Al pratende leert men!

Yvonne van Loon

Dit meesterstuk gaat over sociaal leren binnen de onderwijspraktijk. Welke voorwaarden zijn daarvoor nodig? Hoe onderzoek je waar het team zich bevindt alvorens te kunnen bepalen waar de eerste interventies gepleegd kunnen worden? De eerste stap is dichterbij dan je denkt.

- Je moet de bloemen water geven, niet het onkruid -

Student: Yvonne van Loon
Studentnummer: 2043639
Docent: Tineke van Alphen
Opleiding: Fontys OSO
Leerroute: Master SEN
Module: IB06 – leer en onderzoekslijn
Datum: Juni 2012

Samenvatting

Binnen mijn organisatie wordt het meer en meer wenselijk van en met elkaar te leren. Niet alleen voor het teamgevoel, maar ook voor de efficiëntie en om tegemoet te kunnen komen aan de snel veranderende samenleving. Volgens de missie van het bestuur behoren alle scholen tot een cultuur waarbij het belangrijk is *van elkaar te leren*. Niet alleen leerlingen onderling, zoals mijn school dat doet door middel van Structureel Coöperatief Leren, maar ook medewerkers onderling. Bij het maken van belangrijke beslissingen staat niet de hiërarchie voorop, maar de kennis en expertise zodat er weloverwogen beslissingen gemaakt kunnen worden.

Dit heeft geleid tot de volgende onderzoeksvraag:

Hoe kan ik, in mijn rol als IB-er, het team ondersteunen bij het in praktijk brengen van 'leren van elkaar' als veranderproces in onze school en daarbij de aanwezige kennis en kwaliteiten van individuele teamleden benutten?

Dit kan door als kenniscoördinator in de rol van IB-er het proces van het ontwikkelen van sociaal leren te ondersteunen door het plegen van de juiste interventies:

- Stimuleren van een dialoog
- Vooronderstellingen toetsen door middel van dialoog
- Een gezamenlijke visie en doelstelling ontwikkelen met het team
- Weten welke kwaliteiten er in het team aanwezig zijn en ervoor zorgen dat deze kenbaar zijn, en ingezet worden.

Kennisoverdracht is méér dan elkaar vragen stellen en antwoord geven. Het is het zijn als een lichtstraal waarbij alle stralen één kant op schijnen, recht op het doel af. Het genereren van creatieve spanning waardoor de drive en het enthousiasme ontstaan samen aan verbetering, doelen en visie te werken.

Door te onderzoeken waar het team zich op dit moment bevindt, kan ingezet worden op de sterke kanten en behoeftes die al aanwezig zijn. Kennis overdragen gebeurt al veel in het onderzochte team. Er is daarbij nog behoefte aan planmatigheid, structuur en concrete afspraken met betrekking tot sociaal leren.

Er zijn al veel kwaliteiten en talenten in het team aanwezig. Er is behoefte aan een inventarisatie, zodat men weet bij wie ze moeten zijn met een bepaalde vraag. Dit is tijdens het onderzoek gedaan en blijkt meteen een stap te zijn geweest richting sociaal leren. De eerste beweging is een feit.

De volgende stap, na dit onderzoek, bestaat uit het vormgeven van werkgroepjes onder begeleiding van een coördinator. De dialoog is een middel om de werking van deze groepjes terug te koppelen en om eventuele interessante zaken die ontdekt zijn door de werkgroepjes te delen in het team. Het feit dat vooronderstellingen een grote rol spelen is iets wat in het team gedeeld moet worden en door middel van dialoog getoetst kan worden.

Inhoudsopgave

SAMENVATTING 1

INHOUDSOPGAVE 2

H1 AANLEIDING EN PROBLEEMSTELLING 5

1.1 AANLEIDING 5
1.2 PROBLEEMVERKENNING 5
1.3 DOELSTELLING 6
1.4 ONDERZOEKSVRAAG EN DEELVRAGEN 6
Onderzoeksvraag 6
Deelvragen 7
1.5 GEWENSTE SITUATIE 7
1.6 WANNEER BEN IK TEVREDEN 7

H2 THEORETISCHE ONDERBOUWING 8

2.1 LEREN VAN ELKAAR IN EEN LERENDE ORGANISATIE 8
Systeemdenken 8
Persoonlijk meesterschap 8
Mentale modellen 9
Gemeenschappelijke visie 10
Teamleren 11
2.2 SOCIAAL LEREN 12
2.3 TAKEN VAN EEN INTERN BEGELEIDER IN EEN VERANDERPROCES MET BETREKKING TOT 'LEREN VAN ELKAAR IN EEN LERENDE ORGANISATIE' 15
Interventies om een beweging op gang te brengen. 17

H3 ONDERZOEKSMETHODOLOGIE 19

3.1 ONDERZOEKSVORM 19
3.2 PLAN VAN AANPAK 19
Gegevens, instrumenten en bronnen 19
Opzet van de interviews 19
Opzet van de enquêtes 20
3.3 TIJDPAD VAN HET ONDERZOEK 21
3.4 TRIANGULATIE, VALIDITEIT EN BETROUWBAARHEID 21
3.5 ETHIEK 21

Vertrouwen, bedrog en zelfbedrog 21
Zorgvuldigheid en nalatigheid 22
Volledigheid en selectiviteit 22
Concurrentie en collegialiteit 22
Publiceren, auteurschap en geheimhouding 22
Onderzoek in opdracht 22

H4 DATA PRESENTATIE EN ANALYSE 23

4.1 DE DATA, RESULTATEN EN ANALYSES VAN DE ENQUÊTES 23
Persoonlijk meesterschap 23
Teamleren 24
Analyse van de enquêtes 26
Procesevaluatie enquêtes 26
4.2 DE DATA, RESULTATEN EN ANALYSES VAN DE TEAMBIJEENKOMST 27
Inventarisatie voorwaarden voor sociaal leren 27
Analyse van de voorwaardeninventarisatie 28
Inventarisatie kwaliteiten 28
Analyse kwaliteiten 29
Proces evaluatie teambijeenkomst 29
4.3 DE DATA, RESULTATEN EN ANALYSES VAN DE INTERVIEWS 30
Analyse van de interviews 32
Procesevaluatie interviews 32

H5 ANTWOORDEN OP DE ONDERZOEKSVRAAG 33

5.1 BEANTWOORDING VAN DE DEELVRAGEN 33
Deelvraag 1 33
Deelvraag 2 34
Deelvraag 3 35
Deelvraag 4 35
Deelvraag 5 36
Deelvraag 6 37
Deelvraag 7 37
5.2 CONCLUSIE EN AANBEVELINGEN 38

H6 OPBRENGSTEN EN AANBEVELINGEN 40

6.1 DE DOELEN **40**
In mijn onderzoek 40
Van mijn onderzoek 40
Mijn persoonlijk doel 41
6.2 MIJN PROFESSIONELE IDENTITEIT **41**
6.3 AANBEVELINGEN VOOR VERVOLGONDERZOEKERS **42**

NAWOORD **43**

LITERATUUR **44**

BIJLAGE 1 **45**

BIJLAGE 2 **47**

BIJLAGE 3 **48**

BIJLAGE 4 **49**

BIJLAGE 5 **50**

H1 Aanleiding en probleemstelling

In hoofdstuk één leg ik uit waarom ik gekozen heb voor 'leren van elkaar' als centraal thema, hoe de huidige situatie is, wat mijn doelstelling is en hoe ik dit graag terug wil zien in mijn praktijk.

> "Tijden veranderen", zuchtte men ooit weemoedig. Ik niet, niet weemoedig in ieder geval. Ontwikkelingen gaan snel en ik leer me een ongeluk. Heerlijk! Ik ontwikkel en kom verder. Steeds meer reageer ik direct en intuïtief op de veranderende omstandigheden. En die intuïtieve reactie blijkt steeds vaker de juiste reactie te zijn als ik kijk naar het resultaat. Is dit flow? Nee, dat is eenvoudigweg een hippe term. Maar wat is het dan? Ik noem het gewoon leren. (M. Arts 2011)

1.1 Aanleiding

Het bestuur heeft in 2009-2010 gekozen voor een nieuwe invulling van de visie en missie. Hierin komt sterk naar voren dat alle scholen binnen Tangent behoren tot een cultuur waarin het belangrijk is van *elkaar te leren*. Niet alleen leerlingen onderling, maar ook medewerkers onderling. Bij het maken van belangrijke beslissingen staat niet de hiërarchie voorop, maar de kennis en expertise zodat er weloverwogen gekozen kan worden. Deze visie maakt mij nieuwsgierig naar hoe ik dit kan toepassen in de praktijk. Hoe ziet dit eruit? ? Welke voorwaarden liggen hieraan ten grondslag en kan ik hier als intern begeleider (IB-er) een begin mee maken binnen mijn organisatie? Wat is nodig om leren van elkaar op gang te brengen. Wat kan ik als (IB-er) doen om dat te stimuleren?

Mijn organisatie profileert zich als 'lerende school'. Wij hebben een jong team waarbij veel diversiteit in kennis en expertise aanwezig is doordat er cursussen of tweede studies gevolgd zijn. De resultaten van dit individuele leren worden helaas zelden opgemerkt en benut voor het verder brengen van de gehele organisatie. Ik wil graag het team motiveren deze kennis als netwerk over onze organisatie uit te werpen zodat iedereen uit deze kennisbron kan putten. Bovendien staat in onze schoolgids dat we werken met 'coöperatief leren'. Wij vinden het belangrijk dat leerlingen op een gestructureerde manier (begeleid) van elkaar leren en elkaar leren coachen door het geven van feedback of door het helpen van een ander.

Wanneer het team leert om 'van en met elkaar te leren', dragen we onze visie van goed onderwijs niet alleen uit, maar geven we ook het goede voorbeeld aan onze leerlingen. In mijn rol als IB-er wil ik deze wensen van het team om coöperatief te werken en samen te leren omzetten in een actieplan, zodat ik hier samen met het team planmatig aan kan werken. Daarnaast ben ik persoonlijk tijdens mijn opleiding tot IB-er sterk geïnteresseerd geraakt in het concreet maken van een 'lerende organisatie'.

1.2 Probleemverkenning

Vorig jaar heb ik het team de vragenlijst van Jan Jutte (competentiecheck van een lerende organisatie op basis van de vijf disciplines) in laten vullen mede op verzoek van de directeur. Hieruit kwam naar voren dat het team vindt dat er veel expertise *aanwezig* is, maar dat hier weinig *gebruik* van wordt

gemaakt. Dit wordt door mij gezien als een gemiste kans en een uitdaging hier verandering in te brengen.

Er is een aantal keer een poging ondernomen om bij elkaar in de klas te gaan kijken, maar dit is niet doorgegaan wegens omstandigheden. Bovendien vind ik dat er niet gericht geleerd wordt en een kijkje in de klas zonder duidelijke persoonlijke doelstelling weinig leerrendement heeft. Vandaar mijn keuze voor dit onderwerp en mijn aanleiding tot onderzoek. Hier ligt een grote kans tot kwaliteitsverbetering voor mijn organisatie.

Binnen onze school wordt er nog niet écht bewust ingezet op 'leren van elkaar' of sociaal leren. De eerste stap die wij gezet hebben als team is 'kennis vergaren' door studies, cursussen, vakbladen en literatuur. Maar dit gebeurt niet planmatig. Ieder individu maakt hierin zijn of haar eigen keuze, en de opgedane kennis wordt zelden teruggekoppeld.

Omdat hier wél vraag naar is werken we sinds september 2011 met 'intervisie' tijdens de bouwvergadering. Ook na schooltijd lopen collega's bij elkaar binnen om vragen te stellen of om hulp te vragen. Maar ook dit gebeurt niet planmatig.

Verder zijn mijn collega's niet voldoende op de hoogte van de termen 'lerende organisatie', 'persoonlijk meesterschap' of 'sociaal leren', zoals blijkt uit mijn startmeting met de vragenlijst van Jan Jutte waarin alle vijf de disciplines bevraagd worden.

1.3 Doelstelling

Het doel *in* mijn onderzoek is zicht krijgen op wat er nodig is om te leren van elkaar. Daarbij staat kennisoverdracht onderling centraal zodat het team zich verder blijft professionaliseren. Mijn persoonlijke doel is zicht krijgen op welke interventies ik mogelijk kan plegen om dit proces op gang te brengen en in gang te houden.

Het doel *van* mijn onderzoek is een eerste stap naar verandering bewerkstellingen die ervoor zorgt dat er door het team planmatig en concreet gewerkt wordt aan de interventies die gepleegd worden om dit proces in beweging te brengen.

1.4 Onderzoeksvraag en deelvragen

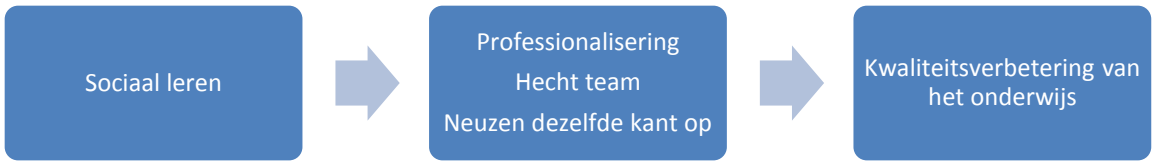
Onderzoeksvraag

Hoe kan ik, in mijn rol als IB-er, het team ondersteunen bij het in praktijk brengen van 'leren van elkaar' als veranderproces in onze school en daarbij de aanwezige kennis en kwaliteiten van individuele teamleden benutten?

Deelvragen

- Welke eigenschappen van een lerende organisatie zijn al zichtbaar in onze school? Waar liggen mijn aanknopingspunten?
- Welke aanwezige kennis en kwaliteiten zijn er binnen het team?
- Hoe ziet 'kennis delen eruit? Welke voorwaarden zijn hiervoor nodig?
- Wat zijn de opbrengsten voor het team als zij kennis gaan delen?
- Hoe kan ik mijn collega's stimuleren om hun kennis te delen?
- Hoe past het stimuleren van sociaal leren bij mijn taak als IB-er?
- Hoe ziet de eerste stap naar verandering eruit?

1.5 Gewenste situatie



Figuur 1

Het zou mooi zijn wanneer iedere collega een actieve bijdrage levert aan het overdragen van individuele kennis. Er wordt dan gezamenlijk gestreefd naar kwaliteitsverbetering op een zo'n breed mogelijke schaal. De 'geïsoleerde kennis' (kennis die wel aanwezig is, maar niet uit de doeken komt omdat er geen beroep op wordt gedaan of alleen gebruikt wordt door het betreffende individu) levert een bijdrage in kwaliteitsverbetering wanneer het gehele team hiervan gebruik kan maken. Ik verwacht dat dit een prettigere en open werksfeer bewerkstelligt waarin collega's elkaar gemakkelijker om hulp of tips vragen.

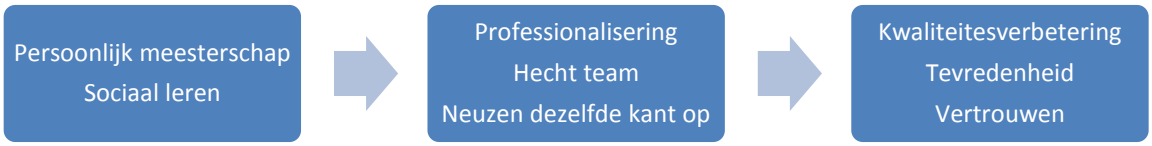
1.6 Wanneer ben ik tevreden

Ik ben tevreden wanneer ik antwoord heb op mijn deelvragen en hoofdvraag zodat ik weet hoe ik het team in beweging kan brengen. Ik wil dat er een verandering in denken gaat plaatsvinden binnen mijn team. Daar wil ik als IB-er aan bijdragen door een actieplan voor het komend schooljaar te schrijven. Ik verwacht dat er al beweging op gang komt door het uitvoeren van mijn onderzoek, al is het alleen maar een verandering in denken. Ook wil ik aan het eind van mijn onderzoek weten hoe mijn rol eruit ziet in dit proces bij het consolideren en stimuleren van de beweging die in gang wordt gezet. Ik wil dit onderzoek afsluiten met een actieplan voor het komend schooljaar.

H2 Theoretische onderbouwing

In dit hoofdstuk zal ik mijn onderzoeksvraag verder theoretisch onderbouwen. Ik ga daarbij in op de domeinen: de lerende organisatie, sociaal leren en taken van een intern begeleider binnen dit proces. Per alinea vermeld ik wat de kern is van wat ik heb gelezen. Ik sluit elke alinea af met een conclusie; een koppeling naar mijn praktijk en persoonlijke ontwikkeling. Het hoofdstuk wordt afgesloten met een reflectie waarin alle alinea's met elkaar verbonden worden.

2.1 Leren van elkaar in een lerende organisatie



Figuur 2

Een lerende organisatie bestaat uit een samenhang van de volgende vijf disciplines volgens Senge (1992):

Systeemdenken

Senge (1992) maakt duidelijk dat problemen altijd bekeken moeten worden vanuit een bredere context waarbij alle ogenschijnlijk 'losse' onderdelen met elkaar samenhangen en gebeurtenissen elkaar beïnvloeden. Deze samenhang zien en begrijpen geeft de mogelijkheid een verandering in beweging te zetten. Hierbij moet de lange termijn voor ogen worden gehouden om niet te vervallen in symptoombestrijding waarbij een tijdelijke oplossing op korte termijn goed uitpakt, maar op lange termijn voor nog meer 'schade' zorgt. Het systeemdenken geeft ons handvatten waardoor het mogelijk is vanuit een breder perspectief patronen en relaties te onderkennen, waardoor het haalbaar wordt zaken te veranderen (Mensink, 2005).

