

Professionele
leergemeenschap

Praktijkgericht onderzoek naar zelfsturing
en gespreid leiderschap

leren
doen we
samen!

Jessica van der Pouw

Studentnummer: 3162168

Leerroute: begeleiden

Begeleider: Angeline van der Kamp

Datum: 11 juni 2018

Inhoud

Samenvatting.....	3
Hoofdstuk 1: Probleemanalyse	4
1.1 Plaats van het onderzoek	4
1.2 Aanleiding.....	4
1.3 Probleemstelling.....	5
1.4 Doel van het onderzoek	5
Hoofdstuk 2: Theoretisch kader en onderzoeksvraag.....	6
2.1 Professionele leergemeenschap	6
2.1.1 Functioneren van een PLG.	6
2.1.2 Opzet van een PLG bijeenkomst.....	8
2.2 Gespreid leiderschap en zelfsturing	9
2.3 Onderzoeksvraag en deelvragen	13
Hoofdstuk 3: Opzet van het onderzoek	14
3.1 Procedure	14
3.2 Deelvragen.....	14
3.2.1 Deelvraag 1.....	14
3.2.2 Deelvraag 2.....	15
3.2.3 Deelvraag 3.....	16
3.3 Respondenten	16
3.4 Triangulatie.....	16
3.5 Ethiek.....	16
3.6 Instrumenten.....	17
3.6.1 Interview.....	17
3.6.2 Logboek	17
3.6.3 Observeren met behulp van de videocamera	17
3.6.4. Observeren	18
Hoofdstuk 4: Data analyse en resultaten	19
4.1 Deelvraag 1.....	19
4.1.1. Interviews	19
4.1.2. Logboek	20
4.1.3. Observatie	21
4.2. Deelvraag 2.....	22
4.2.1. Interviews	22
4.2.2. Logboek	23
4.3 Deelvraag 3.....	24

4.3.1 Data van beeldopnames.....	24
4.3.2. Logboek	26
Hoofdstuk 5 Conclusies en discussie	27
5.1 Inleiding	27
5.2 Deelvraag 1.....	27
5.2 Deelvraag 2.....	28
5.3 Deelvraag 3.....	29
5.5 Discussie	30
5.6 Aanbevelingen.....	30
Geraadpleegde literatuur	32
Bijlagen	33
Bijlage 1 Logboek.....	34
Bijlage 2 Observatieformulier.....	40
Bijlage 3 Vragen interview.....	42
Bijlage 4 Voorbeeld agenda met vaste structuren.....	43
Bijlage 5 Ingezette werkvormen.....	44

Samenvatting

Leerkrachten voelen zich door veranderingen in het onderwijs (o.a. door Ministeries en management) steeds minder betrokken bij het onderwijs. In verschillende onderwijskundige artikelen wordt het belang van betrokkenheid en eigenaarschap van de leraar beschreven. Een werkwijze om hieraan tegemoet te komen is het werken met Professionele Leergemeenschappen, hierna PLG's of leerteam.

PLG's zijn steeds meer in opkomst in het onderwijs. Het doel van de PLG's is het onderwijs onder de loep te nemen en te onderzoeken op welke manier het onderwijs aan de kinderen verbeterd kan worden en de leerkrachten hun lessen zo vorm kunnen geven dat deze, waar mogelijk, effectiever zijn voor de leerlingen.

Op de basisschool waar ik werkzaam ben, zijn we dit jaar gestart met het werken in PLG's. Deze PLG's bestaan uit ongeveer zes leden, waarvan één iemand als voorzitter functioneert. Dit schooljaar vervul ik de rol van voorzitter binnen mijn leerteam. Bij aanvang van dit onderzoek was de rol van voorzitter voornamelijk sturend en werd de verantwoordelijkheid door de voorzitter gedragen. Vanuit mijn praktijk is gevraagd om onderzoek te doen naar wat er nodig is om PLG's meer zelfsturend te laten functioneren en de individuele verantwoordelijkheid van de PLG-leden te vergroten.

Voortkomend uit de vraag vanuit de praktijk, wordt in dit praktijkgericht onderzoek antwoord gegeven op de vraag: *'Hoe kan een professionele leergemeenschap zich ontwikkelen tot een zelfsturende leergemeenschap, waarbinnen sprake is van gespreid leiderschap?'*

Dit onderzoek is een ontwerponderzoek en heeft als doel te onderzoeken welke wijze van begeleiding effectief is om een leerteam zelfsturend te laten functioneren. Het bevat eveneens elementen die horen bij een actieonderzoek, omdat er onderzoek gedaan wordt naar het effect van mijn handelen op mijn collega's en hoe ik de effectiviteit van mijn leerteam kan verbeteren (Lange, Schuman, & Montessori, 2011).

Het onderzoek is uitgevoerd in mijn eigen PLG. In de PLG-bijeenkomsten zijn gedragingen en interventies ingezet vanuit mijn rol als voorzitter. Het gaat hier onder andere om het bevorderen van samenwerking, aanbrengen van een vaste structuur en een onderzoekende houding. Met behulp van interviews, observaties en het bijhouden van een logboek is er data verzameld over het effect van de gedragingen en interventies op de zelfsturing en het gespreid leiderschap van het leerteam.

In dit onderzoek is duidelijk geworden dat de gedragingen en interventies die zijn gekozen op basis van het theoretisch kader (hoofdstuk 2) en terug te vinden zijn in de beantwoording van de drie deelvragen (hoofdstuk 4 en 5), een positief effect hebben op de zelfsturing en het gespreid leiderschap van een professionele leergemeenschap.

Hoofdstuk 1: Probleemanalyse

1.1 Plaats van het onderzoek

Binnen de reguliere basisschool waar dit onderzoek plaats vindt, werk ik 3 dagen als groepsleerkracht van groep 4. Daarnaast ben ik voorzitter van een leerteam. Als voorzitter heb ik de verantwoordelijkheid zicht te houden op het proces wat doorlopen wordt. De school is een grote basisschool met 1312 kinderen verdeeld over 55 groepen. De school is gesitueerd op 3 locaties, waarbij op 1 locatie alleen kleutergroepen gehuisvest zijn en op de 2 andere locaties zijn de groepen 1 tot en met 8 gehuisvest. De basisschool is gelegen in een nieuwbouwwijk in Vleuten. Het onderzoek zal plaatsvinden op 1 locatie vanaf hier te noemen 'locatie A'.

1.2 Aanleiding

Op school is in schooljaar 2016-2017 gestart met een HPS traject. HPS staat voor High Performing Schools en is erop gericht om de school te ontwikkelen tot een goed functionerende Professionele Leergemeenschap (PLG) waarin teams met hoge mate van zelfstandigheid en verantwoordelijkheid structureel leren werken aan hun professionaliteit en curriculumontwikkeling (High Performing Schools-Teamtraject, 2017). Het doel van de PLG's is om het onderwijs onder de loop te nemen en te onderzoeken op welke manier het onderwijs aan de kinderen verbeterd kan worden en de leerkrachten hun lessen zo vorm kunnen geven dat deze, waar mogelijk, effectiever zijn voor de leerlingen. Effectieve lessen kenmerken zich in deze context door doelgericht te werken aan het behalen van hoge opbrengsten. Om daadwerkelijk tot verbetering te komen is het van belang doelen te stellen, te ontwerpen en te reflecteren. Door het HPS traject en het werken in professionele leergemeenschappen, hebben wij, als leerkrachten, de mogelijkheid om onderzoek te doen naar problemen die we in de klas tegenkomen.

Een veranderingsproces kost tijd. Het is een leertraject waar je in moet groeien, over moet lezen en leren en waar je verbeteringen in aanbrengt. Zo is dat ook met het HPS traject op mijn school. We hebben als team studiemomenten waarin we theoretische en praktische verdieping aangeboden krijgen over het werken in PLG's en deze verdieping helpt het leerteam weer een stap verder in de ontwikkeling. Deze verdieping gaat met name over de inhoud van de werkwijze binnen een PLG. Een leerteam bestaat uit een groep onderwijsprofessionals en op de school waar ik werkzaam ben zijn de leerteams verdeeld in drie verschillende groepen, te weten: leerteam groep 1-2-3, leerteam groep 4-5-6 en een leerteam groep 7-8. In elk leerteam zitten leerkrachten uit betreffende groepen. Als klein team, in mijn situatie een team met 6 collega's, komen we structureel één keer per week één uur bij elkaar. De weken waarin andere overleggen, denk hierbij aan oudergesprekken en studiedagen, gepland zijn vervalt de PLG bijeenkomst. Als leerteam draag je gedeelde verantwoordelijkheid voor de leerlingen in de betreffende leerjaren en is je doel om het onderwijs voor deze kinderen zo goed mogelijk vorm te geven (Meester, 2016).

Deze verandering van structuur en nieuwe werkwijze zorgde voor vragen bij collega's. Is ons onderwijs niet goed zoals we het nu doen? Wekelijks een uur overleggen, is dat niet werkdrukverhogend? Moeten we alles wat we de afgelopen jaren hebben gedaan en ontwikkeld nu aan de kant zetten? De stichting heeft besloten dat alle scholen binnen de stichting dit verandertraject zullen ondergaan en dat maakt dat deze verandering valt onder top-downmanagement. Er wordt de school en de leerkrachten een werkwijze opgelegd en de teamleden ervoeren geen eigenaarschap in dit veranderingsproces (Korthagen, 2007). Wat echter nog niet duidelijk was voor collega's is dat het werken met PLG's juist veel eigenaarschap dient te geven aan de leerkrachten. Dat deze nieuwe werkwijze in eerste instantie werkdrukverhogend voelt is een

logisch gevolg. Je moet je als leerkracht verdiepen en door te 'doen' de werkwijze eigen gaan maken. Het kost tijd voor je leerteam een geoliede machine is.

Door scholing, theorie en ondersteuning vanuit het MT komen we als teamleden steeds een stapje verder in het proces en is in veel leerteams zichtbaar dat wij, als leerkrachten, zelf inspraak hebben in het vormgeven van goed onderwijs. We gaan meer eigenaar zijn van het onderwijsproces en de veranderingen die daarbij horen.

Een team heeft begeleiding nodig en om die reden is er aan het begin van dit schooljaar de vraag gesteld of er in elk leerteam een teamlid is die de rol van voorzitter op zich wil nemen. Ik heb deze rol, in samenspraak met mijn collega's in het leerteam, op mij genomen. Alle voorzitters van de verschillende leerteams hebben scholing gekregen over de werkwijze binnen een leerteam en de rol van de voorzitter. De informatie tijdens deze scholing gaf ons wat meer bagage om mee aan het werk te gaan in ons leerteam.

Volgen we als leerteam de stappen van de PLG-methodiek? Wat hebben we gedaan? Waar staan we nu? Welke acties gaan we uitvoeren? De inhoud van de bijeenkomsten wordt in overleg met de leden van het leerteam vormgegeven bij aanvang van de bijeenkomst.

Daarnaast stel ik de agenda op voor de leerteambijeenkomsten en zorg ik dat de teamleiders bijgepraat worden over de ontwikkelingen in het leerteam.

1.3 Probleemstelling

Wanneer wij als voorzitters bij elkaar komen voor een overleg, dan heeft dat overleg onder andere als doel 'uitwisseling'. We wisselen uit hoe het werken in de leerteams verloopt. Tijdens deze uitwisseling blijkt dat er verschillen zijn in het verloop van een PLG bijeenkomst. Voorzitters van andere leerteams geven aan dat (enkele) teamleden een passieve houding hebben en de voorzitters van deze leerteams hebben het gevoel alleen verantwoordelijkheid te dragen voor het functioneren van het leerteam. In andere leerteams is de betrokkenheid groter, zo ook in mijn eigen leerteam. Alle leden willen zich inzetten tijdens de bijeenkomst. Het is echter zo dat de verantwoordelijkheid bij mij ligt. Ik geef voornamelijk sturing aan het leerteam. We vragen ons af hoe we de individuele betrokkenheid bij het leerteam kunnen vergroten en wat we kunnen doen om het leerteam zo te begeleiden dat de individuele verantwoordelijkheid van de teamleden groeit en er gespreid leiderschap is. Wat voor vaardigheden vraagt het van de voorzitters om dit te stimuleren en vorm te geven?

De kernwoorden binnen de probleemstelling zijn: *professionele leergemeenschap, (gespreid)leiderschap en zelfsturing*. Het theoretisch kader is opgebouwd met de kernwoorden als uitgangspunt.

1.4 Doel van het onderzoek

Ik ga onderzoeken welke wijze van begeleiden effectief is voor leerteams, waardoor leerteams met een hoge mate van zelfsturing, verantwoordelijkheid en gespreid leiderschap gaan functioneren. De interventies die beschreven zijn vanuit de theorie zal ik inzetten in de praktijk. Dit betekent dat ik onderzoek ga doen naar mijn eigen rol als voorzitter van het leerteam en hoe ik mijn begeleiding aan dit leerteam kan verbeteren. Daarnaast zal er na afloop van het onderzoek een terugkoppeling komen aan het MT en mijn collega-voorzitters. Het doel van deze terugkoppeling is mijn collega's verder te helpen in de begeleiding aan de verschillende leerteams.

Hoofdstuk 2: Theoretisch kader en onderzoeksvraag

Dit hoofdstuk bevat een theoretische onderbouwing bij mijn probleemstelling. Ik zal vanuit de theorie een koppeling maken naar mijn eigen praktijk en mijn eigen handelen. Na de theoretische onderbouwing beschrijf ik de onderzoeksvraag die hieruit voortgekomen is. Als gevolg van de gestelde onderzoeksvraag zijn verschillende deelvragen ontstaan.

