

Onderzoeksverslag in het kader van de opleiding Master SEN;
coachend innoveren



In welke mate ervaren de leerkrachten op mijn
school hun professionele ruimte?

Student: Silke Vos- van de Kerkhof
Opleiding: Master SEN; coachend innoveren
Studentnummer: 1411669

INHOUDSOPGAVE

Samenvatting	3
Hoofdstuk 1: Inleiding	4
Hoofdstuk 2: Theoretische onderbouwing	6
2.1 Persoonlijke waarden.....	6
2.2 Organisatiewaarden	8
2.2.1 Organisatie	8
2.2.2 Waarden in een organisatie.....	9
2.3 Professionele ruimte	12
2.4 Dilemma's en de plek der moeite	16
2.4.1 Plek der moeite.....	18
Hoofdstuk 3: Onderzoeksmethodologie	20
3.1 De onderzoeksvraag en deelvragen	20
3.2 Voorafgaand aan het onderzoek.....	20
3.3 Paradigma's.....	21
3.4 Onderzoeksstrategie	21
3.5 Onderzoeksmethode.....	22
3.6 Dataverzameling.....	22
3.7 Ethiek.....	22
3.8 Triangulatie en validiteit.....	24
Hoofdstuk 4: Presentatie data en resultaten	25
4.1 Data-analyse	25
4.2 Data met betrekking tot relatie	26
4.2.1 Waarden	26
4.2.2 Praktijksituatie.....	28
4.2.3 Dilemma's /Plek der moeite.....	29
4.3 Data met betrekking tot competentie.....	30
4.3.1 Waarden	30
4.3.2 Praktijksituatie.....	31
4.3.3 Dilemma's/Plek der moeite	32
4.4 Data met betrekking tot autonomie.....	33
4.4.1 Waarden	33
4.4.2 Praktijk	34
4.4.3 Dilemma's/Plek der moeite	35
4.5 Samenvatting	36
Hoofdstuk 5: Data-analyse	37
Hoofdstuk 6: Conclusies	41
6.1 Conclusies op mijn onderzoeksvraag	41
6.2 Inhoudelijke aanbevelingen voor de praktijk	43
6.3 Inhoudelijk aanbevelingen voor vervolgonderzoek	44
Hoofdstuk 7: Evaluatie	45
Literatuurlijst.....	47
Bijlage 1: Associatielijsten	50
Bijlage 2: Uitwerking data associatielijsten	56

Samenvatting

Middels dit verslag presenteer ik u het onderzoek dat ik heb uitgevoerd ten behoeve van de studie Master SEN- coachend innoveren. Als leidinggevende ben ik steeds op zoek naar een optimale manier van leidinggeven in een lerende organisatie. In ontwikkeling blijven, mensen motiveren en stimuleren, veranderingsprocessen aangaan en samen werken en samen groeien zijn begrippen die dagelijkse dilemma's kunnen vormen voor een leidinggevende.

Door middel van het uitvoeren van een casestudy heb ik onderzoek gedaan naar de professionele ruimte van mijn collega's. Ik heb hiervoor de volgende onderzoeksvraag en deelvragen onderzocht:

In welke mate ervaren de leerkrachten op mijn school hun professionele ruimte?

- Wat zijn de (persoonlijke) waarden van de leerkrachten op mijn school?
- Wat zijn de organisatiewaarden van mijn school?
- Welke definitie geven leerkrachten op mijn school aan hun professionele ruimte?

Door theoretische onderbouwing en een onderzoek in de praktijk die ingaat op de persoonlijke waarden, de organisatiewaarden en de dilemma's die collega's ervaren m.b.t. de professionele ruimte heb ik conclusies kunnen trekken op praktijkniveau. De term professionele ruimte leverde in eerste instantie verbaasde en onwetende gezichten op in mijn team. Des te wonderbaarlijker zijn de conclusies die ik heb kunnen trekken uit de bijdrage van deze collega's.....

Hoofdstuk 1: Inleiding

Goed leraarschap is misschien wel het belangrijkste ingrediënt voor goed onderwijs. *‘Van alle invloed die scholen hebben op het leren en ontwikkelen van kinderen, wordt 67% van het effect bepaald door de leerkracht’* (Marzano, 2003 en 2007).

Een schoolleider weet dat goed onderwijs draait om de kwaliteit van de leerkracht voor de klas die de kinderen gedurende hun schoolcarrière probeert te boeien en te binden.

Schoolleiders kunnen dan ook vaak zonder al te lang twijfelen de ‘pareltjes’ uit het team aanwijzen. Maar wat brengt die leerkracht tot deze hoogte van presteren? Wat maakt die leerkracht tot goede leerkracht? H. van Gennip en G. Vrieze stellen *‘Een goede leraar is een leraar die een aanwijsbare bijdrage levert aan het leren en de ontwikkeling van leerlingen’* (2008). Leerkrachten in mijn school zeggen dat ze hun werk hebben gekozen op basis van idealisme, dit omdat ze een bijdrage willen leveren aan de ontwikkeling van jonge kinderen. Ze willen graag wat betekenen voor deze kinderen. Toch zie ik als schoolleider met enige regelmaat het idealisme, de autonomie, de commitment en het werkplezier van leerkrachten verzwakken. Leerkrachten geven dan op dit soort momenten aan dat ze vermoeid zijn, zich soms onder druk voelen staan en dat hun passie en idealisme op dat moment uit het oog zijn verloren.

Bepaalde invloeden op onderwijs worden in deze situaties dan vaak werkdruk verhogend genoemd. Hierbij valt te denken aan de vele onderwijsvernieuwingen, de bureaucratisering en formalisering van onderwijskundige zaken. Ook de werkdruk ten aanzien van een veranderde houding van kinderen, ouders en schoolleiders ten opzichte van de leerkracht is bepalend. Daarbij is het imago van (het beroep) leerkracht in de pers niet altijd even positief en motiverend te noemen. Ook de schoolleiders van tegenwoordig sturen meer en meer op output en op meetbare resultaten, iets waar een leerkracht zich soms onprettig bij lijkt te voelen.

Leraren zijn dus in vele ogen cruciaal voor goed onderwijs, maar hoe zit het met de zeggenschap van de leerkracht over het onderwijs dat ze geven? Is een leerkracht (nog steeds) eigenaar van zijn of haar vakgebied? Is er nog voldoende betrokkenheid en commitment? Krijgt een onderwijsprofessional wel voldoende professionele ruimte om

zijn vak naar eigen goeddunken op niveau uit te kunnen voeren? De persoonlijke passie, vrijheid en autonomie van leerkrachten lijkt in de huidige onderwijsorganisaties op sommige momenten in het gedrang.

Deze bovenstaande gedachten leiden tot de volgende onderzoeksvraag:

In welke mate ervaren de leerkrachten op mijn school hun professionele ruimte?

Om mijn onderzoek te verhelderen stel ik de volgende deelvragen:

- Wat zijn de (persoonlijke) waarden van de leerkrachten op mijn school?
- Wat zijn de organisatiewaarden van mijn school?
- Welke definitie geven leerkrachten op mijn school aan hun professionele ruimte?

Een antwoord op deze vragen geeft de school inzicht in de mogelijk stimulerende en belemmerende factoren wat betreft de professionele ruimte van de leerkracht. De schoolleider kan vanuit deze informatie bewuster, doelgerichter en effectiever inzetten op verandertrajecten en beter anticiperen. Het uiteindelijke doel is een effectievere en meer eigenlijke inzet van de leerkracht als professional, een professional die op zijn beurt committed is aan de organisatie en de organisatiewaarden.

In het volgende hoofdstuk zal een theoretisch kader geschetst worden rondom de onderzoeksvraag en de deelvragen. Door in hoofdstuk 2 diverse theoretische bronnen en achtergronden te bestuderen en te koppelen aan relevante praktijkervaringen zal een eerste aanzet worden gegeven aan het beantwoorden van mijn onderzoeksvraag en de deelvragen. In mijn rol als directeur op een basisschool verwacht ik na de beantwoording van mijn onderzoeksvraag en deelvragen samen met het team concrete vervolgstappen te kunnen zetten in onze lerende organisatie.

Hoofdstuk 2: Theoretische onderbouwing

In dit hoofdstuk volgt een theoretisch kader voor mijn verdere onderzoek. Ik heb relevante literatuur bestudeerd, gefilterd, overeenkomsten en verschillen bij elkaar gezocht en waar mogelijk gekoppeld. Deze informatie heb ik als basis/input gebruikt voor mijn onderzoek. Achtereenvolgens komen onderwerpen als persoonlijke waarden, organisatiewaarden, professionele ruimte en professionele dilemma's aan de orde. Telkens wordt kort besproken hoe een onderwerp terug komt in het onderzoek.

2.1 Persoonlijke waarden

Op zoek naar de definitie van het begrip waarden is te ondervinden dat het niet zo eenvoudig is een eenduidige definitie te vinden. Er zijn zeer veel verschillende definities en omschrijvingen van waarden te ontdekken. Lautmann (1971) heeft er in 1971 al meer dan 170 gevonden in wel 400 verschillende soorten bronnen. Schwartz en Bilsky (1987) hebben geconcludeerd dat de meeste definities een aantal overeenkomsten hebben. Volgens hen zijn waarden:

- a. Concepts of beliefs
- b. About desirable end states or behaviours
- c. That transcend specific situations
- d. Guide selection or evaluation of behaviour and events
- e. Ordered by relative importance (Schwartz & Bilsky, 1987)

Waarden spelen een belangrijke rol in het dagelijkse leven van ieder mens. *'waarden stellen mensen in staat om keuzes te maken en dienen als motivatie van ideeën. Ook vormen ze een leidraad voor gedrag'* (Rokeach 1973). *'Waarden zijn cultuurafhankelijk'* (Hofstede, 1991). Je cultuur waarin je opgroeit en leeft speelt een rol in je waardenbepaling. Waar veel Amerikanen bijvoorbeeld het homohuwelijk verschrikkelijk vinden, vinden wij dat over het algemeen erg goed en vooruitstrevend. Ook de kijk en de waarden op onderwijs tussen landen als China en Nederland is enorm verschillend. Cultuur bepaalt dan wat men over het algemeen als maatschappelijk goed of fout wordt beschouwd.

Waarden worden al in de vroegste jeugd aangeleerd (Engel, Blackwell & Miniard 1995; Hofstede 1991; Rokeach 1973). Ambrahamson en Inglehart beweren echter dat waarden min of meer stabiel zijn, maar langzaam met het verstrijken van de tijd kunnen veranderen (1995). Volgens Vinson, Scott en Lamont (1977) zijn waarden verantwoordelijk voor de keuze van doelen die mensen zich stellen in hun leven.

Volgens de bovengenoemde theorieën zijn waarden dus heel persoonlijk en ook heel belangrijk te noemen. In welke mate waarden bepaald zijn door eigen karakter en levenservaringen of (cultureel) is aangeleerd en bepaald door je omgeving is onduidelijk. Maar, ook al heb je het zelf wellicht niet door; waarden bepalen voor een groot deel je 'way of life' en je keuzes op zowel werkgebied als privé.

Ik zie dat een eerste reactie van mensen vaak gebaseerd is op een intuïtieve en vaak impulsieve reactie. Waarschijnlijk zijn de diepgewortelde en eigengemaakte en/of aangeleerde waarden de basis voor deze eerste reactie. Vaak weet men dan niet waarop deze eerste reactie is gebaseerd. Je oordeelt naar een innerlijk gevoel van goed of fout. De eigen waarden zijn in sommige gevallen een eigen en enige waarheid geworden, te vergelijken met de mentale modellen waar iedereen mee kampt. Het vergt een flinke mate van inspanning en flexibel denken om ervoor open te staan om 'out of the box' en voorbij de eigen waarheid te denken. In het onderwijs is flexibel en 'out of the box' kunnen denken mijns inziens een belangrijke, te ontwikkelen kwaliteit. Ik stel me dus voor dat leerkrachten de invloed van hun persoonlijke waarden op het werk kennen of er op zijn minst voor openstaan om deze te verkennen. Ik vind het belangrijk om te weten welke persoonlijke waarden leerkrachten op mijn school hebben. In een essentieel deel van mijn onderzoek, bestaande uit een associatieoefening, komen de persoonlijke waarden van de leerkrachten dan ook expliciet aan bod. Men zal dan gaan omschrijven welke waarden belangrijk zijn voor hun persoon in hun werksituatie en welke waarden raakvlakken hebben met professionele ruimte.

2.2 Organisatiewaarden

In de vorige paragraaf heb ik geconcludeerd dat persoonlijke waarden van mensen belangrijk zijn en de werksituatie op velerlei manieren raken. Echter, in een organisatie zijn de organisatiewaarden van minstens zo groot belang.

2.2.1 Organisatie

Als we het begrip organisatiewaarden gaan beschouwen kunnen we de woorden 'organisatie' en 'waarden' onderscheiden. Een organisatie is te omschrijven als een samenwerkingsverband tussen 2 of meer personen. Al samenwerkend en samenlevend met anderen creëer je gauw een eigen organisatiecultuur. Volgens Harrison (1972) bestaan er grofweg vier soorten organisatieculturen:

Rolcultuur. Hier bepalen formele rollen en hiërarchische lijnen de omgang tussen medewerkers. Procedures liggen vast en dingen gebeuren op afspraak. Zulke organisaties zijn doorgaans stabiel, voorspelbaar en soms bureaucratisch.

Taakcultuur. De taak (en niet de functie) is belangrijk. De gestelde doelen vormen het uitgangspunt voor wat er gedaan moet worden. Er worden geen dingen gedaan omdat ze 'nu eenmaal bij de functie horen' of 'altijd zo gaan'. De organisatie is flexibel en resultaatgericht. Veel creatieve of innovatieve organisaties hebben een taakcultuur.

Existentiële cultuur (of persoonscultuur). Iedereen is zelf verantwoordelijk voor zijn of haar doen en laten. Medewerkers hebben een behoorlijke hoeveelheid autonomie en zelfstandigheid. Deze organisaties kennen geen baas of hooguit iemand die zelf ook meewerkt op dezelfde manier als de andere medewerkers.