Conclusie

Mijn organisatie is pas te doorgronden wanneer het als geheel bekeken wordt en er overzicht is over wat de rol is van elk onderdeel en hoe zij elkaar beïnvloeden. Het is dus zaak onze school met haar team en gebeurtenissen niet als losse onderdelen te beschouwen, maar de samenhang hierin te ontdekken om tot een lerende organisatie te komen. Ik besef dat ik zelf anders zal moeten gaan kijken naar het team, zien hoe het als een systeem functioneert.

Persoonlijk meesterschap

Organisaties kunnen slechts leren wanneer hun leden leren. Lerende individuen vormen geen garantie voor een lerende organisatie, maar wel een noodzakelijke voorwaarde (Senge 1992).

Persoonlijk meesterschap is een term die gebruikt wordt voor 'persoonlijke groei'. Groeien doen we door steeds voor ogen te houden wat belangrijk is voor ons en constant leren hoe we de actuele werkelijkheid helder kunnen zien. Het is belangrijk te werken vanuit een visie (wat willen we) en een helder beeld van de werkelijkheid (waar bevinden we ons nu met betrekking tot wat we willen). Het is van belang het vermogen te vergroten om die doelen te bereiken die we belangrijk vinden. Juist het vergroten van dit vermogen geeft in de kern aan wat persoonlijk meesterschap betekent. Het is een speciaal niveau van bedrevenheid in alle aspecten, professioneel en persoonlijk, van ons leven.

Het is dus een diepgewortelde overtuiging en motivatie die we persoonlijk moeten ontwikkelen.

Ik denk dat mijn school hierin een ondersteunende en motiverende rol moet aannemen. De attitude van het bestuur en de directie speelt hierin een grote rol. Een belangrijke reden van het stimuleren van persoonlijk meesterschap is dat een volledige persoonlijke ontwikkeling van grote invloed is op het persoonlijk geluk. Een persoon met een groot welbevinden presteert beter.

Engagement is een term die vandaag de dag veelvuldig gebruikt wordt in allerlei sectoren. Dit wil echter niets anders zeggen dan 'betrokkenheid' en 'enthousiasme'. Als persoonlijk meesterschap wordt gestimuleerd, wordt de betrokkenheid en het enthousiasme van teamleden vanzelf groter. Senge (1992) heeft een prachtige boodschap: mensen verzetten zich niet tegen verandering, maar tegen veranderd worden. Persoonlijk meesterschap wordt ontwikkeld vanuit een persoonlijke visie en andersom. Het één kan niet zonder het ander. Het is belangrijk het doel voor ogen te houden, niet het middel. Uiteindelijk zijn we altijd op zoek naar dat wat we kunnen veranderen om dichter bij onze visie te komen.

Persoonlijk meesterschap wordt bereikt door allereerst het hebben van een visie. Na het vaststellen van deze visie is de volgende stap de waarheid onvoorwaardelijk onder ogen willen zien. Dat betekent, naar je eigen patronen durven kijken. Dit is zeer bepalend voor de mate van persoonlijk meesterschap. Het voordeel van het geheel kunnen zien én dit erkennen is dat de schuld minder snel bij een ander wordt gelegd. Er wordt getracht verandering teweeg te brengen (ter verbetering) vanuit de persoon zélf. Dit betekent inzet voor het grote geheel, en dus fungeren als een team.

Conclusie
Om persoonlijk meesterschap bij teamleden te bevorderen is een veilig klimaat om een visie te kunnen creëren belangrijk. Het moet een gewoonte worden om de waarheid te willen weten en om kritisch te zijn tegenover de actualiteit. Dit genereert 'creatieve spanning'. Positieve spanning die ontstaat als het bekend is waar men zich nu bevindt, en waar men naartoe wil (visie). De wil om die visie dichterbij te laten komen zorgt voor creativiteit en pro- activiteit. Het is in mijn functie belangrijk om met teamleden in gesprek te gaan om te achterhalen waar hun drijfveren en enthousiasme zit. In gesprek worden ze gestimuleerd zelf een visie te bepalen.

Mentale modellen

Vaak worden nieuwe inzichten of ideeën niet in praktijk gebracht omdat ze niet overeenstemmen met onze innerlijke beelden en ideeën van de werkelijkheid, vanwege onze *mentale modellen* (beelden, veronderstellingen en verhalen).

Mentale modellen bepalen niet alleen hoe we de wereld interpreteren, maar ook hoe we daar naar handelen. Ze zijn erg sterk in het beïnvloeden van wat we doen en zien (of denken te zien). Het is dus van belang dat we ons bewust worden van onze mentale modellen zodat we ze kunnen toetsen en eventueel aan kunnen passen. Anders ontstaat er een gat tussen onze mentale modellen en de realiteit. 'Verkeerde' mentale modellen (overtuigingen) kunnen onze ontwikkeling belemmeren.

Mentale modellen ontstaan wanneer we een sprong maken van *observatie* naar *generalisatie*. Weten wanneer dit gebeurt en dát dit gebeurt is belangrijk. Daarnaast is het van belang dat we het verschil zien tussen wat we zeggen en daadwerkelijk doen. Ik denk dat kwalitatief goede communicatie hierover een belangrijk doel op zich is.

Om mentale modellen op waarheid te kunnen onderzoeken is het van belang dat er openheid heerst binnen het team, zodat er over zaken gesproken kan worden zoals dat 's avonds in het café gebeurt. Dat er uitgesproken wordt wat normaal niet zou gebeuren, en dat kan alleen binnen een veilige sfeer.

Conclusie
Binnen een lerende organisatie worden de heersende mentale modellen expliciet gemaakt door erover te praten, of door ze bespreekbaar te maken voor een ander. Dit kan door uit te spreken welke gegevens hebben geleid tot een bepaalde vooronderstelling en door te vragen naar de ideeën van een ander. Dit voorkomt 'verkeerde' mentale modellen en is dus, naar mijn mening, een belangrijke discipline die geoefend moet worden. Mijn rol hierin is 'procesbegeleider' of 'gespreksleider' om ervoor te zorgen dat het team tijdens dit gesprek op het juiste pad blijft.

Gemeenschappelijke visie

Een gezamenlijke visie is niet zozeer een idee. Het is een kracht die mensen van binnen voelen. Een indrukwekkende sterkte. Een voelbare kracht die het menselijk handelen drijft. Het geeft een gevoel van gezamenlijkheid dat aan diverse activiteiten grote samenhang verleent (Senge, 1992).

Het is niet alleen belangrijk dat iedereen dezelfde visie deelt, maar het moet ook belangrijk worden gevonden dat daar gezamenlijk verantwoordelijkheid voor gedragen wordt. Dat schept verbinding binnen een team. Een gezamenlijke visie bevat een stuk van de individuele visie om erachter te kunnen staan. Als mijn individuele visie namelijk niet terug komt in de gezamenlijke visie is het moeilijk ervoor te gaan.

Ik denk dat de winst van een gezamenlijke visie is, dat het de verhouding van het team tot de organisatie veranderd. Het wordt écht 'onze school'. Ook zorgt een gezamenlijke visie ervoor dat de lange termijn voor ogen blijft. Dit is belangrijk als systeemdenken een discipline moet worden binnen de school.

Het opbouwen van een gezamenlijke visie kan beginnen met het aanmoedigen van het team om tot een persoonlijke visie te komen. Eigen waarden, belangen en aspiraties geven het persoonlijke gevoel weer en passen in een eigen visie. Aanmoedigen kan een leidinggevende doen door interesse te tonen in deze persoonlijke visie zodat uiteindelijk samen gekomen kan worden tot een gemeenschappelijke visie. Deze bestaat dan uit ieders unieke kijk en eigen bedrage. Dat zorgt ervoor dat de visie echt gaat leven en dat er bevlogenheid, energie en betrokkenheid uit spreekt.

Wanneer een gezamenlijke visie door 'bovenaf' bedacht is, en het team 'tekent hier op in' kan dit alleen maar leiden tot volgzaamheid, geen betrokkenheid.

Conclusie
Met een gezamenlijke visie, voelt een team zich verantwoordelijk en zet deze visie een team in beweging. Vrije wil is daarbij het belangrijkste dat er is! Dit geeft ambitie en duurt voort als een permanente bron voor leren en groeien. Het is belangrijk de verschillen in visies te onderzoeken en te zorgen voor harmonie, zodat iedereen een stukje van zijn of haar visie terugvindt in de gemeenschappelijke visie. Dit voorkomt stagnatie en demotivatie. Daarbij is het natuurlijk van belang dat er tijd wordt uitgetrokken voor dit gehele proces.

Teamleren

Prestatie hangt af van de individuele inzet alswel van de samenwerking. Een goed team probeert elkaars specialiteiten aan te vullen en samen een manier te vinden om de combinatie nog doeltreffender te maken. Net als een laserstraal; alle neuzen dezelfde kant op. En niet zoals bij lamplicht, alle stralen een andere richting in. Een organisatie leert pas, als het team leert, niet wanneer elk individu individueel leert (Senge, 1992). Teamleren komt tot stand tijdens een dialoog of discussie.

Om tot teamleren te komen moet het team weten wat het verschil is tussen *dialoog* en *discussie*. Een *dialoog* wordt gebruikt om informatie uit te wisselen. Het begrip wordt vergroot en men komt tot grotere inzichten dan individueel leren had gebracht. Tijdens een dialoog ben je de waarnemer van je eigen denken. Een *discussie* wordt gebruikt om te 'pingpongen' met meningen en opvattingen. Niet met als doel te 'winnen' maar om tot gezamenlijke afstemming of afspraken te komen. Bij een discussie moeten er vaak beslissingen gemaakt worden, bij een dialoog gaat het om het generen van nieuwe ideeën en inzichten of om tot ontdekkingen te komen.

Voorwaarden voor een goede dialoog:

- Weten wat de vooronderstellingen (mentale modellen) zijn. Deze 'omhoog' houden zodat ze steeds opnieuw kritisch bekeken kunnen worden. Dit leidt tot onderzoek naar verschillende standpunten en openheid.
- Er is gelijkwaardigheid. Rangen en standen worden 'thuis' gelaten. We behandelen elkaar als collega's. Het is dan gemakkelijker jezelf kwetsbaar op te stellen. Een collega met een andere mening is dan niet iemand die 'tegen' je is. Angst en kritiek mag niet bestaan in een dialoog of discussie, dat werkt belemmerend
- Een bekwame facilitator (gespreksleider) die de dialoog op het goede spoor kan houden. Het team blijft altijd verantwoordelijk voor het proces en voor wat er gebeurt. De facilitator herinnert het team tijdig aan de dialoog.

Een van de grootste valkuilen tijdens een dialoog of discussie is in de verdediging schieten. Verdediging ontstaat uit angst dat anderen fouten zouden kunnen ontdekken in je beredenatie. Veiligheid is dus cruciaal.

Conclusie

Ik denk, om mijn school verder te ontwikkelen tot lerende organisatie, dat ik de dialoog moet gaan zien als teamdiscipline. Het is voor de facilitator belangrijk de signalen van defensief gedrag te leren herkennen en leren hoe hij anderen hierop kan wijzen zonder nog meer defensief gedrag uit te lokken. Het verhelderen van de actuele werkelijkheid (processen die zich afspelen tijdens een dialoog of discussie) geldt dus ook voor wat er binnen het team gebeurt. Praten over deze processen, niet over persoonlijkheden of leiderschap, dat is belangrijk. Samen leren hoe je als team kunt leren.

Eindconclusie

Teamleren is mogelijk wanneer de andere vier disciplines beheerst worden. Visie of doelstelling is daarbij heel belangrijk. Ondanks het feit dat er nog voldoende winst te behalen is bij het verfijnen en expliciet maken van de huidige visie binnen mijn school, wil ik me toch gaan richten op een ander aspect van de lerende organisatie en dat is 'persoonlijk meesterschap' en 'teamleren' omdat hierin de dialoog centraal staat. Dit is een belangrijke vaardigheid die hoe dan ook voor winst zorgt binnen het team. Ik denk dat hiermee zo gemakkelijk mogelijk een zo'n groot mogelijke beweging is te bewerkstelligen. Daarnaast wil ik weten op welke manieren er al van elkaar geleerd wordt, zodat ik weet waar mijn aanknopingspunten liggen.

2.2 Sociaal leren

Mensen construeren hun werkelijkheid door interactie met anderen. Er is niet één waarheid, maar er zijn er vele naast elkaar. - P. Simons (2005).

Sociaal leren, collectief leren, teamleren of sociaal constructivisme. Allemaal termen voor hetzelfde, namelijk: Door middel van dialoog leren van elkaar. Wanneer er individueel geleerd wordt, worden er mentale modellen aangemaakt. In dialoog worden deze modellen verfijnd en afgestemd (Korthagen & Lagerwerf, 2011). Wanneer er met collega's geleerd wordt door middel van sociaal constructivisme, vindt er professionele ontwikkeling plaats. Het handelen of denken wordt onderzocht, geëvalueerd en verbeterd (Verbiest, 2012). Dit model heeft als doel het uitwisselen en scheppen van gemeenschappelijke interpretaties teneinde deze te verankeren in de organisatie of het team. Met andere woorden, het scheppen van een gezamenlijk referentiekader. Collectief leren is niet alleen leren in interactie maar ook bewust streven naar gedeelde resultaten (Verbiest, 2012).

Ik denk dat wanneer een team kan handelen en denken vanuit een gezamenlijk referentiekader het werk efficiënter wordt. De sfeer gemoedelijker en het is gemakkelijker om op één lijn te komen. Er is dan minder ruimte voor misinterpretaties. Ik ben dan ook een groot voorstander van sociaal leren. Ik zie een bevlogen team met een grote cohesie en duidelijke afstemming over de te maken keuzes en te stellen doelen.

Er is dus een gemeenschappelijke betekenisconstructie mogelijk, maar alleen onder bepaalde condities realiseerbaar. Senge (1992) Noemt de volgende condities voor een gemeenschappelijke kennisconstructie:

- Veilige sfeer, er mag geen angst of kritiek zijn.
- Openheid, eerlijkheid. Vooronderstellingen worden erkend en getoetst.
- Onvoorwaardelijke inzet de waarheid onder ogen te willen en kunnen zien.
- Communicatie zonder hiërarchie. Iedereen ziet elkaar als collega's.
- Een gezamenlijke visie of doel, gezamenlijk verantwoordelijkheidsgevoel.
- Een bekwame facilitator die het proces begeleid.

Ook Furman (2009) en Lingsma (2009) geven aan dat het hebben of ontwikkelen van een (gezamenlijke) visie één van de belangrijkste factoren is om tot sociaal leren te komen. Het toetsen van onderliggende gedachten of vooronderstellingen is ook één van de factoren die genoemd wordt

om tot sociaal leren te komen. Lingsma (2009) noemt dat dan 'de dieptestructuur aan de oppervlakte krijgen'.

Autonomie is een belangrijke factor in het leven van ieder persoon. Als sociaal leren wil slagen, is het belangrijk dat een team besluiten kan nemen en daar verantwoordelijkheid voor kan en mag dragen. Dit is een onlosmakelijk en belangrijk onderdeel voor het leerproces van een team (Van der Hilst, 2009). Dit betekent naar mijn mening dat de directie en het managementteam (MT) niet meer overal de beslissende stem in moeten hebben, maar deze verantwoordelijkheid juist moeten overdragen naar het team. De vraag is of er nog wel een MT samengesteld zou moeten worden wanneer sociaal leren verder ontwikkeld is. Een leuke vraag voor een vervolgonderzoek.

Om sociaal leren binnen een team te ontwikkelen, wordt er een groot beroep gedaan op de coachingsvaardigheden van de facilitator (Korthagen & Lagerwerf, 2011).

Dixon (1994) heeft sociaal leren uiteengezet in een model van vier stappen. Ook Huber (1991) hanteert dit model:

Figuur 3 Model van Huber

Dixon (1994) zegt ook dat het niet verstandig is in te zetten op één manier van kennisoverdracht. Kennisoverdracht kan deel digitaal, maar er is altijd lijfelijk contact nodig. Ook Dixon vindt de dialoog belangrijk. Daarbij is deze dialoog pas functioneel als dat plaatsvindt met een doelstelling. Wat ik leuk vindt is dat Dixon een tips geeft over hoe een goede dialoog op gang te brengen over belangrijke zaken uit de organisatie. Hij heeft het over 'graphic illustrations', omdat dit meer zegt dan woorden. Het zorgt voor een focus op één bepaald onderwerp, maar ondertussen is er een grote mogelijkheid voor het ontstaan van verschillende ideeën. De dialoog moet deel worden van de organisatiecultuur. Ik sta hier volledig achter. Ik heb ooit gezegd 'de beste ideeën ontstaan in een rebellerende meute'. Nou ben ik niet voor rebelleren, maar wel voor een open dialoog, waarin alles gezegd kan en mag worden om het bereik waarin ideeën liggen te vergroten. Dat stimuleert naar mijn idee het 'out-of-the-box-thinking'.

Ik denk dat sociaal leren verschillende voordelen oplevert voor onze organisatie. Ten eerste ontstaat er een netwerk van individuen die samen een team vormen. Het gaat mij daarbij om 'mensen met elkaar verbinden' zodat de geïsoleerde kennis beschikbaar komt voor het geheel. De bron waaruit we

als team kunnen putten word daarmee gevuld, zodat het team beter kan functioneren. Dit komt de kwaliteit van de organisatie ten goede.