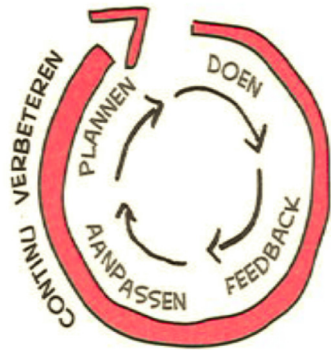
2.1 Professionele leergemeenschap

Een professionele leergemeenschap is een klein team dat gestructureerd bij elkaar komt om kennis en ervaring met elkaar te delen rondom een onderwerp. De acties die voortkomen uit een bijeenkomst kunnen direct ingezet worden in de onderwijspraktijk (Bruns & Bruggink, 2016). Muhammad heeft in zijn onderzoek aangetoond dat het werken met PLG's effectief bijdraagt aan de verbetering van de leerlingresultaten (Meester, 2016). Een belangrijke factor hierbij is dat leerkrachten, door het werken in PLG's, zich professioneel ontwikkelen en op basis van onderzoek hun eigen leerprocessen vormgeven. Als een PLG bij elkaar komt, dan zou het resultaat van een PLG moeten zijn dat er op een professionele manier door professionals wordt geleerd. Het geleerde wordt ingezet in de praktijk om het onderwijs aan kinderen te verbeteren (Keulen & e.a., 2015). Bruns en Bruggink (2016) beschrijven dat een PLG bijeenkomst gemiddeld 3 uur duurt (Bruns & Bruggink, 2016). In het artikel van Van Keulen (2015) wordt ook beschreven dat er veel tijd nodig is voor een effectieve PLG, maar er wordt geen richtlijn gegeven voor de hoeveelheid tijd. Om een PLG zich te laten ontwikkelen tot een sterk team is er tijd nodig. In mijn praktijk is dit schooljaar één uur per week ingeroosterd voor een PLG-bijeenkomst.

2.1.1 Functioneren van een PLG.

In de theorie wordt een aantal kenmerken genoemd die het functioneren van een PLG succesvol maken. De kans op het slagen van een goed functionerende PLG is afhankelijk van de aard en de mate waarin de organisatie de volgende kenmerken faciliteert: samenwerken, onderzoeken, ontwerpen, implementeren en leren van leraren (Keulen & e.a., 2015). Zo wordt er beschreven dat vertrouwen en een veilige leercultuur van belang zijn. Leraren moeten zich gesteund voelen door collega's en management (Keulen & e.a., 2015). Ten tweede is het bepalen van een gezamenlijk doel belangrijk. Een gezamenlijk doel motiveert, geeft richting aan het proces en bevordert de samenwerking (Bruns & Bruggink, 2016). Van Keulen (2015) beschrijft in zijn artikel ook het belang van het stellen van gezamenlijke doelen. Hij benoemt dit expliciet als belangrijke voorwaarde voor het succesvol functioneren van een PLG, omdat doelen zorgen voor focus tijdens de PLG bijeenkomsten (Keulen & e.a., 2015). Covey (2010) beschrijft het stellen van een doel als de eigenschap 'Begin with the end in mind'. Het stellen van doelen zorgt voor focus en motivatie (Covey, 2010).

In mijn PLG hebben we steeds opnieuw aandacht voor het gezamenlijke doel, wat willen we bereiken en hoe gaan we dat doen? Dit zorgt voor de focus die Van Keulen (2015) beschrijft. De doelen die wij als leerteam stellen moeten we snel om kunnen zetten in actie. Dit kun je gestructureerd vormgeven door de PDCA cyclus (fig. 1) te gebruiken zeggen Bruns & Bruggink (2016).



Figuur 1: PDCA cyclus (Bruns & Bruggink, 2016)

Bruns en Bruggink (2016) beschrijven dat je pas echt iets kunt gaan doen als leerteam als je gedachten concreet gaat maken en ze vervolgens gaat testen in de praktijk. Wij passen de datateammethodiek toe en de PDCA cyclus is hierin te herkennen (fig. 2). De datateammethodiek is een gestructureerde methodiek die wetenschappelijk onderzocht is. De achterliggende gedachte is dat je op basis van data die aanwezig is binnen de school het onderwijs aan de leerlingen gaat verbeteren (Schildkamp, 2012).

DATATEAM® m



Figuur 2: Datateam methode

In de twee figuren hierboven komt het ontwerpen en reflecteren (aanpassen en evalueren) terug. Ontwerpen is een doel van de PLG, omdat je als leerteam toewerkt naar een product wat een onderwijsverbetering op moet leveren. Het product is ontworpen op basis van data en theorie en niet gebaseerd op intuïtie (Schildkamp, 2012). Het belangrijkste doel van reflecteren is: je als team continu willen blijven verbeteren. Het bespreken van wat goed ging en wat beter kan, helpt je het oorspronkelijke ontwerp naar een hoger niveau te tillen (Bruns & Bruggink, 2016).

2.1.2 Opzet van een PLG bijeenkomst

Bruns en Bruggink (2016) beschrijven vijf vaste structuren voor elke bijeenkomst (fig. 3). Deze structuren geven een duidelijke organisatie van de bijeenkomst en zorgen voor focus (Bruns & Bruggink, 2016). De structuren staan vast, de invulling is vrij.



Figuur 3: vijf structuren PLG bijeenkomst.

Bij de *stand-up* gaat het om een terugblik op de acties voortkomend uit de laatste bijeenkomst. Wat hebben alle leden toegepast en getest sinds de vorige bijeenkomst? Waar ben je tegenaan gelopen? In mijn rol als voorzitter pas ik deze structuur niet toe in de bijeenkomsten, terwijl het een moment is waarin je als leerteam een pas op de plaats doet en kijkt naar het verloop van het proces. Ik start de bijeenkomst vrij snel met het *exploreren*. We bekijken het document waarin we noteren waar we in de klas moeite mee hebben en eventueel onderzoek naar kunnen doen en bespreken dit in de bijeenkomst. Van Keulen (2015) benoemt het bespreken van onderwijskundige thema's als een reflectieve dialoog en dat is één van de vijf interacterende kenmerken van een effectieve PLG. Na het exploreren komt het *condenseren* en deze structuur heeft een vaste plek op de agenda die ik opstel. We kunnen als leerteam niet alle problemen die we in de klas tegenkomen tegelijkertijd oppakken. Bij het *condenseren* komt ter sprake waar we mee verder willen gaan en we gaan over tot het *maken* van een bruikbaar product voor de praktijk. Dat is niet altijd in één bijeenkomst te realiseren, waardoor deze structuur in een volgende bijeenkomst wordt voortgezet. Ik beëindig een bijeenkomst altijd met een rondvraag, maar daarin ligt niet de nadruk op het evalueren van de bijeenkomst en de samenwerking, zoals dat bij de structuur *retro* wel het geval is. Het belang van deze structuur is om je als team te blijven verbeteren, stil te staan bij wat goed ging en wat beter kan (Bruns & Bruggink, 2016).

Bruns en Bruggink (2016) beschrijven dat het inzetten van verschillende werkvormen een bijdrage levert aan een effectieve PLG-bijeenkomst. De inzet van werkvormen resulteert in een gelijkwaardige inbreng van alle leden en zorgt voor samenwerking in verschillende vormen, bijvoorbeeld de uitwisseling van ideeën tussen leerkrachten en het delen van materialen en opvattingen (Keulen & e.a., 2015). Daarnaast zorgt de inzet van werkvormen voor een actieve houding van alle leden (Bruns & Bruggink, 2016). Deze kenmerken van werkvormen zijn ook terug te vinden in het coöperatief leren. Het coöperatief leren is reeds een werkwijze in mijn praktijk. Uitgangspunt hierbij is dat een groep mensen op een gestructureerde manier samenwerkt aan een taak ten behoeve van het gezamenlijk doel (Förre, Jansen, & Kenter, 2004). Er zijn 5 basiskenmerken bij het coöperatief leren die er met name op gericht zijn dat elk teamlid inbreng heeft tijdens de werkvorm en afhankelijk is

van de inbreng van andere teamleden om het gezamenlijk doel te behalen (Förrer, Jansen, & Kenter, 2004). Op dit moment zet ik geen werkvormen in tijdens de bijeenkomsten.

Ook het gezamenlijk bepalen van de agenda voor een bijeenkomst is een belangrijke voorwaarde voor een bijeenkomst. De onderwerpen die besproken worden behoren tot de praktijk van de PLG-leden en het is van waarde om leden te laten aangeven waar hun behoefte ligt. Wanneer een PLG team zelf de agenda bepaalt, vergroot de motivatie voor deelname tijdens de bijeenkomsten (Bruns & Bruggink, 2016). Ik, als voorzitter, ben degene die de agenda maakt en de onderwerpen kiest. De keuze voor onderwerpen ontstaat wel naar aanleiding van de laatste bijeenkomst.

2.2 Gespreid leiderschap en zelfsturing

Gespreid leiderschap betekent dat naast de schoolleider, ook leraren invloed kunnen uitoefenen in de school. De combinatie gespreid leiderschap en professionele leergemeenschap zijn voorwaarde voor onderwijsverbetering (Hulsbos & e.a., 2017). Door de onderwijsverandering in mijn praktijk waar gestart is het met het werken met PLG's, is een weg ingeslagen waar leraren invloed kunnen uitoefenen in de school.

Hersey en Blanchard (2014) spreken over situationeel leiderschap. Het uitgangspunt hierbij is dat een goede leider weet welke leiderschapsstijl werkt in een bepaalde situatie. Eigenschappen die een goede leider moet hebben zijn: goed beoordelingsvermogen (zodat je kunt inschatten welk leiderschap er nodig is voor een situatie), sterk ontwikkeld communicatievermogen en een grote hoeveelheid aanpassingsvermogen (Karels, 2017).

Deze drie eigenschappen, ook wel competenties, zijn toepasbaar op mijn leiderschap in het leerteam. Het leerteam geeft aan dat de informatie vanuit de voorzittersbijeenkomsten duidelijk is; ze weten wat de volgende stap wordt. Ook vat ik, volgens mijn team, goed samen, zorg ik voor een taakverdeling en spreek daar verwachtingen bij uit. Mijn leiderschapsstijl is weinig wisselend in de verschillende bijeenkomsten en ik pas mijn stijl niet veel aan. Ik behoud overwegend de sturing. In dit onderzoek waarbij het doel is het leerteam meer zelfsturend te laten functioneren, is het van belang dat ik mijn leiderschapsstijl kan aanpassen aan de ontwikkeling van de teamleden van mijn leerteam (Mulder, 2012). Door minder sturing en ondersteuning te geven aan het leerteam zal het persoonlijk leiderschap en verantwoordelijkheidsgevoel van de teamleden vergroten, waardoor er gespreid leiderschap zal ontstaan.

Hersey en Blanchard (2014) hebben een model ontworpen waarin taakgedrag en relatiegedrag van de leider centraal staan. Taakgedrag heeft te maken met het uitleggen van wat er gedaan moet worden en hoe er gewerkt wordt. De leider bepaalt voornamelijk.

Relatiegedrag omvat het onderhouden van relaties, tussen leiders onderling en tussen leiders en medewerkers. De communicatie is tweezijdig. Als beide gedragingen goed gedoseerd worden is het leiderschapsgedrag effectief (Mulder, 2012). Het feit dat beide typen gedrag onafhankelijk van elkaar kunnen variëren, levert 4 basisstijlen van leiderschapsgedrag op (fig. 4).



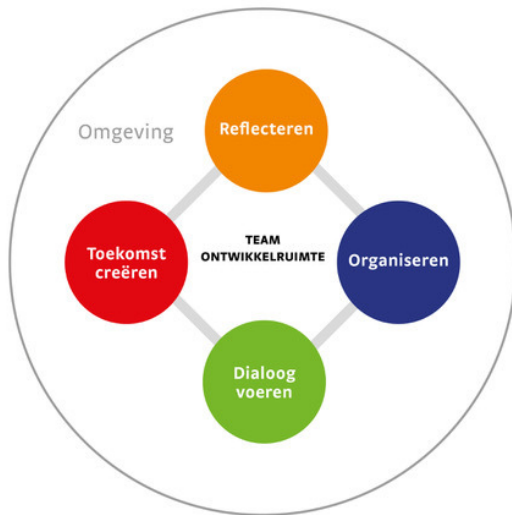
Figuur 4: Basisstijlen leiderschapsgedrag

De leider moet zijn gedrag aanpassen aan de ontwikkelingsniveaus van de medewerker (Mulder, 2012). Met ontwikkelingsniveau wordt de vaardigheid en bereidwilligheid van de medewerker bedoeld. Deze is ook weer in 4 niveaus in te delen (fig. 4). Als leider moet je in kunnen schatten welk leiderschap iemand op dat moment nodig heeft.

Kijkend naar mijn PLG en het werken met PLG's binnen mijn praktijk, zitten we als locatie A in ontwikkelingsniveau O1/O2. We zijn dit schooljaar gestart met het werken in PLG's en hebben om die reden een lage competentie. De leden van het leerteam bezitten echter wel expertise op hun eigen vakgebied en deze expertise kunnen we inzetten om met problemen aan het werk te gaan. Kijkend naar mijn PLG, is de betrokkenheid hoog. Iedereen is aanwezig en toont inzet om met elkaar verder te komen in dit veranderingstraject, door onderzoek te doen en mee te denken vanuit de eigen expertise.

Van mij als begeleider vraagt dit in eerste instantie om begeleidend leiderschapsgedrag (S2), waarin ik veel sturing en ondersteuning geef aan de PLG bijeenkomsten.

Derksen (2017) beschrijft dat samenwerking de meest cruciale factor in de prestaties van teams lijkt te zijn. Het is volgens Derksen (2017) belangrijk dat teams ruimte maken voor elkaar, individuele kwaliteiten en expertise. Dit kan mogelijk gemaakt worden door vier activiteiten te ondernemen; de teamontwikkelruimte (fig. 5).



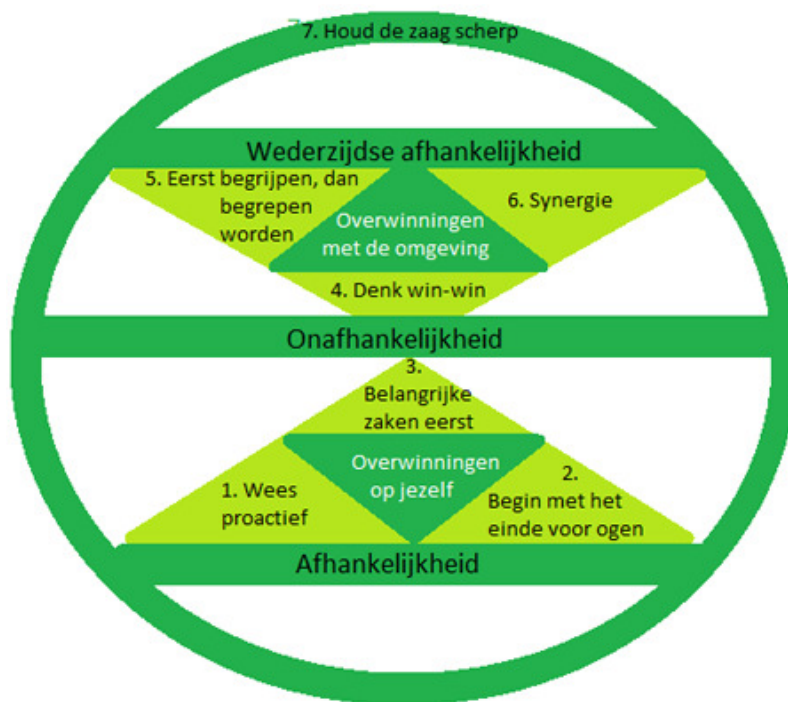
Figuur 5: Model van teamontwikkelruimte.

