoek. Opvattingen over **relaties tussen teamleden** passen wel binnen de kaders van mijn studie en worden dus besproken.

¹⁰ Als de verschillende individuele betekenissen met elkaar in contact komen (botsen) dan leidt dat regelmatig tot nieuwe betekenisgeving en collectieve betekenispatronen. Een collectieve ambitie kan zo groeien (Homan, 2005).

¹¹ Niet consensus is het doel, maar een doorgaand gesprek, een doorgaande interactie tussen mensen. Tijdens het analyseproces moet worden voorkomen dat bepaalde mensen worden uitgesloten (Guba&Lincoln, 1989).

¹² Polyvocaliteit is de bron voor vernieuwing van organisaties. Elke werknemer geeft betekenis aan ontwikkelingen en ervaringen en bouwt zo een eigen werkelijkheidsconstructie op. Als verschillende individuele betekenissen (polyvocaliteit) met elkaar in contact komen (botsen) dan leidt dat regelmatig tot nieuwe betekenisgeving en collectieve betekenispatronen. Een collectieve ambitie kan zo groeien (monovocaliteit) (Homan, 2005).

De meningen over teamrelaties heb ik gesplitst in twee groepen. 'Waarom?' gaat over het belang van teamrelaties en 'Hoe?' gaat over verwachtingen die teamleden hebben over goede teamrelaties.

Voor dit onderzoek zijn vooral de antwoorden op de hoe-vraag (totaal 36) van belang. Want als ik weet welke (Hoe?)betekenissen er leven bij teamleden, kan ik met hen in gesprek gaan over: Wat willen we behouden? Wat willen we doorbreken? Hoe passen we 'elkaar helpen' en 'elkaar feedback geven' in? Wat kunnen we van elkaar leren? Kortom, dan kan ik aansluiten bij bestaande betekenissen.

Opvattingen over 'Hoe zien goede teamrelaties eruit?', geclusterd naar thema:

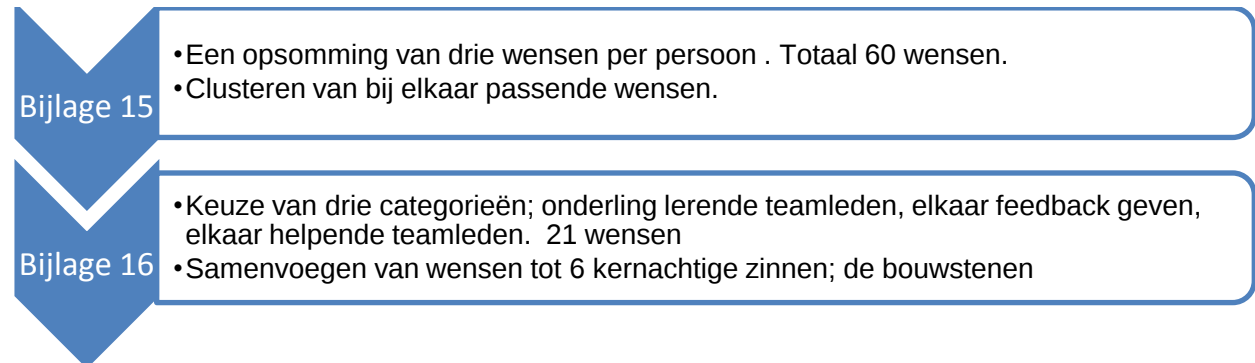
Werksfeer	• Een open sfeer, waarin ervaringen worden gedeeld, is belangrijk • Een veilige omgeving met bekende mensen stimuleert openheid • In een ontspannen sfeer worden betere beslissingen genomen • Een prettige sfeer en respect in de omgang met elkaar is belangrijk • In een goede sfeer wordt goed gewerkt; saamhorigheid, gezelligheid, als één team • In een positieve sfeer kan iedereen optimaal presteren • Als mensen zich prettig voelen, gaan ze grenzen verleggen • Humor en complimenten dragen bij aan een goed pedagogisch klimaat / teamklimaat
Open zijn	• Alleen als je open bent, kan een ander je helpen • Open zijn, alles tegen elkaar durven zeggen/vragen • Een veilige omgeving met bekende mensen stimuleert openheid • Als je kwetsbaar durft te zijn kun je hulp van anderen en feedback verwachten • Je hebt niet alleen de wijsheid. Je moet openstaan voor ideeën en adviezen.
Feedback/ reflectie	• Feedback geven en ontvangen draagt bij aan de ontwikkeling van team en persoon • Dat 'er ontwikkeling in zit' wordt gestimuleerd door reflectie en feedback • Als je kwetsbaar durft te zijn kun je hulp van anderen en feedback verwachten • Kritiek geven over verwachtingen is gemakkelijk. Het is moeilijk als het de persoon kan raken. Ik wil niemand afvallen en me niet beter voelen dan een ander. • Feedback kan het best op een positieve constructieve manier worden gegeven • Het is belangrijk 'op je strepen te gaan staan' en je mening te geven
waarderen	• Humor en complimenten dragen bij aan een goed pedagogisch klimaat / teamklimaat • Waardering is belangrijk voor ieders welbevinden • Samenwerken betekent elkaar waardering krijgen/geven. • Om goed te kunnen functioneren hebben we complimenten en bevestiging nodig • Bij een team kun je terecht voor waardering en advies
Samen doen	• Een visie moet de 'losse waarden van individuen' verbinden • In een goede sfeer wordt goed gewerkt; saamhorigheid, gezelligheid, als één team
Helpen	• Samenwerken betekent elkaar ondersteunen, • Relativeren kan helpen bij het vinden van het juiste perspectief • Het is belangrijk 'achter je team te staan'; faciliteren en ondersteunen • Bij een team kun je terecht voor waardering en advies
Persoonlijke kwaliteiten	• Respect hebben voor kwaliteitsverschillen • Respect in de omgang met elkaar is belangrijk • Respect voor kwaliteiten en autonomie laat mensen beter functioneren • Om kwaliteiten te benutten, moet je elkaar en elkaars kwaliteiten kennen • Iedereen in zijn waarde laten en van daaruit werken aan ontwikkeling is van belang • 'Iedereen kijkt anders' afhankelijk van ervaring, belangstelling en actuele bezigheden

Conclusie

Met dit schema heb ik de opvattingen in ons team over goede teamrelaties in beeld. Er is een positieve houding ten opzichte van feedback en elkaar helpen. Opvallend vind ik de nadruk op 'de warme sfeer' en 'respect voor elkaar'.

Het interview werd afgerond met drie wensen voor het werken met het team/de collega's in de toekomst. Het idee¹³ daarachter is dat geïnterviewden door de gespreksthema's langzamerhand gericht raken op het onderwerp en tenslotte hun wensen kunnen uiten. In de wensen liggen de opvattingen besloten en ze vormen de eerste stap naar verandering.

In onderstaand schema is te zien hoe ik gekomen ben tot de wensen, die voor mijn studie relevant zijn.



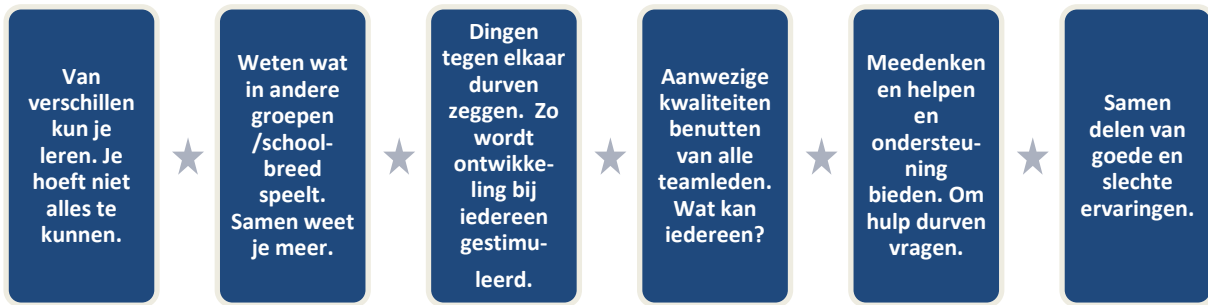
De 21 wensen die passen binnen **leren van elkaar** staan in het volgende schema:



¹³ Het interview is het hart van Appreciative Inquiry/ waarderend onderzoek en het vormt het startpunt voor een veranderingsproces. Het geeft richting aan de gespreksthema's en de verandering (Cooperrider, Whitney en Stavros, 2008).

Conclusie

De **zes bouwstenen** hieronder, geven een samenvatting van bovenstaande wensen. Deze worden gebruikt tijdens de teamstudiemiddag en zijn bedoeld om gespreksthema's aan te reiken bij de groepsgesprekken.



Procesreflectie interviews

Ik wilde met medewerking van het hele team zicht krijgen op de opvattingen die er leven over goede teamrelaties en in het bijzonder over *elkaar helpen* en *elkaar feedback* geven van teamleden. Wat ik heb gedaan, is gesprekken voeren met alle leden van het team.

De gesprekken zijn goed verlopen. Ik had de medewerking van iedereen. Elk gesprek was anders en niet iedereen praat vanzelfsprekend over 'wat hem/haar drijft'. Bij de vraag over het benoemen van eigen kwaliteiten, ontmoette ik veel gêne. Men wilde niet opscheppen. Toch is het me gelukt iedereen aan de praat te krijgen over opvattingen en daar ben ik trots op. Mijn houding van 'luie coach' leverde veel informatie en een goede sfeer op. Over het gespreksformulier (bijlage 8) en de inhoud ervan ben ik tevreden. Het heeft ervoor gezorgd dat er gestructureerde tweegesprekken ontstonden en een goede verslaglegging mogelijk was.

Het resultaat is een hoeveelheid informatie, die me heeft verrast. Het is veel, gaat over interessante thema's en de verschillen kunnen worden benut voor gesprekken tussen teamleden.

Ik weet nu, dat het enerzijds belangrijk is om opvattingen in hun context te bevragen, zodat het gemakkelijker is betekenissen te interpreteren. Anderzijds zal ik me een volgende keer bezinnen op een meer gerichte/beperkende manier van informatie verzamelen tijdens de gesprekken, zodat de hoeveelheid te analyseren data afneemt.

Ik ga verder met de informatie, die ik heb. De uitdaging is het vinden van manieren om betekenissen te laten botsen.

2 Teamstudiemiddag

Om een eerste stap te zetten in de richting van het in praktijk brengen van wensen en opvattingen organiseerde ik een teamstudiemiddag (bijlage 9 Opdracht studiemiddag en tijdplan). Mijn startpunt was de laatste vraag van bovengenoemd interview (3 wensen). Ik gebruikte een betekenisvol toekomstbeeld om het gesprek op gang te brengen. Na de teammiddag heb ik de resultaten/ teamstappen voor de toekomst bijeengebracht (bijlage 17).

Mijn doel met de teamactiviteit was, het laten botsen van opvattingen van individuele teamleden, zodat een collectieve ambitie zou kunnen groeien. Ik wilde het proces beïnvloeden door 'bouwstenen' aan te bieden met daarop uitspraken van teamleden tijdens de interviews.

Bijlage 17

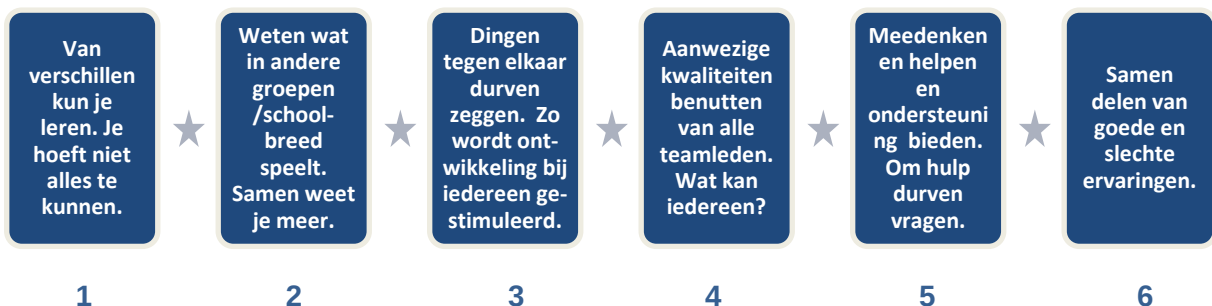
- Het team wil: Leren van andere scholen, [Leren van elkaar op onze school](#), Digitale scholing van leerkracht en leerling, Nadenken over maatschappelijke ontwikkelingen.
- Per thema zijn concrete stappen bedacht, die we als school moeten gaan zetten om op de toekomst voorbereid te zijn.

Het thema '[Leren van elkaar op onze school](#)' past bij de vraagstelling van dit onderzoek. De door het team gewenste veranderingen zijn in onderstaand schema weergegeven:

Leren van
elkaar op
onze school

- contacten tussen teamleden bevorderen
- dingen tegen elkaar durven zeggen [Bouwsteen 3](#)
- goede en slechte ervaringen met elkaar delen [Bouwsteen 6](#)
- weten wat er schoolbreed speelt [Bouwsteen 2](#)
- tijd vrijmaken voor dit soort overleg. Samen weet je meer [Bouwsteen 2](#)
- klassenmanagement optimaliseren
- elkaars kwaliteiten / specialismen inventariseren. Je hoeft niet alles te kunnen. [Bouwsteen 1 + 4](#)
- heterogene teamgroepen maken. Van verschillen kun je leren [Bouwsteen 1](#)
- roosters afstemmen, zodat kwaliteiten optimaal benut worden [Bouwsteen 4](#)
- onszelf kwetsbaar opstellen. Om hulp vragen [Bouwsteen 5](#)

Onderstaande bouwstenen komen allemaal terug in de gewenste veranderingen.



Conclusie

Het is gelukt gespreksthema's aan te reiken. Er zijn door het team concrete acties bedacht om verder te komen. De verschillende opvattingen van teamleden zijn besproken in de groepen (botsing).

Procesreflectie studiemiddag

Ik wilde dat collega's de kans zouden krijgen hun opvattingen 'te laten botsen', zodat er nieuwe ideeën zouden kunnen ontstaan. Wat ik heb gedaan is activiteiten organiseren tijdens een studiemiddag waarbij collega's met elkaar in gesprek konden gaan. Ik heb geprobeerd de gespreksthema's te beïnvloeden m.b.v. de bouwstenen en dat is gelukt.

De middag is goed verlopen. Er was een prettige sfeer. De collega's hadden duidelijk plezier in de gesprekken, want er werd veel gelachen.

Het resultaat is een groot aantal concrete wensen van het team. Er is een collectieve ambitie voor [Leren van elkaar](#) op gang gekomen.

Ik weet nu dat het team naast bouwoverleg ook graag overleg wil in heterogene teamgroepen en daar schoolbrede zaken wil bespreken en ervaringen wil delen. En ik weet ook dat de opzet van besprekingen in kleine groepen prettig gevonden wordt en goed werkt in ons team. Bovendien blijkt het mogelijk het ontstaan van ideeën te stimuleren door gespreksthema's in te brengen (m.b.v. bouwstenen).

Ik wil graag verder met activiteiten organiseren, waarbij nieuwe ideeën worden ontwikkeld. Bovenstaande actielijst kan het uitgangspunt zijn voor een gesprek in het managementteam over een passende organisatiestructuur. Hiermee kunnen we werken aan een professionele schoolcultuur!

3 Vragenlijst

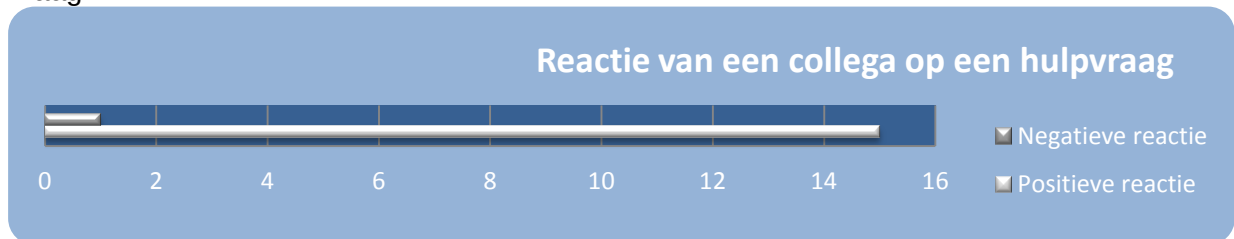
Bij het ontwerpen van de lijst gebruikte ik 'de ui van Korthagen' (zie blz. 21). Ik heb gekozen voor vragen, die op dit moment voor dit team actueel zijn en me daarbij laten leiden door de informatie uit de interviews en de studiemiddagactiviteiten.