Clubcultuur (of machtscultuur). In zulke organisaties is er vaak een charismatische leider die veel macht heeft en die bepaalt wat de organisatiedoelen zijn. Van de medewerkers wordt verwacht dat ze die doelen met hart en ziel onderstrepen. De naam van de oprichter is vaak overbekend en wordt geassocieerd met de 'formule' van het bedrijf, ook nadat de oprichter de organisatie allang weer verlaten heeft. Maar ook de medewerkers zelf associëren zich in hoge mate met de organisatie en de doelen ervan.

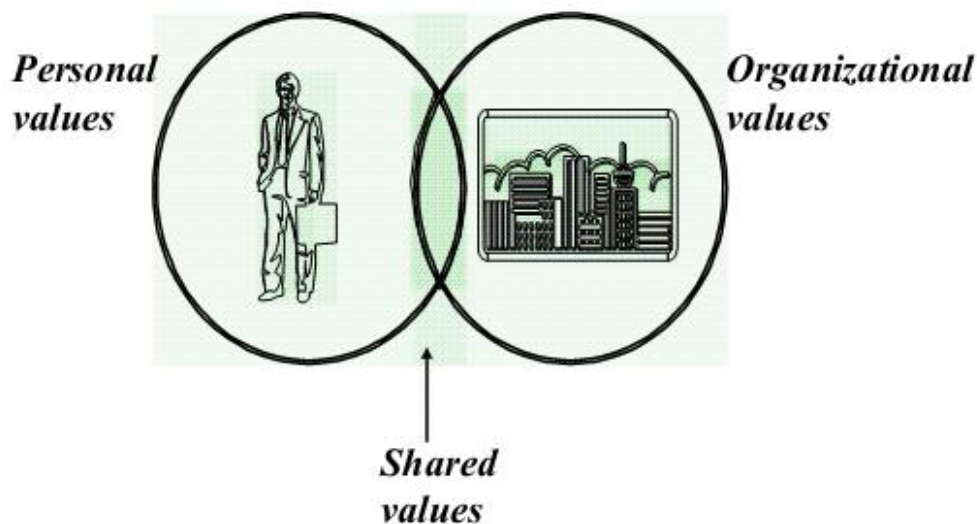
In mijn praktijksituatie is deels sprake van een taakcultuur. De collectieve ambitie is om meer ruimte te laten voor autonomie en zelfstandigheid, maar in de praktijk blijkt dit vaak een lastig struikelblok. Dat heeft vooral te maken met aan de ene kant de collectieve ambitie om 'samen één school te zijn en dit uit te dragen' en de andere kant de ruimte te geven om elke leerkracht op zijn eigen manier in te laten vullen (maar met sturing op output) zodat de ouders en kinderen dus te maken kunnen krijgen met een enorm divers team. Ook is er sprake van een stabiele vorm van rolcultuur, vooral terug te zien in hoe de leerkracht tegen bijvoorbeeld een directiefunctie aankijkt. Ik vind de neiging van het onderwijs en van de teams om te meer en meer bureaucratisch (volgens afspraken en protocollen) te willen werken zorgelijk. Hoe meer regels en afspraken, hoe minder mogelijkheid om eigenheid, autonomie en vrijheid te behouden en hoe minder mensen zelf verantwoordelijkheid (kunnen en zullen) nemen. Regels maken zorgt mijns inziens altijd voor een vicieuze cirkel; om overal een antwoord op te hebben blijft men steeds maar meer en meer regels maken, een ondoenlijke en mijns inziens onnodige klus.

2.2.2 Waarden in een organisatie

Waar wordt gewerkt wordt doorgaans samengewerkt. Het merendeel van prestaties wordt zelfs geleverd door groepen (Demerouti & Bakker, 2006). Werk is dus een sociale bezigheid, waarbij we veelal van elkaar afhankelijk zijn. In dagelijkse interacties wisselen we ideeën uit, steunen we elkaar en bespreken we oplossingen voor gerezen problemen. Waarden zijn in een organisatie niet weg te denken. Waarden op de werkvloer zijn volgens Weggeman (2007) onder te verdelen in de onderdelen:

- Personal values (persoonlijke waarden)
- Organizational values (organisatiewaarden)

Het overlappende gebied zijn de zogenoemde 'shared values', de waarden die de organisatie en de persoon samen delen. Dit model is te zien in onderstaand figuur.



Figuur 1. Shared values (Weggeman, 2007)

De organisatiewaarden zijn de missie en visie van een organisatie. Deze waarden worden vaak bepaald door de leidinggevendenden of oprichters van een organisatie. Leidinggevendenden in een organisatie zijn dus dan vaak het uitgangspunt van waarden voor die organisatie. Onderzoek wijst uit dat *'de waarden van de oprichter van een bedrijf de waarden van werknemers sterk beïnvloedt'* (Morley en Shockley-Zalabak, 1991). Volgens Barge (1994) beweert een enkel onderzoek zelfs dat *'goed leiderschap het vermogen is om de denkbeelden of missie van leden van de organisatie te beïnvloeden en te vormen'*. Volgens Dainton en Zelle (2005) is het dan ook niet verrassend dat leden van de organisatie worden gestimuleerd om waarden over te nemen en dat dit dan ook het geval blijkt te zijn. Hiervan uitgaande zou je de conclusie kunnen trekken dat een nieuwe werknemer in een organisatie, welke veelvuldig contact heeft met een leidinggevende over de organisatiewaarden, zichzelf zal gaan 'aanpassen en vormen naar deze waarden. Een leidinggevende zou dan, wanneer deze zijn werk 'goed' doet, zijn medewerkers ondanks hun persoonlijke waarden en voorkeuren kunnen vormen en kneden tot de perfect passende werknemer.

Senge (1990) stelt echter dat *'veranderen = leren'* en *'leren = veranderen'*. Dat wil zeggen dat organisaties dus slechts kunnen leren/veranderen als hun leden leren/veranderen. Deze bewering van Senge is dus een kritische noot op mogelijk willen afdwingen van het overnemen van de organisatiewaarden. Dwingen tot het overnemen van waarden zonder een medewerker het gevoel te geven dat deze mag participeren zorgt mogelijk voor dilemma's en onvrede. Als werkgever is het mijns inziens belangrijk dat werknemers

betrokken zijn bij de organisatie en de waarden zelf willen overnemen en zelf willen leren en veranderen.

Voor verandering is een bepaalde mate van commitment nodig. Meer commitment kan leiden tot een grotere betrokkenheid bij organisatiedoelen en vervolgens tot de wil om een bijdrage te leveren aan het bereiken van deze doelen. Volgens Mowday, Steers en Porter (1979) toont een medewerker organisatiecommitment indien hij of zij zich identificeert met de organisatie en gemotiveerd is om bij de organisatie te (blijven) werken. Deze vorm van commitment wordt door Mowday, Steers en Porter (1979) gekenmerkt door drie factoren:

- een sterk geloof in en een sterke acceptatie van de doelen en waarden van de organisatie
- een sterke wil om een bijdrage te leveren aan de organisatiedoelen
- een sterke behoefte om lid te blijven van de organisatie.

Ook Meyer en Allen (1991) stellen dat er sprake is van organisatiecommitment wanneer medewerkerswaarden overeenkomen met organisatiewaarden.

De conclusie dat organisatiewaarden belangrijk zijn en nauw samenhangen met persoonlijke waarden van de werknemers is duidelijk te stellen. Ook het belang van een overlap op het gebied van persoonlijke waarden en organisatiewaarden (shared values) is belangrijk voor een organisatie waarin commitment en bereidwilligheid heerst onder werknemers. Een kritische noot hierbij is om in te durven zien dat de bijdrage van de werknemer die juist kritisch blijft anticiperen op de organisatiewaarden van groot belang is. Deze tegenhanger en kritische sparringpartner kan blinde vlekken aan het licht brengen en de organisatie tegen het licht houden. De wijze waarop de leidinggevende ook deze werknemer de speelruimte geeft om op een professionele wijze deze rol te vervullen is mijns inziens cruciaal. Vaak wordt deze medewerker gezien als lastig en tegendraads, in plaats van een belangrijke schakel om de gehele organisatie scherp te houden. Ik vind dit een gemiste kans. In mijn praktijksituatie als leidinggevende zie ik mezelf hierin groeien. Waarin ik eerst eenzelfde soort medewerker als bedreigend en lastig zag, dwing ik mezelf nu op zoek te gaan naar wat deze medewerker daadwerkelijk te vertellen heeft en toe kan voegen aan de organisatie, hoe pijnlijk dat soms ook mag en

kan zijn. Ook deze werknemer mag de ruimte en het vertrouwen krijgen wanneer de uitkomst is dat de organisatie (en ook de werknemer) er uiteindelijk beter van wordt.

Een belangrijk persoon die een theorie heeft ontwikkelt die draait om vertrouwen is Luc Stevens. Volgens Stevens zijn de basisbehoeften van een mens relatie, competentie en autonomie. In zijn eigen woorden omschreven als *‘Een goede relatie tussen alle bewoners van een school, leerlingen en leraren is belangrijk... leerlingen uitgedaagd worden en dat die uitdaging aansluit bij wat ze al kunnen. Tenslotte moet je leerlingen de ruimte geven autonome keuzes te maken en daar verantwoordelijkheid voor te dragen’* (Stevens, 2008). Wat Stevens zegt over de leerling in bovenstaand citaat heeft natuurlijk een grote overlap met de ontwikkeling van een werknemer in een organisatie. Ook hier is het belangrijk dat er sprake is van een goede relatie (werknemers onderling en met hun leidinggevenden en klanten), dat werknemers worden uitgedaagd en dat dat aansluit bij wat hun kwaliteiten zijn. Ook de ruimte, mogelijkheden en het vertrouwen om autonome keuzes te kunnen maken zijn voor elke werksituatie bevorderend.

2.3 Professionele ruimte

Professionele ruimte is (vooral op HBO-niveau) een hot item in onderwijsland. Het wordt als erg belangrijk beschouwd om het onderwijs en het leraarschap een boost te geven. Dit wordt gedaan door te spreken over de mogelijkheden in de optimalisering van de professionele ruimtes. Het woord professioneel is de laatste jaren een belangrijk en veelgebruikt woord in onderwijsland. Immers; *‘Een professionele leergemeenschap wordt als een van de belangrijke succesfactoren voor succesvol en duurzaam innoveren gezien’* (Waslander, 2007). Professionele ruimte wordt in de literatuur al snel gekoppeld aan het woord eigenaarschap.

‘Eigenaarschap betekent zeggenschap hebben over datgene waar je mee bezig bent en daar verantwoording over afleggen’ (van der Bolt et al, 2006). Professionele ruimte geeft dan ook ruimte en vrijheid en zeggenschap over je eigen vakgebied of taak. Het rapport *‘De betrokkenheid van de leraar bij onderwijsinnovaties’* (van der Bolt et al, 2006) zegt het een en ander over eigenaarschap van docenten. Een belangrijke conclusie uit dit rapport luidt: *‘De geschiedenis van de onderwijsinnovaties en implementaties is geen erg succesvol relaas. Een van de belangrijkste redenen blijkt te zijn dat onderwijsinnovaties*

door anderen, buiten het onderwijs worden bedacht en dat docenten niet betrokken zijn bij de vernieuwing.' (van der Bolt et al, 2006). En een tweede conclusie luidt: *'Opvallend is dat de grote meerderheid van de literatuur gaat over implementatieprocessen en niet over het innoverende gedrag van docenten zelf.'* (van der Bolt et al, 2006). Maar waar is de leraar dan precies eigenaar van? Hoe ver reikt de betrokkenheid en hoe ziet dat er dan uit binnen de context van de eigen schoolorganisatie? Betekent het dat de leraar eigenaar is van wat er in zijn klas gebeurt? Dat hij zelf kan bepalen hoe hij zijn onderwijs uitvoert, wanneer hij welke leerstof behandelt en hoe hij met zijn leerlingen wenst om te gaan? Of betekent het dat leraren in team- of schoolverband kunnen besluiten hoe het onderwijs en hoe de school eruit moet zien?

Hetzelfde geldt voor de betrokkenheid. Gaat die betrokkenheid over zijn vakgebied, over de leerlingen, over zijn team of over het beleid van de school? En als de leraar eigenaar is van zijn onderwijs, hoe verhoudt deze autonomie zich dan met het belang van de leerling en de school? Een antwoord verkrijgen op al deze vragen zorgt voor een zoektocht naar de grootte van de professionele ruimte. Wanneer is deze functioneel en wanneer levert het een bijdrage. Het is wel belangrijk om vooraf eerst nog stil te staan bij de verschillen tussen eigenaarschap, betrokkenheid en autonomie.