In een ideale situatie zal gezegd worden dat hoe meer teamontwikkelruimte er gemaakt wordt, hoe beter de resultaten zullen zijn.

Derksen (2017) beschrijft een interventie om de stap naar gedeeld, ook wel gespreid leiderschap te maken. Zij geeft aan in kaart te brengen wat de kracht van elk teamlid is met betrekking tot de 4 activiteiten van de teamontwikkelruimte en op basis van deze kwaliteiten de activiteiten te verdelen. In mijn leerteam is er veel ruimte voor het voeren van dialoog. Er wordt besproken waar we in de praktijk problemen tegenkomen en hoe de resultaten in de verschillende leerjaren zijn. Door hierover in dialoog te gaan met elkaar, komt als vanzelf het plannen en het creëren van de toekomst aan bod. Er wordt met elkaar nagedacht over de gewenste situatie en hoe we deze gewenste situatie kunnen bewerkstelligen. In het leerteam is niet gekeken naar wat de individuele kwaliteiten zijn van de teamleden. Wanneer we hier wel aandacht voor en zicht op hebben komen alle teamleden meer in hun kracht en kunnen we deze krachten benutten als team (Derksen, 2017).

Ook Kessels (2015) beschrijft dat een leider die alles overziet, richting aangeeft en de situatie onder controle heeft, niet meer van deze tijd is. Een faciliterende leider zou dat wel zijn en doet beroep op samenwerking en zelfsturing van medewerkers (Kessels, 2015). In zijn artikel beschrijft hij dat gespreid leiderschap een belangrijke rol speelt in de effectiviteit van teams. Covey (2010) beschrijft dat een leider zo nu en dan de tijd neemt om te kijken of het beter kan (reflectie; 'sharpening the saw'). Kijk regelmatig terug op de samenwerking van het team en het verloop van het proces (Covey, 2010).

Covey (2010) beschrijft zeven eigenschappen voor effectief leiderschap. Naast 'sharpening the saw' en 'begin with the end in mind' zijn er vijf andere eigenschappen (fig. 6). Van deze eigenschappen zijn er verschillende goed toepasbaar binnen een PLG.



Figuur 6: 7 eigenschappen van effectief leiderschap (Covey, 2010)

De eigenschap 'First things first' sluit aan op de structuur condensereren van Bruns en Bruggink (2010). Het is de bedoeling dat je prioriteiten gaat stellen en bepaalt hoe je de doelen wilt gaan bereiken (Covey, 2010). Dit kan op individueel niveau, maar je kunt als leerteam ook in overleg bepalen waar de prioriteit ligt.

De vierde eigenschap is 'Think win-win'. De beslissingen die genomen worden of oplossingen die bedacht worden, moeten voor iedereen een voordeel hebben (Covey, 2010). Dat is uiteindelijk het doel wat we met de PLG voor ogen hebben. Wij, als leerkrachten, gaan beter onderwijs geven door op onderzoek gebaseerde acties. Als wij beter onderwijs gaan geven, hebben onze leerlingen daar voordeel van door bijvoorbeeld het stijgen van de resultaten.

Larock (2015) spreekt over Cocreatief leiderschap en deze term kent veel raakvlakken met gespreid of gedeeld leiderschap. Cocreatie wordt in het artikel gedefinieerd als een proces van het samen creëren van oplossingen ten behoeve van het algemeen belang (Larock, 2015). Met cocreatief leiderschap worden collega's aangezet en ondersteund in het samen aanpakken van uitdagingen. Een kenmerk van cocreatie is de hoge mate van zelfsturing.

Het aannemen van een onderzoekende houding is van belang voor het vergroten van zelfsturing. Zet je eigen inbreng, oplossingen en ideeën aan de kant en stel vragen waardoor teamleden zich gaan verdiepen, verbreden en zichzelf vragen gaan stellen (Larock, 2015).

Een andere belangrijke voorwaarde is dat de persoon die zichzelf aanstuurt over autonomie beschikt. De schoolleider dient autonomie te geven en de leerkrachten moeten deze aannemen. Je hebt als leerkracht de vrijheid om binnen de gegeven verantwoordelijkheid zelf keuzes te maken en jezelf aan te sturen op basis van kennis en ervaring (Mentink, 2013). De wijze waarop Mentink schrijft over zelfsturing is precies zoals de PLG's in mijn praktijk bedoeld zijn. Door binnen de school te gaan werken met PLG's geeft het managementteam (MT) autonomie aan de leerkrachten. Wij, als leerkrachten, mogen met wetenschappelijke onderbouwing ons eigen onderwijs verbeteren. Wij mogen keuzes maken en aanbevelingen doen richting het MT. Wij moeten alleen wennen aan dit gespreide leiderschap en deze hoge mate van autonomie. Mentink (2013) beschrijft net als Larock

(2015) het stellen van vragen en daarmee het aannemen van de onderzoekende houding. Het stellen van goede vragen schakelt de automatische piloot bij een ander uit en dwingt mensen tot nadenken. Mentink benoemt hierin de term NIVEA: Niet Invullen Voor Een Ander (Mentink, 2013).

De beschreven positieve factoren van gespreid leiderschap en cocreatie leveren een bijdrage aan het meer zelfsturend functioneren van een leerteam. Op het moment dat er gestart wordt met leerteams is het nodig om als leider sturend op te treden, omdat de rest van het team onvoldoende kennis heeft. Naarmate de bijeenkomsten vorderen moet er aandacht zijn voor samenwerking, zelfsturing en reflectie. Zelfsturing kun je als leider vergroten door een onderzoekende houding aan te nemen en daardoor mensen te bewegen tot nadenken. Reflectie is van belang, zodat je als team met regelmaat terugkijkt op de samenwerking en het doorlopen proces. Hierdoor ben je als team in staat de werkwijze te verbeteren en je verder te ontwikkelen. Als ik mijn sturend leiderschap kan laten overgaan in gespreid leiderschap door aandacht te hebben voor samenwerking, zelfsturing en reflectie, kan ik mijn leerteam meer zelfsturend laten functioneren.

2.3 Onderzoeksvraag en deelvragen

*Mijn **onderzoeksvraag** is: 'Hoe kan een professionele leergemeenschap zich ontwikkelen tot een zelfsturende leergemeenschap, waarbinnen sprake is van gespreid leiderschap?'*

De volgende **deelvragen** komen voort uit de onderzoeksvraag:

1. Hoe kan ik mijn rol als begeleider van een PLG vormgeven?
2. Hoe kan een bijeenkomst ingericht worden, waardoor er een hoge mate van samenwerking en gespreid leiderschap is?
3. In hoeverre hebben werkvormen waarbij samenwerking tussen PLG leden gevraagd wordt een positief effect op de zelfsturing en het gespreid leiderschap?

Hoofdstuk 3: Opzet van het onderzoek

3.1 Procedure

Voor dit onderzoek gebruik ik het ‘ontwerponderzoek’ als onderzoeksstrategie. Dit ontwerponderzoek heeft als doel te onderzoeken welke wijze van begeleiding effectief is om een leerteam zelfsturend te laten functioneren. Door het inzetten van interventies en werkwijzen die voortgekomen zijn uit het theoretisch kader, wil ik mijn leerteam op een effectieve manier kunnen begeleiden en gespreid leiderschap creëren. Deze doelstellingen vallen binnen het doel van een ontwerponderzoek, namelijk: een nieuw of verbeterd ontwerp maken, dat wordt uitgetoetst en geëvalueerd (Lange, Schuman, & Montessori, 2011). Dit onderzoek bevat eveneens elementen die horen bij een actieonderzoek, omdat er onderzoek gedaan wordt naar de kwaliteit van mijn handelen, het effect van mijn handelen op mijn collega’s en hoe ik de kwaliteit en effectiviteit van mijn leerteam kan verbeteren (Lange, Schuman, & Montessori, 2011).

In hoofdstuk 1 van dit PGO is het probleem gesignaleerd en in hoofdstuk 2 is gezocht naar theorie en vastgesteld wat nu precies het probleem is. De vervolgstap is nu om op grond van onderzoek een verbeterd product te ontwerpen wat het probleem zou moeten oplossen of verbeteren (Lange, Schuman, & Montessori, 2011).

3.1.1. Werkwijze

Voor dit ontwerponderzoek zal ik verschillende onderzoeksinstrumenten gebruiken. Per deelvraag zal ik toelichten welke instrumenten ik ga gebruiken en waarom.

Het product zal in dit PGO bestaan uit interventies en gedragingen die ingezet worden en vervolgens geëvalueerd worden. Op basis van de evaluaties zal aan het eind van dit onderzoek geconcludeerd worden welke interventies en gedragingen een positief effect hebben op het functioneren van een PLG. Het verloop van het onderzoek zal uit vijf PLG-bijeenkomsten bestaan. Bij elke bijeenkomst zullen de interventies en gedragingen, voortkomend uit de hierna beschreven deelvragen, centraal staan. De teamleider zal bij de bijeenkomsten aanwezig zijn om mijn gedrag te observeren. Na de laatste bijeenkomst zal de evaluatie van het onderzoek plaatsvinden. Er zullen interviews gehouden worden met de PLG-leden en een observatiegesprek met de teamleider.

3.2 Deelvragen

3.2.1 Deelvraag 1

‘Hoe kan ik mijn rol als begeleider van een PLG vorm geven?’

Deze eerste deelvraag zal beantwoord worden door middel van interviews met de leden van mijn PLG, het bijhouden van een logboek en observaties van mijn teamleider.

Doel van het onderzoek is om het leerteam met een hoge mate van zelfsturing, verantwoordelijkheid en gespreid leiderschap te laten functioneren en daar hoort steunend en/of delegerend leiderschapsgedrag bij vanuit het situationeel leiderschapsmodel (Mulder, 2012).

Ik zal 3 gedragingen in de praktijk inzetten met als doel de zelfsturing van mijn leerteam te vergroten, *namelijk het bevorderen van samenwerking binnen de bijeenkomsten, reflectie als afsluiting van de bijeenkomsten en het aannemen van een onderzoekende houding*. De keuze hiervoor is gebaseerd op het gegeven dat deze gedragingen vanuit verschillende theoretische invalshoeken genoemd werden als positieve factoren om gespreid leiderschap te bewerkstelligen.

Derksen (2017) en Kessels (2015) beschrijven samenwerking als een belangrijke factor voor succes en toename van zelfsturing. Gezien het ontwikkelingsniveau van mijn leerteam (O1/O2 – situationeel leiderschapsmodel) zal ik in eerste instantie sturing en ondersteuning geven aan de samenwerking.

Gedurende het verloop van de bijeenkomsten zal mijn sturing minder worden en zal ik mijn teamleden laten inbrengen op welke wijze zij willen samenwerken, daarnaast zal ik een werkvorm in blijven zetten tijdens de bijeenkomsten.

Reflectie aan het einde van een bijeenkomst zorgt ervoor dat we als team terug kunnen kijken op de samenwerking en het verloop van de bijeenkomst. Een goede leider neemt de tijd om te kijken waar we kunnen verbeteren (Covey, 2010). Na de reflectie wil ik als voorzitter gezamenlijk de agenda voor de volgende bijeenkomst maken, zodat alle betrokkenen aan kunnen geven waar hun behoefte ligt voor de volgende bijeenkomst. Reflectie en het opstellen van de agenda zal vanaf bijeenkomst 1 ingezet worden en geëvalueerd worden na bijeenkomst 5. Het verloop van de bijeenkomsten zal vastgelegd worden in het *logboek* (bijlage 1).

Gezien het feit dat het leerteam op dit moment nog veel sturing en ondersteuning nodig heeft, zal de mate waarin ik een onderzoekende houding aanneem opbouwend plaatsvinden. Larock (2015) beschrijft dat je vragen stelt waarbij je de ander tot nadenken zet en dus niet invult voor een ander. De mate waarin ik persoonlijk veel inbreng, oplossingen en ideeën aandraag zal ik per bijeenkomst meer aan de kant zetten, waardoor de teamleden zich zullen gaan verdiepen en vragen gaan stellen. (Larock, 2015).

Tijdens de bijeenkomsten zal mijn teamleider aanwezig zijn. Zij zal mij *observeren* tijdens de bijeenkomsten op waarneembaar gedrag in de rol van begeleider en het effect van dit gedrag. Mijn teamleider heeft een observatieformulier waarop staat welk gedrag ik in zal zetten tijdens de bijeenkomst (bijlage 2).

In *interviews* (bijlage 3) met de leden van mijn leerteam na bijeenkomst 5 zal worden nagegaan in hoeverre mijn gedrag als begeleider past bij de behoeften van het leerteam. Dit geeft inzicht in welk gedrag helpend is om het doel te behalen en welk gedrag niet.

3.2.2 Deelvraag 2

‘Hoe kan een bijeenkomst ingericht worden, waardoor er een hoge mate van zelfsturing en gespreid leiderschap is?’

Deze deelvraag zal beantwoord worden door interviews, het bijhouden van een logboek. De betrokkenen bij het beantwoorden van deze deelvraag zijn de leden van het leerteam.

Vanuit het theoretisch kader is duidelijk geworden wat belangrijke facetten zijn voor een PLG bijeenkomst. Ik zal mij in dit onderzoek richten op 2 van deze facetten, te weten het gezamenlijke doel bepalen en een bijeenkomst vormgeven volgens vaste structuur. Beide zorgen voor focus, houvast en motivatie (Bruns & Bruggink, 2016; Keulen & e.a., 2015). Aan het eind van de bijeenkomst zal, tijdens de reflectie, tijd zijn om te bespreken of we het gezamenlijke doel hebben behaald en of het stellen van een gezamenlijk doel ondersteunend is aan een hogere mate van samenwerking en gespreid leiderschap. De gestelde doelen en de reflectie zullen vastgelegd worden in het *logboek*.