De lijst omvat naast vragen uit de teamvragenlijst van een jaar geleden (vraag 6,7,8) ook vragen naar ervaringen met hulp vragen (vraag 1,2) en feedback geven (vraag 3,4,5). De laatste vraag (9) is een wensvraag. In bijlage 10 is de vragenlijst opgenomen en bijlage 18 is een overzicht van de resultaten. Ik heb 16 van de 20 lijsten teruggekregen. Ze zijn op verzoek bij mij in te zien.

Mijn doel is vaststellen of er (al) veranderingen zijn (na een jaar) en ook wat het startpunt moet zijn voor toekomstige veranderingen bij *elkaar helpen* en *elkaar feedback geven*. De wensvraag heeft tot doel zicht te krijgen op wensen die binnen mijn onderzoeksonderwerp passen.

Hierna volgt een overzicht van de verzamelde gegevens over **elkaar hulp vragen**:

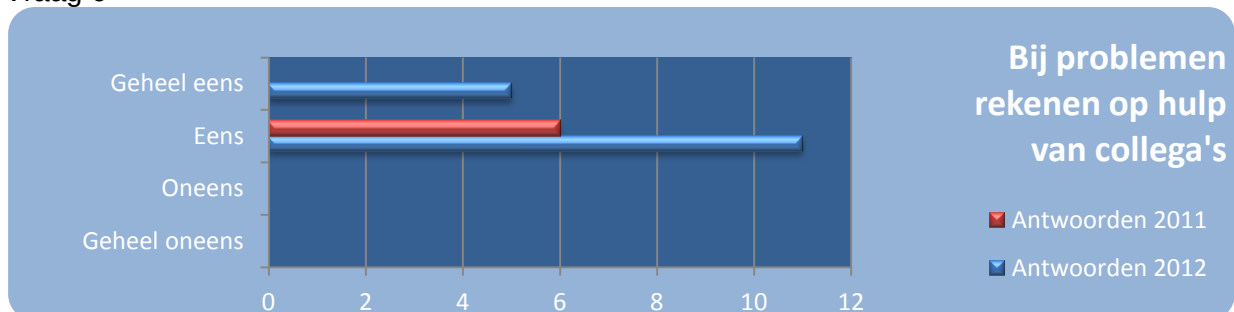
Vraag 1



Conclusie

Collega's reageren positief op elkaars hulpvragen.

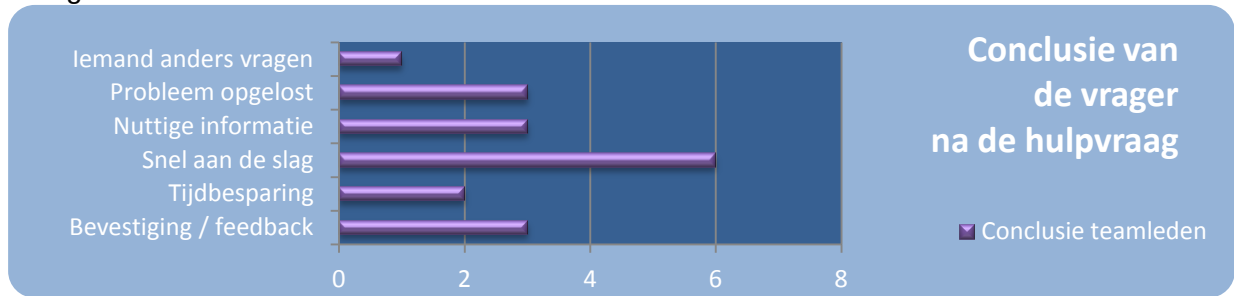
Vraag 6



Conclusie

Collega's weten dat de ander voor hen klaar staat als ze een hulpvraag hebben.

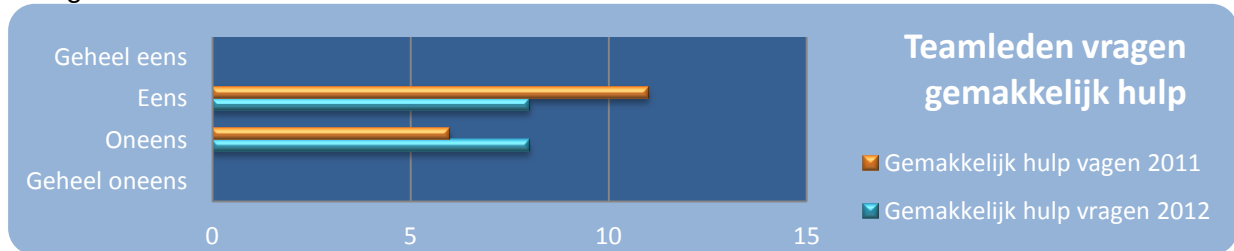
Vraag 2



Conclusie

Collega's krijgen bijna altijd een goed antwoord of informatie waar ze mee verder kunnen.

Vraag 7



Conclusie

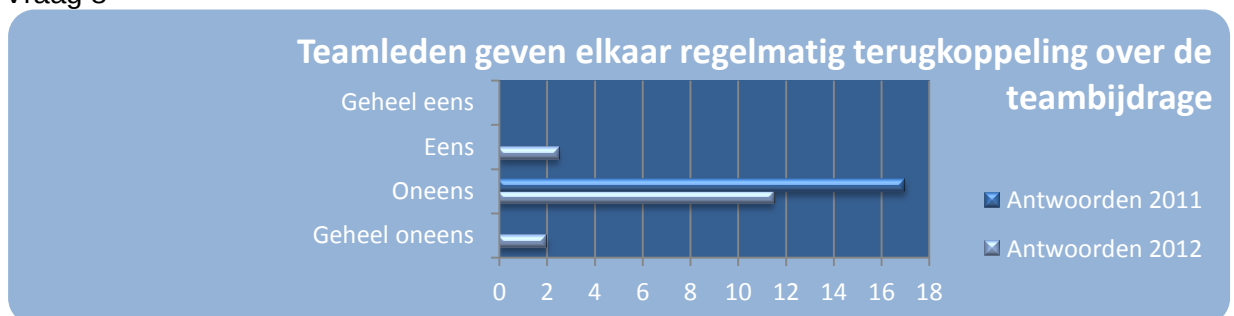
In vergelijking met vorig jaar is de score voor oneens toegenomen. Een interessante verschuiving. Worden we ons bewust van het feit dat we meer hulpvragen zouden kunnen stellen?

Conclusie over elkaar hulp vragen

Hulp vragen is in ons team (nog) niet gebruikelijk. Teamleden zijn er wel positief over, dat biedt mogelijkheden voor ontwikkeling. Doen mensen het niet om elkaar geen last te bezorgen??

De gegevens die ik verzamelde over **elkaar feedback geven** staan hieronder:

Vraag 8



Conclusie

Iets meer collega's, in vergelijking met vorig jaar, geven aan dat er terugkoppeling wordt gegeven over de teambijdrage. Het merendeel is het hiermee (geheel) oneens.

Vraag 3



Conclusie

Er is geen eenduidigheid over feedback geven. De meesten vinden het wel nuttig. Collega's vinden de manier waarop feedback gegeven wordt belangrijk.

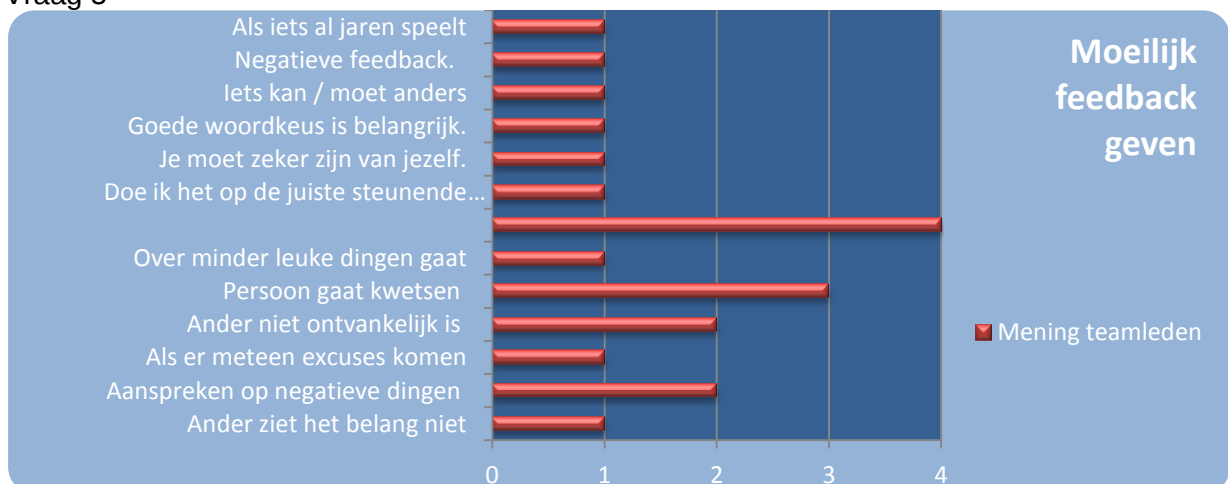
Vraag 4



Conclusie

Collega's geven gemakkelijk feedback bij een goede relatie, over een klein dingetje, als het complimenten betreft en als het over hun eigen expertise gaat.

Vraag 5



Conclusie

Feedback geven wordt moeilijk gevonden als de ander negatief reageert/niet ontvankelijk is, een collega bang is de ander te kwetsen en het om negatieve dingen gaat.

Conclusie over elkaar feedback geven

Feedback geven is niet vanzelfsprekend in ons team. Er wordt niet vaak feedback gegeven en 'de moeilijke dingen' worden niet besproken. We zijn het niet eens over het nut en het doel ervan. We zijn bang elkaar te kwetsen en staan niet open voor feedback, waarmee we elkaar aanspreken op dingen die niet goed gaan.

Vraag 9

Ik wil...

..schoolbreed hulp en expertise inzetten
..samenwerken in open en positieve sfeer, waar fouten maken mag.
..als één team naar buiten treden.
..elkaar alles zeggen = elkaar helpen
..vakantie om bij te tanken
..wederzijds respect en professionele reactie in communicatie
..een vaste baan
..samen ervoor staan. Groeien naar een 'warme' school.
..meer waardering uitspreken en letten op positieve elementen
..nog meer leren van collega's
..doorbouwen zoals we begonnen zijn.
..hulp vragen zonder schaamte
..dat we openstaan om feedback te ontvangen
..feedback over mijn bijdrage aan het team
..?
..er aan meewerken dat we een nog beter team worden

Conclusie

Deze aanvullingen geven een positieve stemming weer.

Procesreflectie vragenlijst

Ik wilde weten of er (al) veranderingen zijn als het gaat om *elkaar hulp vragen* en *elkaar feedback geven* en ik wilde een beginsituatie bepalen om er aan te werken.

Wat ik heb gedaan is een vragenlijst opstellen, waarin de beide thema's aan bod komen. Het is niet gegaan, zoals ik had gedacht. De lijst roept nieuwe vragen op.

Het resultaat is een aantal tegenstellingen in de antwoorden over *hulp vragen aan elkaar*. In vergelijking met vorig jaar is de score 'oneens voor gemakkelijk hulpvragen' toegenomen. Wat kan hiervoor de verklaring zijn? Worden we ons bewust van...? Teamleden zijn positief over de reacties van collega's op hulpvragen en over de informatie die ze krijgen. Waarom doen ze het dan niet vaker? Willen ze elkaar geen last bezorgen?

Bij *feedback geven* is het startpunt duidelijker. We moeten in gesprek gaan over het doel en het nut ervan en we kunnen werken aan elkaar op een goede manier aanspreken op zaken. Er is een positieve stemming ten opzichte van verandering in het team.

Ik weet nu dat ik eerst duidelijkheid wil hebben over de tegenstrijdigheden uit de enquête. Ik ga verder door tijdens een teamoverleg verschillen en tegenstrijdigheden over *elkaar hulp vragen en feedback geven* aan het team voor te leggen. Ik wil de meningen laten botsen, zodat nieuwe betekenisgeving op gang kan komen.

Reflectie: Hoofdstuk 4 Data en analyse

Na de interviews, de teamstudiemiddag en de vragenlijst weet ik, dat:

- Appreciative Inquiry een goede start is voor verandering in onze school
- gesprekken over veranderingen te beïnvloeden zijn door mij
- tegenstrijdige meningen aanleiding zijn voor nieuwe gesprekken
- gesprekken kunnen leiden tot veranderingen

5 Vragen en antwoorden

In dit hoofdstuk beantwoord ik de onderzoeksvragen. Na een overzicht van mijn vragen, komen de antwoorden per vraag aan bod. Ik besluit met de hoofdvraag.

1. Onderzoeksvragen

Mijn vraag:

Hoe kan ik, in mijn rol van IB-er, de leden van dit team ondersteunen bij het realiseren van de veranderdoelen: teamleden vragen elkaar om hulp en teamleden geven elkaar feedback?

Mijn deelvragen:

1. Zijn de veranderdoelen belangrijk/noodzakelijk?
2. Welke aanknopingspunten staan in mijn taakomschrijving?
3. Diep-leren, hoe doe/bevorder je dat? Wat is hierover bekend?
4. Is er samenhang tussen individueel en collectief leren?
5. Hoe zien de eerste stappen naar verandering eruit?
6. Wanneer is het doel bereikt?

2. Antwoorden

Deelvraag 1: Zijn de veranderdoelen belangrijk/noodzakelijk?

Al schrijvend¹⁴, ben ik ervan overtuigd geraakt dat de veranderdoelen: *elkaar om hulp vragen* en *elkaar feedback geven* belangrijk en noodzakelijk zijn voor ons team.

De ontwikkelingen op het gebied van ICT¹⁵ en globalisering¹⁶ hebben grote gevolgen voor de doelen van het onderwijs. De nieuwe tijd stelt eisen aan: creatief omgaan met oplossingsmogelijkheden¹⁷, zelfbeschikking, persoonlijke kennisconstructie¹⁸ en geïndividualiseerde leertrajecten¹⁹.



20

Leraren moeten zich voorbereiden op doorlopend leren om zich te kunnen aanpassen aan de eisen die aan hen gesteld worden. Er is een nieuwe professionele schoolwerkcultuur nodig, waarbij leren onderdeel is van het werk. *Elkaar om hulp vragen* en *feedback geven* maken deel uit van die cultuur en zijn daarom belangrijk en noodzakelijk.

Na de analyse van mijn onderzoeksgegevens²¹, ben ik nog meer overtuigd van de noodzaak om juist in ons team te werken aan *elkaar om hulp vragen* en *elkaar feedback geven*. De interviews hebben me meer zicht gegeven op de opvattingen die er leven in ons team over goede teamrelaties; feedback en elkaar helpen zijn daar onderdeel van. Dankzij de teamstudiemiddag weet ik welke acties we kunnen ondernemen om de teamrelaties te verbeteren. De vragenlijst heeft me informatie gegeven over de 'tegenstrijdige opvattingen' over *hulp vragen* en *feedback geven*, waardoor ik weet 'waar-we-kunnen-beginnen'.

¹⁴ Hoofdstuk 2 Tendensen

¹⁵ Informatie- en Communicatie Technologie

¹⁶ Eén wereldwijde markt voor investeringen, goederen, diensten en arbeid

¹⁷ Sir Ken Robinson - <http://www.youtube.com/watch?v=zDZFCDGpL4U>

¹⁸ Algemeen Pedagogisch Studiecentrum, instituut voor onderwijsverbetering Nederland. De wereld van het jonge kind 01-2006

¹⁹ Booth & Ainscow, 2009

²⁰ "A big idea is a concept, theme or issue that gives meaning and connection to discrete facts and skills." (Wiggins & McTighe, Understanding by Design, 2e, 2005)

²¹ Hoofdstuk 4

Deelvraag 2: Welke aanknopingspunten staan in mijn taakomschrijving?