Daarnaast is sociaal leren een complex zelf organiserend proces (Homan, 2004). Dat wil zeggen dat dit proces niet van buitenaf 'opgelegd' kan worden. Wél gestimuleerd maar uiteindelijk zal het team dit zelf moeten gaan doen.

Conclusie
Teamleren (of sociaal leren) is alleen mogelijk als er ook individueel geleerd wordt. Een combinatie en wisselwerking van deze twee is nodig. Ik merk binnen mijn organisatie dat er al individueel veel geleerd wordt, maar dat we de koppeling naar sociaal leren nog missen. Daarnaast kan sociaal leren op verschillende manieren bewerkstelligt worden, maar de dialoog is het beginpunt. Een dialoog, met een doel om richting te geven. Het verbinden van teamleden vind ik belangrijk. De dialoog kan hierbij een middel zijn.

Eindconclusie
Ik wil dit proces in beweging gaan brengen door te inventariseren welke kwaliteiten er aanwezig zijn binnen mijn team. Daarnaast is het voor mij belangrijk te weten waar ik de hefboom kan plaatsen, ofwel hoe ik dit proces in gang zet en wat de gedachtegang, overtuigingen en ideeën zijn van mijn collega's over sociaal leren. Ook wil ik weten op welke manieren er al van elkaar geleerd wordt, zodat ik weet waar mijn aanknopingspunten liggen. De aanknopingspunten die ik uit de theorie haal bestaan uit 'dialoog stimuleren' en 'met collega's in gesprek gaan' om ze aan te zetten tot individuele visievorming. Een andere bijkomstigheid is dat collega's met elkaar verbonden worden.

2.3 Taken van een intern begeleider in een veranderproces met betrekking tot 'leren van elkaar in een lerende organisatie'

Greven (2000) geeft de functie van de IB-er weer in fases. Deze fases geven een ontwikkeling weer van de functie van de IB-er vanaf het moment dat de IB-er ontstaan is.

Fase 1 IB-er als remedial teacher	•In deze fase richt de IB-er zich met name op de diagnostiek en individuele behandeling van leerproblemen bij kinderen. Behandeling van gedragsproblemen is doorgaans niet aan de orde. •De IB-er adviseert leerkrachten bij het opstellen en uitvoeren van handelingsplannen. •De IB-er is primair gericht op leerkrachtbegeleiding bij het vormgeven van het onderwijs, door een medewerker van de school. Het is dus sterk curatief gericht.
Fase 2 instrument en systeem-ontwikkeling	•De IB-er biedt adequate ondersteuning aan de leerkracht, om ervoor te zorgen dat de leerlingen niet tussen wal en schip geraken en om te waken dat de leerkracht voor een onmogelijke opgave komt te staan. •De werkzaamheden bestaan uit het verzamelen van een instrumentarium om dit vorm te kunnen geven. •De gegevens uit het leerlingvolgsysteem (LVS) dienen als basis voor de leerlinggesprekken. •Het probleem in deze fase is dat de IB-er te veel betrokken blijft bij het afnemen van toetsen en blijft hangen in een betrekkelijk administratieve invulling van haar taak.
Fase 3 de IB-er als collegiaal consulent	•De IB-er wordt meer in tijd gefasciliteerd en er groeit een vertrouwensband tussen de IB-er en de teamleden. •Er worden niet meer alleen leerling- en groepsbesprekingen gehouden, maar er worden nu ook meer besprekingen gevoerd van de individuele leerkracht met de IB-er. Dit biedt de gelegenheid ook andersoortige werkproblemen te bespreken.
Fase 4 de IB-er als coach	•De IB-er gaat bijvoorbeeld klassenbezoeken afleggen of videoregistraties maken om de individuele leerkracht nog beter te kunnen begeleiden bij zijn professionalisering. Dit is er voor alle leerkrachten. Niet alleen voor startende leerkrachten of leerkrachten die tijdelijk niet in staat zijn hun klas zonder hulp te managen. •De IB-er heeft een expliciete taak in het verwezenlijken van gezamenlijk geformuleerde onderwijskundige doelstellingen, de implementatie van het schoolbeleid. •Het is in deze fase beter als de IB-er geen taak heeft in een middenmanagent positie ivm vertrouwen. •De IB-er maakt een (stevige) koppeling tussen individueel- en collectief leren (= sociaal leren).
Fase 5 de IB-er als Kenniscoördinator	•De IB-er zorgt voor een verankering van kennisontwikkeling om de lerende organisatie tot zijn recht te laten komen. •De nadruk ligt op het stimuleren van het individuele leren van de leerkracht en op de uitwisseling van deze kennis → collectief leren. •De IB-er heeft inzicht in leren en hoe dit te stimuleren. Maar ook inzicht in wat de school wil; de collectieve ambitie en beleidsdoelen. •De IB-er schrijft een leerbeleidsplan voor de school waarin aangegeven is hoe voor een zekere periode collectief en individuele leren gestimuleerd zullen worden.

Figuur 4 Fases van IB

Vanaf fase vier is de IB-er meer een kenniscoördinator. Ze houdt het overzicht en zet in op collectief leren waarbij de collectieve ambitie en beleidsdoelen bewaakt blijven. Zij is nodig om te komen tot sociaal leren. Waarbij natuurlijk de inhoud van de voorafgaande vier fases ook nog steeds in bepaalde mate aanwezig zullen zijn. Senge (1992) ziet de invoering van coaching als een belangrijk middel om van een organisatie een lerende organisatie te maken. Coaching als begeleiding in de

vorm van een professionele dialoog gericht op het leren van de leerkracht met betrekking tot persoonlijke doelen voor het werk en organisatiedoelen. Coaching is van belang voor alle medewerkers. Vrijwilligheid is wel een absolute voorwaarde om coaching te laten slagen. Het is een geschikt instrument om leerkrachten te ondersteunen bij de voor adaptief onderwijs wenselijke, maar gecompliceerde taak van het begeleiden (in plaats van leiden) van leerlingen (Greven, 2000).

Wat Greven (2000) ook aangeeft, is dat het van belang is een stevig koppeling te leggen tussen individueel leren en collectief leren. De kennis van diverse teamleden toegankelijk en toepasbaar maken voor de organisatie als geheel. Dit leidt niet alleen tot een competentere organisatie maar ook tot een gedeeld begrippenapparaat, wederzijdse erkenning en begrip, tot verbetering van het collectieve leervermogen en tot versterking van de individuele leerprocessen (Greven 2000).

Naar aanleiding van bovenstaande theorie heb ik de taakomschrijving van de IB-er bij mij op school bekeken. Er komen maar weinig taken terug die te koppelen zijn aan fase vier of vijf namelijk:

- Professionalisering.
- Op schoolniveau bewaken en waarborgen van de kwaliteit en indien nodig aanpassingen aanbrengen.

Gezien het takenpakket (zie voor de volledige taakomschrijving bijlage 1) functioneert onze IB-er voornamelijk in fase één en twee. Het is ook de vraag denk ik, of een IB-er verantwoordelijk moet zijn voor de taak 'kenniscoördinator'. Dit kan ook iemand anders zijn, bijvoorbeeld een leerkracht met deze ambitie, een leerkracht met opleiding Master-SEN maar geen IB taken. Dit zal echter afhankelijk zijn van de school, de aanwezige taken, organisatie en ambities.

Conclusie

Het valt me op dat er bij ons op school veel taken zijn met betrekking tot zorg, maar weinig met betrekking tot beleid, concreet professionaliseren en coachen. Greven (2000) sterkt me in mijn overtuiging en het belang meer in te zetten op sociaal leren. Het is niet zo dat individuen op mijn school niet leren, maar hun kennis blijft binnen de muren van de klas. De organisatie van scholen is helaas weinig stimulerend voor dit soort processen omdat elke leerkracht in een eigen (afgesloten) ruimte moet opereren onder de sterke verwachting binnen de organisatie dat hij in staat is volledig zelfstandig zijn groep te managen (Greven 2000). Het is dus in mijn ogen des te meer van belang het sociaal leren te stimuleren en tot ontwikkeling te brengen. Dit kan ik doen door middel van een dialoog, gericht op coaching. Daarnaast ben ik ook gesterkt in mijn overtuiging dat daar zeker een taak ligt. In mijn ogen zal de taakomschrijving zoals die er nu ligt stevig op de schop moeten en is het nodig hierin meer aandacht te besteden aan de andere aspecten van de IB-er naast het dragen van de zorg voor leerlingen, zoals in fase 4 en 5 beschreven staat. Deze zorg moet meer een verantwoordelijkheid worden van de leerkracht zodat er voor de IB-er meer tijd en ruimte komt om te coachen en op sociaal leren te stimuleren. De taak van de directie kan zijn het proces van sociaal leren ondersteunen, maar de coaching niet op zich nemen omdat er een bepaalde maten van vertrouwen nodig is vanuit de leerkracht naar de IB-er (en andersom) om (persoonlijke) problemen bespreekbaar te maken. Om diezelfde rede vind ik dat de IB-er geen taak moet hebben in de managementorganisatie. Coaching is een proces van leren, communicatie, vertrouwen en openheid. Ik wil voorkomen dat er terughoudendheid vanuit de leerkracht ontstaat om werkproblemen bespreekbaar te maken.

Interventies om een beweging op gang te brengen.

Stappen die gezet worden in een veranderproces (Caluwé & Senge)

1. Hoe is de situatie nu? Wat gebeurt er al? Waar zien we al factoren die we graag willen zien? Wat gaat al goed?
2. Hefboom zoeken. Bijvoorbeeld het verstevigen van de visie door gesprekken. De communicatie in teamvergaderingen veranderen (niet meer passief *luisteren* naar mededelingen, maar samen in *dialoog* gaan/discussie voeren). Belangrijk om één doel te kiezen. (Je kan maar op één antilope tegelijk jagen).
3. Samen met het team de vaardigheid oefenen van het voeren van een dialoog of discussie waarbij de vooronderstellingen gezien worden. Het onderwerp van de dialoog zou een gemeenschappelijke visie kunnen zijn omdat dit één van de belangrijkste disciplines is om te komen tot sociaal leren. De energie die hiervoor nodig is wordt gehaald uit een gemeenschappelijk doel waar het team zich gezamenlijk verantwoordelijk voor voelt.

Ik wil een hoge betrokkenheid en eigen initiatief bewerkstelligen zodat het eigenaarschap van het proces bij de teamleden komt te liggen. De interventies die hierbij horen leggen de nadruk op 'teambuilding' 'dialoog' en 'leren' (Caluwé & Vermaak, 2007).

Lingsma (2009) zegt dat verandering begint met een antwoord op hoe het team zichzelf klem zet, en dit in stand houdt. Dit kan door een observatie in de hier en nu situatie en door in gesprek te gaan (dialoog). Een factor die volgens Lingsma (2009) belangrijk is bij verandering is 'sociale ondersteuning'. Hiermee wordt bedoeld dat de teamleden voor elkaar klaar staan, dat er mogelijkheid is tot overleg en dat er ondersteuning plaatsvindt. Dit blijkt de spanning te verminderen waardoor teamleden zelfs meer werk aankunnen. Er ontstaat ruimte om naar de actuele werkelijkheid te kijken waardoor nieuwe handelingsmogelijkheden gecreëerd kunnen worden. Ook hier word ik weer bevestigd in mijn aanpak in te zetten op sociaal leren. Het stimuleren van de dialoog en (mede daaruit voortvloeiend) de onderlinge relaties van de teamleden.

Het zien van de kwaliteiten en hier gebruik van maken is ook een belangrijke factor. Belangrijk is te waken voor het veranderen van een kwaliteit in een valkuil. Door even afstand te nemen van de situatie kan worden stilgestaan, overlegd en afgestemd worden (Lingsma, 2009).

Volgens Lingsma (2009) bestaan de valkuilen van teamleren uit:

- Gehaastheid: te snel, te veel van hetzelfde willen doen.
- Eigenwijsheid: de eigen opvattingen en vooronderstellingen niet ter discussie willen stellen. Zoals ik het zie, klopt het. Kun je mensen wel in beweging brengen zolang ze vasthouden aan deze opvattingen en vooronderstellingen?
- Driftigheid: reageren op de top van emotie. Snel happen, en feedback zien als een persoonlijke aanval. De vooronderstellingen over anderen gaan een eigen leven leiden.

Wanneer het team weerstand laat zien tegen verandering, is het goed te achterhalen waarom ze geen verandering willen. Wat is de winst van het 'niet veranderen' voor deze teamleden? Daar kom je achter door de onderliggende 'angsten' bloot te leggen. Willen en denken beïnvloedt het handelen. Waarom handelt iemand zoals hij handelt? Observatie en doorvragen zijn manieren om die dieptestructuur aan de oppervlakte te krijgen.

Wederom, het belang van de dialoog op meerdere aspecten van de veranderstrategieën voert de boventoon.

Kloosterboer (2008) laat nog een andere invalshoek zien waar rekening mee gehouden kan worden bij een veranderproces. Hij geeft aan dat mensen bij verandering moeite hebben het vertrouwde los te laten. De één wat meer dan de ander maar desalniettemin iets om rekening mee te houden of op bedacht te zijn. Ook geeft hij aan dat er sprake kan zijn van 'verandermoeheid'. Dit levert reacties op van een team in de trant van 'het zal mijn tijd wel duren, ook dit verdwijnt wel weer' of 'ja hoor, weer wat nieuws, het zet toch nooit door. Waarom zouden we er nog aan beginnen'.

Dit is voor mij iets om in de gaten te houden, omdat dit best eens zou kunnen spelen. Mijn school volgt de ene na de andere vernieuwing en er zijn regelmatig geluiden in de wandelgang die lijken op bovenstaande reacties. Welke interventies ik hier tegen in kan zetten wordt niet beschreven in de door mij bestudeerde literatuur. Ik ga er vanuit dat; 'motivatie' door het zien van de meerwaarde en 'snelle beslissingen' zodat de verandering en de winst die daaruit voortvloeit sneller zichtbaar zijn, van belang zijn. Deze meerwaarde bestaat uit een grotere betrokkenheid van de teamleden bij de organisatie, maar ook bij elkaar. Het gevoel in een 'warm bad' te vallen als er hulp nodig is. Antwoord vinden op vragen die er zijn door in dialoog te gaan met andere collega's. Ik verwacht dat dit het gevoel van autonomie en bekwaamheid vergroot en dat er met meer efficiëntie gewerkt kan worden. Belangrijk hierbij is dat de doelen die gesteld worden regelmatig worden teruggekoppeld om samen als team te kijken naar de vooruitgang in het proces.

Conclusie

Het valt me op dat Kloosterboer (2008), Lingsma (2009) en Furman (2009), bij een veranderproces allen uitgaan van een probleem. Wat ik in mijn situatie wil doen is het veranderen, 'updaten' van al aanwezige processen en kwaliteiten. Ik ga geen verandering teweeg brengen waarbij mensen iets los moeten laten. Ik verwacht dan ook niet al te veel weerstand bij het proces wat ik in beweging wil zetten.

Wat ik nu wel zeker weet is dat een belangrijke eerste stap het inzetten op visie of dialoog is. Dit is voor mij een beetje 'kip en ei'. Stimuleer ik eerst de dialoog, om een goede gezamenlijke visie te kunnen formuleren, of ga ik inzetten op visie, zodat we het dialoog wellicht als gezamenlijk doel kunnen pakken? Ik vind het belangrijk om te kijken naar wat het meeste effect zal hebben binnen ons team, of het meeste teweeg zal brengen. Ik denk dat dit de dialoog zal zijn. Als het sociale leren gestimuleerd wordt (en de dialoog is daarbij een voorwaarde) komt er een stevige basis te liggen voor eventuele andere veranderingen in de toekomst. Één daarvan kan dan zijn 'het helder formuleren en vormgeven van een goede gezamenlijke visie'.

H3 onderzoeksmethodologie

In dit hoofdstuk laat ik zien hoe mijn onderzoek is opgebouwd en licht ik toe welke onderzoeksvorm ik gekozen heb. Hierbij heb ik me laten leiden door de informatie die ik verkregen heb uit hoofdstuk 2 en uit de feedbackgesprekken met mijn critical friends. Vervolgens licht ik mijn keuze voor de data-verzamelingsinstrumenten toe en laat ik zien hoe ik deze data ga analyseren. Ik sluit dit hoofdstuk af met een verantwoording van triangulatie, validiteit en betrouwbaarheid en ethische aspecten.

3.1 Onderzoeksvorm

Wat ik wil weten is hoe ik een proces in gang kan zetten. Ik heb hiervoor geen theorie of hypothese ontwikkeld. Ik heb door het bestuderen van de literatuur wel een 'denkrichting' ontdekt. Het proces wat ik op gang wil brengen is *kennisoverdracht*. Dit komt tot stand door sociaal leren waarbij de dialoog een belangrijke factor is. Om erachter te komen hoe ik sociaal leren kan stimuleren en ontwikkelen wil ik weten wat de mening van de teamleden is hierover. Wat zijn de drijfveren, opvattingen en overtuigingen? En wat zijn hun concrete ervaringen en toekomstbeeld met betrekking tot sociaal leren? Hier wil ik achter komen door middel van een kwalitatief explorerend surveyonderzoek.