Eigenaarschap is volgens mij gelijk te stellen aan functionele autonomie, dat wil zeggen dat eigenaarschap altijd ingekaderd is binnen de context van de missie en de visie van de school. Eigenaarschap verschilt ook van betrokkenheid, want een docent kan heel betrokken zijn bij bepaalde activiteiten zonder dat hij verantwoordelijk is. Er is sprake van eigenaarschap van docenten wanneer sprake is van de volgende voorwaarden (T. Bruining et al, 2009):

- De docent krijgt de verantwoordelijkheid voor een bepaalde taak toegewezen;
- De docent neemt de verantwoordelijkheid voor die bepaalde taak;
- De docent accepteert de betreffende verantwoordelijkheid;
- De docent voelt die verantwoordelijkheid;
- De verantwoordelijkheid en de taak passen binnen de missie en de visie van de school en bij de waarden en overtuigingen van de docent

Deze opsomming van voorwaarden voor eigenaarschap heeft grote raakvlakken met de volgende definities van professionele ruimte:

- *'Een leergemeenschap die docenten kent die actief deelnemen aan besluitvorming, een cultuur van onderlinge samenwerking, docenten die samen het werk plannen en docenten die samen verantwoordelijkheid dragen voor de resultaten van hun werk'* (Waslander, 2007)
- *'De ruimte of interne zeggenschap van docenten ten aanzien van het ontwerp en de uitvoering van het onderwijskundig-, onderzoeks- en kwaliteitsbeleid van de hogeschool'* (Regiegroep Professionele Ruimte, 2010). Volgens de Regiegroep Professionele Ruimte, 2010 horen daar 3 dimensies bij:
 - Betrokkenheid en zeggenschap bij het onderwijsbeleid
Collectieve ambitie ontstaat door uitgebreide participatie van medewerkers gedurende het wordingsproces. De acceptatie van (management)beslissingen door professionals blijkt groter te zijn naarmate zij bij de totstandkoming ervan zijn betrokken. Het bijdragen aan onderwijsbeleid wordt door Mulders (2009) als belangrijk onderdeel van professionele ruimte genoemd
 - Samenwerking en dialoog
Een professionele organisatie onderscheidt zich volgens Mintzberg (1979) door een hoog democratisch gehalte en een grote mate van vrijheid van de professional. Individuele vrijheid kan leiden tot coördinatieproblemen tussen aparte functie- en vakgebieden en tot misbruik van vrijheid. Vrijheid wordt dan vrijblijvendheid. Samenwerken met collega's leidt dan tot vergroting van de professionele ruimte, doordat professionals door samenwerking in staat zijn hun professionele (inhoudelijke) stem te geven.
 - Balans tussen verantwoordelijkheid dragen en verantwoording afleggen
Weggeman (2007) stelt dat managers niet moeten sturen op throughput, maar op output. Sturen op output moet dan niet gezien worden als sturen op het resultaat zelf, maar sturen op de inspanningsverplichtingen waarmee uitkomsten beoogd en waarschijnlijk worden. Weggeman stelt voor gebruik te maken van personal commitment statements die gerelateerd zijn aan de collectieve ambitie van de organisatie. "Wat ga jij doen om de collectieve ambitie van onze organisatie dichterbij te

brengen?” Hier zit precies de mix tussen dat waar de docent verantwoordelijkheid over kan dragen en waar hij verantwoording over dient af te leggen. De docent krijgt op deze manier autonomie over de throughput (het hoe) en kan bevraagd worden over de output (het wat). Weggeman gaat er vanuit dat output-review de voorkeursaansturingstijl van professionals is.

Een leerkracht kan dus pas echt verantwoordelijkheid dragen wanneer duidelijk is welke professionele waarden belangrijk zijn voor de organisatie en wanneer doelstellingen helder zijn. Daartoe is het volgens Broos en Korte (2007) belangrijk dat deze doelstellingen en waarden uitgedragen worden. Leerkrachten kunnen zich er dan aan binden en committeren. Leerkrachten verwachten dat leidinggevenden hen dan ook aanspreken op waarden en veel minder op regels en afspraken. In lijn met Weggeman stellen Broos en Korte dat doelen houvast bieden, maar ook speelruimte, omdat docenten zelf de weg er naar toe kunnen bepalen. Wanneer voorstellen van leerkrachten gehonoreerd en docenten positieve waardering krijgen voor het realiseren van een bepaalde output, dan zullen leerkrachten steeds sterker verantwoordelijkheid dragen en gecommitteerd zijn aan de doelen van de organisatie.

Door mensen de ruimte te geven met hun talenten aan de slag te gaan, bouw je tegelijkertijd aan het vertrouwen. Werknemers zijn geneigd zich te gedragen zoals van hen verwacht wordt. Mensen de ruimte geven om hun werk zoveel mogelijk zelf in te vullen, is van de kant van de leidinggevende een motie van vertrouwen. En mensen die die ruimte krijgen, zullen volgens mij gemotiveerd zijn om dat vertrouwen ook waard te zijn, ook wanneer het veranderingen betreft die betrekking hebben op de werkomgeving.

Een definitie van professionele ruimte is vanuit de besproken theorie als volgt samen te vatten:

Professionele ruimte is de ruimte in de organisatie waarin de werknemer actief deelneemt aan het ontwikkelen van de organisatie door het continue (her)vormen, toetsen en uitvoeren van de collectieve ambitie in een professioneel samenwerkingsverband waarin iedere collega de opdracht heeft om zijn of haar commitment en professioneel inhoudelijke stem te geven. Als basis staat de veiligheid en autonomiemogelijkheid in de werkomgeving waarin iedere persoon zijn of haar inhoudelijke stem mag laten horen. De

werkgever heeft als taak vertrouwen te hebben in de werknemer te sturen op de output / inspanningsverplichting en het bespreken van de dilemma's rondom de collectieve ambitie en de ambitie van de werknemer. In hoeverre is de professionele ruimte op onze school vormgegeven en hoe ervaren de medewerkers dit? In hoofdstuk 5 zal ik dit onderwerp in relatie met onze praktijksituatie verder uitwerken.

2.4 Dilemma's en de plek der moeite

De interactie tussen management en de mensen op de werkvloer in organisaties roept altijd spanningen op. Een onderwijsorganisatie is daarin geen uitzondering. Volgens menigeen is *'er een inherente spanning tussen de schoolleiding aan de ene kant en het lerarencorps aan de andere kant'* (Onderwijsraad, 2007). De leiding noemt dan soms haar bemoeienis 'inkaderen' en de leraar ziet dit als 'begrenzen en beperken'. De botsing tussen sturing en autonomie wordt door Hanson het *'oerconflict van de school'* genoemd (Hanson 1997). beide partijen zijn echter afhankelijk van elkaar.

Het dilemma van professionele autonomie is door Mintzberg (1979) beschreven in de termen afstemming van werkzaamheden. Mintzberg geeft aan dat een professionele organisatie in principe goed functioneert als er niet of nauwelijks behoefte is aan coördinatie anders dan door de opleiding van de professionele beroepsbeoefenaars. Een grote mate van vertrouwen in de medewerker is in deze benadering van professionele ruimte van groot belang.

Het dilemma van professionele autonomie is door Mintzberg (1979) beschreven in de termen afstemming van werkzaamheden. Mintzberg geeft aan dat een professionele organisatie in principe goed functioneert als er niet of nauwelijks behoefte is aan coördinatie anders dan door de opleiding van de professionele beroepsbeoefenaars. Vertrouwen is iets waar je als leidinggevende heel bewust aan kunt werken. Dat begint met het maken van een keuze: de keuze of je wilt opereren vanuit vertrouwen of vanuit wantrouwen. Werken vanuit vertrouwen is dus iets waar je bewust ja tegen kunt zeggen – of nee natuurlijk. Hoe dan ook, het is een keuze met verstrekkende gevolgen die raakt aan de kern van leiderschap. Het draait om het antwoord op de vraag: wat voor leider wil je zijn? Iemand die tot achter de komma controle uitoefent? Of iemand die erop vertrouwt dat zijn medewerkers heel goed in staat zijn om hun eigen beslissingen te nemen?

Hieruit concludeer ik dat er een spanning en tevens een wederzijdse afhankelijkheid bestaat tussen leidinggevend en leerkrachten. Enerzijds kunnen leerkrachten soms behoorlijk last hebben van leidinggevend die met sterke sturingsambities aan de slag gaan en de organisatie in 'goede banen willen leiden'. Gevolg kan zijn dat die sturing leidt tot over regulatie, niet-gecommitteerde werknemers en uitval van personeelsleden. Anderzijds kan een te sterke autonomie zonder kaders zoals de missie/visie/organisatiewaarden leiden tot onderprestatie en monopolisering. Concluderend kun je zeggen dat autonomie zowel een voorwaarde is als een valkuil kan zijn voor organisaties.

Veranderen is een item dat voor sommige leerkrachten soms stress en dilemma's oplevert. Mensen hebben volgens Kayzel (2002) de neiging om negatief te reageren op veranderingen. Afhankelijk van de aanpak en begeleiding van de verandering kunnen zij een positievere houding aannemen. Kayzel benadrukt het belang van het onderscheiden van oorzaken en uitingen van weerstand: alleen reageren op de uitingen van weerstand kan een patroon van actie-reactie opleveren en de weerstand juist verder vergroten. Mensen die niet voldoende tijd en ruimte krijgen om een verandering te hanteren zullen weerstand blijven vertonen. Weerstand kan echter ook worden gebruikt om het veranderingsproces te bevorderen: kritiek en bezwaren bieden mogelijkheden tot verbetering. Verbeteringen kunnen mensen motiveren om actief mee te werken. Belangrijk bij het onderzoeken van weerstanden is de dialoog, waarin kan worden blootgelegd van welke weerstand sprake is en waarom. Dit vergt tijd en aandacht op dagelijkse basis en past bij de stijl 'management by walking around'.

Vanuit deze theorie kan ik ook door ervaring in mijn praktijk concluderen dat weerstand soms ontstaat wanneer de werknemer een dilemma ervaart. Door bij tijden van weerstand dieper in te gaan op de verschillen maar vooral door op zoek te gaan naar de overlap in persoonlijke waarden en de organisatiewaarden kan deze dialoog met medewerkers positief resultaat opleveren. Er zijn daarin meerdere vergelijkbare situaties in mijn praktijkervaring voorgevallen met de volgende uitkomsten:

- Er is sprake van een grotere mate van shared values dan in eerste instantie (door een of meerdere partijen) gedacht. De medewerker en organisatie spreken dit uit, zoeken naar de win-win situatie en naar de samenhang en handelen hiernaar.

- Er is sprake van een dilemma/conflict tussen de organisatie en de persoonlijke waarden van de werknemer. De werkgever en de werknemer moeten samen bekijken of de werknemer zich kan vinden in de organisatiewaarden of dat blijkt dat deze persoon niet (meer) binnen de organisatie past.

2.4.1 Plek der moeite

Professionals kunnen zoals beschreven in hoofdstuk 2.4.1 terecht komen in een situatie waarin de spanning die ontstaat tussen de normen en onderliggende waarden waar hij of zij mee te maken heeft van een dusdanig kaliber is dat de professional niet weet hoe hij of zij hiermee om moet gaan en haar het liefste vermijdt. Dit zijn de zogenoemde '*plekken der moeite*' (Van den Ende, 2008, in navolging van Kunneman en Wierdsma, 2005). Ik denk dat een professional op zowel persoonlijk vlak als professioneel vlak zijn voordeel doet met de ontwikkeling die hij ondergaat naar aanleiding van de confrontatie met de plek der moeite. Er kan een nieuwe afstemming gevonden worden tussen de conflicterende normen waar tegenaan gelopen werd.

Van den Ende (2008) onderscheidt vier niveaus waarop professionals spanningen kunnen ervaren.

1. De persoonlijke normen en waarden van de professional
2. De met het beroep samenhangende normen en waarden
3. De normen en waarden van de organisatie waarbinnen men het beroep uitoefent
4. De normen en waarden van de samenleving waarbinnen men leeft en werkt

Op ieder niveau worden in het dagelijks werk spanningen ervaren tussen verschillende normen en hierachter liggende waarden. Ook tussen de vier bovengenoemde niveaus ontstaan onderling regelmatig spanningen. Normatieve professionalisering gaat om het bewust krijgen van deze verschillende niveaus en de rol die deze spelen of de kracht die zij uitoefenen op de professional en zijn professionele handelen. Wanneer een professional zicht krijgt op de verschillende normen en waarden die in het professionele handelen in het geding zijn, zal men ook zicht krijgen op de plekken der moeite, van zichzelf, het team en de organisatie.

Een structurele manier om spanningen en de plek der moeite te benaderen, conform de disciplines van de lerende organisatie en persoonlijk meesterschap, heeft volgens Senge (1990) twee kenmerken:

- Steeds de waarheid willen weten (bereid zijn om te zien dat je jezelf voor de gek houdt en/of dat je vanuit je overtuigingen handelt).
- Gebruik van het onderbewustzijn (laat je bewustzijn en je onderbewustzijn met elkaar communiceren).

De Amerikaanse psycholoog Chris Argyris (1974) is onder andere bekend door zijn ‘espoused theory’ en ‘theory in use’, vrij vertaald de praat – en daadtheorie van mensen. De praattheorie is hoe de mensen willen werken, vanuit welke waarden en paradigma’s. De daadtheorie is wat mensen werkelijk doen, het gedrag. Het verschil daartussen is ook vaak een ‘plek der moeite’, daar waar het volhouden van je principes of normen in de praktijk lastig worden.

In mijn onderzoek wil ik graag ingaan op de theorie over de plek der moeite en de praat – en daadtheorie van mensen. Door leerkrachten te stimuleren door te reflecteren op de eigen plek der moeite en die van de organisatie kan volgens mij een zogenaamd triple-loop leren (Argyris et al, 1974) ontstaan.

In hoeverre zijn de mensen in mijn organisatie zich bewust van de plek der moeite wat betreft de praat- en daadkracht van zichzelf? Waar ontstaan dilemma’s en plekken der moeite in onze organisatie? Wat is daarop mogelijk van invloed? In hoofdstuk 5 kunnen de conclusies op deze vragen worden beantwoord.

Hoofdstuk 3: Onderzoeksmethodologie

In dit hoofdstuk geef ik een verantwoording voor de opbouw van mijn onderzoek. In dit hoofdstuk wordt beschreven hoe het onderzoek wordt uitgevoerd en waarom dat op die manier gebeurt.

Ik heb als onderzoeksvorm gekozen voor een casestudy. De data heb ik verzameld door zogenoemde associatielijsten. De keuze van respondenten en dataverzamelingsinstrumenten, analyse, triangulatie, validiteit, betrouwbaarheid en ethiek worden verder verantwoord in dit hoofdstuk.

3.1 De onderzoeksvraag en deelvragen

De hoofdvraag van dit onderzoek luidt:

In welke mate ervaren de leerkrachten op mijn school hun professionele ruimte?

Om op deze vraag een antwoord te vinden, wordt gebruik gemaakt van enkele deelvragen:

- Wat zijn de (persoonlijke) waarden van de leerkrachten op mijn school?
- Wat zijn de organisatiewaarden van mijn school?
- Welke definitie geven leerkrachten op mijn school aan hun professionele ruimte?