De bijeenkomsten zullen vorm krijgen door een vaste structuur in te zetten, omdat dit zorgt voor regelmaat tijdens de bijeenkomsten. De structuren stand up, exploreren en retro van Bruns en Bruggink (2016) zullen elke bijeenkomst als vaste structuur geagendeerd worden (bijlage 4). Deze structuren zullen in combinatie met de stappen van de datateammethode (deze methode wordt schoolbreed in de leerteams ingezet) toegepast worden. Zoals Bruns en Bruggink (2016) beschrijven zijn de structuren vast, maar de invulling vrij. In het *logboek* zal het verloop van de bijeenkomsten bijgehouden worden en daarnaast zullen er *interviews* met de leden van het leerteam afgenomen

worden na bijeenkomst 5. Doel van de *interviews* is bepalen in welke mate de structuur van de bijeenkomst ondersteunend is aan een effectieve bijeenkomst en de mate van gespreid leiderschap.

3.2.3 Deelvraag 3

‘In hoeverre hebben werkvormen waarbij samenwerking tussen PLG leden gevraagd wordt een positief effect op de zelfsturing en het gespreid leiderschap?’

Deze deelvraag zal beantwoord worden door beeldopnames en het bijhouden van een logboek. De betrokkenen bij het beantwoorden van deze deelvraag zijn de leden van het leerteam.

Zoals in deelvraag 1 en het theoretisch kader reeds beschreven is, is samenwerking een belangrijke factor voor het succes van een PLG en de mate van zelfsturing. De inzet van verschillende werkvormen bevordert samenwerking en daarmee ook de gelijke inbreng van de individuele teamleden. Per bijeenkomst zal er 1 samenwerkingsvorm ingezet worden die een bijdrage levert aan het behalen van het gezamenlijk doel. De samenwerkingsvorm die gekozen wordt voor een bijeenkomst, zal een coöperatieve werkvorm zijn (vormgegeven vanuit de principes van coöperatief leren) of een werkvorm die voortkomt uit het boek van Bruns en Bruggink (2016) en past bij de structuren die beschreven zijn in hoofdstuk 2. De ingezette werkvormen zijn te vinden in bijlage 5. In het *logboek* wordt bijgehouden welke werkvorm is ingezet en hoe de samenwerking is verlopen. Het analyseren van de samenwerking wordt gedaan middels praktijkvoorbeelden. Deze praktijkvoorbeelden bestaan uit *beeldopnames* waaruit opgemaakt kan worden of er inbreng is van alle individuele teamleden en het wel of niet behalen van het gezamenlijk doel.

3.3 Respondenten

In dit onderzoek zullen mijn collega's van groep 5 en 6 en de Intern Begeleider nauw betrokken worden, dit is mijn leerteam. Ik vervul de voorzittersrol binnen het leerteam en wij zijn in zijn totaliteit met 6 personen een PLG. Er zijn 2 startende leerkrachten, 3 ervaren leerkrachten en een ervaren Intern Begeleider. Deze collega's zijn geselecteerd voor dit onderzoek, omdat zij de personen zijn die de gevolgen van de verandering in de werkwijze en mijn handelen zullen ervaren, zoals beschreven in paragraaf 3.1, en om die reden is hun betrokkenheid van groot belang voor dit onderzoek en het onderzoeksresultaat (Lange, Schuman, & Montessori, 2011).

De teamleider is gevraagd om te observeren tijdens de bijeenkomsten van het leerteam. Zij zal niet actief aan de bijeenkomsten deelnemen, waardoor zij gericht kan kijken naar waarneembaar leiderschapsgedrag en het effect van dit gedrag op de groep.

3.4 Triangulatie

Triangulatie betekent letterlijk 'driehoeksmeting'. Met driehoeksmeting wordt bedoeld dat iets nauwkeurig bepaald of gemeten kan worden als dit vanuit drie hoeken gedaan wordt. In een onderzoek betekent triangulatie dat een situatie met verschillende methoden of vanuit verschillende theoretische invalshoeken wordt bestudeerd (Lange, Schuman, & Montessori, 2011). In dit onderzoek betekent dit dat voor de te onderzoeken deelvragen interventies vanuit verschillende theoretische invalshoeken wordt bekeken. Daarnaast worden er meerdere instrumenten gebruikt, zoals beschreven bij 'instrumenten'. De kwaliteit van dit onderzoek wordt gewaarborgd door de kritische houding van de onderzoeker, de onderzoeksbegeleider, de werkplekbegeleider, de betrokken collega's en teamleider en de critical friends.

3.5 Ethiek

Voorafgaand aan de uitvoering van het onderzoek ben ik open en transparant geweest richting de PLG-leden. Ik heb informatie gegeven over het uitvoeringsproces van het onderzoek en de wijze van

dataverzameling. Voor alle betrokken is duidelijk waar het onderzoek zich op richt (Lange, Schuman, & Montessori, 2011).

In dit onderzoek zullen slechts gedeeltes van het interview opgenomen worden en zullen de geïnterviewde personen aangeduid worden met P1 tot en met P5. In het logboek zal tevens P1 tot en met P5 gebruikt worden om de betrokken personen aan te duiden. Hiermee wordt de anonimiteit van de geïnterviewden gegarandeerd en de privacy gerespecteerd (Lange, Schuman, & Montessori, 2011).

Voordat er beeldopnames gemaakt zullen worden, zal ik binnen mijn leerteam duidelijkheid geven over het doel en de toepassing van de opnames. De beelden zullen alleen door mij bekeken worden en gebruikt worden voor een schriftelijke data-analyse. De data-analyse zal opgenomen worden in dit onderzoek (hoofdstuk 4).

3.6 Instrumenten

3.6.1 Interview

In dit onderzoek zal het interview (bijlage 3) meermaals ingezet worden om tot beantwoording van de gestelde deelvragen te komen. Een interview is een gesprek met een ander persoon (Lange, Schuman, & Montessori, 2011). Een interview is geen vrijblijvend gesprek en heeft altijd een doel. In een interview kan gevraagd worden naar meningen en de mening van de betrokkenen, met betrekking tot mijn leiderschapsgedrag, is van groot belang voor dit onderzoek.

Wanneer een interview goed voorbereidt wordt, op de juiste manier afgenomen en daarna uitgewerkt wordt, dan is de validiteit van dit instrument hoog. Om deze validiteit te waarborgen zullen de interviews vormgegeven worden volgens de vier fasen uit het boek van De Lange en Schuman (2011): voorbereiding, afname, verwerking en rapportage. De vragen in de interviews zijn tot stand gekomen door de deelvragen als leidraad te hanteren.

De interviews zullen met audio apparatuur worden opgenomen. Audio apparatuur is voldoende, omdat het enkel om de inhoud van het gesprek gaat (Lange, Schuman, & Montessori, 2011).

3.6.2 Logboek

In een logboek wordt bijgehouden wat je als onderzoeker hebt gedaan en hoe bepaalde beslissingen tot stand zijn gekomen. Het logboek is in dit onderzoek een integraal onderdeel van het onderzoeksproces (Lange, Schuman, & Montessori, 2011). Er wordt bijgehouden welke interventies en werkvormen er zijn ingezet, wat de doelen van de bijeenkomsten zijn en eventueel belangrijke momenten in het proces. Een logboek is gemakkelijk bij te houden en geeft een veelzijdigheid aan informatie. De betrokken personen zullen, waar nodig, geanonimiseerd worden in het logboek. Het logboek wordt in combinatie met het interview en audio- en beeldmateriaal als onderzoeksinstrument ingezet.

3.6.3 Observeren met behulp van de videocamera

Het maken en gebruiken van video-opnamen is een vorm van veldonderzoek. Het geeft mij, als onderzoeker, de mogelijkheid informatie te verzamelen over de interactie tussen en het handelen van de collega's in het leerteam en mijzelf (Lange, Schuman, & Montessori, 2011). Het doel van de opnamen is functioneel. Het gaat hierbij om het vastleggen van de werkvormen die ingezet worden tijdens de bijeenkomsten en de interactie die tot stand komt tussen de betrokkenen tijdens de uitvoering van de werkvorm. Door opnamen te maken wordt het mogelijk om terug te kijken naar de situatie en een analyse te maken over de situatie.

3.6.4. Observeren

Een goede observatie is een belangrijk instrument om tot bruikbare inzichten te komen en te reflecteren op het effect van het eigen handelen. Belangrijk is dat je gedrag registreert en er nog geen invulling aan geeft (Lange, Schuman, & Montessori, 2011). In dit onderzoek is observeren een bruikbaar instrument om objectief te kijken naar mijn leiderschapsgedrag en draagt hierdoor bij aan het beantwoorden van de deelvragen. Mijn teamleider krijgt een observatielijst aangereikt met daarop gedrag waarop zij mij zal observeren. Om de uitkomsten van de observatie zo betrouwbaar mogelijk te maken, moet de teamleider onbevooroordeeld naar de situatie kijken.

Hoofdstuk 4: Data analyse en resultaten

In dit hoofdstuk zal de verzamelde data per deelvraag gepresenteerd worden. De data komt voort uit gehouden interviews met PLG-leden, observaties van de teamleider en geluids- en beeldopnamen. De PLG-leden zullen in dit hoofdstuk geanonimiseerd weergegeven worden als P1 tot P5.

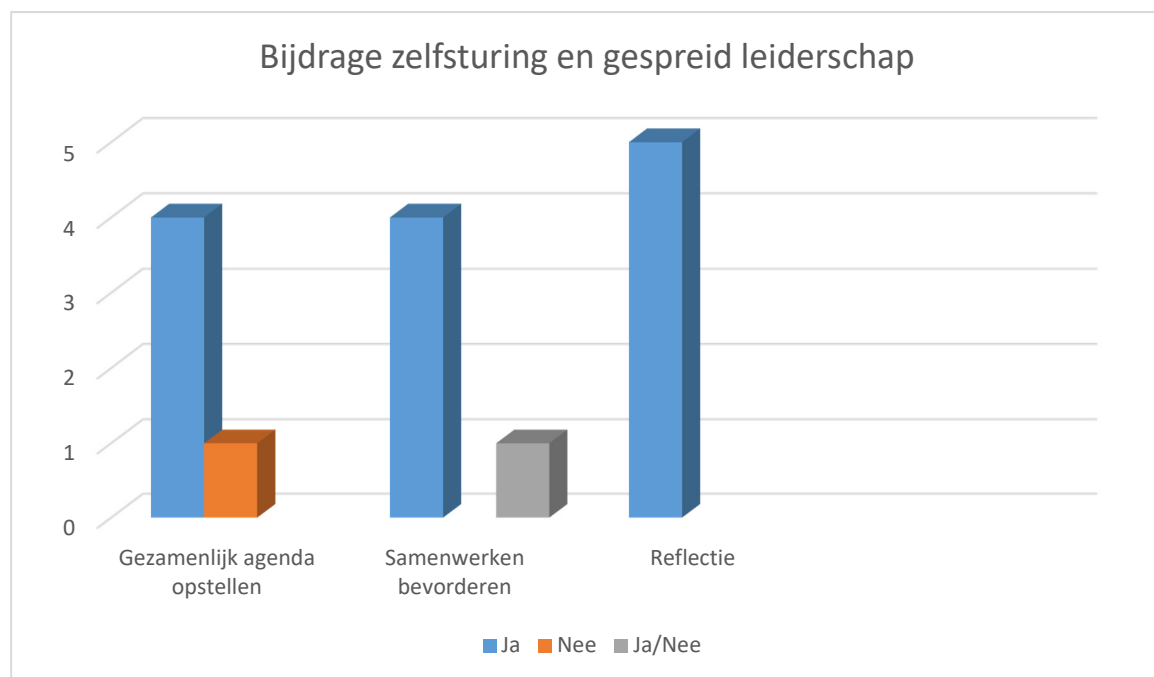
4.1 Deelvraag 1

‘Hoe kan ik mijn rol als begeleider van een PLG vorm geven?’

De gedragingen en interventies die voor deze deelvraag onderzocht zijn komen voort uit het literatuuronderzoek zoals is beschreven in hoofdstuk 2. Hierin wordt beschreven wat voorwaarden zijn om een PLG goed te laten functioneren en op welke manier een leider de zelfsturing van een team kan vergroten. Het gaat in deze deelvraag om het bevorderen van samenwerken, reflecteren en het gezamenlijk bepalen van de agenda en als laatste het aannemen van een onderzoekende houding door de voorzitter.

4.1.1. Interviews

Het afgenomen interview met de PLG-leden is met audio opgenomen, waardoor terug te halen is wat er exact gezegd is tijdens het interview. Dit maakt de verzamelde data objectief. Het interview is afgenomen in het lokaal van groep 6, waar normaliter de PLG-bijeenkomsten plaatsvinden. In onderstaande grafiek wordt de kern weergegeven van het gehouden interview. De gegeven antwoorden door de vijf PLG-leden zijn onderverdeeld in drie categorieën, te weten ja, nee en ja/nee. Bij ja/nee is tijdens het interview aangegeven dat een interventie soms wel bijdraagt aan de zelfsturing en het gespreid leiderschap en op andere momenten niet. Het interview vond plaats na de laatste PLG-bijeenkomst. Het volledige interview is uitgewerkt en op te vragen bij de onderzoeker.



Grafiek 1: bijdrage van ingezette interventies aan zelfsturing en gespreid leiderschap

Alle PLG-leden geven aan dat reflectie een positief effect heeft op de zelfsturing en het gespreid leiderschap van en binnen het leerteam.

Alle PLG-leden benoemen dat de agenda gezamenlijk opgesteld wordt. Voor 4 leden geldt dat dit ook een positief effect op het leerteam en 1 lid benoemt dat er geen verschil merkbaar is in vergelijking met de bijeenkomsten voorafgaand aan dit onderzoek.

Er wordt door de PLG-leden gezegd dat er door de voorzitter aangestuurd wordt op samenwerking tussen de PLG-leden. Met name de werkvormen zijn nieuw ten opzichte van de bijeenkomsten voor dit onderzoek. 4 van de 5 leden benoemen het bevorderen van samenwerking als positief voor het gespreid leiderschap.

Aanvullende uitspraken van PLG-leden met betrekking tot de ingezette interventies:

Gezamenlijk opstellen van de agenda

P2: 'Minimaal verschil merkbaar tussen het gezamenlijk opstellen van de agenda en het opstellen van de agenda door de voorzitter. Dit heeft ook te maken met weinig inbreng vanuit de andere leden van het leerteam. De mogelijkheid is er wel om iets in te brengen. Dit leerteam houdt van structuur en hierdoor is het prettig dat de agenda elke week op de zelfde manier is opgebouwd met kleine aanpassingen.'

