

Stuur samen!

Sleutelpunten die de ontwikkeling van verbeterteams versterken!



Ruud Leurs
Studentnummer 231940
Leiding geven aan innovaties
MED2
Adri Storm
juni 2011

Inhoudsopgave

<u>Samenvatting</u>	4
<u>Introductie</u>	5
I Onderzoeksonderbouwing	
<u>I.1</u> Inleiding	9
<u>I.2</u> Aanleiding van onderzoek	10
<u>I.3</u> Onderbouwing onderzoeksvraag/probleemstelling	11
<u>I.4</u> Huidige en gewenste situatie	13
<u>I.5</u> Doel in het onderzoek	14
II Theoretische onderbouwing	
<u>II.1</u> Inleiding	16
<u>II.2</u> Het begrip “zelfverantwoordelijke veranderteams”	17
<u>II.3</u> Betekenis voor professionalisering en schoolontwikkeling	18
<u>II.4</u> Schoolrelaties en betekenisverlening van professionals	21
<u>II.5</u> Organisatorische capaciteit	22
<u>II.6</u> Leerfasen en dynamica in veranderteams	23
<u>II.7</u> Gedeeld onderwijskundig leiderschap	25

III	Onderzoeksmethodologie	
III.1	Inleiding	28
III.2	Methodieken Deelvraag 1	
	Hoe creëren we een leergemeenschap waarbij subgroepen actief aan de verbetercultuur bouwen?	30
III.3	Methodieken Deelvraag 2	
	Welke praktische handvatten/ adviezen heeft ieder veranderteam nodig om succesvol te opereren?	31
III.4	Methodieken Deelvraag 3	
	Hoe ontstaat betekenisverlening voor de individuele leerkracht bij de invoering van de veranderteams?	32
III.5	Methodieken Deelvraag 4	
	Welke kennis, vaardigheden en houding heb ik nodig om deze vernieuwing te ondersteunen en begeleiden?	33
IV	Onderzoeksresultaten	
IV.1	Inleiding	35
IV.2	Resultaten Deelvraag 1	36
IV.3	Resultaten Deelvraag 2	40
IV.4	Resultaten Deelvraag 3	44
IV.5	Resultaten Deelvraag 4	47
V	Analyse van de resultaten	
V.1	Inleiding	51
V.2	Analyse Deelvraag 1	52
V.3	Analyse Deelvraag 2	54
V.4	Analyse Deelvraag 3	56
V.5	Analyse Deelvraag 4	58
V.6	Onderzoeksvraag	60
VI	Evaluatie	
VI.1	Inleiding	62
VI.2	Persoonlijke terugblik	63
	Literatuur	67
	Bijlagen	68

Samenvatting

Wat zijn de succescriteria voor de Horizon bij het werken met veranderteams? Dat is de vraag die centraal staat in dit onderzoek.

Er wordt gekeken naar de aanleiding en onderbouwing van het onderzoek. De huidige en de gewenste situatie worden aangegeven. Het hoofdstuk eindigt met het doel: collega's leren voelen, dat het werken met veranderteams hun iets oplevert en beseffen dat je samen tot uitzonderlijke resultaten kunt komen.

De gekozen literatuur is gericht op de condities die een rol spelen bij het samen leren van onderwijsprofessionals. Een balans tussen de 10 veranderteamkenmerken is essentieel. In alle deelvragen spelen de kenmerken een rol. Het theoretisch gedeelte sluit af met het belang gedeeld leiderschap. Samen sturen, inhoud geven aan het primaire proces.

Vervolgens is te lezen welke onderzoeksmiddelen worden ingezet en hoe deze worden gebruikt. Er ontstaat een beeld van hoe het onderzoek is opgebouwd. Om tot een antwoord te komen van de onderzoeksvraag is gekozen voor vier deelvragen. Om te werken vanuit meerdere invalshoeken zijn er drie methodieken per deelvraag gebruikt.

De resultaten, ook weer per deelvraag, worden feitelijk en op een overzichtelijke manier gepresenteerd. Waar mogelijk is er een koppeling gemaakt tussen uitkomsten en onderliggende theorie uit hoofdstuk twee. Dit is te zien bij het UUU- model van (Simons, 2001), leercultuuraspecten (Smit F. S., 2005) en factoren van gedeeld leiderschap (Marks, 2003).

Het laatste hoofdstuk omschrijft de discussie. Hier staan de gevonden antwoorden op de onderzoeks- en deelvragen. Per deelvraag zijn er meerder aanbevelingen geformuleerd zoals :

- Ontwikkel een heldere visie op VT's, die aansluit bij de huidige cultuur. Geef als management op alle mogelijke manieren uiting aan deze visie.
- Zorg voor momenten van bezinning en reflectie op organisatieniveau en stel waar nodig bij.
- Zorg voor een geïntegreerde leeromgeving voor de medewerkers: laat het team problemen oplossen via praktijkgerichte probleemsituaties en opdrachten.
- Vergroot het 'leren van het werk' via begeleiding en het scheppen van organisatorische condities.

Door deze mee te nemen en in te passen in ons dagelijks handelen, zal er een verdere verbetering binnen het werken met veranderteams plaatsvinden.

Introductie

De kwaliteit en de vorm van het onderwijs heeft volop de aandacht. In kranten kun je artikelen lezen en op internet staan beoordelingen gepubliceerd. Alleen het beste is goed genoeg voor de volwassenen van de toekomst.

Samen leren in kleine groepen, veranderteams (VT's), is nodig als we willen omgaan met de complexe problemen waar we in het onderwijs voor staan.

Samenwerking draagt bij aan een professionele cultuur waarin we ons prettig voelen, respect is voor elkaar en elkaar ondersteunen.

De afgelopen jaren heeft onze school, de Horizon, een flinke slag kunnen maken binnen het activiteitsaanbod in de groepen 1 / 2 en 3. We bieden nu een beredeneerd aanbod aan. De tussendoelen geletterdheid, mondelinge communicatie en gecijferdheid geven de structuur. We ervaren gezamenlijk succes en zien dat nieuwe bewuste opvattingen en inzichten van betekenis zijn. Natuurlijk heeft deze ontwikkeling zich niet zonder pijn voltrokken. Vaste traditionele denkbeelden zijn kritisch onderzocht en waar nodig losgelaten. Daarnaast zijn nieuwe bewezen inzichten onderdeel geworden van onze kerntaak, het optimaliseren van het primair proces. Op school heb ik ruimte gekregen om door te ontwikkelen en zo te kunnen proeven aan een eventueel toekomstig schoolleiderschap.

Als leidinggevende wil ik ervoor zorgen dat we ons blijven richten op het verbeteren van sterk leerkrachtgedrag. Hoe streef ik naar gezamenlijke verantwoordelijkheid en bewust eigenaarschap? Van en met elkaar leren richting onze visie. Succesvol aanbod herkennen, verdiepen en transformeren in routines binnen ons primair proces. Er moet samenhang zijn tussen vernieuwingen in de klas en tussen de vernieuwingen op schoolniveau. Het is van belang dat we collectief de verbanden zien zodat de vernieuwingen en ontwikkelingen niet gefragmenteerd raken.

Ik wil collega's laten ervaren dat ze zelf het verschil kunnen maken en hierdoor de kwaliteit van hun onderwijs in handen hebben. Ook de collega's zullen zo weer leren leren en het vermogen ontwikkelen om dingen te realiseren die ze werkelijk graag willen.

Kritisch durven zijn, ruimte nemen om terug te kijken en samen in gesprek gaan over het onderwijsaanbod. Waar willen we ons versterken en hoe is dat mogelijk? Deze onderzoekende houding zorgt voor passende inzichten en opvattingen uit werkende praktijk.

Op welke competenties en bekwaamheden ga ik inzoomen? Welke stijl past bij mij? Het ontwikkelen van deze vaardigheden kan ik functioneel plaatsen binnen de lopende werkzaamheden als bouwcoördinator. Mijn ambitie is door te stromen naar een functie als schoolleider. De eerste Master special educational needs (Msen) die ik binnen het bestuur gevolgd heb, heeft mij persoonlijk veel gebracht. Om mijn kennis, vaardigheden en attitudes verder te ontwikkelen maak ik gebruik van de

lerarenbeurs en ben ik op zoek gegaan naar een passende vervolgopleiding: inspirerend leidinggeven.

De laatste jaren is de noodzaak om ook op school goed te communiceren alleen maar toegenomen. Er wordt meer met elkaar samengewerkt, scholen worden groter, ouders zijn kritischer en interactie met kinderen speelt een belangrijke rol. Ik wil hier ruimte nemen voor ontmoeting en zorgen voor authentieke wederzijdse afstemming door actief te luisteren. Intens luisteren met al mijn vermogens. Concentreren op ieder woord en hoe het gezegd wordt. Alert zijn op en onderkennen van andermans gevoelens en emoties.

Mijn verwachtingen zijn soms te hoog en niet goed getimed. Ik wil het vermogen ontwikkelen om essentiële non-verbale tekens te herkennen en begrip te tonen door op het juiste moment te sympathiseren of een gevoelsreactie te geven. Geen oordeel of advies geven maar zeggen wat het met me doet en de juiste verwachtingen te stellen

Doel, voor mij als leidinggevende, in mijn onderzoek is dat ik aansluit en oog heb voor de verschillende fases van betrokkenheid van mijn collega's. Ik moet weten hoe mijn leerkrachten in de verandering staan, wat hun verwachtingen en aarzelingen zijn. Ik zorg voor een open 'lerende' houding. Zo ontstaat er een klimaat van "we zijn met z'n allen aan het leren".

Ik wil niet "gevangen" zitten in traditionele beelden die anderen hebben over leiding geven. Effectief leerkrachtgedrag, zelf laten zien! Een voorbeeld zijn. Creativiteit uit de hele organisatie laten komen. Het stimuleren om mee te denken over hun eigen toekomst en die van de organisatie. Ik ben bereid tot leren en mezelf kwetsbaar op te stellen. Bij leren hoort de kracht van kwetsbaarheid. Zichtbaar maken van het verschil tussen ideaal en werkelijkheid. Dit zijn kernmerken van wenselijk gedrag die ik passend en waardevol vind bij mijn leidinggevende rol.

Willen we voldoende leerlingen behouden en onze schoolkwaliteiten resultaatgericht en gestructureerd onderhouden, is een open en effectieve overlegcultuur waarbij we gebruik maken van elkaars kwaliteiten essentieel. Inzet en energie moeten rendement opleveren en doelgericht zijn. Is het meetbaar en behalen we resultaat? Ik probeer de betrokkenheid van de collega's te verhogen door zichtbaar te maken wat ons handelen voor de dagelijkse schoolpraktijk betekent. Basisvoorwaarde voor mij is dat de kinderen en de leerkrachten de schoolomgeving als prettig, veilig en uitdagend ervaren. .

Optimaal gebruik maken van elkaars talenten en kwaliteiten die in school aanwezig zijn. Verschillen in kennis zien als een kans om te leren. Teamleren en samenwerken: we zien in dat vraagstukken soms te complex zijn om in je eentje op te lossen. Hiervoor zijn echte communicatie en interactie essentieel. Mensen blijken het meeste te leren van die dingen die ze aan anderen leren (Green, 2002).

Ik verwacht van de opleiding dat ik me het hierboven omschreven gedrag nog meer eigen kan maken. Mijn “nieuw”gedrag laten uitgroeien tot een authentiek gedeelte van mijn zichtbaar handelen. Tevens wil ik de opleiding laten aansluiten aan de groei en ontwikkeling van onze school.

I Onderzoeksonderbouwing

Het begin van leren: een motief, een missie
Wanneer je een schip wilt bouwen,
breng dan geen mensen bij elkaar
om hout aan te slepen, werktekeningen
te maken en taken te verdelen,
maar leer ze te verlangen naar de eindeloze zee.
Antoine de Saint-Exupéry

I.1 Inleiding

Op de Horizon willen we naar een cultuur waarin we gezamenlijk aan het ontwikkelen zijn. Breed en op alle niveaus. We willen met elkaar leren hoe we beter kunnen leren! Veel schoolleiders vragen zich af hoe ze een andere cultuur in hun school kunnen krijgen. Daarbij slaan ze zichzelf vaak over! De vraag “Hoe zit het met mijn eigen rol?” wordt dan niet gesteld (Jutten, 2003).

Het lijkt het meest waarschijnlijk dat de ontwerper van het vliegtuig degene is met de meeste invloed. Immers, als het ontwerp niet goed is, zal er noch voor de piloot, noch voor de technici veel eer te behalen zijn (Anderson, 1997).

We willen een duidelijk antwoord op: hoe kunnen en gaan we collectief in zelfverantwoordelijke kernteams ons onderwijsaanbod verbeteren? Hoe gaan we groeien naar een verbetercultuur die past bij de wensen en (on)mogelijkheden van alle betrokkenen en een duidelijk gezicht heeft voor de omgeving.

Collega's moeten kunnen zien dat veranderen de moeite waard is. Dat leren iets oplevert. Dat ze zelf een toegevoegde waarde voor de kwaliteit van het onderwijs zijn. Enthousiasme werkt aanstekelijk, maar de betrokkenheid van de leerkrachten wordt vooral gevoed door het feit dat de aanpak zichtbare resultaten oplevert.

I.2 Aanleiding van onderzoek

In Sevenum zijn drie basisscholen. De laatste jaren zijn we flink gegroeid. Ieder jaar hebben we een kleine 50% inschrijvingen van de 4-jarige kinderen. Nu ervaren we een afname. Er wordt minder gekozen voor onze school. Het besef en de noodzaak om de redenen hiervan te onderzoeken is langzaam op gang gekomen. Nu we moeten inkrimpen ontstaat de urgentie wel. Waar zit hem dat in? Hoe komt het? Tijdens de studiedag van 1 juni 2010 hebben we een sterkte- zwakte analyse van de drie scholen gemaakt. Hierin was duidelijk te zien dat:

- onze school een te afwachtende houding heeft in het zich profileren en “verkopen” van ons onderwijs.
- onze vernieuwingen, verbeteringen binnen ons onderwijsaanbod te gefragmenteerd zijn en onvoldoende worden geïntegreerd in het leerkrachtgedrag (internverslag studiedag 2010).

Wat betekent dit nu voor onze school? We zien dat vraag en aanbod uit balans zijn. Ons succes, het onderwijzen van kennis en basisvaardigheden, is niet meer ladingdekkend. We moeten ons samen gaan richten op voor onze situatie passende nieuwe inzichten en opvattingen. Met andere woorden: we starten de zoektocht hoe we het beste uit onze school kunnen halen. Ik kan me geen actuelere onderzoeksgebied wensen. Hier kan en moet ik mee aan de slag!



Samen werken en samen leren

I.3 Onderbouwing onderzoeksvraag/probleemstelling

Het urgentiebesef is er als nooit tevoren. Leerlingaantallen lopen sterk terug en collega-scholen profileren hun onderwijsvernieuwingen sterk binnen onze gemeenschap. De Horizon moet weer een gezicht krijgen. Laten zien hoe we het hier doen!

Van binnenuit gaan we werken aan de verbetering van ons onderwijs. Samen hebben we een aantal krachtige verbeterpunten vastgesteld. Deze gaan we verfijnen en verrijken door te onderzoeken hoe nieuwe inzichten van waarde en bruikbaar zijn binnen ons dagelijks onderwijsaanbod. Op school gaan dit breed binnen het hele team aanpakken, bottom-up.

Veranderteams zorgen voor kleine krachtige verbanden van collega's die een eigen verantwoordelijkheid hebben voor een vernieuwingsonderwerp op de Horizon.

Vernieuwingsonderwerpen worden in kleine groepen onderzocht, uitgewerkt en op het juiste moment met het gehele team gedeeld, aangescherpt en ingevoerd. Ieder teamlid zal actief onderdeel zijn en bijhorende verantwoordelijkheid omzetten in acties die de opdracht van het veranderteam ten goede komen.

Iedere collega heeft een keuze gemaakt voor zitting in een van deze veranderteams.

handelingsgericht werken	schoolconcept	taal	rapport	leesbeleving	sociaal emotioneel
WK	NL	VN	MV	LS	FJ
AB	DL	TH	MB	IK	MdV
AT	RL	MF	SC	IV	WS
TH	BT			MK	WG
4 leerkrachten	4 leerkrachten	3 leerkrachten	3 leerkrachten	4 leerkrachten	4 leerkrachten

Figuur 1.1 Overzicht veranderteams op basisschool de Horizon schooljaar 2010-2011

We gaan werken met een cyclusmodel van drie overlegvormen:

Week1	Week2	Week3	Week4	Week5	Week6	Week7	Week8	Week9
team	bouw	v-team	team	bouw	v-team	team	bouw	v-team

Figuur 1.2 cyclusmodel drie overlegvormen

Ieder veranderteam krijgt de verantwoordelijkheid over de voortgang van een van onze verbeterpunten. In mijn onderzoek leg ik de focus op de optimale condities en voorwaarden voor het succesvol functioneren van deze veranderteams binnen onze schoolontwikkeling.

Mijn onderzoeksvraag:

Wat zijn kritische succesfactoren voor verander-leerteams die gericht zijn op de groei van onze kernwaarden?

Deelvraag 1 Hoe creëren we een leergemeenschap waarbij veranderteams actief aan de verbetercultuur bouwen?

Deelvraag 2 Welke praktische handvatten/ adviezen heeft ieder veranderteam nodig om

succesvol te opereren?

Deelvraag 3 Hoe ontstaat betekenisverlening voor de individuele leerkracht bij de invoering van de veranderteams?

Deelvraag 4 Welke kennis, vaardigheden en houding heb ik nodig om deze vernieuwing te ondersteunen en begeleiden?

I.4 Huidige en gewenste situatie

“We hebben toch hard werkende kinderen. Ze doen het goed! Het is rustig en ordelijk. We hebben geen tijd voor gedoe met een verbeterplan. Laten we het vlug invullen en dan kan ik verder gaan in mijn klas.”

Op onze school is de leerkracht gefocust op de kwaliteit van het onderwijs van zijn eigen groep. Ik merk ook dat onze organisatie te bescheiden is. Collega's pakken onvoldoende kansen op om mee te profiteren van nieuwe inzichten. We handhaven de status quo omdat die werkt, veiliger en comfortabeler is: zo doen we dat hier! Waarom zullen we dit loslaten? Leerkrachten ontwikkelingen vooral individueel en via overdracht van kennis tijdens externe cursusbijeenkomsten. Persoonlijke scholingsbehoeften worden onvoldoende gekoppeld aan organisatiedoelen.

Naar aanleiding van studiebijeenkomsten en ontwikkelgesprekken ervaren we dat collega's onvoldoende aangeven wanneer ze vastlopen. Er heerst een sfeer van angst voor het maken van fouten of het onvermogen om feedback te vragen en te gebruiken. Laten zien dat je hulp nodig hebt, kwetsbaarheid tonen mag.

In mijn onderzoek wil ik me richten op het afbouwen van de geïsoleerde positie van de leerkrachten en het opbouwen van gelegenheden voor gezamenlijke leeractiviteiten waarbij we met de inzet van ieders talenten en kwaliteiten ons onderwijs verbeteren en waar nodig vernieuwen.

I.5 Doel in het onderzoek

In mijn onderzoek wil ik komen tot inzichten in de processen en factoren die een rol spelen bij het invoeren en vormgeven van zelfsturende veranderteams.

Mijn school wil weten wat gedaan kan worden om het werken met zelfsturende veranderteams zo optimaal mogelijk te laten verlopen.

Met de resultaten van mijn onderzoek wil ik onze huidige manier van werken met veranderteams plaatsen over de conclusies en aanbevelingen.

Ieder veranderteam kijkt afzonderlijk in welke mate welke aanbevelingen noodzakelijk zijn om over te nemen. Ieder veranderteam heeft hierin zijn eigen werkstijl en aanpak. Verbeteringen kunnen schoolbreed zijn maar zeker ook veranderteam specifiek, afhankelijk van huidige werkwijze en ervaringen.

Ieder team reflecteert en bezint over het eigen functioneren en maakt keuzes hoe zich verder te ontwikkelen. Ik wil het ontwikkelproces van ieder team met belangstelling volgen, faciliteren en ondersteunen.

Uit onderzoek blijkt dat het werken in dergelijke teams de onderlinge samenwerking op de werkvloer uitdaagt en stimuleert. Het stelt de leerkrachten in staat om op structurele manier hun kennis en kunde uit te breiden. Zelfsturende teams worden beschouwd als bouwsteen voor de overgang naar een professionele lerende organisatie (Tjepkema, 2003)



Niet "gieten"...

... maar "eigen kennis construeren"

Collega's moeten voelen dat het werken met veranderteams hun iets oplevert. Ik wil dat mijn onderzoek zich richt op het besef dat je samen tot uitzonderlijke resultaten kunt komen.

Voor mijn eigen leidinggevend handelen wil ik weten welke interventies en strategieën nodig zijn voor het optimaliseren van de veranderteams.

II Theoretische verkenning

Het verschil tussen wat we doen en wat we zouden kunnen doen is voldoende om de grootste problemen in de wereld op te lossen (Gandhi).

II.1 Inleiding

Stuur samen! Leren binnen teams zou de brug kunnen slaan tussen leren van het individu en een omvangrijke schoolorganisatie (Verbiest, 2004). Vandaar dat er steeds vaker gekozen wordt voor het inrichten van kleine werkverbanden met de verantwoordelijkheid over specifieke taken. Doel hierbij is het vermogen te ontwikkelen om als groep gezamenlijke kennis te (re)construeren en te gebruiken om het onderwijsaanbod te laten groeien.

Er is een affectief klimaat nodig: vertrouwen, openheid, kritiek geven en ontvangen en kennis willen delen. Welke zijn de condities die een rol spelen bij het samen leren van onderwijsprofessionals?

Dit hoofdstuk start met een omschrijving en de kenmerken van een veranderteam. De betekenis voor professionalisering en schoolontwikkeling wordt vervolgens omschreven. Daaropvolgend worden de structuren, systemen en de cultuur die nodig zijn voor de implementatie van veranderteams besproken. Aansluitend komen de groepsdynamica en de fasen voor collectief leren aan bod. In de laatste paragraaf wordt de ontwikkeling van “teacher leadership” als een passende leiderschapstijl gepresenteerd voor het werken met veranderteams.

II.2 Het begrip “zelfsturend veranderteam”

Er zijn veel verschillende namen voor het concept van kleine zelfsturende- of zelfverantwoordelijke teams. Er wordt gesproken over taakgroepen, werkgroepen etc. In dit onderzoek wordt aangesloten bij de omschrijving van Tjepkema (2003) (zij analyseerde 40 definities).

"Een zelfsturend team is een groep medewerkers, die als team de verantwoordelijkheid dragen voor alle activiteiten die nodig zijn om een bepaald, duidelijk omschreven product of dienst te leveren aan een interne of externe klant. Het team is – tot op zekere hoogte – verantwoordelijk voor het managen van zichzelf en de eigen taak. Hiertoe heeft het team de beschikking over relevante informatie, benodigde competenties en fysieke hulpbronnen, en heeft het de autoriteit om zelfstandig beslissingen ten aanzien van het werkproces te nemen " (Tjepkema, 2002)

Uit bovenstaande omschrijving zijn “veranderteamkenmerken” te distilleren ([zie bijlage 1](#)) deze zijn gekoppeld aan één van de vier deelvragen en verwerkt in de “Enquête kenmerken veranderteam” ([zie bijlage 2](#)).