3.2 Voorafgaand aan het onderzoek

Vooraf is het belangrijk om op te merken dat dit onderzoek een praktijkonderzoek betreft. Dit betekent (De Lange, Schuman en Montesano Montessori, 2010) dat de uitgangspunten en doelstellingen zich richten op:

- *‘Verbetering/vernieuwing gericht op een relevant en praktisch probleem vanuit de beroepspraktijk, in nauwe interactie met de beroepspraktijk.*
- *Gericht op de ontwikkeling en emancipatie van de betrokkenen.*

- *Het genereren van kennis en inzichten en het verbeteren van de positie van de betrokkenen binnen de beroepspraktijk'.*

3.3 Paradigma's

Een paradigma is in de wetenschap en de filosofie een *'samenhangend stelsel van modellen en theorieën die een denkkader vormen waarbinnen de 'werkelijkheid' geanalyseerd en beschreven wordt'* (Wikipedia, 2012). De Lange, Schuman en Montesano Montessori (2010) beschrijven drie paradigma's:

1. Het positivistische onderzoeksparadigma
2. Het interpretatieve onderzoeksparadigma
3. Het kritisch-emancipatorisch onderzoeksparadigma

Dit onderzoek bevindt zich gedeeltelijk binnen het interpretatieve onderzoeksparadigma. In dit paradigma is sprake van de toetsing van de data aan de theorie en omgekeerd. Het kritisch-emancipatorische paradigma is een groter paradigma binnen dit onderzoek. Door deelnemers te helpen hun mening over gesignaleerde praktijkprobleem te uiten (voicing) kan dit participeren in het schetsen van een duidelijke praktijksituatie, de status quo en de mogelijke oplossingen. Kritische reflectie speelt in dit paradigma een belangrijke rol. Het is zaak deze reflectie zuiver en duidelijk te houden. Duidelijkheid en veiligheid zijn een eerste vereiste voor alle deelnemers en voor de onderzoeksleider. Kritische reflectie richt zich zowel op de normatieve opvattingen die de onderzoeker, bewust of onbewust, meebrengt in een onderzoek, als op de opvattingen die de onderwijscontext bepalen waarin het onderzoek gedaan wordt.

3.4 Onderzoeksstrategie

De onderzoeksstrategie die bij dit onderzoek gebruikt wordt is de case study. Het onderzoek richt zich hierbij *'op één casus, die vervolgens diepgravend wordt onderzocht'* (De Lange, Schuman en Montesano Montessori, 2011).

Door een methode te kiezen die de mogelijkheid biedt om diepgravend op de hoofdvraag in te gaan ligt de focus voornamelijk op relaties en processen in de praktijk. Het is dan zaak de sociale werkelijkheid te onderzoeken, te analyseren en te verklaren.

3.5 Onderzoeksmethode

De onderzoeksmethode die in dit onderzoek is gehanteerd is een zogenoemde associatielijst. Met behulp van een aantrekkelijk papieren document met diverse beelden die bij de deelnemers associaties oproepen wordt getracht een narratieve manier van het voeren van een enquête te benaderen. Met behulp van een deze lijsten is het mogelijk om binnen relatief korte tijd van een groot aantal mensen informatie te verkrijgen. Daarnaast vraagt het een geringe investering wat betreft tijd en geld in vergelijking met bijvoorbeeld interviews.

De anonimiteit van de respondenten is, wanneer men dat wenst, gegarandeerd.

3.6 Dataverzameling

De gebruikte associatielijst, zoals in 3.5 beschreven is onder te verdelen in 2 delen: associatie n.a.v. prikkelende beelden en associatie op de dagelijkse praktijk gebaseerd op de interviewmethode STARR. STARR (Situatie, Taak, Actie, Resultaat, Reflectie) is een gedragsgerichte interviewmethode die gebruikt wordt voor sollicitatie- en functioneringsgesprekken.

‘Via de structuur Situatie, Taak (of doel), Actie, Resultaat en Reflectie worden voorbeelden van gedrag verzameld, waaruit naar voren komt hoe een medewerker opereert, welke capaciteiten al aanwezig zijn voor de uit te voeren taken en welke nog verder ontwikkeld kunnen worden’ (Smid, Nico & Martijn van der Woude, 2006)

3.7 Ethiek

Ethiek of moraalwetenschap (Wikipedia, 2012) is een tak van de filosofie die zich bezig houdt met de kritische bezinning over het juiste handelen. Ethiek probeert de criteria vast te stellen om te kunnen beoordelen of een handeling als goed of fout kan worden gekwalificeerd en om de motieven van deze handeling te kunnen evalueren.

In dit onderzoek is aandacht besteed aan onderstaande ethische overwegingen:

- Alle deelnemers hebben de mogelijkheid gehad om te kunnen kiezen voor anonimiteit door hun naam niet in te vullen en de lijst anoniem aan te leveren. De associatielijsten konden anoniem worden ingevuld en ingeleverd worden op een verzamelplek Om de mogelijkheid te bieden om handschrift onherkenbaar te

maken kon men stukken getypte tekst inplakken in de lijsten. Dit voorstel is in de begeleidende brief uitgewerkt.

- Er zijn geen gegevens vervalst of gekleurd weergegeven. Dit betekent bovendien dat alle verkregen informatie in dit onderzoek is verwerkt en er geen (belastende) informatie is achtergehouden.
- De deelnemers zijn in de enquête schriftelijk op de hoogte gesteld van het hoe en waarom.
- Via de interne personeelsnieuwsbrief van onze school zijn de resultaten van het onderzoek verspreid. Hierin is ook opgenomen dat het volledige onderzoeksverslag ter inzage ligt bij de directie en evt. gekopieerd kan worden.
- Door de open manier van opstellen van de associatielijst bestaat er een grote mate van vrijheid voor de deelnemers om een eigen antwoord te formuleren. Deelnemers werden daardoor niet gedwongen iets te kiezen wat eigenlijk niet passend was.
- In de publicatie van de onderzoeksgegevens worden geen namen genoemd van respondenten en worden geen gegevens op een dusdanige manier geformuleerd dat ze herkenbaar naar één van de respondenten zouden kunnen leiden.

Bij het schrijven van dit onderzoeksverslag heb ik gebruik gemaakt van verschillen schriftelijke bronnen die betrekking hebben op de inhoud van mijn onderzoek. Naar deze bronnen wordt in het verslag en middels een literatuurlijst verwezen, volgens de recente APA-normen.

Voorafgaand aan het onderzoek heb ik mijn collega's geïnformeerd over het doel van het onderzoek. De respondenten hebben vrijwillig hun medewerking verleend aan het onderzoek. Daarnaast hebben alle respondenten toestemming verleend voor het verwerken van de verkregen data uit de associatielijsten. Er zijn geen persoonsgegevens in dit onderzoeksverslag opgenomen. Er hebben regelmatig voortgangsgesprekken plaatsgevonden met de begeleider en medestudenten van Fontys OSO om zo de kwaliteit te garanderen. De feedback verkregen tijdens deze bijeenkomsten zijn verwerkt in het verslag.

3.8 Triangulatie en validiteit

Bij actieonderzoek gaat het erom dat de onderzoeker gegevens verzameld die betrekking hebben op het eigen handelen, met als doel het verbeteren van de eigen praktijk. Deze gegevens worden verzameld in een relatief korte tijd (Ponte, 2006). Om vanuit deze casestudy te komen tot een valide onderbouwing van de gegevens, heb ik gebruik gemaakt van methodische triangulatie (Verdonk en Kok, 2005). *‘Methodische triangulatie wil zeggen dat de onderzoeker gebruik maakt van verschillende methoden om data te verzamelen voor het onderzoek, zoals literatuur, associatielijsten en observaties’* (Verdonk en Kok, 2005).

Daarnaast is in het uitvoeren van dit onderzoek voortdurend overleg gevoerd met de opleidingsdocent van Fontys OSO en mijn critical friends. Het gehele onderzoek is van a tot z gevolgd, bekritiseerd en herschreven om op deze wijze een zo objectief mogelijk resultaat te garanderen.

Hoofdstuk 4: Presentatie data en resultaten

In dit hoofdstuk wordt de verkregen data geanalyseerd en worden de resultaten gepresenteerd.

4.1 Data-analyse

De data verkregen bij de verschillende instrumenten zijn op een kwalitatieve wijze geanalyseerd. Tijdens het analyseren van de gegevens is er gebruik gemaakt van een inductieve benadering, waarbij gekeken werd naar bijzondere, afzonderlijke waarnemingen welke een synthese tot stand brachten. Deze synthese leidde uiteindelijk tot algemeen gedeelde informatie. Tevens is getracht zoveel mogelijk onbevangen de genoemde verschijnselen waar te nemen en vervolgens te zoeken naar verbindingen en algemene wetmatigheden. Door woorden die overeenkwamen te labelen en te verbinden ontstonden groepjes van data. Deze groepjes zijn weer bekeken om te zien of daar verbanden waren te zien. Om zorgvuldigheid te waarborgen heb ik steeds samen met critical friends getoetst of de data-analyse inderdaad onbevangen en zorgvuldig verwerkt werd.

De data is verkregen door middel van een associatielijst.

De vragenlijst is uitgezet onder 20 respondenten, waarvan er 11 hun associatielijst hebben ingeleverd.

Associatielijst

De associatielijst bestaat uit 2 delen:

1. Associatieopdracht ten aanzien van diverse waarden
2. Omschrijving van praktijksituatie met betrekking tot waarden en dilemma's en de actie/reactie van de persoon in de praktijk

Onderdeel 1 is door middel van een drietal sets prikkelende beelden steeds als voorblad gebruikt. Hier is bewust voor gekozen met als doel om de deelnemer te prikkelen om zoveel mogelijk associaties en spontane invallen te 'vangen' in de test. Ook is bewust gekozen voor een schriftelijk model, om zoveel mogelijk het 'deleten' van de eerste

associaties te voorkomen. Om de associaties toch zoveel mogelijk te kaderen is aan de deelnemers gevraagd om een beeld uit te kiezen en deze verder toe te spitsen op de termen persoonlijke waarden, organisatiewaarden en professionele ruimte.

Onderdeel 2 is een onderdeel dat ook driemaal wordt ingevuld door de deelnemer. Het ontwerp is deels gebaseerd op de STARR-methode (Situatie, Taken, Activiteiten, Resultaat en Reflectie) welke vaak gebruikt wordt tijdens sollicitatiegesprekken. Doel van deze verwerkingsmogelijkheid is om de deelnemer na te laten denken over de daadwerkelijke uitvoering in de praktijk. In hoeverre worden de werkwaarden behorende bij de associatieopdracht in onderdeel 1 ook daadwerkelijk ervaren of in de praktijk gebracht en hoe formuleert de deelnemer zijn eigen rol en die van anderen (praat- en daadtheorie).

De volledige uitgewerkte data met daarin de geclusterde opmerkingen van de respondenten is opgenomen in bijlage 2

4.2 Data met betrekking tot relatie

Op de associaties rondom de waarden van de collega's wat betreft professionele ruimte komt het thema relatie duidelijk terug. Allereerst heb ik alle data bijeengezocht met het raakvlak relatie. Achtereenvolgens heb ik de data rondom de waarden van de collega's, de data rondom de praktijksituatie en de dilemma's over professionele ruimte in samenhang met relatie uitgefilterd en hieronder beschreven.

4.2.1 Waarden

Waarden met betrekking tot relatie: **Erkenning en waardering.**

5 personen geven aan dat erkenning en waardering belangrijk is. De woorden: 'Dat er naar je geluisterd wordt' en 'Erkenning en het gevoel dat ik erbij hoor' worden hier dan ook genoemd. Een mooie uitspraak die de lading goed dekt is de uitspraak 'Dat er ruimte is om je gevoel/mening te uiten en dat daar naar geluisterd wordt'. Respondenten geven hierbij dus vooral ook aan dat erkenning en waardering belangrijk zijn.

Waarden met betrekking tot relatie: **Samen/ met elkaar**

6 personen noemen expliciet het woord samen of iedereen. Verbondenheid, zorgen voor elkaar en met elkaar zijn zijn kernwoorden die vaak voorkomen. De waarden om samen relatie op te bouwen is sterk aanwezig. 'Je neemt het voor elkaar op en zorgt voor elkaar' geeft aan dat de mensen behoefte hebben aan veiligheid en zekerheid. 'Iedereen komt aan de beurt, ook de stillere collega's' zegt dat men het belangrijk vindt dat iedereen aan bod komt en dat niet alleen de harde roepers voorgaan. De uitspraak 'Professionele ruimte schep je met elkaar' dekt in een zin de lading van dit onderdeel.

Waarden met betrekking tot relatie: **Respect, veiligheid en vertrouwen**

De meerderheid van de respondenten noemt dat zij waarden rondom respect, veiligheid en vertrouwen erg belangrijk vinden. Dit onderdeel komt bij het merendeel van de collega's duidelijk naar boven. Respect wordt door meer dan de helft van de respondenten expliciet genoemd. Respect wordt door ongeveer een kwart van de respondenten gekoppeld aan veiligheid. Hieruit leid ik af dat in de communicatie behoefte is aan eerlijke communicatie die zorgt voor veiligheid en respect. Een opvallende uitspraak is 'Voor die veiligheid ben ik zelf ook verantwoordelijk' welke door 1 respondent werd genoemd. Deze respondent legt direct het verband tussen de invloed van zijn/haar eigen handelen op het gevoel van veiligheid in het team. De overige respondenten reppen hier niet over. Hieruit leid ik af dat het mogelijk is dat mensen denken dat ze van zichzelf vinden dat zij met respect communiceren, maar dat men dat niet altijd vindt van elkaar.

Waarden met betrekking tot relatie: **Rechtvaardigheid**

Tweemaal wordt een opmerking gemaakt over rechtvaardigheid. Ik heb gekozen dit apart te noemen en dit niet onder het kopje veiligheid te plaatsen. Rechtvaardigheid heeft te maken met hoe er gehandeld wordt, of het er eerlijk aan toe gaat. Het verband zit hem in het feit dat rechtvaardigheid het gevoel kan geven dat een situatie veilig is. Toch denk ik dat de respondenten wel degelijk een andere lading bedoelen te geven aan het woord rechtvaardigheid. Ik heb door de respons het idee dat men vindt dat rechtvaardigheid voornamelijk afhangt van actie van de leidinggevende.

4.2.2 Praktijksituatie

Uit mijn onderzoek wordt duidelijk dat alle collega's zowel positieve als negatieve opmerkingen hebben over relatie en de professionele ruimte in de praktijk. Vooral rond de gebieden samenwerken en sfeer/veiligheid zijn de meningen erg verdeeld.