Kenmerkend voor een surveyonderzoek is het vragen naar meningen, motieven en gedrag. Dit wordt onderzocht middels een interview, enquête en observatie (Harinck, 2010). Ik kies voor interviews en enquêtes en niet voor observatie omdat de eerste twee genoemde me naar verwachting meer bruikbare informatie opleveren. Een observatie zou plaats kunnen vinden als er door de teamleden kennis wordt gedeeld. Maar zo'n situatie zou bewust vooraf inhoudelijk gepland moeten worden wat de betrouwbaarheid van mijn onderzoeksgegevens niet ten goede komt omdat mijn collega's dan geen 'natuurlijk gedrag' vertonen omdat zij al beïnvloed zijn door het plan vooraf.

Het onderzoek is explorerend, omdat ik vooraf geen duidelijke theorie of hypothese heb. Deze wil ik na mijn onderzoek kunnen formuleren om dit hierna in een vervolgonderzoek te testen.

3.2 Plan van aanpak

Gegevens, instrumenten en bronnen

Karakteriserend voor een surveyonderzoek is 'ondervraging'. Ik wil gebruik maken van **interviews**. Ik maak gebruik van een steekproef, omdat ik een explorerend onderzoek uit ga voeren. Het is vooral belangrijk dat ik een eerste verzameling van gegevens krijg. Ik kies mijn respondenten dan ook zorgvuldig waarbij ik rekening houd met verschillende posities in de organisatie.

Daarnaast maak ik gebruik van **enquêtes** omdat ik hiermee snel een zo'n groot mogelijk aantal teamleden kan bereiken. Dit alles ga ik uitvoeren binnen het thema: 'sociaal leren'.

Bij de opzet van de interviews en de enquêtes heb ik gebruik gemaakt van Kallenberg (2010).

Opzet van de interviews

Ik ga de interviews afnemen na schooltijd op de eigen werkplek zodat een ieder die ik interview zich zo veilig mogelijk voelt. Ik ga vragen naar hun beleving, betekenisverlening, ervaringen en ideeën aan

de hand van een semigestructureerd interview. Ik maak een topiclijst zodat ik zeker weet dat in ieder interview dezelfde onderwerpen terugkomen om ervoor te zorgen dat ik per topic de informatie kan ordenen. Dit met het oog op de dataverwerking. Ik kies niet voor een gestructureerd interview, waarin de dataverwerking gemakkelijker zou zijn, omdat open vragen het voordeel hebben dat er voor de geïnterviewde voldoende ruimte overblijft om eigen ervaringen en meningen te vertellen.

Omdat ik maar een vijftal mensen ga interviewen, uit een team van 26, is het voor mij van belang dat ik juist deze mensen interview die mij de gezochte informatie vanuit verschillende posities kunnen geven. Dit levert een zo'n volledig mogelijk beeld op. Ik kies er daarom voor drie leerkrachten uit respectievelijk de onder- midden- en bovenbouw, mijn directeur en mijn IB-er te interviewen. Voor de topiclijst zie bijlage 2.

De interviews worden gefilmd, hiervoor vraag ik vooraf toestemming.

De data van de interviews ga ik na het uitschrijven van een gespreksverslag zo veel mogelijk indikken waarna ik de belangrijkste antwoorden presenteer.

Opzet van de enquêtes

Ik neem twee enquêtes af onder zoveel mogelijk teamleden. Ik kies voor enquêtes vanwege de vergelijkbaarheid en nauwkeurigheid. Ik wil na dit onderzoek een vervolgonderzoek uitvoeren als ik de hypothese of theorie die dit onderzoek heeft opgeleverd in de praktijk heb gebracht. De enquêtes die ik tijdens dit onderzoek afneem, vormen een beginmeting. Ik wil door het opnieuw afnemen van deze enquêtes bekijken of er verandering heeft plaatsgevonden. Een andere reden waarom ik voor deze vorm heb gekozen, is dat ik hier veel mensen tegelijk mee kan bereiken. Dit ter aanvulling op mijn interviews waar maar een vijftal mensen bij aan het woord komen.

Ik heb mijn enquêtes samengesteld met behulp van de vragenlijst van Jan Jutten over de 'lerende organisatie'. Jan Jutte heeft een vragenlijst ontwikkeld waarin de vijf disciplines los van elkaar gescoord worden. Ik heb de disciplines 'persoonlijk meesterschap' en 'teamleren' gebruikt omdat deze het meest zeggen over 'persoonlijke kwaliteiten' en 'sociaal leren' en passen bij de onderzoeksvraag. Per enquête heeft elke leerkracht aan mogen geven welke drie stellingen ze het belangrijkst vindt bij ons op school. Dit om mij een beeld te geven waar ik eventueel op in kan zetten. De enquête 'persoonlijk meesterschap' staat in bijlage 3. De enquête 'teamleren' in bijlage 4.

Daarnaast heb ik nog een werkvorm gepland voor tijdens een teambijeenkomst. Deze werkvorm bestaat uit het inventariseren van de *kwaliteiten en talenten, behoeftes* en de *voorwaarden* die nodig zijn voor *sociaal leren*. De teamleden worden individueel gevraagd op een A4 aan te geven wat hun kwaliteiten en talenten zijn en waar hun vragen liggen met betrekking tot hun eigen kennis en handelen. Na het individuele schrijven krijgen de teamleden de tijd om met elkaar te overleggen en kwaliteiten en talenten van anderen te benoemen om een zo'n volledig mogelijk beeld te krijgen. Er zit geen limiet aan het aantal items wat zij mogen noteren. Aan de achterkant van het A4 geven de teamleden aan welke voorwaarden er volgens hen nodig zijn om sociaal leren mogelijk te maken binnen onze school. Ook voor deze opdracht zit er geen limiet aan het aantal items wat zij mogen noteren.

De data voortkomend uit de enquêtes en teambijeenkomst bestaat voornamelijk uit kwantitatieve gegevens en zal ik presenteren in een grafiek of diagram waarbij ik de opvallendheden zal toelichten.

3.3 Tijdpad van het onderzoek

Ik ga allereerst in de geplande teamvergadering van 31 mei de enquête 'persoonlijk meesterschap' afnemen, en de werkvorm uitvoeren om een inventarisatie te maken van de aanwezige kwaliteiten en talenten, behoeftes en welke voorwaarden het team wenselijk acht voor het stimuleren en vormgeven van sociaal leren. Vervolgens verstuur ik de enquête 'teamleren' op 4 juni per mail en vraag of mijn collega's de mail uiterlijk 8 juni willen retourneren. Ik stuur een herinnering op 6 juni, en een op 8 juni. De interviews neem ik af op 13 juni bij drie collega's en op 15 juni bij twee collega's. De verslagen zend ik zo spoedig mogelijk na ter controle voor de betrouwbaarheid en validiteit van mijn onderzoek.

3.4 Triangulatie, validiteit en betrouwbaarheid

Harinck (2010) zegt dat triangulatie een belangrijk kwaliteitscriterium is van praktijkonderzoek. Om deze kwaliteit te waarborgen is het gebruik van meerdere gegevensbronnen aan te raden. Verschillende instrumenten moeten leiden tot dezelfde gegevens, dit maakt ze betrouwbaar en valide. *Triangulatie*, het woord zegt het al, wil zeggen dat er op drie verschillende manieren of kanten gekeken wordt. Ik heb dit vorm gegeven door interviews (1) en enquêtes (2) af te nemen en daarbij rekening te houden met *verschillende typen informanten*; leerkrachten, directie en interne begeleiding (3). De gegevens zullen met elkaar vergeleken en verbonden worden. Op deze manier vullen de gegevens elkaar aan en ondersteunen ze elkaar.

Mijn onderzoek is *valide* wanneer de instrumenten waar ik gebruik van maak mijn doelen beantwoorden. De stellingen uit de enquêtes, de inventarisatievragen en de interviews zijn relevant voor mijn onderzoek. Door verzekering van privacy is het team in staat gesteld eerlijk antwoord te geven op de vragen. Alle informatie is meegenomen in mijn conclusies en bij het vormen van een antwoord op mijn deelvragen en onderzoeksvraag.

Mijn onderzoek is *betrouwbaar* wanneer ik verantwoordelijk te werk zal gaan. De stellingen uit de enquêtes zijn dusdanig geformuleerd dat alle teamleden ze op dezelfde manier interpreteren en zorgen voor vergelijkbare antwoorden. Van de interviews die ik afneem maak ik een verslag. Deze bied ik ter controle aan, aan de geïnterviewde zodat eventuele onbedoelde misinterpretatie of misopvattingen gecorrigeerd kunnen worden. De veiligheid die de geïnterviewden ervaren draagt er aan bij dat zij in alle openheid durven antwoorden zodat mijn gegevens de werkelijkheid zo dicht mogelijk benaderen. Alle conclusies zullen worden teruggekoppeld naar het team.

3.5 Ethiek

Boerman (2008) geeft een vijftal principes voor ethiek bij praktijkonderzoek. Deze zijn hieronder in zes deelkoppen uitgewerkt.

Vertrouwen, bedrog en zelfbedrog

Het praktijkonderzoek dient gebaseerd te zijn op transparantie en navolgbare gegevens. Werk van anderen dat gebruikt is, is verricht binnen de grenzen van de rechtsregels voor intellectueel eigendom. De inspanningen die verricht zijn door de respondenten dienen een goede zaak en zijn gericht op verbeteringen van de praktijk.

Ik heb mijn respondenten vooraf persoonlijk geïnformeerd over het doel van mijn onderzoek. De enquêtes zijn anoniem en in vertrouwen afgenomen en de interviews zijn met toestemming gefilmd. Ook is vooraf afgesproken dat ik de resultaten hieruit (anoniem) mag gebruiken voor mijn

meesterstuk. De interviews heb ik samengevat en teruggekoppeld om ruimte te geven aan verbetering van eventuele misinterpretaties. De resultaten van het onderzoek worden teruggekoppeld.

Zorgvuldigheid en nalatigheid

Ik heb voorafgaand aan mijn onderzoek met de directie gesproken en toestemming gekregen. Vervolgens heb ik dit met het team besproken en toestemming en medewerking verkregen.

De vraagstellingen met betrekking tot de enquête en het interview heb ik weloverwogen en zorgvuldig opgesteld met behulp van de theorie uit Harinck (2010). De gegevens heb ik systematisch en precies verzameld waarbij de personen die deelgenomen hebben niet direct identificeerbaar zijn. Daarnaast vraag ik regelmatig feedback aan mijn critical friends en docent.

Volledigheid en selectiviteit

Alle uitkomsten en resultaten die mijn onderzoek opleveren zal ik gebruiken voor mijn conclusie en aanbevelingen voor mijn school.

Concurrentie en collegialiteit

Bij de totstandkoming van dit onderzoek hebben mijn studiegenoten een grote rol gespeeld als critical friend. Ook mijn collega's en vrienden hebben zich als sparringpartners en motivators opgeworpen. Hierbij is er duidelijk wederzijdse afhankelijkheid geweest.

Publiceren, auteurschap en geheimhouding

Dit meesterstuk mag gepubliceerd worden. Er zijn geen personen direct te identificeren. Dit onderzoek wordt gebruikt binnen mijn school om kwaliteitsverbetering te realiseren. Alle betrokkenen zijn hiervan vooraf op de hoogte gebracht.

Onderzoek in opdracht

Het volledige onderzoek is opgesteld en uitgevoerd door mijzelf. De onderzoeksvraag is gebaseerd op een bestaande vraag uit mijn beroepspraktijk om ervoor te zorgen dat het als waardevol kan worden aangemerkt door mijn directie en collega's.

H4 Data presentatie en analyse

In dit hoofdstuk presenteer ik de data die ik verkregen heb uit de enquêtes en de interviews. Dit doe ik aan de hand van een korte lichting over het gebruik en de inhoud van het instrument. De meest opvallende kenmerken uit de dataweergave wordt uitgelicht. Ik besluit ieder instrument met een korte analyse en een procesevaluatie. Elke alinea eindigt met een reflectie.

4.1 De data, resultaten en analyses van de enquêtes

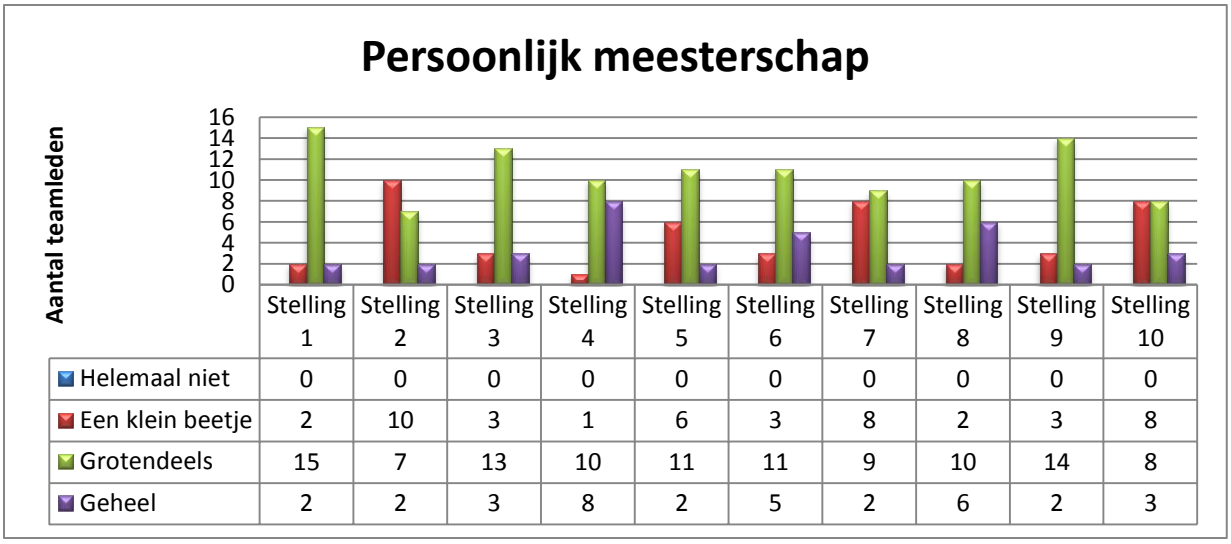
Ik heb twee enquêtes afgenomen namelijk 'teamleren' en 'persoonlijk meesterschap' met als doel antwoord te vinden op de deelvraag 'welke eigenschappen van een lerende organisatie zijn al zichtbaar in onze school? Waar liggen mijn aanknopingspunten?'. In onderstaande alinea's presenteer ik de resultaten van deze enquêtes en geef ik aan welke stellingen als meest belangrijke aangemerkt zijn per enquête. De ingevulde enquêtes zijn in mijn bezit en op verzoek bij mij op te vragen.

Persoonlijk meesterschap

De enquête voor persoonlijk meesterschap bestaat uit 10 stellingen. Deze noem ik hieronder. Deze enquête is uitgedeeld en ingevuld tijdens een teamvergadering en door 19 teamleden ingevuld. De teamleden hebben aangegeven in welke mate elke stelling op hen van toepassing is door een keuze aan te kruisen; 'helemaal niet op mijn van toepassing', 'een klein beetje op mij van toepassing', 'grotendeels op mij van toepassing' of 'geheel op mij van toepassing'. De cijfers in de tabel onder de grafiek geven aan hoeveel leerkrachten er per stelling per keuze gekozen hebben.

Stelling 1 Ik wordt uitgedaagd om nieuwe dingen te proberen.
Stelling 2 Ik daag anderen uit om specifieke deskundigheden en interesses te benutten.
Stelling 3 Bij de taakverdeling wordt rekening gehouden met kwaliteiten en interesses van mensen.
Stelling 4 Ik word gestimuleerd om problemen zelf op te lossen.
Stelling 5 Initiatieven van mij worden toegejuicht.
Stelling 6 Ik heb veel invloed op de manier waarop ik mijn werk uitvoer.
Stelling 7 Ik word gestimuleerd mijn persoonlijke visie te ontwikkelen.
Stelling 8 Ik geeft niet 'anderen' de schuld van een probleem, ik kijk steeds naar wat ik zélf kan doen.
Stelling 9 Op mijn school zijn er velerlei mogelijkheden om te leren en te ontwikkelen.
Stelling 10 Ontwikkelen van persoonlijk meesterschap wordt 'beloond' in onze school.

De term *persoonlijk meesterschap* is toegelicht op het enquêteformulier.



	Stelling 1	Stelling 2	Stelling 3	Stelling 4	Stelling 5	Stelling 6	Stelling 7	Stelling 8	Stelling 9	Stelling 10
Helemaal niet	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Een klein beetje	2	10	3	1	6	3	8	2	3	8
Grotendeels	15	7	13	10	11	11	9	10	14	8
Geheel	2	2	3	8	2	5	2	6	2	3

Figuur 5 Grafiek persoonlijk meesterschap

Het antwoord 'helemaal niet' levert 1 punt op, 'een klein beetje' 2, 'grotendeels' 3 en 'geheel' 4

> 68 = sterk aanwezig
52 - 67 = gemiddeld aanwezig
<51 = zwak aanwezig
Ik heb gekozen voor een 'soepele' score omdat mensen bij dit soort enquêtes vaak 'veilig' scoren en alleen de uitschieters kiezen als ze zeer zeker zijn van hun zaak.

Een sterk punt in de organisatie is stelling: -
Een gemiddeld punt in de organisatie is stelling: 1, 3, 4, 5, 6, 8, 9 en 10
Een zwak punt in de organisatie is stelling: 2 en 7

Het team is nog niet zo goed in het ontwikkelen van een eigen visie, hier is weinig ruimte voor. Het team is ook nog niet zo goed in een ander op de juiste manier uitdagen om op zoek te gaan naar informatie. Het team is aan de andere kant erg behulpzaam. Het team heeft wel het gevoel uitgedaagd te worden en verantwoordelijkheid te nemen.

