



TEAMCOMMUNICATIE BIJ HET CREËREN VAN EEN VEILIGE EN ORDELIJKE OMGEVING

30-03-17

Karel Hexspoor

2211602

Onderzoeksdocent: Nick Dunlop

Domeinexpert: Hans van Doremalen

User

Inhoud

Samenvatting.....	3
1. Probleemanalyse	4
1.1 Aanleiding en context.....	4
1.2 Probleemstelling.....	5
2. Theoretisch kader.....	6
2.1. Veiligheid.....	6
2.2. Passend Onderwijs	6
2.3. Nieuwe vaardigheden in het toekomstgericht onderwijs.....	7
2.4. Het kind centraal	8
2.5. De leerkracht centraal	9
2.6. Ouderbetrokkenheid	9
2.7 Professionele teamontwikkeling	10
2.8 Onderzoeksvragen.....	11
3. Opzet van het onderzoek	12
3.1 Beschrijving en verantwoording van dataverzameling	12
3.2 Respondenten	12
3.3 Instrumenten.....	13
3.3.1 Enquête	13
3.3.2 Interview.....	14
3.4 Wijze van data-analyse.....	14
4. Resultaten.....	15
4.1 In hoeverre zijn de doelen voor het realiseren van een veilige en ordelijke omgeving die door Basisschool X gesteld zijn bekend bij de respondenten?	15
4.2 Op welke manier zetten leerkrachten zich in om de route die de casusschool heeft opgesteld mede te realiseren?.....	16
4.3 In hoeverre zijn leerkrachten het eens met de gestelde doelen?.....	17
4.4 Waar vinden leerkrachten dat de krachten liggen op het gebied van een veilige en ordelijke omgeving?	18
5. Conclusies en aanbevelingen	19
5.1 Conclusies.....	19
5.1.1 Conclusies deelvragen	19
5.1.2 Conclusies hoofdvraag.....	19
Conclusie 1.....	19
Conclusie 2.....	20
Conclusie 3.....	20

5.2 Kritische reflectie op onderzoekproces.....	21
5.3 Praktische opbrengst en aanbevelingen	22
5.3.1 Aanbeveling 1. Leerkrachten gebruik laten maken van elkaars talenten.	22
5.3.2 Aanbeveling 2. Organiseer collegiale consultaties.....	22
5.3.3 Aanbeveling 3. Organiseer doelgericht feedback-gesprekken.....	23
5.3.4 Aanbeveling 4. Doelgericht de regie van leerlingen versterken.	23
Bibliografie	25
Bijlagen	27
Bijlage 1 Enquête	27
Enquête	29
Bijlage 2 Leidraad interview	30
Interview.....	30

Samenvatting

Het doel van dit onderzoek is te onderzoeken wat het team nodig heeft aan interventies bij de invoering van de nieuwe aanpak op het gebied van een veilige en ordelijke omgeving. Vanuit de bestudeerde theorie en probleemanalyse is de volgende hoofdvraag geformuleerd: 'In hoeverre zijn de vier voorwaarden voor een goede communicatie (Spijkerman & Spijkerman, 2010) zoals genoemd door het boek (focus, route, drive en verbondenheid) aanwezig op de casusschool?'

Om de hoofd- en deelvragen te beantwoorden is een enquête afgenomen en zijn interviews uitgevoerd. Uit analyses blijkt dat het team sterk is in het doelgericht werken. Het team ervaart dat teamleden met volle aandacht achter het doel staan en hierop gericht blijven. Het team geeft het werk gezamenlijk richting (Spijkerman & Spijkerman). De talenten en behoeften komen in het team nog niet voldoende tot hun recht. De verbondenheid wordt op clusterniveau wel, maar in het gehele team onvoldoende ervaren. De teamleden vinden het moeilijk elkaar professioneel aan te spreken.

Aanbevolen wordt de kwaliteiten van het team, namelijk de kracht van de gezamenlijke focus, te gebruiken bij het werken aan de aanbevelingen (PI-Educatie, 2008). Deze aanbevelingen zijn: Maak gebruik van elkaars talenten, organiseer collegiale consulatie, organiseer doelgericht feedbackgesprekken, versterk doelgericht de regie van leerlingen door samen doelen te stellen en daar samen aan te werken. Centraal staat de basishouding van het team van Basisschool X. Het is de relatie onderling en de relatie richting de leerlingen die maakt dat het creëren van een veilige en ordelijke omgeving een succes wordt.

1. Probleemanalyse

1.1 Aanleiding en context

De samenleving focust zich naast kennis en begrip steeds meer op houding en vaardigheden (Oomes, Bosman & Langerak, 2014). Om dit te realiseren is het de ambitie voor iedere school om de komende jaren onderwijs te geven dat meer adaptief en activerend is. Het onderwijs richt zich niet alleen op het verkleinen van achterstanden maar is juist gericht op het uitdagen van talent waarbij de leerling centraal staat. Een veilige omgeving is hiervoor een vereiste. Op dit moment is in het onderwijs veel aandacht voor veiligheid op scholen. Werken aan veiligheid is sinds 1 augustus 2015 een wettelijke plicht (PO-raad, 2014). Om een omgeving te creëren waar voor leerlingen eenduidige waarden en normen gelden, is het nodig dat leerkrachten grip krijgen op leerlingen met grensoverschrijdend gedrag (PO-raad). Leerkrachten zoeken handvatten voor leerlingen en ouders om bewust te leren respectvol om te gaan met elkaar. Leerkrachten worden geacht in staat te zijn leer-, opgroei- en opvoedproblemen vroegtijdig te signaleren, te screenen en de ontwikkeling van deze problematieken te volgen en te monitoren. Leerkrachten hebben nieuwe expertise nodig om ouders en leerlingen actief mee te nemen in het leerproces van het kind (Forrer & Kenter, 2000).

In de samenleving is sprake van toenemende mate van individualisering (Oomes, Bosman & Langerak). De traditionele samenleving verdwijnt met haar vaste structuren in gezag, sociale verhoudingen en opvattingen steeds verder uit het zicht (Platform Onderwijs2032, 2016). De samenleving verlangt meer samenwerkingsvaardigheden (Oetelaar, 2012). Maatschappelijke onrust komt de school binnen (Platform Onderwijs2032, 2016). De integratie van het individu in de samenleving en het besef van maatschappelijke verantwoordelijkheid worden steeds groter. Door de invoering van passend onderwijs (Mijland, 2014) blijven leerlingen met gedragsproblematiek op de basisschool. Doordat leerlingen in de basisschool in de reguliere groepen blijven vraagt dit om afstemming en maatwerk binnen en buiten de school. Daarbij leiden technologische ontwikkelingen tot structurele veranderingen in de samenleving en hierdoor in het toekomstgericht onderwijs (Platform Onderwijs2032, 2016). Om in te spelen op deze veranderende maatschappij voor leerlingen en leerkrachten, wordt gezocht naar een aanpak waarin elk kind zich veilig voelt (PO-raad). Communicatie in teams is een complex proces omdat de inhoud centraal staat en niet het proces (Spijkerman & Spijkerman). Het is belangrijk dat een team het communicatiegedrag afstemt op wat zich voordoet en daarop stuurt (Spijkerman & Spijkerman).

De basisschool waar dit onderzoek plaatsvindt, is de enige basisschool in een dorp van circa 5.000 inwoners. De school bestaat uit ongeveer 500 leerlingen en 40 personeelsleden. Gezamenlijk met een kinderdagverblijf en peuterspeelzaal vormt het een brede school. De school biedt onderwijs aan 19 groepen. In zes groepen wordt lesgegeven door full-timers, in de andere groepen door parttimers. Twee groepen zijn gecombineerde leerjaargroepen. De directie heeft een werkgroep 'Gedrag' geformeerd. Deze bestaat uit de intern begeleiders, specialist gedrag en de adjunct-directeur. Het team heeft in het schooljaar 2014-2015 tijdens een missie-visie traject vijf kernwaarden vastgesteld van de school. Deze kernwaarden zijn: veiligheid, autonomie, passie, samenwerking en creativiteit. De kernwaarde 'veiligheid' staat centraal in dit onderzoek.

Uit de inventarisatie van interventies tijdens een clustervergadering komt naar voren dat de leerkrachten anders handelen en denken over het grensoverschrijdend gedrag van de leerlingen en over de interventies. Leerkrachten geven aan last te hebben van het grensoverschrijdend gedrag van de leerlingen en dat dit van negatieve invloed is op het werkplezier. Doordat leerlingen niet altijd een veilig klimaat ervaren, wordt het leren beïnvloed. Basisschool X wil een veilig klimaat op school kunnen waarborgen. Vanuit deze kernwaarde is door de werkgroep 'Gedrag' een aantal nieuwe schoolregels vastgesteld met behulp van de input van het team. De werkgroep voert de aanbevelingen over het tot stand brengen van een veilige en ordelijke omgeving van Marzano (2014) stapsgewijs uit. Basisschool X is geholpen als duidelijk is wat door de directie en het team in gezet kan worden om te zorgen voor een veilige en ordelijke omgeving.

1.2 Probleemstelling

Vanuit de kernwaarde 'veiligheid' wordt een gezamenlijke, concrete invulling gezocht voor gestelde regels en routines. Het is belangrijk dat de communicatie die leerkrachten hebben op het gebied van een veilige en ordelijke omgeving duidelijk wordt. De manier op hoe het team het beste begeleid kan worden is dan helder om een veilig pedagogisch klimaat te kunnen realiseren. Het doel van dit onderzoek is te onderzoeken wat het team nodig heeft bij de invoering van de nieuwe aanpak op het gebied van een veilige en ordelijke omgeving. Het onderzoek focust zich op het onderzoeken van de teamcommunicatie.

2. Theoretisch kader

In dit hoofdstuk worden de kernbegrippen uit de probleemanalyse theoretisch onderbouwd. Het theoretisch kader beschrijft achtereenvolgens wat het wettelijk kader is (2.1) en met welke ontwikkeling scholen te maken hebben met betrekking tot Passend Onderwijs (2.2). Daarbij worden nieuwe vaardigheden in toekomstgericht onderwijs (2.3) beschreven. Daarna worden deze nieuwe vaardigheden vanuit het perspectief van de leerling (2.4), de leerkracht (2.5) en de ouder (2.6) beschreven. Vervolgens is het van belang inzicht te krijgen in de wijze waarop de professionele teamontwikkeling begeleid kan worden. (2.7). Passende interventies, begeleiding en ondersteuning kunnen dit proces succesvol maken. Aan de hand van relevante literatuur worden heersende opvattingen vergeleken om zo de betekenissen en onderlinge relaties vast te leggen.