Praktijk : **Samen dragen en steunen op elkaar**

In de praktijk blijkt dat samenwerken complex verloopt. De bevindingen over hoe de samenwerking op onze school verloopt zijn divers. Het merendeel van de respondenten heeft positieve ervaringen, maar (vooral diezelfde) personen hebben aan de andere kant ook last van de zogenoemde 'geslotenheid' en 'eilandjescultuur' op de school. Positieve uitspraken zijn 'Het bleek meteen dat je het niet meer alleen of met z'n tweetjes hoeft te dragen. Het gaf me ook wel weer kracht' en 'Er wordt samen gezocht naar oplossingen. Anderen leven met je mee. Iedereen stond erachter dat er iets moest gaan gebeuren'. Opmerkingen die weergeven dat er ook een en ander niet soepel verloopt zijn bijvoorbeeld 'We werken allemaal samen op school, maar beperken het echte samenwerken tot enkelen die de voorkeur hebben', 'We weten veel te weinig van elkaar zijn ook niet geïnteresseerd wat een ander doet' en 'Voor mij voel ik het klassengebeuren toch als een "eilandjes" gebeuren! Ook omdat iedereen op een andere tree van de ladder staat'.

Praktijk : **Sfeer/veiligheid**

Op het gebied van sfeer en veiligheid is een tweedeling te zien. Er zijn een drietal respondenten die de sfeer expliciet noemen en prima vinden. Ook zijn er enkele personen die duidelijk aangeven dat ze zich niet altijd veilig voelen of hun mening niet durven geven. Opvallend is dat men in 3 gevallen spreekt over een onderlinge communicatie met de collega-teamleden. De opmerking 'Er zijn collega's die roepen hun mening over het onderwerp. Vaak ook op een manier dat ik het gevoel krijg dat ik geen andere mening mag hebben' heeft direct een verbinding met de in de waarden genoemde opmerking 'Ook de stillere collega's komen aan de beurt'. Een enkele respondent voelt

zich niet vrij genoeg om zijn of haar eigen mening te ventileren doordat de andere collega's op een bepaalde manier de ruimte innemen.

Praktijk : **Leiderschap individu en team**

Er worden 2 opmerkingen gemaakt over de balans tussen het tegemoetkomen aan de behoeftes van het individu in het team en de besluitvorming voor de richting die voor de organisatie wordt gekozen. 'Het geeft ook een goed gevoel dat er wel naar je geluisterd wordt als individu maar daarna wordt gekeken wat past binnen de algehele ontwikkeling' laat zien dat deze respondent overziet hoe een organisatie schakelt tussen de individuele belangen en het schoolbelang'. 'Er wordt vanaf een bepaald punt gekeken waar de behoeftes liggen binnen een team. Daarmee worden besluiten genomen welke richting we op gaan'.

4.2.3 Dilemma's /Plek der moeite

Wat betreft relatie geven de collega's aan dat er vooral dilemma's ontstaan over samenwerking en hulp kunnen vragen. Ik concludeer dat hieruit blijkt dat men er niet altijd vanuit durft te gaan dat een andere collega hulp wil of kan bieden.

- Klop ik aan bij collega's en krijg ik hulp?
- Ik wil anderen hierin ook meetrokken, maar hoe?
- Hoe kun je motieven van anderen onderscheiden?
- Moet ik daar open over zijn of niet?
- Het dilemma is of je dit wilt delen met je collega's of voor jezelf opkomt

4.3 Data met betrekking tot competentie

Op de associaties rondom de waarden van de collega's wat betreft professionele ruimte komt het thema competentie duidelijk terug. Allereerst heb ik alle data bijeengezocht met het raakvlak competentie. Achtereenvolgens heb ik de data rondom de waarden van de collega's, de data rondom de praktijksituatie en de dilemma's over professionele ruimte in samenhang met competentie uitgefilterd en hieronder beschreven.

4.3.1 Waarden

Collega's noemden in hun associatielijsten vooral het onderdeel competentie in samenhang met professionele ruimte. Blijkbaar vindt men dit een belangrijk onderdeel van hun professionele ruimte.

Waarden met betrekking tot competentie: **Erkenning en waardering.**

Teamleden geven aan dat ze het belangrijk vinden dat ze nuttig werk doen dat bijdraagt en dat deze bijdrage erkend en gewaardeerd wordt. Blijkbaar geeft het mensen een voldaan gevoel wanneer dit duidelijk merkbaar is in de praktijk. Ook de rol van de directeur wordt in en geval expliciet genoemd. 'Ik vind dat een directeur vertrouwen in zijn/haar team moet hebben' zegt wat over de behoefte die deze collega heeft wat betreft de uitstraling die de directeur richting de teamleden heeft.

Waarden met betrekking tot competentie: **Gebruik maken van kwaliteiten**

Het opvallendste onderdeel dat opvallend genoeg door alle respondenten werd genoemd is het gebruik maken van elkaars kwaliteiten. Voor de respondenten is het blijkbaar belangrijk dat zijn of haar eigen kwaliteiten gezien en benut worden en dat men merkt dat anderen hiertoe ook de mogelijkheid toe zien. De leerkrachten willen 'Doen waar we goed in zijn' en dat kan voor iedereen verschillend zijn. Men wil dus vooral het gevoel hebben nuttig te zijn voor de organisatie en iets bij te kunnen dragen. Een opvallende uitspraak is dat een respondent duidelijk het verband aangeeft tussen de verwachting en de inzet van de kwaliteiten van collega's: 'Er is een duidelijke richting (verwachtingen helder), er kan gekeken worden naar competenties, er kan daardoor goed worden samengewerkt, dit

levert een goed gevoel op en goede onderlinge relaties, waardoor mensen initiatieven durven te nemen’.

Waarden met betrekking tot competentie: **mogelijkheid tot zelf ontplooiing**

Een viertal respondenten geeft expliciet aan dat de mogelijkheid tot zelfontplooiing een belangrijk onderdeel is van professionele ruimte. De opmerking ‘De vrijheid die je gegeven wordt zorgt ervoor dat je je kunt ontwikkelen. Je kunt je eigen mogelijkheden vergroten’ valt op omdat men dus beschrijft dat de vrijheid je gegeven wordt of kan worden. De vrijheid zelf kunnen en mogen nemen lijkt dan voor deze respondent niet vanzelfsprekend.

Waarden met betrekking tot competentie: **Werkplezier**

Werkplezier wordt tweemaal expliciet genoemd. Ik durf te stellen dat men door de andere zaken te noemen die belangrijk zijn voor de professionele ruimte er vanuit gaat dat dat direct het werkplezier positief beïnvloedt.

4.3.2 Praktijksituatie

Wat betreft gevoel van competentie zijn de meningen over de praktijksituatie minder divers dan bij het onderwerp relatie. Men voelt over het algemeen de focus en ruimte wat betreft competentie in de praktijk. Er zijn wel grote verschillen hoe mensen deze ruimte ervaren. Voor de een geeft het ‘lucht’, voor de ander lijkt het een bepaalde (werk)druk op te leveren.

Praktijk: **initiatief om zelf te ontwikkelen**

Vier respondenten geven aan dat hij/zij het gevoel hebben zichzelf te kunnen ontwikkelen en te bekwamen en hier zelf initiatief in te kunnen nemen. ‘Ik neem zelf de ruimte om mij te bekwamen of presteren in een onderwerp’ is een voorbeeld van hoe mensen de regie hierin willen en kunnen nemen. Ook geven de antwoorden aan dat men zich competent voelt om dit te doen. Zij hebben het idee dat ze iets bij kunnen dragen en voelen zich zelfzeker. Toch geven twee respondenten aan dat ze voelen dat ze harder

lopen dan de rest of dat de rest van de collega's zich in mindere mate inzet. Ook geeft een respondent aan dat hij/zij zich wel verder wil ontwikkelen maar tegen een probleem aanloopt: 'Ik zou me graag verder willen ontplooiën door diepgaande kennis te verwerven over specifieke vakgebieden, zoals rekenen en/of spelling. Door de hoge werkdruk die ik ervaar en gezien de huidige thuissituatie kom ik hier niet aan toe'.

Praktijk: **Vrijheid**

Voor drie respondenten is vrijheid iets dat ze in de praktijk daadwerkelijk ervaren. '... voel ik me vrij en kan ik werken zoals ik graag wil, wat ik als fijn ervaar' en 'De vrijheid werd me ook geboden. Het is prettig te horen dat er vertrouwen in je is'. Vrijheid lijkt in de ogen van de respondenten ook hier weer iets dat je gegeven wordt. Dit wordt ook bevestigd in de opmerking van een respondent: 'De vrijheid die je gegeven wordt zorgt ervoor dat je je kunt ontwikkelen. Je kunt je eigen mogelijkheden vergroten'

Praktijk: **Ervaren van eigen kracht**

Drie collega's geven aan dat ze door soms in een lastige situatie terecht te komen zichzelf beter hebben leren kennen en hun eigen kracht hebben ervaren. Soms waren ze zelf onder de indruk van hun eigen kracht. 'Ik was sterker' en 'Ik ging ervoor. Het was mijn taak en verantwoordelijkheid om deze klus te klaren' duiden op een grote mate van innerlijke wilskracht. Opvallend is dat alle drie de personen voor hen persoonlijk moeilijke situaties noemen waar ze het meest trots op zijn. Er zijn ook mensen die de innerlijke kracht niet voelen. 'Dat ik collega's mis die me op sleeptouw nemen' is de meest opvallende. Deze respondent geeft aan behoefte te hebben om op sleeptouw genomen te worden. Hij/zij voelt zich niet competent om het zelf op te pakken.

4.3.3 Dilemma's/Plek der moeite

- Er is op zijn tijd wel sturing nodig -> zonder dat dit ten koste gaat van de persoonlijke waarde
- Ik wilde te snel maar mensen waren zo ver nog niet
- Als je je laat belemmeren door vooroordelen of vastgeroeste beelden, zal die ruimte niet ervaren worden.

4.4 Data met betrekking tot autonomie

Op de associaties rondom de waarden van de collega's wat betreft professionele ruimte komt het thema autonomie duidelijk terug. Allereerst heb ik alle data bijeengezocht met het raakvlak autonomie. Achtereenvolgens heb ik de data rondom de waarden van de collega's, de data rondom de praktijksituatie en de dilemma's over professionele ruimte in samenhang met autonomie uitgefilterd en hieronder beschreven.

4.4.1 Waarden

Waarden met betrekking tot autonomie: **Samen verantwoordelijk**

Meer dan de helft van de respondenten noemen de term samen verantwoordelijk zijn. 'Het is fijn om samen een standpunt te hebben en daar samen achter te staan' geeft aan dat men deze saamhorigheid belangrijk vindt.

Opvallend is dat men over het algemeen wel spreekt over 'samen' maar niet duidelijk is wie met 'samen' exact bedoeld worden. De positie van de leidinggevende wordt, behalve in een uitzonderlijk geval, niet genoemd. Deze unieke uitspraak 'samen verantwoordelijk, maar toch een leider/bestuurslid' laat zien dat deze respondent heeft nagedacht over de positie van de leidinggevende in het gegeven van 'samen verantwoordelijk zijn'.

Waarden met betrekking tot autonomie: **Duidelijkheid en structuur**

Een groot gedeelte van de respondenten geeft aan behoefte te hebben aan duidelijkheid en structuur. Over het algemeen wordt het woord leiderschap direct gekoppeld aan de woorden duidelijkheid en structuur. Een aanname is dat dus vooral van een leidinggevende verwacht wordt dat deze duidelijkheid en structuur biedt ondanks dat men verwacht dat er veel ruimte is voor eigen inbreng van ieder afzonderlijk individu. De opmerking 'Er is op zijn tijd wel sturing nodig -> zonder dat dit ten koste gaat van de persoonlijke waarde' wordt door meer dan de helft van de respondenten genoemd.

Waarden met betrekking tot autonomie: **Eigen ruimte en inbreng**

Respondenten geven in grote getalen aan dat de ruimte voor eigen inbreng en initiatief groot moet zijn. Een enkele respondent noemt het belang van de organisatie expliciet; 'De schoolbelangen staan altijd voorop'. De overige respondenten richten zich vooral op het individu: 'vrijheid om trouw te blijven aan jezelf'.

4.4.2 Praktijk

Praktijk : **Autonoom om zelf initiatief te nemen & keuzes te maken**

Tien respondenten zijn duidelijk positief over de mogelijkheden die er zijn om zelf initiatief te nemen en keuzes te maken. 'Zelf de ruimte nemen om..' en 'vrij voelen om..' worden vaak gebruikt. Men geeft aan zelf het initiatief te kunnen nemen om verder te ontwikkelen. Hier wordt niet genoemd of men zich dan ook gestimuleerd voelt om dit te doen. Het is niet duidelijk of deze ruimte er is vanwege een bepaalde stijl van leidinggeven, door de enorme persoonlijke ontwikkeldrang van de respondenten of een combinatie daarvan. Een klein antwoord hierop zit misschien in de opmerking: 'Na een studiemiddag heeft iedereen de juiste spirit en inzet. Zodra je uit deze situatie (flow) bent dan valt alles snel uiteen'.

Praktijk : **Inspraak en samenspraak**

De helft van de respondenten geeft aan te merken dat men inspraak heeft. 'Er wordt vanaf een bepaald punt gekeken waar de behoeftes liggen binnen een team. Daarmee worden besluiten genomen welke richting we op gaan' zegt hierin wat de rol is van de leidinggevende en de andere collega's.

Praktijk: **Sturing vs ruimte**

Drie respondenten geven aan dat ze ruimte, maar soms ook sturing voelen. 'De ruimte is groot, maar soms word je gestuurd om je te ontwikkelen en wordt de ruimte even afgebakend' is een opvallende respons. Blijkbaar voelt men zich toch niet helemaal

vrijgelaten in de eigen ontwikkeling. Ook de opmerking 'Veel ruimte; toch is de aanwezigheid van de directie duidelijk!' laat dat zien.

Helaas zijn er ook mensen minder tevreden 'Er gebeuren dingen waar ik niet achter sta' baart zorgen. Het is mogelijk dat wanneer je ruimte laat om mensen zelf te bouwen en te ontwikkelen je elkaar ook kwijt kunt raken. Dat zal vooral gebeuren als het iedereen zich op eilandjes gaat ontwikkelen zonder gezamenlijk doel voor ogen. De opmerking 'De fundering is niet stevig omdat iedereen voor zich heeft gebouwd' versterkt dit gevoel. Het belang van een organisatie die doelen stelt, bouwt aan commitment en collectieve ambitie wordt hiemee nog maar weer eens sterk benadrukt.