P3: 'Door samen de input van de agenda te verzorgen ben je al actief bezig met de volgende bijeenkomst. Je weet wat er komen gaat in de volgende bijeenkomst. Er is meer betrokkenheid omdat een ander de agenda niet voor jou heeft bedacht, maar er een actieve deelname van iedereen is.'

Samenwerken bevorderen

P1: 'De voorzitter stuurt zeker aan op samenwerken. Door de keuze van verschillende werkvormen.'

P1: 'De sturing op samenwerking door de voorzitter was niet dwingend maar uitnodigend. O.a. De placemat leverde in korte tijd veel informatie op.'

P2: 'De voorzitter bevordert samenwerking met behulp van verschillende werkvormen. De effectiviteit ligt hierdoor hoger. Je spreekt iedereen en leert iedereen zo kennen en kan dit met elkaar kort delen.'

P3: 'Ja, we werken meer in groepjes. Het werken in groepjes draagt soms wel en soms niet bij aan mijn betrokkenheid. Het ligt aan het onderwerp waarmee we bezig zijn.'

P4: 'Door in kleinere groepjes samen te werken ben ik meer betrokken en eigen ik mijzelf een andere rol toe.'

Reflectie aan het eind van de bijeenkomst

P1: 'Wanneer we in 2 groepen uiteen zijn gegaan, is het prettig om met elkaar af te sluiten.'

P2: 'Reflectie draagt bij, omdat dit een vast moment is waarbij de belangrijkste informatie wordt herhaald en hiervoor zorg je ervoor dat iedereen daar scherp op is. Verwachtingen die vooraf zijn verteld of opgeschreven zijn dan te evalueren. Het is ook een gezamenlijke afsluiting wat de band versterkt.'

P5: 'Ja, zo kun je feedback geven op hoe je de anderen en de groep hebben gewerkt. Tips en tops.'

De uitspraken zoals hierboven beschreven, zijn een aanvulling op en verantwoording van de data in grafiek 1. Het geeft aan hoe en waarom de PLG-leden positief of negatief hebben geantwoord op de vraag of de interventies een bijdrage hebben geleverd aan gespreid leiderschap en zelfsturing. De kern van de uitspraken wordt meegenomen in de beantwoording van de deelvraag in hoofdstuk 5.

4.1.2. Logboek

In bijlage 1 is het volledige logboek terug te lezen. Hieronder volgt een fragment uit het logboek dat het effect laat zien van de onderzochte gedragingen en interventies. Het fragment geeft weer hoe de

interventies, welke ik heb ingezet, vorm hebben gekregen in de verschillende PLG-bijeenkomsten. In deze verkorte weergave van het logboek is mijn reflectie te lezen met betrekking tot de interventies.

22 maart '18 PLG bijeenkomst 1	Reflecteren: - Terugblik op de bijeenkomst: wat heeft het ons gebracht? - Agenda in gezamenlijk overleg opgesteld voor de volgende bijeenkomst.	- Er werd genoemd dat deze bijeenkomst ons heeft gebracht dat we verder kunnen met het onderzoeksonderwerp en nieuwe inzichten verkregen over het onderwerp. - Ik heb gevraagd of de wijze van veel samenwerken en kort terugkoppelen fijn werkt. Hier werd positief op gereageerd.
12 april '18 PLG bijeenkomst 2	Onderzoekende houding: - Veel geluisterd naar wat collega's vertelden. - Ideeën vanuit groep laten komen. - Vragen gesteld en samengevat.	Ik heb mij bewust meer op de achtergrond proberen te zetten tijdens deze bijeenkomst. Hierbij heb ik vooral gelet op het feit dat ik ideeën nog even voor me houd en niet te snel het woord neem. Voor mij resulteerde dit zichtbaar in het feit dat anderen dan het woord nemen en ideeën opperen.
19 april '18 PLG bijeenkomst 3	Samenwerken bevorderen: Werkvorm placemat: in 2 groepen van 6 in beeld proberen te brengen waar we problemen ondervinden bij het begrijpend lezen.	Ik stuur aan op de werkvorm 'placemat'. Collega's reageren enthousiast en zijn betrokken. Iedereen heeft een gelijkwaardig aandeel. Na het individueel beschrijven, wordt er eerst in kleine groepen tot een gezamenlijk probleem gekomen, waarna het in de hele groep uitgewisseld wordt.

Tabel 2: Verkorte weergave logboek

4.1.3. Observatie

De teamleider heeft alle bijeenkomsten bijgewoond en observaties uitgevoerd met behulp van het observatieformulier. Deze observaties zijn met name gericht op mijn handelen als voorzitter en ze beschrijft daarbij het zichtbare effect op het leerteam. Het betreffende formulier is te vinden in bijlage 2. De data die voortkomt uit de observaties geeft aan of de gedragingen en interventies die ingezet zijn, daadwerkelijk gedaan en gezien worden. De observaties zijn gesloten, systematisch en gestructureerd, omdat op grond van literatuuronderzoek gedragingen gekozen zijn om te observeren.

In onderstaande tabel wordt de kern weergegeven van het gesprek met de teamleider naar aanleiding van het observatieformulier. Dit gesprek vond plaats na bijeenkomst 5.

Vraag	Teamleider
De voorzitter doet beroep op samenwerking?	De voorzitter zet bewust verschillende werkvormen in tijdens de bijeenkomst. Hierbij doet zij een beroep op de samenwerking tussen de collega's.
Samenwerking vergroot de betrokkenheid en de individuele inbreng van de teamleden?	Door de samenwerkingsvormen wordt iedereen betrokken bij het onderwerp en wordt het samen bedenken en oplossen van zaken gestimuleerd.
Reflectie aan het eind van de bijeenkomst?	Iedere bijeenkomst vindt er een terugkoppeling plaats op de vorige bijeenkomst. Er wordt structureel gereflecteerd en de voorzitter benoemt hierin het proces en het bereikte doel.
Aannemen van een onderzoekende houding?	Het aannemen van een onderzoekende houding is een proces waarin de voorzitter zich meer mag laten 'zien'. Ze is nog niet zelfverzekerd in haar onderzoekende houding.
Een onderzoekende houding aannemen draagt bij aan gespreid leiderschap en zelfsturing?	In de verschillende werkvormen krijgen de collega's meer ruimte om oplossingen aan te dragen en problemen te onderzoeken. De verantwoordelijkheid wordt gedeeld, waardoor de sturing als voorzitter minder nodig is.

Tabel 3: Verkorte weergave observatiegesprek

4.2. Deelvraag 2

'Hoe kan een bijeenkomst ingericht worden, waardoor er een hoge mate van zelfsturing en gespreid leiderschap is?'

Voorafgaand aan het beantwoorden van deze deelvraag is literatuuronderzoek gedaan, zoals is beschreven in hoofdstuk 2. Vanuit het theoretisch kader is duidelijk geworden wat belangrijke facetten zijn voor een PLG bijeenkomst. Ik heb mij in dit onderzoek gericht op 2 facetten, te weten het gezamenlijk doel bepalen en een bijeenkomst vormgeven volgens vaste structuur. De data is afkomstig van de afgenomen interviews met de PLG-leden en het logboek.

4.2.1. Interviews

In onderstaande tabel wordt de kern weergegeven van het gehouden interview. Het interview vond plaats na de laatste PLG-bijeenkomst. Het volledige interview is uitgewerkt en op te vragen bij de onderzoeker.

Vraag	Ervaring PLG-leden
Gezamenlijk doel bepalen	<i>P2: 'Verwachtingen die vooraf zijn verteld of opgeschreven geven focus aan de bijeenkomst.'</i> <i>P3: 'Je weet wat er komen gaat in de bijeenkomst, er is daardoor meer betrokkenheid.'</i> <i>P4: 'Als we een gezamenlijk doel opstellen ben ik meer betrokken en onthoud ik beter wat we doen en waarom we het doen.'</i>

Vaste structuur per bijeenkomst	P1: <i>'Het geeft richting aan de bijeenkomst en toch blijft er ruimte om aanvullingen te doen.'</i> P2: <i>'Dit leerteam houdt van structuur en hierdoor is het prettig dat de agenda elke week op de zelfde manier is opgebouwd met kleine aanpassingen.'</i> P2: <i>'Er is vanaf het begin een duidelijke opbouw geweest in de bijeenkomsten. Deze opbouw wordt gedurende het jaar aangehouden, omdat dit als prettig wordt ervaren.'</i> P3: <i>'Door samen de input van de agenda te verzorgen ben je al actief bezig met de bijeenkomst. Je weet wat er komen gaat in de bijeenkomst.'</i>
---------------------------------	--

4.2.2. Logboek

In bijlage 1 is het volledige logboek terug te lezen. Hieronder volgt een fragment uit het logboek. Het fragment geeft weer hoe de bijeenkomsten zijn vormgegeven volgens een vaste structuur en wat de effecten hiervan zijn.

Datum	Feitelijke informatie	Reflectie
12 april '18: PLG bijeenkomst 2 Vaste structuur voor de bijeenkomst.	- Doel bepalen: bij aanvang van de bijeenkomst doorgenomen hoe de bijeenkomst eruit zal zien. - Agenda is opgesteld conform een vaste structuur - Door interne (school) veranderingen in de groepen 4, tijd genomen om hier over te praten in het leerteam. Dit was niet geagendeerd.	- De vaste structuur is goed terug te zien op de agenda, maar de agenda was niet meegenomen. Agenda moet voor de volgende keer aanwezig zijn. - Soms is het noodzakelijk geplande activiteiten 'on hold' te zetten om tegemoet te komen aan de behoefte informatie over de dagelijkse gang van zaken met elkaar te bespreken.
19 april '18: PLG bijeenkomst 3 Vaste structuur voor de bijeenkomst.	- Terugblik gedaan op de vorige bijeenkomst. Doorgenomen wat de uitkomsten waren en wat er deze bijeenkomst geagendeerd is. - Focus ligt op het schrijven	- Door terug te kijken naar wat we de vorige bijeenkomst gezamenlijk hebben besproken, wordt duidelijk waar de focus van de bijeenkomst op komt te liggen. Dit geeft

	van de aanbeveling en het in beeld brengen van de problemen bij begrijpend lezen. Voorzitter is hier aan het woord.	duidelijkheid. Als voorzitter start ik de bijeenkomst op en zorg ervoor dat helder wordt wat de afspraken waren en wat er van iedereen verwacht wordt in de bijeenkomst.
26 april '18: PLG bijeenkomst 4 Vaste structuur voor de bijeenkomst.	- Terugblik op de vorige bijeenkomst en de daaruit voortkomende acties. - Focus voor deze bijeenkomst (doel bepalen): aanbeveling schrijven en uitwisseling artikelen begrijpend lezen. - Maken: aan het werk met de aanbeveling en uitwisseling van de verzamelde artikelen m.b.t. begrijpend lezen.	De vaste structuur, het bevorderen van samenwerken hebben hun vaste plek gevonden in het functioneren van het leerteam. De vaste structuur biedt houvast voor de bijeenkomst. Door te reflecteren kijken we met elkaar terug naar de bijeenkomst.

Tabel 5: Verkorte weergave logboek.

4.3 Deelvraag 3

'In hoeverre hebben werkvormen waarbij samenwerking tussen PLG leden gevraagd wordt een positief effect op de zelfsturing en het gespreid leiderschap?'

Ter beantwoording van deze deelvraag is literatuuronderzoek gedaan, zoals is terug te lezen in het theoretisch kader (hoofdstuk 2). Iedere bijeenkomst bevatte minstens één werkvorm waarbij samenwerking werd gevraagd tussen de PLG-leden. De werkvormen zijn terug te vinden in bijlage 4. In het logboek (bijlage 1) is vastgelegd welke werkvorm ingezet werd, hoe het feitelijk verliep en hoe ik er op teruggekeken heb. Met behulp van beeldopnames heb ik terug kunnen kijken hoe de individuele inbreng tijdens de samenwerking verliep en of het gezamenlijk doel ermee werd behaald.

4.3.1 Data van beeldopnames

De werkvormen in de verschillende bijeenkomsten zijn gefilmd. De reden hiervoor was dat achteraf teruggekeken kon worden naar de inbreng van de PLG-leden (hoog, gemiddeld of laag) en het bijdragen aan het behalen van het gezamenlijk doel (ja of nee). Met de PLG-leden is gereflecteerd op de werkvorm met betrekking tot het effect van de werkvorm op de zelfsturing en het gespreid leiderschap van het leerteam (positief, negatief of geen effect merkbaar). De data die voortgekomen zijn uit de beelden, is te vinden in tabel 6.

Werkvorm	Individuele inbreng	Gezamenlijk doel behaald	Effect op functioneren leerteam
Tafelrondje	Hoog	Ja	Positief
Placemat	Hoog	Ja	Positief
In 2 groepen uiteen	Hoog	Ja	Positief
Denken, delen, uitwisselen	Hoog	Ja	Positief
Éénwoordretro	Gemiddeld	Nee	Geen

Tabel 6: data vanuit beeld.

Vier van de vijf werkvormen hebben een positief effect op het functioneren van het leerteam. Deze vier werkvormen dragen bij aan het gezamenlijk doel en vergroten de individuele inbreng van de PLG-leden. De vier werkvormen met het positieve effect zijn ingezet in de fase van exploreren of maken.

De laatste werkvorm, éénwoordretro, is tijdens de reflectie ingezet en in deze fase van een bijeenkomst draagt de werkvorm niet bij aan zelfsturing en gespreid leiderschap.

Aanvullende uitspraken van de PLG-leden en teamleider met betrekking tot de werkvormen:

P2: 'Samen ideeën of oplossingen bedenken waar je niet op het eerste moment aan denkt. Maar om vragen aan elkaar te stellen hierdoor op een fris, nieuw en ander idee komen.'

P1: 'Actieve houding van de betrokkenen'

P3: 'We werken meer in groepjes. De individuele inbreng wisselt. Bij sommige onderwerpen voel je je nu eenmaal meer betrokken dan bij anderen.'

Toch voel je wel in een kleine PLG de verantwoordelijkheid meer om echt betrokken te zijn.'

P4: 'Door in groepjes van 3 te werken ben ik meer betrokken en eigen ik mijzelf een andere rol toe. In een groep van 6 kan ik wat meer afwachten en andere mensen laten praten, terwijl ik in een groep van 3 wel aangeef wat we gaan doen of goed kan verwoorden waar wij mee bezig zijn.'