2.1. Veiligheid

In 'De Wet Veiligheid op school' (PO raad) is opgenomen, dat scholen een inspanningsverplichting hebben een veilige schoolomgeving te waarborgen. Om een sociaal veilig klimaat te creëren hebben scholen de opdracht een aantal met elkaar samenhangende interventies te garanderen. Galenkamp (2007) stelt dat sociale veiligheid betekent dat het kind zich veilig voelt in de groep waar het zich in bevindt. Dit verklaart waarom het zo belangrijk is hier aandacht voor op te eisen in de scholen. Nu de 'wet sociale veiligheid op school' in werking is getreden, is het de opdracht voor scholen zich actief in te zetten deze veiligheid te waarborgen. De sociale veiligheid op school is gebaat bij een sfeer waarin harmonie en respect centraal staan. Een open en ondersteunende cultuur, waarin leerlingen een eigen verantwoordelijkheid hebben, bevordert het welbevinden en vermindert problematisch gedrag. Het is daarbij belangrijk dat leerlingen, personeel en ouders zich bewust zijn van de kernwaarde 'veiligheid' en dat de daarvan afgeleide normen en regels die in de school gelden worden nageleefd. Galenkamp beschrijft dat het belangrijkste is dat het lerarenteam en de schoolleiding bereid zijn zich aan dezelfde regels te houden en elkaar erop aan te spreken wanneer deze worden overschreden. Een ander geluid is te horen in het rapport (Inspectie van het Onderwijs, 2016) over de staat van het onderwijs in Nederland van de OESO, de organisatie van 35 rijke landen. Hier wordt gepleit voor de terugkeer van discipline binnen het schoolgebouw. Bij alle vernieuwingen in het onderwijs in de afgelopen decennia, is de discipline het slachtoffer geworden. Bij het creëren van een open cultuur en feedback is voorzichtigheid geboden. Experimenteren kan en moet, maar moet vooral ten goede komen aan beter onderwijs voor leerlingen. Het is raadzaam te bekijken of werkwijzen voldoende begeleid zijn door wetenschappelijk onderzoek.

2.2. Passend Onderwijs

In de Staat van het Onderwijs (2016) wordt aangegeven hoe de ondersteuning op verschillende manieren kan worden ingericht. Dit wordt aan de individuele scholen overgelaten. Passend onderwijs betekent dat leerkrachten nieuwe bekwaamheden moeten ontwikkelen om leerlingen te helpen met uiteenlopende behoeften en mogelijkheden. Mijland stelt dat kinderen met een speciale onderwijsbehoefte het recht hebben als normaal gezien te worden. De vraag: 'Vertel me wat je nodig hebt', staat centraal en niet de diagnose en handelingsplannen.

Verklaringen helpen leerkrachten niet en versterken het gevoel bij kinderen niet bij de groep te horen. Een groep wordt sterk als het ervaart dat van onderlinge verschillen geleerd kan worden, waarbij kinderen niet buiten gesloten worden. Afspraken met kinderen worden gestuurd door hier positief op te reflecteren met het kind. Kinderen ondersteunen elkaar met verschillende talenten. Van Loon (2016) geeft aan dat het bewust nadenken over hoe de relatie met kinderen vormgegeven wordt, helpt om beter aan te kunnen sluiten bij de verschillende onderwijsbehoeften van de leerlingen. Kinderen zijn verschillend en ontwikkelen zich in sociaal-emotioneel opzicht anders. Om aan de onderwijsbehoeften te werken, is een onderwijskundige, zinvolle relatie tussen leerkracht en kind de basis.

Onderzoek (Mooij, 2016) wijst uit dat bij het begin van de basisschool vierjarige kinderen soms in ontwikkelingsleeftijd al vijf jaar uiteen kunnen lopen. Het is de vraag hoe passend onderwijs de continue ontwikkelingsvoortgang van de ontwikkelingsprocessen kan realiseren. Zelfregulerend bezig kunnen zijn, is van belang om tevens de taakuitvoering mogelijk te maken. Hier hoort een organisatie-model bij met het doel dat elke leerling zich aantoonbaar optimaal kan ontwikkelen en de organisatie dit preventief en optimaal ondersteunt. Dit vraagt van de school groepsindelingen die organisatorisch flexibel zijn en afhankelijk van de pedagogische, psychologische en didactische mogelijkheden en bedoelingen. Vanuit de schoolpraktijk kan een ander, relatief passender onderwijssysteem worden ontwikkeld.

2.3. Nieuwe vaardigheden in het toekomstgericht onderwijs

Het huidige onderwijsdebat richt zich onder meer op de vraag welke kennis en vaardigheden van belang zijn leerlingen voor te bereiden op een snel veranderende maatschappij. Veel van deze vaardigheden worden samengevat onder de noemer '21^e-eeuwse vaardigheden'.

De Stichting Leerplanontwikkeling (2014) beschrijft de 21^e-eeuwse vaardigheden die leerlingen nodig hebben om te leren. In het kader van dit onderzoek spelen hierbij de sociale en culturele vaardigheden een rol. Hoe leert een kind constructief communiceren en anticiperen op verschillende sociale situaties en hoe herkent het kind de gedragscodes in verschillende sociale situaties. Daarnaast speelt de vaardigheid zelfregulering een rol. Oetelaar spreekt over de vaardigheden 'samenwerking' en 'sociale en culturele vaardigheden'. Oetelaar benoemt hierbij dat de nadruk bij deze vaardigheid ligt op de kwaliteit van samenwerking. Het sociale bewustzijn is de mate van inzicht in de sociale omgeving. Hierbij hoort het rekening houden met elkaar en het inschatten van de positie ten opzichte van anderen. Een interventie om het sociaal bewustzijn te vergroten heeft het meest succesvol als het inlevingsvermogen wordt aangesproken. In het onderwijs waarin 21^e-eeuwse vaardigheden een belangrijke rol hebben, wordt van de leerkracht een coachende rol verwacht. Leerlingen dragen bij het leren meer eigen verantwoordelijkheid. In de nota Ons Onderwijs in 2032 (2016) wordt gesteld dat toekomstgericht onderwijs niet mogelijk is wanneer niet geïnvesteerd wordt in de professionele ontwikkeling van leerkrachten om de school anders in te richten. Het onderzoek sluit hierbij aan omdat onderzocht wordt wat leerkrachten nodig hebben om het positieve schoolklimaat te versterken. Op deze manier wordt een basis gelegd om het onderwijsaanbod in te richten naar de behoeften, ambities en persoon van de leerlingen (Platform Onderwijs2032, 2016).

2.4. Het kind centraal

Sociaal-emotionele ontwikkeling heeft volgens Pont (2013) twee belangrijke sporen: het zelfbewustzijn en het sociaal bewustzijn. Het zelfbewustzijn heeft betrekking op de mate waarin een kind inzicht heeft in zijn capaciteiten en beperkingen. Het sociaal bewustzijn draait om het aangaan van relaties met de omgeving. Kinderen ontwikkelen een moreel besef, hetgeen zich vertaalt naar moreel gedrag. Verschillende onderdelen van moreel gedrag zijn morele regels, conventies en persoonsgebonden ideeën. Wanneer een kind leert naar eigen gedrag te kijken en zelf bij te dragen aan de oplossing van een probleem leert het kind moreel besef. Verantwoordelijkheidsgevoel of het gevoel dat een kind invloed heeft op de situatie maken een kind toegankelijk nieuw gedrag te leren. Het is dus belangrijk kinderen zelf verantwoordelijk te maken voor het oplossen van problemen. Dawson & Guare (2016) spreken van emotieregulatie. Emotieregulatie is de vaardigheid emoties te leren beheersen, zodat doelen bereikt kunnen worden, taken kunnen worden voltooid of gedrag kan worden gecontroleerd en aangestuurd. Op basisscholen krijgen kinderen met een zwak ontwikkelde emotieregulatie vaak problemen op sociaal vlak. Kinderen vinden het lastig om te delen en kunnen slecht tegen verlies. Pont omschrijft dit als zelfmanagement. Zelfmanagement is de vaardigheid van kinderen de baas te zijn over eigen emoties en eigen gedrag te beïnvloeden. Pont maakt hierbij onderscheid tussen de primaire en secundaire emoties. Zelfbeheersing is volgens Pont een voorwaarde voor een gezonde emotionele ontwikkeling. Deze kan versterkt worden door het geven van complimenten, het stellen van doelen met het kind (Dawson & Guare).

Executieve functies zijn vaardigheden die mensen nodig hebben taken uit te voeren (Dawson & Guare, 2016). Een van die executieve functies is respons-inhibitie. Respons-inhibitie is het vermogen van mensen na te denken en de neiging te weerstaan iets te doen voordat de situatie beoordeeld is (Dawson & Guare). De maatschappij geeft tieners steeds meer vrijheid wat betreft tijdsbesteding en keuze van vrienden. Dawson & Guare stellen dat deze afname van controle aanleiding kan zijn tot slechte beslissingen. Dit risico is te verkleinen door kinderen actief te helpen met het leren beheersen van impulsen.

De mens is geneigd zich te conformeren aan de andere mens en is bereid daarvoor zijn eigen waarneming los te laten (Mijland). Daardoor ontstaan klassen waarin leerlingen zich niet geheel laten zien en zich aanpassen aan de regels van het systeem. Het accent ligt op het verband tussen de zelfregulatie en de ondersteuning die hierbij nodig is. Door de focus te leggen op zelfregulatie werken zowel Dawson & Guare en Pont mee aan de kracht van het zelfmanagement en het zelf regie nemen. Afstemmen op het kind is hierbij heel belangrijk. Om regie te versterken van leerlingen wordt leerlingen aangeleerd zelf aan te geven wat nodig is (van Loon). Niet door overal een oplossing voor te hebben, maar door kinderen zelf te laten nadenken over wat kinderen nodig vinden. Marzano onderbouwt waarom het zo belangrijk is dat kinderen leren doelen te stellen.