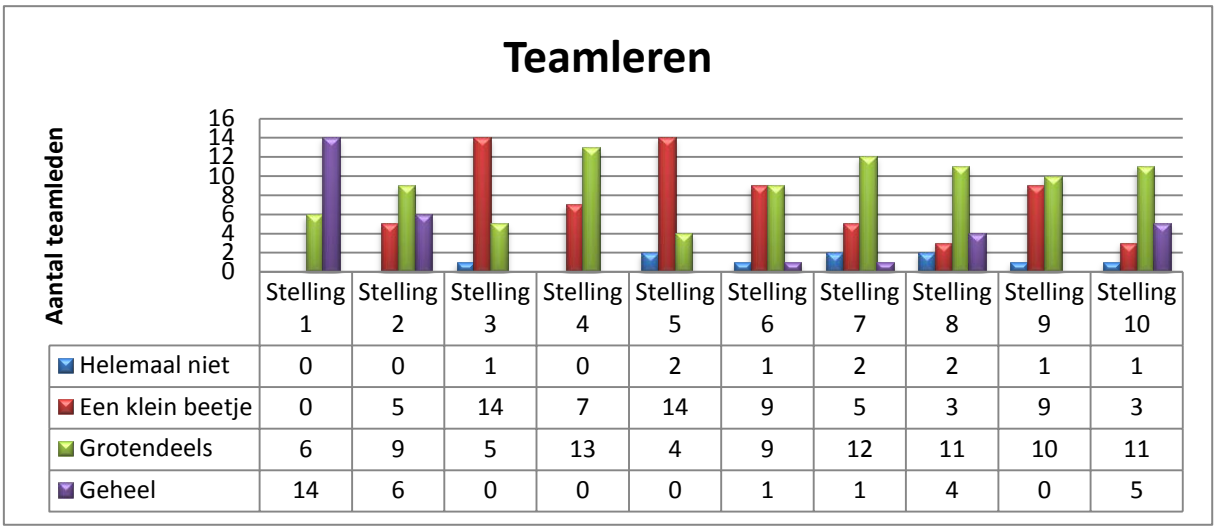
De drie stellingen die als meest belangrijk zijn gekozen door het team zijn respectievelijk: 9, 1 en 3. Hiermee wordt gezegd dat ze het belangrijk vinden elkaar uit te blijven dagen, dat de interesses en kwaliteiten goed benut worden en dat daar rekening mee wordt gehouden en dat er verschillende mogelijkheden moeten zijn om te leren en te ontwikkelen.

Teamleren

De enquête voor teamleren bestaat uit 10 stellingen. Deze noem ik hieronder. Deze enquête is verstuurd per email en door 20 van de 26teamleden ingevuld. De respons door de teamleden mocht digitaal of anoniem in mijn postvakje. De teamleden hebben aangegeven in welke mate elke stelling op hen van toepassing is door een keuze aan te kruisen; 'helemaal niet op mijn van toepassing', 'een klein beetje op mij van toepassing', 'grotendeels op mij van toepassing' of 'geheel op mij van toepassing'. De cijfers in de tabel onder de grafiek geven aan hoeveel leerkrachten een bepaald antwoord gekozen hebben.

Stelling 1 Als leerkrachten een vraag hebben over hun werk kunnen ze altijd bij collega's terecht.
Stelling 2 We geven elkaar regelmatig positieve feedback over het werk.

Stelling 3 Kennis van individuele leerkrachten wordt doorgegeven aan anderen, zodat de hele school profiteert.
Stelling 4 Op teamvergaderingen is er sprake van een open dialoog
Stelling 5 We hebben mogelijkheden om kennis te nemen van elkaars werkwijze in de groep
Stelling 6 Op onze school leren we veel van elkaar
Stelling 7 Teamleren is gekoppeld aan het dichterbij brengen van de gezamenlijke visie
Stelling 8 Teamleren is gekoppeld aan beter onderwijs in de klas en aan de resultaten daarvan
Stelling 9 Er is in de schoolorganisatie voldoende gelegenheid om met en van elkaar te leren
Stelling 10 We voelen ons samen verantwoordelijk voor de schoolresultaten.



	Stelling 1	Stelling 2	Stelling 3	Stelling 4	Stelling 5	Stelling 6	Stelling 7	Stelling 8	Stelling 9	Stelling 10
Helemaal niet	0	0	1	0	2	1	2	2	1	1
Een klein beetje	0	5	14	7	14	9	5	3	9	3
Grotendeels	6	9	5	13	4	9	12	11	10	11
Geheel	14	6	0	0	0	1	1	4	0	5

Figuur 6 Grafiek teamleren

Het antwoord ‘helemaal niet’ levert 1 punt op, ‘een klein beetje’ 2, ‘grotendeels’ 3 en ‘geheel’ 4

> 72 = sterk aanwezig
56 - 71 = gemiddeld aanwezig
<55 = zwak aanwezig
Ik heb gekozen voor een ‘soepele’ score omdat mensen bij dit soort enquêtes vaak ‘veilig’ scoren en alleen de uitschieters kiezen als ze zeer zeker zijn van hun zaak.

Een sterk punt in de organisatie is stelling: 1
Een gemiddeld punt in de organisatie is stelling: 2, 8 en 10
Een zwak punt in de organisatie is stelling: 3, 4, 5, 6, 7 en 9

Wat stelling 1, 2, 8 en 10 gemeen hebben met elkaar is het bij elkaar binnenlopen. De communicatie tussen collega’s onderling. Dit verloopt al goed. De andere stelling hebben als gemene deler het ‘leren van elkaar’. Hier is ons team nog niet zo ver in.

Bij deze enquête zijn er vier stellingen duidelijk naar voren gebracht door het team. Namelijk stelling: 1, 3, 9 en 10. Hiermee wordt aangegeven dat een groot deel van het team het belangrijk vindt dat ze met vragen bij collega’s terecht kunnen en dat de gehele school kan profiteren van de kennis die aanwezig is. Ook dat er voldoende gelegenheid is om van en met elkaar te leren en dat we samen verantwoordelijkheid dragen.

Analyse van de enquêtes

Op de punten die als sterk worden aangeduid binnen de organisatie kan aangesloten worden bij het op gang brengen van het proces. De punten die als gemiddeld aangeduid worden kunnen omgezet worden als doelen. De punten die nog niet of heel weinig herkend worden kunnen omgezet worden naar lange termijn doelen. Uit de enquête 'persoonlijk meesterschap' komen erg veel doelen. Ik kies de twee doelen uit waarbij de meeste teamleden 'grotendeels' hebben geantwoord omdat ik denk dat deze doelen het snelst te behalen zijn en de andere doelen er door meegroeien.

De doelen die voortkomen uit de enquêtes:

- Elkaar regelmatiger positief feedback geven over het werk.
- Meer van elkaar leren door hier structureel tijd en ruimte voor in te plannen. De wil is er wel binnen het team, maar de gelegenheid nog niet. Dit wordt ook genoemd in de interviews en door een grote groep leerkrachten genoemd als belangrijke voorwaarde.
- Meer gelegenheid in de schoolorganisatie creëren om van en met elkaar te leren. Dit doel wordt onderstreept door de interviews en wordt door een groot deel van het team als één van de belangrijkste voorwaarden gezien zoals in de volgende paragrafen naar voren komt.
- Het teamleren koppelen aan een gezamenlijke visie, waarbij er aandacht geschonken moet worden aan het verwoorden van een gezamenlijke visie. Dit wordt onderkend door de geïnterviewden.
- Ik wordt uitgedaagd om nieuwe dingen te proberen. Dit doel wordt gestimuleerd door het ontwikkelen van sociaal leren.
- Op mijn school zijn er velerlei mogelijkheden om te leren en te ontwikkelen. Dit is een mooie stelling om een discussie of dialoog op gang te brengen tijdens een teamvergadering.

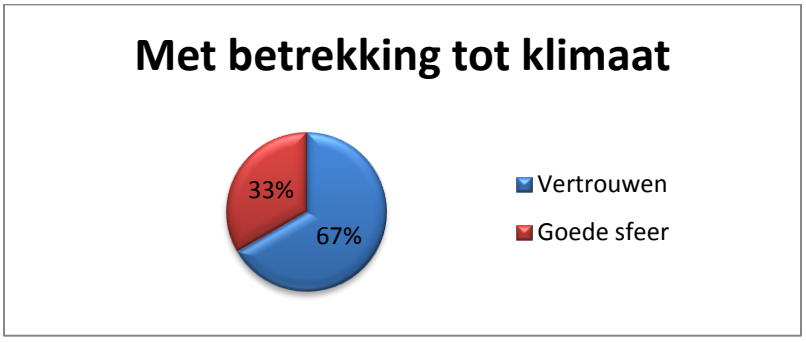
Procesevaluatie enquêtes

Ik wilde te weten komen in hoeverre de blokken 'persoonlijk meesterschap' en 'teamleren' al terugkwamen binnen mijn school en ik wilde te weten komen waar ik mogelijk op kan inzetten (wat is er al) en welke doelen ik met het team kan stellen (waarmee bereiken we zo snel mogelijk zo veel mogelijk resultaat). Dit heb ik gedaan door de enquêtes door zoveel mogelijk mensen uit het team in te laten vullen. Dit is goed verlopen. Er is een grote respons geweest en de enquêtes zijn als helder ervaren. Er is bij één enquête één stelling niet ingevuld maar dat is verwaarloosbaar door de hoge respons. De analyse van deze gegevens heeft duidelijk gemaakt dat er van elk blok al een aantal eigenschappen aanwezig zijn, en dat er een aantal eigenschappen aan het ontluiken zijn. Daar ligt mijn hefboom. Ik weet nu beter waar ik op in kan zetten en waar de mogelijkheden en kansen liggen. Ik ga deze ontluikende eigenschappen met het team bespreken zodat we samen een doelstelling kunnen bepalen. Bijvoorbeeld de mogelijkheden die er zijn op school om te leren en te ontwikkelen. We kunnen samen bepalen wat er al aanwezig is, en bekijken waar we nog meer behoefte aan hebben. Dit kan in combinatie met het bepalen van doelen.

4.2 De data, resultaten en analyses van de teambijeenkomst

Tijdens een teambijeenkomst heb ik het gehele team gevraagd op te schrijven welke voorwaarden zij noodzakelijk achten voor het stimuleren van sociaal leren. Ook heeft het team een inventarisatie gemaakt van welke *kwaliteiten* en *talenten* zij zichzelf toedichten en welke *behoeftes* ze hebben op het gebied van kennis en vaardigheden. Ik heb deze keuze gemaakt omdat ik antwoord wil krijgen op de volgende deelvragen 'welke aanwezige kennis en kwaliteiten zijn er binnen het team?' en 'Welke voorwaarden zijn nodig voor sociaal leren?'. Ik presenteer per item de 10 meest voorkomende binnen het team. Voor een volledige lijst zie bijlage 5.

Inventarisatie voorwaarden voor sociaal leren



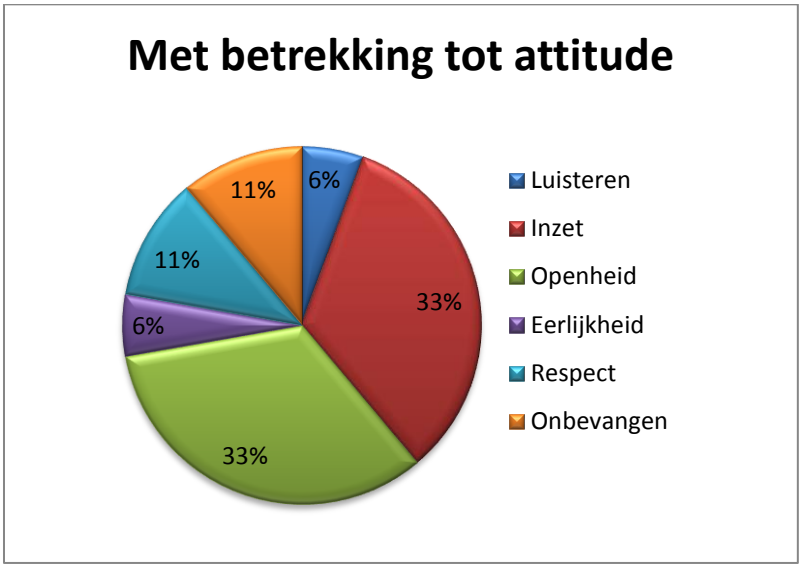
Figuur 7 Voorwaarden voor sociaal leren - klimaat

In het diagram is te zien dat met betrekking tot het klimaat een groot deel van de teamleden vertrouwen heel belangrijk vindt. In de interviews wordt dit ook genoemd. Er wordt tevens vermeld dat er al veel vertrouwen is binnen het team, tussen de teamleden.

Figuur 8 Voorwaarden voor sociaal leren - organisatie

In het diagram is te zien dat met betrekking tot de organisatie het team het een belangrijke voorwaarde vindt dat er bekendheid is over de aanwezige kwaliteiten en talenten binnen het team

en dat deze ook daadwerkelijk benut worden. Ook het geven van tijd en het organiseren van 'sociaal leren' wordt als een belangrijke voorwaarde gezien. Met organiseren wordt bedoeld dat het in een bepaalde structuur gegoten wordt, zodat het niet te vrijblijvend is en teamleden weten wat er van hen verwacht wordt.



Figuur 9 Voorwaarden voor sociaal leren - attitude

In het diagram is te zien dat met betrekking tot attitude het team het een belangrijke voorwaarde vindt dat er een hoge 'inzet' is bij de teamleden om tot sociaal leren te komen en dat openheid een belangrijke voorwaarde is.

Analyse van de voorwaardeninventarisatie

Een aantal voorwaarden wordt door veel teamleden gedeeld.

- Vertrouwen
- Een goede sfeer
- Bekendheid van de aanwezige kwaliteiten en talenten
- Tijd
- Een goede organisatie van sociaal leren
- Inzet van collega's
- Openheid van collega's

Sommige voorwaarden hebben een overlap met elkaar. Een goede sfeer bijvoorbeeld, wordt onder andere gekenmerkt door vertrouwen en openheid.

Inventarisatie kwaliteiten

Alle 19 aanwezige teamleden hebben hun kwaliteiten en talenten en behoeftes individueel opgeschreven. Ik geef hier de 10 meest voorkomende aan. Voor een complete lijst kunt u bijlage 5 raadplegen.

Kwaliteiten

- Structuur aanbrengen (klassenmanagement) 9 leerkrachten
- Organisatorisch sterk 9 leerkrachten
- Creatief (vaktechnisch, oplossend vermogen) 7 leerkrachten

- Lichamelijke opvoeding (kennis en vaardigh.) 5 leerkrachten
- Positief en denken in mogelijkheden 4 leerkrachten
- Kennis over kleuteronderwijs 4 leerkrachten
- Kritisch en analytisch 3 leerkrachten
- Competent in band vormen met kind 3 leerkrachten
- Pedagogiek 2 leerkrachten
- ICT-vaardigheid 2 leerkrachten

Behoeftes

- ICT en computergebruik 5 leerkrachten
- Hulp bij consequent handelen 4 leerkrachten
- Hulp bij het geven van muziekles 4 leerkrachten
- Hulp bij differentiëren 3 leerkrachten
- Hulp bij Coöperatief leren 3 leerkrachten
- Hulp bij creatieve vakken 3 leerkrachten
- Hulp bij timemanagement 3 leerkrachten
- Hulp bij het opstellen van een handelingsplan 2 leerkrachten
- Hulp bij lichamelijke opvoeding 2 leerkrachten
- Hulp bij gedragsproblemen 2 leerkrachten

Analyse kwaliteiten

Het valt me op dat er een overlap is in de kwaliteiten die het meest aanwezig zijn, en de vragen of behoeftes die er het meeste liggen. Zo is er veel kennis en tevens vraag naar; ICT kennis, creatieve vaardigheden, lichamelijke opvoeding en gedragsproblemen.

Proces evaluatie teambijeenkomst

Ik wilde te weten komen welke kwaliteiten en talenten er in het team aanwezig zijn en waar de behoeftes van teamleden liggen op het gebied van kennis en vaardigheden. Daarnaast was ik nieuwsgierig naar wat het team belangrijke voorwaarden vindt voor het ontwikkelen van sociaal leren. Dat heb ik gedaan door een simpele werkvorm, waarbij de teamleden individueel na hebben gedacht over hun eigen kwaliteiten en vragen. Hier hebben zij notities van gemaakt in de vorm van steekwoorden. Vervolgens zijn de persoonlijke noties gedeeld met andere collega's en heeft het team elkaar aangevuld. Dit proces is goed verlopen en heeft al iets in beweging gezet, namelijk bewustwording van elkaars kwaliteiten en bewustwording van het feit dat je gericht een collega aan kunt spreken. De teamleden hebben serieus deelgenomen aan de bijeenkomst en hebben geprobeerd zo volledig mogelijk in hun opsomming te zijn. Het resultaat hiervan is een grote verzameling aan kwaliteiten en vragen in het team, en een duidelijke mening over welke voorwaarden er moeten zijn. Wat opvallend was, is dat er een grote overlap zit in de kwaliteiten die veel aanwezig zijn, en de vragen en behoeftes die er liggen. Ik weet nu waar het team behoefte aan heeft, en bij wie teamleden terecht kunnen met specifieke vragen. Na de grote vakantie ga ik met dezelfde A4tjes waarop de teamleden geschreven hebben een nieuwe werkvorm uitvoeren waarbij de teamleden met elkaar in gesprek gaan over welke kwaliteiten zij bezitten, en wat ze van elkaar willen vragen. Dan weet de rest van het team ook bij wie ze terecht kunnen (kennis delen). Uit de inventarisatie blijkt dat teamleden graag willen weten welke kwaliteiten er aanwezig zijn. Het lijkt me

verstandig zo snel mogelijk te laten zien dat er een overlap is, zodat de teamleden hier gebruik van kunnen maken. Dit is een eerste en gemakkelijk uitvoerbare stap naar sociaal leren.