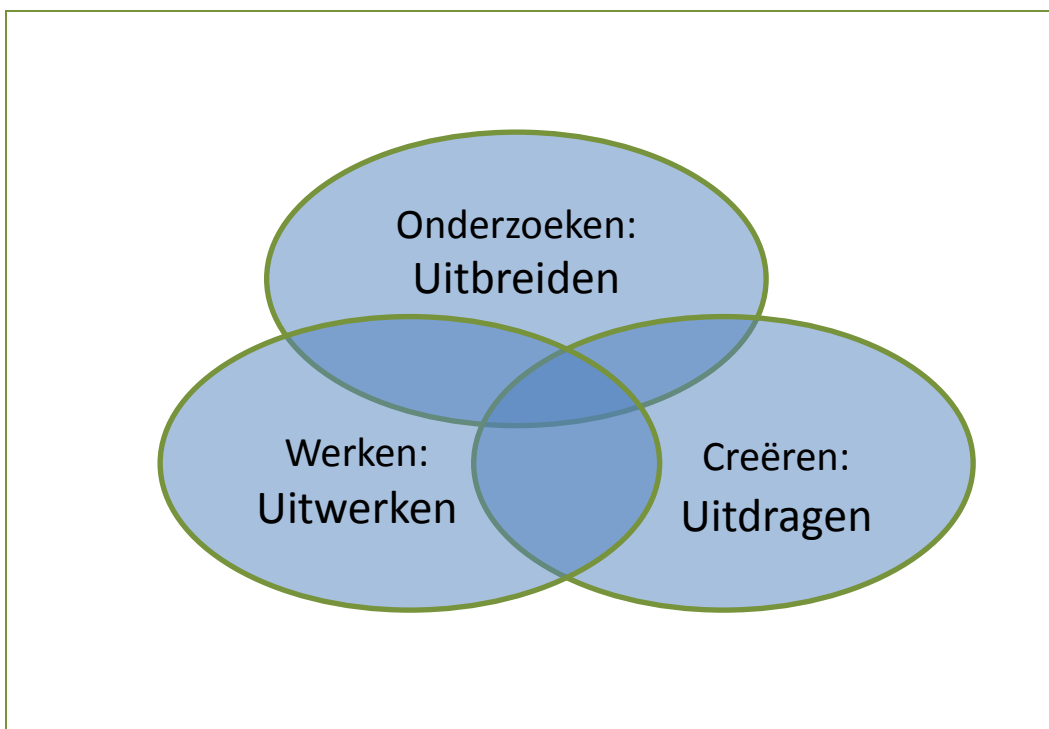
Kenmerken veranderteams	Gekoppeld aan deelvraag:
samenwerking	Deelvraag 1
cultuur	Deelvraag 1
interactie tussen teams	Deelvraag 1
zelfstandigheid	Deelvraag 2
resultaatgerichtheid	Deelvraag 2
participatieve besluitvorming	Deelvraag 2
ontwikkeling	Deelvraag 2
initiatief	Deelvraag 3
betrokkenheid	Deelvraag 3
communicatie met leidinggevende	Deelvraag 4

Figuur 2.1 Veranderteamkenmerken volgens Tjepkema

II.3 Betekenis voor professionalisering en schoolontwikkeling

Waarom is teamleren zo belangrijk voor leerkrachten? Als onderwijsprofessional worden je handelingstheorie en praktijkkennis gevormd door persoonlijke ervaringen en inzichten. Het is moeilijk om je eigen misvattingen en blinde vlekken te herkennen. Juist het gezichtspunt en de ondersteuning van collega's zijn noodzakelijk om eigen handelen te onderzoeken en verbeteren (Verbiest, 2004). Als je als leerkrachten onderling hiervoor openstaat, ontstaat er een proces van reflectie op het praktisch handelen in dialoog.

De relatie tussen teamleren en het professionaliseren van de individuele leerkracht wordt uitgewerkt met het UUU-model (Simons, 2001).



Figuur 2.2 Schematisch overzicht UUU-model volgens Simons en Ruiters

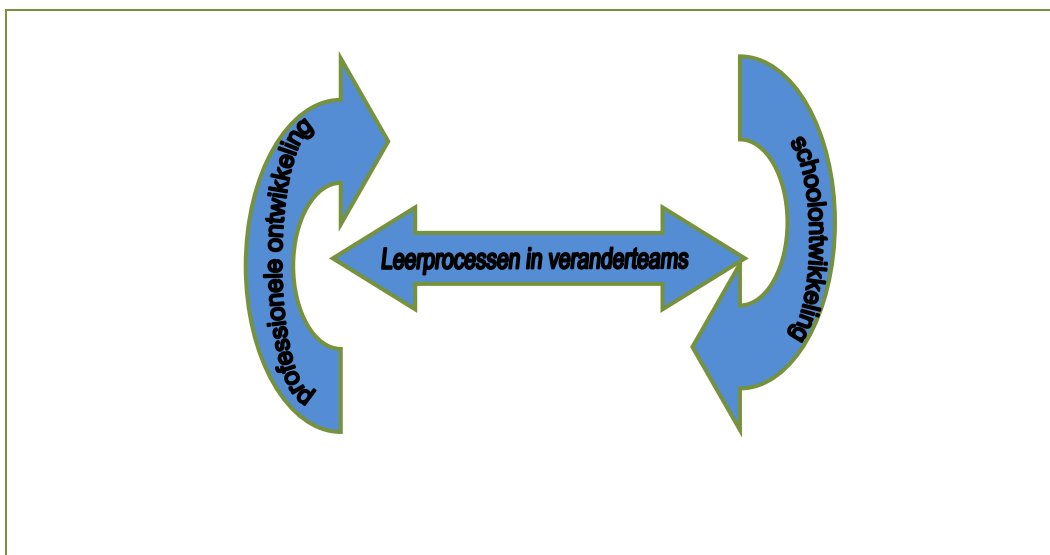
Professionals moeten aan een drietal eisen voldoen om individuele leerprocessen optimaal te laten verlopen (Lievegoed B. , 1977):

- a. In de praktijk werkzaam zijn (vuile handen maken; met de voeten in de klei);
- b. Op de hoogte blijven van de ontwikkelingen in hun vakgebied (door betrokken te blijven bij onderzoek en onderzoeksresultaten bij te houden);
- c. Ook bijdragen leveren aan de professie door te publiceren of informatie over te dragen.

Simons (2001) koppelt hier drie U's van expliciet leren aan. Ze zullen op hun beurt collectieve trots en gemeenschappelijke ambities stimuleren.

- Uitwerken** Als groep nagaan wat in het werk veranderd is en welke resultaten bereikt zijn. Informatie verzamelen over wat men doet, wat men bereikt en waarom men handelt zoals men doet.
- Uitbreiden** Competenties verbreden en verdiepen. Kennisnemen van theorie en verbinden met eigen praktijkkennis. Studie vanuit praktische vragen. Kritisch reflecteren op eigen fundamentele uitgangspunten.
- Uitdragen** Het naar buiten brengen en delen van wat men geleerd heeft. Het dwingt om het geleerde te expliciteren. Het leerresultaat levert een waardevolle bijdrage aan de kennisbasis van de professie.

Stuur samen! Leer samen! Leerprocessen in veranderteams zien als een voertuig voor professionele ontwikkeling, waarbij collega's reflecteren op hun handelen en kennis. Door deze onderzoekende en reflectieve praktijk ontstaat schoolontwikkeling.



Figuur 2.3 Schematisch overzicht UUU-model volgens Simons en Reuters

Professionaliseren in kleine betrokken teams vraagt de wil om te leren met en tussen collega's in de school. Gemeenschappelijke inzichten en beleid komen tot stand die men vervolgens ook tot in de klas realiseert. Dit is niet eenvoudig. Deze processen leiden niet vanzelfsprekend tot resultaten (Tjepekema, 2002).

Het werken met veranderteam is gericht op het behalen van het niveau van synergetisch leren. De meerwaarde bevindt zich in het delen van informatie het bespreken vanuit eigen morele doelen en opvattingen. Je gaat "waartoe" vragen stellen. Dit leren is alleen mogelijk wanneer het leren het niveau van "durven, willen & zijn" bereikt.

Vier niveaus waarop men in een groep of team het leren kan typeren (Kals, 1997):

Gefragmenteerd leren

De individuen leren afzonderlijk, houden vast aan hun opvattingen en delen nauwelijks informatie.

Samen leren

Subgroepjes van individuen beginnen informatie te delen. Ze zien een duidelijke relatie met hun taak. Verschillen van inzicht worden niet besproken.

Synergetisch leren

De leden delen informatie en experimenteren als groep. Verschillen van inzicht worden openlijk besproken.

Continu synergetisch leren

Synergetisch leren is een routine op school.

II.4 Schoolrelaties en betekenisverlening van professionals

Tex Gunning van Unilever zei op de Global Forum conferentie in 2003:
Hoe slagen we erin dat de mensen hun hart meenemen naar hun werk?

Hoe zorgt de schoolorganisatie ervoor dat de mensen weer oog en oor krijgen voor elkaar en beseffen dat ze gezamenlijk iets kunnen creëren dat de moeite waard is? De manier waarop leerkrachten met elkaar samenwerken, met elkaar omgegaan en communiceren, blijkt van groot belang voor het succes van de school. Mensen moeten het gevoel hebben een belangrijk deel uit te maken van de organisatie en een bijdrage leveren aan de missie van de school.

De scheiding tussen 'denken' en 'doen' dient te verdwijnen; medewerkers voelen innerlijke motivatie en zullen zelf verantwoordelijkheid nemen voor deze ontwikkeling en voor hun eigen professionalisering. Dat kenmerkt juist de betrokken professionals.

Medewerkers worden gestimuleerd om zichzelf verder te ontwikkelen in samenhang met de ontwikkelingsrichting van de organisatie (Vermeulen, 2004). Het mensbeeld is positief: mensen kunnen en willen verantwoordelijkheid dragen, voelen zich betrokken bij de organisatie, zijn uit zichzelf gemotiveerd om verder te ontwikkelen. Ze zijn van grote waarde voor de organisatie.

In de jaren '80 hebben Nicholls en Dweck inzichten van intrinsieke motivatietheorieën en prestatiemotivatietheorieën samengevoegd met het begrip doeloriëntatie (Boekaerts & Simons, 1993). Zij hebben met onderzoek aangetoond dat mensen verschillend reageren en leren, afhankelijk van de leerdoelen en de leeromstandigheden.

Tijdens de activiteiten waarin leergeoriënteerde doelen nagestreefd worden en een leergeoriënteerde sfeer/relatie heerst, bleken de medewerkers positief te staan tegenover het ontwikkelproces,

Doel:	Kenmerken:	Effecten:
Vrijheid van handelen	Van fouten kun je leren	Uitdagingen aanpakken
Plezier beleven aan taak	Feedback is informatief	Inzet reguleren
Tot beheersing komen	Moeilijke taken zijn uitdagend	Vooruitgang ontdekken
Competentie bevorderen	Zelfvertrouwen is gebaseerd op inzet	
	Hulp wordt gewaardeerd	

Figuur 2.4 leergeoriënteerde doelen (Boekaerts en Simons, 1993)

II.5 Organisatorische capaciteit

Hoe verbetert men het vermogen om de school zo in te richten dat structuren, systemen en cultuur de capaciteitsontwikkeling van veranderteams bevorderen? Welke condities ondersteunen het afbouwen van de geïsoleerde positie van de leerkrachten en het opbouwen van gelegenheden voor gezamenlijke leerprocessen! Gerichte interventies zijn nodig bij het inrichten van zelfsturende veranderteams. Twee benaderingen kunnen we onderscheiden (Smit, 2005): een structuur- en een cultuurbenadering.

Naast cultuuraspecten is ook structuur, de situatie en context binnen het team, van belang (Baars- van Moorsel, 2002) (zie figuur 2.5)

Conditie die een positieve leercultuur bevorderen zijn:
de teamleden hebben voldoende gezamenlijke voorkennis
“leren” wordt gezien als een activiteit voor iedereen
open en respectvol omgaan met verschillen
competenties worden erkend en gewaardeerd
teamleden beschikken over verschillende leervaardigheden
teamleden hebben gezamenlijke richtinggevende doelen en ambities
Conditie die binnen de context en situatie van belang zijn:
grootte van het team (6-20 personen) De optimale grootte is afhankelijk van de taak waar het team voor staat (Molleman, 2002)
kenmerken van de taak. In hoeverre is de taak routinematig en zijn de leerkrachten afhankelijk van elkaar
samenstelling van het team. Diversiteit is van belang! Het team beschikt over elkaar aanvullende competenties
schoolcontext (prikkels van buiten de school, hulpbronnen)
organisatorische voorwaarden in de school (ruimte en faciliteiten, gelegenheid voor interactie en feedback, participeren in beleid)
transformatief leiderschap. Expliciteren van heldere visie, stimuleren van gemeenschappelijke doelen, hoge verwachtingen en voorbeeldgedrag

Figuur 2.5 Schematisch overzicht cultuur- en structuuraspecten volgens Baars- van Moorsel

II.6 Leerfasen en dynamica in veranderteams

Welke fasen worden door groepen doorlopen om collectief te kunnen leren?

Dixon (2002) omschrijft vier fasen die gebaseerd zijn op de leercyclus van Kolb (1984) (zie figuur 2.6) :

- Verzamelen van informatie, op ruime schaal binnen de groep verzameld;
- Delen, verspreiden van informatie onder de leden van het team;
- Gezamenlijk interpreteren van informatie, deze wordt opgeslagen en vastgehouden;
- Handelen, er worden gezamenlijk actieplannen opgesteld. Betrokkenen hebben de bevoegdheid om te handelen.



Figuur 2.6 Schematisch overzicht vier leerfasen volgens Dixon

Hoe wordt er binnen het veranderteam samengewerkt? De ontwikkelstadia van Smit en Pelkema is zijn gebaseerd op groepsdynamica en beschrijven teams in hun ontwikkelen van effectiviteit en efficiëntie in de tijd (Smit F. &, 1999).

Forming

Er is sprake van een groep losse individuen. Er wordt nog weinig geluisterd, feedback gegeven en verantwoordelijkheid wordt buiten zichzelf gelegd.

Storming

Er wordt gecommuniceerd over gevoelens. Er is nog geen gezamenlijk inspanning, maar er ontstaan werkwijzen en afspraken. Conflicten worden aangegaan, men geeft elkaar feedback.

Norming

Je bent deel van het team. Door andermans visie te accepteren kun je samenwerken. Er is verantwoordelijkheidsbesef. Kwaliteiten worden benut, er wordt actief feedback gegeven. Fouten en problemen vormen leermomenten.

Performing

Er vindt samenwerking plaats in een open sfeer en er is voldoende vertrouwen. Het team is toekomst- en prestatiegericht. Op eigen initiatief worden verbeteringen aangebracht.

Voor de ondersteuning en begeleiding door de leidinggevende is het noodzakelijk om te weten in welke fase het veranderteam zich bevindt. Alle niveaus hebben hun functie en moeten volledig doorlopen worden om het volgende niveau te bereiken. De kenmerken van de niveaus geven de leidinggevende de informatie welke interventie het veranderteam op dat moment nodig heeft.

II.7 Gedeeld onderwijskundig leiderschap

Binnen veranderteams leren leerkrachten niet alleen samen, ze geven ook gemeenschappelijk leiding. De intensivering van het werk van de schoolleider leidde tot de ontwikkeling van “teacher leadership” (Wilmore, 2007), vormen van gedeeld leiderschap.

Het erkent de verantwoordelijkheid van leerkrachten voor het werk dat ze in de school verrichten. Leiderschap is in een lerende organisatie niet verbonden aan een bepaalde positie.

Argumenten (Frost, 2003) die pleiten voor gedeeld leiderschap:

- Hiërarchische verhoudingen verdwijnen op de achtergrond;
- Creëert samenhang en gemeenschappelijke waarden;
- Ruimte voor het vrij kunnen uitspreken en onderzoeken van persoonlijke opvattingen;
- Bevordert intrinsieke motivatie bij zowel persoonlijk- en schoolontwikkeling;
- Toont een model voor de democratie in de samenleving;
- Wisseling van schoolleider is gemakkelijker op te vangen.

Het is niet eenvoudig om gedeeld leiderschap te realiseren. In het onderzoek van (Yep, 2004) noemen schoolleiders bevorderende en belemmerende factoren.

Bevorderende factoren:
Het daadwerkelijke geloof in gedeeld leiderschap
Het ontwikkelen van een cultuur van vertrouwen in de school
Ondersteunen van medewerkers bij het delen van leiderschap bij vernieuwingen
Effectieve communicatie
Sterke participatie en betrokkenheid van teamleden
Belemmerende factoren
Het is moeilijk om traditionele rol los te laten
Het afstaan van verantwoordelijkheden
Schoolleiders voelen zich verantwoordelijk gesteld door bestuur of inspectie
Leraren wensen zich niet altijd verantwoordelijk gesteld te worden
Het ervaren van werkdruk en gebrek aan tijd
Het gebrek aan het durven maken van echte keuzes

Figuur 2.7 Overzicht bevorderende en belemmerende factoren voor gedeeld leiderschap

Een schoolleider die functioneert als transformatief leider stimuleert, met de volgende aspecten (Marks, 2003), de ontwikkeling van gedeeld leiderschap.

- Aanmoedigen van initiatieven;
- Waarderen van wat leraren doen;
- Participeren in besluitvorming;
- Delegeren van bevoegdheden;
- Stimuleren van reflectie;
- Openstaan voor diverse opvattingen;
- Professionaliteit uitstralen.

Bij gedeeld onderwijskundig leiderschap werkt de schoolleider transformatief: hij stimuleert de betrokkenheid en de ontwikkeling van leerkrachten. Daarnaast werkt hij ook samen met de leerkrachten om het primaire proces te optimaliseren. Hij is dan niet de enige die leiding geeft aan het primaire proces maar begeleidt de leerkrachten die leidinggeven aan dit proces.

De leerkrachten maken de veranderteams. Ze dienen voldoende autonomie te hebben om hun pedagogische en didactische beslissingen te kunnen nemen.

III Onderzoeksmethodologie

The success of an intervention depends on the inner state of the intervenor (O´Brein).

III.1 Inleiding

In dit hoofdstuk worden de onderzoeksmethodieken toegelicht. Per deelvraag wordt aangegeven hoe data worden verzameld. Tevens wordt de keuze en gebruik van de onderzoeksmiddelen toegelicht. De enquêtes en interviewvragen zijn in de bijlagen opgenomen.

Met dit onderzoek wil de school aspecten van haar eigen praktijk verbeteren. Het is een actieonderzoek dat gericht is op ons huidige handelen binnen de veranderteams. Wat leidt tot reflectie en resulteert in bijsturing daarvan. Het is een doorlopend cyclisch proces. Na het toepassen van nieuwe kennis ontstaan er weer nieuwe vragen. Het gaat om kennis produceren en kennis toepassen (Harinck, 2007).

Per deelvraag worden minimaal drie invalshoeken gebruikt om tot triangulatie te komen. De aanbevelingen en conclusies van het onderzoek ontstaan zo vanuit meerdere gegevensbronnen en verschillende percepties van betrokkenen. Waar bevindt zich de overeenstemming van bevindingen van de onderzoeksresultaten en de omschreven theorie? Door het zoeken van verbindingen binnen de resultaten en relevante literatuur ontstaat driehoekmeting.

In dit onderzoek worden zowel kwalitatieve gegevens als kwantitatieve gegevens verzameld. Dit is afhankelijk van de aard van de deelvragen en van de mate waarin begrippen gemeten kunnen worden.

Binnen kwalitatief staat men meer 'open' voor wat zich aandient. De gegevensverzameling krijgt voor het onderzoek daardoor een vrijer karakter. Er ontstaat een beeld van betekenissen die de betrokkenen zelf aan hun situatie geven. Kwantitatief onderzoek gaat meer voorgestructureerd te werk, analyserend, van buitenaf hiervoor worden de vragenlijsten, metingen en enquêtes gebruikt

De onderzoeksgroep bestaat uit alle leerkrachten van de Horizon die lid zijn van een veranderteam. Hieronder een schematisch overzicht.

kenmerk	categorie	Aantal deelnemers	
Geslacht	Mannelijk	4	18%
	Vrouwelijk	18	82%
Leeftijd	20-35	7	32%
	36-50	10	45%
	51-65	5	23%
Omvang functie	Parttime	13	59%
	Fulltime	9	41%
Werkjaren op Horizon	1-5	5	23%
	6-10	0	0%
	11-15	5	23%
	20-30	10	45%
	30-40	2	9%

Figuur 3.1 Overzicht onderzoeksgroep

De volgende 4 paragrafen geven een overzicht van de 4 deelvragen met de methodieken die gebruikt zullen worden. Bij iedere methodiek is ook een planningsmoment aangeven.

III.2 Methodieken deelvraag 1

Hoe creëren we een leergemeenschap waarbij subgroepen actief aan de verbetercultuur bouwen?

In deze paragraaf worden drie methodieken omschreven die data verzamelen over de wijze waarop het collectieve leerproces met behulp van het invoeren van veranderteams vorm krijgt binnen onze school.

Enquête kenmerken veranderteam: samenwerking, cultuur en interactie tussen teams [\(bijlage 2\)](#).

feb 2011

Om te achterhalen in welke mate deze kenmerken (Tjepkema 2002)(zie II.2) binnen de veranderteams aanwezig zijn, zijn ze opgenomen in een digitale enquête (zie bijlage 2). In hoofdstuk 5 wordt aan de hand van resultaatinventarisatie van de scores bepaald welke kenmerken aandacht nodig hebben. Alle leerkrachten die lid zijn van een veranderteam zullen het verzoek krijgen deze in te vullen.

De enquête en de vragenlijst, in dit onderzoek zijn opgebouwd volgens de likertschaal-methode. Per kernmerk zijn er 5 vragen waarbij 1 t/m 5 gescoord kan worden. Maximaal 25 punten, 1 punt staat gelijk aan 4%.

Enquête: Samenwerken met collega's & eigen professionalisering [\(bijlage 3\)](#).

nov 2010

Om bekwaam te blijven is het voor leerkrachten noodzakelijk om gedurende hun hele loopbaan hieraan te blijven werken. Eigen kennis, vaardigheden, beelden en opvattingen continu willen en kunnen ontwikkelen, neemt een centrale plaats in. Actief zelfverantwoordelijk leren! De onderdelen, afkomstig uit publicatie bouwsteen voor interactief taalonderwijs (Förre, 2000), zijn: samenwerken met collega's en eigen professionalisering sluiten aan bij factoren die betekenisvolle deskundigheidsbevordering stimuleren.

De data die wordt ontvangen wordt gekoppeld aan de ontwikkelstadia op groepsdynamica van Smit en Pelkema (zie II.6). De ontwikkelstadia worden gekoppeld aan de vragen van de enquête. Hierdoor ontstaat een percentage in hoeverre eigenschappen van de stadia herkend worden door de teamleden.

Interview : beeldvorming teamleren en leergemeenschappen [\(bijlage 4\)](#)

maart 2011

Van elk veranderteam zal een deelnemer 5 vragen beantwoorden die omschrijven hoe teamleren en het ontwikkelen naar een leergemeenschap op onze school vorm krijgt.