2.5. De leerkracht centraal

Leerkrachten willen dat kinderen zich gelukkig voelen en zich optimaal ontwikkelen (van Herpen, 2013). Leerkrachten vinden het moeilijk de volledige verantwoording van eigen handelen te herkennen. Hoe beter een leerkracht zichzelf kent, hoe beter het kind begrepen wordt. Kelchtermans (2009) spreekt over het professionele zelfverstaan. De morele keuzes die een leerkracht maakt, zijn nooit neutraal. Van Herpen verwijst naar het geheel van opvattingen dat een leerkracht over zichzelf heeft en dat bepaald wordt door zijn biografisch perspectief. Voor een goede beroepsuitoefening zijn naast de vaardigheden, de kernkwaliteiten van een leerkracht belangrijk (Korthagen, 2011). Als iemand handelt vanuit zijn of haar kwaliteit, dan wordt de omgeving positief beïnvloed. Relationale verbondenheid ontstaat wanneer een leerkracht zichzelf en zijn kernkwaliteiten durft te laten zien. Een leerkracht die zichzelf vertrouwt, kan vertrouwen geven. Marzano stelt dat de werkzaamheid van interventies samenhangt met de relatie een leerkracht als basis neerzet in de klas. Hier sluit Hattie (2011) op aan. Hattie laat zien dat naast de aanleg van leerlingen de mentale instelling van een leerkracht essentieel is: het vermogen van een leerkracht een krachtig leerklimaat neer te zetten. Hoe een leerkracht zich hierin kan ontwikkelen, wordt in een preventieve concrete aanpak besproken in het boek Groepsplan Gedrag (van Overveld, 2012). Een leerkracht leert na te denken over dat wat een leerkracht nodig heeft en ontwikkelt daardoor meer zelfvertrouwen en overwicht.

De opsplitsing van het leerkrachtschap (Slooter, 2013) in rollen maakt het voor leerkrachten eenvoudiger vaardigheden te oefenen. De rol van pedagoog zorgt voor het veilige schoolklimaat. Hierin worden concrete reflectievragen benoemd over (belemmerende) overtuigingen die effectief gedrag in de weg kunnen staan. Van Loon geeft bouwstenen aan bij klassenmanagement en werkt deze met behulp van voorbeelden en kijkwijzers uit. Het boek De vijf rollen van de leraar (Slooter) leert dat een leerkracht vijf rollen vervult: gastheer, presentator, didacticus, pedagoog en afsluiter. Een lesobservatie moet volgens Slooter altijd aan één van deze rollen gekoppeld zijn. Bij elke rol worden vervolgens concrete observatievragen geformuleerd. Slooter geeft voorbeelden om elkaar hier als team op te observeren. Een goed functionerend team biedt de veiligheid elkaar feedback te geven. Dit bestaat uit twee observaties: bij de ene kijkt de observator in de groep en bij de andere kijkt de observator naar de leerkracht. Beheerst een leerkracht de vijf rollen van de leerkracht, dan kan een leerkracht deze vijf rollen specifiek gaan invullen als coach van de leerlingen. De effectiviteit van het gedrag van een leerkracht is af te lezen aan het zelfstandig gedrag van de leerlingen.

2.6. Ouderbetrokkenheid

Pont schrijft dat het bewust voorleven van moreel gedrag misschien nog wel belangrijker is dan het dagelijks ingrijpen. Kinderen hebben het nodig moreel gedrag om zich heen te zien, om het zich eigen te kunnen maken. In het handboek Ouders in de School (Vries, 2013) worden de grenzen besproken die de school moet stellen als ouders het morele gedrag niet voorleven. Voorwaarde is dat duidelijke grenzen en procedures vooraf zijn vastgesteld door ouders. Erkenning van boosheid van ouders is belangrijk. Een functie van boosheid van ouders kan zijn te onderzoeken waar de grenzen liggen. In het E-book van Ouderbetrokkenheid 3.0 (Vries, 2013) wordt aan ouders geleerd hoe ouders op moeten komen voor eigen kinderen zodat elk kind eerlijk behandeld wordt. Cruciaal voor het betrekken van ouders is, dat ouders inzicht krijgen waar het op school om draait en hoe ouders kunnen ondersteunen in de begeleiding van het kind. Hierdoor krijgt de school nieuwe ideeën en

verandert de rol van de ouders. Ouders delen de verantwoordelijkheid. Pedagogische vraagstukken worden samen onderzocht.

2.7 Professionele teamontwikkeling

Marzano stelt dat elke schoolsituatie uniek is. Dit maakt dat elke school zelf bepaalt welke focus het heeft om het onderwijs te verbeteren. Collegialiteit en professionaliteit en een veilige ordelijke omgeving zijn factoren die op schoolniveau het verschil kunnen maken. Als een schoolleiding een bepaalde ontwikkeling op gang wil brengen of stimuleren is het nuttig te weten welke interventies effect hebben (Hattie). Betere resultaten worden bereikt als de concrete leeropbrengst voor alle betrokkenen duidelijk is. Iedereen is zich bewust van de persoonlijke bijdrage. Hattie gaat in op wat misschien wel het belangrijkste is: de overtuigingen (denkkaders) van leraren en schoolleiders. De overtuigingen, de instelling, maken (of breken) het realiseren van goed onderwijs.

Passend Onderwijs, nieuwe vaardigheden, veiligheid, ouderbetrokkenheid; het vraagt van teams vooral een schoolbrede aandacht voor het proces van teamcommunicatie en hoe deze communicatie kan bijdragen aan een goede ontwikkeling van kinderen.

Effectief communiceren is essentieel bij het vergroten van het zelf leren en zelf studeren van een team en om optimale resultaten te bereiken (Crasborn, 2013). Teamcommunicatie wordt sterker als de positieve patronen in het team uitgebuit worden en de belemmerende patronen gesignaleerd en omgebogen worden naar effectief gedrag.

Deze overtuigingen worden helder bij het gebruiken van een teamkompas (2010). In het boek 'Navigeer je team naar succes' (2010) wordt een teamkompas geïntroduceerd waarbij de teamcommunicatie geanalyseerd wordt. Uitgegaan wordt van vier kompaspunten: Focus, Route, Drive en Verbondenheid. Met het kompaspunt Focus wordt onderzocht of de doelen en beoogde ontwikkeling voor iedereen helder zijn. Bij het kompaspunt Route staat de route naar het doel centraal. Hierbij gaat het over de werkwijze en het plan van aanpak. Het derde kompaspunt Drive gaat over de motivatie en gedrevenheid van het team. Het laatste kompaspunt gaat over de mate van onderlinge verbondenheid in het team. Dit vormt de basis van communicatie. Het gebruiken van dit kompas helpt de richting van het teamproces te bepalen. Dit kompas werkt zeer krachtig omdat iedereen door dezelfde bril leert kijken. Het levert een open dialoog op tussen het team en de teamleden onderling. Zo ontstaat een begrippenkader voor communicatie en evaluatie als team. Senge (2004) stelt vragen die een team kan helpen alle obstakels goed in beeld te krijgen en daardoor te weten hoe het plan van aanpak kan zijn.

Vervolgens helpt de concrete aanpak voor gedrag van kinderen in het boek Positive Behaviour (Golly & Sprague, 2011), om de gedragsverwachtingen aan elkaar duidelijk te maken. Op alle niveaus beschikt het boek over stappenplannen waarmee goed gedrag wordt aangeleerd. De gezamenlijkheid van het team tijdens deze aanpak is tevens de kracht.

2.8 Onderzoeksvragen

Vanuit de probleemanalyse en het theoretisch kader is het doel van de casusschool duidelijk geworden.

De hoofdvraag luidt: In hoeverre zijn de vier voorwaarden voor een goede communicatie (Spijkerman & Spijkerman) zoals genoemd door het boek (focus, route, drive en verbondenheid) aanwezig op de casusschool?

Deelvraag 1. In hoeverre zijn de doelen voor het realiseren van een veilige en ordelijke omgeving die door Basisschool X gesteld zijn bekend bij de respondenten?

Deelvraag 2. Op welke manier zetten leerkrachten zich in om de route die de casusschool heeft opgesteld mede te realiseren?

Deelvraag 3. In hoeverre zijn leerkrachten het eens met de gestelde doelen?

Deelvraag 4. Waar vinden leerkrachten dat de krachten liggen op het gebied van een veilige en ordelijke omgeving?

3. Opzet van het onderzoek

In dit hoofdstuk wordt de opzet van het onderzoek beschreven. In deze opzet wordt ingegaan op de manier van data verzamelen, de keuze voor respondenten, de instrumenten en wordt de wijze van analyse vermeld.

3.1 Beschrijving en verantwoording van dataverzameling

Het doel van dit onderzoek is inzicht krijgen in wat het team van Basisschool X kan helpen om een veilig schoolklimaat te realiseren. Vanuit het onderzoek wordt gekeken naar welke krachten en kwaliteiten het team hierbij helpen en waar communicatie in het proces verstevigd kan worden. Het onderzoek is te typeren als een beschrijvend onderzoek (Kallenberg et al, 2013), omdat dit onderzoek zich richt op het verbeteren van de teamcommunicatie op het gebied van een veilige en ordelijke omgeving. Kenmerkend voor een beschrijvend onderzoek is dat het onderzoek gericht is op het verbeteren van de praktijk. In het onderzoek wordt gebruik gemaakt van een enquête en van interviews. Om de betrouwbaarheid en validiteit van het onderzoek te waarborgen is gebruik gemaakt van triangulatie. Kwantitatieve en kwalitatieve manieren van onderzoeken zijn gecombineerd om de kwaliteit van het onderzoek te waarborgen (Verhoeven, 2013).

De enquête (bijlage 1) wordt gebruikt om antwoord te krijgen op deelvraag 1 en 3. In deze enquête komen de krachten en ontwikkelpunten van team m.b.t. het creëren van een veilige en ordelijke omgeving naar voren. Door deze enquête krijgt Basisschool X inzicht in de meningen en opvattingen van het gehele team.

De interviews (bijlage 2) geven antwoord op deelvraag 2 en 4. Voor dit onderzoek is gebruik gemaakt van een zelfontworpen semigestructureerd interview (Kallenberg et al). Het interview bestaat uit open vragen. Door te werken met een semigestructureerd interview is het mogelijk om door te vragen op antwoorden van teamleden.

3.2 Respondenten

Voor dit onderzoek worden alle teamleden (N=37) van Basisschool X benaderd deel te nemen aan de enquête. Dit om de betrouwbaarheid van het onderzoek te vergroten. In een teamvergadering worden teamleden in de gelegenheid gesteld de enquête individueel in te vullen. In de instructie wordt duidelijk gemaakt dat het gaat om een persoonlijke invulling. De teamleden die afwezig zijn, worden hierna persoonlijk benaderd de enquête in te vullen. Deze manier van afname zorgt voor een hoge respons (Kallenberg et al). Een hoge respons verhoogt de betrouwbaarheid van het onderzoek (Kallenberg et al).

Voor de interviews is een selectie gemaakt van zes teamleden om tot een afspiegeling van het team te komen. Hiervoor is gekozen voor verschil in sekse, werktijdfactor, cluster en werkervaring. Dit heeft tot gevolg dat deze groep van zes teamleden een afspiegeling van het team zijn.