4.4.3 Dilemma's/Plek der moeite

- Leren maar wel in mijn eigen tempo. Als dat niet lukt haak ik af
- Pas op dat niet sommigen al het werk doen en er twee ernaar staan te kijken en niets uitvoeren
- Er is veel professionele ruimte om dingen vanuit meerdere standpunten te bekijken, als je die ruimte ook neemt.
- Je moet als keerkracht je verantwoordelijkheid nemen. Dit is niet altijd even makkelijk

4.5 Samenvatting

In hoofdstuk 4 zijn de data gepresenteerd die verkregen zijn uit de associatielijsten. Aan de hand van deze data zullen in hoofdstuk 5 de conclusies en de antwoorden op de deelvragen worden geformuleerd.

Hoofdstuk 5: Data-analyse

In dit hoofdstuk worden de conclusies, gekoppeld aan de deelvragen, uiteengezet naar aanleiding van de data analyse.

Uit de data trek ik de volgende conclusies:

De waarden van de respondenten komen heel opvallend vaak overeen

Het blijkt dat de persoonlijke waarden van de respondenten niet ver uit elkaar liggen. Een conclusie die ik hieruit zou kunnen trekken is dat in een organisatie vaak de basiswaarden van werknemers gelijk zijn. Iedereen wil een prettige relatie, gevoel van competentie en autonomie. Een prettige werkomgeving is er een waar je uitgedaagd wordt en waar je kunt en mag groeien. Mensen hebben dus van nature die behoefte. Dit geeft belangrijke (maar geen nieuwe, wereldschokkende) input aan de leidinggevende. Ook in het team zal rekening gehouden moeten worden met de basisbehoefte van ieder mens. Misschien mag dat zelfs wel de leidraad zijn van handelen en aanspreken van elkaar op een professionele manier.

De respons van de collega's met betrekking tot de persoonlijke waarden komen in grote mate overeen met de definitie van professionele ruimte

De leerkrachten op mijn school vinden de volgende waarden belangrijk:

- Erkenning en waardering krijgen
- Samen bouwen, met elkaar
- Respect / veiligheid en vertrouwen
- Rechtvaardigheid
- Gebruik maken van elkaars kwaliteiten
- Mogelijkheid tot zelfontplooiing
- Werkplezier
- Samen verantwoordelijk zijn
- Duidelijke structuur

- Eigen ruimte / eigen inbreng

Opvallend is dat de waarden die de respondenten noemen grotendeels overeenkomen met de waarden verweven in de diverse definities van professionele ruimte (zie schuingedrukt):

Een leergemeenschap die docenten kent die actief deelnemen aan besluitvorming, een cultuur van onderlinge samenwerking, docenten die samen het werk plannen en docenten die samen verantwoordelijkheid dragen voor de resultaten van hun werk (Waslander, 2007) dragen

De ruimte of interne zeggenschap van docenten ten aanzien van het ontwerp en de uitvoering van het onderwijskundig-, onderzoeks- en kwaliteitsbeleid van de hogeschool.

Hierbij horen drie dimensies bij:

(Regiegroep Professionele Ruimte, 2010)

- Betrokkenheid en zeggenschap bij het onderwijsbeleid
- Samenwerking en dialoog
- Balans tussen verantwoordelijkheid dragen en verantwoording afleggen

Professionele ruimte is de ruimte in de organisatie waarin de werknemer actief deelneemt aan het ontwikkelen van de organisatie door het continu (her)vormen, toetsen en uitvoeren van de collectieve ambitie in een professioneel samenwerkingsverband waarin iedere collega de opdracht heeft om zijn of haar commitment en professioneel inhoudelijke stem te geven. Als basis staat de veiligheid en autonomiemogelijkheid in de werkomgeving waarin iedere persoon zijn of haar inhoudelijke stem mag laten horen. De werkgever heeft als taak vertrouwen te hebben in de werknemer, te sturen op de output/inspanningsverplichting en het bespreken van de dilemma's rondom de collectieve ambitie en de ambitie van de werknemer

De waarden zijn allemaal te plaatsen onder de basisbehoeften van de mens door L. Stevens; relatie, competentie en autonomie

De uiteindelijke indeling van de basisbehoeften van een mens in relatie, competentie en autonomie-model van Luc Stevens (1997) liet zien dat alle waarden met betrekking tot professionele ruimte genoemd door de respondenten hierin te verwerken waren. Diverse respondenten hebben opvallend genoeg ook zelf de woorden relatie, competentie en autonomie genoemd. Ook geven de data in het onderzoek aan dat men zoekt naar

balansen in deze drie basisbehoeften. De juiste balans tussen sturen en ruimte geven, tussen het individu en het team, tussen sturing/duidelijkheid en vrijheid. Een interessante maar ingewikkelde opdracht voor een leidinggevende om die balans steeds te vinden.

De opvallende overeenkomst van de persoonlijke waarden en de definitie van professionele ruimte met de theorie van relatie-competentie-autonomie van prof. Luc Stevens (1997) maakt de conclusie dat de term professionele ruimte eigenlijk geen enorm vernieuwend begrip is duidelijk. Deze basiswaarden voor leren gelden wat mij betreft in iedere organisatie en voor ieder individu. De term professionele ruimte zorgt er misschien wel voor dat men (met name in het bedrijfsleven) getriggerd wordt om duidelijker in te zoomen op de belangen van relatie, competentie en autonomie in een organisatie. Ik kan me voortellen dat de theorie van Luc Stevens in diverse bedrijfsmatige omgevingen als 'softmanagement' zou kunnen worden beschouwd, iets dat veel bedrijven al mogelijk af zou kunnen schrikken in de huidige tijd van prestatiegericht en opbrengstgericht werken. De term professionele ruimte zal volgens mij in dit geval een betere kans maken om overgenomen te worden.

Het verschil tussen de waarden van de respondenten en de omschrijving van de
praktijksituatie komt vaak niet overeen.

De conclusie dat de persoonlijke waarden van de respondenten veelal met elkaar overeenkwamen staat haaks op de feedback die voortkwam uit de beschrijvingen van de respondenten van de praktijksituatie. Je zou logischerwijs kunnen verwachten dat wanneer men in een organisatie veelal dezelfde waarden heeft deze ook in de praktijksituatie zichtbaar zijn en te herleiden zijn. Dit blijkt niet zozeer het geval. De conclusie is dan ook dat de praat- en daadtheorie genoemd in hoofdstuk 2 in deze praktijksituatie van toepassing is. De praattheorie is hoe de mensen willen werken, vanuit welke waarden en paradigma's. De daadtheorie is wat mensen werkelijk doen, het gedrag. Het blijkt dat men het moeilijk vindt om de waarden in de praktijk uit te dragen of hebben het idee dat ze dat zélf wel doen, maar hun collega's niet. Dit is op zich al een interessante vraag. In hoeverre kijken mensen reëel naar eigen handelen en naar dat van anderen?

De omschrijvingen van de plek der moeite zijn vaak van toepassing op een situatie waarin de waarden/principes verschillen van de praktijksituatie of wanneer iets van iemand gevraagd wordt dat niet makkelijk is.

Ik kan concluderen dat het verschil tussen de praattheorie en de daadtheorie van mensen de 'plek der moeite' vol raakt. De plek der moeite is de situatie waar het volhouden van je principes of normen in de praktijk lastig worden. De respondenten geven vooral aan dat de plekken der moeite of dilemma's merkbaar zijn op de vlakken: relatie met anderen, verantwoordelijkheid, vertrouwen op elkaar, beeldvorming en mentale modellen. Opvallend is dat dit juist onderwerpen zijn waar men heel dicht bij de waarden van de ander en van zichzelf komt. Je moet elkaar goed willen leren kennen, nieuwsgierig zijn en open staan voor elkaars mening wil je deze onderwerpen/dilemma's bespreekbaar kunnen maken. Het doet een enorm beroep op een veilige en professionele omgeving.

Hoofdstuk 6: Conclusies

In hoofdstuk 5 zijn er diverse conclusies getrokken aan de hand van de data en de deelvragen van mijn onderzoek. In hoofdstuk 6 ga ik de conclusies voor mijn onderzoeksvraag formuleren en de gevolgen voor mijn onderzoeksdomein systematisch benoemen en waar nodig verder uitwerken. Ook zal ik aanbevelingen voor mijn praktijksituatie en voor eventueel vervolgonderzoek doen.

6.1 Conclusies op mijn onderzoeksvraag

Mijn onderzoeksvraag is:

In welke mate ervaren de leerkrachten op mijn school hun professionele ruimte?

De leerkrachten in mijn school geven aan dat zij vooral op het gebied van autonomie positief tegen de professionele ruimte op school aankijken. Door de reacties blijkt dat mensen merken dat er de ruimte is om zelf initiatieven te nemen en zelf actie te ondernemen. Ook geeft men aan dat men de mogelijkheid tot inspraak ook voelt in de dagelijkse praktijk. Men geeft aan zelf het initiatief te kunnen nemen om verder te ontwikkelen. Er wordt niet genoemd of men zich dan ook gestimuleerd voelt om dit te doen. Het is niet duidelijk of deze ruimte er is vanwege een bepaalde stijl van leidinggeven, door de enorme persoonlijke ontwikkeldrang van de respondenten of een combinatie daarvan. Als leidinggevende in dezelfde praktijksituatie trek ik voor de toekomst hieruit ook conclusies die betrekking hebben op mijn eigen handelen. Doordat duidelijk wordt hoe gedreven men is en hoe men tegen autonomie aankijkt kan ik er meer op vertrouwen dat het met de intrinsieke motivatie goed zit. Door alleen bij te sturen wanneer het nodig is en juist mensen actief te stimuleren zelf verantwoordelijkheid te nemen en mee te denken wanneer de 'plek der moeite' verschijnt kan hier een nog prettige werksituatie ontstaan. Dit staat haaks op mijn eigen valkuilen als leidinggevende. Door veelal 'de zorgende' en 'de verantwoordelijke' te willen zijn vergeet ik soms op autonomie te sturen. Echte autonomie pakt men namelijk ook op de moeilijke momenten, niet alleen op de makkelijke momenten met nog iemand waar de verantwoordelijkheid nog doorgeschoven kan worden.

Op het gebied van competentie is er verschil te merken in de proactieve mensen die zelf initiatieven nemen en zich ontplooiën en diegene die daar wat terughoudender in lijken te zijn. Een opvallende conclusie is dat men het bijna unaniem heel belangrijk vindt dat er gebruik gemaakt wordt van ieders kwaliteiten in een team. De roep om de inzet van ieders kwaliteiten (met klem ook genoemd de 'stillere collega's') is opvallend aanwezig. Het initiatief om (zich)zelf te kunnen ontwikkelen wordt als positief genoemd door de respondenten. Een conclusie kan zijn dat men wel de ruimte voelt en neemt om zichzelf competent te voelen, maar dit niet altijd van elkaar ziet en merkt. Is men eigenlijk wel genoeg op de hoogte van de kwaliteiten van elkaar? Als leidinggevende is het belangrijk dat mensen met elkaar verbonden blijven. Als conclusie voor mijn eigen handelen in de praktijk leer ik uit bovenstaande conclusie dat individuele ontwikkeling in balans moet zijn met de verbinding die de mensen onderling in een team nodig hebben. Het is niet vanzelfsprekend dat de mensen op zoek gaan naar elkaar en elkaar beter willen leren kennen en hier de tijd voor nemen. Een sturende factor om dit wel te realiseren kan een aanzet van een leidinggevende zijn. Situaties en momenten creëren waarin men gestimuleert wordt om met elkaar te praten over persoonlijke waarden, schoolontwikkeling en over wat men bezig houdt zorgt ervoor dat mensen de ruimte voelen om zich professioneel te verbinden met elkaar. De opbrengst moet dan altijd positief zijn voor de organisatie, dus het doel van de gesprekken moet helder zijn. Ik creëer op dit moment te weinig van dit soort momenten door mee te gaan de waan van de dag en door de tijds- en werkdruk en dat is zonde.

Op het gebied van relatie kan de conclusie getrokken worden dat er nog veel werk te doen is. De gebieden: samen dragen en elkaar steunen en sfeer/veiligheid blijken complex. Op het gebied van sfeer en veiligheid is een tweedeling te zien. Er zijn een aantal respondenten die de sfeer expliciet noemen en prima vinden. Ook zijn er personen die duidelijk aangeven dat ze zich niet altijd veilig voelen of hun mening niet durven geven. Men spreekt dan over een onderlinge communicatie met de collega-teamleden. Een enkele respondent voelt zich niet vrij genoeg om zijn of haar eigen mening te ventileren doordat de andere collega's op een bepaalde manier de ruimte innemen. Het merendeel van de respondenten heeft positieve ervaringen, maar (vooral diezelfde) personen hebben aan de andere kant ook last van de zogenoemde 'geslotenheid' en 'eilandjescultuur' op de school. Positieve uitspraken zijn 'het bleek meteen dat je het niet

meer alleen of met z'n tweetjes hoeft te dragen. Het gaf me ook wel weer kracht' en 'Er wordt samen gezocht naar oplossingen. Anderen leven met je mee. Iedereen stond erachter dat er iets moest gaan gebeuren'. Opmerkingen die weergeven dat er ook het een en ander niet soepel verloopt zijn bijvoorbeeld 'We werken allemaal samen op school maar beperken het echte samenwerken tot enkele die de voorkeur hebben', 'We weten veel te weinig van elkaar zijn ook niet geïnteresseerd wat een ander doet' en 'Voor mij voel ik het klassengebeuren toch als een "eilandjes" gebeuren'.