De resultaten van het interview teamleren worden schematisch weergegeven in het UUU-model(Simons,2001)(zie II.3)

De gegeven antwoorden worden gekoppeld aan: werken van **Uitwerken**, onderzoeken van **Uitbreiden** of creëren van **Uitdragen** (zie II.3).

III.3 Methodieken Deelvraag 2

Welke praktische handvatten/adviezen heeft ieder veranderteam nodig om succesvol te opereren?

Middels deze onderzoeksmiddelen wordt data verzameld over welke handreikingen en werkrouines zorgen voor een goed werkend veranderteam. Het doel van deze gegevensverzameling is het ontstaan van een overzicht met waardevolle momenten die voor ieder veranderteam toepasbaar zijn.

Enquête kenmerken veranderteam: zelfstandigheid, resultaatgerichtheid, participatieve besluit en ontwikkeling ([bijlage 2](#)) .

feb 2011

Zie toelichting enquête kenmerken veranderteams III.2.

Panelgesprek (vragen naar succesmomenten) ([bijlage 6](#)) .

maart 2011

Van ieder veranderteam wordt een leerkracht uitgenodigd om gezamenlijk, in een open gesprek, te reageren op een aantal open vragen/stellingen.(zie bijlage 6) De vragen/stellingen nodigen uit om aan te geven welke praktische handelingen en middelen het werken met veranderteams tot een succes maken. De gespreksleider zorgt voor een evenwichtige beurtverdeling zodat ieder team een gelijkmatige inbreng heeft.

De resultaten van het panelgesprek worden gekoppeld aan de cultuur- en structuuraspecten(Smit, 2005)(zie II.5).

Documentanalyse van activiteiten van de veranderteams ([bijlage 5](#)) .

feb 2011

Van alle zes de veranderteams worden twee verslagen geanalyseerd. De omschrijvingen van de veranderteamkenmerken (zie bijlage 1) dienen hierbij als checklist. Waar staan tekstpassages omschreven die aansluiten bij de veranderteamkenmerken? Hierbij wordt onderscheid gemaakt in tekstpassages die moeilijkheden of mogelijkheden omschrijven. Er ontstaat een overzicht in welke mate de kenmerken per team in de verslagen voorkomen.

III.4 Deelvraag 3

Hoe ontstaat betekenisverlening voor de individuele leerkracht bij de invoering van de veranderteams?

Ieder afzonderlijk lid in medeverantwoordelijk voor het behalen van de doelstellingen van het veranderteam. Hiervoor is betrokkenheid en intrinsieke motivatie essentieel. Uitkomsten van deze deelvraag geven een beeld van de persoonlijke beleving van de veranderteamliden. Hoe staan zij in het werken binnen deze overlegstructuur?

Enquête: 0-meting beginsituatie werken met VT [\(bijlage 7\)](#). nov 2010

Om de betekenisverlening en persoonlijke beleving van iedere deelnemer individueel te peilen krijgen alle leerkrachten *5 vragen met een 5 puntsschaal*. Met deze vragenlijst zal de beginsituatie van het werken met veranderteams binnen onze school geanalyseerd worden.

Enquête kenmerken veranderteam: initiatief en betrokkenheid [\(bijlage 2\)](#) .

feb 2011

Zie toelichting enquête kenmerken veranderteams III.2.

Respondentanalyse.

feb 2011

Tijdens de uitvoering van werkzaamheden hebben de veranderteams een beroep gedaan op het hele team in de vorm van vragenlijsten.

Hoeveel respons per vragenlijst hebben de veranderteams van het hele team ontvangen? Hoeveel ingevulde vragenlijst zijn er teruggestuurd dit zal grafisch worden weergegeven voor alle uitgaande vragenlijsten.

III.5 Methodieken Deelvraag 4

Welke kennis, vaardigheden en houding heb ik nodig om deze vernieuwing te ondersteunen en begeleiden?

De juiste sturing en begeleiding van de leidinggevende vormt de spil van ons proces. Het succesvol slagen van de invoering van het werken met veranderteams is afhankelijk van authentiek voorbeeldgedrag en het geloof in de kracht van deze structuur. Deze methodieken geven een beeld van de beleving en ervaringen binnen het proces van de directie (directeur en beide bouwcoördinatoren) van de school.

Enquête kenmerken veranderteam: communicatie met leidinggevende en klantgerichtheid ([bijlage 2](#)) .

feb 2011

Zie toelichting enquête kenmerken veranderteams III.2.

Gesloten interview over gedeeld transformatief leiderschap binnen een ingrijpende vernieuwing ([bijlage 8](#)) . zie blz.160 samen wijs

mei 2011

Aan de 3 leden van het managementteam worden ieder 5 dezelfde open vragen gesteld.

De vragen hebben betrekking op welke wijze de veranderteams vanuit de directie zijn begeleid. Hoe heeft de directie dit ervaren en waar ligt volgens hen de winst voor de schoolorganisatie?

Welke aspecten van gedeeld leiderschap (Marks, 2003), hebben de leidinggevende ingezet om het proces transformatief te begeleiden?

Persoonlijke reflectie & bezinningsmomenten

mei 2011

In hoofdstuk 6 wordt het onderzoek op een persoonlijke wijze geëvalueerd. Als onderzoeksmiddel worden de kernbevindingen uit hoofdstuk 6 gebruikt als persoonlijke invalshoek. In hoofdstuk 5 neem ik een chronologisch reflectieoverzicht op hoe ik het proces als persoon ervaren heb? Wat heb ik geleerd en wat heeft het voor mij betekend? Belangrijke sleutelmomenten en besluiten die koersbepalend zijn geweest voor dit praktijkonderzoek worden omschreven.

In hoofdstuk 4 worden uitkomsten van de verschillende methodieken gepresenteerd. De grafieken en overzichten geven aan hoe de doelgroep van basisschool de Horizon het werken met veranderteams ervaren heeft. De ondersteunende tekst geeft aan hoe de resultaten verwerkt zijn en worden weergegeven.

IV Onderzoekresultaten



We vragen niet om te kunnen leren, we leren om te kunnen vragen (Gelven, 2000)

IV.1 Inleiding

In dit hoofdstuk worden de resultaten van de methodieken die de afgelopen periode op basisschool de Horizon zijn uitgevoerd feitelijk weggegeven. Deze datapresentatie geeft een overzicht van de ontvangen respons van de doelgroep.

Net als het vorige hoofdstuk is de paragraafindeling gelijk aan de deelvragen van het onderzoek.

Planningsverloop

De uitvoering is volgens planning verlopen. De doelgroep heeft ruim voldoende deelgenomen. Er is voldoende bruikbare data ontvangen. De vragenlijsten zijn iedere keer hetzelfde van opzet en lay-out geweest. Ze zijn correct ingevuld. Het onderzoeksonderwerp is vanwege het actuele karakter een proces wat leeft binnen de organisatie en waarvan ieder onderdeel uit maakt.

Structuur veranderteams op de Horizon

Er wordt gewerkt met 6 veranderteams, het zijn kleine krachtige verbanden van collega's die een eigen verantwoordelijkheid hebben voor een vernieuwingsonderwerp.

Deze onderwerpen worden in kleine groepen, 3 á 4 collega's onderzocht, uitgewerkt en op het juiste moment met het gehele team gedeeld, aangescherpt en ingevoerd. Ieder teamlid zal actief onderdeel zijn en bijhorende verantwoordelijkheid omzetten in acties die de opdracht van het veranderteam ten goede komen.

We gaan werken met een cyclusmodel van drie overlegvormen:

Week1	Week2	Week3	Week4	Week5	Week6	Week7	Week8	Week9
team	bouw	v-team	team	bouw	v-team	team	bouw	v-team

handelingsgericht werken	schoolconcept	taal	rapport	leesbeleving	sociaal emotioneel
WK	NL	VN	MV	LS	FJ
AB	DL	TH	MB	IK	MdV
AT	RL	MF	SC	IV	WS
TH	BT			MK	WG
4 leerkrachten	4 leerkrachten	3 leerkrachten	3 leerkrachten	4 leerkrachten	4 leerkrachten

Figuur 4.0 Overzicht veranderteams op basisschool de Horizon schooljaar 2010-2011

IV.2 Resultaten Deelvraag 1

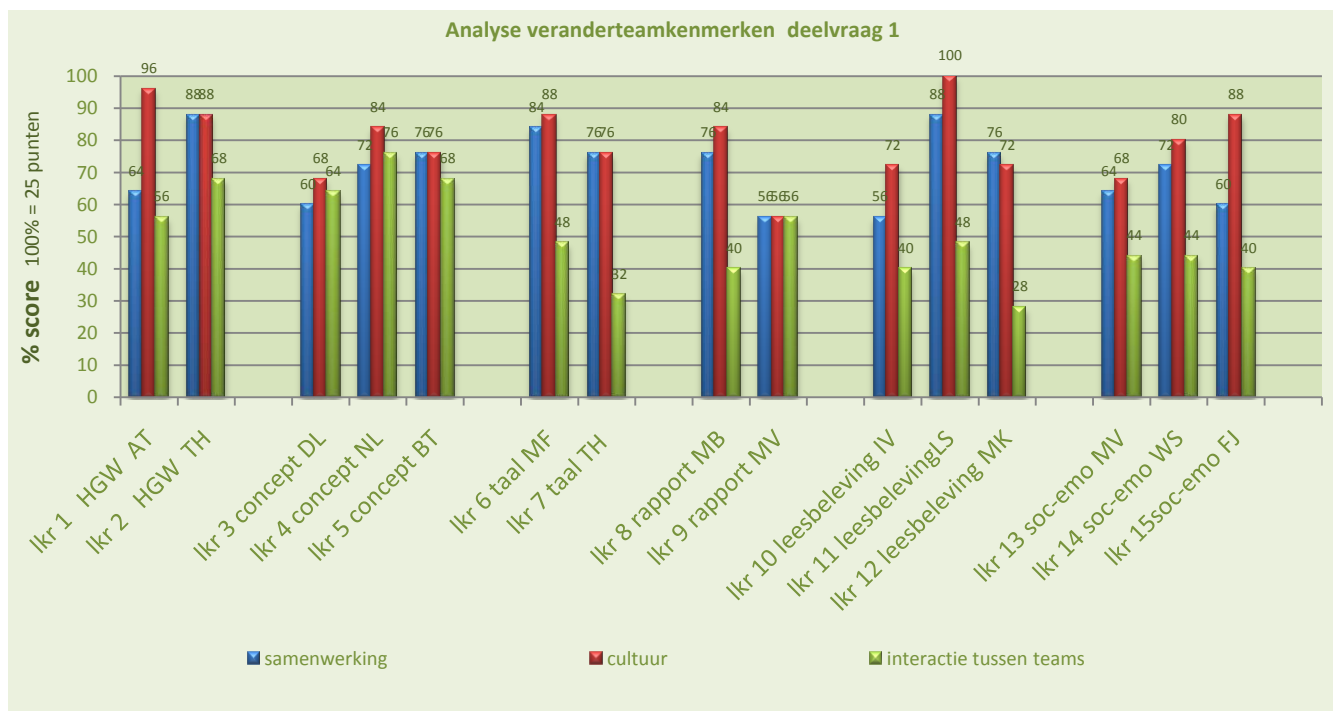
In deze paragraaf worden de resultaten van deelvraag 1 gepresenteerd. De uitkomsten van de eerste 2 methodieken worden middels staafdiagrammen gepresenteerd. De resultaten van het interview teamleren worden schematisch weergegeven in het UUU-model(Simons,2001).

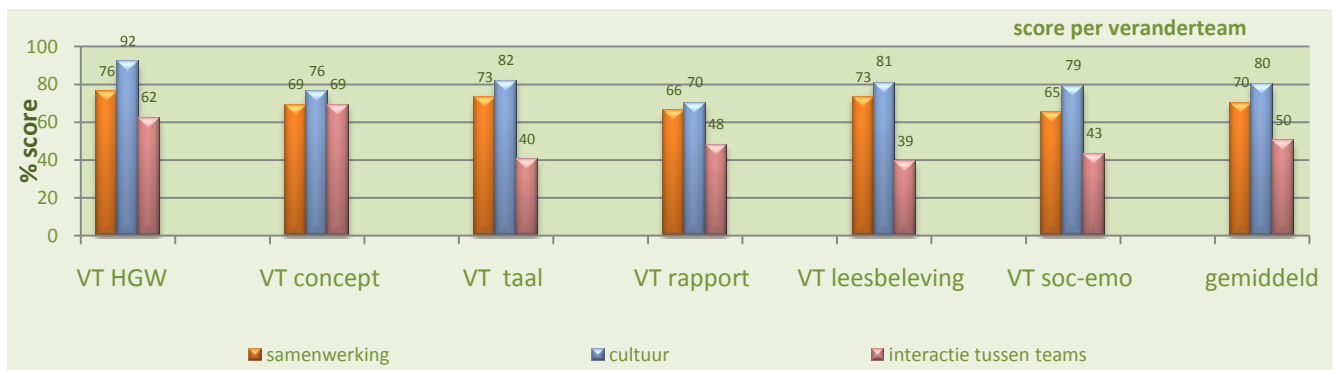
Enquête: samenwerking, cultuur en interactie tussen teams [\(bijlage 2\)](#).

De uitkomsten van de veranderteamenkenmerken: samenwerking, cultuur en interactie tussen teams worden in figuur 4.1 weergegeven.

Individueel en per veranderteam zijn de resultaten opgenomen. De drie meest rechtse kolommen geven de gemiddelde uitkomsten weer. De cijfers boven de kolom geven de score in percentages weer (figuur 4.4, 4.8 en 4.10 hebben dezelfde structuur).

In onderstaand figuur is de inschatting opgenomen van de mate waarin de veranderteams de kenmerken herkennen in hun huidige werkwijze. In verhouding is duidelijk te zien dat de kenmerken samenwerking en cultuur hoger scoren dan interactie tussen teams. De veranderteams taal, leesbeleving en soc.-emo. scoren ook laag op dit kenmerk.





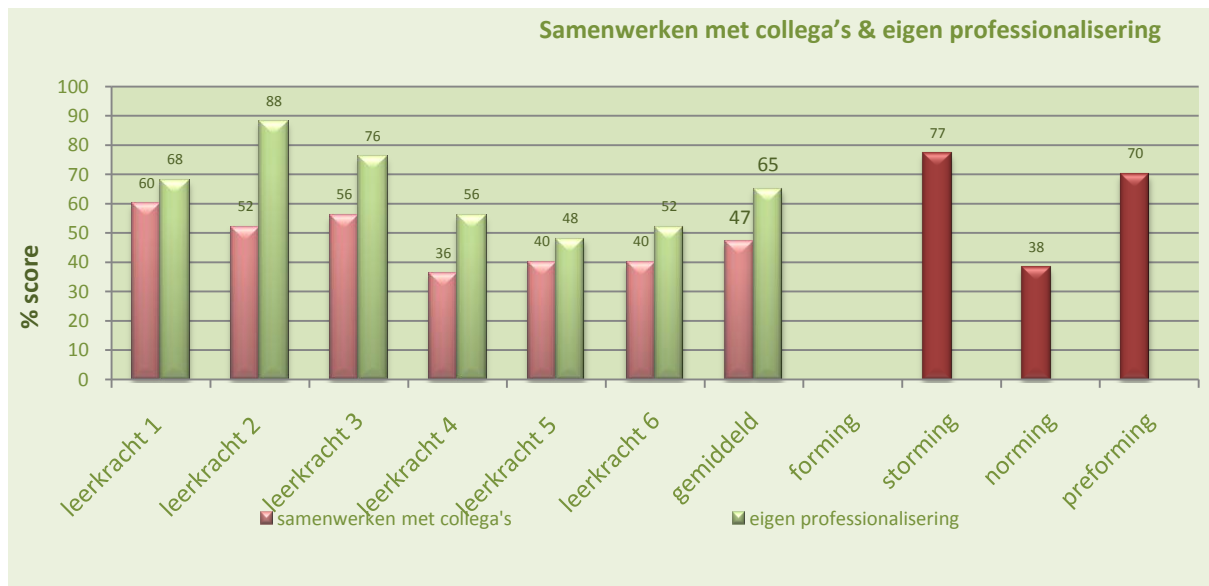
Figuur 4.1 Analyse veranderteamkenmerken deelvraag1

Enquête: Samenwerken met collega's & eigen professionalisering (bijlage 3).

In figuur 4.2 staan de resultaten van de enquête. De vragen uit de enquête zijn zo geformuleerd dat ze te koppelen zijn aan de ontwikkelstadia op groepsdynamica van Smit en Pelkema. Deze stadia beschrijven teams in hun ontwikkeling van effectiviteit.

De vragenlijsten zijn ingevuld door verschillende veranderteamleden uit de onderbouw. Van de individuele scores zijn gemiddelden uitgerekend om zo te komen tot een gezamenlijke score voor de ontwikkelstadia.

Eigen professionalisering scoort bij iedere leerkracht hoger dan samenwerken met collega's. De koppeling naar de ontwikkelstadia laat zien, dat storming en performing in gelijke mate herkend wordt, terwijl de normingfase een lagere score laat zien.



Figuur 4.2 Samenwerken met collega's & eigen professionalisering

Interview : beeldvorming teamleren en leergemeenschappen [\(bijlage 4\)](#) .

Van elk veranderteam heeft een deelnemer 5 vragen beantwoord (zie bijlage 4). De gegeven antwoorden worden gekoppeld aan: werken van **Uitwerken**, onderzoeken van **Uitbreiden** of creëren van **Uitdragen** (zie II.3).

De resultaten van het interview teamleren worden weergegeven in figuur 4.3. Het percentage geeft aan in hoeverre de antwoorden te koppelen zijn aan één van de U's, kernbegrippen die meer dan 3 terugkeren zijn opgenomen.

Enkele citaten van de interviews:

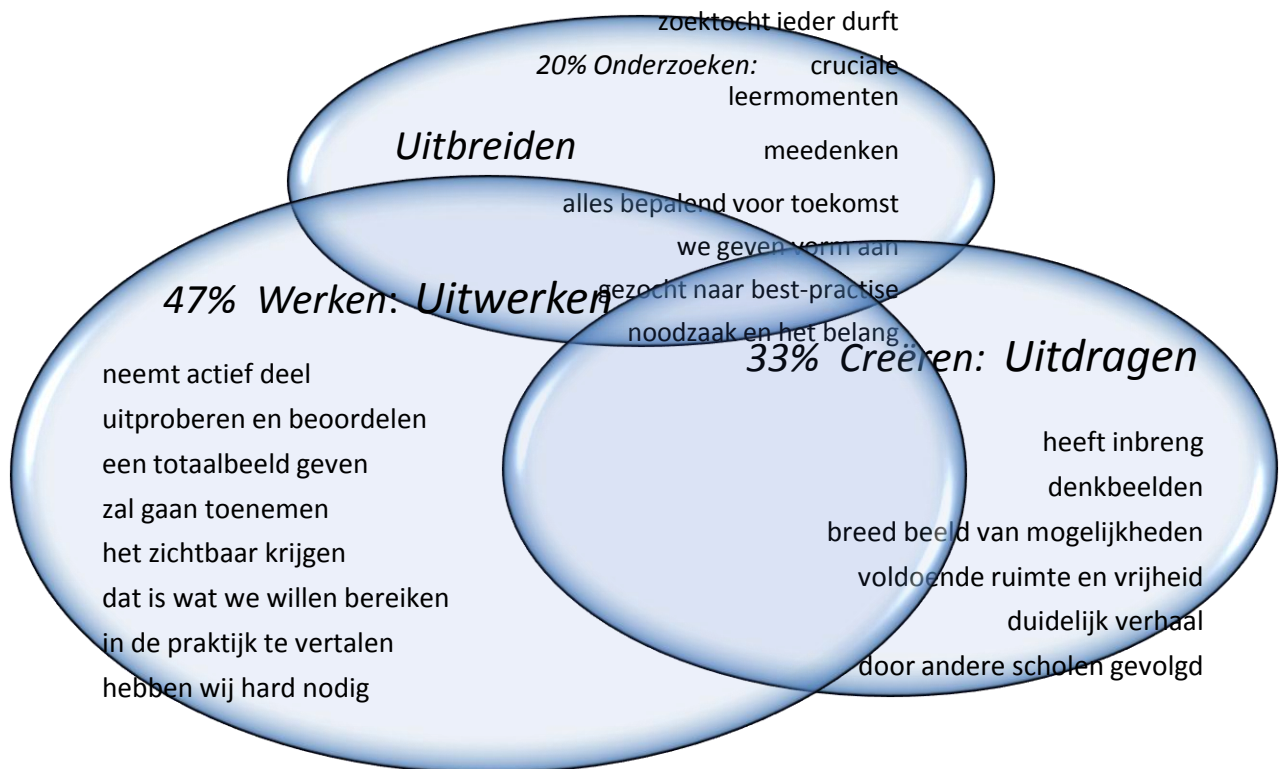
VT Concept	<i>We hebben voldoende ruimte en vrijheid om de juiste richting de school binnen te halen. Het meenemen van het gehele team is soms lastig. Op het laatst hebben we gekozen om het vt uit te breiden met belangstellenden voor breder draagvlak.</i>	creëren
VT Soc. emo	<i>De sfeer en de omgang met elkaar, het welbevinden van ieder is doorslaggevend in het slagen van ons onderwijs op school. Dit feit wordt niet erkend en dat is wat we willen bereiken.</i>	Werken
VT Leesbeleving	<i>Het binnenhalen van leuke en creatieve ideeën geeft een goed gevoel en laat zien en voelen dat er veel winst te behalen is.</i>	Onderzoeken

De antwoorden van het interview laten zien dat bijna de helft gekoppeld kan worden aan **Uitwerken**. De andere twee U's score lager. Kernbegrippen passend bij onderzoekende activiteiten die de groei van het teamleren omschrijven komen met 20% het minst vaak voor.