3.3 Instrumenten

In deze paragraaf worden de instrumenten om de onderzoeksgegevens te verzamelen weergegeven; enquête en interview. Dit levert kwantitatieve en kwalitatieve gegevens op. Ten eerste een kwantitatief onderzoek door middel van een enquête. Dit instrument is gebruikt voor de diagnose van de teamcommunicatie. De scores zijn gebruikt als basis voor het tweede instrument om de interviewleiddraad op te stellen. Het interview is een kwalitatief onderzoek (Kallenberg et al).

3.3.1 Enquête

Met de enquête zijn de gegevens verkregen over de betrokkenheid van het team ten aanzien van het thema. In de enquête wordt het team bevraagd op een aantal items van teamcommunicatie op het gebied van een veilige en ordelijke omgeving. De enquête is voorgelegd aan de directeur en onderzoekscommissie van Basisschool X waardoor de vragen zijn goedgekeurd. Kallenberg et al. (2013) geven aan dat een enquête een goede manier is een grote groep te bevragen. Voor dit onderzoek worden 37 teamleden ondervraagd, waardoor het afnemen van een enquête een geschikt middel is.

In de enquête is gebruik gemaakt van een gestandaardiseerde lijst (Spijkerman & Spijkerman) die de mogelijkheid geeft de gegevens van Basisschool X te analyseren. Dit levert een teamprofiel op met een kwaliteitsindicator die een indicatie geeft van de kwaliteit van communicatie van het team van Basisschool X. Met het teamkompas wordt grip gekregen op de communicatieprocessen die spelen in een team. De vier windrichtingen zijn vervangen door communicatiedimensies. Dit zijn de hoofdaspecten die bevraagd zijn. Het Teamkompas bevat vier kompaspunten: het Noorden, het Oosten, het Zuiden en het Westen. Het kompas begin met Focus op het Noorden, zoals een kompas is geijkt op het Noorden. Dit houdt in dat de leden van een team gericht zijn op het behalen van doelen. Het Oosten staat voor Route. Na het vaststellen van het doel moet een route worden gekozen om de gestelde doelen te bereiken. De taken moeten verdeeld worden en de juiste strategie moet besproken worden. Naast een doel (Noorden) en een route naar het doel toe (Oosten) is het ook belangrijk dat de leden gemotiveerd zijn om het doel na te streven. Hier staat het Zuiden voor, Drive, dat onder andere te maken heeft met de wil om de doelen na te streven. Hierbij is het belangrijk dat wordt voldaan aan de basisbehoeften van de teamleden, pas dan is iedereen gemotiveerd en kan iedereen zelf iets inbrengen. Het laatste punt van het kompas is het Westen. Het Westen staat voor Verbondenheid. De leden van een team moeten een band hebben om goed te kunnen samenwerken. Een goede sfeer en een goede omgang horen daarbij. De leden moeten zich betrokken voelen bij het team en rekening houden met elkaar. Het Teamkompas (Spijkerman & Spijkerman) is primair bedoeld voor het meten van de individuele percepties die teamleden hebben van de kenmerken van het team. Doordat de scores van leden in een team op elkaar zullen lijken, ontstaat een clusterpatroon in de antwoorden. De enquête is eenmalig op papier uitgereikt tijdens een teamvergadering. Op deze manier kunnen de teamleden de enquête anoniem invullen, om zo het verkrijgen van sociaal wenselijke antwoorden te voorkomen. De teamleden worden geïnstrueerd de vragenlijst in te vullen zonder overleg. De teamleden geven een waarderingscijfer voor de teamcommunicatie op het gebied van veiligheid op Basisschool X. Teamleden vullen de originele enquête van het Teamkompas in, bestaande uit vier dimensies (Focus, Route, Drive en Verbondenheid) (Spijkerman & Spijkerman).

De totale vragenlijst bestaat uit 40 items, met tien items per dimensie. De vragen worden beantwoord op een 10-puntsschaal van 1 (is niet waar) tot 10 (klopt helemaal). Een hogere score

wijst daarbij op betere samenwerking. Een voorbeeld van een stelling van Focus is: 'Bij bijna alles wat besproken wordt staat het doel centraal'. Een voorbeeld van een stelling van Route is: 'Verschil van benadering wordt meestal als een verrijking gezien voor de taakuitvoering'. Een stelling van Drive is bijvoorbeeld: 'In dit team komt iedereen tot zijn recht'. Een andere stelling 'Elkaar feedback geven wordt in dit team als positief gewaardeerd', gaat over Verbondenheid. Aanvullend op deze vragenlijst wordt de leeftijd, werktijdfactor en functie gevraagd.

3.3.2 Interview

Zes leerkrachten zijn individueel uitgenodigd deel te nemen aan het semigestructureerde interview (Kallenberg et al). De deelnemers bestaan uit leerkrachten uit drie verschillende clusters, verschillende werktijdfactoren en uit verschil in geslacht. Het doel is passende vervolgstappen in kaart te brengen m.b.t. het creëren van een veilige en ordelijke omgeving. Het semigestructureerde interview (Kallenberg et al) leent zich ervoor om achter persoonlijke belevingen, achtergronden en motieven te komen. Het interview is een zelf samengestelde vragenlijst vanuit het theoretisch kader, waarbij de analyse van de enquête gebruikt is bij het opstellen van de vragen. De kwaliteit wordt gewaarborgd doordat alle respondenten exact dezelfde vraag krijgen voorgelegd. Hierdoor krijgt de onderzoeker gelijksoortige antwoorden die vergelijkbaar zijn. Ten behoeve van de betrouwbaarheid zijn de interviews opgenomen. Om de validiteit te vergroten zijn de vragen zo concreet mogelijk opgesteld (Baarda, Van der Hulst & De Goede, 2012). De vragen zijn voorgelegd aan de directeur en onderzoekscommissie van Basisschool X en hebben deze goedgekeurd. In het interview wordt doorgevraagd op de huidige en gewenste situatie van de Basisschool X m.b.t. het creëren van een veilige en ordelijke omgeving en het inzetten van de talenten van individuele leerkrachten. De interviews zijn uitgevoerd na het afnemen van de enquête aan de hand van een interviewleidraad. Een voorbeeld van een interviewvraag is: 'Op welke manier zet u zich in voor het slagen van het proces rondom het creëren van een veilige en ordelijke omgeving?'. De vragen in het interview zijn gericht op de diepgang van het teamproces op het gebied van communicatie (Spijkerman & Spijkerman).

3.4 Wijze van data-analyse

De enquêtes worden handmatig verwerkt in een Excel-bestand. De resultaten van de analyse worden omgezet in gemiddelde percentages en weergegeven in een diagram. Op deze manier wordt een gemiddelde berekend op de vier kompaspunten focus, route, drive en verbondenheid. De vragen met de zes hoogste scores en de zes laagste scores worden geanalyseerd en weergegeven in een grafiek. De uitslag van de enquête geeft richting aan de inhoud van het interview. De vragen in de enquête geven de mogelijkheid door te vragen. Hierdoor wordt meer gedetailleerde informatie ontvangen. In dit interview beschrijven de teamleden situaties op het gebied van teamcommunicatie. De interviews worden uitgeschreven en vervolgens worden ze gelabeld. Deze situaties worden weergegeven en handmatig geprioriteerd in een tabel.

4. Resultaten

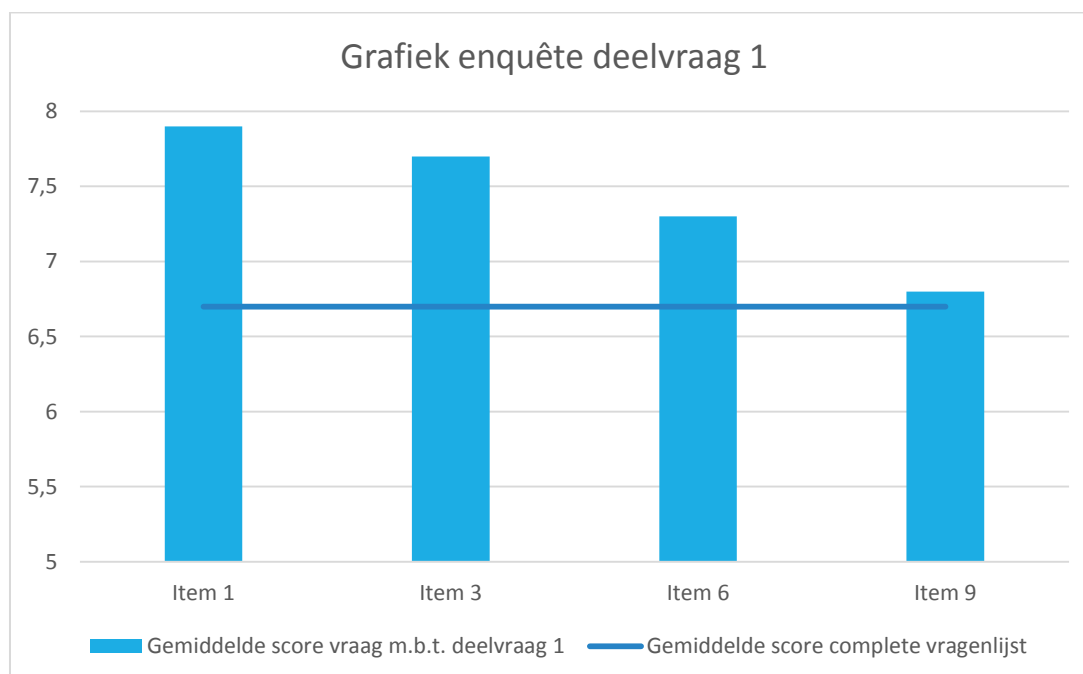
In dit hoofdstuk worden de resultaten per deelvraag beschreven om antwoord te kunnen geven op de hoofdvraag. Per deelvraag wordt vanuit de enquête en de interviews beschreven wat de resultaten zijn.

Hoofdvraag: In hoeverre zijn de vier voorwaarden voor een goede communicatie (Spijkerman & Spijkerman) zoals genoemd door het boek (focus, route, drive en verbondenheid) aanwezig op de casusschool?

Om de hoofdvraag te beantwoorden is gebruik gemaakt van vier deelvragen.

4.1 In hoeverre zijn de doelen voor het realiseren van een veilige en ordelijke omgeving die door Basisschool X gesteld zijn bekend bij de respondenten?