De taakontwikkeling van een Intern Begeleider²² biedt aanknopingspunten voor het werken aan de veranderdoelen. Op dit moment ben ik gericht op individueel leren van collega's; fase 4. De vraagstelling van mijn onderzoek gaat over de teamleerdoelen *elkaar om hulp vragen* en *elkaar feedback geven*. Ze gaan over collectief leren en kennis verspreiden; fase 5.



Ik kan een stap vooruit maken in mijn ontwikkeling en mijn leerproces bevorderen door te werken aan teamleren. Ik wil kenniscoördinator worden en een brede rol vervullen. Mijn doel is een veranderde leercultuur in onze school.

In mijn taakomschrijving²³ staan onder anderen de volgende taken:

- (mede)begeleiden van vernieuwingstrajecten
- voorstellen doen ten aanzien van de nascholing van het team

Deze taken bieden aanknopingspunten om aan de (team)veranderdoelen te werken.

Tijdens de teamstudiemiddag²⁴ heb ik team(leer)activiteiten georganiseerd, waarbij collega's met elkaar in gesprek konden gaan. Ik heb geprobeerd de gespreksthema's te beïnvloeden door 'bouwstenen' in te brengen en dat is gelukt. Mijn eerste stap in fase 5 is gezet.

Deelvraag 3: Diep-leren, hoe doe/bevorder je dat? Wat is hierover bekend?

Ik ben tot de conclusie gekomen²⁵ dat diep-leren veranderen van opvattingen is²⁶ en wordt bevorderd door reflectieve vragen²⁷.

Deze uitspraken hebben mijn kijk op leren veranderd:

Vygotsky²⁸: "Elk individu construeert eigen kennis in de sociale omgeving"

Senge²⁹: "Vanaf de geboorte ontwikkelt ieder individu mentale modellen"

Homan³⁰: "Elke werknemer bouwt een eigen betekenisconstructie op"

Individuele kennisconstructie is de basis voor diep-leren!



"Als verschillende individuele betekenissen met elkaar in contact komen (botsen) dan leidt dat regelmatig tot nieuwe betekenisgeving en collectieve betekenispatronen", zegt Homan.

Ik kan gesprekken organiseren en zo diep-leren bevorderen!

²² Greven, 2000 en hoofdstuk 2 Tendensen

²³ Hoofdstuk 2 Tendensen

²⁴ Hoofdstuk 3 en 4

²⁵ Hoofdstuk 2 Leren

²⁶ Lingsma, 2007

²⁷ Korthagen & Lagerwerf, 2011

²⁸ Hoofdstuk 2 Leren

²⁹ Senge, 2001 en hoofdstuk 2 Leren

³⁰ Homan, 2005 en hoofdstuk 2 Veranderen

Een benadering vanuit kernkwaliteiten is sterk motiverend³¹ omdat mensen daarmee het beste in zichzelf naar boven halen en *Flow*³² ontstaat.

In plaats van dirigeren of dwang uitoefenen, is het beter aan te sluiten bij de intrinsieke motivatie³³, de nieuwsgierigheid³⁴ en zelfsturing³⁵ om leren te bevorderen.

Bij mijn onderzoekskeuze³⁶ heb ik rekening gehouden met *diep-leren*. Ik koos voor Appreciative Inquiry, waarbij de focus ligt op veranderen van het denken. Tijdens de studiemiddag heb ik activiteiten georganiseerd waarbij collega's met elkaar in gesprek konden gaan. Ik heb ze uitgedaagd en niet gedirigeerd. Ze kregen de kans hun opvattingen 'te-laten-botsen'. Het is gelukt, want er zijn nieuwe ideeën voor acties ontstaan.

Een jaar naar de teamvragenlijst zijn er nog geen significante verschillen³⁷ te constateren tussen *het gedrag van toen* en *dat van nu* bij hulpvragen en feedback geven. Het verschil met een jaar geleden is dat ik nu weet wat ik kan doen om verandering te stimuleren.

Het is nog te vroeg om te constateren of teamleden *diep-leren* door mijn acties. Kirkpatrick bedacht een evaluatiemodel voor (bijlage 19). Ik ga in mei 2013 hiermee evalueren!

Deelvraag 4: Is er samenhang tussen individueel en collectief leren?

In scholen wordt geleerd als de medewerkers zich ontwikkelen en leren³⁸. Er is dus een samenhang tussen individueel en collectief leren. Leren in een lerende organisatie is een onderdeel van het werken³⁹. Senge adviseert het leren van werknemers te verbinden met het verbeteren van de organisatie. Belangrijke doelen zijn het oplossen van problemen op de werkplek en het optimaliseren van werkprocessen.



“Verschillen in meesterschap en mentale modellen zijn bronnen voor leren”, zegt Senge. “Onderlinge verschillen zijn bronnen van verandering zijn in een lerende school”, zeggen Bolhuis en Simons. “Polyvocaliteit is de bron voor vernieuwing van organisaties”, zegt Homan. Ik kan verschillen tussen leraren benutten om leren op gang te brengen!

Tijdens het onderzoek heb ik gezien collega's geanimeerd met elkaar in gesprek waren. Bovendien constateerde ik een positieve sfeer en een vertrouwen in 'dat-we-kunnen-veranderen'. Tijdens de jaarevaluatie (mei 2012) is nadrukkelijk gevraagd om een voortzetting van 'samen nadenken over het werk'.

³¹ Korthagen & Lagerwerf, 2011

³² Csikszentmihalyi - http://www.ted.com/talks/lang/nl/mihaly_csikszentmihalyi_on_flow.html

³³ Ryan & Deci, 2000

³⁴ Martens & Boekaerts, 2008

³⁵ Verloop & Kessels, 2006

³⁶ Hoofdstuk 3

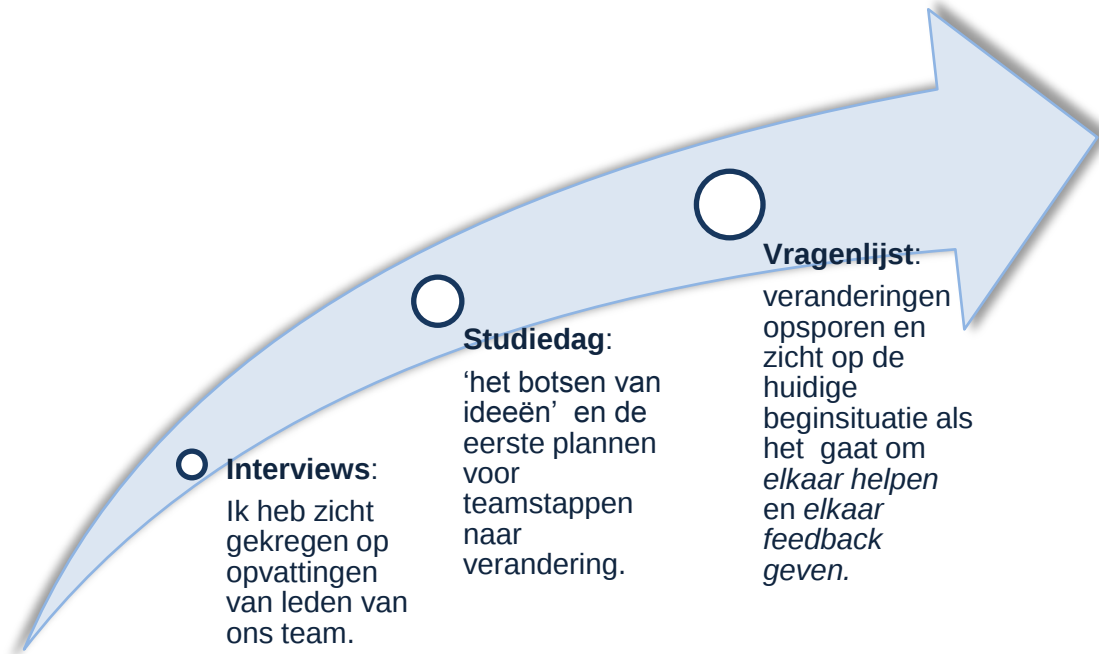
³⁷ Hoofdstuk 4

³⁸ Senge, 2001 en hoofdstuk 2 Leren

³⁹ Bolhuis & Simons, 2001

Deelvraag 5: Hoe zien de eerste stappen naar verandering eruit?

Ik heb een onderzoeksplan gemaakt⁴⁰, uitgevoerd en de resultaten geanalyseerd⁴¹. Hieronder staan mijn eerste stappen schematisch:



De eerste stappen smaken naar meer, dat zal de lezer van dit werkstuk niet verbazen. De volgende stappen zijn:

- opnieuw bestuderen van de informatie uit de interviews en zoeken naar discussiepunten
- gesprek in het management over acties die voortkomen uit de studiemiddag
- organiseren van een teamgespreksronde over de uitkomsten van de vragenlijst

Ik ga er zorgvuldig op toezien dat er steeds een volgende stap wordt vastgelegd en gepland!

Deelvraag 6: Wanneer is het doel bereikt?

Mijn droom⁴²:

Waar ik van droom?	Welk gedrag hoort erbij?
Verschillen tussen mensen worden benut	Elkaar om hulp vragen / kennis delen
Een veilige sfeer	Elkaar feedback geven
Reflectie op opbrengst en handelen	Kritisch kijken naar jezelf en anderen
Openheid voor 'de wereld om ons heen'	Nieuwsgierig zijn naar actuele ontwikkelingen, onderzoek en politiek

⁴⁰ Hoofdstuk 3

⁴¹ Hoofdstuk 4

⁴² Hoofdstuk 1

Gaandeweg het onderzoek leerde ik dat *mijn droom* eigenlijk een organisatie is met een lerende cultuur. Het ontwikkelen van een nieuwe organisatiecultuur gaat tijd kosten. Ik ben tevreden nu het team positief staat tegenover de veranderdoelen en ik weet hoe ik hen daarbij kan ondersteunen.

Mijn conclusies zijn, dat:

- hulp vragen in ons team niet gebruikelijk is, maar teamleden er wel positief tegenover staan.
- feedback geven niet vanzelfsprekend is. Het gebeurt niet vaak en 'moeilijke dingen' worden niet besproken. We zijn het niet eens over het nut en het doel ervan. We zijn bang elkaar te kwetsen en staan niet open voor elkaar aanspreken op dingen die niet goed gaan.
- er vertrouwen is in onze verandercapaciteiten.
- ik aan de slag kan met teamrelaties en de werkcultuur in onze school.

Mijn onderzoeksvraag was:

Hoe kan ik, in mijn rol van IB-er, de leden van dit team ondersteunen bij het realiseren van de veranderdoelen: teamleden vragen elkaar om hulp en teamleden geven elkaar feedback?

Ik kan de leden van het team als IB-er ondersteunen bij het realiseren van veranderdoelen door open te staan voor de opvattingen van teamleden en deze als uitgangspunt te nemen voor gesprekken. Maar ik kan ook activiteiten organiseren en daarmee gesprekken tussen teamleden bevorderen. Dan kunnen 'betekenissen botsen' en nieuwe ideeën ontstaan. Dit geldt ook voor de veranderdoelen *elkaar om hulp vragen* en *elkaar feedback geven*.

6 Opbrengsten en aanbevelingen

In dit laatste hoofdstuk van mijn werkstuk kijk ik terug op mijn onderzoek. Achtereenvolgens komen mijn doelen, de betekenis, mijn professionele identiteit en het vervolg aan bod.

1. Doel van dit onderzoek

Het doel van dit onderzoek was leren hoe ik kan bijdragen aan *Leren van elkaar bij teamleden*. *Dat is bereikt!*

Mijn conclusie is, dat 'het botsen van verschillen in opvattingen van medewerkers' de basis is voor verandering. Ik heb de eerste stappen gezet naar het in praktijk brengen van dit idee.

Mijn ervaringen zijn hoopgevend en ik weet wat de volgende stappen zijn.

Mijn doelstelling is een cultuur op onze school, waar teamleden *Leren van elkaar*. De onderlinge relaties in een lerend team kenmerken zich door reflectie, elkaar helpen/steunen, feedback geven en feedback ontvangen. Mijn toekomstige interventies zullen hierop gericht zijn.

2. Doel in dit onderzoek

Het doel in dit onderzoek was ontdekken wat de eerste stap is naar een organisatie waar *hulp vragen* en *feedback geven* vanzelfsprekend is. *Dit doel is bereikt!*

Ik wilde *diep-leren* en verandering van opvattingen tot stand brengen. Ik ontdekte Appreciative Inquiry en was enthousiast, omdat onderzoeken en veranderen daarin gecombineerd zijn. Dit werd de basis voor mijn onderzoeksaanpak, waarvan interviews, studiemiddagactiviteiten en een enquête onderdeel waren. De eerste stap is gezet.

Ik constateerde ik dat *hulp vragen* in ons team niet gebruikelijk is en *feedback geven* niet vanzelfsprekend en weet ik nu meer over de oorzaak daarvan. Daarnaast bemerkte ik een groeiend vertrouwen bij de teamleden in de verandermogelijkheden van onze school.

3. Mijn persoonlijke doel

Mijn *persoonlijke* doel was leren hoe ik veranderingen op gang kan brengen/houden. *Dit doel is bereikt!*

Ik kan veranderingen op gang brengen/ houden met de onderzoeksvorm die ik gekozen heb. Het is een cyclisch proces. Nu mijn eerste ervaringen hiermee positief zijn, houdt niets me tegen op deze weg door te gaan. Ik ga ervoor zorgen dat deze cyclus afgerond wordt en dat we starten met een nieuwe!

Dit onderzoek/veranderingsproces heeft plaatsgevonden in een kort tijdsbestek. Ik verheug me op een vervolg, waarbij ik meer tijd zal hebben om kritisch te reflecteren op de vorige stap en de volgende zorgvuldig voor te bereiden. Het is goed dat ik er 'zin in heb', want een cultuurverandering gaat tijd en geduld vragen.

4. De betekenis van mijn conclusies voor het onderzoeksdomein

In een lerende organisatie leren de medewerkers. Lerende organisaties zijn in staat om hun eigen kennis te construeren en op een productieve wijze toe te passen. Het gaat om:

- deskundigheidsbevordering,
- probleemoplossende vaardigheden (waarmee nieuwe en ongewone oplossingen kunnen worden gevonden)
- reflectieve vaardigheden (waarmee nieuwe kennis kan worden gegenereerd en toe kan passen bij verbeteringen en vernieuwingen)

De cursus Coöperatief Leren was informatie en is geen toegepaste kennis geworden voor ons team. In dit onderzoek is te lezen hoe informatie tot toegepaste kennis kan leiden door in te zetten op opvattingen.

5. Aanbevelingen voor vervolgonderzoek

Vervolgonderzoekers zouden:

- manieren kunnen ontwikkelen om 'botsen van betekenissen' tot stand te brengen
- het bevorderen van reflectieve en communicatieve vaardigheden kunnen bestuderen
- organisatorische aspecten van een 'rijke leeromgeving' voor collega's kunnen onderzoeken
- de uitdaging aan kunnen gaan: geen informatie te geven (bijv. over feedback), maar aan te zetten tot denken en het vormen van opvattingen. Double loop leren i.p.v. single loop leren bevorderen

om tot toegepaste kennis te kunnen komen.

Reflectie: Professionele identiteit

Mijn kijk op leren en op mijn taak is definitief veranderd.

Het leertraject Coöperatief Leren op onze school heeft me aan het **denken** gezet. Ik heb geleerd dat het zinvol is nieuwsgierig te zijn naar de oorzaak van een praktijkprobleem en dat het raadplegen van betrouwbare bronnen veel aanknopingspunten biedt voor het denkproces. Mijn kennis van bronnen is toegenomen en de koppeling theorie, praktijk en persoon (ontstaan gedurende het eerste jaar van mijn studie) is versterkt.