De antwoorden zijn geanalyseerd naar één van de **U's**:

33 items zijn gevonden in de 30 antwoorden

1 item staat gelijk aan 3.33 %



Figuur 4.3 Beeldvorming teamleren en leergemeenschappen

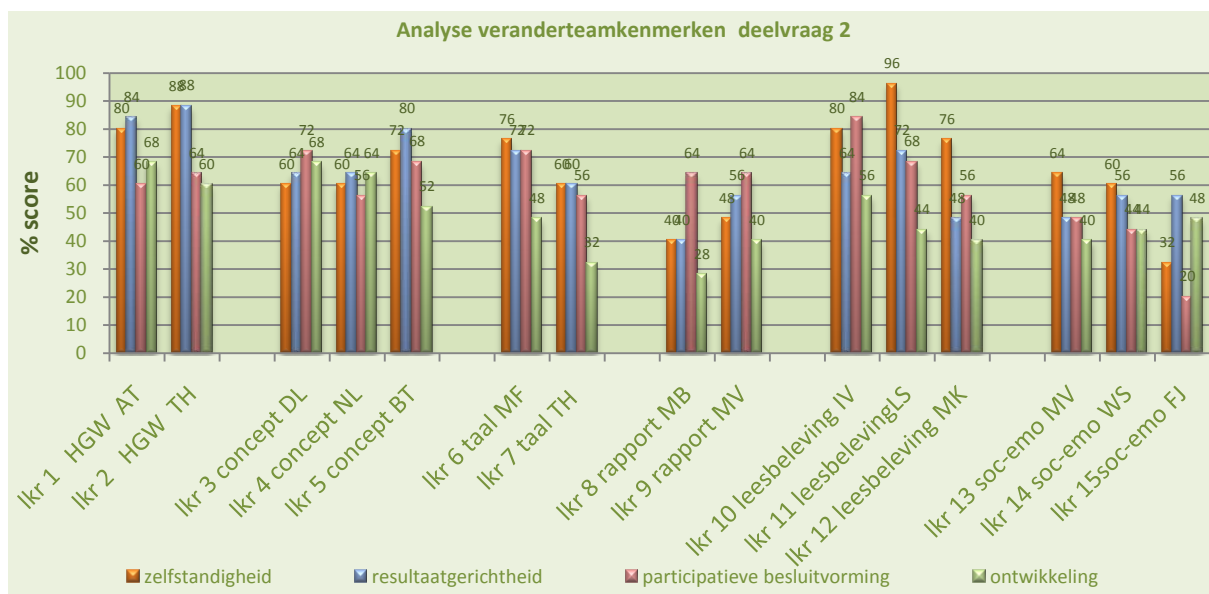
IV.3 Resultaten Deelvraag 2

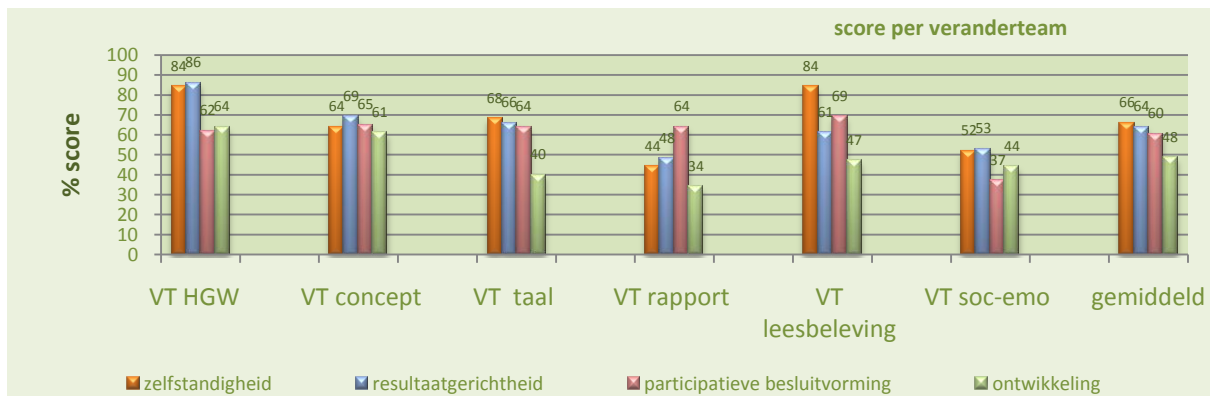
In deze paragraaf worden de uitkomsten bij de methodieken van deelvraag 2 omschreven. Als eerste een staafdiagram van de veranderteamenkenmerken: zelfstandigheid, resultaatgerichtheid, participatieve besluit en ontwikkeling. De resultaten van het panelgesprek worden gekoppeld aan de leercultuuraspecten (Smit, 2005). De data van documentanalyse wordt per veranderteam geplaatst bij de veranderteamenkenmerken.

Enquête: zelfstandigheid, resultaatgerichtheid, participatieve besluit en ontwikkeling ([bijlage 2](#)).

De uitkomsten van de veranderteamenkenmerken: zelfstandigheid, resultaatgerichtheid, besluitvorming en ontwikkeling worden in figuur 4.4 weergegeven.

Bij de gemiddelde score over alle deelnemende leerkrachten, de laatste kolom, meest rechts, is te zien dat de kernmerken zelfstandigheid, resultaatgerichtheid en besluitvorming rond de 60 % van de maximale score hebben behaald. Het kenmerk ontwikkeling blijft met 49% hierbij achter. Het VT HGW laat een hoge score zien bij zelfstandigheid en resultaatgerichtheid. Het VT leesbeleving laat een opvallend hoog gemiddeld percentage van 84% zien bij zelfstandigheid, 16% hoger dan het totaal gemiddelde.





Figuur 4.4 Analyse veranderteamkenmerken deelvraag 2

Panelgesprek [\(bijlage 6\)](#)

Van ieder veranderteam wordt een leerkracht uitgenodigd om gezamenlijk, in een gesprek, te reageren op een aantal open vragen/stellingen (zie bijlage 6). De vragen/stellingen nodigen uit om aan te geven welke praktische handelingen en middelen het werken met veranderteams tot een succes maken. De gespreksleider zorgt voor een evenwichtige beurtverdeling zodat ieder teamlid een gelijkmatige inbreng heeft.

De resultaten van het panelgesprek worden gekoppeld aan de leerculturaspecten (Smit, 2005) (zie II.5).

In welke mate komen de verschillende condities die een positieve leercultuur bevorderen terug in de kernboodschap van het panelgesprek?

In het verslag van het panelgesprek zijn 19 items gevonden die gekoppeld kunnen worden aan een leerculturaspect.

1 item staat gelijk aan 5.3 %

Enkele citaten uit het panelgesprek:

D: Leerkrachten willen nieuwe ideeën en werkwijzen bedenken. Ze gaan buiten de eigen school op zoek.

A: Ook hier is de voortvarendheid waarmee een team stappen kan maken afhankelijk van de deelnemers. Sommige teams stellen zich afwachtend op in het nemen van beslissingen. Ze ervaren een gebrek aan bevoegdheid, draagkrachtige terugkoppeling of antwoord van de leidinggevende.

D: Ik vind het fijn om met deze structuur te werken. In een kleine setting is het voor iedereen mogelijk actief deel te nemen. Het is ook niet meer mogelijk zich achter anderen te verschuilen.

De grafiek geeft duidelijk aan dat met 37% van de totaal gevonden items het leerculturaspect "leren wordt gezien als een activiteit voor iedereen" het meest in het panelgesprek naar voren kwam. Het aspect "teamleden hebben voldoende gezamenlijke voorkennis is helemaal niet naar voren gekomen in het gesprek. Dit culturaspect komt in de stellingen ook minder goed naar voren om hier met je antwoord bij aan te sluiten. De aspecten e. en f. zijn veel vertegenwoordigd in het gesprek.



Figuur 4.5 Resultaten panelgesprek gekoppeld aan leercultuuraspecten

Documentanalyse van activiteiten van de veranderteams

Zie [\(bijlage 5\)](#) voor de volledige uitwerking.

Van alle zes de veranderteams zijn random 2 verslagen gekozen. De omschrijvingen van de veranderteamkenmerken (zie bijlage 1) dienen hierbij als checklist. Waar staan, binnen deze twaalf documenten, tekstpassages omschreven die aansluiten bij de veranderteamkenmerken? Hierbij wordt onderscheid gemaakt in tekstpassages die moeilijkheden of mogelijkheden omschrijven.

De verslagen zijn geanalyseerd:

Mogelijkheden

93 items

1 item staat gelijk aan 1.07%

Moeilijkheden

11 items

1 items staat gelijk aan 9.1%

Enkele voorbeelden van voorkomende tekstpassages:

veranderteam	tekstpassage	Gekoppeld aan veranderteamkenmerk
Concept	Bekendheid geven aan..... Iedere collega vragen.....	Interactie tussen teams
Leesbeleving	De werkgroep heeft al een selectie gemaakt	Zelfstandigheid
Hgw	...eerste half jaar verwachten we Zijn we voldoende alert	Resultaatgericht

Te constateren is dat in de verslagen op een positieve manier geformuleerd wordt.

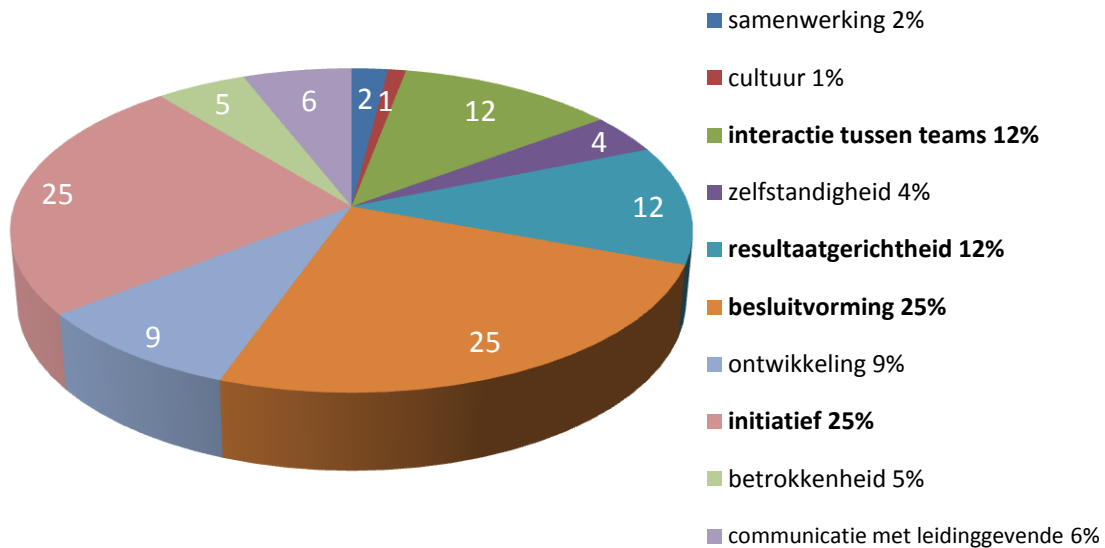
Er zijn 93 items gevonden die passen als mogelijkheid bij één van de veranderteamkenmerken vergeleken bij 11 omschreven moeilijkheden.

Binnen de tekstpassages die mogelijkheden weergeven zie je dat de kenmerken besluitvorming en initiatief ieder een kwart van de gevonden mogelijkheden voor hun rekening nemen. Gevolgd door interactie tussen teams en resultaatgerichtheid.

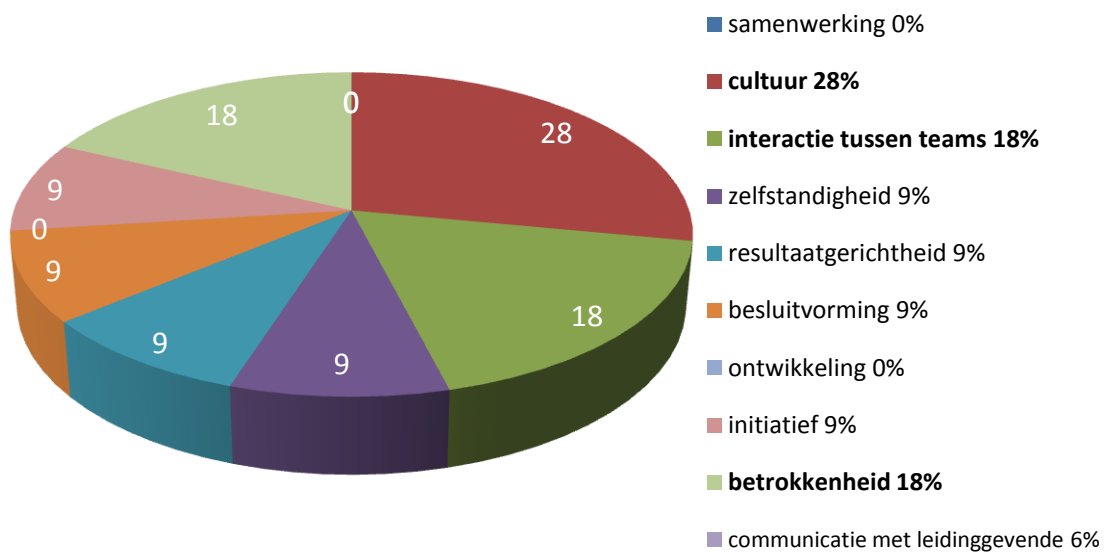
Deze vier kenmerken hebben samen 74% van de omschreven mogelijkheden in hun bereik.

Binnen de 11 gevonden moeilijkheden is te zien dat de kenmerken cultuur en betrokkenheid hoge scores behalen terwijl ze bij de mogelijkheden een lage score hebben. Interactie tussen teams heeft zowel bij de mogelijkheden als moeilijkheden een flinke score.

tekstpassages per veranderteamkenmerk die mogelijkheden omschrijven



tekstpassages per veranderteamkenmerk die moeilijkheden omschrijven



Figuur 4.6 Documentanalyse

IV.4 Resultaten Deelvraag 3

Paragraaf IV.4 start met de respondentanalyse die weergeeft in welke percentages actief wordt gereageerd op het invullen van enquêtes en vragenlijsten afkomstig van verschillende veranderteams.

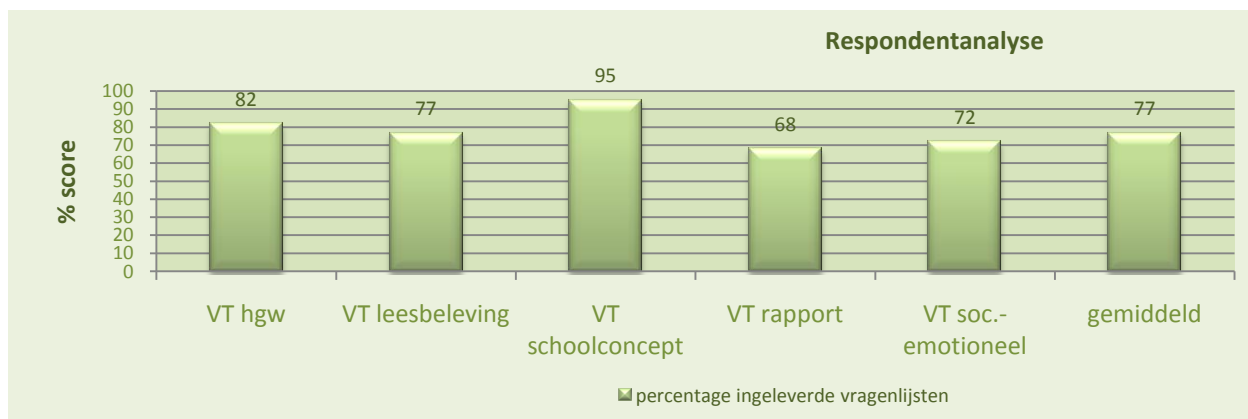
De aftrap van het werken met veranderteams, de ervaringen van collega's tijdens de start van het werken met veranderteams wordt in figuur 4.7 gepresenteerd. Als laatste worden de kenmerken initiatief en betrokkenheid grafisch weergegeven.

Respondentanalyse.

De respondentanalyse geeft weer in welke percentages actief wordt gereageerd op het invullen van enquêtes en vragenlijsten.

Hoeveel ingevulde vragenlijsten zijn er teruggestuurd? figuur 4.9 geeft dit weer voor alle uitgaande vragenlijsten.

Van de 5 verzoeken tot invullen zijn gemiddeld 77% van lijsten ingevuld ingeleverd. Wat te zien is, is dat bij de vragenlijst van het VT schoolconcept een hogere respons is dan bij de andere teams.



Figuur 4.9 Respondentanalyse

Enquête: 0-meting beginsituatie werken met VT ([bijlage 7](#)).

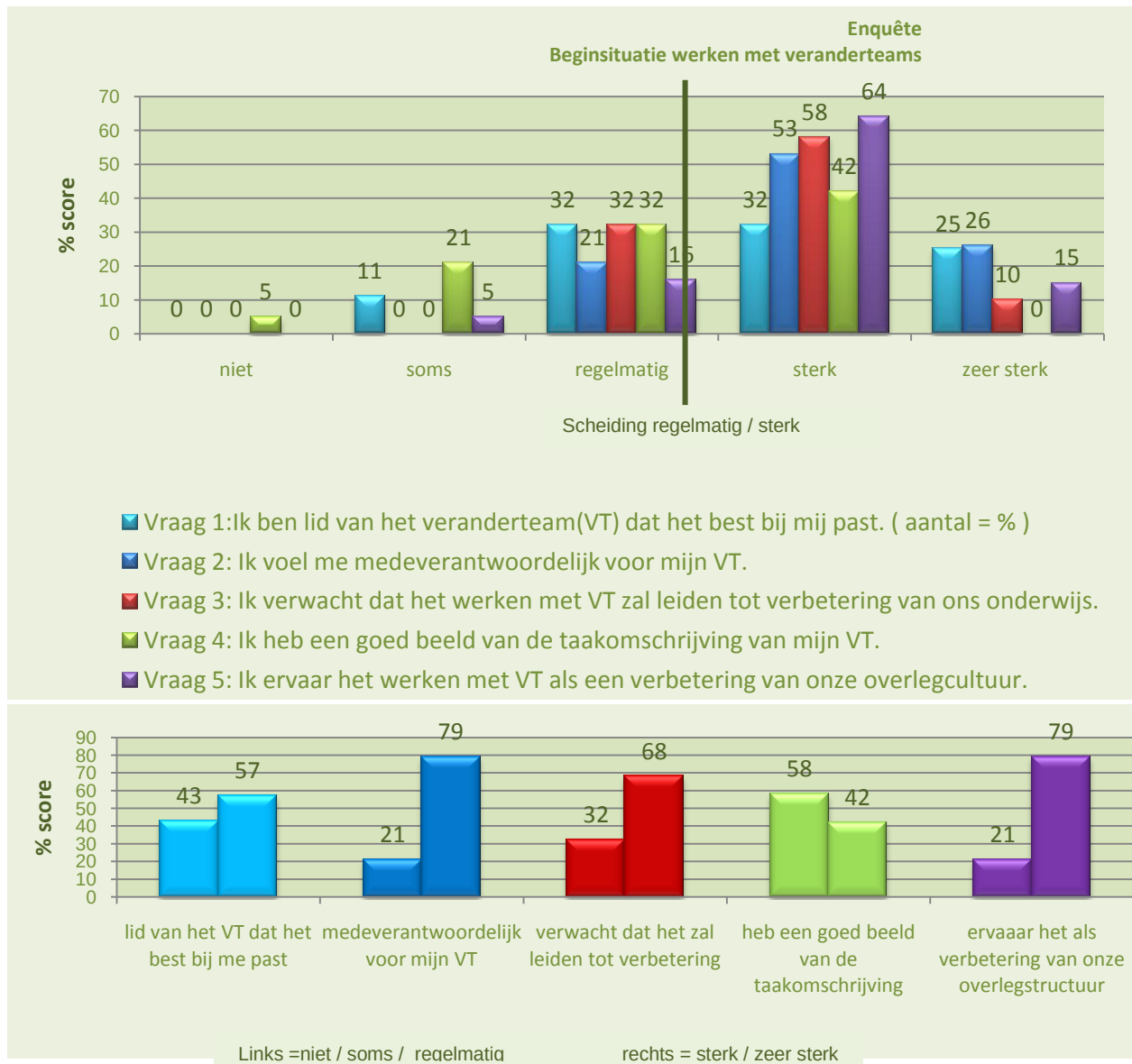
Geeft een staafdiagram van de aftrap van het werken met veranderteams.

Met deze vragenlijst zal de beginsituatie van het werken met veranderteams binnen onze school geanalyseerd worden. De eerste grafiek geeft de score volgens de vijf-puntschaal van de enquête. Bij de tweede grafiek zijn de resultaten per vraag verdeeld over niet/soms/regelmatig en sterk/zeer sterk.

Met de ontvangen uitkomsten is het mogelijk om ieders persoonlijke standpunten bij de vijf vragen samen te voegen tot een gemeenschappelijk beeld. Het geeft weer hoe de collega's de beginperiode en hun rol binnen het eigen veranderteam ervaren hebben.

Bij de eerste vraag geeft 43% aan niet lid te zijn van het voor hem/haar best passend VT. Dit is opvallend om dat bij de aftrap ieder een eigen keuze heeft kunnen maken. Deze uitkomst van vraag 1 geeft aanleiding om gezamenlijk terug te blikken het keuzeproces. Uit vraag twee kun je het verschil zien met vraag 1. Is men eenmaal lid van een team dan is het grootste gedeelte van de collega's in staat om de bijbehorende verantwoordelijkheid op te pakken. Vraag 2, 3 en 5 laten aan de rechterkant een hoge score zien.

Vraag 4 is de enige de links een hogere score laat zien. 58% geeft aan dat ze geen goed beeld hebben van de taakomschrijving van hun VT.

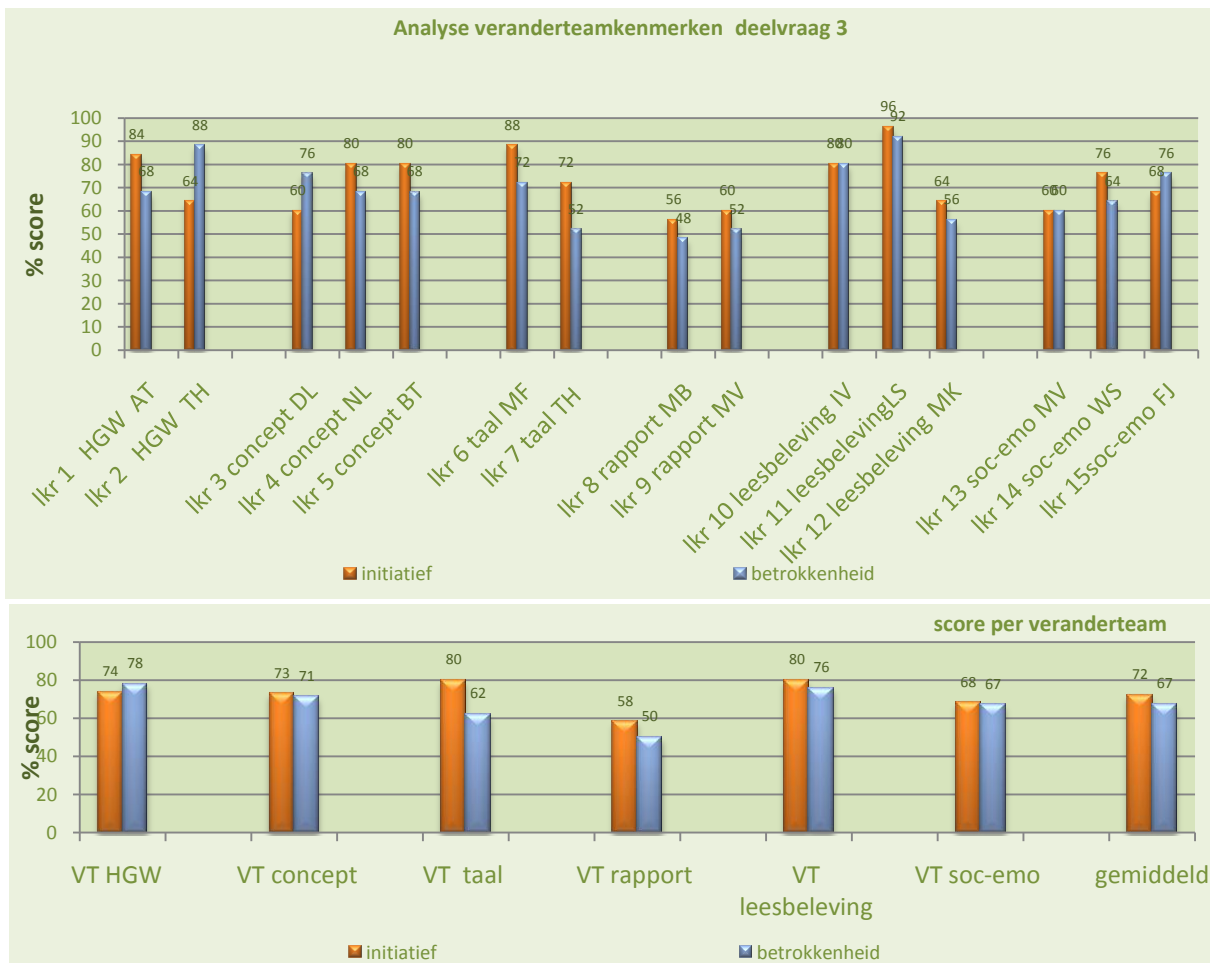


Figuur 4.7 Beginsituatie

Enquête: initiatief en betrokkenheid [\(bijlage 2\)](#).