Voor het beantwoorden van deze deelvraag is gebruik gemaakt van vier vragen uit een bestaande enquête (Spijkerman). Vier items uit de enquête geven inzicht in het antwoord op deze deelvraag. Deze worden weergegeven in grafiek 4.1. In de enquête scoorde de vraag of het doel van de afspraken en routines voor iedereen duidelijk is, gemiddeld een 7,9. Dit was de hoogste score uit de enquête. De volgende vraag die belangrijk is bij het beantwoorden van deze deelvraag was of de doelen tevens centraal staan. Deze vraag scoorde gemiddeld een 7,7. De vraag of het team weet wat het wil scoorde gemiddeld een 7,3. De vraag aan het team of het duidelijk is wat wel en wat niet opgepakt moet worden, scoorde gemiddeld een 6,8.



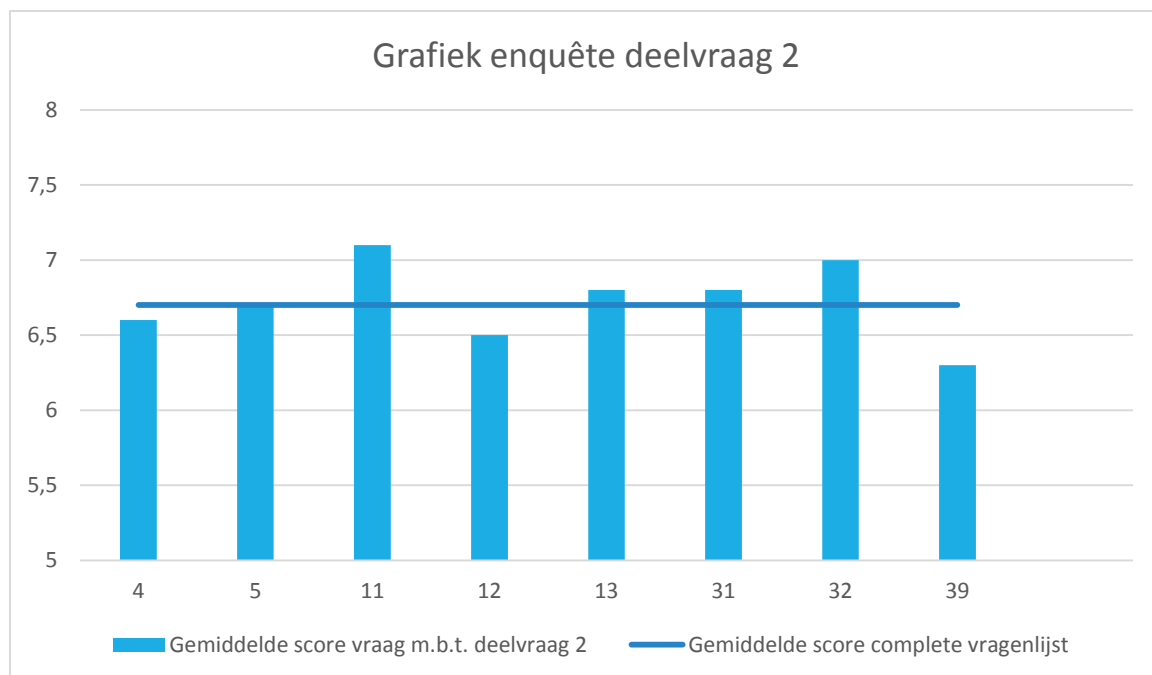
Figuur 4.1 Resultaten enquête deelvraag 1

Uit interviewvraag 5 kwam unaniem naar voren dat de respondenten bekend zijn met de doelen. De waardering van het doelgericht werken is groot.

Alle geïnterviewde leerkrachten herkennen tevens de stappen van de gestelde doelen en geven aan deze op dezelfde wijze te interpretern. Eén van de respondenten gaf het belang van uitstralen van een gezamenlijke visie aan. Door schoolbreed de regels en routines aan te pakken, stellen teamleden de persoonlijke visie in dienst van de gezamenlijke visie.

4.2 Op welke manier zetten leerkrachten zich in om de route die de casusschool heeft opgesteld mede te realiseren?

Acht items uit de enquête zijn gebruikt om deelvraag 2 te beantwoorden. Deze zijn weergegeven in grafiek 4.2. De items richten zich op de manier waarop teamleden zich inzetten de gestelde route te realiseren. Uit de enquête kwam naar voren dat teamleden onder woorden brengen waar het om gaat, naar elkaar luisteren en hun zegje doen. In verhouding scoorde het tijd nemen om een taak goed te analyseren en het voldoende aan bod laten komen van alle teamleden lager. Relatief scoorde het centraal stellen van de taak van het team hoog.

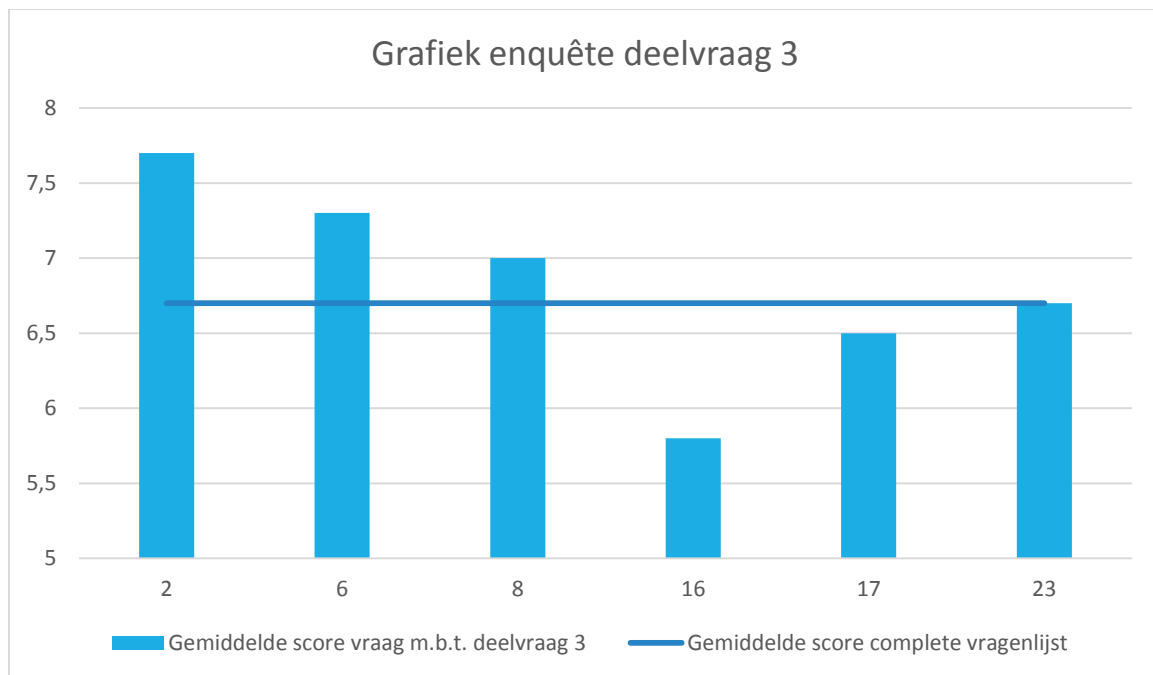


Figuur 4.2 Resultaten enquête deelvraag 2.

De respondenten geven aan dat de gedragslessen actief uitgevoerd worden. De lessen zijn geïntegreerd in het dagprogramma. Teamleden spreken elkaars leerlingen aan nu de gedragsverwachtingen duidelijk zijn. In de interviews kwam naar voren dat tijdens de clustervergaderingen ruimte is en een veilige sfeer aanwezig is om zich hiervoor in te zetten. Hier worden de gezamenlijke afspraken gemaakt. Twee van de respondenten benoemden de rol van de studiedagen. De teammemo wordt gebruikt om elkaar te informeren. Tevens werd door de respondenten de positieve ervaring, om bezig te zijn met één gezamenlijk doel benoemd.

4.3 In hoeverre zijn leerkrachten het eens met de gestelde doelen?

Om deze deelvraag te kunnen beantwoorden is gebruik gemaakt van zes items. Deze zijn weergegeven in grafiek 4.3. Uit de enquête kwam een bovengemiddelde score naar voren op gezamenlijke aanpak van de plannen en de focus van het team. In het team is een positieve energie en het team is vastberaden het teamdoel te realiseren. Het onderdeel kritiek geven scoorde lager dan het gemiddelde. Het hebben van afwijkende standpunten scoorde tevens relatief laag.

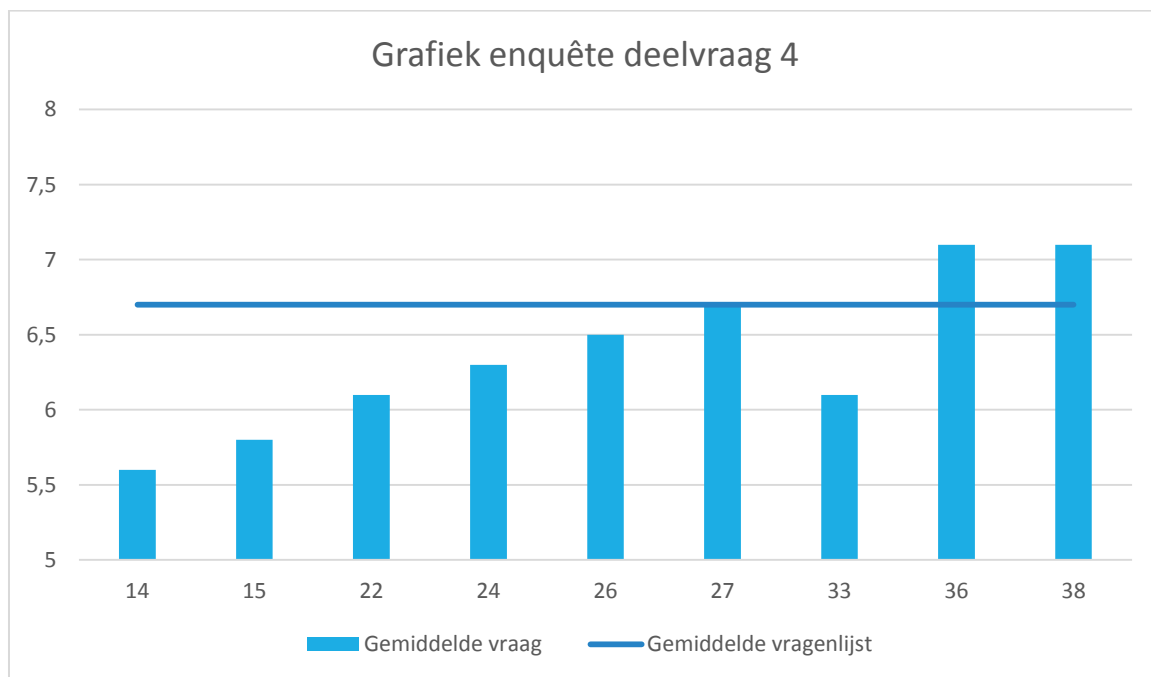


Figuur 4.3 Resultaten deelvraag 3.