4.3 De data, resultaten en analyses van de interviews

Het thema van mijn onderzoek is *sociaal leren*. De reden voor deze keuze ligt bij de deelvragen. Ik wilde antwoord krijgen op de vraag: 'Hoe ziet kennis delen eruit?', 'Hoe kan ik mijn collega's stimuleren om hun kennis te delen?' en 'Wat zijn de opbrengsten voor het team als zij kennis gaan delen?'. Ik heb hierover, aan de hand van een topiclijst (zie bijlage 2) met vijf collega's een gesprek gevoerd. De gesprekken zijn van informele aard geweest en hebben een heleboel informatie opgeleverd. Elk gesprek heb ik samengevat in een verslag en ter controle aangeboden aan de geïnterviewden om de validiteit en betrouwbaarheid te waarborgen. Deze verslagen zijn in mijn bezit en op verzoek bij mij in te zien.

Het doel van de interviews is gedachten, meningen en ideeën verzamelen met betrekking tot sociaal leren. Aan de hand van de topiclijst zal ik mijn resultaten, analyses en bevindingen weergeven.

Topic 1 Wat betekent de term *sociaal leren* voor jou? Het doel van deze vraag is afstemmen van de betekenis.

> Alle vijf de geïnterviewden geven aan dat het gaat om 'leren van en met elkaar'. Individuele aanvullingen zijn: Een open organisatie zonder gesloten hokjes, geen eilandjes, vertrouwd voelen met elkaar, een ander om hulp kunnen vragen, gebruik maken van elkaars talenten en kwaliteiten en alle neuzen dezelfde kant op.

Topic 2 Wat zie je hier al van terug binnen onze school? Het doel van deze vraag is inventariseren wat er aanwezig is.

> In de wandelgangen kennis delen of vragen stellen, samen streven naar één doel, teamleden die veel over een onderwerp delen (zoals een coördinator of IB-er) delen hun kennis en fungeren als vraagbaak tijdens bijvoorbeeld een teamvergadering, overleg tussen duo-collega's, bij elkaar binnenlopen voor tips en advies, samen overleggen in vergaderingen en door intervisie.

Topic 3 Hoe kan volgens jou het *sociaal leren* binnen ons team gestimuleerd worden? Het doel van de vraag is inventariseren van ideeën.

> Er zijn vele ideeën geopperd. Ik vermeld hier de ideeën die het meest voorkomen onder de geïnterviewden (minstens aangegeven door drie geïnterviewden).
> - Inventariseren van de aanwezige kwaliteiten en talenten. Dit ook terugkoppelen of kenbaar maken en benutten.
> - Werkgroepjes oprichten onder begeleiding van een coördinator. Deze werkgroepjes wisselen onderling hun kennis uit en oriënteren zich op een bepaald onderwerp. Vervolgens delen zij hun kennis met de rest van het team.
> - Tijd beschikbaar maken voor de ideeën die er leven. Goede ideeën niet parkeren, dit neemt het enthousiasme weg de volgend keer met een idee te komen.

- Afspraken die voortvloeien uit ideeën of het delen van kennis vastleggen. Ervoor zorgen dat dit geborgd wordt door elkaar erop aan te spreken, en ervoor te zorgen dat de afspraken centraal terug te vinden zijn.
- Het organiseren van een duidelijke organisatiestructuur voor terugkoppeling van de resultaten van de ingevoerde ideeën, afspraken en gekozen doelen.
- In dialoog gaan met elkaar. Hier tijd voor maken.

Topic 4 Hoe zou je sociaal leren terug willen zien? Onder welke voorwaarden? Het doel van de vraag is inventariseren welke voorwaarden belangrijk gevonden worden.

Er zijn vier voorwaarden die door minstens vijf van de vijf geïnterviewden zijn gegeven.

- Vertrouwen en eerlijkheid.
- Openheid en een open dialoog.
- Tijd en ruimte.
- Verantwoordelijkheid krijgen en geven.
- Enthousiasme en betrokkenheid.

Dit lijstje vul ik aan met de overige voorwaarden die genoemd zijn door individuele geïnterviewden: Het MT moet een wisselende groep zijn, persoonlijk meesterschap, gezamenlijke visie, gezamenlijke doelen en ambities, sturing of begeleiding bij het delen van kennis, lange termijn denken (systeemdenken), gebruik en uitbreiding van de aanwezige kwaliteiten, eigenaarschap en waardering voor elkaar.

Topic 5 Wat is volgens jou de opbrengst van het invoeren van sociaal leren? Het doel van de vraag is inventariseren waar de belangen liggen. Wat moet het opleveren?

De volgende items worden het meest genoemd: Het vormt één lijn binnen het team → alle neuzen gaan dezelfde kant op, vertrouwen en bevestiging in het eigen handelen, rust; je hoeft niet zelf het wiel uit te vinden en draagt samen verantwoordelijkheid, tevredenheid in het werk, kwaliteitsverbetering voor de school, een hecht team; teamspirit, professionalisering; individuele kennis ontwikkeling en een vertrouwde en veilige schoolcultuur.

Topic 6 Hoe kan een eerste stap eruit zien naar sociaal leren? Het doel van de vraag is inventariseren van ideeën. Waar zou de geïnterviewde als eerste op in willen zetten? Waar ligt de energie?

Er worden veel uiteenlopende eerste stappen aangegeven. De geïnterviewden vinden het moeilijk iets te bedenken maar na vergelijking van de gegevens komen ze samen tot de volgende stappen:

- Een gezamenlijke visie en gezamenlijke doelen stellen.
- Weten van elkaar wat de kwaliteiten zijn zodat je weet bij wie je terecht kunt voor een bepaald probleem of vraag.
- Het oprichten van de eerder genoemde werkgroepjes onder begeleiding van een coördinator.
- Stimuleren van een dialoog

Analyse van de interviews

Opvallend hierbij is dat de meeste teamleden op één lijn zitten wat betreft de betekenisgeving van sociaal leren ondanks dat hier zelden over gesproken wordt. Er wordt al veel kennis gedeeld, maar nog niet op een structurele manier. Men staat ervoor open en vraagt ernaar bij elkaar. Het valt op dat de teamleden het belangrijk vinden dat men van elkaar weet wat de kwaliteiten en talenten zijn zodat men hier elkaar op kan aanspreken en bevragen. Dit geven alle vijf de geïnterviewden aan. Opvallend is ook dat vier geïnterviewden met hetzelfde plan komen, namelijk het opzetten van werkgroepjes. Dit plan leeft bij de teamleden. Tevens praten ze allemaal over 'tijd en ruimte' die beschikbaar moet komen voor het delen van kennis. Hier is blijkbaar behoefte aan. Dit geldt ook voor het borgen van afspraken. Teamleden missen het duidelijk vastleggen van gemaakte afspraken. Hier is vaak verwarring over. Bij de opbrengst van sociaal leren wordt er veel gedacht aan 'alle neuzen dezelfde kant op', een gezamenlijke visie en verantwoordelijkheid. Teamleden geven ook vaak aan dat het 'stellen van doelen' een belangrijk middel is om te komen tot sociaal leren en het verkrijgen van gezamenlijke verantwoordelijkheid.

Procesevaluatie interviews

Ik wilde te weten komen hoe er over sociaal leren wordt gedacht. Wat er verstaan wordt onder de term, hoe het terug moet komen binnen onze school, onder welke voorwaarden, hoe het gestimuleerd kan worden, wat de opbrengsten mogelijk kunnen zijn en wat de eerste stap is die we als team kunnen zetten. Dit heb ik gedaan door vijf collega's te interviewen aan de hand van een topiclijst. De interviews zijn goed verlopen, al ben ik hier en daar een beetje (te) sturend geweest. Ik vond het lastig een balans te zoeken in 'begripsverheldering', zorgen dat we samen op één lijn zitten en over hetzelfde praten en te veel mijn eigen ideeën en visie naar buiten brengen over sociaal leren. De volgende keer wil ik 'leeg' een interview in en me dit bewust voornemen. De geïnterviewden hebben zich vrij gevoeld alles te vertellen wat ze wilden en hebben de tijd gekregen om na te denken over de vragen. Zij voelden zich veilig op hun eigen werkplek en hebben de camera niet als belemmerend ervaren.

Ook dit heeft me een heleboel informatie opgeleverd. Niet alles is even relevant. Ik heb gemerkt dat de interviews goed aansluiten bij de enquêtes en de teambijeenkomst. In de interviews zijn verschillende conclusies uit de enquêtes en teambijeenkomst nogmaals bevestigd en verder toegelicht. Dit sterkt me in mijn ideeën over welke interventies ik kan plegen of waar ik op in kan zetten. Ik denk dan aan het inzetten op een open dialoog, om openheid, eerlijkheid en vertrouwen te stimuleren. Maar ook het bij elkaar brengen van collega's die elkaar iets te bieden hebben. De interviews hebben een goed idee opgeleverd waar ik na de grote vakantie mee aan de slag kan, namelijk begeleiden bij het opzetten van werkgroepjes.

H5 Antwoorden op de onderzoeksvraag

In dit hoofdstuk geef ik antwoord mijn onderzoeksvragen. Ik geef allereerst een overzicht van mijn onderzoeksvraag en deelvragen. Vervolgens beantwoord ik de deelvragen, daarna geef ik een antwoord op mijn onderzoeksvraag. Ik sluit dit hoofdstuk af met een conclusie en aanbevelingen.

Doelstelling

Het doel *in* mijn onderzoek is zicht krijgen op wat er nodig is om te leren van elkaar. Daarbij staat kennisoverdracht onderling centraal zodat het team zich verder blijft professionaliseren. Mijn persoonlijke doel is zicht krijgen op welke interventies ik mogelijk kan plegen om dit proces op gang te brengen en in gang te houden.

Het doel *van* mijn onderzoek is een eerste stap naar verandering bewerkstellingen die ervoor zorgt dat er door het team planmatig en concreet gewerkt wordt aan de interventies die gepleegd worden om dit proces in beweging te brengen.

Onderzoeksvraag

Hoe kan ik, in mijn rol als IB-er, het team ondersteunen bij het in praktijk brengen van 'leren van elkaar' als veranderproces in onze school en daarbij de aanwezige kennis en kwaliteiten van individuele teamleden benutten?

Deelvragen

- Welke eigenschappen van een lerende organisatie zijn al zichtbaar in onze school? Waar liggen mijn aanknopingspunten?
- Welke aanwezige kennis en kwaliteiten zijn er binnen het team?
- Hoe ziet 'kennis delen eruit? Welke voorwaarden zijn hiervoor nodig?
- Wat zijn de opbrengsten voor het team als zij kennis gaan delen?
- Hoe kan ik mijn collega's stimuleren om hun kennis te delen?
- Hoe past het stimuleren van sociaal leren bij mijn taak als IB-er?
- Hoe ziet de eerste stap naar verandering eruit?

5.1 Beantwoording van de deelvragen

Deelvraag 1

Welke eigenschappen van een lerende organisatie zijn al zichtbaar in onze school?
Waar liggen mijn aanknopingspunten?

Door het afnemen van de enquêtes heb ik inzicht gekregen in welke eigenschappen er al aanwezig zijn, en welke eigenschappen nog verder ontwikkeld kunnen worden ter bevordering van sociaal leren. Hier liggen dan ook mijn aanknopingspunten. Tijdens de interviews ben ik erachter gekomen dat onze school al meer aan kennis delen doet dan op het eerste gezicht lijkt. Ik wil dan ook aansluiten bij wat al goed gaat en doelen stellen op de vlakken die als beste te 'veranderen' zijn.

Ik ben van mening dat ik het beste aan kan sluiten bij:

- Het voeren van een dialoog. Er is uit verschillende onderzoeksinstrumenten teruggekomen dat het team het belangrijk vindt dat er een open sfeer is en dat er een open dialoog mogelijk is. Elkaar positieve feedback geven over het werk lijkt me een goede stap om mee te beginnen. Hier kunnen gezamenlijke afspraken over gemaakt worden en doelen gesteld.
- Ik wil structureel tijd inplannen voor sociaal leren. Dit kan gerealiseerd worden in gesprek met de directeur. Ik wil samen bekijken hoe we de werkgroepjes waarover gesproken is vorm kunnen geven. Deze functioneren het beste in combinatie met positieve feedback.

Door te starten met deze stappen, worden de meesten doelen beschreven in de dataverwerking geheel of gedeeltelijk behaald. Ook wordt er op deze manier tegemoet gekomen aan de wens van veel leerkrachten. Sociale ondersteuning, in de vorm van met elkaar in gesprek gaan, positieve feedback geven en sociaal leren, verminderd de spanning waardoor men meer druk aankan. Er komt ruimte om naar de actuele werkelijkheid te kijken waardoor nieuwe handelingsmogelijkheden gecreëerd kunnen worden (Lingsma, 2009).

Dit zijn niet alleen kwaliteiten en voorwaarden die al goed zijn bij ons op school, ze vallen ook onder de voorwaarden die Senge (1992) geeft voor een basisconstructie met betrekking tot sociaal leren. Daarnaast geven Korthagen & Lagerwerf (2011) aan dat een open dialoog één van de voorwaarden is om te komen tot sociaal leren evenals het inplannen van tijd. Een open communicatie gebeurt volgens Senge (1992) zonder hiërarchie. Dat betekent dus ook het loslaten van verantwoordelijkheid van de directie en dit langzaam steeds meer overdragen naar het team. Dit hele proces moet goed begeleid worden door een bekwame facilitator. Deze rol kan opgepakt worden door de IB-er.

Dus, datgene wat nodig is en wat het team wil, leeft op één vlak.

Deelvraag 2

Welke aanwezige kennis en kwaliteiten zijn er binnen het team?

Door de inventarisatie tijdens de teambijeenkomst heb ik hier duidelijk antwoord op gekregen. Er zijn een heleboel kwaliteiten aanwezig. Dit wist iedereen al wel, maar het is nog nooit zo helder naar voren gebracht. Deze werkvorm heeft al een eerste beweging bewerkstelligd. Het was voor veel teamleden een eyeopener te zien dat collega's kwaliteiten bezitten waarvan ze het niet verwacht hadden. Ook al zijn de kwaliteiten nog nergens vastgelegd, en is er nog geen vervolgstap in gezet, toch gaan collega's al gerichter op zoek naar de juiste persoon en is er in de tussentijd zelfs informatie en hulp uitgewisseld tussen collega's die elkaar anders niet zo snel opzoeken.

Senge (1992) geeft als een van de voorwaarden voor sociaal leren aan, dat er ook individueel geleerd moet worden. En dat er dus ook individuele kennis, kwaliteiten en talenten aanwezig moet zijn om te komen tot sociaal leren. Het is daarbij wenselijk dat de teamleden van elkaars kwaliteiten en talenten op de hoogte zijn. Deze stap is voor een groot deel genomen door het uitvoeren van het onderzoek waarbij bevestigd is dat er kwaliteiten en talenten aanwezig zijn waarmee aan minstens één van de voorwaarden van Senge wordt voldaan.

Dit is ook een eerste stap naar een écht team waarin verbondenheid en gezamenlijke verantwoordelijkheid groeit.

Deelvraag 3

Hoe ziet 'kennis delen eruit? Welke voorwaarden zijn hiervoor nodig?

Door het schrijven van hoofdstuk twee heb ik een beter beeld gekregen van kennis delen. Ik heb nu een theoretisch kader verworven waardoor ik de processen in een team en de voorwaarden die nodig zijn beter kan begrijpen. De vijf disciplines van Senge (1992) is waardevolle informatie voor mij als IB-er. Dit geeft verschillende handvatten per discipline om het een en ander in beweging te brengen. Door onderzoek en literatuur weet ik nu dat ik kan gaan inzetten op de dialoog. Sociaal leren gaat niet alleen over 'een vraag stellen' en deze 'beantwoorden'. Dat is een heel klein stukje van kennis delen. De werkelijke 'spirit' van sociaal leren zit hem in het samen hebben van een visie, en het samen stellen van doelen zodat er creatieve spanning ontstaat. Hier is behoefte aan in het team, blijkt uit de interviews en dit kunnen we gestructureerd vorm geven door het ontwikkelen van werkgroepjes. Uit het BMC onderzoek dat tussentijds is uitgevoerd door het bestuur, herken ik enkele verbeterpunten' uit mijn onderzoek. Bijvoorbeeld het stimuleren van 'kennisoverdracht bij teamleden onderling' en het 'coachen van collega's voor professionalisering.

Opvallend is dat veel teamleden, met name in de interviews aangegeven hebben meer verantwoordelijkheid te willen hebben. Hier is werkelijk behoefte aan. Behoefte aan het écht een deel hebben in het nemen van beslissingen. Gehoord worden. Van der Hilst (2009) geeft aan dat verantwoordelijkheid belangrijk is, en onlosmakelijk verbonden voor het slagen van sociaal leren binnen een organisatie. Het is dus niet alleen een wens van teamleden, maar zelfs noodzakelijk.