Het **doen** van dingen blijft mijn sterkste kant. Ik houd ervan werkend tot nieuwe inzichten te komen en dat is gelukt bij dit onderzoek. Onderzoeken vind ik nuttig om tot verdieping te komen en zorgt voor een richtinggevend plan bij het oplossen van problemen. Appreciative Inquiry past bij mij. De continuïteit van het proces en de positieve insteek voor contacten met collega's spreekt me aan. Het ondersteunt 'het gezamenlijk streven' en kan eigenlijk niet verkeerd door de terugkoppeling die er steeds plaatsvindt. Geweldig!

Ik **wil** graag werken aan een lerende cultuur door kennisconstructie en 'botsen van opvattingen' in ons team. Geen presentaties meer, maar uitdagende opdrachten, waarbij teamleden kunnen leren over en gericht op de dagelijkse gang van zaken. Ik wil nieuwsgierigheid en reflectie stimuleren en 'betekenissen laten botsen' door activiteiten te organiseren.

De belangrijkste **opbrengst** van dit onderzoek voor mijzelf is een nieuwe manier om naar het leren van leraren te kijken. Een andere manier van kijken, levert andere oplossingen voor problemen op. Of zoals Maslow schreef:

—"I suppose it is tempting, if the only tool you have is a hammer,
to treat everything as if it were a nail." —⁴³

Of: In mijn gereedschapskist (van een IB-er) is nu meer te vinden dan alleen een hamer!
Mijn doel is bereikt. Ik kijk als een teamcoach, dat is een overgang van niveau 4 naar 5⁴⁴.

⁴³ Maslow Abraham H., 1966. *The Psychology of Science*. p. 15., New York: Harper & Row

⁴⁴ Greven, 2000

Gebruikte literatuur

- Boerman R. (2008). *Ethische uitgangspunten bij praktijkonderzoek*. Tilburg: Fontys OSO.
- Bokhorst K. (2002). *Praktijkboek interne begeleiding*. Amersfoort: ThiemeMeulenhoff bv.
- Bonnier B. (2010) *Docententeams aan het stuur*. Nijmegen: Interstudie NDO Adviesbureau voor onderwijsmanagement en – ontwikkeling. www.interstudie-ndo.nl
- Booth T.& Ainscow M. (2009). *Index voor inclusie*. Tilburg: Fontys OSO
- Caluwé L. de, Vermaak H. (2006). *Leren veranderen*. Nederland: Kluwer
- Cooperrider D., Whitney D., Stavros J. (2008). *Appreciative Inquiry Handbook*. United States of America: Crown Custom Publishing Inc.
- Diepstraten I., Wassink H., Stijnen S., Martens R., Claessen J. (2010). *Professionalisering van leraren op de werkplek*. Jaarboek Ruud de Moor Centrum – Open Universiteit.
- Emst A. van (1999). *Professionele cultuur in onderwijsorganisaties*. Utrecht: APS
- Evelein F. & Korthagen F. (2011). *Werken vanuit je kern*. Amsterdam: Boom / Nelissen.
- Greven, L.F. (2000). Nieuwe perspectieven voor interne begeleiding. *Interne publicatie Seminarium voor Orthopedagogiek* Utrecht.
- Guba, E. & Lincoln, Y. (1989). *Fourth Generation Evaluation*. United States of America: Beverly Hills.
- Hattie, J. (2009). *Visible learning: a synthesis of over 800 meta-analyses relating to achievement*. New York: Routledge.
- Homan T. (2001). *Teamlernen, theorie en facilitatie*. Schoonhoven: Academic Service
- Homan T. (2005). *Organisatiedynamica. Theorie en praktijk van organisatieverandering*. Den Haag: SDU uitgevers.
- Kallenberg T.& Koster B. & Onstenk J. & Scheepsmma W. (2007). *Ontwikkeling door onderzoek. Een handreiking voor leraren*. Utrecht/Zutphen: ThiemeMeulenhoff.
- Kirkpatrick D.L.& Kirkpatrick J.D. (2006). *Evaluating Training Programs: The Four Levels*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers.
- Kolb D.A. (1984). *Experiential Learning: experience as the source of learning and development* New Jersey: Prentice-Hall.
- Korthagen F.& Vasalos A., (2002). Trainingen,Niveaus in reflectie: naar maatwerk in begeleiding. *VELON Tijdschrift voor Lerarenopleiders*. jrg 23(1).
- Korthagen F. & Lagerwerf B. (2011). *Leren van binnenuit*. Den Haag: Boom Lemma uitgevers
- Kotter, J.P. & Cohen, D.S. (2002). *The heart of change: real-stories of how people change their organisations*. Boston: Harvard University Press.
- OECD (2008). *Trends Shaping Education*. Parijs: OECS.
- Lewin K. (1951). *Field theory in social sciences*. New York: Harper & Brothers

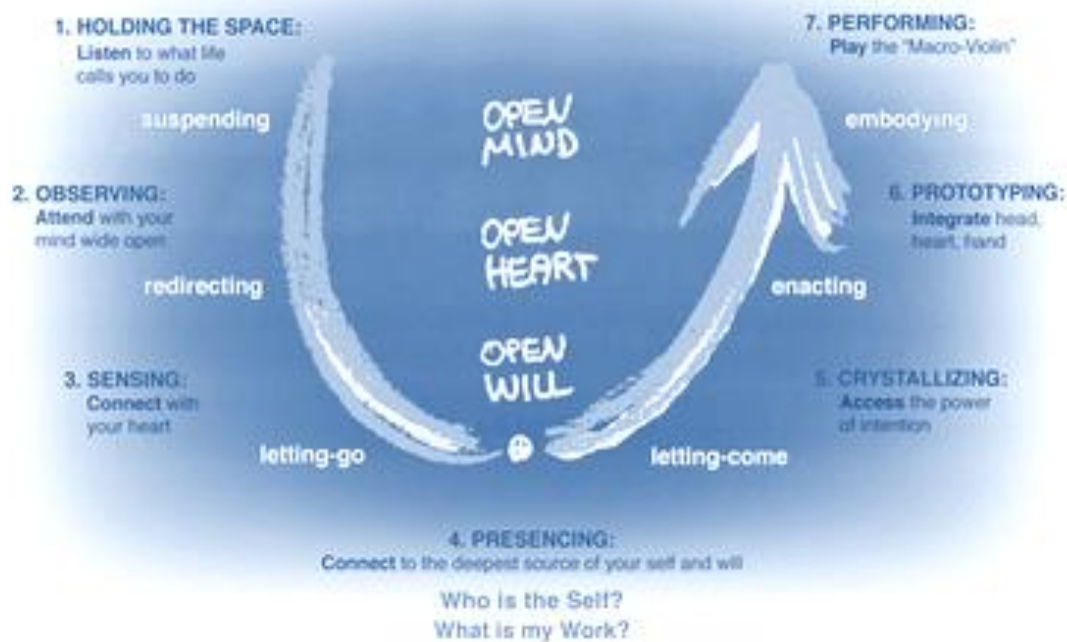
- Lingsma M. (2009). *Aan de slag met teamcoaching*. Soest: Nelissen.
- Martens R. & Boekaerts M. (2008). *Motiveren van studenten in het hoger onderwijs*. Groningen: Noordhoff uitgevers BV.
- Oosterheert I. (2010). *Leren over leren*. Groningen/Houten: Wolters Noordhoff Uitgevers
- Marzano R. (2010). *Wat werkt op school*. Vlissingen: Bazalt.
- Remmerswaal J. (2006), *Begeleiden van groepen; groepsdynamica in praktijk*. Houten: Bohn Stafleu van Loghum
- Ryan R. M., & Deci E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55, 68-78.
- Scharmer C.O. (2009). *Theory U: leading from the future as it emerges*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers
- Senge P. (1992). *De vijfde discipline*. Schiedam: Scriptum Books
- Senge P., Cambron-McGabe N., Lucas T., Smith B., Dutton J., Kleiner A. (2001) *Lerende scholen*. Den Haag: Academic Service & Sdu uitgevers.
- Stevens L. (1997) *Overdenken en doen: een pedagogische bijdrage aan adaptief onderwijs*. Den Haag: Procesmanagement Primair Onderwijs.
- Veen K., Zwart R., Meirink J., Verloop N. (2010). *Professionele ontwikkeling van leraren- een reviewstudie naar effectieve kenmerken van professionaliseringsinterventies van leraren*. ICLON / Expertisecentrum Leren van Docenten.
- Veer R. van der & Valsiner J. (2000). *The social mind*. Cambridge University press.
- Verloop N. & Kessels J.W.M. (2006). 'Opleidingskunde: ontwikkelingen rond het opleiden van professionals in onderwijs en bedrijfsleven.' *Pedagogische Studiën*, 83(4), p. 301-321.
- Verschuren D. (2010) *Aan het roer. Leidinggeven aan innovaties in het onderwijs*. 's Hertogenbosch: KPC
- Vrieze, G. & Gennip, H. van (2007). *Beroeps- en functievorming bij intern begeleiders*. Nijmegen: ITS.
- Wierdsma A., Swieringa J. (2002). *Lerend organiseren. Als meer van hetzelfde niet helpt*. Groningen: Stenfert Kroese.

Lijst van bijlagen

- Bijlage 1 Leerrijk; verandering van ideeën
- Bijlage 2 Een nieuwe veranderaanpak
- Bijlage 3 Scoringslijst teamgedrag
- Bijlage 4 Vragenlijst teamontwikkeling
- Bijlage 5 Twee items naar keuze
- Bijlage 6 Conclusies vragenlijsten
- Bijlage 7 Intern begeleider en taakgebieden
- Bijlage 8 Gespreksformulier
- Bijlage 9 Opdracht teamstudiemiddag en tijdplan
- Bijlage 10 Vragenlijst
- Bijlage 11 Analyse gespreksinhoud
- Bijlage 12 Opvattingen
- Bijlage 13 Opvattingen relaties tussen teamleden
- Bijlage 14 Hoe zien goede teamrelaties eruit?
- Bijlage 15 De wensen uit de interviews
- Bijlage 16 Wensen uit de interviews teamrelaties
- Bijlage 17 Acties
- Bijlage 18 Resultaten vragenlijsten
- Bijlage 19 Evaluatiemodel
- Bijlage 20 Taakontwikkeling Intern Begeleider

Bijlage 1 Leerrijk; verandering van ideeën

Afgelopen jaren heeft ons bestuur zich uitgesproken voor een organisatie naar Rijnlands model, veranderprocessen vanuit 'Theory U' en 'bottom-up' gaan werken. Rijnlands is een ondernemingsmodel dat staat voor de overlegcultuur, solidariteit en vakmanschap. De bijdrage van de onderneming wordt niet alleen in winst gemeten, maar ook in de kwaliteit van de geleverde producten, het werkplezier van de medewerkers en de bijdrage van de onderneming aan de samenleving als geheel. Managers krijgen in dit model meer een regiefunctie, waarbij ze alleen de grote lijnen aangeven, maar de exacte invulling overlaten aan de professional.

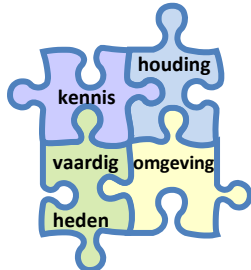


In Theory U beschrijft Otto Scharmer 'verandering (laten) leiden door de toekomst die zich aandient'. In het model verloopt het U-proces van links bovenaan tot rechts bovenaan de U. Leren van ervaringen uit het verleden heeft gezorgd voor 'een blinde vlek', waardoor we de toekomst die zich ontplooit niet meer zien. Bij het proces van het opheffen van 'de blinde vlek' laat je zaken die hun tijd hebben gehad los en verbindt je jezelf met en levert je over aan de toekomst die zich aan jou manifesteert (= presencing). Dit leidt tot de innovatie die we nodig hebben.

Bijlage 2 Een nieuwe veranderaanpak

De directeur was niet tevreden over het resultaat van Coöperatief leren. Het was niet voldoende zichtbaar in de klassen. Ik ontdekte, dat:

- een competentie (= coöperatief werken) bestaat uit kennis, vaardigheden, houding en omgeving (Lingsma 2008). Kennis is bij leerkrachten aanwezig na het scholingstraject. Dat geldt ook voor de vaardigheden, die werden geoefend. Er zijn initiatieven genomen om de omgeving aan te passen: posters met structuren in de klas, een protocol met afspraken, klassenbezoeken en maatjeswerk met collega's. Wat overblijft is houding. Hoe zit het met de opvattingen? Zijn leerkrachten voldoende overtuigd van het nut van gebruik van de structuren?



- de scholingsaanpak een blauwdruk geweest is (Caluwé 2006). Er zijn met de directie doelen geformuleerd. Er was een stappenplan. De trainer had inhoudelijke expertise en bewijsmateriaal over effecten. Iedereen kreeg een vooraf samengestelde cursusmap, waarin ook voorbeelden van protocollen opgenomen waren.
- er sprake was van een ontwerpaanpak (Kloosterboer 2008). Leidinggevenden wilden met de tijd mee, stelden een cursus coöperatieve werkvormen voor, het team ging akkoord. Er werd een trajectontwerp gemaakt op basis van de ervaring van een externe deskundige. De kennis over coöperatief leren bij leerkrachten is na afloop van het traject toegenomen.
- mislukte innovaties vaak te maken hebben met ownership (Korthagen 2008). Op onze school was het management eigenaar van het veranderingsproces en niet het team.

Model van Dilts en Bateson

6 niveaus van zingeving *



* Het model van Dilts en Bateson gaat er van uit dat een verandering in één laag veranderingen in andere lagen veroorzaakt. Des te hoger in het model wordt aangesloten tijdens een veranderingsproces, des te fundamenteeler de verandering zal plaatsvinden. De kans op een succesvolle en blijvende verandering neemt daarmee sterk toe. De praktijk laat niet altijd toe dat op het hoogst mogelijke niveau wordt aangesloten, maar altijd zal worden geprobeerd zo hoog mogelijk te komen. Dit principe geldt bij veranderingsprocessen binnen een persoon, maar ook bij veranderingen in afdelingen en organisaties.