In de interviews gaven de respondenten aan dat het als positief ervaren werd, gezamenlijk met dit doel bezig te zijn. De respondenten gaven tevens aan dat de tijd ontbreekt afwijkende standpunten een podium te geven. Kritiek die gegeven werd tijdens de interviews was dat eerdere adviezen omtrent deze structuur niet werden gehoord en benut werden.

4.4 Waar vinden leerkrachten dat de krachten liggen op het gebied van een veilige en ordelijke omgeving?

Om antwoord te krijgen op deze deelvraag is gebruik gemaakt van negen items. Deze items worden weergegeven in grafiek 4.4. Uit de enquête bleek dat de respondenten bovengemiddeld scoorden op het gebied van het respecteren en waarderen van elkaars standpunten. Het item 'fouten maken mag', werd door de teamleden positief gescoord. Het item 'optimaal gebruik maken van elkaars talenten' gaf een relatief lagere score. Het item 'herkennen van kwaliteiten van teamgenoten' scoorde beneden het gemiddelde. Het itempunt 'dankbaar gebruik maken van elkaars talenten' scoort gemiddeld een 5,6. Het geven van feedback heeft tevens gemiddeld een lage score.



Figuur 4.4 Resultaten deelvraag 4.

In de interviews gaven de respondenten aan dat de behoefte elkaar te inspireren groot is. Alle respondenten gaven aan ideeën van elkaar te horen en toe te passen. Eén van de respondenten gaf aan dat de aanpak is gericht op het eerst zelf oplossen van probleemsituaties binnen en buiten de groep. Tevens kennen de leerkrachten de talenten van elkaar niet voldoende. Ze ervaren te weinig gelegenheid en tijd elkaar hierin te leren kennen. De respondenten ervaren een drempel om elkaar feedback te geven. Door de nieuwe aanpak waarin teamleden elkaars afspraken kennen, wordt het geven van feedback eenvoudiger ervaren. In de interviews toonden de respondenten bescheidenheid als het gaat om het etaleren van eigen talenten omtrent het creëren van een veilige en ordelijke omgeving. De talenten van de respondenten worden vooral op kindniveau gebruikt.

5. Conclusies en aanbevelingen

5.1 Conclusies

5.1.1 Conclusies deelvragen

Deelvraag 1. In hoeverre zijn de doelen voor het realiseren van een veilige en ordelijke omgeving die door Basisschool X gesteld zijn bekend bij de respondenten?

Uit de resultaten van de instrumenten wordt duidelijk dat de doelen bekend zijn bij de respondenten. Teamleden ervaren duidelijkheid bij de gestelde doelen. Procedures zijn helder en in het team worden de gekozen activiteiten uitgevoerd. Uit de analyse van de resultaten komt naar voren dat het team ervaart dat het werk gezamenlijk vorm wordt gegeven.

Deelvraag 2. Op welke manier zetten leerkrachten zich in om de route die de casusschool heeft opgesteld mede te realiseren?

In de resultaten is te zien dat teamleden zich inzetten door de gedragslessen te integreren in de dagelijkse praktijk. Uit de resultaten blijkt dat teamleden succes ervaren met het gezamenlijk doelmatig werken. De juiste aanpak wordt ervaren om besluiten te nemen en de plannen uit te werken. Verder blijkt uit de analyse dat tijdens clustervergaderingen procesmatig en doelgericht gewerkt wordt, zodat deze het beoogde resultaat behaald wordt.

Deelvraag 3. In hoeverre zijn leerkrachten het eens met de gestelde doelen?

Uit de analyse van de instrumenten blijkt dat het team draagvlak ervaart voor het onderwerp. Het team heeft duidelijke doelstellingen waar alle teamleden het over eens zijn. De kwaliteit van de doelen is wordt als goed ervaren.

Deelvraag 4. Waar vinden leerkrachten dat de krachten liggen op het gebied van een veilige en ordelijke omgeving?

In het team van Basisschool X is, zo blijkt uit de resultaten van de instrumenten, een grote onderlinge en taakgerichte betrokkenheid. Dit blijkt uit de analyse van de resultaten. Teamleden geven aan in de enquête dat fouten maken mag in dit team. Het team acht zichzelf onvoldoende in staat om de verschillen in talent en visie ten volle te gebruiken voor het realiseren van de veilige en ordelijke omgeving, zoals blijkt uit de enquête en interviews. Individuele leerkrachten mogen beter tot hun recht komen en hier tevens eigen verantwoordelijkheid voor opeisen.

5.1.2 Conclusies hoofdvraag

In hoeverre zijn de vier voorwaarden voor een goede communicatie (Spijkerman & Spijkerman) zoals genoemd door het boek (focus, route, drive en verbondenheid) aanwezig op de casusschool?

Conclusie 1

Op Basisschool X is een cultuur waarin teamleden zich aan de samen opgestelde doelen willen werken.

Iedereen staat achter de gemaakte plannen m.b.t. een veilige en ordelijke omgeving, zo blijkt uit de interviews en de enquête. De opgestelde procedures zijn helder voor het team. De teamleden zijn tevreden met richtlijnen en ideeën en integreren de doelen in het dagelijks handelen. Het geeft de leerkrachten een gezamenlijke beginsituatie zo blijkt uit de interviews. Nu wordt een doorgaande lijn vanuit de onderbouw voortgezet. Dit wordt in kleine stappen geïmplementeerd. Doelmatig werken geeft rust en kaders, dit zorgt ervoor dat het team meer eenheid ervaart.

Conclusie 2

Leerkrachten delen weinig kennis, talenten en ervaring.

Het team maakt weinig gebruik van elkaars talenten blijkt uit de enquête. De kracht en potentie van teamleden is nog niet compleet zichtbaar voor elkaar wordt duidelijk uit de interviews. Niet alle leerkrachten zijn gewend expertise te delen en elkaar te inspireren blijkt uit de enquête en de interviews. In de clusters wordt dit incidenteel behandeld. De teamleden merken niet dat anderen tegen herkenbare problemen aanlopen.

Conclusie 3

Basisschool X kan groeien in het creëren van een open aanspreekcultuur.

In het team van Basisschool X vinden leerkrachten het moeilijk concrete feedback te geven en te ontvangen blijkt uit de enquête. Leerkrachten vinden het lastig initiatieven te nemen om feedback te geven of vragen. Leerkrachten lossen problemen graag zelf op. Het wordt moeilijk gevonden elkaar professioneel aan te spreken. Bij de clusteroverleggen wordt dit wisselend gedaan. De teamleden kunnen zich ontwikkelen in het dynamisch contact met elkaar door vanuit een positieve intentie open met elkaar te communiceren en hier tevens de tijd voor te nemen. Kritiek wordt nog niet beschouwd als een nuttige bijdrage bij het proces van het creëren van een veilige en ordelijke omgeving. Uit de interviews blijkt dat het team de wens heeft bij elkaar in de klas te kijken en te observeren. Het team vindt openheid en vertrouwen in elkaar een belangrijke voorwaarde om elkaar feedback te geven, te steunen en vragen te kunnen stellen. Uit de resultaten van de instrumenten blijkt dat het team wil het liefst uitgaan van de krachten en kwaliteiten van de ander, om op die manier van elkaar te leren.

5.2 Kritische reflectie op onderzoekproces

Het onderzoek is in uitgebreid overleg met directie, domeinexpert en onderzoeksgroep vormgegeven. In dit hoofdstuk wordt kritisch gereflecteerd op het onderzoeksproces om de waarde van het onderzoek in te schatten en een verklaring te geven aan de uitkomsten. Ten eerste wordt gekeken naar de waarde van de bevindingen voor Basisschool X en eventuele andere basisscholen. Vervolgens worden de ontwikkelpunten en krachtige punten van het onderzoek beschreven.

Dit onderzoek heeft gezorgd dat de leerkrachten van Basisschool X aan het denken zijn gezet over teamcommunicatie. In deelvraag 1 wordt de beginsituatie van het team onderzocht en deze geeft richting aan het plan van aanpak in deelvraag 2. Dat betekent dat de methodologie en de instrumenten door andere onderzoekers gebruikt kunnen worden, maar dat het plan van aanpak per team zal verschillen. In dit praktijkonderzoek is gekeken naar een vraagstuk dat op Basisschool X speelt. De onderzoeksinstrumenten zijn specifiek opgesteld om aan te sluiten bij deze vragen vanuit de praktijk, onderbouwd vanuit theoretische inzichten. De resultaten, conclusies en aanbevelingen hebben vooral meerwaarde voor deze context, maar kunnen ter inspiratie dienen voor andere schoolcontexten.

In het theoretisch kader is een brede opbouw van relevante, recente en onderbouwde bronnen weergegeven. Tijdens het onderzoek werd duidelijk dat het theoretisch kader erg breed was opgebouwd. Bij het maken van de opzet van het onderzoek was het van belang dat het onderzoek kaders kreeg. Deze bleken achteraf te breed opgesteld. Hierdoor had de onderzoeker wel alle facetten in beeld. Uit het vervolg van het onderzoek werd steeds duidelijker dat de inhoud zich op één centraal thema, namelijk teamcommunicatie, moest richten in het theoretisch kader.

In totaal hebben tweeëndertig personen meegewerkt aan het onderzoek om het betrouwbaar en objectief te maken. Voordat de enquête en interview werd afgenomen zijn deze voorgelegd aan de onderzoeksgroep en directeur. Op deze manier werd de enquête en het interview kritisch bekeken en werd om verduidelijking gevraagd. Met deze feedback heeft de onderzoeker de uitleg aangepast. De uitleg van de enquête heeft plaatsgevonden in een teamvergadering zodat grotendeels alle teamleden dezelfde uitleg kregen. Dit is de betrouwbaarheid ten goede gekomen. Het Teamkompas (Spijkerman & Spijkerman) is ontwikkeld op basis van algemene kennis en ervaring. Het heeft hierdoor een goede praktische toepasbaarheid. Het is een model dat goed gebruikt kon worden voor dit onderzoek. Het gebruik van het Teamkompas (Spijkerman & Spijkerman) werkte via het invullen van een vragenlijst. Bij het beantwoorden van de vragen was het belangrijk dat de respondenten de vragen in het kader van het onderzoek beantwoorden. De onderzoeker wilde de vragenlijst compleet laten invullen om daarmee een hoge validiteit van het onderzoek te waarborgen. Sommige vragen konden echter moeilijk vanuit het thema beantwoord worden. Bijvoorbeeld het item 'De deelnemers kiezen bewust voor dit team.'