Deelvraag 4

Wat zijn de opbrengsten voor het team als zij kennis gaan delen?

Dit is in de interviews helder naar voren gekomen. Hiernaar vragen heeft enthousiasme losgemaakt en motivatie om sociaal leren te stimuleren bij elkaar.

De opbrengsten die genoemd worden zijn bijvoorbeeld, *alle neuzen dezelfde kant op*. Ik heb hier geen harde gegevens van, maar uit informele gesprekken met teamleden tijdens terugkoppelingen maak ik op dat hier een breed draagvlak voor is. Met name voor de winst die dat op zou leveren. *Niet zelf de verantwoordelijkheid hoeven dragen, maar hier gezamenlijk zorg voor dragen*. Dit komt uit de enquêtes wél terug als iets wat door veel teamleden belangrijk gevonden wordt (9 van de 20 respondenten). Een aantal opbrengsten die genoemd worden, worden ook vermeld door Senge (1992) maar dan als voorwaarde. Er is nu een positieve cirkel ontstaan, want het team wil graag deze opbrengsten werkelijkheid maken, dus daar wordt naartoe gewerkt. Deze doelen zijn tegelijkertijd ook de voorwaarden dus ontstaat er een positieve vicieuze cirkel.

Figuur 10 positieve vicieuze cirkel

Het doel van mijn onderzoek was een eerste beweging bewerkstelligen die sociaal leren mogelijk maakt. Dat is gelukt.

Deelvraag 5

Hoe kan ik mijn collega's stimuleren om hun kennis te delen?

In hoofdstuk twee beschrijf ik dat Caluwé & Vermaak (2007) en Senge (1992) de nadruk leggen op 'teambuilding' 'dialoog' en 'leren'. Deze drie termen komen terug in de enquêtes en vooral in de interviews. Het team weet heel goed hoe het zichzelf kan stimuleren, alleen moet daar structureel tijd voor ingepland worden en moet er iemand zijn die toezicht houdt op het proces. Zoals ik al beschreef zou dat een IB-er kunnen zijn in de rol van kennis coördinator. Met toezicht houden bedoel ik: Het proces coachen door als facilitator aanwezig te zijn wanneer het team een dialoog of discussie gaat houden. Het team stimuleren door te vragen wat er al bereikt is, wat goed gaat, door resultaten en doelen terug te koppelen en de neuzen dezelfde kant op te houden. In gesprek blijven met teamleden. En door de juiste interventies te plegen zodat het proces in beweging blijft. Voor 'input' blijven zorgen.

Als facilitator moet ik weten wat de voorwaarden zijn voor een goede dialoog en is het aan mij de taak het team tijdens een dialoog op het juiste spoor te houden. Aan welke eisen een goede dialoog moet voldoen staat beschreven in hoofdstuk 2 en komt volgens Senge (1992) neer op het volgende:

- Het team de vooronderstellingen omhoog laten houden zodat deze steeds kritisch bekeken kunnen worden. Dit leidt tot onderzoek naar verschillende standpunten en openheid.
- Gelijkwaardigheid bevorderen door ervoor te zorgen dat er geen hiërarchie is. Hier kunnen afspraken over gemaakt worden. De teamleden behandelen elkaar als collega's. Angst en kritiek mag niet bestaan.

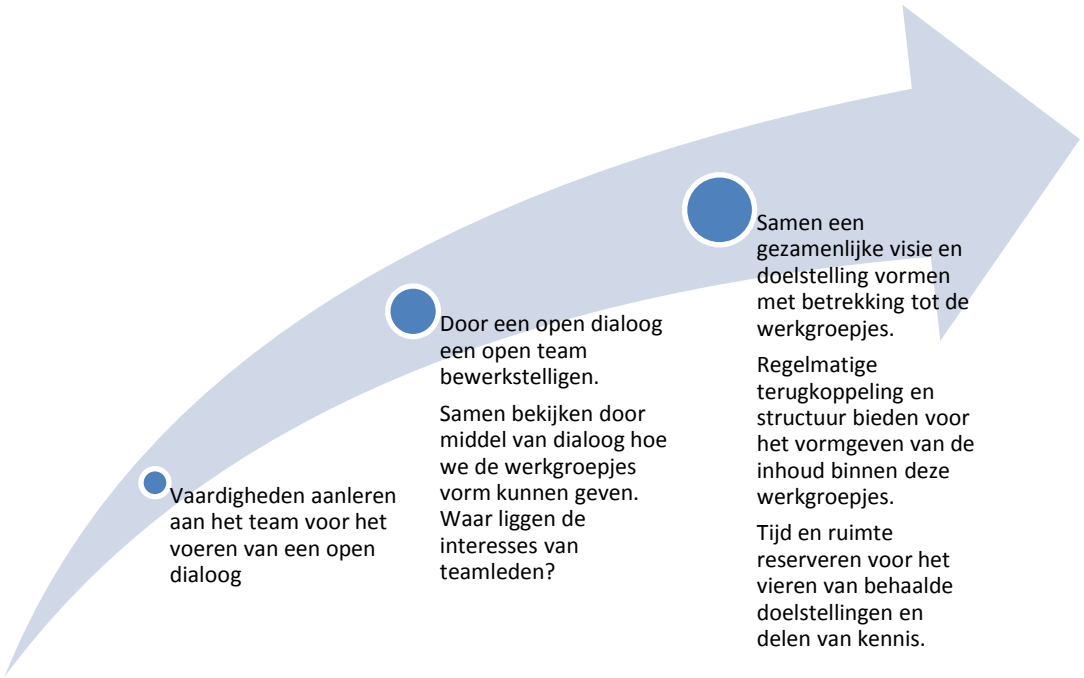
Deelvraag 6

Hoe past het stimuleren van sociaal leren bij mijn taak als IB-er?

Ik heb de takenlijst van de IB-er bij mij op school bekeken en vergeleken met wat Greven (2000) vertelt. Daaruit blijkt dat de taken op dit moment veel in fase één en twee liggen. Het is mijn overtuiging dat de takenlijst een keer goed geëvalueerd moet worden en dat er verschuivingen gaan plaatsvinden in verantwoordelijkheid. Zo kan een groot deel van de verantwoordelijkheid en keuzes die gemaakt worden met betrekking tot leerlingen naar de leerkracht. Er komt dan ruimte en mogelijkheid vrij voor de IB-er om ook andere taken uit te voeren zoals coaching en het stimuleren van persoonlijk meesterschap bij collega's. Ik meen dat dit een vereiste is om een lerende organisatie te worden, waarin sociaal leren als iets vanzelfsprekends gebeurt. Dit is natuurlijk een proces en zal de nodige tijd kosten maar de takenlijst zou gedeeltelijk kunnen transformeren naar een meer coachend en begeleidend karakter waarbij er steeds meer verantwoordelijkheid bij het team komt te liggen. Deze verantwoordelijkheid geeft teamleden het gevoel autonoom te zijn, en er toe te doen. Dit is van wezenlijk belang op de beleving van de leerkracht en of hij zich gewaardeerd voelt in zijn werk.

Deelvraag 7

Hoe ziet de eerste stap naar verandering eruit?



Figuur 11 actieplan

Ik kan de kennis en vaardigheden die ik heb opgedaan door mijn literatuuronderzoek inzetten om dit proces te begeleiden. Ik denk daarbij aan de voorwaarden die horen bij een open dialoog. Het verschil tussen een dialoog en discussie. Hier kan ik als 'kenniscoördinator' mijn kennis over deze onderwerpen delen met het team en het 'goede voorbeeld geven'. Creatieve spanning generen die hoort bij het hebben van een gezamenlijke visie en doelstelling door dit als team dichterbij te willen brengen. Verbondenheid, betrokkenheid, verantwoordelijkheid. Allemaal begrippen die uit de literatuur als voorwaarde komen en die door het team als belangrijk bestempeld worden. Het valt prachtig in elkaar.

5.2 Conclusie en aanbevelingen

Hoe kan ik, in mijn rol als IB-er, het team ondersteunen bij het in praktijk brengen van 'leren van elkaar' als veranderproces in onze school en daarbij de aanwezige kennis en kwaliteiten van individuele teamleden benutten?

Als ik bovenstaande antwoorden op de deelvragen koppel, krijg ik antwoord op mijn onderzoeksvraag.

Ik kan het team ondersteunen door als kenniscoördinator bij het proces te blijven, en dit proces te ondersteunen. Door de juiste interventies te plegen blijft het team in beweging. Ik vind het belangrijk dat de drive en motivatie uit de teamleden zélf komt. Uit de interviews en de enquêtes blijkt dat er eigenlijk al veel gebeurt op het gebied van sociaal leren, maar dat de planmatigheid en structuur nog niet aanwezig is. Hier kan ik ook een rol inspelen door overleg te plegen met het team en directie en als een soort schakel fungeren.

Daarnaast is er niet alleen vanuit het team vraag naar sociaal leren, maar ook vanuit het bestuur. Dit kwam naar voren in het BMC onderzoek. Er hebben dus meerdere partijen baat bij.

De aanwezige kennis en kwaliteiten van het team zijn in kaart gebracht. Hier ga ik na de vakantie een kleine werkvorm mee houden om het team hier weer op te attenderen. Daarnaast, door het uitwerken van de ideeën over de werkgroepjes, worden de kwaliteiten niet alleen erkend, maar ook benut. Teamleden krijgen de kans op hun eigen interessegebied en vaardigheden in te schrijven. Zij gaan met anderen teamleden, die dezelfde interesses hebben, zo'n werkgroepje invulling geven. Iedereen neemt deel aan een werkgroepjes. Het uiteindelijke doel van de verschillende werkgroepjes onder begeleiding van een coördinator is het uitzoeken van een bepaald onderwerp of probleem en dit delen met de rest van het team.

Als we een half jaar verder zijn (januari), en bovenstaande ideeën een beetje vorm hebben gekregen en hebben kunnen inwerken op het team, wil ik nogmaals de twee enquêtes afnemen om te bekijken of er groei heeft plaatsgevonden. Op basis daarvan kan er gevierd worden dat er doelen zijn behaald, en kunnen er nieuwe (gezamenlijke!) doelen gesteld worden.

Er is vanuit het team veel behoefte aan meer verantwoordelijk, met name op momenten dat er beslissingen worden genomen. Hier wordt het team graag bij betrokken. Dit bevordert het

eigenaarschap en daarmee de motivatie om een verandering samen uit te voeren, vorm te geven, te evalueren en bij te stellen. Er is ook veel behoefte aan openheid, en een open dialoog binnen alle 'lagen' van het team. Het team vreest voor afname van enthousiasme doordat er te weinig écht geluisterd wordt naar de ideeën en belevingen die er spelen. Ik ben daarbij van mening dat ik voor de juiste doelen heb gekozen, omdat we daarmee als team op korte (en zeker ook op lange) termijn de meeste winst zullen boeken. Deze doelen worden namelijk door een groot deel van het team gedragen waardoor de meeste neuzen al dezelfde kant op staan.

H6 Opbrengsten en aanbevelingen

In dit hoofdstuk beschrijf ik wat de opbrengsten zijn van dit onderzoek. Dit doe ik aan de hand van mijn doelen. Ik beschrijf ook wat het voor mij heeft betekend als onderzoeker, hoe het mijn professionele identiteit verder heeft ontwikkeld en welke aanbevelingen ik heb voor vervolgonderzoekers.

6.1 De doelen

In mijn onderzoek

Het doel *in* mijn onderzoek is zicht krijgen op wat er nodig is om te leren van elkaar. Daarbij staat kennisoverdracht onderling centraal zodat het team zich verder blijft professionaliseren.

Ik heb ontdekt dat kennisoverdracht méér is dan elkaar vragen stellen en weten wat je deelt. Het heeft me hernieuwde energie gegeven en enthousiasme voor het onderwijs toen ik besefte dat het gaat over gezamenlijkheid. Alles valt of staat hiermee. Een gezamenlijke visie, een gezamenlijk doel, een gezamenlijk team. Alle neuzen dezelfde kant op. Een mooie metafoor vind ik de lichtstralen van Senge (1992). Als lichtstralen gebundeld worden en allemaal één kant op gaan en een doel beschijnen, is het als laserlicht zo sterk. Wanneer lichtstralen niet gebundeld zijn, en allemaal een eigen richting op schijnen, is er diffuus licht wat niet zo sterk is als een laser. Dit wordt het komende jaar mijn lijfspreuk.

Creatieve spanning generen is ook iets waar ik het komende jaar bewust op ga inzetten. Een vervolgstap na dit onderzoek wordt dan ook ‘werken aan een gezamenlijke visie’. Dat moet lukken wanneer we stappen hebben gezet op het vlak van sociaal leren en meer geoefend zijn in het houden van een open dialoog. Het doel: ‘een gezamenlijke visie generen’ kan dan tot stand komen door het proces ‘een open dialoog’ verder te ontwikkelen.

Van mijn onderzoek

Het doel *van* mijn onderzoek is een eerste stap naar verandering bewerkstellingen die ervoor zorgt dat er door het team planmatig en concreet gewerkt wordt aan de interventies die gepleegd worden om dit proces in beweging te brengen.

Deze eerste stap is gezet. Misschien zijn er nog wel meer stappen gezet. De eerste stap die beweging op gang heeft gebracht is het inventariseren van de aanwezige kwaliteiten. Dit is voor verschillende collega’s een eyeopener geweest. Zo hadden ze er nog nooit bij stilgestaan, dat ze met vragen ook bij ‘specialisten’ binnen het team terecht kunnen en dat deze ‘specialisten’ er überhaupt zijn. Ook is lang niet iedereen op de hoogte van elkaars kwaliteiten. Dit is regelmatig teruggekomen in de interviews, maar ook in de wandelgangen.

Een tweede stap die al is gezet, is het praten over werkgroepjes. Dit heeft ook zonder mijn interventies al meer vorm gekregen. Omdat dit nog in de kinderschoenen staat, wil ik hier als eerste op gaan inzetten in combinatie met het stimuleren en beoefenen van het houden van een dialoog. Dat lijkt me een mooi middel om de werkgroepjes te concretiseren. De dialoog is ook een middel om de werking van deze groepjes terug te koppelen en om eventuele interessante zaken die ontdekt zijn door de werkgroepjes te laten delen in het team. Het feit dat vooronderstellingen een grote rol spelen is voor mij een eyeopener geweest en is iets wat ik in het team wil delen en door middel van dialoog open wil leggen.

Mijn persoonlijk doel

Mijn persoonlijke doel was zicht krijgen op welke interventies ik mogelijk kan plegen om dit proces op gang te brengen en in gang te houden.

Ik had verwacht met een soort stappenplan of lijstje te eindigen waarmee ik aan de slag kon. Ik heb ontdekt dat dit niet bestaat, of dat dit er in ieder geval niet kant en klaar is omdat elk team anders is. Wat ik ook heb ontdekt is dat als ik maar goed genoeg luister naar mijn teamleden, en hier structuren in kan vinden, ik voldoende handvatten kan vinden die ik kan gebruiken voor interventies. Bijvoorbeeld de behoefte die er is om te weten waar iedereen goed in is. De behoefte om meer verantwoordelijkheid te krijgen en heldere doelen te stellen. Ik denk dat ieder mens behoefte heeft aan richting in zijn leven, dat maakt het handelen een stukje gemakkelijker omdat je weet waar je naartoe wilt. Ik kan pas bepalen of ik met de fiets, boot, trein, tram, te voet of met het vliegtuig wil reizen, als ik weet waar mijn reis naartoe gaat. Afhankelijk van het doel kan ik bepalen wat het leukste, gemakkelijkste of meest praktische vervoersmiddel is. Afhankelijk van mijn wensen kan ik kiezen voor leuk, gemakkelijk of praktisch.

6.2 Mijn professionele identiteit

In deze alinea zal ik vertellen hoe mijn professionele identiteit is veranderd en gegroeid is door dit onderzoek. Ik zal tussen haakjes vermelden over welke competenties het gaat.

Mijn professionele identiteit als IB-er en als onderzoeker is veranderd. Ik heb door het uitvoeren van dit onderzoek talloze handvatten gekregen om bewegingen op gang te brengen, of om hypotheses te toetsen. Ook voor kwaliteitsverbetering zijn deze vaardigheden in te zetten (*implementerend handelen*).

Wat ik altijd al deed, was veel lezen. Ik ben nieuwsgierig en wil alles weten. Literatuur, artikelen en boeken (*werken aan eigen ontwikkeling*). Wat ik vervolgens deed, was datgene waar ik enthousiast over was, uitproberen in de praktijk. Of ik besprak het met een paar collega's. Hierin heb ik een verandering doorgemaakt. De volgende keer dat ik iets interessants lees, zal ik eerst een doel stellen, voordat ik ermee aan de slag ga. Ik zal vooraf bedenken hoe ik de opbrengsten ervan kan meten en ik zal ook regelmatig controleren of ik nog op de goede weg zit om eventueel mijn proces bij te stellen of juist te constateren dat het dit is (*reflecteert de eigen opvattingen*). Kort gezegd heb ik geleerd hoe ik op een structurele planmatige manier een doel kan behalen waarbij ik *persoon, praktijk* en *theorie* centraal stel en koppel (*Draagt zorg voor systematische gegevens verzameling*). De onderzoekvaardigheden die ik heb opgedaan zijn bruikbaar en zorgen voor kwaliteitsverbetering wanneer ik de onderzoeksresultaten met het team bespreek en we samen doelen kunnen stellen (*implementerend handelen*).