Ik vind het prachtig dat men in dit onderzoek zo open durft te zijn over de tegenstrijdigheid die men ervaart wat betreft 'relatie' in ons team. Het realiseren dat er iets speelt en ook kunnen benoemen van de dilemma's zijn de eerste stappen voor verdere vooruitgang. Ook ikzelf ervaar verschillen. Niet altijd wordt zo open gecommuniceerd als in een professionele organisatie wenselijk is. Gemopper blijft vaak hangen op plekken waar het uiteindelijk niet hoort te belanden en mist het daadwerkelijke einddoel, namelijk de persoon of de situatie waarom het gaat. Een leidinggevende heeft hierin de taak om wanneer dit zichtbaar is te benoemen en te bespreken, echter, deze taak ligt eveneens bij teamleden onderling. Men heeft hier namelijk, zo blijkt uit dit onderzoek, regelmatig last van. Dat relatie de diepste laag van de plek der moeite raakt is duidelijk. Door wat betreft dit onderwerp je dilemma te bespreken kom je het dichtst bij de ander en zijn of haar waarden. Bang zijn om een ander te kwetsen kan een reden zijn om je mond dicht te houden. Een leidinggevende kan het goede voorbeeld geven en de plekken der moeite samen met de betrokkenen onder de loep nemen.

6.2 Inhoudelijke aanbevelingen voor de praktijk

De conclusies die ik heb getrokken zorgen ook dat er duidelijke aanbevelingen ontstaan voor de praktijksituatie:

- De overeenkomsten en verschillen in de waarden van de collega's en de beleving van professionele ruimte in de praktijk is een mooi uitgangspunt voor een dialoog met het team met als tweeledig doel het bespreekbaar maken van de ervaringen, wensen en waarden en het aanscherpen en het verduidelijken van de collectieve ambitie.
- De taak van de leidinggevende om door te bouwen op de wijze van het blijven scheppen van ruimte, flexibiliteit en de focus op relatieversterking, verdere

competentievergroting en autonomievergroting van de teamleden. Bij elke keuze zou deze overweging een belangrijk vertrekpunt/uitgangspunt kunnen zijn. Met doorbouwen wordt bedoeld dat de leidinggevende niet in zijn eentje de verantwoordelijkheid neemt, maar juist het team actief stimuleert mee te gaan in deze beweging.

- Het duidelijker uitdragen van de doelstellingen en waarden in een organisatie zoals omschreven volgens Broos en Korte (2007) is belangrijk. Een leidinggevende weet beter waar hij of zij op zou moeten koersen en leerkrachten kunnen kiezen of ze zich er dan aan willen binden en committeren. Leerkrachten verwachten dat leidinggevendenden hen dan ook aanspreken op waarden en veel minder op regels en afspraken. Dit zou een positief effect kunnen hebben op de veiligheid van de mensen en ook op de mogelijkheid tot het aanspreken van elkaar over de gezamenlijke ambitie.

6.3 Inhoudelijk aanbevelingen voor vervolgonderzoek

Een vraag die onbeantwoord blijft die voortvloeit uit mijn onderzoek is wat er voor nodig is om de plekken der moeite in een organisatie bespreekbaar te kunnen maken om met deze informatie vervolgens in organisatiebelang je voordeel mee te kunnen doen.

Een antwoord op deze vraag biedt leidinggevendenden de mogelijkheid om de pijnlijke plekken in een organisatie snel en daadkrachtig te kunnen signaleren en met het team samen aan te pakken, met het voordeel dat men als individu ook in de organisatie écht serieus genomen en gehoord wordt.

Mijn onderzoeksvraag is beantwoord en levert direct ook weer nieuwe vragen op voor vervolgonderzoek. In hoofdstuk 7 kijk ik terug op het proces rondom het schrijven van mijn onderzoek en de betekenis voor mij als professional in de praktijk.

Hoofdstuk 7: Evaluatie

Als leidinggevende in een lerende organisatie ben ik me erg bewust van het belang van een goed functionerend team en van mijn aandeel om dit te stimuleren om te bewerkstellingen. In de continue zoektocht naar de balans tussen sturen/coachen en de teamleden zelf ervaringen op te laten doen is mijn interesse ontstaan in de term professionele ruimte. Mijn ervaringen met een soort van leidinggeven dat stimuleert om uit te gaan van professionele ruimte zijn positief. Het blijkt vanuit mijn praktijksituatie dat wanneer men voelt dat er ruimte is om mee te denken, mee te beslissen en men zich verantwoordelijk voelt om samen te werken aan een collectieve ambitie veranderingsprocessen stabiel en effectiever verlopen. Een persoonlijk dilemma dat bij mij het afgelopen jaar (met name door het werken aan dit onderzoek) duidelijk is gebleken dat mijn missie om (in sneltempo) te sturen op professionele ruimte mij soms juist belemmert om dit uiteindelijk ook in de praktijk die ruimte vast te houden. Je kunt niet sturen op professionele ruimte of deze afdwingen, dat zal men zelf moeten gaan doen. Je kunt als leidinggevende wel de voorwaarden creëren, het goede voorbeeld geven en de juiste vragen stellen en interventies plegen.

Een persoonlijke drang om een goede leidinggevende te zijn en mijn karaktertrek, dat pleit voor een zeer groot verantwoordelijkheidsgevoel zorgde ervoor dat ik de spil ben geworden in de school. Ik ben op enkele momenten de heel betrokken teamleden vergeten de ruimte te bieden. Nog wel die personen die volgens de theorie van professionele ruimte uiteindelijk dé aangewezen personen zijn om de organisatie te professionaliseren. Deze ontdekking heeft bijgedragen aan een belangrijk leerproces dat invloed heeft op mijn verdere leven en mijn kijk op leidinggeven.

Het onderzoek zelf is een creatief proces geweest waar ik veel van heb opgestoken. De begeleiding van de docent is hierbij vaak een eyeopener geweest. Doordat de docent de ruimte liet om processen te laten verlopen heb ik zelf ontdekkingen kunnen doen. En hoewel ik me kan voorstellen dat het geven van een rechtstreeks antwoord soms voor de docent makkelijker was dat om dit niet te doen, liet de docent zich niet verleiden tot te veel sturing. Er was echter een veilige achterban bij wie ik met vragen terecht kon en die me het vertrouwen gaf dat ik op de goede weg zat. Ik voelde het vertrouwen dat de

docent wist dat het goed kwam en dat ik zelf het pad zou kiezen dat voor mijn ontwikkeling nodig was. Makkelijk was dit proces niet, wel in hoge mate effectief en leerzaam. Tijdens mijn onderzoek naar mijn professionele ruimte heb ik deze zelf kunnen ervaren in het proces van het vervaardigen van dit onderzoek. Al met al heb ik mooie ontdekkingen mogen doen over mijn praktijksituatie, mijn collega's en mijzelf.

Literatuurlijst

Abrahamson, P.R. & Inglehart, R. (1995) Value change in global Perspective, Michigan: The university of Michigan press

Argyris, C. & Schon, D. (1974) Theory in practice: increasing professional effectiveness, San Francisco: Jossey-Bass

Barge, J.K. (1994) Leadership communication skills for organizations and groups, New York: St. Martin's press

Bolt, L van der, Studulski, F., Vergt, A.L. van der & Bontje, D. (2006) De betrokkenheid van de leraar bij onderwijsinnovaties, Utrecht: Sardes

Broos, F. & Korte, E. (2007) Ruimte voor de leraar, Alphen aan de Rijn: Kluwer
Bruining, T. (2009) De leraar centraal, 's-Hertogenbosch: KPC Groep

Dainton, M. & Zelly, E.D. (2005) Applying communication theory for professional life: a practical introduction, CA: Sage Publications

Demerouti, E. & Bakker, A.B. (2006) Employee well-being en job performance: where we stand and where we should go, Portugal: ISMAI Publications

Ende, T. van den (2008) Waarden aan het werk, Utrecht: Universiteit voor Humanistiek

Engel, F., Blackwell, R.D. & Miniard, P.W. (1995) Consumer bahavior, Orlando: The Dryden Press

Hanson, E.M. (1979) Educational Administration and Organizational Behaviour, Boston: Allyn & Bacon

Harrison, R. (1972) Understanding your organization's character, Boston:Harvard Business School Publication Corp.

Hofstede, G. (1991) Cultures and organisations, software of the mind, Londen: Mc Graw-Hill

Kayzel, R. (2002) Veranderen met verstand en gevoel. Een inleiding in de kunst van organisatieverandering, Bussem: Uitgeverij Coutinho

Lange, R. de, Schuman, H.& Montesano Montessori, N. (2010) Praktijkgericht onderzoek voor de reflectieve professionals, Antwerpen/Apeldoorn: Garant

Lautmann (1971). Wert und Norm: Begriffsanalysen für die Soziologie, Opladen:Westfeutsche Verlag

Marzano R.J., (2007) Wat werkt op school, Vlissingen: Bazalt

Van Gennip, H. En Vrieze, G. (2008) Wat is de ideale leraar?, Nijmegen:ITS

Meyer, P. & Allen, J. (1991) A three-component conceptualization of organizational commitment Human resource management review, 1 (1) 61-89

Mintzberg, H. (1979) The structuring of organizations, Englewood Cliffs: Prentices Hall

Mowday, T., Steers, R.M. & Porter, L.W. (1979) The measurement of organizational commitment, Oregon: University of Oregon

Mulders, H. (2009) Professionaliteit en professionele ruimte als uitdaging in het HBO, Gespreksnotitie HBO

Onderwijsraad (2007) Leraarschap is eigenaarschap, Den Haag: Ministerie van OCW

Ponte, P. (2006) Onderwijs van eigen makelij, Soest: Uitgeverij Nelissen

Rokeach, M. (1973) The nature of human values, New York: The free press

Schwartz, S.H. & Bilsky, W. (1987) Toward a universal psychological structure of human values. Journal of personality and social psychology, 53(3), 550-562

Senge, P.M. (1992) De vijfde discipline. De kunst en praktijk van de lerende organisatie, Schiedam: Scriptum management

Smid, N & Woude, M. van der (2006) Coachen op gedrag en resultaat: praktijkgids voor het ontwikkelen van resultaatgericht gedrag, Utrecht: PiMedia

Stevens, L. (2008) Geciteerd in: boeiende ontwikkelingen. MOVARE

Verdonk, I. en Kok, H. (2005) Resultaatgericht onderzoek, Woerden: NIGZ

Vinson, D.E., Scott, J.E. & Lamont, L.M. (1977) The role of personal values in marketing and consumer behaviour. Journal of Marketing, (april) 44-50

Weggeman, M. (2007) Leidinggeven aan professionals? Niet doen! Over kenniswerkers, vakmanschap en innovatie, Schiedam:Scriptum

Bijlage 1: Associatielijsten

1 

2 

3 

4 

Associatie met betrekking to persoonlijke waarden, werkwaarden en professionele ruimte
behorende bij plaatje



1. Omschrijf de situatie

2. Wat was in deze situatie jouw dilemma/afweging?

3. Welke keuze heb je gemaakt?

4. Wat is het resultaat?

5. Wat zegt het over jouw professionele ruimte?



1



2



3



4

Associatie met betrekking to persoonlijke waarden, werkwaarden en professionele ruimte
behorende bij plaatje



1. Omschrijf de situatie

2. Wat was in deze situatie jouw dilemma/afweging?

3. Welke keuze heb je gemaakt?

4. Wat is het resultaat?

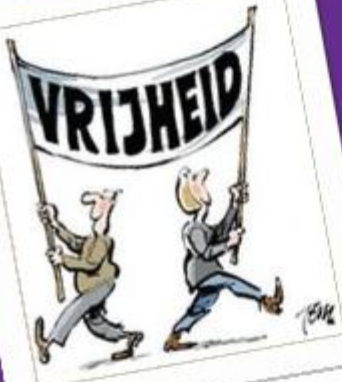
5. Wat zegt het over jouw professionele ruimte?



1



2



3



4

Associatie met betrekking to persoonlijke waarden, werkwaarden en professionele ruimte behorende bij plaatje



1. Omschrijf de situatie

2. Wat was in deze situatie jouw dilemma/afweging?

3. Welke keuze heb je gemaakt?

4. Wat is het resultaat?

5. Wat zegt het over jouw professionele ruimte?

Wanneer je kiest om niet anoniem te blijven, vul hier je naam in: _____

Bijlage 2: Uitwerking data associatielijsten

Relatie

Waarden met betrekking tot relatie: **Erkenning en waardering.**

Erkenning en waardering is belangrijk

Gevoel heb dat ik erbij hoor

Betrokkenheid

Naar elkaar te luisteren naar wat nodig is

Dat er ruimte is om je gevoel / mening te uiten en dat daar naar geluisterd wordt

Waarden met betrekking tot relatie: **Samen/ met elkaar**

Je neemt het voor elkaar op en zorgt voor elkaar

Handen ineen slaan, leerkrachten (+ouders) moeten zich met elkaar verbonden voelen
Iedereen komt aan de beurt. Ook de stillere collega's.

Samen iets opbouwen — vriendschap – verantwoordelijkheid – plezier – verbondenheid
– innerlijke groei – teamwork.

Professionele ruimte schep je met elkaar

Leerkrachten moeten zich medeverantwoordelijk voelen voor elkaar

Waarden met betrekking tot relatie: **Respect, veiligheid en vertrouwen**

Moet met respect over elkaar gesproken worden

Respect

Openheid, prettig werken, vertrouwen, positief

Op elkaar kunt rekenen

Sfeer is belangrijk

Veiligheid

Toewijding

Respect

Daarvoor is ook veiligheid en respect nodig

Voor die veiligheid ben ik echter ook zelf verantwoordelijk, samen met anderen.

Waarden met betrekking tot relatie: **Rechtvaardigheid**

Organisatie zijn die duidelijke regels heeft die willekeur vriendjespolitiek etc. Voorkomt
Manier die rechtvaardig eerlijk en haalbaar is

Praktijk : **Samen dragen en steunen op elkaar**

Het bleek meteen dat je het niet meer alleen of met z'n tweetjes hoeft te dragen. Het gaf me ook wel weer kracht.

Er wordt samen gezocht naar oplossingen. Anderen leven met je mee. Iedereen stond erachter dat er iets moest gaan gebeuren.

We doen allemaal mee.

Ik kon dat bij mijn collega's kwijt en werd door hen gesteund. Maar ik werd ook geholpen.