Tijdens het afnemen van de eerste interviews werd door de onderzoeker in eerste instantie weinig doorgevraagd. Dit ging steeds vloeiender waardoor meer informatie werd verkregen van de respondenten. De onderzoeker werd steeds vaardiger in het doorvragen, feedback geven en verbanden leggen. Sterk aan het onderzoek is tevens dat de interviews en de enquêtes een aanzienlijke overlap hebben wat de resultaten van het onderzoek sterker maakt.

Een logische keuze voor een vervolgonderzoek is hoe op Basisschool X collegiale consultaties gaat inrichten en hoe de talenten van individuele leerkrachten ingezet worden. Voorwaardelijk hieraan is te onderzoeken wat teamleden nodig hebben om zich veilig te voelen. Een onderzoek naar het morele besef van leerlingen en hoe Basisschool X hierin kan optrekken met de ouders, kan helpen de kernwaarde 'veiligheid' nog beter tot zijn recht te laten komen.

5.3 Praktische opbrengst en aanbevelingen

Naar aanleiding van dit onderzoek kunnen relevante en passende suggesties gegeven worden de teamcommunicatie te ontwikkelen. Naar aanleiding van het onderzoek kunnen de volgende aanbevelingen gegeven worden:

5.3.1 Aanbeveling 1. Leerkrachten gebruik laten maken van elkaars talenten.

Maak schoolbreed gebruik van elkaars talenten (Korthagen, 2011). Korthagen stelt dat de ervaring om gezien te worden in eigen kernkwaliteiten, een sterke stimulans is om ook bij de begeleiding van leerlingen bij deze ervaring van leerlingen te zorgen. Pas als op alle niveaus van de school dezelfde principes richting geven aan talenontwikkeling, komt deze goed op gang (Korthagen). Uit de resultaten van beide instrumenten blijkt nog weinig gebruik gemaakt wordt van elkaars talenten. Leerkrachten hebben inzicht nodig in eigen en talenten van anderen. Om gebruik te maken van elkaars talenten is het belangrijk deze eerst met elkaar te delen. Het is van belang dat leerkrachten hiervoor uitgedaagd worden. Dit kan door middel van presentaties naar elkaar toe. Dit kan clusteroverstijgend plaatsvinden, blijkt uit de resultaten van de interviews. Dit kan plaatsvinden in een veilige omgeving waarin leerkrachten zich prettig voelen talenten te delen. Hoe meer de teamleden eigen talenten kunnen inzetten hoe beter het welbevinden wordt (van Loon). Het bewust inzetten van talenten maakt mogelijk om in veiligheid en vertrouwen te kunnen ontwikkelen (van Loon). Om iedereen goed tot zijn/haar recht te laten komen, is het belangrijk de tijd goed te gebruiken. De leerkrachten ervaren dat eigen kwaliteiten gehoord worden, als actief meegedacht kan worden. In zo'n groot team is het belangrijk inzichten te delen in kleine groepen. Het team van Basisschool X kan onderzoeken welke werkvormen geschikt zijn voor dit team.

5.3.2 Aanbeveling 2. Organiseer collegiale consultaties

Uit de resultaten van de interviews blijkt dat leerkrachten de behoefte hebben aan collegiale consultatie. Leerkrachten hebben weinig zicht op pedagogische aanpak van collega's. Collegiale consultatie vindt plaats wanneer twee collega's met elkaar een gesprek aangaan met de bedoeling actuele werk vragen te bespreken (School Aan Zet, 2013). Dit kan in theorie door middel van uitwisseling van denkbeelden, gerichte advisering en probleemoplossing, elkaar onderwijzen, vaardigheden aanleren of reflecteren. Praktisch gezien is het nabespreken van een bezoek in de groep of een specifieke les uitgangspunt voor collegiale consultatie. De gespreksrelatie van een consultatie is gelijkwaardig van aard en vertrouwelijk van karakter (School Aan Zet). Bij consultatie is het van belang op een effectieve wijze met elkaar in een sfeer van openheid en vertrouwen te communiceren. Daarbij hanteert iedereen de regels van vertrouwelijkheid: datgene wat is besproken, komt nergens anders ter sprake.

Op Basisschool X werken leerkrachten nu nog vaak individueel. Collegiale consultatie draagt bij elkaars expertise te leren kennen (Kuijpers, 1999). Teamleden leren elkaar inspireren en doen nieuwe ideeën op. De dialoog wordt gevoerd over het creëren van een veilige en ordelijke omgeving en zorgt voor openheid. Dit komt de onderlinge sfeer ten goede waardoor teamleden eerder geneigd zijn steun te zoeken bij elkaar (Kuijpers). Op deze manier wordt een reflecterende houding gestimuleerd. Het is belangrijk dat het duidelijk wordt wat het doel is van de collegiale consultatie. Het is voor het team van Basisschool X van belang te onderzoeken welke collegiale consultatievorm past bij het team.

5.3.3 Aanbeveling 3. Organiseer doelgericht feedback-gesprekken

Feedback geven en ontvangen is alleen ontwikkelbaar als teamleden zich open stellen voor informatie die anderen over diens functioneren geven bereid zijn daar iets mee te doen (PI-Educatie). Dit betekent dat feedback geven en ontvangen kan gebeuren in situaties waarin teamleden zich veilig voelen. Het doel van feedback geven is dat iemand beter gaat presteren of zich krachtiger gaat voelen. Leerkrachten die in staat zijn naar feedback te luisteren van collega's en ouders, helpen de organisatie. Als een leerkracht een fout maakt, voelt een leerkracht zich eerder genegeerd en worden goede ideeën niet meer gedeeld.

Op Basisschool X vindt het geven van feedback meestal plaats tijdens overleggen in het eigen cluster. De veiligheid feedback te ontvangen en geven, wordt schoolbreed nog niet ervaren blijkt uit de interviews en de enquête. Leerkrachten kennen elkaar niet goed genoeg om te weten hoe een andere leerkracht op feedback reageert.

Voor het management van Basisschool X vraagt dit aandacht voor de veiligheid van alle teamleden tijdens teamoverleggen. Dit betekent dat teamleden ervaren dat het management tevens feedback geeft aan teamleden, confronteert en doorpakt patronen te doorbreken en de veiligheid voor iedereen te garanderen (Crasborn).

De wijze waarop feedback geven effectief ingezet kan worden, is door gebruik te maken van een van de kwaliteiten van het team: de doelgerichtheid. Uit de enquête blijkt dat leerkrachten op Basisschool X graag doelgericht werken. Dit betekent voor het succes van het organiseren van feedback dat dit aangestuurd, doelgericht en in stappen moet zijn. Hierdoor ontstaat een open leercultuur. Teamleden leren elkaar beter kennen en spreken elkaar aan vanuit de veilige omgeving.

Oefensituaties worden schoolbreed georganiseerd. Bij het integreren van feedback is het namelijk van belang dat teamleden dit gaan oefenen en hier zelf om gaan vragen (School Aan Zet). Een van de andere aanbevelingen is collegiale consultatie. Deze collegiale consultatie is een aanknopingspunt te gaan oefenen in het geven van feedback. Zo ontstaat op de school een cultuur van reflectie en van samen doelgericht werken aan een feedback-cultuur. Daarnaast draagt het bij aan een betere afstemming tussen de clusters. Op het moment dat feedback geven onderdeel van de cultuur is, wordt het onderdeel van het systeem.

5.3.4 Aanbeveling 4. Doelgericht de regie van leerlingen versterken.

Leerkrachten uit verschillende clusters worden gezamenlijk verantwoordelijk voor het leerproces van leerlingen. De basis is gelegd doordat de teamleden gezamenlijke regels en routines hebben vastgesteld en uitgevoerd. Het team heeft strategieën om het consequent gebruik van schoolregels en routines uit te voeren. Hierdoor is iedere leerkracht tevens dienstbaar voor de school als geheel. Leerkrachten praten samen over de manieren van ondersteunen bij het creëren van een veilige en ordelijke omgeving.

De gezamenlijke aanpak richting leerlingen kan uitgebreid worden door meer verantwoordelijkheid bij de leerlingen te leggen (van Loon, 2016). Leerlingen leren nadenken over eigen gedrag. Door samen met leerlingen doelen te stellen en hierin tevens de ouders te betrekken, wordt de verantwoordelijkheid gedeeld. Zo geven de teamleden de leerlingen meer de kans verantwoordelijkheid te nemen over eigen leerprocessen. Leerlingen en groepen als team op een alerte manier volgen, samen regels en verwachtingen met de leerlingen blijven opstellen helpt de cultuur van gedragsverandering te versterken. Wanneer een kind leert naar eigen gedrag te kijken en zelf bij te dragen aan de oplossing van een probleem, leert het kind moreel besef (Pont).

Verantwoordelijkheidsgevoel of het gevoel dat het kind invloed heeft op de situatie maken een kind toegankelijk nieuw gedrag te leren. Het is belangrijk leerlingen zelf verantwoordelijk te maken voor het oplossen van problemen. Hierdoor leert het kind moreel verantwoorde keuzes te maken.