Bijlage 3 Scoringslijst teamgedrag

HELDERE DOELSTELLINGEN					
Eerst denken, dan doen					Zomaar ergens beginnen
De lijn bewaken					Dingen zijn gang laten gaan
Duidelijke doelstellingen					Verborgene agenda's
Voortgang terugkoppelen					Geen feedback geven
GEZAMENLIJKE VERANTWOORDELIJKHEID					
Iets van elkaar overnemen					Vasthouden aan eigen mening
Iets voor elkaar overhebben					Elkaar laten aanmodderen
Elkaar steunen					Schuld afschuiven
Zorg tonen over het resultaat					Ongeïnteresseerd zijn
OPEN COMMUNICATIE					
Elkaar volledig informeren					Informatie achterhouden
Elkaar feedback geven					Problemen niet bespreken
Voor je mening uitkomen					Jezelf op de vlakte houden
Eerlijk zijn					Roddelen over elkaar
WEDERZIJDIG RESPECT					
Luisteren naar elkaar					Je eigen mening opdringen
Anderen erbij betrekken					Solo-werk doen
Je tolerant opstellen					Zwakkeren links laten liggen
Waardering/compliment uitspreken					Vooral kritiek spuien
FLEXIBEL AANPASSEN					
Van fouten leren					Fouten verdoezelen/niet bespreken
Iets nieuws uitproberen					Iets nieuws uit de weg gaan
Nieuwsgierig zijn					Het oude verdedigen
De waarde van elk idee zien					Doordenken op wat er al is
INITIATIEF TONEN					
Vooruit kijken					Afwachten
Vernieuwen					Trots zijn op wat is
Kritisch zijn op eigen handelen					Routinegedrag
Verantwoord risico nemen					Zomaar ergens aan beginnen

Vrij naar: Vroemen, M.W. Werken in teams

Bijlage 4 Vragenlijst teamontwikkeling

Sociale cohesie	Geheel mee oneens	Mee oneens	Mee eens	Geheel mee eens
Teamleden in mijn team hebben onderling een sterke band	☐	☐	☐	☐
Teamleden zijn trots om deel van ons team uit te maken	☐	☐	☐	☐
Wij zijn een hecht team	☐	☐	☐	☐
Onderling vertrouwen	Geheel mee oneens	Mee oneens	Mee eens	Geheel mee eens
In mijn team kan men op elkaar vertrouwen	☐	☐	☐	☐
In mijn team gedragen teamleden zich integer	☐	☐	☐	☐
Teamleden weten zeker dat ze op elkaar kunnen rekenen	☐	☐	☐	☐
Psychologische Veiligheid	Geheel mee oneens	Mee oneens	Mee eens	Geheel mee eens
Leden van mijn team kunnen problemen en moeilijke kwesties ter sprake brengen	☐	☐	☐	☐
Teamleden durven een afwijkende mening te geven	☐	☐	☐	☐
Teamleden vinden het makkelijk om andere leden om hulp te vragen	☐	☐	☐	☐
Open Communicatie	Geheel mee oneens	Mee oneens	Mee eens	Geheel mee eens
Teamleden communiceren over het algemeen direct en persoonlijk met elkaar	☐	☐	☐	☐
Relevante informatie wordt openlijk gedeeld met alle teamleden	☐	☐	☐	☐
Onze vergaderingen zijn van toegevoegde waarde voor de teamprestatie	☐	☐	☐	☐
Feedback geven/vragen	Geheel mee oneens	Mee oneens	Mee eens	Geheel mee eens
Teamleden vragen elkaar relevante feedback	☐	☐	☐	☐
Teamleden geven elkaar zinvolle feedback	☐	☐	☐	☐
Teamleden geven elkaar regelmatig terugkoppeling over elkaars bijdrage aan het team	☐	☐	☐	☐

Rolverdeling	Geheel mee oneens	Mee oneens	Mee eens	Geheel mee eens
Teamleden weten precies wat er van eenieder verwacht wordt	☐	☐	☐	☐
Er zijn duidelijk geformuleerde doelstellingen voor de teamleden	☐	☐	☐	☐
Het team is in staat om de taakverdeling aan te passen om een beter resultaat te bereiken	☐	☐	☐	☐

Bron: www.meermetteams.nl

Bijlage 5 Twee items naar keuze

1. We hebben als team alle deskundigheid in huis om ons werk te doen.
2. Teamleden gaan op een open manier met elkaar om.
3. Onze vergaderingen zijn effectief (productief).
4. Wij weten als team precies wat onze verantwoordelijkheden zijn.
5. Ieder teamlid weet wat van hem/haar verwacht wordt.
6. De leidinggevende geeft op de juiste manier leiding aan deze groep.
7. We hebben een goede constructieve relatie met andere teams, waarmee we moeten samenwerken.
8. De teamleden zijn tevreden en voelen zich betrokken.
9. We hebben de mogelijkheid om zaken ter discussie te stellen zodat we niet verstarren.
10. Als iemand van ons problemen heeft kan hij/zij rekenen op hulp van de collega's.
11. Ons team bestaat uit een goede combinatie van verschillende persoonlijkheden.
12. We helpen elkaar en laten merken dat we elkaar waarderen.
13. Onze vergaderingen zijn gestructureerd (m.n. doelgerichte en constructief)
14. We hebben visie en van daaruit werken we.
15. Ieder teamlid weet wat zijn/haar verantwoordelijkheid is.
16. De leidinggevende stuurt in voldoende mate bij wanneer dat nodig is.
17. We werken actief aan de opbouw van goede contacten met andere teams.
18. Door de goede samenwerking gaan mensen beter werken en groeien in hun functie.
19. We hebben van onszelf het idee dat we het goed doen!
20. Succes – dat vieren we!
21. Wij zijn gewend creatief te denken.
22. We zijn een groep enthousiaste mensen.
23. Onze vergaderingen worden afgesloten met een actieplan, waar we het over eens zijn.
24. Ieder teamlid weet waar we naar toe werken.
25. We werken samen en hebben een goede onderlinge afstemming.
26. De leidinggevende spreekt zijn waardering uit en ondersteunt waar nodig.
27. We werken klantgericht, zowel interne als extern.
28. Ieder van ons zal zeggen dat hij/zij blij is om in deze groep te werken.
29. Wij hebben regelmatig werkoverleg waarin we eens kritisch naar ons functioneren kijken.
30. 'Goed werk leveren' is ons devies.
31. Door de gecombineerde inzet van onze individuele kwaliteiten kunnen we optimaal functioneren.
32. Ook moeilijke onderwerpen zijn voor ons bespreekbaar.
33. Onze vergaderingen zijn geen tijdverspilling.
34. Ieder van ons heeft een voorstelling van het doel dat we willen bereiken.
35. Iedereen weet wat zijn/haar taakstelling is.
36. De leidinggevende weet iedereen tot optimaal werken te motiveren.
37. We vinden het plezierig om met mensen van andere teams (groepen) tot een goede samenwerking te komen.

Bron: www.optimaal-talent.nl

Bijlage 6 Conclusies vragenlijsten

Van de bijlagen 3, 4 en 5 maakte het team tijdens een bespreking dit overzicht (mei 2011):

Stimulerende factoren	Belemmerende factoren
- de teamdoelstellingen zijn helder - gezamenlijke verantwoordelijkheid scoort hoog - wederzijds respect heeft een hoge score	- open communicatie scoort sterk wisselend - flexibel aanpassen heeft een wisselende score - initiatief nemen scoort wisselend
- onderling vertrouwen scoort goed - sociale cohesie heeft een goede score - de rolverdeling in het team is duidelijk	- feedback geven / vragen scoort laag en - psychologische veiligheid scoort erg uiteenlopend
- 'We hebben als team alle deskundigheid in huis om ons werk te doen' en - 'Als iemand van ons problemen heeft kan hij / zij rekenen op hulp van de collega's'	- 'Teamleden vinden het gemakkelijk om andere leden om hulp te vragen' en - 'Teamleden geven elkaar regelmatig terugkoppeling over elkaars bijdrage aan het team'
Deze stellingen werden het meest gekozen.	Hiermee is 100% het oneens!

De conclusie van de teambespreking:

We vinden onszelf deskundig en leveren graag goed werk. We zeggen dat teamleden op elkaar kunnen rekenen voor hulp, maar we vinden het moeilijk elkaar om hulp te vragen en elkaar feedback te geven. Dat willen we leren.

Bijlage 7 Intern begeleider en de taakgebieden

BEGELEIDER

- De IB -er voert minimaal 2x per jaar, gesprekken met alle groepsleerkrachten over alle leerlingen. De IB -er maakt daartoe de afspraken.
- De IB -er helpt, indien nodig de leerkracht. en/of met hulp van RT -er, bij het maken van handelingsplannen en evalueert deze plannen, evaluatieafspraken worden gemaakt meteen bij het opstellen van het handelingsplan.
- observeren van leerlingen in klassensituaties, bespreken van de observatie met de leerkracht en adviseren ten aanzien van vervolgstappen;
- plannen, bespreken en evalueren van het handelingsplan met de leerkracht;
- coördineren van de aanmelding van een leerling voor interne zorg; bepalen welke kinderen in aanmerking komen voor interne hulp door remedial teacher, onderwijsassistent (en orthopedagoge) en het organiseren deze hulp;
- samen met de leerkracht de ouders wijzen op hulpverlenende instanties zoals logopedist, fysiotherapeut, Bureau Jeugdzorg, Maatschappelijk Werk, e.a.;
- coördineren van de verwijzing van een leerling voor externe zorg;
- mede de toelaatbaarheid van zij-instromers tot de school beoordelen en het coördineren van de toelating van deze leerlingen;
- het terugplaatsen van leerlingen van het speciaal basisonderwijs naar het basisonderwijs coördineren;
- samen met de leerkracht, ouders, directie en eventueel ingeschakelde instantie bespreken, of aanmelding bij het speciaal (basis)onderwijs wenselijk, c.q. noodzakelijk is;
- het proces van aanmelding voor plaatsing op het speciaal (basis)onderwijs, praktijkonderwijs of voortgezet speciaal onderwijs bij de Commissie voor de Indicatiestelling (CVI) of de Permanente Commissie Leerlingenzorg (PCL) coördineren;
- de aanvraag van een leerling-gebonden financiering, LGF, bij de CVI of de PCL, coördineren, waaronder het (laten) invullen van het onderwijskundig rapport;
- de contacten met de leerkracht, de ouders en de ambulant begeleider van het speciaal (basis)onderwijs coördineren en het bewaken van het opstellen van een begeleidings- en handelingsplan;
- probleemverkennde gesprekken voeren met leerkrachten;
- collegiale consultatie verlenen, d.w.z. hulp en advies geven aan leerkrachten met betrekking tot het pedagogisch en didactisch afstemmen op leerlingen; waarbij de leerkracht de verantwoordelijkheid houdt;
- groepsbesprekingen over toetsresultaten houden en nagaan of er adequate hulp wordt ingezet bij kinderen die opvallen;
- leerkrachten hulp bieden bij het opstellen van een groepsplan of individueel handelingsplan;
- leerkrachten ondersteunen bij het zoeken van remediërend materiaal en hen wegwijs maken in de orthotheek;
- systematisch klassenbezoeken afleggen en leerkrachten begeleiden ten aanzien van het klassenmanagement, wanneer daar behoefte aan is;
- leerkrachten ondersteunen bij gesprekken met ouders van zorgleerlingen;
- leerkrachten (mede) coachen.
- opstellen van een toetskalender;
- zorg dragen voor de opzet van de orthotheek en het bijhouden daarvan;
- procedures en richtlijnen opstellen ten aanzien van de signalering binnen de school en het leerlingvolgsysteem actueel houden;
- verzamelen van de toetsgegevens en /of groepsoverzichten ;
- analyses en schooloverzichten maken aan de hand van toetsgegevens en /of groepsoverzichten
- deze met het team bespreken;
- voeren van groepsstaten besprekingen;
- leerling-besprekingen, intervisiebijeenkomsten houden over (gedrags-)problemen bij leerlingen;
- modellen voor individuele- en groepsoverzichten ontwerpen en het gebruik bewaken.

ONDERNEMER

- contacten onderhouden met andere intern begeleiders onder meer uit het samenwerkingsverband;
- contacten onderhouden met externe instanties als schoolarts, schoollogopedist, Bureau Jeugdzorg, Maatschappelijk Werk, Riagg; SOM en ambulante begeleiders.
- overleg voeren met de onderwijsbegeleidingsdienst over zorgleerlingen;
- mede het schooltoezicht voorbereiden en deelnemen aan de dialoog met de onderwijsinspectie;
- bovenschools overleg voeren met betrekking tot metavisiebeleid op bijvoorbeeld het terrein van het samenwerkingsverband.
- zich blijven ontwikkelen in de richting van het onderwijskundig leiderschap van de school;
- zich op de hoogte houden van nationale en internationale ontwikkelingen.

BEHEERDER

- De IB-er bewaakt de gemaakte afspraken.
- De IB-er zorgt tijdig voor de agenda voor het spreekuur en stuurt de gegevens ook tijdig naar de SOM.
- Opstellen zorgjaarplan en evaluatieverslag.
- Budgetbeheer rugzakleerlingen en eigen zorgbudget.
- Overleg met directeur inzake grote financiële uitgaven.
- Is verantwoordelijk voor orthotheek
- coördineren en zorg dragen voor dossiervorming en -beheer van de zorgleerlingen;

ONDERWIJSKUNDIG LEIDER

- mede-begeleiding van inhoudelijke vernieuwingstrajecten
- coachen en begeleiden van leerkrachten wat leerlingzorg betreft
- oog houden op resultaten (trendanalyses, LVS en eindtoets) en gevolgen c.q. actiepunten formuleren uit deze gegevens
- adviesgesprekken groep 8 mee voorbereiden
- De IB -er is aanwezig bij de spreekuren van het SOM en spreekt daarvoor aan het begin van het schooljaar de data af . De IB -er geeft tijdig aan wanneer spreekuur-gegevens ingeleverd moeten worden / zijn door de leerkrachten.
- De IB -er voert samen met de leerkracht gesprekken met externe instanties t.b.v. eventuele verwijzingen/plaatsing van zorgleerlingen naar andere vormen van onderwijs.
- De IB -er voert samen met de leerkracht. extra oudergesprekken over de zorgleerlingen.
- De IB -er gaat samen met de leerkracht. naar het ZAG en/of PCL voor gesprekken over eventuele plaatsing op de SBO.
- De IB -er onderhoudt de contacten met alle SBO-scholen, SOM en andere externe contacten t.b.v. zorgleerlingen.
- De IB -er voert regelmatig overleg met RT -leerkracht omtrent individuele hulp.
- De IB -er coördineert ALLE hulp rondom de zorgleerlingen.
- Derhalve heeft de IB -er ook zitting in de commissie die de groepsindelingen voor het volgende schooljaar maakt.
- de IB -er spreekt 3 x per jaar de toetsoverzichten van het leerling.-volg systeem door met de directie + overige zaken omtrent leerlingenzorg.
- de IB -er kan individuele zorgleerlingen toetsen en/of testen.
- de IB -er voert tot de kerstvakantie iedere 6 weken overleg met de leerkracht van groep 3 omtrent de vorderingen en ontwikkelingen aangaande het aanvankelijk leesproces. Na de kerst worden de leerlingen in het groepsoverleg besproken.
- bepalen of extra onderzoek, intern en/of extern, geïndiceerd is en het organiseren van dit onderzoek;
- bewaken van procedures en toezien op het naleven van de afspraken;
- overleg voeren met de directie over leerlingen;
- toezien op goed contact tussen ouders en school als basis voor een goede samenwerking.
- in de schoolgids de paragrafen opstellen ten aanzien van de zorg voor leerlingen;
- de ontwikkelingen binnen de zorgverbreding analyseren;
- de zorgverbreding binnen de school als organisatie evalueren en ideeën tot ontwikkeling van beleid geven;
- alert blijven op hiaten in de didactische leerlijnen binnen de school en de mogelijkheden tot verbetering hiervan onderzoeken;
- initiatieven nemen tot verbetering van het didactisch en sociaal-emotioneel functioneren van de leerlingen binnen de school;
- voorstellen doen en implementeren van keuzes voor nieuwe methoden en daarmee een bijdrage leveren aan de vernieuwing van het onderwijsaanbod;
- voor kennisoverdracht zorgen bij inhoudelijke vergaderingen;
- beleid mee opstellen t.a.v. verbetertrajecten (bijv. na een sterktezwakte analyse);
- in het jaarverslag de leerlingenzorg verzorgen;
- het team op de hoogte stellen van de nieuwste ontwikkelingen op het gebied van zorgverbreding, materialen, methodes, orthodidactische middelen en software;
- deelnemen aan de vergaderingen van het managementteam en adviseren en meedenken ten aanzien van het (onderwijskundig) beleid van de school;
- Rapportage aan en overleg met directie over zorgbeleid en de uitvoer hiervan;
- voorstellen doen ten aanzien van de nascholing van het team met betrekking tot de didactische aanpak en pedagogische lijn.

Bijlage 8 Gespreksformulier

Datum:
Naam:
Gespreksduur:

Wil je me vertellen over een topervaring die je hebt gehad bij het werken met je collega's hier op school? Het gaat om een moment dat jij je trots voelde, heel erg betrokken en deel van het team.

Zonder bescheiden te zijn; wat waardeer je het meest aan:

- ✓ jezelf. Waar ben je trots op?
- ✓ de aard van je werk. Wat vind je waardevol?
- ✓ het team. Wat maakt het werken in het team voor jou aantrekkelijk?

Hoe dragen jouw unieke vaardigheden en kwaliteiten bij aan:
het onderwijs dat je geeft aan kinderen in de basisschoolleeftijd?
het functioneren van het team? Elkaar helpen en feedback geven?
ontwikkelingen in de school?