Leerkracht begreep het probleem -> meteen actie samen overleg gehad besproken wat we gaan/kunnen gaan doen

We bouwen altijd wel samen

We werken allemaal samen op school maar beperken het echte samenwerken tot enkele die de voorkeur hebben

Doordat deuren gesloten blijven

Leerkracht kort bondig antwoord -> eigenlijk geen antwoord maar weggeschoven

We weten veel te weinig van elkaar zijn ook niet geïnteresseerd wat een ander doet

Meelevende woorden verder niets

Veel collega's zijn gesloten over hoe het bij hun in de klas gaat, wat er speelt en eigen en veel zelf toe

Voor mij voel ik het klassengebeuren toch als een "eilandjes" gebeuren! Ook omdat iedereen op een andere tree van de ladder staat.

Samenwerken is écht samen, niet alleen een overlap.

Praktijk : **Sfeer/veiligheid**

Aangenaam klimaat

Sfeer is prima

Mijn voldaan gevoel komt uit de relatie die ik met de anderen heb -> dat vind ik zeer belangrijk.

Het zegt ook dat ik me op dat moment niet “veilig” genoeg voelde om een andere rol vanuit eigen initiatief te pakken.

Er zijn collega's die roepen hun mening over het onderwerp. Vaak ook op een manier dat ik het gevoel krijg dat ik geen andere mening mag hebben.

Praktijk : **Leiderschap individu en team**

Het geeft ook een goed gevoel dat er wel naar je geluisterd wordt als individu maar daarna wordt gekeken wat past binnen de algehele ontwikkeling

Er wordt vanaf een bepaald punt gekeken waar de behoeftes liggen binnen een team.

Daarmee worden besluiten genomen welke richting we op gaan

Competentie

Waarden met betrekking tot competentie: **Erkenning en waardering.**

Teamleden geven aan dat ze het belangrijk vinden dat ze nuttig werk doen wat bijdraagt en dat erkend en gewaardeerd wordt. Blijkbaar geeft het mensen een voldaan gevoel wanneer deze onderdelen duidelijk merkbaar zijn in de praktijk.

- Erkenning en waardering
- Je bijdrage er toe doet
- Zinvol bezig zijn
- Men wil immer gehoord worden
- Trots zijn op wat je bereikt. Je mag iets goeds betekenen en krijgt ook

credits.

- Gelijkwaardigheid
- Ik vind dat een directeur vertrouwen in zijn / haar team moet hebben.

Waarden met betrekking tot competentie: **Gebruik maken van kwaliteiten**

Het opvallendste onderdeel dat door alle respondenten werd genoemd is het gebruik maken van elkaars kwaliteiten. Voor de respondenten is het blijkbaar belangrijk dat zijn of haar eigen kwaliteiten gezien en benut worden en dat men merkt dat anderen hiertoe ook de mogelijkheid toe zien. Blijkbaar wil men vooral het gevoel hebben nuttig te zijn voor de organisatie en iets bij te kunnen dragen.

- Omdat er overleg is, iedereen is betrokken en helpt mee, gebruik maken van ieders kwaliteiten
- Doen waar ze goed in zijn
- Kwaliteiten worden benut
- Gebruik maken van de kwaliteiten / capaciteiten van de leerkrachten die al in school aanwezig zijn.
- Door gebruik te maken van elkaars kwaliteiten word je als team ook sterker
- Samenwerken is fijn als iedereen op zijn / haar kracht staat -> samenwerken vanuit verschillen (en

overeenkomsten) in competenties.

- Er is een duidelijke richting (verwachtingen helder), er kan gekeken worden naar competenties, er kan daardoor goed worden samengewerkt, dit levert een goed gevoel op en goede onderlinge relaties, waardoor mensen initiatieven durven te nemen.
- Gebruik elkaars kwaliteiten.
- Ik wil gebruik maken/maak gebruik van kennis van anderen.

Waarden met betrekking tot competentie: **mogelijkheid tot zelf ontplooiing**

Een viertal respondenten geeft expliciet aan dat de mogelijkheid tot zelfontplooiing een belangrijk onderdeel is van professionele ruimte.

- De vrijheid die je gegeven wordt zorgt ervoor dat je je kunt ontwikkelen. Je kunt je eigen mogelijkheden vergroten.
- Zelf kunnen ontplooiën
- Ik weeg heel bewust af en zet doelen naast elkaar.
- Houding en het verantwoordelijkheidsgevoel staan

voor mij cruciaal

Waarden met betrekking tot competentie: **Werkplezier**

Werkplezier wordt tweemaal expliciet genoemd. Het is een aanname dat men door de andere zaken te noemen die belangrijk zijn voor de professionele ruimte er vanuit gaat dat dat direct het werkplezier beïnvloedt.

- Plezier voelen
- Het is heel belangrijk dat je plezier in je werk hebt.

Praktijksituatie

Wat betreft competentie zijn de meningen over de praktijksituatie minder divers dan wat betreft relatie. Men voelt over het algemeen de focus en ruimte wat betreft competentie in de praktijk. Er zijn wel grote verschillen hoe mensen deze ruimte ervaren. Voor de een geeft het 'lucht', voor de ander lijkt het een bepaalde (werk)druk op te leveren.

Praktijk: **initiatief om zelf te ontwikkelen**

- Ik kan op onze school mijn eigen talenten ontwikkelen
- Ik neem zelf de ruimte om mij te bekwamen of presteren in een onderwerp.
- Ik voel mij competent om zaken te regelen voor mijn locatie.
- We hebben de tijd en de ruimte genomen en gekregen om dit goed te

doen. Er was ruimte voor deelname, initiatief, verantwoordelijkheid.

- Inzet moet meer aan gewerkt worden
- Vaak harder lopen dan de rest waardoor mijn motivatie achteruit gaat
- Ik zou me graag verder willen ontplooiën door diepgaande kennis te verwerven over specifieke vakgebieden, zoals rekenen en / of spelling. Door de hoge werkdruk die ik ervaar en gezien de huidige thuissituatie kom ik hier niet aan toe.
- Men moet veel meer verantwoordelijkheid willen en kunnen dragen

Praktijk: **Vrijheid**

- Voel ik me vrij en kan ik werken zoals ik graag wil wat is als fijn ervaren
- De vrijheid werd me ook geboden. Het is prettig te horen dat er vertrouwen in je is.
- Door de vrijheid die je gegeven wordt zorgt ervoor dat je je kunt ontwikkelen. Je kunt je eigen mogelijkheden vergroten.

Praktijk: Ervaren van eigen kracht

- Ik ging ervoor! We hadden met ons allen aan iets moois gewerkt; de nodige hobbels overwonnen maar uiteindelijk iedereen kunnen overtuigen van het belang van het slagen van deze musical. Velen hadden zich erop verheugd en het was mijn taak en verantwoordelijkheid om deze klus te klaren.
- Er is een hele positieve (innerlijke) ontwikkeling ontstaan die me rustiger heeft gemaakt. Ik kan beter plannen dan ik dacht. Ik kan meer dan alleen de moeilijke groepen (als het gaat om gedrag) draaien.
- Ik was sterker om de problemen aan te pakken op mijn eigen manier
- Dat ik collega's mis die me op sleeptouw nemen
- Ik werk me de rambam, maar krijg daar geen voldoening van gezien de scores

Dilemma's/Plek der moeite

- Er is op zijn tijd wel sturing nodig -> zonder dat dit ten koste gaat van de persoonlijke waarde
- Ik wilde te snel maar mensen waren zo ver nog niet
- Als je je laat belemmeren door vooroordelen of vastgeroeste beelden, zal die ruimte niet ervaren worden.

Data m.b.t. autonomie

Op de associaties rondom de waarden van de collega's wat betreft professionele ruimte komt het thema autonomie duidelijk terug. Allereerst heb ik alle data bijeengezocht met het raakvlak autonomie. Achtereenvolgens heb ik de data rondom de waarden van de collega's, de data rondom de praktijksituatie en de dilemma's over professionele ruimte in samenhang met autonomie uitgefilterd en hieronder beschreven.

Waarden

Waarden met betrekking tot autonomie: **Samen verantwoordelijk**

Meer dan de helft van de respondenten noemen de term samen verantwoordelijk zijn. Opvallend is dat men over het algemeen niet duidelijk de positie van de leidinggevende noemt, behalve in 1 uitzonderlijk geval.

- In samenwerking is het juist ook belangrijk elkaars visie te zien, delen en uitwerken.
- Het is fijn om samen een standpunt te hebben en daar samen achter te staan.
- Samen verantwoordelijkheid dragen
- Verantwoordelijkheid
- Samen verantwoordelijkheid draagt voor waar je samen voor staat
- Samen verantwoordelijk, maar toch 1 leider/ bestuurslid

Waarden met betrekking tot autonomie: **Duidelijkheid en structuur leidinggeven**

Een groot gedeelte van de respondenten geeft aan behoefte te hebben aan duidelijkheid en structuur. Over het algemeen wordt het wordt leiderschap direct gekoppeld aan de woorden duidelijkheid en structuur. Een aanname is dat dus vooral van een leidinggevende verwacht wordt dat deze duidelijkheid en structuur biedt ondanks dat men verwacht dat er veel ruimte is voor eigen inbreng van ieder afzonderlijk individu.

- Goed leiderschap heeft duidelijkheid + structuur nodig anders is het niet mogelijk samen iets op te bouwen.
- Ik kan het beste functioneren wanneer er duidelijkheid en structuur geboden wordt door een leider
- Duidelijke grenzen, vrij van mening en uiting, ruimte eigen inbreng, prettig werken
- Er is op zijn tijd wel sturing nodig -> zonder dat dit ten koste gaat van de persoonlijke waarde
- De directie moet deze verbeteringen weer overnemen in onze schoolcultuur ter verbetering van de gewenste resultaten
- Structuur
- Het is noodzakelijk om als leider je team in actie te laten komen

Waarden met betrekking tot autonomie: **Eigen ruimte en inbreng**

Respondenten geven in grote getalen aan dat de ruimte voor eigen inbreng en initiatief groot moet zijn. Een enkele respondent noemt de organisatie hierin (de schoolbelangen staan altijd voorop) de overigen richten zich vooral op het individu.

- Vrijheid om trouw te blijven aan jezelf

- Werken in teamverband maar ook de ruimte krijgen om dingen zelf in te vullen
- Intrinsiek gemotiveerd zijn om samen voor een goede kwaliteit
- Mijn eigen behoeftes t.o.v. de werkomgeving kunnen aangeven
- Er moet ruimte blijven voor eigen inbreng en ideeën. Zo kun je nog meer genieten van je vak als leerkracht.
- Je hebt zelf grote invloed op je eigen leerkracht handelen in de klas
- Het belang van de school staat altijd voorop
- Prima/prettig wanneer mensen initiatief nemen, zeker wanneer ze ergens goed in zijn.
- Ieder heeft inbreng, vanuit de inbreng ontstaan ideeën en oplossingen

Praktijk

Praktijk : **Autonoom om zelf initiatief te nemen & keuzes te maken**

- We zijn in staat geweest een keuze te maken en daarover

verantwoordelijkheid afgelegd

- Leeropbrengsten ook zelf regelmatig toetsen, analyseren, evalueren (ook met dir. en IB-er). Het levert voor mij waardevolle inzichten op
- Ik kan op onze school mijn eigen talenten ontwikkelen
- De kansen en mogelijkheden aangegrepen / zelf initiatieven nemen en uitvoeren.
- Ben hier vrij in, moet zelf doelen stellen en dit uitdragen
- Ik ervaar dat ik hier vrij in ben. Mocht ik gehoord willen worden, dan weet ik wat te doen.
- Mijn enige vraag was: hoe lossen we dit op? Ik ging het initiatief nemen.
- Ik voel een redelijk goede persoonlijke ruimte.
- Ik neem zelf de ruimte om mij te bekwamen of presteren in een onderwerp.
- De professionele ruimte die kreeg ik.
- Het gevoel dat ik stil sta in mijn persoonlijke ontwikkeling
- Na een studiemiddag heeft iedereen

de juiste spirit en inzet. Zodra je uit deze situatie (flow) bent dan valt alles snel uiteen.

Praktijk : **Inspraak en samenspraak**

- In een vergadering of studiedag wordt er door iedereen gereageerd op “een stelling”. Vanuit brainstormen komen we tot een idee.
- Er vindt overleg plaats en we hebben allemaal inspraak.
- Ik heb het gevoel dat we de verantwoordelijkheid samen dragen.
- Doordat meerdere collega's hetzelfde aangaven werd er door jou naar de mening van ook de rest van het team gevraagd. Hierdoor werd duidelijk dat er weinig draagkracht voor de bijeenkomst was en werd er een andere invulling aan gegeven.
- Er wordt vanaf een bepaald punt gekeken waar de behoeftes liggen binnen een team. Daarmee worden besluiten genomen welke richting we op gaan.
- We hebben de tijd en de ruimte genomen en gekregen om dit goed te doen. Er was ruimte voor deelname,

initiatief, verantwoordelijkheid.

- Niet de vrijheid om mening te geven

Praktijk: **Sturing vs ruimte**

- Veel ruimte; toch is de aanwezigheid vd directie duidelijk! Super
- De ruimte is groot, maar soms word je gestuurd om je te ontwikkelen en wordt de ruimte even afgebakend.
- Dit gebeurt al steeds vaker en vind ik een positieve ontwikkeling
- Fundering is niet stevig omdat iedereen voor zich heeft gebouwd
- Er gebeuren dingen waar ik niet achter sta
- Onderwerpen worden soms teveel uitgediept: niet effectief vergaderen.
- Ik heb er begrip voor dat die ruimte afgekaderd is maar soms zou ik de kaders wat ruimer willen.
- Doordat ik ervaar dat er steeds meer op ons bord komt te liggen voel ik me vaak gejaagd door het idee wat me allemaal nog te doen staat. O.a. hierdoor ervaar ik een grote werkdruk.

Dilemma's/Plek der moeite

- Leren maar wel in mijn eigen tempo.
Als dat niet lukt haak ik af
- Pas op dat niet sommigen al het werk doen en er 2 ernaar staan te kijken en niets uitvoeren
- Was niet altijd makkelijk
- Er is veel professionele ruimte om dingen vanuit meerdere standpunten te bekijken, als je die ruimte ook neemt.
- Je moet als keerkracht je verantwoordelijkheid nemen. Dit is niet altijd even makkelijk