Greven (2000) heeft ook een grote bijdrage geleverd aan mijn professionele identiteit. Ik heb ontdekt dat ik een teamcoach ben! Van niveau 4 of 5. Ik ben hier trots op, omdat deze vaardigheden nodig zijn in een steeds sneller ontwikkelende en veranderende maatschappij (*onderzoekt en ontwikkelt de eigen rol ten aanzien van de coördinerende taak*).

Ook heb ik geleerd dat ik proactief kan zijn, een van mijn thema's van de afgelopen twee jaar. Ik heb mijn onderzoek 'geregeld' en het is gebeurd onder mijn voorwaarden in afstemming met mijn

directie. Ik ben niet afwachtend geweest, maar heb plannen gemaakt, afspraken gemaakt en gezorgd dat ik aan mijn informatie kwam. Daarbij heb ik me opgesteld als professionele onderzoeker. Ik heb me opgesteld als coach, door met collega's in gesprek te gaan. Door ze te laten vertellen over hoe zij denken over sociaal leren, hoe het nu is, hoe ze het graag willen zien en wat daarvoor nodig is. Ik heb gemerkt dat ik op deze manier een open dialoog stimuleer (*Initieert en onderhoudt een werkrelatie gekenmerkt door partnership*).

Het onderzoek heeft voor mij betekend dat ik nu meer kennis heb over de 'lerende organisatie' met name het onderdeel 'sociaal leren'. Ik onderken het belang van vooronderstellingen en mentale modellen en heb handvatten (dialoog) om mijn collega's zich hiervan meer bewust te laten zijn (*draagt zorg voor explicitering van mentale modellen en subjectieve werkconcepten in relatie tot veranderprocessen*).Vanuit een coachende houding is hier veel in te betekenen. Ik kan collega's hier individueel op coachen, maar leuker nog vind ik dat ik hier het team in kan coachen (*Draagt zorg aan de verrijking van het persoonlijk meesterschap en het groepsmeesterschap*). Het heeft ook mijn visie over goed onderwijs veranderd. Ik ben nu sterk van mening dat een school pas goed kan functioneren als er *gezamenlijk* gewerkt wordt aan *gezamenlijke* doelen die *gezamenlijk* zijn opgesteld. Ik besef dat het team te weinig wordt betrokken bij beslissingen en ik zie het als mijn taak daar verandering in te brengen.

6.3 Aanbevelingen voor vervolgonderzoekers

Wat ik nu weet is dat alles valt of staat met een gezamenlijke visie of doel en dat communicatie middels een open dialoog belangrijk is om alle neuzen dezelfde kant op te krijgen en om te leren van en met elkaar. Het is belangrijk dat teamleden elkaar begrijpen en vooronderstellingen toetsen. Ieder individu construeert zijn eigen mentale modellen. Deze modellen zijn te completeren door er met elkaar over te praten. Nog een metafoor: Een mentaal model kan gezien worden als een fotootje bestaande uit een aantal pixels. Wanneer andere individuen hun pixels aan dat fotootje toevoegen, door middel van dialoog, wordt deze foto scherper, meer getailleerd. Er kan een 3D beeld van gemaakt worden en het kan nu van verschillende kanten bekeken worden. Dit is hoe ik een open dialoog zie waarin mentale modellen besproken en vooronderstellingen getoetst worden.

Vervolgonderzoekers zouden het volgende kunnen doen om sociaal leren te bevorderen:

- Onderzoeken hoe een gezamenlijke visie het beste tot stand kan worden gebracht.
- Met ideeën komen hoe systeemdenken een werkelijk onderdeel kan worden van sociaal leren. Welke voorwaarden zijn daarvoor nodig? Welke interpersoonlijke kwaliteiten moeten individuen daarvoor ontwikkelen? Welke instrumenten zijn ervoor in te zetten?
- Directeuren stimuleren in te zetten op persoonlijk meesterschap! Leren verantwoordelijkheid meer los te laten. Wellicht zijn er in de toekomst geen directies meer nodig als lerende organisaties écht tot ontwikkeling komen.

Nawoord

In dit nawoord wil ik een aantal mensen bedanken die het mogelijk hebben gemaakt voor mij, ondanks een aantal grote tegenslagen, toch dit onderzoek af te ronden tegen mijn eigen verwachtingen in. Daarnaast is het een erg leuk proces geweest en dat is mede te danken aan mijn studiegenoten, die me door dik en dun zijn blijven steunen. Die altijd in me zijn blijven geloven, ook als ik dat eventjes niet meer kon. Zij hebben zelfs tot in de late uurtjes tijd vrijgemaakt om mijn werk door te lezen en van feedback te voorzien. Dat is de stimulans die ik nodig had. Hierdoor heb ik mijn tempo kunnen verhogen en heb ik erg veel plezier gehad in het uitvoeren en schrijven van dit onderzoek.

Ik wil bedanken:

- Tineke van Alpen. Voor het luisterend oor, de begeleiding, de adviezen en feedback en de kritische vragen over mijn eigen mentale modellen en vooronderstellingen.
- Mijn critical friends: Marlene, Stephie en Eva
- Mijn LOL-maatjes cq critical friends: Marlene, Stephie, Eva, Lilian, Mariska en Anja
- Mijn teamleden: Bedankt voor jullie medewerking en enthousiasme!
- Sabine Maes: Die me door moeilijke tijden heeft heen geholpen en bij het vastlopen nét de juiste vragen kon stellen die me weer verder konden helpen.
- Mijn mama en papa: Voor de ‘breaks’ en de positieve benadering. Zij hebben altijd volgehouden dat het me zou lukken.
- Hiram: Voor het eeuwige geduld en verheldering van mijn eigen vragen.

Lieve vrienden en collega’s, bedankt. Zonder jullie was het nooit gelukt!

Na mijn afstuderen is er voor mij helaas nog geen plaats als IB-er, maar ik hoop me als ‘kenniscoördinator’ te kunnen profileren om zo toch mijn kennis en kwaliteiten verder te ontwikkelen. En, niet geheel onbelangrijk: te delen met mijn team.

Literatuur

M. Arts (2011) '*De lerende organisatie, 10 veranderingen die daartoe leiden*', geraadpleegd op 14-03-2012 via http://www.frankwatching.com/archive/2011/08/23/de-lerende-organisatie-10-veranderingen-die-hiertoe-leiden/

R. Boerman (2008) *'Ethische uitgangspunten bij praktijkonderzoek'*, Fontys OSO, Tilburg.

L. de Caluwe & H. Vermaak (2007) *'Leren veranderen, een handboek voor de veranderkunde*', Kluwer, Alphen aan de Rijn.

N. Dixon (1994) '*The Organizational Learning Cycle: how we can learn collectively*', McGraw-Hill, London.

B. Furman & T. Ahola (2009) *'Reteaming, oplossingsgericht werken als veranderstrategie'*, Uitgeverij Nelissen, Barneveld.

L.F. Greven, (2000) Nieuwe perspectieven voor interne begeleiding. *Interne publicatie Seminarium voor Orthopedagogiek* Utrecht.

B. van der Hilst (2009) *'Leren en laten leren in onderwijsorganisaties'*, Centrum voor nascholing, Amsterdam.

G.P. Huber (1991) *'Organizational learning: the contributing processes and the literatures'*, Organization Science.

Dr. T.H. Homan (2004) '*Teamleren, theorie en facilitatie'*, via http://www.chaosforum.com/docs/Congres2004/Workshop1_ThijsHoman.pdf

T. Kallenberg, B. Koster, J. Onstenk & W. Scheepsma (2007). '*Ontwikkeling door onderzoek. Een handreiking voor leraren'*, Thieme Meulenhoff, Utrecht - Zutphen.

P. Kloosterboer (2008) *'Voor de verandering, over leidinggeven aan organisatieverandering'*, Drukkerij Wilco, Amersfoort.

F. Korthagen & B. Lagerwerf (2011) *'Leren van binnenuit: Onderwijsontwikkeling in een nieuwe tijd'*, Nelissen, Soest.

M. Lingsma (2009) *'Aan de slag met teamcoaching'*, Uitgeverij Nelissen, Soest.

Drs. J.C.M. Mensink (2005) *'Zelfmanagement in lerende organisaties'*, Kluwer, Alphen aan de Rijn.

P.M. Senge (1992) *'De vijfde discipline',* Scriptum Books, Schiedam.

P. Robert-Jan Simons (2005) *'Competentieontwikkeling: van Behaviorisme en cognitivisme naar sociaal constructivisme'*, via http://igitur-archive.library.uu.nl/ivlos/2005-0622-184843/5722.pdf

E. Verbiest (2012) *'Professionele leergemeenschappen, een inleiding'*, Garant, Antwerpen – Apeldoorn.

Bijlage 1

De interne begeleider

Bron: Database onderzochte school.

Haar taak bestaat uit:

A. Voeren van overleg met:

- met de directie(maandelijks)
- binnen het Ib-netwerk van het Samenwerkingsverband
- over de aanmelding van leerlingen aan SBO scholen (onder andere met PCL)
- met de externe contactpersonen van Fontys Fides en andere onderzoeksbureaus
- met ambulant begeleiders
- met externe instanties o.a. SMW, GGZ, RIAGG etc.
- met ouders van zorgleerlingen in overleg met de leerkracht
- met de RT leerkrachten externe en interne

B. Beheren van het leerlingvolgsysteem .

- bijhouden en verder ontwikkelen van het leerlingvolgsysteem
- afnemen of laten afnemen van de toetsen van het leerlingvolgsysteem
- verwerken of laten verwerken van de toetsuitslagen
- analyseren van de toetsgegevens samen met de leerkracht.
- Trendanalyses maken
- Diagnostisch onderzoek afnemen of laten afnemen
- Bewaken van de dossiervorming en dossierbeheer voeren
- Instrueren van collega's over het LVS
- Leerlingdossiers bijhouden en aanleggen

C. Leerkrachtbegeleiding met betrekking tot de zorg aan individuele leerlingen.

- Klassenconsultatie en nabespreking (moet nog worden ingezet)
- Opzetten van een groepsplan en/of een individueel plan met een leerkracht.
- Leerkracht ondersteunen bij de cyclus van signaleren, analyseren en diagnosticeren en hulpplan opstellen en evalueren van de geboden hulp.
- Bespreken van de analyse van het LVS op individueel, groeps- en schoolniveau.
- Samen met de groepsleerkracht overleg voeren met de externe contactpersonen
- Samen met de leerkracht oudergesprekken voorbereiden

D. Overige taken

- Orthotheek beheren
- Organiseren van de leerlingbesprekingen en groepsbesprekingen

- Inbrengen van inhoudelijke agendapunten op teamvergaderingen
- Deelname aan het MT overleg en deze mee voorbereiden
- Samen met de groepsleerkracht van groep 8 het DOD invullen
- Inroepen van externe hulp
- Op schoolniveau kwaliteit bewaken en waarborgen en indien nodig aanpassingen aanbrengen.
- Vervolgstappen zetten als de zorg op school niet langer toereikend is. Contacten leggen met externe deskundigen, aanmelden bij REC of PCL,
  Aanvragen van externe onderzoeken

  Zorg dragen voor aanleveren dossiers en invullen (samen met groepsleerkracht) van benodigde vragenlijsten.

- Aanwezig zijn bij de nagesprekken.
- Het coördineren van speciale hulp en ambulante begeleiding rond individuele leerlingen.
- Professionaliseren
- Zorgen voor een goede en adequate archivering van alle zorg rondom de leerlingen.
- Vastleggen belangrijke gesprekken.
- Informeren van de directeur m.b.t. verwijzingen
- individuele leerlingen, aanvragen onderzoek door externe
  instanties, opvallende zaken met betrekking tot de zorgverbreding in algemene zin.

- Vraagbaak zijn voor collega's op het gebied van de zorgverbreding en initiatieven nemen om met collega's over zorgverbreding te praten.
- Ondersteuning bieden aan remedial teacher of andere ondersteuners.
- Betrokken zijn bij het schrijven van de schoolgids en schoolplan voor zover die betrekking hebben op zorgverbreding.
- Deelnemen aan het zorgteam, agenda maken en voorbereiden.

Bijlage 2

Topiclijst interview

1a. Ben je bekend met term sociaal leren?

1b. Wat betekent deze term voor jou?

2. Wat zie je al terug binnen de school met betrekking tot sociaal leren?
3. Hoe kan sociaal leren gestimuleerd worden?
4. Hoe moet sociaal leren terugkomen? Voorwaarden?
5. Wat is de opbrengst van het invoeren sociaal leren?
6. Hoe ziet de eerste stap eruit?

Bijlage 3

Enquête Persoonlijk meesterschap

Geef bij onderstaande stellingen aan hoe goed ze op jou van toepassing zijn door een kruisje te zetten in het juiste vakje. Als een stelling niets van doen heeft met onze school, kruis je vakje 1 aan.

1 = helemaal niet op mij van toepassing
2= een klein beetje op mij van toepassing
3= grotendeels op mij van toepassing
4 =geheel op mij van toepassing

	Stelling	**1**	**2**	**3**	**4**
1	Ik word uitgedaagd om nieuwe dingen te proberen				
2	Ik daag anderen uit om specifieke deskundigheden en interesses te benutten				
3	Bij de taakverdeling wordt rekening gehouden met kwaliteiten en interesses van mensen				
4	Ik word gestimuleerd om problemen zelf op te lossen				
5	Initiatieven van mij worden toegejuicht				
6	Ik heb veel invloed op de manier waarop ik mijn werk uitvoer				
7	Ik word gestimuleerd om mijn persoonlijke visie te ontwikkelen				
8	Ik geef niet 'anderen' de schuld van een probleem, ik kijk steeds naar wat ik zélf kan doen				
9	Op onze school zijn er velerlei mogelijkheden om te leren en te ontwikkelen				
10	Ontwikkelen van persoonlijk meesterschap* wordt 'beloond' in onze school				

1. Zet de nummers 1 t/m 3 voor de drie belangrijkste stellingen waarbij nummer 1 de meest belangrijkste stelling vertegenwoordigt.

*Persoonlijk meesterschap is leren hoe we 'creatieve spanning' in ons leven kunnen generen en in stand kunnen houden. Emotionele ontwikkeling is daarbij zeker zo belangrijk als onze fysieke en intellectuele ontwikkeling. Denk aan het ontwikkelen van overtuigingen, wensen, waarden normen en visie (Peter Senge).

Bijlage 4

Enquête Teamleren

Geef bij onderstaande stellingen aan hoe goed ze op jou van toepassing zijn door een kruisje te zetten in het juiste vakje. Als een stelling niets van doen heeft met onze school, kruis je vakje 1 aan.

1 = helemaal niet op mij van toepassing
2= een klein beetje op mij van toepassing
3= grotendeels op mij van toepassing
4 =geheel op mij van toepassing

	Stelling	**1**	**2**	**3**	**4**
1	Als leerkrachten een vraag hebben over hun werk kunnen ze altijd bij collega's terecht				
2	We geven elkaar regelmatig positieve feedback over het werk				
3	Kennis van individuele leerkrachten wordt doorgegeven aan anderen, zodat de hele school profiteert				
4	Op teamvergaderingen is er sprake van een open dialoog				
5	We hebben mogelijkheden om kennis te nemen van elkaars werkwijze in de groep				
6	Op onze school leren we veel van elkaar				
7	Teamleren is gekoppeld aan het dichterbij brengen van de gezamenlijke visie				
8	Teamleren is gekoppeld aan beter onderwijs in de klas en aan de resultaten daarvan				
9	Er is in de schoolorganisatie voldoende gelegenheid om met en van elkaar te leren				
10	We voelen ons samen verantwoordelijk voor de schoolresultaten				

1. Zet de nummers 1 t/m 3 voor de drie belangrijkste stellingen waarbij nummer 1 de meest belangrijkste stelling vertegenwoordigt.

Bijlage 5

Kwaliteiten en talenten

- Structuur aanbrengen (9)
- Organiseren (9)
- Creatief (7)
- Lichamelijke opvoeding (5)
- Positieve kijkwijze (4)
- Kleuterervaring (4)
- Kritisch en analytisch (3)
- Vormen van band met kind (2)
- Pedagogiek (2)
- ICT vaardig (2)
- Contact met ouders (2)
- Consequent zijn (2)
- Oog voor verschillen
- Communicatie
- Pedagogiek
- Coöperatief leren
- Conflict oplossen
- Inspiratie bieden
- Empathie
- Didactiek
- Hoogbegaafdheid
- Instructie
- Gedragsproblemen
- Handig/technisch
- Informatie verwerken
- Interactie
- Flexibel
- Discipline

Vraag naar/ behoefte aan

- ICT en computergebruik (5)
- Consequent handelen (4)
- Muziekles (4)
- Differentiëren (3)
- Coöperatief leren (3)
- Creatief (3)
- Timemanagement (3)
- Opstellen van handelingsplan (2)
- Lichamelijke opvoeding (2)
- Gedragsproblemen (2)
- Motorische problemen
- Oudergesprekken
- Directe instructiemodel
- Digitaal schoolbord
- Consequent zijn
- Klassenmanagement
- Complimenteren
- Didactiek
- Dansles
- Zelfvertrouwen
- Beleidsplan schrijven
- Teambinding
- Organiseren
- Implementeren
- Doorgaande lijn
- Dyslexie