Welke 3 wensen heb je voor het werken met het team / je collega's in de toekomst?⁴⁵

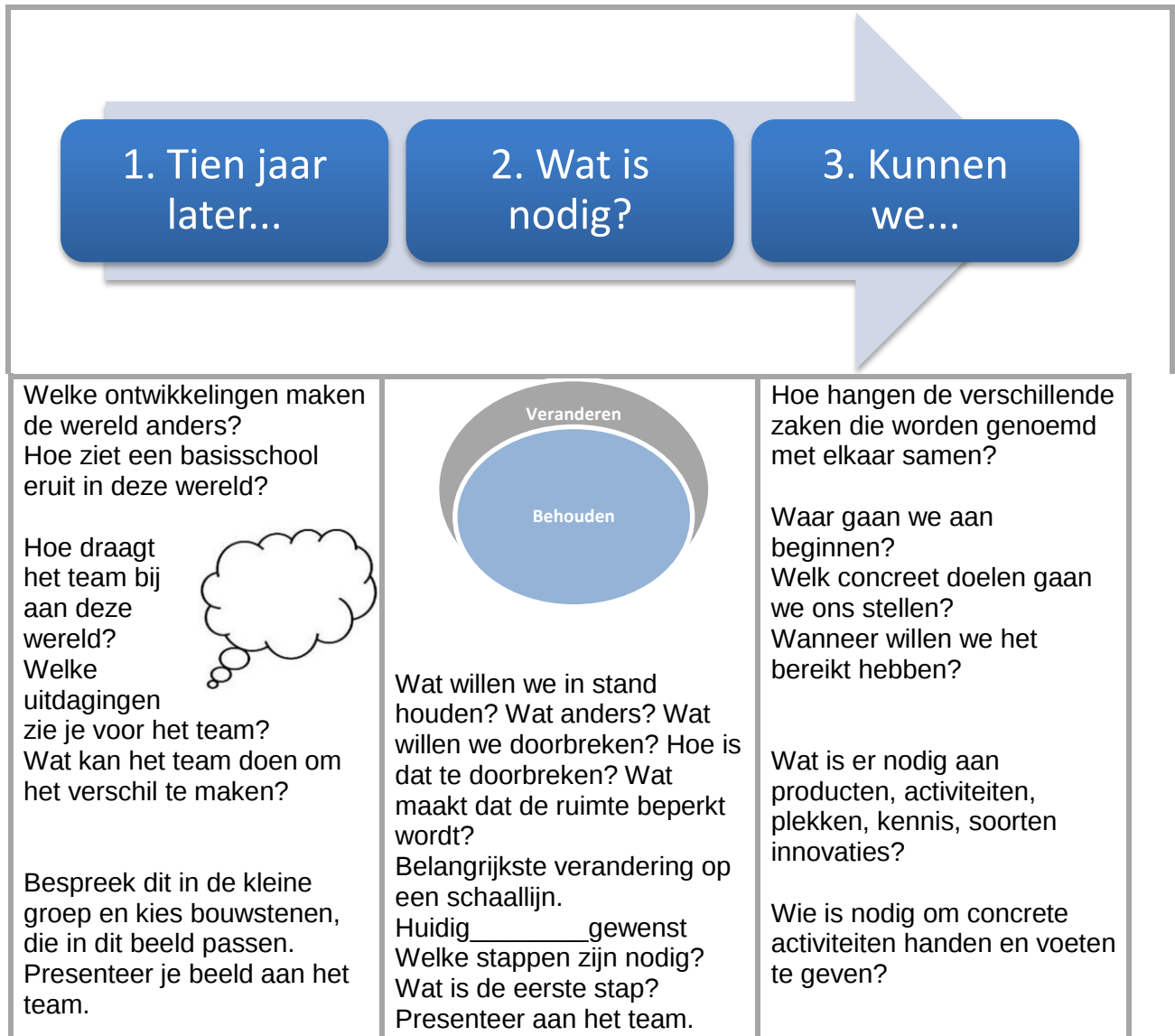
- 1.
- 2.
- 3.

Handtekening:

⁴⁵ De wensen die betrekking hebben op *elkaar om hulp vragen* en *elkaar om feedback vragen* schrijf ik op wensenkaartjes om te gebruiken tijdens de teambijeenkomst. De rest bewaar ik voor later.

Bijlage 9 Opdracht teamstudiemiddag en tijdplan.

De opdracht die ik heb bedacht gaat over het schetsen van beelden over het onderwijs van de toekomst en de veranderingen die daarvoor nodig zijn in onze school. Teamleden gaan in groepen van vier in gesprek en gebruiken de bouwstenen (zie hierboven), die passen bij het beeld. Hieronder staat een stappenplan dat ik maakte ter ondersteuning van de gesprekken-in-groepjes op de studiemiddag (Tijdplan zie bijlage 16). Tussen gesprek 1 en 2 en gesprek 2 en 3 is er een plenaire 'we-informer-en-elkaar-ronde'.



Tijd	Activiteit	Nodig
		Screen voor programma
13:30	Start. Toekomstbeeld in kleine groepen 5 van 4 pers.	Tekenpapier, stiften, bouwstenen
13:45	Presentatie 5x5 minuten	Tape + timer op screen
14:15	Veranderingen selecteren, schaallijn maken in groepjes	Tekenpapier 2x, stiften
14:30	Presentatie 5x5 minuten	Tape + timer op screen
15:00	Pauze met gebak	Koffie / thee / gebak
15:30	Kunnen we...	Screen meetypen van conclusies. Wie?
16:00	Stoppen	

Bijlage 10 Vragenlijst

*Ruim een jaar geleden heb je een teamenquête ingevuld.
De volgende vragen gaan over wat je sinds die tijd hebt meegemaakt.*

Een collega om hulp vragen

- 1) Neem een moment in gedachten, dat je een collega om hulp vroeg.
Wat deed je collega?

- 2) Wat was je conclusie over je hulpvraag?

Een collega om feedback vragen

- 3) Wat is jouw mening over 'een collega feedback geven' in jouw relatie met andere teamleden?

- 4) Kun je aangeven op welk moment 'een collega feedback geven' gemakkelijk voor je is?

- 5) Wanneer is 'een collega feedback geven' moeilijk voor je?

Kleur het rondje dat het best jouw mening weergeeft:

- 6) 'Als iemand van ons problemen heeft kan hij / zij rekenen op hulp van de collega's'

0	Geheel oneens	0	Oneens	0	Eens	0	Geheel mee eens
---	---------------	---	--------	---	------	---	-----------------

- 7) 'Teamleden vinden het gemakkelijk om andere leden om hulp te vragen'

0	Geheel oneens	0	Oneens	0	Eens	0	Geheel mee eens
---	---------------	---	--------	---	------	---	-----------------

- 8) 'Teamleden geven elkaar regelmatig terugkoppeling over elkaars bijdrage aan het team'

0	Geheel oneens	0	Oneens	0	Eens	0	Geheel mee eens
---	---------------	---	--------	---	------	---	-----------------

- 9) Vul deze zin aan. Ik wil graag.....

Bedankt voor je medewerking!

Bijlage 11 Analyse gespreksinhoud

Persoonlijke kwaliteiten		Opvattingen	Te bereiken doelen
01	Geduldig Open naar anderen	Kinderen leren van elkaar door in discussie te gaan Kinderen moeten leren omgaan met iedereen Alleen als je open bent, kan een ander je helpen Iedereen neemt actief deel op eigen manier/niveau	Vrijheid binnen kaders Zelfvertrouwen bevorderen
02	Discreet Kan goed luisteren Open voor anderen	Kinderen moeten zich prettig, veilig en geborgen voelen om te kunnen leren Feedback geven en ontvangen draagt bij de ontwikkeling van team en persoon Kwalitatief goede programma's ontstaan door bewust gemaakte keuzes	Leerkrachten steunen en helpen elkaar Waardering en vertrouwen geven en krijgen
03	Nuchter Goed in relativeren Gevoel voor humor Gezelschapsmens	In een goede sfeer kan iedereen beter werken en leren In een team 'sta je er niet alleen voor' Je hebt niet alleen de wijsheid. Je moet openstaan voor ideeën en adviezen. Nieuwe ontwikkelingen maken het onderwijs voor kinderen aantrekkelijk	Beloning voor de inspanningen Zelfstandigheid Eigen verantwoordelijkheid Respect voor elkaar
04	Flexibel Kan goed luisteren Kan relativeren Wanneer nodig; nee zeggen	Een kind dat goed in zijn vel zit, is al halverwege. Zorg bieden waar nodig. Er is een strakke organisatie en duidelijke structuur nodig om tot leren te komen Rust is een belangrijke voorwaarde voor leren Sociale contacten maken het leven mooi	Inzet van en plezier voor iedereen Verantwoordelijkheid Zelfvertrouwen
05	Betrokken Inhoudelijk sterk Doelgericht Collegiaal Open en geduldig	Samen weet je meer en samen lever je een betere kwaliteit Samen wordt het werk lichter, doordat je de last verdeelt Geen zorgen en veel plezier zijn belangrijk voor de ontwikkeling van kinderen Humor en complimenten dragen bij aan een goed pedagogisch klimaat / teamklimaat In een positieve sfeer kan iedereen optimaal presteren	Voldoening van de succeservaring Concrete haalbare plannen Een stap vooruit (Laten) ervaren dat problemen oplosbaar zijn
06	Luisterend oor voor collega's Behulpzaam Schoolbreed denker	Actieplannen moeten concreet zijn om ze te kunnen uitvoeren en evalueren Een visie moet de 'losse waarden van individuen' verbinden De inbreng van elk individu zorgt dat er betere beslissingen tot stand komen Gebruik van data verhoogt de kwaliteit van ons onderwijs	Kritisch onderzoekende houding bij kinderen Effectief onderwijs Vernieuwing t.b.v. onderwijs voor de toekomst
07	Streng+rechtvaardig Creatief Gestructureerd Goed in organiseren	Als iets je lukt waarover je vooraf je twijfels had, is de voldoening des te groter Met een team 'sta je er niet alleen voor' Voor het ontwikkelen van nieuwe dingen heb je tijd en energie nodig Een leerkracht kan haar persoonlijkheid en werkwijze inzetten om aan te sluiten bij de behoeften van een kind en ontwikkeling te stimuleren Als mensen zich prettig voelen, gaan ze grenzen verleggen Waardering is belangrijk voor ieders welbevinden	Welbevinden en waardering voor iedereen Grenzen verleggen
08	Doorzetter Positieve insteek Actief Het goed willen doen	Collega's vullen elkaar aan en steunen elkaar. Samen kun je meer Leren komt tot stand door aan te sluiten bij ervaringen en belevingen Succeservaringen, een goed voorbeeld en positieve stimulans leiden tot leren Een open sfeer, waarin ervaringen worden gedeeld, is belangrijk Gedeelde verantwoordelijkheid voelt lichter	Leren van verschillen Iedereen mag zichzelf zijn

Persoonlijke kwaliteiten		Opvattingen	Te bereiken doelen
09	Inzetbaar 1 t/m 8 Open persoon Geïnteresseerd Inhoudelijke kennis	Een goed voorbeeld in openheid en vragen stellen geeft een positieve sfeer en dat leidt tot leren. Samenwerken betekent elkaar ondersteunen, respect hebben voor kwaliteitsverschillen, open zijn, alles tegen elkaar durven zeggen/vragen en waardering krijgen/geven. Aansluiten bij het niveau van een kind is belangrijk om tot leren te komen.	Iedereen mag er zijn / doet er toe / is belangrijk Groeien naar eigen mogelijkheden Optimale ontwikkelkansen voor elk kind Iedereen mag vragen stellen
10	Reflectief Feedback geven Relativeren Humor	Ervaringen (goed en slecht) delen met anderen geeft een goed gevoel Dat 'er ontwikkeling in zit' wordt gestimuleerd door reflectie en feedback Met elkaar leren lukt in themavergaderingen, klassenbezoek en informeel contact We kunnen elkaar helpen ontwikkelen Kinderen moeten sociale vaardigheden leren, die hebben ze later hard nodig Een prettige sfeer en respect in de omgang met elkaar is belangrijk Relativeren kan helpen bij het vinden van het juiste perspectief	Ongedwongenheid Ontwikkeling stimuleren Het juiste perspectief Rust en tevredenheid
11	Didactische kennis Overwinnen van angsten	Samen werken met een zelfde doel geeft energie Grote inhoudelijke kennis maakt mensen breed inzetbaar Een 'AHA-erlebnis' bij een kind werkt motiverend voor een leerkracht Selecteren van kennis, adviezen en materialen verlicht leerkrachten bij hun werk Leerlijnen leveren een bijdrage aan het onderwijs op onze school Het vertrouwen van kinderen geeft waardering voor de leerkracht	Omgang met gelijkgestemde zielen Gevoel van nut te zijn
12	Plannen/organiseren Prioriteiten stellen Schoolbreed kijken Signaleren Procedures verbeteren	Verzamelen van gegevens leidt tot herkennen van signalen en maakt preventief handelen mogelijk Observeren en 'in gesprek gaan' geven informatie over 'wat werkt' Signalen moeten serieus worden genomen. Ze maken betere afstemming mogelijk. Kritiek geven over verwachtingen is gemakkelijk. Het is moeilijk als het de persoon kan raken. Ik wil niemand afvallen en me niet beter voelen dan een ander. Betrokkenheid van kinderen kan vergroot worden door behoeften in kaart te brengen	Kennis delen Elkaar helpen
13	Omgaan met mensen 'Dingen uit handen durven geven' Plooibaar	Samen positieve resultaten behalen en plannen maken geeft voldoening Een goed team met een goede werksfeer geeft goed onderwijs Het is belangrijk 'achter je team te staan'; faciliteren en ondersteunen Feedback kan het best op een positieve constructieve manier worden gegeven Enthousiasme van teamleden werkt aanstekelijk Respect voor kwaliteiten en autonomie laat mensen beter functioneren	Successen vieren Geluk en vertrouwen voor kinderen Elkaar helpen door kwetsbaar durven zijn Ruimte voor iedereen 'Die het weet mag het zeggen' Het beste uit mensen halen
14	Rustig en geduldig Gevoelig voor sfeer en stemming Observant Kanjertainer	Een veilige omgeving met bekende mensen stimuleert openheid Samen nadenken en voorbereiden geeft meer zekerheid over dat het goed gaat Om kwaliteiten te benutten, moet je elkaar en elkaars kwaliteiten kennen Aandacht voor sociale vaardigheden is erg belangrijk voor een veilig gevoel van kinderen	Kennis delen Gezellige en veilige werksfeer voor iedereen

Persoonlijke kwaliteiten		Opvattingen	Te bereiken doelen
15	Gevoelig voor trends Plichtsgetrouw Grote inzet Gemakkelijk benaderbaar/ open MRT specialist	Duidelijke afspraken met inbreng van iedereen geeft rust en een compleet plaatje In een goede sfeer wordt goed gewerkt; saamhorigheid, gezelligheid, als één team We kunnen problemen voorkomen door nieuwe ontwikkelingen te bespreken en ons standpunt te bepalen. Bij het verbeteren van ons onderwijs kunnen we ervaringen van anderen benutten Bij een team kun je terecht voor waardering en advies	Optimale ontwikkelingskansen voor elk kind 'Eruit halen wat erin zit' 'Up to date' blijven
16	Open en eerlijk Doener Gemakkelijk contact Durf kwetsbaar te zijn Humor Inlevingsvermogen	Onderwijs vormgeven gaat het best met z'n allen Betrokkenheid bij elkaar en leren van elkaar in het hele team is belangrijk Als je kwetsbaar durft te zijn kun je hulp van anderen en feedback verwachten Betekenisvol leren en rekening houden met de ontwikkeling van een kind is belangrijk	Gelijkwaardige relaties met iedereen Iedereen krijgt aandacht Totale ontwikkeling van een kind 'Spelend leren van kinderen'
17	Flexibel Creatief Prioriteiten stellen	Vertrouwen, steun en adviesvragen van collega's maken mijn werk waardevol Met collega's plannen maken, draagt bij aan het beter functioneren van kinderen Behoeften van kinderen opsporen helpt bij het maken van plannen Kinderen moeten (naast didactisch) ook sociaal emotioneel op maat kunnen werken	Functioneren van kinderen verbeteren Zorg op maat Iedereen mag zichzelf zijn Presteren op eigen niveau
18	Pedagogische kennis Eerlijk + rechtvaardig 'Het hart op de tong'	Goed overleg zorgt voor 'samen groeien naar de juiste aanpak' Iedereen in zijn waarde laten en van daaruit werken aan ontwikkeling is van belang Spelend en betekenisvol leren past bij de leeftijdsgroep In interactie kunnen verschillende meningen naar voren komen, waarna de juiste keuzes kunnen worden gemaakt.	Iedereen mag zijn zoals hij is Iedereen heeft 'oog voor elkaar' Zelfvertrouwen
19	Inzet + flexibiliteit Openheid Eerlijkheid Probleemoplosser Zorgvuldig in contact	Als team 'staan we samen sterk'. Samen hebben we de kwaliteiten. Ieder heeft zijn eigen specialisatie. In een ontspannen sfeer worden betere beslissingen genomen. Kinderen moeten 'positieve kanten van elkaar leren zien', daarover ga je in gesprek Pas 'als kinderen goed in hun vel zitten', kunnen ze goed presteren In het belang van de school moeten we als één team naar buiten treden 'Mensen van buiten' moeten zich welkom voelen op onze school (eerste indruk)	Harmonieus samenwerken Positieve energie voor iedereen Iedereen voelt zich thuis bij ons
20	Inlevingsvermogen Bij mij kun je terecht Eerlijk	Om goed te kunnen functioneren hebben we complimenten en bevestiging nodig 'Iedereen kijkt anders' afhankelijk van ervaring, belangstelling en actuele bezigheden Het is belangrijk 'op je strepen te gaan staan' en je mening te geven Een goede voorbereiding zorgt voor een zelfverzekerd gevoel Sociaal emotionele ontwikkeling zou een centrale rol moeten krijgen in ons lesprogramma en niet 'er aan werken als het mis is gegaan'.	Een 'Yes-gevoel' voor iedereen Iedereen durft zijn mening te geven Aandacht voor sociaal emotionele ontwikkeling