Bibliografie

- Baarda, B., Hulst, M. van der, & Goede, M. de (2012). *Basisboek Interviewen. Handleiding voor het voorbereiden en afnemen van interviews*. Groningen/ Houten: Noordhoff Uitgevers.
- Crasborn, J. (2013). *Hoe coach ik mijn team en het team zichzelf*. Zaltbommel: Thema.
- Dawson, P. & Guare, R. (2016). *Slim maar...* Amsterdam: Hogrefe.
- Forrer, M. & Kenter, B. (2000). *Cooperatief leren in het basisonderwijs*. Amersfoort: CPS
- Galenkamp, H. (2007). *Bang voor Boos*. Amersfoort: CPS.
- Golly, A. & Sprague, J. (2011). *Best Behavior. Building Positive Behavior Support in Schools*. Meppel: Ten Brink.
- Hattie, J. (2011). *Leren zichtbaar maken*. Rotterdam: Bazalt.
- Herpen, M. van. (2013). *Ik, de leraar*. Driebergen: hetkind.
- Inspectie van het Onderwijs. (2016). *De staat van het onderwijs*. Geraadpleegd op 16 oktober 2016 van <http://www.destaatvanhetonderwijs.nl/downloaden/documenten/rapporten/2016/04/13/svho-2014-2015>
- Kallenberg, T., Koster, B., Onstenk, J. & Scheepsma, W. (2013). *Ontwikkeling door onderzoek, Een handreiking voor leraren*. Amersfoort: ThiemeMeulenhoff.
- Kelchtermans, G. (2009). *Wo I am in how I teach the message: selfunderstanding, vulnerability and reflection Teachers and Teaching, Theory and Practice*. Abingdon: Routledge.
- Korthagen, F. & Lagerwerf, B. (2011). *Leren van binnenuit*. Amsterdam: Boom Lemma.
- Kuijpers, W. (1999). *Persoonlijk leiderschap in een lerende basisschool*. Den Bosch: KPC
- Loon, E. van, (2016). *Regie versterken in het onderwijs*. Amsterdam: SWP
- Marzano, R. (2014). *Wat werkt op school*. Rotterdam: Bazalt.
- Mijland, I. (2014). *Ik ben toch té gek!* Oirschot: Quirijn.
- Mooij, T. (2016). *Optimaliserend Onderwijs voor elke leerling*. Dordrecht: Instondo.
- Oetelaar, F. van den, (2012). *21st Century Skills in het Onderwijs*. Geraadpleegd op 19 oktober 2016 van <http://www.21stcenturyskills.nl/whitepaper/>
- Oomes, M. & Langerak, N. & Bosman, E. (2014). *Trends in de samenleving*. Geraadpleegd op 18 oktober 2016 van <https://www.kb.nl/sites/default/files/trends-in-de-samenleving-2.pdf>
- Overveld, K. van, (2012). *Groepsplan gedrag*. Huizen: Pica
- PI-Educatie. (2008). *Coachen op gedrag en resultaten in het onderwijs*. Den Bosch: PI-Educatie.
- Platform Onderwijs2032. (2016) *Ons onderwijs 2032*. Geraadpleegd op 22 oktober 2016 van <http://onsonderwijs2032.nl/wp-content/uploads/2016/01/Ons-Onderwijs2032-Eindadvies-januari-2016.pdf>
- Pont, S. (2013). *Sociaal? Vaardig!* Amsterdam: Hogrefe.

PO-raad (2014). *Actieplan sociale veiligheid op school*. Geraadpleegd op 17 oktober 2016 van https://www.poraad.nl/files/140930_actieplan_sociale_veiligheid_op_school.pdf

School Aan Zet (2013). *Tips collegiale consultaties*. Geraadpleegd op 5 maart 2017 van <http://www.schoolaanzet.nl/thematische-inhoud/detail/tips-collegiale-consultaties-intervisie-rekendid/>

Senge, P. (2004). *Het vijfde discipline praktijkboek*. Den Haag: Academic Service.

Stichting Leerplanontwikkeling (2014). *21^e-eeuwse vaardigheden in het curriculum van het funderend onderwijs*. Geraadpleegd op 21 oktober 2016 van <http://downloads.slo.nl/Repository/21e-eeuwse-vaardigheden-in-het-curriculum-van-het-funderend-onderwijs.pdf>

Slooter, M. (2013). *De vijf rollen van de leraar*. Amersfoort: CPS

Spijkerman, R. & Spijkerman, B. (2010). *Navigeer je team naar succes*. Amsterdam: Peason Benelux.

Verhoeven, N. (2013). *Wat is onderzoek*. Amsterdam: Boom Lemma.

Vries, P. de, (2013). *Ouderbetrokkenheid 3.0*. Geraadpleegd op 23 oktober 2016 van <http://www.cps.nl/ouderbetrokkenheid3.0>

Vries, P. de, (2013). *Ouders in de school*. Amersfoort: CPS

Bijlagen

Bijlage 1 Enquête

Instructie

Hierbij een korte instructie voor het invullen van de enquête. De bedoeling is dat de onderzoeksgroep n.a.v. de enquête beter weet wat Basisschool X nodig heeft om de verdere stappen rondom regels en routines in te kunnen voeren. De stellingen komen uit een bestaande vragenlijst uit het boek: 'Navigeer je team naar succes'. **Voor dit onderzoek is het belangrijk dat u de vragen in het kader van de kernwaarde 'veiligheid' ziet.**

Kernwaarde Veiligheid

Basisschool X is een school waar kinderen structuur geboden wordt in een veilige leeromgeving. Een school waar je jezelf mag en kunt zijn. Wij willen als team dat kinderen respect hebben voor zichzelf en voor de wereld om hen heen. Een school waar we met plezier naartoe gaan maken we immers samen. We streven naar een prettige, rustige werksfeer, waarin kinderen, ouders en leerkrachten zich thuis voelen. We hanteren duidelijke afspraken en regels vanuit een positieve benadering.

Voorbeelden

Stelling 1: Het doel waarvoor het team bijeenkomt, is voor de deelnemers duidelijk.

Uitleg: In de bijeenkomsten die gingen over de kernwaarde 'veiligheid' was het doel voor iedereen duidelijk.

Stelling 6: Het team weet wat het wil.

Uitleg: Het team weet wat het wil met het werken met de kernwaarde veiligheid.

Stelling 30: De deelnemers kiezen bewust voor dit team.

Uitleg: Deelnemers kiezen bewust voor de samenstelling waarin 'veiligheid' wordt besproken. Denk aan cluster, team of leerjaren door elkaar.

Punten

Punten toekennen	
Score 1 tot 10	
1	niet waar
2	is nauwelijks van toepassing
3	komt weinig aan bod
4	komt af en toe aan bod
5	komt met mate aan de orde
6	komt voldoende aan bod
7	komt regelmatig aan bod
8	komt vrij vaak aan bod
9	dit is bijna altijd van toepassing
10	dit klopt helemaal

Item			Score
1		Het doel waarvoor het team bijeenkomt is voor de deelnemers duidelijk	
2		Iedereen staat achter de plannen	
3		Bij alles wat besproken wordt, staat het doel centraal	
4		Iedereen brengt onder woorden waar het om gaat	
5		Als het gesprek afdwaalt, roept altijd wel iemand het team tot de orde	
6		Het team weet wat het wil	
7		Verschil van inzicht over waar het eigenlijk om gaat wordt grondig uitgepraat	
8		Er is positieve energie en vastberadenheid om het teamdoel te realiseren	
9		Duidelijk wordt afgebakend wat wel en wat niet wordt opgepakt en waarom	
10		Er is ruimte voor twijfel en discussie over wat belangrijk is om te bereiken als team	
11		De taak van het team staat centraal in de teamgesprekken	
12		Het team neemt de tijd om problemen goed te analyseren	
13		Het team kiest voor een juiste procedure om taken aan te pakken	
14		Teamleden maken dankbaar gebruik van elkaars talenten om tot resultaat te komen	
15		Verschil van benadering wordt meestal als een verrijking gezien voor de taakuitvoering	
16		Kritiek geven wordt beschouwd als een nuttige bijdrage in het proces van taakrealisatie	
17		Afwijkende standpunten worden serieus genomen	
18		Het team is in staat om samen knopen door te hakken als dat nodig is	
19		De teamleden doen alleen hun zegje als het functioneel is voor de taak	
20		Teamleden krijgen de verantwoordelijkheden die ze aan kunnen en willen m.b.t. de taakrealisatie	
21		In dit team komt iedereen tot zijn recht	
22		Je talenten kun je hier optimaal benutten	
23		De taak van het team spreekt iedereen aan	
24		Je ontdekt in dit team wat je wilt en wat je kunt	
25		Deelname aan dit team is voor iedereen een kans	
26		Je krijgt in dit team adequate feedback waar je wat mee kunt	
27		De kwaliteit van de andere teamleden is voor iedereen inspirerend	
28		De wijze waarop het team te werk gaat is voor iedereen leerzaam	
29		Deelname aan dit team zal iedereen veel opleveren	
30		De deelnemers kiezen bewust voor dit team	
31		De leden van dit team luisteren goed naar elkaar	
32		Iedereen kan in dit team zijn zegje doen	
33		Elkaar feedback geven wordt in dit team positief gewaardeerd	
34		Spreeken over je gevoelens is toegestaan in het team	
35		Iedereen in het team voelt zich op zijn gemak	
36		De teamleden respecteren en waarderen elkaars standpunten	
37		Als er misverstanden dreigen te ontstaan, kan men er goed over praten met elkaar	
38		Fouten maken mag in dit team	
39		De teamleden letten er op dat iedereen voldoende aan bod komt	
40		Natuurlijk gezag van teamleden staat los van functie en status	

Enquête

1. Bent u een man of vrouw?

- ☐ Man
- ☐ Vrouw

2. Wat is uw leeftijd?

- ☐ 20-35
- ☐ 36-50
- ☐ 51+

3. Hoelang bent u werkzaam als leerkracht in het onderwijs?

- ☐ 0-5 jaar
- ☐ 6-15 jaar
- ☐ 16-25 jaar
- ☐ 26 jaar en langer

4. Hoeveel uur per week werkt u gemiddeld als leerkracht?

- ☐ 20 uur of meer
- ☐ Minder dan 20 uur

5. Wat is uw functie binnen het team? (meerdere opties mogelijk)

- ☐ Leerkracht in cluster 1-2
- ☐ Leerkracht in cluster 3-4-5
- ☐ Leerkracht in cluster 6-7-8
- ☐ Rol in het RT/MT/IB/Directie

Interview

Dit schooljaar is Basisschool X schoolbreed actief bezig met de regels en routines voor het creëren van een veilige en ordelijke omgeving.

Interviewvraag 1.

Op welke manier zet u zich in voor het slagen van het proces rondom het creëren van een veilige en ordelijke omgeving?

Uit de enquête komt naar voren dat het dankbaar gebruik maken van elkaars talenten laag scoort. Uit de enquête wordt duidelijk dat het benutten van eigen talenten tevens laag scoort.

Interviewvraag 2.

Hoe communiceert het team van Basisschool X over de talenten, kennis en ervaring van elkaar bij het creëren van een veilige en ordelijke omgeving?

Interviewvraag 3.

Hoe maakt u uw eigen talenten, kennis en ervaring kenbaar om bij te dragen aan het creëren van een veilige en ordelijke omgeving?

Uit de enquête is gebleken dat het geven van feedback op het gebied van het creëren van een veilige en ordelijke omgeving laag scoort.

Interviewvraag 4.

In welke situaties ervaart u dat het geven van feedback aan elkaar belemmerend werkt in de context van een veilige en ordelijke omgeving?

Uit de enquête is gebleken dat de teamleden hoog scoren op doelmatig werken op het gebied van een veilige en ordelijke omgeving.

Interviewvraag 5.

In welke situaties ervaart u dat het doelmatig werken bevorderlijk is al het gaat om het creëren van een veilige en ordelijke omgeving?