P5: 'Je komt als teamlid eerder en meer aan het woord.'

Teamleider: 'Samenwerking wordt bewust ingezet, waardoor het samen bedenken en oplossen wordt gestimuleerd.'

4.3.2. Logboek

In bijlage 1 is het volledige logboek terug te lezen. Hieronder volgt een fragment uit het logboek. Het fragment bevat informatie over de werkvormen die ingezet zijn tijdens de bijeenkomsten.

22 maart '18 PLG bijeenkomst 1	Ingezette werkvorm: tafelrondje In groepjes van 3 samenwerken aan huidige onderzoeksonderwerp.	Iedereen was betrokken en had inbreng tijdens het samenwerken. Ik heb sturing gegeven aan de samenwerkingsvorm en de rol van tijdsbewaker op me genomen.
19 april '18 PLG bijeenkomst 3	Werkvorm placemat: in 2 groepen van 6 in beeld proberen te brengen waar we problemen ondervinden bij het begrijpend lezen.	Ik stuur aan op de werkvorm 'placemat'. Collega's reageren enthousiast en zijn betrokken. Iedereen heeft een gelijkwaardig aandeel. Het vormen van de twee groepen gebeurt door een idee van een collega.
26 april '18 PLG bijeenkomst 4	Er wordt door de groep gekozen op welke manier er samen gewerkt wordt. Voor de reflectie is een samenwerkingsvorm door de voorzitter gekozen: éénwoordretro	Door te reflecteren kijken we met elkaar terug naar de bijeenkomst. Wat hebben we gedaan en wat gaan we doen? Hoe vonden we het gaan? De gekozen werkvorm laat de PLG-leden in 1 woord aangeven hoe het is gegaan. De werkvorm draagt weinig bij aan het gezamenlijk doel.

Tabel 7: Verkorte weergave logboek

Samenvattend kan gezegd worden, dat vanuit de geanalyseerde data blijkt dat de PLG-leden en de teamleider een positief effect zien en ervaren met betrekking tot de zelfsturing en het gespreid leiderschap van het leerteam. De data zoals in dit hoofdstuk beschreven zal in hoofdstuk 5, tezamen met de literatuur, leiden tot beantwoording van de deelvragen en onderzoeksvraag. De aanvullende uitspraken van de betrokkenen zullen hierin meegenomen worden om het positieve effect kracht bij te zetten.

Hoofdstuk 5 Conclusies en discussie

5.1 Inleiding

De drie deelvragen en de onderzoeksvraag zullen in dit hoofdstuk beantwoord worden. De antwoorden komen voort uit de verbindingen die gelegd worden tussen het theoretisch kader (hoofdstuk 2) en de verzamelde data (hoofdstuk 4).

5.2 Deelvraag 1

‘Hoe kan ik mijn rol als begeleider van een PLG vorm geven?’

Gedurende vijf PLG-bijeenkomsten zijn drie gedragingen en interventies ingezet door de voorzitter. De betreffende gedragingen en interventies, *samenwerken, reflectie en opstellen van de agenda en een onderzoekende houding*, zijn voortgekomen uit het theoretisch kader (Covey, 2010; Derksen, 2017; Larock, 2015).

Alle PLG-leden benoemen dat er in de bijeenkomsten een groter beroep gedaan werd op *samenwerking* door de voorzitter. In het interview noemt P1 dat de voorzitter verschillende werkvormen inzet tijdens de bijeenkomsten waarbij samenwerking wordt gevraagd. Dit zorgt ervoor dat er uitwisseling van ideeën plaatsvindt en er opvatting over een onderwerp worden gedeeld, zoals Van Keulen (2015) beschrijft. De wijze waarop de voorzitter de werkvorm heeft ingezet werd als uitnodigend ervaren en niet als dwingend. P2 benoemt dat de effectiviteit van het leerteam omhoog gaat door toename van samenwerkingsmomenten en dat je door samen te werken achter de krachten van je collega's komt en deze kunt inzetten tijdens de samenwerking. Derksen (2017) beschrijft dat het belangrijk is om in een team ruimte te maken voor elkaar en elkaars individuele krachten. In de praktijk blijkt dat samenwerking hier op een positieve wijze aan bijdraagt. Vier van de vijf PLG-leden benoemen in het interview dat de individuele betrokkenheid vergroot wordt door samenwerking (Bruns & Bruggink, 2016) en dat de wederzijdse afhankelijkheid tijdens samenwerking wordt ervaren (Förner, Jansen, & Kenter, 2004).

De teamleider benoemt in het observatiegesprek dat er door de voorzitter beroep gedaan wordt op samenwerking tijdens de bijeenkomsten en dat de voorzitter rekening houdt met ieders individuele inbreng.

Reflectie aan het eind van een bijeenkomst wordt door alle PLG-leden benoemd als positief met betrekking tot zelfsturing en gespreid leiderschap. Covey (2010) schrijft dat een leider zo nu en dan de tijd neemt om te kijken hoe en of het beter kan, maar ook het terugblikken op de samenwerking en het proces horen hierbij. Gedurende vijf bijeenkomsten heeft reflectie als vast punt op de agenda gestaan en stond hier structureel 5 tot 10 minuten voor ingepland. De PLG-leden geven in het interview aan dat reflecteren een positieve bijdrage levert aan het functioneren van het leerteam, omdat dit een vast moment is waarbij de belangrijkste informatie wordt herhaald. Daarbij is een positief effect van reflecteren dat het mogelijk wordt het proces bij te sturen wanneer er in de PLG iets niet goed is verlopen. Hiermee wordt bevestigd wat Bruns & Bruggink (2016) als belangrijk beschrijven bij de structuur 'retro', je als team blijven verbeteren, stil te staan bij wat goed ging en wat beter kan.

Reflectie gebruikte ik ook om *gezamenlijk de agenda op te stellen*. Het gezamenlijk opstellen van de agenda zou de motivatie van de PLG-leden moeten vergroten, omdat alle betrokken inbreng hebben in hoe de volgende bijeenkomst eruit zal gaan zien (Bruns & Bruggink, 2016). In hoofdstuk 4 is terug te vinden dat het merendeel van de PLG-leden het opstellen van de agenda als positief heeft ervaren. In het interview geeft P3 aan dat er meer betrokkenheid is, omdat een ander de agenda niet voor jou

heeft bedacht, maar er een actieve deelname van iedereen is. P1 noemt daarnaast dat het richting geeft aan de bijeenkomst en dat het vooraf opstellen van de agenda ervoor zorgt dat we sneller kunnen starten.

De teamleider heeft geobserveerd tijdens de bijeenkomsten of ik een *onderzoekende houding* aannam tijdens de bijeenkomsten en of deze houding een bijdrage heeft geleverd aan de zelfsturing en het gespreid leiderschap. De teamleider benoemt in het observatiegesprek dat ik de PLG-leden in de vijf bijeenkomsten meer ruimte heb gegeven om oplossingen aan te dragen en problemen te onderzoeken (Larock, 2015). Ik ben de verantwoordelijkheid gaan delen met het leerteam, waardoor er een grotere mate van zelfsturing is in het leerteam. Wat er uit het observatiegesprek naar voren komt is dat ik als voorzitter meer situaties kan creëren waarin ik bij de PLG-leden verdieping en verbreding op een onderwerp kan bewerkstelligen. Dit is te realiseren door meer vragen te stellen en minder zelf in te vullen (Larock, 2015). Mentink (2013) beschrijft ook dat het stellen van vragen helpend is, omdat mensen dan zelf actief moeten gaan nadenken.

Samenvattend kan ik concluderen dat als ik tijdens de bijeenkomsten een beroep doe op samenwerking, reflectie en een onderzoekende houding aanneem, nemen zelfsturing en het gespreid leiderschap van het leerteam toe. Kijkend naar het situationeel leiderschapsmodel, hebben de ingezette gedragingen en interventies erin geresulteerd dat er minder sturing nodig is door de voorzitter en deze meer ondersteuning is gaan geven aan het leerteam. Hiermee is het leiderschap te plaatsen in leiderschapsstijl S3 (Mulder, 2012).

5.2 Deelvraag 2

'Hoe kan een bijeenkomst ingericht worden, waardoor er een hoge mate van zelfsturing en gespreid leiderschap is?'

Om tot beantwoording van deze deelvraag te komen zijn er naar aanleiding van het literatuuronderzoek in hoofdstuk 2, 2 interventies ingezet om tot een hogere mate van zelfsturing en gespreid leiderschap te komen. Het gaat hier om het bepalen van het gezamenlijk doel en het vormgeven van de bijeenkomsten volgens een vaste structuur (Bruns & Bruggink, 2016; Keulen & e.a., 2015).

Het bepalen van het *gezamenlijk doel* heeft een positief effect gehad op het functioneren van het leerteam. P2 en teamleider benoemden dat het stellen van doelen focus geeft aan de bijeenkomst. Dit komt overeen met hetgeen Covey (2010) en Van Keulen (2015) beschrijven over het stellen van gezamenlijke doelen, namelijk dat het zorgt voor focus en motivatie. Daarnaast benoemt P3 in het interview dat door het stellen van gezamenlijke doelen de betrokkenheid vergroot wordt (Covey, 2010). In het leerteam werd altijd besproken wat we in de bijeenkomsten gingen doen, dit ben ik als voorzitter blijven doen. De meerwaarde zit echter in het reflecteren op de gestelde doelen en het vooraf gezamenlijk nadenken over deze doelen. Wanneer je weet dat er een terugkoppeling plaatsvindt, is iedereen gemotiveerd om de gestelde doelen te behalen (Keulen & e.a., 2015; Covey, 2010).

Bruns & Bruggink (2016) beschreven vijf *vaste structuren* voor een PLG-bijeenkomst. De structuren zouden een duidelijke organisatie geven en zorgen voor focus. Als voorzitter heb ik enkele structuren van Bruns & Bruggink (2016) overgenomen om daarmee een vaste structuur voor mijn leerteam neer te zetten. Ik heb gebruik gemaakt van de structuren stand-up, exploreren, maken en retro. Binnen dit onderzoek neemt reflectie op de bijeenkomst en op wat we hebben gedaan sinds de vorige bijeenkomst een belangrijke plaats in, de keuze om stand-up en retro als structuur te kiezen sluit aan

bij het onderdeel reflectie. De structuur ‘exploreren’ heb ik ingezet om het gezamenlijk doel te bepalen en het probleem van die bijeenkomst te verhelderen. Hiermee zijn we in dialoog met elkaar over onderwijskundige problemen, zoals Van Keulen (2015) beschrijft. De structuur ‘maken’ heeft alle bijeenkomsten als doel gehad om (verder) te werken aan het probleem wat voortgekomen is uit de structuur ‘exploreren’. P1 benoemt dat het aanhouden van een vaste structuur richting geeft aan de bijeenkomsten en P3 vult daarin aan dat het gezamenlijk invullen van deze structuren je actief betrokken maakt voor de volgende bijeenkomst. Alle teamleden hebben aan mogen geven waar hun behoeften lagen voor de bijeenkomst. Als voorzitter heb ik de structuren aangevuld met werkvormen en per structuur aangegeven hoeveel tijd er werd ingeroosterd. Het vormgeven van een bijeenkomst volgens een vaste structuur geeft duidelijkheid en houvast. P2 benoemt dat het betreffende leerteam hier ook behoefte aan heeft.

Samenvattend kan er als antwoord op deze deelvraag gezegd worden, dat een bijeenkomst vormgeven volgens een vaste structuur en het stellen van gezamenlijke doelen een positief effect hebben op de zelfsturing en gespreid leiderschap. Een vaste structuur geeft houvast en binnen de structuur kan iedereen zijn behoeften kenbaar maken. Het stellen van doelen resulteert in motivatie, focus en betrokkenheid en daarmee in gespreid leiderschap.

5.3 Deelvraag 3

‘In hoeverre hebben werkvormen waarbij samenwerking tussen PLG leden gevraagd wordt een positief effect op de zelfsturing en het gespreid leiderschap?’

De inzet van verschillende werkvormen verhoogt de effectiviteit van het leerteam, vergroot de betrokkenheid van de individuele PLG-leden en draagt in positieve zin bij aan de zelfsturing en gespreid leiderschap. Een leider stuurt aan op samenwerking, omdat dit een cruciale factor is in prestaties van een team (Derksen, 2017; Kessels, 2015). Om samenwerking op verschillende manieren te faciliteren binnen het leerteam heb ik werkvormen ingezet die naast het vragen van samenwerking, ook een bijdrage leverden aan het gezamenlijk doel of het doel van de structuur (Förre, Jansen, & Kenter, 2004). De ingezette werkvormen hebben ervoor gezorgd dat alle PLG-leden actief betrokken waren bij het onderwerp (Bruns & Bruggink, 2016). P4 benoemt dat haar betrokkenheid overduidelijk is toegenomen door de inzet van werkvormen. Op de videobeelden was te zien dat er een gelijkwaardige inbreng was tijdens de werkvorm door de individuele PLG-leden. Vanuit de beeldopnames is te zien dat werkvormen die ingezet worden bij de structuren exploreren en maken, een positief effect hebben op het leerteam. De verklaring hiervoor is dat de individuele inbreng hoog is en de werkvorm bijdraagt aan het behalen van het gezamenlijk doel (Förre, Jansen, & Kenter, 2004). De teamleider constateert gedurende het observeren dat PLG-leden tijdens werkvormen meer ruimte krijgen om met ideeën en oplossingen te komen en dat er wordt gestimuleerd om samen dingen te bedenken en naar oplossingen te zoeken.

Er kan geconcludeerd worden dat het inzetten van werkvormen de effectiviteit van een leerteam verhoogt. De reden hier voor is dat de inzet van ieder individu wordt vergroot (leiderschap) en de werkvormen bijdragen aan het behalen van het gezamenlijk doel (zelfsturing).

5.4 Onderzoeksvraag

‘Hoe kan een professionele leergemeenschap zich ontwikkelen tot een zelfsturende leergemeenschap, waarbinnen sprake is van gespreid leiderschap?’

In dit onderzoek is duidelijk geworden dat de gedragingen en interventies die zijn gekozen op basis van het theoretisch kader (hoofdstuk 2) en terug te vinden zijn in de beantwoording van de drie

deelvragen (hoofdstuk 3 en 4), een positief effect hebben op de zelfsturing en het gespreid leiderschap van een professionele leergemeenschap.