Opvattingen over:

Groen = organisatorische zaken

Rood = kind - leerkracht relatie

Blauw = relaties tussen teamleden

Bijlage 12 Opvattingen

Opvattingen organisatorische zaken

Kwalitatief goede programma's ontstaan door bewust gemaakte keuzes
Actieplannen moeten concreet zijn om ze te kunnen uitvoeren en evalueren
Gebruik van data verhoogt de kwaliteit van ons onderwijs
Voor het ontwikkelen van nieuwe dingen heb je tijd en energie nodig
Grote inhoudelijke kennis maakt mensen breed inzetbaar
Selecteren van kennis, adviezen en materialen verlicht leerkrachten bij hun werk
Leerlijnen leveren een bijdrage aan het onderwijs op onze school
Verzamelen van gegevens leidt tot herkennen van signalen en maakt preventief handelen mogelijk
Observeren en 'in gesprek gaan' geven informatie over 'wat werkt'
Signalen moeten serieus worden genomen. Ze maken betere afstemming mogelijk.
We kunnen problemen voorkomen door nieuwe ontwikkelingen te bespreken en ons standpunt te bepalen.
Bij het verbeteren van ons onderwijs kunnen we ervaringen van anderen benutten
Behoeften van kinderen opsporen helpt bij het maken van plannen
'Mensen van buiten' moeten zich welkom voelen op onze school (eerste indruk)
Een goede voorbereiding zorgt voor een zelfverzekerd gevoel

Opvattingen kind-leerkracht-relatie

Kinderen leren van elkaar door in discussie te gaan
Kinderen moeten leren omgaan met iedereen
Iedereen neemt actief deel op eigen manier/niveau
Kinderen moeten zich prettig, veilig en geborgen voelen om te kunnen leren
Nieuwe ontwikkelingen maken het onderwijs voor kinderen aantrekkelijk
Een kind dat goed in zijn vel zit, is al halverwege. Zorg bieden waar nodig.
Er is een strakke organisatie en duidelijke structuur nodig om tot leren te komen
Rust is een belangrijke voorwaarde voor leren
Geen zorgen en veel plezier zijn belangrijk voor de ontwikkeling van kinderen
Een leerkracht kan haar persoonlijkheid en werkwijze inzetten om aan te sluiten bij de behoeften van een kind en ontwikkeling te stimuleren
Leren komt tot stand door aan te sluiten bij ervaringen en belevingen
Succeservaringen, een goed voorbeeld en positieve stimulans leiden tot leren
Een goed voorbeeld in openheid en vragen stellen geeft een positieve sfeer en dat leidt tot leren.
Aansluiten bij het niveau van een kind is belangrijk om tot leren te komen.
Kinderen moeten sociale vaardigheden leren, die hebben ze later hard nodig
Een 'AHA-erlebnis' bij een kind werkt motiverend voor een leerkracht
Het vertrouwen van kinderen geeft waardering voor de leerkracht
Betrokkenheid van kinderen kan vergroot worden door behoeften in kaart te brengen
Aandacht voor sociale vaardigheden is erg belangrijk voor een veilig gevoel van kinderen
Betekenisvol leren en rekening houden met de ontwikkeling van een kind is belangrijk
Kinderen moeten (naast didactisch) ook sociaal emotioneel op maat kunnen werken
Spelend en betekenisvol leren past bij de leeftijdsgroep
Kinderen moeten 'positieve kanten van elkaar leren zien', daarover ga je in gesprek
Pas 'als kinderen goed in hun vel zitten', kunnen ze goed presteren
Sociaal emotionele ontwikkeling zou een centrale rol moeten krijgen in ons lesprogramma en niet 'er aan werken als het mis is gegaan'.
Als iets je lukt waarover je vooraf je twijfels had, is de voldoening des te groter.

Bijlage 13 Opvattingen relaties tussen teamleden

Waarom zijn teamrelaties belangrijk?	In een goede sfeer kan iedereen beter werken en leren In een team 'sta je er niet alleen voor' Sociale contacten maken het leven mooi Samen weet je meer en samen lever je een betere kwaliteit Samen wordt het werk lichter, doordat je de last verdeelt De inbreng van elk individu zorgt dat er betere beslissingen tot stand komen Met een team 'sta je er niet alleen voor' Collega's vullen elkaar aan en steunen elkaar. Samen kun je meer Gedeelde verantwoordelijkheid voelt lichter Ervaringen (goed en slecht) delen met anderen geeft een goed gevoel Met elkaar leren lukt in themavergaderingen, klassenbezoek en informeel contact We kunnen elkaar helpen ontwikkelen Samen werken met een zelfde doel geeft energie Samen positieve resultaten behalen en plannen maken geeft voldoening Een goed team met een goede werksfeer geeft goed onderwijs Het is belangrijk 'achter je team te staan' Enthousiasme van teamleden werkt aanstekelijk Samen nadenken en voorbereiden geeft meer zekerheid over dat het goed gaat Duidelijke afspraken met inbreng van iedereen geeft rust en een compleet plaatje Onderwijs vormgeven gaat het best met z'n allen Betrokkenheid bij elkaar en leren van elkaar in het hele team is belangrijk Vertrouwen, steun en adviesvragen van collega's maken mijn werk waardevol Met collega's plannen maken, draagt bij aan het beter functioneren van kinderen Goed overleg zorgt voor 'samen groeien naar de juiste aanpak' In interactie kunnen verschillende meningen naar voren komen, waarna de juiste keuzes kunnen worden gemaakt. Als team 'staan we samen sterk'. Samen hebben we de kwaliteiten. Ieder heeft zijn eigen specialisatie. In het belang van de school moeten we als één team naar buiten treden
Hoe zien goede teamrelaties eruit?	Alleen als je open bent, kan een ander je helpen Feedback geven en ontvangen draagt bij de ontwikkeling van team en persoon Je hebt niet alleen de wijsheid. Je moet openstaan voor ideeën en adviezen. Humor en complimenten dragen bij aan een goed pedagogisch klimaat / teamklimaat In een positieve sfeer kan iedereen optimaal presteren Een visie moet de 'losse waarden van individuen' verbinden Als mensen zich prettig voelen, gaan ze grenzen verleggen Waardering is belangrijk voor ieders welbevinden Een open sfeer, waarin ervaringen worden gedeeld, is belangrijk Samenwerken betekent elkaar ondersteunen, respect hebben voor kwaliteitsverschillen, open zijn, alles tegen elkaar durven zeggen/vragen en waardering krijgen/geven. Dat 'er ontwikkeling in zit' wordt gestimuleerd door reflectie en feedback Relativeren kan helpen bij het vinden van het juiste perspectief Kritiek geven over verwachtingen is gemakkelijk. Het is moeilijk als het de persoon kan raken. Ik wil niemand afvallen en me niet beter voelen dan een ander. Het is belangrijk 'achter je team te staan'; faciliteren en ondersteunen Feedback kan het best op een positieve constructieve manier worden gegeven Respect voor kwaliteiten en autonomie laat mensen beter functioneren Een veilige omgeving met bekende mensen stimuleert openheid Om kwaliteiten te benutten, moet je elkaar en elkaars kwaliteiten kennen Bij een team kun je terecht voor waardering en advies Als je kwetsbaar durft te zijn kun je hulp van anderen en feedback verwachten Iedereen in zijn waarde laten en van daaruit werken aan ontwikkeling is van belang In een ontspannen sfeer worden betere beslissingen genomen. Om goed te kunnen functioneren hebben we complimenten en bevestiging nodig 'Iedereen kijkt anders' afhankelijk van ervaring, belangstelling en actuele bezigheden Het is belangrijk 'op je strepen te gaan staan' en je mening te geven Een prettige sfeer en respect in de omgang met elkaar is belangrijk In een goede sfeer wordt goed gewerkt; saamhorigheid, gezelligheid, als één team

Bijlage 14 Hoe zien goede teamrelaties eruit?

Werksfeer	Een <u>open sfeer</u>, waarin ervaringen worden gedeeld, is belangrijk Een <u>veilige</u> omgeving met bekende mensen stimuleert <u>openheid</u> In een <u>ontspannen sfeer</u> worden betere beslissingen genomen Een <u>prettige sfeer</u> en <u>respect</u> in de omgang met elkaar is belangrijk In een <u>goede sfeer</u> wordt goed gewerkt; <u>saamhorigheid</u>, <u>gezelligheid</u>, als één team In een <u>positieve sfeer</u> kan iedereen optimaal presteren Als mensen zich <u>prettig voelen</u>, gaan ze grenzen verleggen <u>Humor</u> en <u>complimenten</u> dragen bij aan een goed pedagogisch klimaat / teamklimaat
Open zijn	Alleen als je <u>open</u> bent, kan een ander je helpen open zijn, <u>alles tegen elkaar durven zeggen/vragen</u> Een <u>veilige</u> omgeving met bekende mensen stimuleert <u>openheid</u> Als je <u>kwetsbaar</u> durft te zijn kun je hulp van anderen en <u>feedback</u> verwachten Je hebt niet alleen de wijsheid. Je moet <u>openstaan voor</u> ideeën en adviezen.
Reflectie / feedback	<u>Feedback</u> geven en ontvangen draagt bij de ontwikkeling van team en persoon Dat 'er ontwikkeling in zit' wordt gestimuleerd door <u>reflectie</u> en <u>feedback</u> Als je <u>kwetsbaar</u> durft te zijn kun je hulp van anderen en <u>feedback</u> verwachten <u>Kritiek</u> geven over verwachtingen is gemakkelijk. Het is moeilijk als het de persoon kan raken. Ik wil niemand afvallen en me niet beter voelen dan een ander. <u>Feedback</u> kan het best op een positieve constructieve manier worden gegeven Het is belangrijk 'op je strepen te gaan staan' en je <u>mening te geven</u>
Waarderen	<u>Humor</u> en <u>complimenten</u> dragen bij aan een goed pedagogisch klimaat / teamklimaat <u>Waardering</u> is belangrijk voor ieders welbevinden Samenwerken betekent elkaar <u>waardering krijgen/geven</u>. Om goed te kunnen functioneren hebben we <u>complimenten en bevestiging</u> nodig
Samen doen	Een visie moet de 'losse waarden van <u>individueel</u>' verbinden In een <u>goede sfeer</u> wordt goed gewerkt; <u>saamhorigheid</u>, <u>gezelligheid</u>, als één team
Steunen / helpen	Samenwerken betekent elkaar <u>ondersteunen</u>, <u>Relativeren</u> kan helpen bij het vinden van het juiste perspectief Het is belangrijk 'achter je team te staan'; <u>faciliteren en ondersteunen</u> Bij een team kun je terecht voor <u>waardering</u> en <u>advies</u>
Verschillen benutten	respect hebben voor <u>kwaliteitsverschillen</u> <u>respect</u> in de omgang met elkaar is belangrijk Respect voor <u>kwaliteiten</u> en <u>autonomie</u> laat mensen beter functioneren Om <u>kwaliteiten</u> te benutten, moet je elkaar en elkaars kwaliteiten kennen Iedereen in zijn <u>waarde</u> laten en van daaruit werken aan ontwikkeling is van belang 'Iedereen kijkt anders' afhankelijk van ervaring, belangstelling en actuele bezigheden

Bijlage 15 De wensen uit de interviews

Naam	Wensen....	Categorie**
03	1. Goede communicatie binnen de school. Collega's durven dingen tegen elkaar te zeggen. 2. Respectvol omgaan met elkaar op de school. Als we dat doen, heeft dat uitstraling naar ouders en kinderen, buurt. 3. Plezier in het werk voor iedereen.	F D B
04	1. Instroom van jongere en mannelijke leerkrachten. 2. Kleinere groepen. 3. Tijd voor elkaar bij teamleden. Soc. contacten. Meer van elkaar leren op een informele manier. Ik wil graag meer in gesprek kunnen gaan; aansluitend aan werktijd en onder werktijd.	U U O
11	1. Ik wens dat om hulp / advies vragen in ons team gezien kan worden als iets normaals, dat standaard bij ons werk hoort. 2. Ik zou willen, dat er eens wat zekerheid was over mijn plaats de komende jaren. Elk jaar weer opnieuw afwachten kost enorm veel kruim. 3. Ik wil graag, dat we eerlijk durven uitkomen voor onze mening in vergaderingen. Zeker wat de werkbelasting betreft, want ik heb het gevoel (en hoor het wel eens in de wandelgang) dat dit niet gebeurt.	O U O
09	1. Ik wil graag intervisiegesprekken plannen om elkaar te ondersteunen. 2. Er zou meer aandacht moeten zijn voor ouderbetrokkenheid, door meer informele contacten. 3. Kinderen zouden meer buiten de klas moeten kunnen werken.	S/H D D
07	1. Jonge mensen in ons team, omdat zij nieuwe ideeën meebrengen. 2. Meer van elkaars kwaliteiten gebruik maken. Welke kwaliteiten kunnen we nog beter benutten? Daarvoor moeten we elkaar beter leren kennen. 3. Iedereen kan alles tegen elkaar zeggen	U H F
16	1. Kleuteronderwijs, waarbij op een betekenisvolle manier wordt geleerd en waarbij rekening wordt gehouden met de ontwikkeling van het kind. 2. Kleuteronderwijs moet geen ondergeschoven kindje zijn. Vanuit het team mag wel wat meer belangstelling zijn voor de kleuters. Het zou fijn zijn als teamleden 'er weet van hebben' wat kleuteronderwijs inhoud en wat de waarde van het kleuteronderwijs is voor de ontwikkeling van kinderen. 3. Volgend schooljaar opnieuw themavergaderingen, waarbij iedereen kan werken aan zijn / haar eigen ontwikkeling binnen het werk.	D O S
14	1. Ik wil graag meer mogelijkheden om bij collega's in de klas te gaan kijken. Ik zou graag met een vraag de tijd hebben om te kijken bij iemand die me kan helpen. 2. Ik vind dat we als team meer zicht moeten krijgen op elkaars kwaliteiten, zodat we ze beter kunnen benutten. 3. Ik wil graag kijken op andere scholen om van te leren	S/H H S
17	1. Ik wil mijn kennis over gedrag overdragen aan collega's. 2. Ik wil graag meedenken en helpen bij uitvoering van handelingsplannen 3. Ik wil graag ondersteuning bieden in groepen waar dat nodig is; schoolbreed gekeken.	L H H
05	1. Een werkbare situatie voor iedereen met het oog op de komende veranderingen / bezuiniging. 2. Opgebouwde sfeer en collegialiteit op de Kinderboom vol kunnen houden in de toekomst als de druk groter wordt. Ik wil graag aandacht vragen voor druk van buiten en wat dat doet voor ons team. 3. 1- zorgroute als team blijven dragen en samen blijven groeien.	D D L
13	1. Een school waar je nog meer recht doet aan het individu met onderwijs dat lijkt op het nieuwe leren. Hiermee wil ik me graag onderscheiden van andere scholen 2. Een echt team voor wat betreft samenwerking en ook betreft sfeer. Openheid, kwetsbaarheid en enthousiasme zijn van belang als we samen willen leren. 3. Meer jonge mensen in ons team.	D O U