In figuur 4.8 worden de uitkomsten van de veranderteamenkenmerken: initiatief en betrokkenheid weergegeven.

De gemiddelden laten zien dat 78% en 68% de mate aangeeft waarin collega's hun initiatief en betrokkenheid inschatten. Het VT rapport scoort lager dan de andere teams. Het VT leesbeleving geeft hoge scores aan deze kenmerken.



Figuur 4.8 Analyse veranderteamenkenmerken deelvraag 3

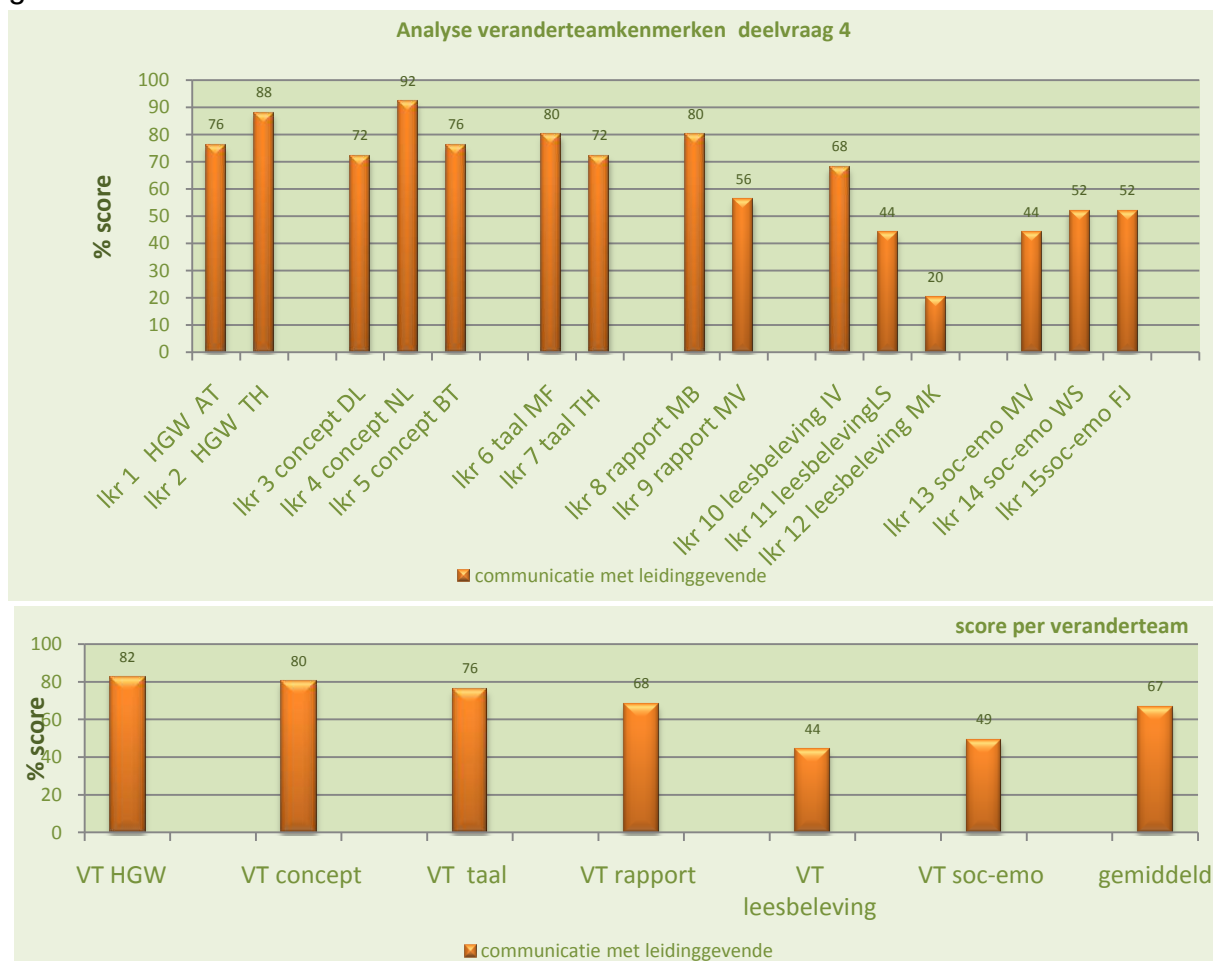
IV.5 Resultaten Deelvraag 4

Het hoofdstuk eindigt met de uitkomsten behorende bij de 4^e deelvraag. Als laatste kenmerk een staafdiagram van communicatie met leidinggevende. De interviewresultaten van het managementteam worden gekoppeld aan de factoren om gedeeld leiderschap te realiseren (Marks, 2003). Tenslotte gebruik ik mijn persoonlijke bevindingen en proceservaring, omschreven in hoofdstuk 6, ook als invalshoek voor deze deelvraag.

Enquête: communicatie met leidinggevende ([bijlage 2](#)).

De uitkomsten van het veranderteamkenmerk: communicatie met leidinggevende wordt in een figuur 4.10 weergegeven

Te zien is dat gemiddeld 65% van de maximale score behaald is op het kenmerk communicatie met de leidinggevende. De veranderteams leesbeleving en soc/emo geven een lage score. De leden van het VT rapport laten ieder een heel afwijkend resultaat zien. Bij de VT's hgw, concept en taal ligt de score flink boven het gemiddelde.



Figuur 4.10 Analyse veranderteamkenmerken deelvraag 4

Gesloten interview over gedeeld transformatief leiderschap binnen een ingrijpende vernieuwing

Zie [\(bijlage 8\)](#) voor de volledige uitwerking.

De interviewresultaten van het managementteam worden gekoppeld aan de factoren om gedeeld leiderschap te realiseren.

Welke aspecten van gedeeld leiderschap (Marks, 2003), hebben de leidinggevende ingezet om het proces transformatief te begeleiden? De gegeven antwoorden zijn gescand op deze aspecten.

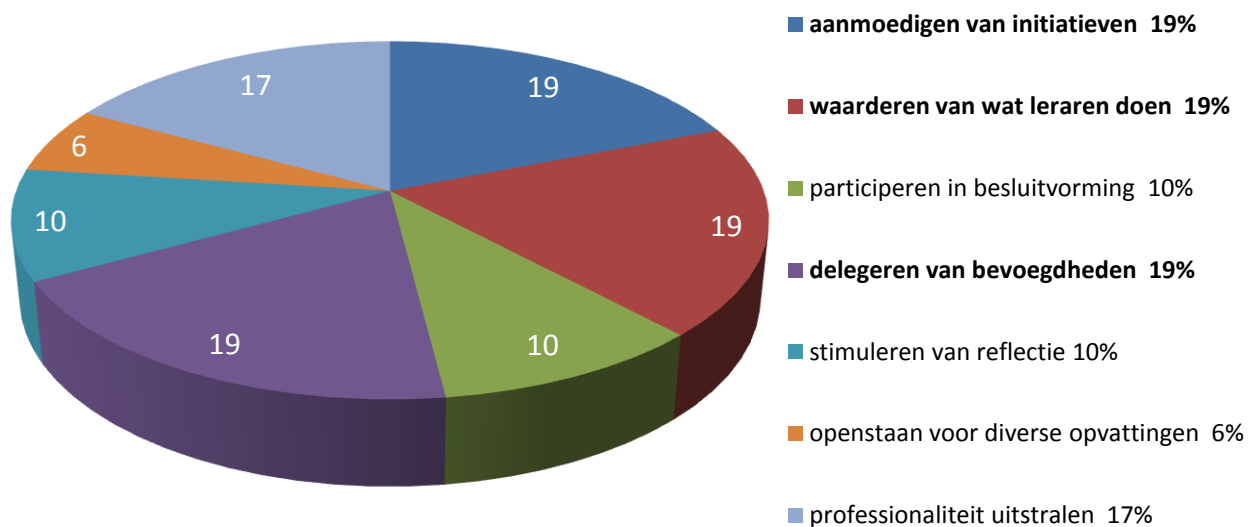
De 15 antwoorden zijn geanalyseerd:

42 items

1 item staat gelijk aan 2.4 %

Aanmoedigen van initiatieven, waarderen van wat leraren doen, delegeren van bevoegdheden en professionaliteit uitstralen hebben samen 74% van de aandacht die de leidinggevendenden hebben over de aspecten van gedeeld leiderschap. Het aspect openstaan voor diverse opvattingen is uit de gegeven antwoorden niet veel herleid kunnen worden.

interview resultaten gekoppeld aan aspecten van gedeeld leiderschap



Figuur 4.11 Interviewresultaten gekoppeld aan de aspecten van gedeeld leiderschap

Persoonlijke reflectie & bezinningsmomenten

In hoofdstuk 6 wordt het onderzoek op een persoonlijke wijze geëvalueerd. Als onderzoeksmiddel worden de kernbevindingen uit hoofdstuk 6 gebruikt als persoonlijke invalshoek.

Belangrijke sleutelmomenten die koersbepalend zijn geweest voor dit praktijkonderzoek worden omschreven.

V. Analyse van de resultaten

Meer en meer ontdekken we dat de resultaten alleen maar kunnen verbeteren door meer te investeren in het proces: de aspecten die we niet kunnen meten, zoals motivatie, plezier, enthousiasme, passie bij leerlingen en leerkrachten (Jutten, 2008).

V.1 Inleiding

Dit hoofdstuk omschrijft de analyse van opvallende onderzoeksgegevens. Per deelvraag komen de conclusies en onderlinge verbanden aan de orde. De uitkomsten worden vergeleken met de literatuur. Er wordt gezocht naar het antwoord op de vraag welke betekenis en vervolgacties deze bevindingen hebben voor het verdere verloop van het werken met VT's. In de laatste paragraaf wordt afgesloten met de beantwoording van de onderzoeksvraag

Wat zijn kritische succesfactoren voor verander-leerteams die gericht zijn op de groei van onze kernwaarden?

Uit de resultaten van de uitgevoerde methodieken komt naar voren dat de invoering van veranderteams niet zonder slag of stoot plaatsvindt.

Succesfactoren:	
1. Het concept van veranderteams	Deelvraag 1
2. Aandacht voor de kenmerken: samenwerking, cultuur en interactie tussen teams	
3. Invoering	Deelvraag 2
4. Begeleiding	
5. De kenmerken: zelfstandigheid, resultaatgerichtheid, participatieve besluitvorming en ontwikkeling	
6. Het primaire proces	Deelvraag 3
7. Aandacht voor veranderen	
8. De kenmerken: initiatief en betrokkenheid	
9. Afstemming teams en management	Deelvraag 4
10. Het kenmerk: communicatie met leidinggevende	

Figuur 5.1 Overzicht kritische succesfactoren

Er is gekozen voor een opzet waarbij per succesfactor enkele aanbevelingen worden gegeven, waarna in de laatste paragraaf een bundeling wordt gemaakt om de hoofdvraag te beantwoorden.

Deze succesfactoren hangen sterk met elkaar samen.

V.2 Analyse Deelvraag 1

Het concept van veranderteams

Uit de resultaten van het panelgesprek gekoppeld aan de leercultuuraspecten komt naar voren dat de medewerkers het werken in veranderteams zien als een activiteit voor iedereen samen (zie figuur 4.5). Aan dieperliggende cultuuraspecten, zoals het open omgaan met verschillen en het erkennen en waarderen van elkaars competenties wordt nog onvoldoende aandacht geschonken. De literatuur (Baars-van Moorsel, 2002), II.5, geeft aan dat bij het invoeren van veranderteams het vaak ontbreekt aan verandering van cultuur.

Belangrijk, zeker voor een continu veranderende omgeving, is dat de verantwoordelijkheid hiertoe wordt neergelegd op het niveau waar kansen/problemen ontstaan.

Figuur 4.3 laat zien dat 47 % van de acties van de VT's zich richt op uitwerken. De grafische weergave van het UUU-model van expliciet leren (Simons, 2001) laat ook in verhouding duidelijk zien dat werkvormen en begeleiding zich moet richten op uitbreiden en uitdragen.

Aandacht voor de kenmerken:

Samenwerking:

Dit kenmerk scoort bij alle VT's rond het gemiddelde van 70%. Er zijn geen opvallende verschillen binnen de teams. De inschatting van de leerkrachten is dat er in sterke mate gezamenlijke verantwoordelijkheid is voor het behalen van doelstellingen. Figuur 4.2 geeft aan dat VT's zich niet gelijk ontwikkelen binnen de ontwikkelstadia (II.6). Norming scoort 38% vergeleken met 77% bij storming. Geconcludeerd kan worden dat de begeleiding dient te worden ingezet op activiteiten die de teamverbondenheid vergroten.

Cultuur:

Binnen dit kenmerk is te zien dat er 4 teams zijn die dicht bij het gemiddelde van 80% scoren. VT HGW scoort met 92% hoger en VT rapport 70% lager. Deze hoge score geeft aan dat de relatie en sfeer in het team vertrouwen uitstraalt. Er is waardering voor individuele prestaties.

Interactie tussen teams:

Via uitkomsten van de enquête van de kenmerken bij deelvraag 1 zien we dat de leerkrachten de onderlinge communicatie als onvoldoende aangeven. Met een gemiddelde score van 50% geven de leerkrachten aan dit kenmerk te weinig te herkennen. De communicatie tussen teams is minimaal.

Deelvraag 1 *Hoe creëren we een leergemeenschap waarbij veranderteams actief aan de verbetercultuur bouwen?*

antwoord *Het komen tot een leergemeenschap vraagt van alle collega's een ontwikkelproces dat leidt tot gedragsverandering richting de gezamenlijk opgestelde veranderteam-competenties en leercultuuraspecten. De verantwoordelijkheid voor het proces en de taak dient zo laag mogelijk te liggen. Liefst bij de VT's zelf. Hier ontstaan de kansen! Er is*

wederzijds vertrouwen nodig om tot een diepere laag van samen leren te komen. Relatie, sfeer en interactie tussen de VT's moeten met zorg onderhouden worden.

Aanbevelingen:

Ontwikkel een heldere visie op VT's, die aansluit bij de door het team gewenste cultuur. Geef als management uiting aan deze visie.

Richten op die cultuuraspecten die nog onvoldoende ontwikkeld zijn, maar essentieel voor de structuur van VT's.

Stel samen de taakomschrijving vast.

Bevorder een onderzoekende en reflectieve grondhouding.

Onderken dat cultuurverandering veel tijd en energie kost.

Volg het proces van ieder VT met belangstelling.
Weet welk veranderteamkenmerk het meeste aandacht vergt.

Richt, als MT, interventies specifiek in per kenmerk op het VT dat hier de meeste vraag naar heeft.

Organiseer momenten waarbij teams onderling elkaars successen en ook moeilijkheden kunnen bespreken.

V.3 Analyse Deelvraag 2

Invoering

Figuur 4.6, grafische weergave van de documentanalyse, geeft aan dat de kenmerken cultuur, samenwerking, zelfstandigheid en betrokkenheid 5% of lager scoren.

Om dit percentage te verbeteren dienen morele doelen en opvattingen tussen de collega's gedeeld te worden (Kals, 1997) II.3.

9% van de tekstpassages is gericht op ontwikkeling. Hoewel de invoeringstrategie van de Horizon vanuit gezamenlijke behoefte gegroeid is, is er weinig bewuste aandacht voor groei en verbetering van de huidige structuur. Wat we gedurende het proces onvoldoende gedaan hebben, is om het handelen van de VT's tussentijds te evalueren en waar nodig bij te stellen.

Het veranderingstraject wordt niet 'gestuurd', maar er worden leersituaties gecreëerd zodat medewerkers zelf vorm gaan geven aan de veranderingen. Samen sturen!

Begeleiding

Uitkomsten van de documentanalyse (figuur 4.6) laten zien dat er behoefte is aan begeleiding gericht op cultuur 28%, interactie tussen teams 18% en betrokkenheid 18%. Voor de juiste begeleiding is het noodzakelijk om te weten in welke ontwikkelingsstadia een VT zit (Smit, 1999) II.6.

Invoering van VT's, vraagt om begeleiding en ondersteuning van zowel directie als leerkrachten. De ontwikkelingsgerichte strategie vraagt om iemand die leerprocessen ondersteunt, mensen motiveert en de juiste feedback organiseert.

De leidinggevendenden zijn zelf ook lid van een VT. Hierdoor is het moeilijk om actief aanwezig te zijn bij bijeenkomsten van andere teams. Voor ieder veranderteam is een "kartrekker" aangewezen. De rol van deze leerkracht heeft zich vooral gericht op het uitdragen van de vorderingen. De veranderteams hebben geen ondersteuning ontvangen.

Aandacht voor de kenmerken:

Zelfstandigheid:

Er heerst een verdeling binnen de teams over de inschatting in welke mate dit kenmerk binnen het proces aanwezig is. De VT's concept en taal laten een gemiddelde score zien (64% / 68%). De VT's rapport en soc.-emo. scoren lager (44% / 52%). De VT's HGW en leesbeleving laten een erg hoge score zien (84% / 84%)

Er wordt verschillend gedacht over de slagvaardigheid van het eigen veranderteam. Er heerst een wisselend beeld over het beschikken van voldoende kennis en mensen om de werkzaamheden te verrichten.

Resultaatgerichtheid:

Dit kenmerk scoort gemiddeld 64%. Het VT HGW laat een hoge score zien (86%). Dit VT geeft daarmee aan een duidelijk beeld te hebben over te behalen doelstelling en ervaart deze als uitdagend. Een lage score van VT rapport (48%) geeft aan dat dit team te weinig zicht heeft op hun taakomschrijving.

Participatieve besluitvorming:

Binnen de besluitvorming zien we 5 VT die rond de 60% scoren. Het VT soc-emo is met 37 % een uitzondering. Dit team ervaart het komen tot een gezamenlijk besluit als moeizaam. Het team mist de wenselijke ondersteuning van het MT.

Ontwikkeling:

Dit kenmerk haalt met 48% de laagste score. De VT's taal, rapport, leesbeleving en soc-emo zitten zelfs nog onder dit gemiddelde. Er is onvoldoende directe koppeling met deskundigheidsbevordering ter verbetering van het werken in het eigen VT. De collega's ervaren te weinig stimulans om er nieuwe taken bij te leren.

Deelvraag 2 Welke praktische handvatten / adviezen heeft ieder veranderteam nodig om succesvol te opereren?

*antwoord Creëer ontwikkelingsgerichte leersituaties zodat medewerkers zelf vorm gaan geven. De begeleiding van VT's dient zo te ondersteunen, dat ze het zelf kunnen. Hij zorgt ook voor de bewaking van de slagvaardigheid en sluit aan bij het actuele ontwikkelstadia van het VT.
Koppel persoonlijke leerdoelen. Zet de kracht van iedere collega zo effectief mogelijk in binnen de VT's.
Organiseer bezinningsmomenten waarin de VT's kunnen leren van elkaars ervaringen en beelden.*

Aanbevelingen:

Kies voor een strategie die past bij de visie van de organisatie.

Besteed aandacht aan de ontwikkeling van de teams en medewerkers. Spreek daarbij medewerkers op hun professionaliteit aan en benut die bij de vormgeving van VT's.

Zorg voor momenten van bezinning en reflectie op organisatieniveau en stel waar nodig bij. Laat de VT's belemmeringen maar ook succesmomenten benoemen.

Zorg voor begeleiding die zich richt op het team, het management en op de communicatie tussen beiden. Besteed aandacht aan cultuuraspecten en vergroting van betrokkenheid binnen het werken met de VT's.

Begeleiding en management moeten gebruik maken van interventies die het leerproces ondersteunen. Zij moeten het team zodanig ondersteunen, zodat ze zelfstandig kunnen functioneren. Een kwestie van 'balanceren tussen sturen en loslaten'.

De leidinggevendenden dienen zich bewust zijn van de kracht van hun voorbeeldfunctie.

De begeleider dient de VT's te volgen in hun vermogen om slagvaardig invulling te geven aan de taakomschrijving.

Koppel persoonlijke leerdoelen aan die van de VT's. Zet mensen in hun kracht door ze te laten ontwikkelen. Geef deze groei een rol in het proces van het VT.

V.4 Analyse Deelvraag 3

Het primaire proces

Op stelling 3: Ik verwacht dat het werken met VT zal leiden tot onderwijsverbetering, in figuur 4.7 wordt een score van 68% behaald. Geconcludeerd kan worden dat collega's in sterke mate verwachten dat het werken met VT's zullen leiden tot verbeteringen in het primaire proces. Het is belang om de relatie van VT's met de dagelijkse praktijk van medewerkers te versterken. Je krijgt zo een grotere kans op gedragsverandering van de veranderteamleden.

Binnen de enquête van de beginsituatie is ook te zien, dat er bij de aftrap collega's waren met een onduidelijk beeld van de taakomschrijving 58%. Slecht 57 % geeft aan lid te zijn van het team dat het best past.

Aandacht voor veranderen

Het werken met veranderteams dient gericht te zijn op het behalen van het niveau van synergetisch leren (Kals, 1997) II.3. Je gaat "waartoe" vragen stellen.

Op de Horizon geeft 79% (figuur 4.7) aan de eigen kans te zien. Leerkrachten ervaren de verantwoordelijkheid om samen richting te geven aan de vernieuwing van het onderwijsaanbod.

Het gaat om collectieve competenties, zoals het met elkaar kunnen delen van kennis, gezamenlijk conclusies kunnen trekken en gezamenlijke verantwoordelijkheid nemen voor het gehele onderwijsproces.

Verandering in gedrag ontstaat niet vanzelf op het moment dat de VT's in het leven geroepen zijn.

Om deze omslag te realiseren dient speciale aandacht uit te gaan naar het ontstaan van intrinsieke motivatie van betrokkenen. Leergeoriënteerde doelen zorgen hiervoor (Boekaerts & Simons, 1993) II.4.

Aandacht voor de kenmerken:

Initiatief:

De stellingen die zijn gekozen om het kenmerk initiatief te meten, worden vrij positief beoordeeld, 72%. Volgens de collega's is er in VT's waardering voor nieuwe ideeën en lost het team voorkomende problemen zelf op. Geconcludeerd mag worden dat de teams initiatiefrijk zijn.

Het VT rapport laat hier een afwijkende score van 58% zien.

Betrokkenheid:

Het kenmerk betrokkenheid wordt voldoende beoordeeld met een gemiddelde van 67%. De medewerkers zijn bereid zich in te spannen voor succes. Daarnaast voelt bijna elke collega zich betrokken bij de ontwikkeling binnen het team. Het VT rapport scoort met 50% 17% lager dan het gemiddelde over alle VT's.