Wanneer een voorzitter/begeleider van een leerteam een vaste structuur aanreikt voor de bijeenkomsten, geeft dat duidelijkheid aan de bijeenkomst en focus tijdens de bijeenkomst (Bruns & Bruggink, 2016). Door ervoor te zorgen dat alle PLG-leden hun stem mogen laten horen met betrekking tot de inhoud van de bijeenkomst, vergroot het persoonlijk leiderschap van de PLG-leden (Bruns & Bruggink, 2016). De inzet van verschillende werkvormen is belangrijk om gespreid leiderschap te bewerkstelligen. Werkvormen vragen samenwerking, individuele betrokkenheid en dragen bij aan het behalen van het gezamenlijk doel (Förre, Jansen, & Kenter, 2004; Bruns & Bruggink, 2016). Door als begeleider een onderzoekende houding aan te nemen binnen het leerteam en vanuit deze houding vragen te stellen, wordt er bij PLG-leden op aangestuurd om na te denken, vragen te stellen en tot verdieping te komen (Larock, 2015).

5.5 Discussie

Dit onderzoek draagt bij aan de ontwikkeling van een professionele leergemeenschap, waarbij zelfsturing en gespreid leiderschap op een positieve wijze vergroot worden. In mijn praktijk is dit schooljaar gestart met het werken in PLG's, waarin we als voorzitters en MT met elkaar praten over hoe we de PLG's zo optimaal mogelijk kunnen laten functioneren. De bevindingen uit dit onderzoek zijn helpend om het functioneren van de verschillende PLG's in de praktijk naar een hoger niveau te brengen. In de gehele stichting wordt op de verschillende scholen met PLG's gewerkt. De resultaten van dit onderzoek kunnen voor de andere scholen een bijdrage zijn in de ontwikkeling van de PLG's.

Het onderzoek is hoofdzakelijk gericht op mijn eigen begeleiding aan een leerteam. Ik had in dit onderzoek drie verschillende posities, te weten de positie van onderzoeker, van voorzitter (leider) en van PLG-lid. Het is niet altijd mogelijk geweest om gedurende het onderzoek deze 3 posities gescheiden te houden. In reflecties op de verschillende bijeenkomsten komen ook persoonlijke ervaringen aan de orde, wat niet altijd een objectief beeld schetst.

De data in het onderzoek is voornamelijk afkomstig van de PLG-leden en de teamleider. Aan hen is gevraagd om zo objectief mogelijk te kijken naar mijn wijze van begeleiden en de handelingen die daaruit voortvloeien. Desalniettemin is het niet te voorkomen dat persoonlijke meningen en ervaringen een rol hebben gespeeld in de antwoorden die zijn gegeven tijdens de interviews en het observatiegesprek.

Uit de vele theorieën die te vinden zijn over professionele leergemeenschappen, heb ik in dit onderzoek de keuze gemaakt om gedragingen en interventies in te zetten waar door meerdere auteurs over werd geschreven. Ik heb ook gekozen voor gedragingen en interventies die, mijns inziens, op korte termijn resultaat zouden opleveren. Het aannemen van een onderzoekende houding is vanuit de theorie belangrijk gebleken, maar in de uitvoering van het onderzoek onvoldoende tot uiting gekomen. Als ik het anders aan zou mogen pakken, dan zou ik kiezen voor minder aspecten waardoor ik tot meer verdieping van de gekozen aspecten kon komen in de bijeenkomsten.

5.6 Aanbevelingen

Het inzetten van werkvormen en daarmee het bevorderen van samenwerking is van belang om tot een grotere mate van zelfsturing en gespreid leiderschap te komen in een leerteam. Als begeleider van een leerteam is het je taak om hier op aan te sturen. Het resultaat van deze sturing is dat je daarna een stapje terug kunt doen als begeleider en het team zelfsturend verder werkt gedurende

de bijeenkomst. Stuur elke bijeenkomst aan op minimaal 1 werkvorm om samenwerking en persoonlijk leiderschap te vergroten.

Vergroten van gespreid leiderschap binnen een leerteam is in dit onderzoek tot positieve ontwikkeling gekomen. Er wordt binnen het leerteam een toename ervaren van het persoonlijk leiderschap. Dit onderzoek is gericht op mijn leerteam en positieve ervaringen zal ik delen met de voorzitters van de andere leerteams. Vervolgonderzoek kan gericht zijn op het inzetten van de interventies en gedragingen door de voorzitters in de andere leerteams.

In dit onderzoek heb ik mijn rol als voorzitter onderzocht en interventies ingezet om mijn leerteam beter te kunnen begeleiden. Het aannemen van een onderzoekende houding levert een positieve bijdrage aan de zelfsturing van een leerteam (Larock, 2015) en (Mentink, 2013). Als voorzitter van een leerteam heb ik ervaren dat het aannemen van een onderzoekende houding een uitdaging is. De aanbeveling aan het MT is om ook de andere voorzitters zich hierin te professionaliseren om zo tot een grotere mate van zelfsturing te kunnen komen.

Breng als voorzitter van een leerteam structuur aan in de bijeenkomst. Een vaste structuur biedt houvast en geeft focus (Bruns & Bruggink, 2016). Door, als onderdeel van de vaste structuur, gezamenlijk de inhoud van de agenda te bepalen groeit de motivatie van de PLG-leden. De bijeenkomsten kunnen effectiever ingevuld worden, omdat alle leden op de hoogte zijn van de inhoud. Er ontstaat op deze manier ruimte om aandacht te hebben voor de zelfsturing en het gespreid leiderschap.

Geraadpleegde literatuur

- Bruns, M., & Bruggink, M. (2016). *Starten met een Professionele LeerGemeenschap*. Rotterdam: Bazalt.
- Covey, S. (2010). *The Seven Habits Of Highly Effective People*. Business contact.
- Derksen, K. (2017). De invloed van leiderschap op teamsucces. *Opleiding en Ontwikkeling*.
- Förrer, M., Jansen, L., & Kenter, B. (2004). *Coöperatief leren voor alle leerlingen*. Amersfoort.
- High Performing Schools-Teamtraject*. (2017). Opgehaald van Academica business college: <https://academicabusiness.college/leergangen/high-performing-schools-teamtraject/>
- Hulsbos, F., & e.a. (2017). Gespreid leiderschap. *De staat van de schoolleider*.
- Karels, M. (2017, juli 11). *Leiderschap en leiderschapsstijlen*. Opgehaald van Wij-leren: <https://wij-leren.nl/leiderschapsstijlen.php>
- Kessels, J. (2015). De vele verschijningen van leiderschap. *Opleiding en Ontwikkeling*.
- Keulen, H. v., & e.a. (2015). Professionele leergemeenschappen in onderwijs en lerarenopleiding. *Tijdschrift voor lerarenopleiders*.
- Korthagen, F. (2007). Kwaliteit van binnenuit als sleutel van professionele ontwikkeling. *Tijdschrift voor lerarenopleiders*.
- Lange, R. d., Schuman, H., & Montessori, N. (2011). *Praktijkgericht onderzoek voor reflectieve professionals*. Apeldoorn: Garant.
- Larock, Y. (2015). Cocreatief leiderschap realiseren. *Impuls*.
- Loeffen, E., & Springer, M. (2009). Eigenaarschap van docenten in de schoolontwikkeling. In E. Loeffen, & e.a., *De leraar centraal*. 's Hertogenbosch.
- Meester, E. (2016). Leren en leiding geven doe je samen. *Van twaalf tot achttien*.
- Mentink, R. (2013). Sturen op zelfsturing. *Basisschool Management*.
- Mulder, P. (2012). *Situationeel Leiderschap Model (SLM)*. Opgehaald van Toolshero: <https://www.toolshero.nl/leiderschap/situationeel-leiderschap/>
- Schildkamp, K. (2012). *Onderzoek in de school ter discussie*.

Bijlagen

Bijlage 1 – Logboek

Bijlage 2 – Observatieformulier

Bijlage 3 – Vragen interview

Bijlage 4 – Voorbeeld agenda met vaste structuren

Bijlage 5 – Ingezette werkvormen

Bijlage 1 Logboek

Datum	Doel	Feitelijke informatie	Reflectie
21 maart '18 Gesprek teamleider	Afstemmen observatielijst teamleider.	- Besproken welke gedragingen ik ga inzetten tijdens de bijeenkomsten. - Besproken welke verwachtingen ik heb van de observaties en wat de tijdsplanning hiervoor is.	- Teamleider steunt het onderzoek en dat voelt fijn. - Open gesprek waarin ik goed kon aangeven wat ik nodig had van mijn teamleider in dit onderzoek.
22 maart '18 PLG bijeenkomst 1	Informerende werkwijze Structuur verhelderen Samenwerken bevorderen Reflecteren	- Verslag aan alle betrokkenen over doel van het onderzoek en nieuwe structuur van bijeenkomsten. - Ingezette werkvorm: tafelrondje (bijlage) - In groepjes van 3 samenwerken aan huidige onderzoeksonderwerp. - Terugkoppeling aan volledige PLG over status onderzoeksonderwerp en planning komende weken. - Terugblik op de bijeenkomst: wat heeft het ons gebracht? - Agenda in gezamenlijk overleg opgesteld voor de volgende bijeenkomst.	- PLG leden waren geïnteresseerd in mijn onderzoek, stelden vragen ter verduidelijking en hebben ingestemd met het maken van opnames. - Iedereen was betrokken en had inbreng tijdens het samenwerken. Ik heb sturing gegeven aan de samenwerkingsvorm en de rol van tijdsbewaker op me genomen. - Er werd genoemd dat deze bijeenkomst ons heeft gebracht dat we verder kunnen met het onderzoeksonderwerp en nieuwe inzichten verkregen over het onderwerp. - Ik heb gevraagd of de wijze van veel samenwerken en kort terugkoppelen fijn werkt. Hier werd positief op gereageerd. - De agenda is in overleg vastgesteld, agendapunten kwamen vanuit de PLG leden, ik vatte samen wat er werd gezegd.
12 april '18 PLG bijeenkomst 2	Vaste structuur voor de bijeenkomst	- Doel bepalen: bij aanvang van de bijeenkomst doorgenomen hoe de bijeenkomst eruit zal zien.	- De vaste structuur is goed terug te zien op de agenda, maar de agenda was niet meegenomen naar de bijeenkomst. Agenda moet voor de volgende keer

	Samenwerken bevorderen	- Agenda is opgesteld conform een vaste structuur (bijlage ..) - Door interne (school) veranderingen in de groepen 4, tijd genomen om hier over te praten in het leerteam. Dit was niet geagendeerd.	geprint aanwezig zijn of getoond worden op het digibord. - Soms is het noodzakelijk geplande activiteiten 'on hold' te zetten om tegemoet te komen aan de behoefte informatie over de dagelijkse gang van zaken met elkaar te bespreken. Het gezamenlijk doel benoemen is onvoldoende aan bod gekomen.
	Reflecteren	- Werkvorm: placemat. Werkvorm niet ingezet, er werd vanuit collega's een nieuw item aangedragen om te onderzoeken.	De werkvorm wilde ik inzetten om tot een verzameling van nieuwe ideeën te komen om te onderzoeken. Vanuit het leerteam nam zelf een collega het voortouw om een onderwerp aan te dragen. Hieruit blijkt een stukje eigenaarschap van de betreffende collega.
	Onderzoekende houding aannemen	- Agenda opstellen. Agenda voor volgende bijeenkomst in samenspraak opgesteld. - Samenvatten van de bijeenkomst.	Het verloop van de bijeenkomst was anders als gepland. Als voorzitter heb ik ervoor gekozen om de inbreng van collega's aan te moedigen en daardoor mijn geplande activiteiten los te laten. Aan het eind van de bijeenkomst is er een moment geweest waarop we hebben terug geblikt op de bijeenkomst en de betrokkenheid is groot om samen de agenda op te stellen. Iedereen denkt mee.
		- Veel geluisterd naar wat collega's vertelden. - Ideeën vanuit groep laten komen. - Vragen gesteld en samengevat.	Ik heb mij bewust meer op de achtergrond proberen te zetten tijdens deze bijeenkomst. Hierbij heb ik vooral gelet op het feit dat ik ideeën nog even voor me houd en niet te snel het woord neem. Voor mij resulteerde dit zichtbaar in het feit dat anderen dan het woord nemen en ideeën opperen (bijvoorbeeld bij het geven van de presentatie en het benoemen van een nieuw onderzoeksonderwerp).