20	1. Ik zou voor ons team graag minder werkdruk willen en meer rust. 2. Ik zou willen dat iedereen bij ons op school vaak een 'Yes- gevoel' heeft. 3. Ik wil een veilige en prettige leeromgeving voor iedereen in onze school.	D D D
06	1. Meer rust voor ons allemaal. Dat kunnen we bereiken door duidelijker afbakenen 'wat we wel en niet doen'; prioriteiten te stellen. 2. Inspiratie. We moeten ons voorbereiden op het onderwijs van de toekomst, daarvoor zijn vernieuwingen nodig. 3. Meer resultaatgericht werken. We moeten weten wat we doen en wat het effect is van een bepaalde aanpak.	S D D
02	1. Meer ontspannen, meer kameraadschappelijk met elkaar omgaan. Ik wil graag dat we meer persoonlijk met elkaar om kunnen gaan, elkaar meer leren kennen en daardoor meer vertrouwen hebben in elkaar. 2. Meer inhoudelijk overleg dat meer praktijkgericht is. De balans tussen werkplekgerelateerd werk en het grotere geheel kan beter bij vergaderingen en overleg! 3. Elkaar feedback geven en daarmee ontwikkeling bij iedereen stimuleren.	O S F
15	1. Ik wil graag meer gebruik maken van elkaars expertise en meer leren van elkaar in het team. 2. Ik wil graag meer bewust keuzes maken met het team over 'wat we wel of niet doen'. We moeten ook dingen schrappen, want de werkdruk is te hoog. Ik vind dat we ons moeten verdiepen, zodat we weten wat de grondslag is van onze keuzes in de dagelijkse praktijk. 3. Ik vind gezelligheid heel belangrijk. We zouden regelmatig tijd moeten hebben om samen iets leuks doen.	H/L S O
08	1. Open sfeer. Elkaar om hulp durven vragen. 2. Een groepsgevoel in het team. Gezelligheid en informele contacten. 3. Dat je jezelf mag zijn in de groep, die het team is. Van verschillen kun je leren.	H O L
19	1. Ik wil graag dat de werkdruk minder wordt. Door de tijdsdruk hebben we geen tijd om 'er voor elkaar te zijn'. Ik zou willen dat het wél kon. 2. Ik wil de harmonieuze samenwerking die ik nu ervaar graag voortzetten en de aanwezige kwaliteiten benutten van alle teamleden. 3. Ondanks alle bezuinigingen wil ik toch graag passend onderwijs kunnen blijven bieden voor kinderen.	O H D
18	1. Schoolbreed werken. Ontwikkeling van 1 t/m 8 met soepele overgangen tussen de groepen. 2. Op een positieve manier met het team werken aan de schoolbrede opdracht. 3. Oog voor verschillen in tempo en kwaliteiten van collega's. Elkaar helpen vind ik heel belangrijk en ook gebruik maken van elkaars kwaliteiten (Niet iedereen hoeft een 'computernert' te zijn!)	D S H
10	1. Ik wens voor ons team meer ongedwongenheid. Er is al veel gezelligheid. 2. Ik wil graag dat we meer als één team naar buiten treden. Het is belangrijk dat de school zich laat zien naar buiten (ouders / buurt). Ik zou willen dat alle teamleden dat belang zien en er dus geen discussie ontstaan over wie wel of niet aanwezig <u>moet</u> zijn. Iedereen zou er gewoon moeten zijn (eventuele uitzonderingen daargelaten natuurlijk). 3. Ik zou graag in de huidige positieve sfeer verder werken in groep 8.	O D B
01	1. Ik vind het prettig om in een team te werken, omdat er meer mogelijk is met meer kwaliteiten. 2. Ik wil graag goede en slechte ervaringen delen met teamleden 3. Ik vind dat we sociale contacten moeten bevorderen. Ze leveren nieuwe opvattingen en ideeën op. Samen weet je meer.	L H L
12	1. Ik wil graag meer werkoverleg over inhoud van het onderwijs, zoals de themavergaderingen. 2. Ons team zou meer tijd moeten hebben voor gezelligheid. 3. Ik zou meer willen weten over wat er in andere groepen / schoolbreed speelt. Leren van elkaar kan hierdoor worden bevorderd.	S O/B L

Categorie**:

S= suggestie t.b.v. organisatie	U= utopische wensen
L= onderling lerende van teamleden	H= elkaar helpende teamleden
D= suggestie doel	B= beleving
F= elkaar feedback geven	O= omgang met collega's

Bijlage 16 Wensen uit de interviews teamrelaties

Onderling lerende teamleden	1-zorgroute als team blijven dragen en samen blijven groeien. Leren van elkaars expertise. Van verschillen kun je leren. Er is meer mogelijk met meer kwaliteiten. Kennis overdragen aan collega's. Samen weet je meer. Contacten moeten worden bevorderd. Willen weten wat in andere groepen/schoolbreed speelt t.b.v. leren van elkaar.
Elkaar feedback geven	Collega's durven dingen tegen elkaar te zeggen. Iedereen kan alles tegen elkaar zeggen. Elkaar feedback geven en daarmee ontwikkeling bij iedereen stimuleren.
Elkaar helpende teamleden	Intervisiegesprekken organiseren. Gebruik maken van elkaars kwaliteiten. Wat kan iedereen? Elkaars kwaliteiten leren kennen en beter benutten. De aanwezige kwaliteiten benutten van alle teamleden. Elkaar helpen door klassenbezoeken mogelijk te maken. Meer gebruik maken van elkaars expertise. Meedenken en helpen bij de uitvoering van handelingsplannen. Ondersteuning bieden in groepen waar dat nodig is. Open sfeer. Elkaar om hulp durven vragen. Oog voor en accepteren van verschillen. Niet iedereen hoeft alles te kunnen. Samen delen van goede en slechte ervaringen.

Samenvattende bouwstenen t.b.v. de studiemiddag:

- Van verschillen kun je leren. Niet iedereen hoeft alles te kunnen.
- Weten wat in andere groepen/schoolbreed speelt. Samen weet je meer.
- Collega's durven dingen tegen elkaar te zeggen. Er wordt ontwikkeling bij iedereen gestimuleerd.
- Aanwezige kwaliteiten benutten van alle teamleden. Wat kan iedereen?
- Meedenken en helpen en ondersteuning bieden. Om hulp durven vragen.
- Samen delen van goede en slechte ervaringen.

Bijlage 17 Acties

Teamstappen voor de toekomst. Kunnen we...

1. Leren van andere scholen in de stichting
 - Uitbreiden van contactmogelijkheden en leren van elkaar.
 - Tijd vrijmaken om andere scholen te bezoeken om te kunnen kijken en leren.
 - Overleg met (leerkrachten van) andere scholen organiseren. Netwerken?
 - Intranet van Leerrijk! om contacten tussen personeelsleden te bevorderen. Bijv. Prikbord met vraag en aanbod voor hulp aan elkaar.
 - Samenwerken met andere scholen en instanties (dagarrangement).
2. Leren van elkaar op onze school
 - Contacten tussen teamleden bevorderen.
 - Dingen tegen elkaar durven zeggen.
 - Leerkrachten delen goede en slechte ervaringen met elkaar.
 - Leerkrachten weten wat er schoolbreed speelt.
 - Tijd vrijmaken voor dit soort overleg. Samen weet je meer.
 - Klassenmanagement optimaliseren.
 - Elkaars kwaliteiten / specialisme inventariseren. Je hoeft niet alles te kunnen.
 - Heterogene teamgroepen. Van verschillen kun je leren.
 - Roosters afstemmen, zodat kwaliteiten optimaal benut worden.
 - Jezelf kwetsbaar durven opstellen. Om hulp vragen.
3. Digitale scholing van leerkracht en leerling
 - Bijscholing van het team om ontwikkelingen te kunnen volgen (social media).
 - Ontwikkeling op het gebied van ICT bij iedereen stimuleren.
4. Het team wil nadenken over maatschappelijke ontwikkelingen.
 - Overlegmomenten nodig.
 - Inspelen op maatschappelijke ontwikkelingen (groepsgrootte, vergrijzing lkr., beschikbare middelen).
 - Bepalen onderwijsvisie.
 - Beslissingen nemen die in de visie passen.
 - Optimale ontwikkelingskansen voor alle kinderen (speciale kinderen, rugzakken enz.)
 - Aandacht voor de sociale ontwikkeling van kinderen.

Overzicht van de informatie uit de notulen en van de gebruikte flaps.

Bijlage 18 Resultaten vragenlijsten

1	2	3	4	5	6***	7***	8***	9
Reactie collega	Conclusie hulp vragen	Feedback	Gemakkelijk	Moeilijk	Op hulp rekenen	Hulp vragen	Terugkoppeling	Ik wil...
+ IIIII-III-III-III-I	Bevestiging 2x	We zijn te voorzichtig	Betreft eigen expertise 2x	Ander ziet het belang niet	Geheel oneens	Geheel oneens	Geheel oneens II	Schoolbreed hulp en expertise inzetten
	Tijdbesparing 2x	Op een positieve manier is prima 3x	Compliment en geven 4x	Aanspreken op negatieve dingen 2x	Oneens	Oneens IIIII-III	Oneens IIIII-III-I 1/2	Samenwerken in open en positieve sfeer, waar fouten maken mag.
	Snel aan de slag 6x	Elkaar steunen. Je kunt het niet alleen. 2x	Als de ander ervoor 'open staat'	Als er meteen excuses komen	Eens IIIII-III-I	Eens IIIII-III	Eens II-1/2	Als één team naar buiten treden.
		Helpt je 'op een rijtje te zetten'	Als de ander 'kan ontvangen'	Ander niet ontvankelijk is 2x	Geheel mee eens IIIII-	Geheel mee eens	Geheel mee eens	Elkaar alles zeggen = elkaar helpen
		Samen weet je meer dan alleen	Klein dingetje 2x	Persoon gaat kwetsen 3x				Vakantie om bij te tanken
	Feedback gekregen	Noodzakelijk voor leren van elkaar	Belangrijk voor mij	Over minder leuke dingen gaat		Afhankelijk van de persoon 2x	Meer per bouw dan schoolbreed	Wederzijds respect en professionele reactie in communicatie
	Nuttige info 3x	Zou moeten kunnen 2x	Op vraag van de ander	Bij eerdere negatieve reactie van de ander 4x		Ikzelf niet. Anderen wel?	Wordt aan gewerkt 2x	Een vaste baan
	Probleem opgelost 3x	Gebeurt niet genoeg 2x	Bij een goede samenwerkingsrelatie met de ander 3x	Doe ik het op de juiste steunende manier?				Samen ervoor staan. Groeien naar een 'warme' school.
		Vanzelfsprekend		Als iets al jaren speelt				Meer waardering uitspreken en letten op positieve elementen
		Ik vind dat denk ik gemakkelijker dan andere teamleden						Nog meer leren van collega's
		Je leert er altijd van	1-op-1 Eerst nadenken					Doorbouwen zoals we begonnen zijn.
	Een ander vragen	Spiegelen wat je ziet	Collega die zelf met hulpvraag komt	Iets kan / moet anders				Hulp vragen zonder schaamte
		Complimenten geven	Positieve feedback					Dat we openstaan om feedback te ontvangen
								Feedback over mijn bijdrage aan het team
								?
		Je kunt er van leren, is motiverend en komt de relaties ten goede.	In een sfeer van vertrouwen en veiligheid	Negatieve feedback. Je moet zeker zijn van jezelf. Goede woordkeus is belangrijk.				Er aan meewerken dat we een nog beter team worden

***Als er 2 bolletjes gekleurd zijn in de vragenlijst, heb ik 1 punt verdeeld over 2 antwoorden.

Bijlage 19 Evaluatiemodel

The Kirkpatrick Model for Evaluation

- Vier niveau's
 1. Reactie van mensen, zijn de deelnemers tevreden? Wat zijn ze van plan te doen met wat ze hebben geleerd?
 2. Het geleerde, Welke vaardigheden, kennis en attitude is veranderd? En hoeveel?
 3. Het gedrag, hebben deelnemers hun gedrag veranderd op grond van hetgeen ze hebben geleerd?
 4. Resultaten, heeft de verandering een positief effect gehad op de organisatie/school?
- De zekerheid dat een effect aan een interventie toe te schrijven is neemt toe indien:
 1. Het effect vaker optreedt,
 - bij meer leerlingen, in meer groepen, in meer scholen
 - op meer verschillende tijdstippen
 2. Het effect met meer verschillende instrumenten wordt vastgesteld (bijvoorbeeld met observaties, vragenlijsten en interviews).

Kirkpatrick notes in his book, 'Evaluating Training Programs (Third Edition)' that "none of the levels should be bypassed simply to get to level that the trainer considers the most important."

The four levels of Kirkpatrick's evaluation model essentially measure:

1. Reaction - what participants thought and felt about the training (satisfaction; "smile sheets")
2. Learning - the resulting increase in knowledge and/or skills, and change in attitudes
3. Behavior - transfer of knowledge, skills, and/or attitudes from classroom to the job (change in job behavior due to training program)
4. Results - the final results that occurred because of attendance and participation in a training program (can be monetary, performance-based, etc.)

Several authors have suggested an addition of a fifth level of evaluation. JJ Phillips has argued for the addition of a "Return on Investment (ROI) level which is essentially about comparing the fourth level of the standard model to the overall costs of training. Roger Kaufman has argued that ROI is essentially a level-four type of evaluation since it is still internal to the organization and that a fifth level of evaluation should focus on the impact of the organization on external clients and society.

Bron: Wikipedia

Bijlage 20 Taakontwikkeling Intern Begeleider

Fase 1: intern begeleiding als RT +	• RT-taken, curatief gericht op lezen, taal en rekenen • adviseren van leerkrachten bij het opstellen en uitvoeren van HP • leveren van diagnostische basis en leermiddelen • buiten de klas 'behandelen' • inhoudelijke deskundigheid belangrijk
Fase 2: instrument en systeemontwikkeling	• verantwoordelijkheid bij de leerkracht, ib-er ondersteunt bij de zorg • accent op lezen, taal en rekenen / leerproblemen • samenhangende elementen: leerlingvolgsysteem, leerling-/groepsbespreking in teamverband, orthotheek en IB-er • werkzaamheden gericht op toetsen en administratie / organisatorische deskundigheid
Fase 3: de intern begeleider als collegiaal consulent	• ib heeft een vaste plaats in school, discussie over afstemming met directietaken en RT-taken • leerling- en groepsbesprekingen, besprekingen met individuele leerkrachten / collegiale consultatie • ib-er is volgend (niet sturend), ondersteunt de leerkracht bij het maken van keuzes, leerkracht bepaalt wat hij/zij inbrengt • communicatieve vaardigheid van belang
Fase 4: de intern begeleider als coach	• coaching is een belangrijk instrument om een organisatie lerend te maken • gericht op het verwezenlijken van onderwijskundige doelen en implementatie van schoolbeleid • vooral gericht op competenties van individuele teamleden • discussie over lijn- of staffunctie
Fase 5: de intern begeleider als kenniscoördinator	• koppelen individueel leren en uitwisseling aan collectief leren van het team • werkt alleen wanneer structuur en cultuur van de school collectief leren stimuleert en het leren niet binnen de muren van de klas blijft • kenniscoördinator: Wat willen we worden? Wat moeten we dan nog leren? Welke kennis is aanwezig? Hoe kunnen we kennis beter spreiden? • ib-er heeft inzicht in het leren van professionals in een werksituatie en de vaardigheid om dat leren te stimuleren, kent de visie, ambitie en beleid van de school • discussie over afstemming met directietaken