Tijdens activiteiten waarin een leergeoriënteerde sfeer/relatie heerst, blijken de medewerkers positief te staan tegenover het ontwikkelproces (Boekaerts & Simons, 1993) II.4. Ze beschouwen betrokkenheid met het team als een belangrijke voorwaarde voor succes. Daarnaast erkent Vermeulen dat medewerkers worden gestimuleerd om zichzelf verder te ontwikkelen in samenhang met de ontwikkelingsrichting van de organisatie (Vermeulen, 2004) II.4.

Deelvraag 3 *Hoe ontstaat betekenisverlening voor de individuele leerkracht bij de invoering van de veranderteams?*

antwoord *Laat ervaren dat het werken met VT's het primaire proces verbetert. Laat VT's praktijkgerichte probleemsituaties en opdrachten oplossen. Creëer een sfeer waarin denken, durven en doen onbewust in elkaar overgaan. Er heerst bevologenheid en enthousiasme om onderzoekend en construerend te vernieuwen. Zorg voor een heldere en gedragen taakomschrijving en een optimale teamindeling. Via persoonlijk leren van het eigen werk focussen op de wenselijke situatie. Hier ligt de bron van betrokkenheid en betekenisverlening.*

Aanbevelingen:

Laat de ontwikkelbehoeften van leerlingen uitgangspunt zijn bij het ontwerp van deze teams.

Zorg voor een geïntegreerde leeromgeving voor de medewerkers: laat het team problemen oplossen via praktijkgerichte probleemsituaties en opdrachten.

Teamindeling moet passen bij de kwaliteiten en interesse van de leerkrachten. De taakomschrijving dient in samenspraak met de schoolleiding te worden geformuleerd.

Stimuleer om zich verandercompetenties eigen te maken, door het bevorderen van experimenten of contactmogelijkheden.

Creëer een sfeer waar fouten gemaakt kunnen worden.

Vergroot het 'leren van het werk' via begeleiding en het scheppen van organisatorische condities (inrichten van werkplekken, opleidingsbudget, collegiale consultatie).

Zorg voor een koppeling met organisatiedoelen.

Laat betrokkenheid toenemen door te focussen op de wenselijke situatie.

Creëer een leergeoriënteerde sfeer / omgeving.

V.5 Analyse Deelvraag 4

Afstemming teams en management

Uit de resultaten van het interview met de leidinggevende (figuur 4.11) is op te maken dat de directie minder dan gewenst openstaat voor diverse opvattingen 6% en reflectie te weinig stimuleert 10%. Het is van belang de afstemming tussen VT's en directie goed te regelen. VT's dienen voldoende autonomie te ervaren en bevoegdheden moeten gedelegeerd worden. Figuur 4.11 laat ook zien dat leden van het MT te weinig aandacht schenken aan participatieve besluitvorming, 10%.

Punt blijft dat te vaak het mandaat van het management nodig is.

Geconcludeerd mag worden dat de teams daardoor onvoldoende autonoom zijn. Er wordt van leidinggevend een transformatief leiderschap verwacht; zij moeten vooral gaan faciliteren, uitdagen tot leren en begeleiden (Baars- van Moorsel, 2002) II.5.

Aandacht voor het kenmerk:

Communicatie met leidinggevende:

Het communicatieklimaat met leidinggevend wordt door de medewerkers van de Horizon over het algemeen voldoende gewaardeerd. Figuur 4.10 laat zien dat gemiddeld 67% van de maximale score behaald is. De communicatie wordt ervaren als eerlijk en open. De leerkrachten zijn het minst positief over de manier waarop de leidinggevende omgaat met feedback geven op het procesverloop en waarop informatievoorziening hierover plaats vindt.

Leiderschap in een lerende organisatie is niet verbonden aan een bepaalde positie. Het onderzoek van Wilmore concludeert door het invoeren van vormen van gedeeld leiderschap de verantwoordelijkheid van leerkrachten erkent (Wilmore, 2007) II.7. In het onderzoek van Yep noemen schoolleiders bevorderende en belemmerende factoren die aangeven dat het niet eenvoudig is om gedeeld leiderschap te realiseren. (Yep, 2004) II.7.

Deelvraag 4 Welke kennis, vaardigheden en houding heb ik nodig om deze vernieuwing te ondersteunen en begeleiden?

antwoord Als leidinggevende moet je geloven in het concept van de VT's. Maak bespreekbaar wat je precies verwacht. Je moet vertrouwen hebben in de capaciteiten van de collega's en de verantwoordelijkheidverdeling hier op afstemmen. Durf los te laten wat collega's prima of zelfs beter kunnen. Deel en laat meesturen!

Aanbevelingen:

Ben zichtbaar aanwezig, laat vertrouwen voelen. Reageer alert en ondersteun de keuzes die gemaakt worden.

Zorg als leidinggevende ervoor dat je leerblokkades signaleert en leermomenten expliciet maakt.

Wees erop voorbereid dat teams onverwachte beslissingen kunnen nemen. Waardeer deze.

Een doordachte verantwoordelijkheidsverdeling is nodig.

Zorg dat je helder voor ogen hebt wat je precies verwacht van de medewerkers. Maak dit bespreekbaar.

De directie moet geloven in kansen van het concept VT's. Vertrouwen hebben in de capaciteiten van medewerkers door hen invloed te geven in het proces en geen top-down aanpak te hanteren.

V.6 Onderzoeksvraag

Wat zijn kritische succesfactoren voor verander-leerteams die gericht zijn op de groei van onze kernwaarden?

Onze school heeft zijn kans gepakt. Dit onderzoek geeft hernieuwde vorm en sturing aan deze kans.

Het werken met dit overlegconcept kan alleen gerealiseerd worden als er bewust aandacht is voor cultuuraspecten die te maken hebben met het waarderen en erkennen van elkaars competenties.

Elk team heeft een duidelijke taakomschrijving nodig, die richtinggevend is maar ook nog ruimte laat voor bijstelling gedurende de rit.

De juiste begeleiding balanceert tussen sturen, loslaten en samen sturen. De begeleider is zich bewust van de kracht van de voorbeeldfunctie. Zorg hierbij ook voor koppeling tussen collectieve leerprocessen en persoonlijk meesterschap. Geef deze groei een actieve rol in het proces van VT's.

Ontwikkelbehoefte van leerlingen en praktijkgerichte oplossingen vormen het uitgangspunt. Gedragsverandering slaagt door de koppeling met de dagelijkse praktijk en de winst die hier wordt geboekt.

De leidinggevende heeft overzicht over de leerfasen en gebruikt op het juiste moment eigenschappen van transformatief en gedeeld leiderschap. Hij gelooft in de kansen van VT's en heeft vertrouwen in de capaciteiten van de leerkrachten. Stuur Samen!!!!

Door bewust aandacht te schenken aan de aanbevelingen zorgt men dat de kritische succesfactoren (figuur 5.1) zo optimaal mogelijk hun rol kunnen vervullen binnen het werken met veranderteams.

Het laatste hoofdstuk geeft een terugblik op mijn persoonlijke ontwikkelingsgroei binnen de opleiding en mijn onderzoekende houding binnen het veranderproces. In hoeverre heb ik ervoor gezorgd dat mijn leervragen de ruimte hebben gekregen tijdens de studie? Welke nieuwe inzichten en opvattingen zijn een rol gaan spelen in mijn leidinggevend gedrag?

VI. Evaluatie

Leiderschap is niet het mobiliseren van anderen om problemen op te lossen die we al kunnen oplossen, maar anderen ondersteunen bij de confrontatie met problemen die nieuw voor ons zijn en waarvoor geen simpele oplossingen bestaan (Jutten, 2008)

VI.1 Inleiding

In dit laatste hoofdstuk beschrijf ik mijn eigen ontwikkeling. Op welke wijze is er tijdens dit opleidingstraject leerwinst voor mij ontstaan? Tevens kijk ik terug op mijn onderzoeksthema, het werken met veranderteams op de Horizon. Het lijkt gemakkelijk om mijn ontwikkeling tijdens de studieperiode te omschrijven, maar dat is het niet. Er is veel gebeurd, zeker het laatste half jaar.

Ik geef aan hoe het inspirerend leidinggeven te gaan integreren in mijn leidinggevende grondhouding. Welke inzichten, opvattingen en vaardigheden neem ik mee vanuit de bijeenkomsten in Soesterberg? De door mij gekozen innovatie, het werken met veranderteams, heeft gebracht wat we ervan verwacht hebben. Ik ben blij dat ik in tweede instantie toch voor dit onderwerp gekozen heb. Iedere collega heeft hier actief in deelgenomen.

Veranderteamonderwerpen zijn allemaal goed opgepakt en verbeteren momenteel onze onderwijsontwikkeling.

Op basis van de dublindescriptoren kijk ik terug op de ontwikkeling van mijn persoonlijke leerdoelen en het innovatieproces van de veranderteams.

Met welke verwachtingen ben ik aan dit traject begonnen? Heb ik ze voldoende kunnen realiseren? Welke betekenis heb ik aan dit persoonlijke ontwikkelproces kunnen geven? Veel mooie en afrondende reflectieve vragen



VI.2 Persoonlijke terugblik

Een prachtkans! Afgelopen december ben ik benaderd voor een functie als interim directeur op en kleine dorpsschool. Hier wil ik voor gaan. Na de laatste 7 jaar met veel plezier als bouwcoördinator onderbouw te hebben gewerkt, komt deze uitdaging op het juiste moment.

Het geeft me de gelegenheid om op eigen wijze, een klein schoolteam te begeleiden richting onze wenselijke situatie. Ik ben nu samen met mijn nieuwe team op zoek naar de praktische vertaling van deze wenselijke situatie.

Kennis en inzicht

Twee jaar geleden heb ik voor het afronden van de Msen schoolleider via Hogeschool Utrecht ook een meesterstuk geschreven. De koppeling van het onderzoek en de aangeboden studiemodules heb ik toen ook niet altijd kunnen ontdekken. Het is jammer dat de onderzoekslijn naar mijn gevoel onvoldoende geïntegreerd is binnen het totale studieaanbod. Wat ik wel als plezierig en motiverend heb ervaren is het werken met een klein lol-team en het enthousiasme en alertheid van onze begeleider. We hebben met z'n allen liggen stoeien. Eerst met het maken van het onderzoeksplan en later met het schrijven van het werkstuk.

Ik heb veel kunnen “halen” tijdens de studiebijeenkomsten. Ik heb onze studieclub ervaren als zeer gedreven en gepassioneerde collega's. Allemaal willen we antwoord hebben op de vraag hoe je je medewerkers op de juiste manier passie en kracht laat ervaren in het werk wat ze doen voor de organisatie. De mooiste en boeiende praktijkverhalen zijn besproken en gekoppeld aan de theoretische onderbouwing uit de modules.

Juist deze verhalen, direct vanaf de werkvloer, hebben mij veel beelden en overwegingen gegeven waardoor ik mijn eigen beelden ben gaan verfijnen en waar nodig gaan aanpassen. Dit onderzoek heeft me geholpen om de school als totaalorganisatie te zien. Ik heb een beter beeld van de aanwezige aspecten van een lerende school. Ik weet nu hoe ik deze inzet om collectieve leerprocessen binnen de VT's te begeleiden. Ik heb kennis vergaard over teamleren, persoonlijk meesterschap, motivatie- en betekenisverlening, dynamica binnen veranderteams en hoe hier gedeeld en onderwijskundig leiderschap aan te verbinden.

Op mijn nieuwe werkplek ga ik de kans pakken om er voor mij persoonlijk, maar zeker ook voor het team, kinderen en ouders een mooie periode van te maken.

Het werken aan het onderzoek heeft mij laten zien dat je niet te vlug moet focussen op de inrichting en de structuur. Het zit hem in het samen stap voor stap werken aan een passende cultuur die past bij het werken met veranderteams. Ik zet vormen van gedeeld-leiderschap in, zodat ieders kwaliteit gebruikt worden.

Toepassen van kennis en inzicht

Voor de afronding van mijn onderzoek is de wisseling van werkomgeving minder gunstig gepland. Gelukkig ben ik dit schooljaar de vrijdagen toch op mijn “oude”school aanwezig. Het uitvoeren van de methodieken heb ik wel nog voldoende kunnen uitvoeren.

Door het praktijkonderzoek besef ik dat een onderzoekende houding naar vernieuwende mogelijkheden een bron is voor een open en breder beeld. Ik wil verschillende perspectieven gebruiken om kritisch te kijken naar ons huidig gedrag, maar ook de inhoud van nieuwe inzichten en opvattingen toetsen door het bestuderen van beschikbare literatuur en onderzoeksgegevens.

Tijdens het onderzoek kreeg ik steeds meer inzicht in waar de knelpunten maar ook de succesfactoren voor het werken met de VT's zich bevinden. Volgend jaar wil de Horizon verder gaan met deze overlegstructuur.

De succesfactoren (figuur 5.1) en bijbehorende aanbevelingen van mijn onderzoek worden door de directie meegenomen in de voortgang van de VT's voor het volgend schooljaar. Op dit moment ervaar ik een gebrek aan ruimte om hier diep op in te gaan. Zelf leg ik mijn aandacht steeds meer op mijn nieuwe werkplek. Alle bezigheden behorende bij het afronden van een schooljaar maken het nu niet mogelijk. Ik wil zorgen voor een evaluatiemoment aan het begin van het nieuwe schooljaar. Ik wil de aanbevelingen in daden omzetten en de effecten binnen het proces volgen om te zien of de uitkomsten het verschil kunnen maken.

Het praktijkonderzoek heeft mij geholpen om een bewuste verantwoordelijkheidsverdeling toe te passen. De veranderteams moeten zelf eigenaar zijn van een flexibele taakomschrijving. Hun activiteiten en keuzes moeten ze kunnen verantwoorden en plaatsen binnen het verband van de totale schoolontwikkeling.

Het werken aan dit onderzoek heeft me veel informatie gegeven over de inzichten en motieven van het gedrag van de medewerkers. Ik heb ervaren dat het in beweging krijgen sterk afhangt van het gebruik van de juiste invalshoek. Hoe kan ik deze persoon inspireren? Waar is de ingang en welke aanpak werkt? De kunst van transformatief leiderschap wil ik blijven verfijnen.

Oordeelsvorming

Ik zie waarde in het bouwen richting de kenmerken van een lerende organisatie. Hier werken en leren mensen met elkaar samen om doelen te realiseren, die belangrijk zijn voor de medewerkers zelf, voor de organisatie als geheel en voor de samenleving (Ramsey, 1999).

Via de veranderteams wil ik een beroep doen op de creativiteit van de leerkracht en het vermogen om te kunnen en durven te denken buiten gebaande wegen. Dit kan ik niet verwachten van al mijn collega's. Maar zodra ik het zie ontstaan vanuit intrinsieke behoefte, dan zal ik dit zeker positief ondersteunen. Je moet in staat zijn om vertrouwde situaties te verlaten en je te richten op leerstijlen van zowel leerkrachten als kinderen die je nog niet eerder hebt toegepast. Think big, act small

(Fullan, 1995). In kleine stappen wil ik, samen met alle betrokkenen, het bestaande effectiever en prettiger maken.

De gebruikte methodieken binnen de 4 deelvragen hebben veel data gegenereerd. Deze heb ik binnen het theoretisch kader verwerkt. Deze werkwijze heeft gezorgd voor inzichtelijkheid binnen onze huidige manier van werken met de VT's. Met de uitkomsten en de literatuurverbinding ben ik gekomen tot 10 succesfactoren, bijpassende aanbevelingen en de beantwoording van mijn deelvragen en onderzoeksvraag.

Collega's en directie zijn belangstellend. Ze hebben actief voldaan aan mijn verzoek tot deelname aan de methodieken. Na de onderzoeksbevindingen met de directie te hebben besproken wil ik het hele team kennis laten maken met de uitkomsten. Ik wil ieder laten ervaren dat de aanbevelingen, die afkomstig zijn vanuit hun eigen deelname, hun waarde hebben en ook praktisch uitvoerbaar zijn.

Communicatie

Inderdaad heb ik het uitvoeren van dit onderzoek in eerste instantie ervaren als een extra opdracht en de meerwaarde niet volledig gezien. Nu ik in de afrondende fase zit, merk ik dat op onze school ook echt iets gaat brengen. Het invoeren en werken met de veranderteams wordt gedragen door het team. Het is een waardevolle aanpassing van onze overlegstructuur die we aankomend jaar zeker vast willen houden. Om eerlijk te zijn heeft de energie en de aandacht, die ik met het onderzoek gevraagd heb van mijn collega's tijdens het uitvoeren van de methodieken, een positieve sfeer rondom de veranderteams gecreëerd. Het heeft zelfs geleid tot een presentatie van deze werkwijze tijdens een centrale studiemiddag op bestuursniveau. Stiekem ben ik hier wel een beetje trots op.

De uitkomsten en aanbevelingen van mijn onderzoek zijn toen gebruikt binnen deze presentatie. Het onderzoeksresultaat is gericht op de context van de Horizon. Het is echter wel mogelijk voor ieder andere grotere school om met de kritische succesfactoren en bijbehorende aanbevelingen het werken met veranderteams op te starten. Enkele andere scholen hebben interesse getoond en willen, met de uitkomsten van het onderzoek, ook starten met veranderteams.

Als leidinggevende hoor ik aan te sluiten en oog te hebben voor de verschillende fases van betrokkenheid van mijn medewerkers. Ik moet weten hoe de collega's in de verandering staan, wat hun verwachtingen en aarzelingen zijn. Zorgen voor een open communicatiestructuur en een open leerhouding. Zo ontstaat er een klimaat van "we zijn met z'n allen aan het leren".

Leervaardigheden

Ik wil voor iedere leerkracht komen tot een open lerende houding. Niet "gevangen" zitten in traditionele beelden! Ik wil dat ieder het verschil ervaart tussen ideaal en werkelijkheid. Samen blijven denken over je eigen toekomst en die van de organisatie. Als leidinggevende is het belangrijk om kennis te hebben van de ieders drijfveren en te weten hoe je deze creativiteit binnen de organisatie kunt gebruiken.

De bereidheid en de wil met de aanbevelingen van dit onderzoek verbeteringen tot stand te brengen, dient breed aanwezig te zijn. Het handelen naar conclusies en aanbevelingen gaat samen met veranderingen in het leerkrachtgedrag. Medewerkers moeten kunnen zien dat veranderen de moeite waard is, leren iets oplevert en dat ze zelf een toegevoegde waarde voor de kwaliteit van het onderwijs zijn.

Enthousiasme werkt aanstekelijk, maar de betrokkenheid van de leerkrachten wordt vooral gevoed door het feit dat de aanpak zichtbare resultaten oplevert.

Binnen het werken met veranderteams streeft de school naar een leercultuur waarbij gezamenlijk actieplannen ter verbetering van het onderwijs worden gemaakt. Dit vindt plaats in een sfeer van vertrouwen en openheid. De betrokkenen tonen eigen initiatief en zijn toekomst- en prestatiegericht. Persoonlijk heb ik gemerkt, dat door je intensief met een onderzoekende houding te richten op een vernieuwingstraject, je werkt aan de verbetering van je eigen onderwijs.

Het zal zeker zo zijn dat na het toepassen van de aanbevelingen er weer nieuwe onderzoekbare vragen komen om de cyclische ontwikkeling van de VT's verder vorm te geven. Ik wil alle betrokkenen hierbij betrekken zodat we steeds meer groeien naar een ontwikkelingsgerichte leergemeenschap.

Eindreflectie

Het werken met veranderteams geeft je als verantwoordelijke voldoende invalshoeken om op een inspirerende manier leiding te geven. Je kunt een cultuur creëren waar interesse en ruimte is voor elkaars kennis, kwaliteiten maar ook denkbeelden te presenteren. Mensen blijken het meest te leren van die dingen die ze aan anderen leren (Green, 2002). In kleine dynamische teams durven mensen te groeien. Ik blijf deze persoonlijke ontwikkelingsbehoeften wel toetsen aan visie en organisatiedoelen.

Persoonlijke leerdoelen uit mijn opleidingscontract zullen altijd hun aandacht behouden. De meest belangrijke voor mij is het empathisch vermogen blijven verbeteren. Bewuster interesse/nieuwsgierigheid tonen in het handelen van leerkrachten. Inleven in de gevoelens of de gedachtegang. Dan begrijp je emoties beter en kun je effectiever communiceren of samen vervolgacties ontwerpen. Een ander belangrijk leerdoel is ruimte voor bezinning en reflectie. Ik besef dat we te weinig terugblikken op ons handelen. De keren dat we zulke momenten georganiseerd hebben, waren waardevol voor vervolgaanbod. Doen! Bewust inplannen en niet te vlug doorhollen naar een volgend project. Geef iedere innovatie de ruimte en tijd!

Literatuur

- Anderson, V. &. (1997). *Systems thinking basics: from concepts to causal loops*. Waltham MA: Pegasus Communications.
- Baars- van Moorsel, M. (2002). *De culturele deimensie van leren in organisaties*. Tilburg: Eburon.
- Boekaerts & Simons, P. (1993). *Leren en instructie, psychologie van de leerling en het leerproces*. Assen: Dekker& van de Vegt.
- Dixon, N. (2002). *De organisatieleercyclus, Hoe we collectieg kunnen leren*. Amsterdam: Nieuwezijds.
- Förrer, M. (2000). *Bouwsteen interactief taalonderwijs nr. 2*. Den Bosch: cps.
- Frost, D. (2003). *Awakening the sleeping giant of teacher leadership*. Holland: April 2nd.
- Fullan, M. (1995). *Change forces*. Philadelphia: Falmer Press.
- Gandhi.
- Gelven, M. (2000).
- Green, N. (2002). *Training Cooperative learning*. Utrecht: Hogeschool Utrecht Reader.
- Green, N. (2002). *Training Cooperative learning*. Utrecht: Hogeschool Utrecht.
- Harinck, F. (2007). *basisprincipes praktijkonderzoek*. apeldoorn: garant.
- Jutten, J. (2008). *De systeemdenker in actie*. Echt: Natuurlijk Leren.
- Jutten, J. (2003). *Natuurlijk leren, systeemdenken in een lerende school*. Sittard: Consent .
- Kals, E. V. (1997). Teams as learners. *Journal of applied behavioral science* , 227-246.
- Kolb, D. A. (1984). *Experiential Learning, experience as te source of learning and development*. Englewoods-Cliffs: Prenrice Hall.
- Lievegoed, B. (1977). *Organisaties in ontwikkeling, zicht op de toekomst*. Rotterdam: Lemniscaat.
- Marks, H. &. (2003). Principal leadership and school perfomance. *Educational Administration Quarterly* , 370-397.
- Molleman. (2002). Kenmerken van werk en taakkenmerken. *Tijdschrift voor HRM* , 27-46.
- O´Brein.
- Ramsey, P. (1999). *Frankl's Big Itch Fieldbook*. Waltham MA: Pegasus Communications.
- Simons, P. &. (2001). *Learning professioanls: towards an integrated model*. . Fribourg: Associatioin for Research on learning and instruction.
- Smit, F. &. (1999). *Ambities waar willen maken. Onderzoek naar missies,zingeving en zelfsturende teams binnen ROC's*. Nijmegen: ITS.
- Smit, F. S. (2005). Zelfsturing binnen de BVE-sector en het voortgezet onderwijs. *Handboek schoolorganisatie en onderwijsmanagement* , 18-19.
- Tjepkema, S. (2002). *Bouwen aan een lerende organisatie: leerblokkades opsporen*. Deventer: Kluwer.
- Tjepkema, S. (2002). *The learning infrastructure of self-managing work teams*. Enschede: Twente University Press.
- Tjepkema, S. (2003). *Verscheidenheid in zelfsturende teams*. . Houten: Bohn Stafleu Van Loghum.
- Verbiest, E. (2004). *Samen wijs*. apeldoorn: garant.
- Vermeulen, M. P. (2004). Leren door schoolorganisaties. *Mesofocus* , 87-99.
- Wilmore, E. (2007). *teacher leadership*. Thousand Oaks: Corwin Press.
- Yep, M. &. (2004). *Principals reflect on sharing leadership*. San Diego: April .