19 april '18 PLG bijeenkomst 3	Vaste structuur voor de bijeenkomst	- Terugblik gedaan op de vorige bijeenkomst. Doorgenomen wat de uitkomsten waren en wat er deze bijeenkomst geagendeerd is. - Focus ligt op het schrijven van de aanbeveling en het in beeld brengen van de problemen bij begrijpend lezen. Voorzitter is hier aan het woord.	- Door terug te kijken naar wat we de vorige bijeenkomst gezamenlijk hebben besproken, wordt duidelijk waar de focus van de bijeenkomst op komt te liggen. Dit geeft duidelijkheid. Als voorzitter start ik de bijeenkomst op en zorg ervoor dat helder wordt wat de afspraken waren en wat er van iedereen verwacht wordt in de bijeenkomst.
	Samenwerken bevorderen	- Werkvorm placemat: in 2 groepen van 6 in beeld proberen te brengen waar we problemen ondervinden bij het begrijpend lezen. Na de werkvorm centrale uitwisseling. Iedereen is actief betrokken. Na de uitwisseling in 2 groepen uiteen om tot een probleemdefinitie te komen. Groepen 6 vormen een groep en groep 4/5 vormt een groep. De collega's van groep 6 werken eerst aan de aanbeveling. - Samenwerken in 2 kleinere groepen om tot een probleemdefinitie te komen.	- Ik stuur aan op de werkvorm 'placemat'. Collega's reageren enthousiast en zijn betrokken. Iedereen heeft een gelijkwaardig aandeel. Na het individueel beschrijven, wordt er eerst in kleine groepen tot een gezamenlijk probleem gekomen, waarna het in de hele groep uitgewisseld wordt. Ik geef als voorzitter sturing aan de tijdsbewaking. Het vormen van de twee groepen gebeurt door een idee van een collega. - Na de werkvorm gaan we in dezelfde 2 groepen uiteen. Ik geef de tijd aan, waarna de groepen zelf aangeven wat ze in die tijd gaan doen.
	Reflecteren	- Terugkoppeling op het proces: aanbeveling afronden is niet gelukt, collega's vragen om volgende week nog tijd te agenderen. De collega's van groep 4/5 hebben een probleemdefinitie en gaan voor volgende week een artikel zoeken. - Gezamenlijk de agenda van volgende bijeenkomst bepaald.	Een collega geeft aan dat het tijd is weer te verzamelen en af te sluiten. We koppelen als groepen aan elkaar terug wat we hebben gedaan. De collega's van groep 6 geven aan meer tijd nodig te hebben voor de aanbeveling en geven ook aan hoeveel tijd ze nodig denken te hebben. Ik benoem de uitkomsten van het overleg van groep 4/5, maar wordt daarbij aangevuld door mijn collega's. We stellen in gezamenlijk overleg de agenda op, waarbij een collega vraagt of de groepen 6 aan kunnen sluiten bij het onderzoek van de groepen 4

	Onderzoekende houding	- Vragen stellen - Minder persoonlijke inbreng	en 5. Ze geeft ook duidelijk aan waarom ze dit willen. Gezamenlijk besluiten we dat we verder onderzoek doen als 1 groepen. Door vragen te stellen heb ik geprobeerd mijn persoonlijke inbreng te verminderen en meer collega's ruimte gegeven om met ideeën te komen en kennis in te brengen. Daarin moet ik bewust meer afstand nemen en stil blijven, zodat andere collega's het initiatief nemen iets in te brengen. Door collega's eerst samen te laten werken met een gerichte opdracht, is merkbaar dat de individuele inbreng van collega's groter wordt en dat tijdens een centrale terugkoppeling iedereen kennis heeft om wat in te brengen. Het kaderen van de tijd en het 'wat te doen' werd door mij gestuurd.
26 april '18 PLG bijeenkomst 4	Vaste structuur voor de bijeenkomst Samenwerken bevorderen Reflecteren	- Terugblik op de vorige bijeenkomst en de daaruit voortkomende acties. - Focus voor deze bijeenkomst: aanbeveling schrijven en uitwisseling artikelen begrijpend lezen. - Maken: aan het werk met de aanbeveling en uitwisseling van de verzamelde artikelen m.b.t. begrijpend lezen. - Er wordt door de groep gekozen op welke manier er samengewerkt wordt. - Voor de reflectie is een samenwerkingsvorm door de voorzitter gekozen: éénwoordretro	De vaste structuur, het bevorderen van samenwerken hebben hun vaste plek gevonden in het functioneren van het leerteam. De vaste structuur biedt houvast voor de bijeenkomst, omdat iedereen weet wat we gaan doen. Door te reflecteren kijken we met elkaar terug naar de bijeenkomst. Wat hebben we gedaan en wat gaan we doen? Hoe vonden we het gaan? De gekozen werkvorm laat de PLG-leden in 1 woord aangeven hoe het is gegaan. De werkvorm draagt weinig bij aan het behalen van het gezamenlijk doel. Werkvormen zijn met name helpen als ze ingezet worden bij de fase van exploreren of maken. Ik ben nog snel geneigd de leiding te nemen binnen het leerteam. Voor de volgende bijeenkomst wil ik

	Onderzoekende houding aannemen.	- Terugblik op de bijeenkomst. Samenwerken verliep goed, heeft ons weer een stapje verder in het onderzoekstraject gebracht. De aanbeveling is afgemaakt en wordt verzonden naar het MT. - Gezamenlijk agenda voor de volgende bijeenkomst bepaald. - meer op de achtergrond getreden en afwachtende houding aangenomen om andere collega's uit te nodigen informatie te delen. - weinig verdiepende vragen gesteld.	mijn onderzoekende houding meer in gaan zetten door vragen te stellen aan collega's. Vragen die collega's tot nadenken zullen zetten en waardoor zij zich naar verwachting meer zullen verdiepen in het onderwerp wat behandeld wordt.
17 mei '18 PLG bijeenkomst 5	Vaste structuur voor de bijeenkomst Samenwerken bevorderen Reflecteren	- Agenda is vormgegeven volgens de vaste structuur. - Stand up: terugblik vorige bijeenkomst - Gezamenlijk doel wordt bepaald: Aanbeveling schrijven aan het MT met resultaten en aanbevelingen vanuit onderzoek en bepalen onderzoeksonderwerp nieuwe schooljaar. - Werkvorm Denken, delen, uitwisselen met de vraag: welk onderwerp wil je volgend jaar oppakken en waarom? - Afsluiten van het onderzoek. - Agenda opstellen volgende bijeenkomst.	Alle punten van de agenda komen aan bod. Alle PLG-leden zijn actief bij het opstellen van het gezamenlijk doel. Ik neem meer leiding in het formuleren van het doel, aangezien ik vanuit het MT zaken moet afronden en moet opstarten. Er wordt in 2 groepen van 3 gewerkt. Het delen van de onderwerpen vindt eerst in kleine groepen plaats. Er wordt in de kleine groepen besloten met welk onderwerp ze verder willen. Daarna delen we de 2 onderwerpen in het hele leerteam en wordt gezamenlijk besloten waar we volgend jaar als eerst mee aan het werk willen gaan: begripend lezen. -Ik bedank mijn collega's voor hun deelname aan het onderzoek. Het interview met betrekking tot de inhoud zal morgen plaatsvinden. - We stellen in overleg de agenda voor de volgende bijeenkomst op. In de 5 bijeenkomsten is dit echt

	Onderzoekende houding	- Vragen stellen n.a.v. de uitkomsten van de werkvorm. - Ruimte aan collega's gegeven om ideeën in te brengen.	een gezamenlijke verantwoordelijkheid geworden, waarin iedereen steeds meer inbrengt. Na het gezamenlijk doel de PLG-leden meer ruimte kunnen geven om invulling te geven aan de structuren. De werkvorm zorgde voor betrokkenheid en resulteerde in het feit dat ik minder behoefde te sturen en vragen kon stellen n.a.v. de uitkomsten.
17 mei '18 Gesprek teamleider	- Bespreken observatielijst (bijlage 2) - Bespreken aandachtspunten voor de volgende bijeenkomsten.	Mijn teamleider heeft naar aanleiding van het observatieformulier een verslag gemaakt, dit verslag bespreken wij. De data die hieruit voortkomt is te lezen in hoofdstuk 4. We bespreken dat ik mijn onderzoekende houding meer mag laten zien. Door het stellen van vragen aan mijn collega's kan het individuele initiatief en de onderzoekende houding vergroot worden.	Het was goed om te horen dat er merkbaar effect te zien is van de ingezette interventies. De onderzoekende houding mag een grotere rol krijgen. Ik herken dit, ik draag nog vaak ideeën aan en vind het lastig om dit te vervangen door het stellen van vragen. Ik geef aan dat ik zoekende ben naar de 'mate' van leiding nemen. Het voelt goed dat mijn teamleider zegt dat het feit dat ik de bijeenkomst start en afsluit is iets om zo te blijven doen.
18 mei '18 Interview na bijeenkomst 5	Dragen reflectie, het opstellen van de agenda en het bevorderen van samenwerking bij aan de mate van zelfsturing en gespreid leiderschap van het leerteam?	Alle collega's van het leerteam zijn aanwezig. De sfeer is goed en het interview (bijlage 3) wordt met audio opgenomen, zodat het interview terug te luisteren is voor de te verzamelen data. Iedereen antwoordt over in hoeverre zij de ingezette interventies als positief hebben ervaren. De data die voortgekomen is uit dit interview is te vinden in hoofdstuk 4.	De antwoorden die mijn collega's hebben gegeven voorzien mij van voldoende data. Op basis van de antwoorden heb ik kunnen nagaan op welke wijze interventies wel of niet hebben bijgedragen aan de bevordering van zelfsturing en gespreid leiderschap.

Bijlage 2 Observatieformulier



Startsituatie

Ontwikkelingsniveau leerteam: O1/O2

Leiderschapsstijl: S2

Doel: door interventies op gedragsgebied het leerteam ontwikkelen naar O3, waarbij leiderschapsstijl S3 ondersteunend is.

Er wordt ingezet op 3 gedragingen om het doel te bereiken:

1. Bevorderen van samenwerken
2. Reflectie
3. Onderzoekende houding aannemen

Bevorderen van samenwerken:

Bijeenkomst 1

De voorzitter doet beroep op samenwerking tussen teamleden. Ja/nee, ...

De voorzitter geeft sturing aan de wijze waarop samengewerkt wordt (de werkvorm wordt aangegeven). Ja/nee, ...

De samenwerking vergroot de betrokkenheid en de individuele inbreng van de teamleden. Ja/nee, ...

De voorzitter reflecteert aan het eind van de bijeenkomst op het proces, de samenwerking en het behalen van het doel.

Draagt het reflecteren bij aan de ontwikkeling van het leerteam? Ja/nee, ...

Bijeenkomst 2 tot en met 5

De voorzitter doet beroep op samenwerking tussen teamleden. Ja/nee, ...

De voorzitter geeft sturing aan de wijze waarop samengewerkt wordt. Ja/nee, ...

Draagt het reflecteren bij aan de ontwikkeling van het leerteam? Ja/nee, ...

De voorzitter neemt een meer *onderzoekende houding* aan. Dat wil zeggen dat de voorzitter minder inbrengt tijdens de bijeenkomst, minder oplossingen aandraagt en daardoor probeert de teamleden zelf met ideeën te laten komen. Draagt een onderzoekende houding bij aan gespreid leiderschap en zelfsturing?

Ja/nee,

Bijlage 3 Vragen interview

Vorbereiding:

Keuzes die gemaakt moeten worden over de inhoud en de aard van de vragen (Lange, Schuman, & Montessori, 2011).

Wat wil ik te weten komen? Doel van het interview is om te weten te komen of reflectie, opstellen van en invulling geven aan de agenda en het bevorderen van samenwerking bijdragen aan de mate van zelfsturing en gespreid leiderschap.

Wat voor soort vragen? Open of gesloten? Keuze voor open en gesloten vragen.

Wijze van vastlegging? Audio apparatuur.

Uitkomsten worden kwalitatief geanalyseerd

Vragen

Reflecteren

- Hoe ervaar je het reflecteren aan het einde van een bijeenkomst?
- Draagt reflectie aan het eind van de bijeenkomst bij aan de verbetering van het functioneren van het leerteam? Ja/nee, waarom?

Opstellen van de agenda

- Is er voor jou verschil merkbaar tussen het opstellen van de agenda door de voorzitter en het gezamenlijk opstellen van de agenda?
- Zo ja, kun je concreet maken wat dat verschil dan is?
- Zo nee, kun je concreet maken waarom het geen verschil maakt?
- Draagt het bepalen van het gezamenlijk doel bij aan de effectiviteit van de bijeenkomst?
- Is er sprake van gespreid leiderschap wanneer het doel gezamenlijk bepaald wordt?

Samenwerken bevorderen

- Stuurt de voorzitter tijdens de bijeenkomst aan op samenwerking tussen de teamleden?
- Draagt samenwerken in kleine groepen bij aan jouw betrokkenheid? Hoe komt dat?
- Is de inbreng van de individuele teamleden groter als er samengewerkt wordt?
- Hoe merk je dat concreet?

PLG-bijeenkomst

12 april 2018

16:00-17:00

Lokaal groep 6

Deelnemers: Riet, Anne-Marieke, Sanne, Quinty, Britt en Jessica

Leesmateriaal:

Benodigheden: Reader datateammethode

Agendapunten

Onderwerp	Presentator	Beschikbare tijd
✓ Stand up: Wat hebben we gedaan? Waar liepen we tegenaan? 2 presentaties van de lesson study's		20 minuten
✓ Exploreren: Doel bepalen – wat gaan we doen? Probleem definiëren Werkvorm: placemat		10 minuten
✓ Maken: aan het werk met stap datateammethodiek		20 minuten
✓ Retro: terugblik op de bijeenkomst (proces en kwaliteit) Vervolgacties en taakverdeling		10 minuten

Bijlage 5 Ingezette werkvormen

Bijeenkomst 1: tafelrondje

Stand up opdracht: wat hebben jullie gedaan sinds de vorige bijeenkomst?



Tafelrondje

1. Pak voor je team één vel papier en één pen.
2. Luister naar de opdracht
3. Kies met de leerlingkiezer wie begint
4. Om de beurt schrijf je op
5. Stap 4 herhalen tot de tijd om is

Bijeenkomst 2 en 3: placemat

Exploreren opdracht: Welke problemen worden ondervonden t.a.v. begrijpend lezen in de groepen 4, 5 en 6?

Placemat

1. Je krijgt een opdracht van je juf of meester.
2. Denk zelf na over de opdracht.
3. Schrijf je antwoord in je eigen vak.
4. Overleg met je groepje en probeer samen tot een antwoord te komen.
5. Het antwoord van het groepje schrijf je in het middelste vak.



Bijeenkomst 4

Reflectie opdracht: wat heeft deze bijeenkomst je gebracht/ hoe heb je de bijeenkomst ervaren?

6.5 Retro

Werkvorm: Eenwoordretro

Idee

Soms heb je maar weinig tijd voor een retro. De Eenwoordretro kan in 5 minuten worden gedaan. Alle deelnemers formuleren in één woord hoe zij de bijeenkomst hebben ervaren. Daarmee heb je als begeleider een beeld van hoe mensen erin staan en hebben de deelnemers de kans om te laten horen wat ze ervan vonden.

Doel

Van elkaar horen hoe iedereen de sessie heeft ervaren.

Aanpak

1. Ga in een cirkel zitten. Geef iedereen een lege kaart en een stift. Vraag iedereen in één woord aan te geven hoe hij of zij de sessie heeft ervaren. De vraagstelling is dus vrij open, maar dat is ook de bedoeling. Geef hiervoor één minuut de tijd. Schrijf ook zelf een woord op.
2. Vraag iedereen zijn of haar woord te laten zien. Meestal geeft iemand er nog een korte toelichting bij, dat is prima. Je hoeft er niet op te reageren. Accepteer het zoals het is. Ook als begeleider geef je aan hoe je de bijeenkomst hebt ervaren.
3. Sluit af en bedank de deelnemers voor hun komst.

Bijeenkomst 5

Denken - Delen - Uitwisselen

1. Je krijgt een opdracht of een vraag
2. Denk zelf en alleen na
3. Overleg met je maatje of je groepje
4. Wissel je antwoord uit met de klas



www.jufantonia.blogspot.com