Bijlagen

[Bijlage 1](#) Overzicht “veranderteamkenmerken”

Methodieken deelvraag 1

[Bijlage 2](#) Enquête Kenmerken van veranderteams

[Bijlage 3](#) Enquête: Samenwerken collega's & eigen professionalisering

[Bijlage 4](#) Interview: beeldvorming teamleren en leergemeenschappen

Methodieken deelvraag 2

[Bijlage 5](#) Documentanalyse van activiteiten van de veranderteams

[Bijlage 6](#) Panelgesprek (vragen naar succesmomenten)

Methodieken deelvraag 3

[Bijlage 7](#) Enquête: 0-meting beginsituatie werken met VT

Methodieken deelvraag 4

[Bijlage 8](#) Gesloten interview over gedeeld transformatief leiderschap

[Bijlage 9](#) Overzicht van aanbevelingen per deelvraag

Bijlage 1 Overzicht “veranderteamkenmerken”

Kenmerken veranderteams	Gekoppeld aan deelvraag:
samenwerking	Deelvraag 1
De taken in uw team zijn goed op elkaar afgestemd, teamleden komen hun afspraken na. Er is een gezamenlijke verantwoordelijkheid voor het behalen van de teamdoelstellingen. Iedereen is betrokken bij de besluitvorming in uw team en denkt mee over het verbeteren van de samenwerking in het veranderteam.	
cultuur	Deelvraag 1
In het team heerst een sfeer van vertrouwen, ieder voelt zich vrij om zijn mening te geven. Onderlinge verschillen worden gerespecteerd. Er heerst tevredenheid over het teamoverleg. Er is waardering van teamgenoten bij goede prestaties.	
interactie tussen teams	Deelvraag 1
De samenwerking met andere teams verloopt goed. De communicatie tussen teams draagt bij aan de kennisvermeerdering. De gang van zaken binnen uw eigen team wordt met leden van andere teams besproken. Het bespreken van de veranderteams binnen het bouwoverleg verloopt goed.	
zelfstandigheid	Deelvraag 2
Elk team beschikt over voldoende kennis, informatie en mensen om de werkzaamheden te kunnen verrichten. Het team zorgt voor een eigen werkplanning en kan onafhankelijk van andere teams werken.	
resultaatgerichtheid	Deelvraag 2
Teamdoelstellingen zijn duidelijk en in gezamenlijk overleg opgesteld. De teamdoelstellingen zijn uitdagend maar haalbaar. Het veranderteam onderneemt actie als de gewenste resultaten niet worden behaald.	
participatieve besluitvorming	Deelvraag 2
Binnen het team worden besluiten veelal gezamenlijk genomen Voor de besluitvorming binnen het team wordt alle tijd gebruikt die nodig is Het MT betreft de teamleden voldoende in de besluitvorming De besluitvorming binnen het team bevordert positieve relaties op alle niveaus van de organisatie De besluitvorming binnen het team stimuleert het gevoel van autonomie	
ontwikkeling	Deelvraag 2
Men leert van uw teamleden en van andere teams. Teamleden worden gestimuleerd om er nieuwe taken bij te leren Deskundigheidsbevordering wordt ingezet voor verbetering van het veranderteam.	
initiatief	Deelvraag 3
Alle teamleden zetten zich actief in voor het team en lossen voorkomende problemen zelf op Uw team onderneemt actie om de kwaliteit te verbeteren en de efficiëntie te vergroten. Er is waardering voor nieuwe ideeën.	
betrokkenheid	Deelvraag 3
De waarden van het team komen overeen met uw eigen waarden Het team maakt brengt de beste werkprestaties in u naar boven. Men is bereid om zich extra in te spannen voor het succes van het team.	
communicatie met leidinggevende	Deelvraag 4
De leidinggevende communiceert op een directe en open manier. De leidinggevende toont interesse in de werkzaamheden. Hij begrijpt me als ik met hem communiceer. De leiding houdt het team op de hoogte van ontwikkelingen in de organisatie	

Bijlage 2

Enquête

Kenmerken van veranderteams

Wat is je veranderteam?	
Werk je fulltime of parttime?	
Wat is je leeftijd?	
Hoe lang werk je op de Horizon?	

Voor het afronden van de studie doe ik een onderzoek naar het invoeren en werken met veranderteams op onze school. Graag wil ik jullie vragen om deze enquête digitaal in te vullen en mij terug te mailen. Dank je!!!! Groet Ruud

Instructie:

Deze enquête bestaat uit een aantal stellingen en algemene vragen. Je dient aan te geven in hoeverre je het eens via een vijf-puntschaal. Er komen 10 **kenmerken van veranderteams** aan de orde, namelijk: zelfstandigheid, resultaatgerichtheid, samenwerking, cultuur, initiatief, ontwikkeling, betrokkenheid, communicatie met leidinggevende, interactie en besluitvorming. Bij voorbaat dank dat je deze enquête wilt invullen. Het invullen duurt ongeveer 15 minuten.

Succes!

		Niet (nooit)	Soms (af en toe)	Regelmatig	Sterk (vaak)	Zeer sterk (structureel)
	Zelfstandigheid:	1	2	3	4	5
1.	Uw team beschikt over voldoende informatie om de werkzaamheden te kunnen verrichten	☐	☐	☐	☐	☐
2.	Uw team beschikt over voldoende mensen om de werkzaamheden te kunnen verrichten	☐	☐	☐	☐	☐
3.	Uw team zorgt zelf voor een eigen werkplanning	☐	☐	☐	☐	☐
4.	Uw team kan onafhankelijk van andere teams het werk uitvoeren	☐	☐	☐	☐	☐
5.	Uw team beschikt over voldoende kennis om de werkzaamheden te kunnen verrichten	☐	☐	☐	☐	☐
	<i>Aanvullende opmerkingen:</i>					

		Niet (nooit)	Soms (af en toe)	Regelmatig	Sterk (vaak)	Zeer sterk (structureel)
	Resultaatgerichtheid:	1	2	3	4	5
1.	De teamdoelstellingen zijn duidelijk voor u	☐	☐	☐	☐	☐
2.	De teamdoelstellingen zijn in gezamenlijk overleg opgesteld	☐	☐	☐	☐	☐
3.	U vindt de teamdoelstellingen uitdagend	☐	☐	☐	☐	☐
4.	Uw team onderneemt actie als de gewenste resultaten niet worden behaald	☐	☐	☐	☐	☐
5.	De teamdoelstellingen zijn haalbaar	☐	☐	☐	☐	☐
	Aanvullende opmerkingen:					

		Niet (nooit)	Soms (af en toe)	Regelmatig	Sterk (vaak)	Zeer sterk (structureel)
	Samenwerking:	1	2	3	4	5
1.	De taken in uw team zijn goed op elkaar afgestemd	☐	☐	☐	☐	☐
2.	U denkt mee over het verbeteren van de samenwerking in uw team	☐	☐	☐	☐	☐
3.	U voelt zich verantwoordelijk voor het behalen van de teamdoelstellingen	☐	☐	☐	☐	☐
4.	Iedereen is betrokken bij de besluitvorming in uw team	☐	☐	☐	☐	☐
5.	De teamleden komen hun afspraken na	☐	☐	☐	☐	☐
	Aanvullende opmerkingen:					

		Niet (nooit)	Soms (af en toe)	Regelmatig	Sterk (vaak)	Zeer sterk (structureel)
	Cultuur:	1	2	3	4	5
1.	In uw team heerst een sfeer van vertrouwen	☐	☐	☐	☐	☐
2.	U voelt zich vrij om uw mening te geven	☐	☐	☐	☐	☐
3.	De onderlinge verschillen worden gerespecteerd	☐	☐	☐	☐	☐
4.	U bent tevreden over het teamoverleg	☐	☐	☐	☐	☐
5.	U krijgt waardering van uw teamgenoten bij goede prestaties	☐	☐	☐	☐	☐
	Aanvullende opmerkingen:					

		Niet (nooit)	Soms (af en toe)	Regelmatig	Sterk (vaak)	Zeer sterk (structureel)
Initiatief:		1	2	3	4	5
1.	Alle teamleden zetten zich actief in voor het team	☐	☐	☐	☐	☐
2.	Uw team lost voorkomende problemen zelf op	☐	☐	☐	☐	☐
3.	Uw team onderneemt actie om de kwaliteit te verbeteren	☐	☐	☐	☐	☐
4.	Uw team onderneemt actie om de efficiëntie te vergroten	☐	☐	☐	☐	☐
5.	Er is in uw team waardering voor nieuwe ideeën	☐	☐	☐	☐	☐
Aanvullende opmerkingen:						

		Niet (nooit)	Soms (af en toe)	Regelmatig	Sterk (vaak)	Zeer sterk (structureel)
Ontwikkeling:		1	2	3	4	5
1.	U leert van uw teamleden	☐	☐	☐	☐	☐
2.	Het tempo waarin nieuwe ontwikkelingen worden geïmplementeerd is te snel	☐	☐	☐	☐	☐
3.	U leert van andere teams	☐	☐	☐	☐	☐
4.	Teamleden worden gestimuleerd om er nieuwe taken bij te leren	☐	☐	☐	☐	☐
5.	In uw team wordt gesproken over deskundigheidsbevordering	☐	☐	☐	☐	☐
Aanvullende opmerkingen:						

		Niet (nooit)	Soms (af en toe)	Regelmatig	Sterk (vaak)	Zeer sterk (structureel)
Betrokkenheid:		1	2	3	4	5
1.	De waarden van het team waarvan u deel uit maakt komen overeen met uw eigen waarden	☐	☐	☐	☐	☐
2.	Het team waarvan u deel uit maakt brengt de beste werkprestaties in u naar boven	☐	☐	☐	☐	☐
3.	U bent bereid om zich extra in te spannen voor het succes van het team	☐	☐	☐	☐	☐
4.	Voor u is het team waarvan u deel uit maakt het beste team om voor te werken	☐	☐	☐	☐	☐
5.	U voelt zich betrokken bij de ontwikkeling van nieuwe onderwijs toepassingen binnen het team	☐	☐	☐	☐	☐
Aanvullende opmerkingen:						

		Niet (nooit)	Soms (af en toe)	Regelmatig	Sterk (vaak)	Zeer sterk (structureel)
	Communicatie met leidinggevende:	1	2	3	4	5
1.	Mijn leidinggevende communiceert op een directe manier	☐	☐	☐	☐	☐
2.	Mijn leidinggevende communiceert open	☐	☐	☐	☐	☐
3.	Mijn leidinggevende toont interesse in mijn werkzaamheden	☐	☐	☐	☐	☐
4.	Mijn leidinggevende begrijpt me als ik met hem/haar communiceer	☐	☐	☐	☐	☐
5.	Mijn leidinggevende houdt mij op de hoogte van ontwikkelingen in de organisatie	☐	☐	☐	☐	☐
<i>Aanvullende opmerkingen:</i>						

		Niet (nooit)	Soms (af en toe)	Regelmatig	Sterk (vaak)	Zeer sterk (structureel)
	Interactie:	1	2	3	4	5
1.	De samenwerking met andere teams verloopt goed	☐	☐	☐	☐	☐
2.	De communicatie tussen teams draagt bij aan de kennisvermeerdering	☐	☐	☐	☐	☐
3.	U bespreekt de gang van zaken binnen uw eigen team met leden van andere teams	☐	☐	☐	☐	☐
4.	Informatie tussen teams wordt uitgewisseld door bepaalde personen binnen het team.	☐	☐	☐	☐	☐
5.	Het bespreken van de veranderteams binnen het bouwoverleg verloopt goed	☐	☐	☐	☐	☐
<i>Aanvullende opmerkingen:</i>						

		Niet (nooit)	Soms (af en toe)	Regelmatig	Sterk (vaak)	Zeer sterk (structureel)
	Besluitvorming:	1	2	3	4	5
1.	Binnen het team worden besluiten veelal gezamenlijk genomen	☐	☐	☐	☐	☐
2.	Voor de besluitvorming binnen het team wordt alle tijd gebruikt die nodig is	☐	☐	☐	☐	☐
3.	Het MT betreft de teamleden voldoende in de besluitvorming	☐	☐	☐	☐	☐
4.	De besluitvorming binnen het team bevordert positieve relaties op alle niveaus van de organisatie	☐	☐	☐	☐	☐
5.	De besluitvorming binnen het team stimuleert mijn gevoel van autonomie	☐	☐	☐	☐	☐
<i>Aanvullende opmerkingen:</i>						

Bijlage 3

Enquête: Samenwerken met collega's & eigen professionalisering

Om bekwaam te blijven is het voor leerkrachten noodzakelijk om gedurende hun hele loopbaan hieraan te blijven werken.

Eigen kennis, vaardigheden, beelden en opvattingen continu willen en kunnen ontwikkelen, neemt een centrale plaats in. Actief zelfverantwoordelijk leren!

Samenwerken met collega's

Leerkrachten maken deel uit van een team en overleggen over hun onderwijsaanbod om de kwaliteit te verbeteren. Leerkrachten kunnen problemen bespreken en ideeën uitwisselen.

Eigen professionalisering

Hierbij reflecteren leerkrachten regelmatig met als doel om hun onderwijsaanbod te verbeteren. Leerkrachten werken aan hun competentieontwikkeling door reflectie en persoonlijke leerdoelen te formuleren en te evalueren.

		Niet (nooit)	Soms (af en toen)	Regelmatig	Sterk (vaak)	Ze er sterk
	Samenwerken met collega's	1	2	3	4	5
1	Ik overleg met intern begeleider, leesspecialist en/of collega zodat ik mijn onderwijs kan versterken	☐	☐	☐	☐	☐
2	Ik bereid samen met collega's activiteiten en/of projecten voor te bereiden	☐	☐	☐	☐	☐
3	Ik maak gebruik van collegiale consultatie, zodat ik kan zien hoe mijn collega's onderwijs geven	☐	☐	☐	☐	☐
4	Ik gebruik intervisiemomenten bij problemen	☐	☐	☐	☐	☐
5	Ik vertel tijdens vergaderingen aan collega's over de wijze waarop ik onderwijs in mijn klas uitvoer	☐	☐	☐	☐	☐
	<i>Aanvullende opmerkingen:</i>					

		Niet (nooit)	Soms (af en toen)	Regelmatig	Sterk (vaak)	Ze sterk (altijd)
	Eigen professionalisering	1	2	3	4	5
1.	Ik denk na over mijn rol en professionele houding bij het onderwijs	☐	☐	☐	☐	☐
2.	Ik sta open voor nieuwe kennis en vaardigheden, zodat ik mijn onderwijs kan verbeteren en versterken	☐	☐	☐	☐	☐
3.	Ik werk aan persoonlijke leerdoelen binnen mijn onderwijs	☐	☐	☐	☐	☐
4.	Ik gebruik de feedback die ik tijdens intervisie en collegiale consultatie heb verkregen	☐	☐	☐	☐	☐
5.	Ik gebruik producten en reacties van leerlingen om te reflecteren op mijn onderwijsgedrag	☐	☐	☐	☐	☐
Aanvullende opmerkingen:						

Bijlage 4

Interview : beeldvorming teamleren en leergemeenschappen (bijlage 3). maart 2011

Van elk veranderteam zal een deelnemer 5 vragen beantwoorden die omschrijven hoe teamleren en het ontwikkelen naar een leergemeenschap op onze school vorm krijgt.

De 5 interviewvragen zijn:

1	Hoe zou je het klimaat en de openheid van de communicatie in je vt willen omschrijven?
2	Wat spreekt je het meest aan in het lid zijn van dit vt?
3	Wat is volgens jouw een idee om de effectiviteit van het vt te verbeteren?
4	Hoe wordt omgegaan met de verantwoordelijkheid de teamtaak (doelstelling) te bereiken?
5	Hoe blijkt er erkenning van de waarde van de individuele leden?

VT	Antwoord vraag 1: Hoe zou je het klimaat en de openheid van de communicatie in je vt willen omschrijven?	
hgw	Deze is goed. Ieder neemt actief deel en kan zijn inzichten en opvattingen delen met het team.	W
Concept	Deze is open. We zijn gemotiveerd en willen de zoektocht naar een passend schoolconcept samen doorlopen. Ieder durft zijn ideeën en gedachten te ventileren.	O
Taal	Communicatie is prima. Ieder neemt actief deel.	W
Rapport	Verloopt goed. Ieder lid draagt en heeft inbreng. Er is respect voor elkaars denkbeelden en er wordt geluisterd naar ieder ideeën om zo tot een breed beeld van de mogelijkheden te komen.	C
Leesbeleving	Deze is open. Er wordt door ieder van ons actief deel genomen aan het proces binnen ons vt. Er zijn geen remmingen of belemmeringen. Er zijn ook geen gezagsverhoudingen ieder staat gelijk.	C
Soc. emo	Dit is open. We voelen allemaal de noodzaak van het verbeteren van de soc.-emo. relaties tussen lkr lln enz. Het vinden van de juiste omgangsvormen en manieren om moeilijkheden te tackelen zijn voor ons de reden om actief en open met elkaar in gesprek te gaan en deze zoektocht op te lossen.	C

VT	Antwoord vraag 2: Wat spreekt je het meest aan in het lid zijn van dit vt?	
hgw	Vanaf dit schooljaar werken we met groepsplannen. Dit wordt als zeer waardevol ervaren. Het verder verdiepen van deze werkwijze en het opstellen van cruciale leermomenten die we kunnen koppelen aan ons aanbod heeft grote invloed op ons dagelijks handelen. Hier wil ik graag in meedenken.	O
Concept	Een nieuw concept is alles bepalend voor de toekomst van onze school. We geven vorm aan de manier waarop ons onderwijs er uit komt te zien.	O
Taal	Het vinden van de juiste nieuwe taalmethode voor onze school. Aspecten van verschillende methodes vergelijken samen met het team zichtzendingen uitproberen en beoordelen aan de hand van een opgestelde criteria-lijst.	W
Rapport	Een juiste rapportage is altijd onderwerp van discussie. Aan ons de uitdaging om te komen tot een breed gedragen overzichtelijk en feitelijk rapport. Het dient de ouders een totaal beeld te geven van de brede ontwikkeling van hun kind.	W
Leesbeleving	We hopen dat de leesmotivatie en het leesplezier van de kinderen zal gaan toenemen. Het zichtbaar krijgen in de klas hoe je kunt genieten van verhalen en teksten dat is voor ons het meest haalbare.	W
Soc. emo	De sfeer en de omgang met elkaar, het welbevinden van ieder is doorslaggevend in het slagen van ons onderwijs op school. Dit feit wordt niet erkend en dat is wat we willen bereiken.	W

VT	Antwoord vraag 3: Wat is volgens jouw een idee om de effectiviteit van het vt te verbeteren?	
hgw	Ik ben tevreden over de werking van ons team. Dit kan wel komen door de aanwezigheid van 2 mt-leden in ons veranderteam. Dit maakt het besluitvormingsproces gemakkelijker.	C
Concept	We hebben voldoende ruimte en vrijheid om de juiste richting de school binnen te halen. Het meenemen van het gehele team is soms lastig. Op het laatst hebben we gekozen om het vt uit te voeren	c

	breiden met belangstellenden voor breder draagvlak.	
Taal	Nu worden de vorderingen van de vt's in het bouwoverleg besproken. In een teamoverleg zorg je voor 1 duidelijk verhaal. Aangezien er flink wat ontwikkelingen maar ook vragen ontstaan binnen de vt's lijkt me dit effectiever.	C
Rapport	Onze opdracht is niet volledig uitvoerbaar nu het schoolconcept nog niet duidelijk is. Hierdoor hebben we onze opdracht tijdelijk geparkeerd. Wel hebben we gezocht naar best-practise voorbeelden.	O
Leesbeleving	Onze samenstelling is iets aan de beperkende kant. Er zitten geen bovenbouw- en mt-leden in ons team. Dit zorgt voor een trage verspreiding van onze ideeën. Hier ligt voor ons een aandachtspunt. Hoe krijgen we onze ideeën en voorstellen in het groepslokaal?	W
Soc. emo	De noodzaak en het belang van ons onderwerp beter op de kaart plaatsen. De mogelijkheden en de kansen die het biedt ook voor het verbeteren van de leerrendementen.	O

VT	Antwoord vraag 4: Hoe wordt omgegaan met de verantwoordelijkheid de teamtaak (doelstelling) te bereiken?	
hgw	We hebben de focus goed op de omschreven taakformulering die we in het begin van het schooljaar ontvangen hebben. Onze manier van het werken met groepsplannen wordt ook door andere scholen gevolgd.	C
Concept	We hebben als vt een nauw overleg met de schooldirectie. Hoe dichter we bij het uit kristalliseren van het concept hoe nauwer de samenwerking. Vanaf schooljaar 2011-2012 werken we met een nieuw concept.	C
Taal	Deze is voor ons vt specifiek omschreven het komen tot een nieuwe methode.	C
Rapport	Het rapport is een visitekaartje van je school. Deze verantwoordelijkheid voelen wij. De opdracht is geparkeerd maar willen we graag volbrengen als het concept ons verder richting geeft.	C
Leesbeleving	We hebben zelf heel helder wat we willen. We hebben de voorstellen en ideeën. Nu zelf nog de kracht om het in de praktijk te vertalen. We voelen of zijn te afhankelijk van mt-leden. We hebben baat bij duidelijke afspraken rondom beslissingsbevoegdheid.	W
Soc. emo	Ons vt voelt het gebrek van een duidelijke beslissingsbevoegdheid. Hoe kunnen we vanuit ons team ideeën en voorstellen lanceren binnen de school. De communicatie met de directie en de begeleiding vanuit de directie hebben wij hard nodig om te komen tot het halen van onze doelstelling.	W

VT	Antwoord vraag 5: Hoe blijkt er erkenning van de waarde van de individuele leden?	
hgw	Er is een goede mix van personen in ons team. Onderbouw, bovenbouw, intern-begeleider en directie. Ieder neemt actief deel vanuit zijn invalshoek.	W
Concept	Ieder neemt zijn rol, kiest de taken die bij hem passen. Het uitwerken van gegevens, het leggen van contacten, het presenteren aan het team. Alle vaardigheden komen zo tot hun recht en zijn ook voldoende aanwezig binnen het team.	W
Taal	Ieder pakt zijn natuurlijke rol en voelt zich verantwoordelijk voor het verloop van ons vt.	W
Rapport	De dynamiek en de drive om nu eindelijk vanuit de werkvloer, de klei, de gelegenheid te krijgen om het rapport vorm te gaan geven. Het zorgt ervoor dat ieder zich maximaal inzet en zijn of haar mogelijkheden hierbij gebruikt. Hierdoor leer je van elkaar maar leer je elkaar ook beter kennen. Je ziet kwaliteiten en vaardigheden die je eerder niet bij die persoon had verwacht.	W
Leesbeleving	Het binnenhalen van leuke en creatieve ideeën geeft een goed gevoel en laat zien en voelen dat er veel winst te behalen is.	O
Soc. emo	We willen samen onze ideeën en verbeterpunten in de praktijk integreren. We hebben geen uitzonderlijke rolverdeling binnen ons team. We hebben wel afscheid genomen M de Vr. in ons team. Hierdoor zijn we veel deskundigheid over dit onderwerp kwijtgeraakt.	W

Bijlage 5

Documentanalyse van activiteiten van de veranderteams (bijlage X).

feb 2011

Van ieder veranderteam wil ik 2 verslagen analyseren. Hierbij zal ik onderscheid maken in tekstpassages die moeilijkheden of mogelijkheden omschrijven. Waar herken ik succeservaringen en waar belemmeringen?

Ik wil de ontstaansreden van dit succes of probleem koppelen aan een van de 10 veranderteamenkenmerken.

Kenmerken veranderteams		
tekstpassages samenwerking		
VT	Mogelijkheid 2	Moeilijkheid 0
hgw		
Concept	N. deelt samenvatting uit	
Taal		
Rapport	We bekijken samen of...	
Leesbeleving		
Soc. emo		
tekstpassages cultuur		
VT	Mogelijkheid 1	Moeilijkheid 3
hgw		
Concept	Richting het wenselijk schoolbeeld	Onvoldoende gemeenschappelijk beeld Schoolvisie is niet verinnerlijkt Visie is niet specifiek genoeg
Taal		
Rapport		
Leesbeleving		
Soc. emo		
tekstpassages interactie tussen teams		
VT	Mogelijkheid 11	Moeilijkheid 2
hgw		
Concept	Bekendheid geven aan De collega's vragen Iedere collega vragen	
Taal	Vragen om deze in te vullen Dit bespreken in het bouwoverleg Voorgelegd aan het team	Er zijn maar vijf lijsten ingevuld
Rapport	De mening van het team betrekken Bespreking na teamvergadering	
Leesbeleving	Elke klas zorgt zelf Elke klas komt aan de beurt	
Soc. emo	Van het team willen we graag	De respons was laag
tekstpassages zelfstandigheid		
VT	Mogelijkheid 6	Moeilijkheid 1
hgw		
Concept	Ook willen we	
Taal	We passen de lijsten aan	
Rapport	Hiervoor gaan we..	
Leesbeleving	De werkgroep heeft al een selectie gemaakt	
Soc. emo	Onze zoektocht gestaakt	
tekstpassages resultaatgerichtheid		

VT	Mogelijkheid 11	Moeilijkheid 1
hgw	...eerste half jaar verwachten we Zijn we voldoende alert	
Concept	Op zoek naar inspirerende slogan Visie in eigen woorden kan vertellen Hoe visie in praktijk te brengen Ontwikkelen van schoolconcept We nemen taakomschrijving door	
Taal	We bespreken de voortgang Het uiteindelijke resultaat	
Rapport	Opdracht besproken	
Leesbeleving		
Soc. emo	Om de voortgang te bepalen	Er moet meer duidelijkheid worden
tekstpassages participatieve besluitvorming		
VT	Mogelijkheid 23	Moeilijkheid 1
hgw	We kiezen ervoor Per leer groep komt er.. Ieder maakt minimaal Benaming subgroepen zijn Volgende keer... Als minimale doelen moeten zien	
Concept	Alle info plaatsen we in Hier kunnen we concept aan ophangen	
Taal	We sturen de lijst rond Criteria lijst wordt aangepast Op maandag aanpassen Als beiden zijn ingeleverd	Dan zeggen we afspraak af
Rapport	Zetten we richtlijnen op papier Lay-out nemen we hier niet in op Hierbij hanteren we het volgend schema Ouders worden geïnformeerd d.m.v. 1 november moet op papier staan.. Op het rapport komen de volgende items Voorstel: rapporten worden vanaf....	
Leesbeleving	Werkgroep zorgt voor een rooster waarop Tijdpad leesbevordering	
Soc. emo	Afgesproken dat de kapstokregels We besluiten dit aan de	
tekstpassages ontwikkeling		
VT	Mogelijkheid 8	Moeilijkheid 0
hgw	De leermomenten beheersen Het analyseren is belangrijk Is misschien duidelijk	
Concept	N legt achterliggende gedachte uit Uitkomsten van wenselijke beelden	
Taal	Aandacht voor betekenis van woorden	
Rapport	Eerst hebben we het plan van	
Leesbeleving	P stelt ons op de hoogte van bevindingen	
Soc. emo		
tekstpassages initiatief		
VT	Mogelijkheid 23	Moeilijkheid 1
hgw	T zorgt voor T en W zorgen ervoor Als we deze leermomenten W is bezig	Anders parkeren we rekenen.
Concept	N. verwerkt aanpassingen B. licht toe	

	B zal zijn bevindingen N maakt een overzicht Ieder verdiept zich in We gaan op zoek naar
Taal	Contact gehad met Controleren of alles M zal nog een mail sturen M vraagt H om
Rapport	M maakt een opzet voor een enquête Enquête wordt zo snel mogelijk gestuurd Eventueel wordt T. uitgenodigd
Leesbeleving	P. noteert de gekozen onderwerpen De bieb wil hier ook aan bijdragen H. maakt voor elke klas... A zoekt iemand die....
Soc. emo	F. zal hierop actie ondernemen M. zoekt contact met

tekstpassages **betrokkenheid**

VT	Mogelijkheid 5	Moeilijkheid 2
hgw		
Concept		
Taal	Mogelijkheid op	Wordt als gemis ervaren
Rapport	Wijze waarop punten tot stand komen	
Leesbeleving	We gaan op zoek naar...	
Soc. emo	Wij als werkgroep zien voordelen Wij zijn als team bereidt om	Hebben slechts drie ib/ers gereageerd

tekstpassages **communicatie** met leidinggevende

VT	Mogelijkheid 6	Moeilijkheid 0
hgw		
Concept		
Taal		
Rapport	Gaat bij goedkeuring aan de slag	
Leesbeleving	T. zorgt ervoor	
Soc. emo	Na een mailtje van T Gezien de reactie van T Door het Mt is besproken F onderneemt nog actie richting M	

93 items	11 items
1 item staat gelijk aan 1.07 %	1 items staat gelijk aan 9.1 %

Bijlage 6

Panelgesprek (vragen naar succesmomenten) .

maart 2011

Ik nodig van ieder veranderteam een leerkracht (als deskundige) uit om gezamenlijk te reageren op een aantal open vragen/stellingen. De vragen/stellingen nodigen uit om aan te geven welke praktische handelingen en middelen het werken met veranderteams tot een succes maken.

Van belang: Goede neutrale discussieleider, dat iedereen aan het woord komt, elkaar uit laten praten, heldere vragen, structuur in het gesprek. Anoniem geen namen in het verslag. Ik maak audio-opname om de kern van het gesprek later uit te werken.

De vragen / stellingen zijn:

1 Onze nieuwe , drie wekelijkse, overlegstructuur is efficiënt en effectief!

A: Ik ervaar deze structuur als effectief. Het geeft ons de gelegenheid op een laagdrempelige manier veel lopende ontwikkelingen op te pakken, in kleine groepen voor te bereiden en uit te werken.

B: Inderdaad wel mis ik de plenaire teamvergadering deze is nu nog maar 1 keer in de maand. Werk je parttime dan kan het wel eens zijn dat je heel lang geen groot overleg meer meemaakt. Zo raak je de feeling van de school als geheel kwijt.

C: effectiviteit is ook grotendeels afhankelijk van de opdracht van het veranderteam. Kun je vooruit en ben je niet van anderen afhankelijk dan kun je grote sprongen maken. Voor verschillende teams is het belangrijk te weten welke richting het schoolconcept uit gaat om de goede keuzes te maken.

D: Ik vind het fijn om met deze structuur te werken. In een kleine setting is het voor iedereen mogelijk actief deel te nemen. Het is ook niet meer mogelijk zich achter anderen te verschuilen.

2 Het werk van vt wordt voldoende besproken, geëvalueerd. We gaan na wat ze voor het onderwijs betekenen en hoe ze het werk kunnen verbeteren.

A: Ik vind dat dit beter kan. We presenteren onvoldoende onderling het bereikte tussenresultaat.

B: De verslagen worden verstuurd en deze worden op belangrijke punten in het bouwoverleg nabesproken.

C: De inbreng en de keuzes die we maken zijn allen bedoeld om het onderwijsaanbod te verfijnen. We pakken dingen op en proberen deze op de werkvloer uit te proberen. We gebruiken ook de succeservaringen van collega-scholen die ons voor zijn gegaan in een vergelijkbare ontwikkeling.

D: We kunnen het rendement van werken met de veranderteams wel eens in z'n totaal evalueren. Ik vraag me af of wat we inleveren, een flink aantal teamvergaderingen, opwegen tegen het resultaat / rendement van de teams.

3 Binnen de grenzen van de schooldoelen heeft een vt voldoende vrijheid van oordelen en handelen.

A: Ook hier is de voortvarendheid waarmee een team stappen kan maken afhankelijk van de deelnemers. Sommige teams stellen zich afwachtend op in het nemen van beslissingen. Ze ervaren een gebrek aan bevoegdheid of een draagkrachtige terugkoppeling of antwoord van de leidinggevende.

B: Ik ervaar het inderdaad als een team dat geheel eindverantwoordelijk is voor het werken aan de opdracht die het heeft meegekregen. Het is hierbij wel belangrijk om sleutelmomenten goed te communiceren met de schoolorganisatie en deze continu te blijven toetsen of ze binnen de schooldoelen vallen.

C: Het VT waar ik in deelneem is afhankelijk van de keuzes die gemaakt worden binnen het VT schoolconcept. We hebben wel al veel voorwerk kunnen verrichten maar het uiteindelijke fine-tuning kan nu nog niet plaatsvinden.

D: Het staat met het telkens goed laten zien en horen waar je met je team mee bezig bent. Ook luisteren naar de reacties van andere collega's als je eigen verslag besproken wordt. Vragen

stellen als mensen anders reageren dan je zelf zou verwachten. Met deze informatie kun je je richting die je opgaat met je opdracht weer bijsturen om er een schoolbreed resultaat uit te behalen.

4 Veranderteams zorgen voor het aanmoedigen van teamleden eigen doelen voor professionele ontwikkeling na te streven.

A: Mensen zijn nu nauwer betrokken en voelen zich mede-eigenaar van het proces binnen zo'n klein team. We gaan op zoek naar nieuwe opvattingen en inzichten en willen onze eigen kennis verbreden.

B: Je creëert met het werken met veranderteams een stuk meer lerende school in je organisatie. Je plaatst mensen bij die onderwerpen die het best bij hun kwaliteiten en interesses vallen.

C: Je creëert een lerende dynamiek. Er zijn momenteel 4 leerkrachten die een lerarenbeurs hebben. Dit is niet alleen n.a.v. het werken met veranderteams. Maar deze leerkrachten durven wel een sturende rol te pakken binnen zo'n team en kunnen het proces ook binnen hun opleiding gebruiken.

D: Leerkrachten willen nieuwe ideeën en werkwijze bedenken. Ze gaan buiten de eigen school op zoek. Dit kan zijn via sites, schoolbezoeken, vakliteratuur of collega's uit het persoonlijk netwerk. Er wordt ook meer gebruik gemaakt van korte cursussen of workshop aanbiedingen.

Bijlage 7

Verzoek invullen enquête

Zoals jullie weten ben ik vorig jaar gestart met een twee jaar durende studie. Deze studie ga ik afronden met een onderzoek. Ik ga onderzoeken hoe wij het werken met veranderteams zo succesvol mogelijk een plek kunnen geven binnen onze school.

Hiervoor is jullie inbreng noodzakelijk.

Voor het vaststellen van onze beginsituatie heb ik 5 vragen met een 5 puntsschaal geformuleerd. Het invullen vraagt een minuut werk.

Enquête

Beginsituatie werken met veranderteams

- 1 = Niet van toepassing (nooit)
- 2 = Soms van toepassing (af en toe)
- 3 = Regelmatig van toepassing
- 4 = Sterk van toepassing (vaak)
- 5 = Zeer sterk van toepassing (structureel)

		Niet (nooit)	Soms (af en toe)	Regelmatig	Sterk (vaak)	Zeer sterk (structureel)
	Werken met veranderteams	1	2	3	4	5
1.	Ik ben lid van het veranderteam (VT) dat het best bij mij past.	☐	☐	☐	☐	☐
2.	Ik voel me medeverantwoordelijk voor mijn VT.	☐	☐	☐	☐	☐
3.	Ik verwacht dat het werken met VT zal leiden tot verbeteringen van ons onderwijs.	☐	☐	☐	☐	☐
4.	Ik heb een goed beeld van de taakomschrijving van mijn VT.	☐	☐	☐	☐	☐
5.	Ik ervaar het werken met VT als een verbetering van onze overlegstructuur.	☐	☐	☐	☐	☐
Aanvullende opmerkingen						

Bedankt voor het invullen van deze vragenlijst

Graag als bijlage verzenden naar:

ruudleurs@bsdehorizon.nl

Groet,

Ruud Leurs

Bijlage 8

Gesloten interview over gedeeld transformatief leiderschap binnen een ingrijpende vernieuwing mei 2011

Aan de 3 leden van het managementteam worden ieder 5 dezelfde open vragen gesteld. De vragen hebben betrekking op welke wijze de veranderteams vanuit de directie zijn begeleid. Hoe heeft de directie dit ervaren en waar ligt volgens hen de winst voor de schoolorganisatie?

Welke aspecten van gedeeld leiderschap (Marks, 2003), hebben de leidinggevende ingezet om het proces transformatief te begeleiden?

De 15 antwoorden zijn geanalyseerd:

42 items
1 item staat gelijk aan 2.4 %

Vragen interview managementteam:

Hoe begeleid je als leidinggevende het werken met veranderteams?

Ik volg van een afstand. Via de verslagen neem ik waar wat er speelt. Waar ik meer over wil weten stel ik vragen over. Laat ieder team zelf richting bepalen. Het VT schoolconcept en handelingsgerichtwerken hebben extra mijn aandacht vanwege hun ingrijpendheid.

Ik stel me open en `beschikbaar` op. Ik wil geen initiatief of sturing overnemen. Ik wil wel meedenken in het verfijnen van alternatieven of inzichten van de veranderteams. Ik probeer hiermee wel in de lijn van het bewuste team te blijven. A.d.h.v. verslagen volg ik de processen, we bespreken de vorderingen ook in het MT-overleg. Belangrijke momenten of gebeurtenissen worden ook informeel in het wandelgangencircuit besproken hier zorg ik ook voor een zuivere manier van volgen en belangstelling tonen.

Ik begeleid door het bewust nemen van gepaste afstand. Ik wil er niet bovenop zitten. Ik volg door mijn mond te houden en de kracht en de passie vanuit de leerkrachten te laten groeien.

Op welke wijze besteed je planmatig aandacht aan de wijze waarop je samen met je collega's leert?

Als lid van het VT handelingsgerichtwerken neem ik deel aan een samenlerend team. Als leidinggevende voel ik de lerende dynamiek. Het ontwikkelen van persoonlijke kwaliteiten en het oppakken van ontwikkelen kansen bij verschillende leerkrachten. Ik stimuleer dit en zoek samen met hen naar mogelijkheden (gebruik maken van lerarenbeurs en de juiste studierichting bepalen).

Ik volg de processen binnen de verschillende teams. Wanneer ik de teams kan voorzien met waardevolle achtergrondinformatie of in contact kan brengen met praktijkdeskundigen dan zal ik dit in werking stellen.

Ik zal ook collega's die zich durven te profileren door binnen een veranderteam hun kwaliteiten extra in te zetten stimuleren dit te blijven doen en te vragen wat ze nodig hebben om deze houding vast te houden.

Zorgen voor middelen en tijd om zich te bekwamen. De juiste literatuur en deskundigheid binnen handbereik te hebben. Passende studiebijeenkomsten te promoten en contact te leggen met scholen die als bast practise kunnen fungeren.

Hoe lukt het om samen te sturen? Niet als enige leidinggeven aan het primaire

proces!

Ik neem bewust afstand en wil niet te zeer de nadruk leggen op mijn aanwezigheid. Ik heb een observerende en luisterende houding. Ik laat het initiatief van de overige deelnemers komen. Stel verhelderingvragen en toets of gekozen werkwijzen en besluiten ook realiseerbaar zijn.

Ik stel me op als gelijke. Ik heb niet het gevoel dat collega's zich anders opstellen ten opzichte van mij omdat ik tevens mt-lid ben. Ik stel me kwetsbaar op wanneer ik voor dezelfde vragen kom te staan en ga dan openlijk op zoek naar collega's waarvan ik denk dat ze me verder kunnen helpen.

Dit is lastig. Ik moet leren het over te laten aan een groter geheel. Het volgen en sturen door op de juiste momenten vragen te stellen en passende alternatieven aan te dragen en deze door het veranderteam verder uit te werken is een nieuwe manier van ontwikkelen waaraan ik moet wennen.

Welke aspecten zet jij in om leerkrachten autonomie te laten ervaren?

Het bieden van ruimte. Initiatieven faciliteren. Het leren van elkaar te stimuleren en ook in de schijnwerpers te plaatsen zeker als er succes zichtbaar is. Het is ook een vorm van accepteren dat er collega's zijn die bepaalde vaardigheden beter beheersen dan ik dit zelf kan.

Aanspreken op voorbeeldgedrag. Waar ik zie dat mensen zich durven te profileren binnen de juiste richting van het veranderteam dan zal ik dit benoemen. Ruimte en tijd organiseren hoe lastig dit ook is. Ik wil het succes dat ze zelf creëren extra benadrukken.

Ik wil duidelijk laten ervaren aan de collega's dat ze meesturen. Ze zelf ook in staat zijn om de juiste besluiten te nemen. De teams zijn ingedeeld a.d.h.v. van persoonlijke interesses. Dit betekent dat de juiste mensen op de juiste plek zitten. Deze club is de best verantwoordelijke voor het nemen van de juiste beslissingen over dit onderwerp. Dit gegeven wil ik alle leden van de veranderteams laten ervaren.

Welke zijn de succesfactoren van het werken met veranderteams?

Het samen in kleine setting waarin ieder een actieve rol heeft werken aan schoolontwikkeling. Collega's denken mee. Besluiten en nieuwe richtingen zijn van ons samen en worden niet uitsluitend vanuit de directe gedropt.

Ik vind het fascinerend om te zien wat er allemaal ontstaat door mensen zelf ook medeverantwoordelijk te maken.

Er wordt nu echt van binnenuit gewerkt aan het verbeteren/vernieuwen van onze organisatie

Bijlage 9

Overzicht van aanbevelingen per deelvraag

Mijn onderzoeksvraag:

Wat zijn kritische succesfactoren voor verander-leerteams die gericht zijn op de groei van onze kernwaarden?

Deelvraag 1	
Hoe creëren we een leergemeenschap waarbij veranderteams actief aan de verbetercultuur bouwen?	
Aanbevelingen:	
Ontwikkel een heldere visie op VT's, die aansluit bij de door het team gewenste cultuur. Geef als management uiting aan deze visie.	
Richten op die cultuuraspecten die nog onvoldoende ontwikkeld zijn, maar essentieel voor de structuur van VT's.	
Stel samen de taakomschrijving vast.	
Bevorder een onderzoekende en reflectieve grondhouding.	
Onderken dat cultuurverandering veel tijd en energie kost.	
Volg het proces van ieder VT met belangstelling. Weet welk veranderteamkenmerk het meeste aandacht vergt.	
Richt, als MT, interventies specifiek in per kenmerk op het VT dat hier de meeste vraag naar heeft.	
Organiseer momenten waarbij teams onderling elkaars successen en ook moeilijkheden kunnen bespreken.	

Deelvraag 2	
Welke praktische handvatten/ adviezen heeft ieder veranderteam nodig om succesvol te opereren?	
Aanbevelingen:	
Kies voor een strategie die past bij de visie van de organisatie.	
Besteed aandacht aan de ontwikkeling van de teams en medewerkers. Spreek daarbij medewerkers op hun professionaliteit aan en benut die bij de vormgeving van VT's.	
Zorg voor momenten van bezinning en reflectie op organisatieniveau en stel waar nodig bij. Laat de VT's belemmeringen maar ook succesmomenten benoemen.	
Zorg voor begeleiding die zich richt op het team, het management en op de communicatie tussen beiden. Besteed aandacht aan cultuuraspecten en vergroting van betrokkenheid binnen het werken met de VT's.	
Begeleiding en management moeten gebruik maken van interventies die het leerproces ondersteunen. Zij moeten het team zodanig ondersteunen, zodat ze zelfstandig kunnen functioneren. Een kwestie van 'balanceren tussen sturen en loslaten'.	
De leidinggevendenden dienen zich bewust zijn van de kracht van hun voorbeeldfunctie.	

De begeleider dient de VT's te volgen in hun vermogen om slagvaardig invulling te geven aan de taakomschrijving.

Koppel persoonlijke leerdoelen aan die van de VT's. Zet mensen in hun kracht door ze te laten ontwikkelen. Geef deze groei een rol in het proces van het VT.

Deelvraag 3

Hoe ontstaat betekenisverlening voor de individuele leerkracht bij de invoering van de veranderteams?

Aanbevelingen:

Laat de ontwikkelbehoeften van leerlingen uitgangspunt zijn bij het ontwerp van deze teams.

Zorg voor een geïntegreerde leeromgeving voor de medewerkers: laat het team problemen oplossen via praktijkgerichte probleemsituaties en opdrachten.

Teamindeling moet passen bij de kwaliteiten en interesse van de leerkrachten. De taakomschrijving dient in samenspraak met de schoolleiding te worden geformuleerd.

Stimuleer om zich verandercompetenties eigen te maken, door het bevorderen van experimenten of contactmogelijkheden.

Creëer een sfeer waar fouten gemaakt kunnen worden.

Vergroot het 'leren van het werk' via begeleiding en het scheppen van organisatorische condities (inrichten van werkplekken, opleidingsbudget, collegiale consultatie).

Zorg voor een koppeling met organisatiedoelen.

Laat betrokkenheid toenemen door te focussen op de wenselijke situatie.

Creëer een leergeoriënteerde sfeer / omgeving.

Deelvraag 4

Welke kennis, vaardigheden en houding heb ik nodig om deze vernieuwing te ondersteunen en begeleiden?

Aanbevelingen:

Ben zichtbaar aanwezig, laat vertrouwen voelen. Reageer alert en ondersteun de keuzes die gemaakt worden.

Zorg als leidinggevende ervoor dat je leerblokkades signaleert en leermomenten expliciet maakt.

Wees erop voorbereid dat teams onverwachte beslissingen kunnen nemen. Waardeer deze.

Een doordachte verantwoordelijkheidsverdeling is nodig.

Zorg dat je helder voor ogen hebt wat je precies verwacht van de medewerkers. Maak dit bespreekbaar.

De directie moet geloven in kansen van het concept VT's. Vertrouwen hebben in de

capaciteiten van medewerkers door hen invloed te geven in het proces en geen top-down aanpak te hanteren.