

Kernkwaliteiten in ontwikkeling



Student : Pauline van der Kolk
Studentnummer : 1366993
Opleiding : Meesterstuk M SEN Fontys OSO 2011
Studiebegeleider : Marjan Plazier
Datum : 20 juli 2011

Inhoudsopgave

Samenvatting	5
Introductie	6
Persoonlijke introductie	6
Motivatatie voor onderzoek	7
Hoofdstuk 1 – Aanleiding	10
Het praktijkprobleem	10
Doelstelling(en) van het onderzoek	11
Onderzoeksvragen	11
Hoofdstuk 2 – Theoretische onderbouwing	13
Kwaliteiten in ontwikkeling	13
Kern- kwaliteiten	14
Verschillende leerniveaus	16
Persoonlijke ontwikkeling	17
Reflectie en verbinding	17
Hoofdstuk 3- Onderzoeksmethodologie	19
Betrokkenen onderzoek	19
Onderzoeksstrategie	19
Dataverzameling	20
Data-analyse	23
Triangulatie	24
Ethische aspecten	24
Tijdspad onderzoek	26
Hoofdstuk 4- Data- analyse en resultaten	27
Methodes	27
Kernkwaliteiten	28
Ontwikkelvragen	31
Loopbaan in de toekomst en de ondersteuningsbehoefte door de teamleider	34
Hoofdstuk 5- Conclusie, discussie en aanbevelingen	37
Deelvraag 1	37
Deelvraag 2	38
Deelvraag 3	39
Hoofdvraag	41
Aanbevelingen	41
Tot slot	44
Hoofdstuk 6- Kritische reflectie	45
Onderzoek	45
Persoonlijk leerproces	46
Nawoord	47
Literatuurlijst	48

Bijlagen

- Bijlage I: Visie mytylschool
- Bijlage II: Tijdspad en onderzoekssamenhang
- Bijlage III: Individuele enquête
- Bijlage IV: Overzicht- Enquête uitwerking in grafieken
- Bijlage V : Groepsinterview vragenformulier
- Bijlage VI: Uitwerking groepsinterview
- Bijlage VII: Uitwerking focusgroep
- Bijlage VIII: Overzicht- conclusies uit de enquête

Samenvatting

Het onderzoek “Kernkwaliteiten in ontwikkeling” gaat over de kwaliteit die elk mens in zich heeft. De medewerkers van een school zijn het kapitaal van een lerende organisatie.

De school waar het onderzoek heeft plaatsgevonden is een speciale school. Leerlingen komen vanuit de hele regio voor onderwijs en interdisciplinaire ondersteuning. Er zijn vier verschillende teams werkzaam die zich richten op een bepaalde doelgroep.

Door de overheid wordt het speciaal onderwijs behoorlijk ‘onder de loep’ genomen. Sociale integratie is onderdeel van het schoolplan geworden, er moet kwaliteitsverbetering plaatsvinden, ontwikkelprofielen en opbrengst gericht werken worden ingevoerd, Passend onderwijs wordt in stelling gezet en de bezuinigingen in het speciaal onderwijs in 2012 worden, weliswaar getemporiseerd doorgevoerd. De school wil kwaliteit blijven bieden maar in de toekomst zal dit zijn met minder personeel.

Onderwijs maak je met elkaar, de school, de medewerkers en de leerling. In deze roerige tijden, waarin er veel afkomt op medewerkers ben ik nieuwsgierig naar wat hen bezighoudt. Erkennen ze de persoonlijke kwaliteiten en is er behoefte aan ontwikkeling. Als teamleider heb ik daar een taak in. In dit onderzoek wordt er gekeken naar de ondersteuningsbehoefte van medewerkers. Wat verwachten medewerkers van een teamleider.

De school als organisatie heb ik bestudeerd tijdens de opleiding “Inspirerend leidinggeven aan innovatie” van Fontys OSO. Het onderzoek heb ik gedaan in mijn eigen team omdat ik op zoek was naar antwoorden rond kwaliteiten en ontwikkelingsbehoeften van deze medewerkers en mijn rol daarin.

Het onderwijs bieden aan leerlingen met een complexe hulpvraag, vraagt om een effectieve medewerker die leerlingen kan uitdagen maar ook veiligheid en plezier kan bieden. Ondanks alle veranderingen gaan leerlingen gewoon naar school en bieden medewerkers onderwijs of ondersteuning aan leerlingen. En staan er nog steeds zeer betrokken en gemotiveerde medewerkers voor de groep.

Iedereen heeft kwaliteiten maar niet iedereen loopt er mee te pronken. Soms is het best lastig om deze kwaliteiten van een ander te benoemen.

Dit bleek ook in dit onderzoek. Persoonlijke kwaliteiten werden erkend en benoemd maar de kwaliteiten van anderen waren niet altijd even duidelijk waarneembaar. In de literatuur heb ik gezocht naar informatie over hoe kwaliteiten inzichtelijk te maken en te verbreden. Daarnaast heb ik de wijze waarop mensen zich ontwikkelen bestudeerd. Wat maakt dat iemand plezier beleefd aan zijn persoonlijke ontwikkeling en op welke manier werkt dit aanstekelijk en kan het anderen ondersteunen. In het onderzoek bleek dat erkenning voor het individu een voorwaarde is om tot gezamenlijke ontwikkeling te komen.

Wanneer je met elkaar samenwerkt is er collegiaal contact en respect voor elkaar. Reflectie, aan de hand van afgesproken punten een ervaring nabespreken, is echter cruciaal, het maakt het verschil tussen professionaliteit en collegialiteit.

Professionaliteit hangt samen met reflectie op specifieke onderwerpen. Daar leer je samen van en daarmee creëer je een gezamenlijk kapitaal. De school kan dan als systeem goed werken waarbinnen ieder zijn functie heeft. Dit kan voldoening en kwaliteitsverbetering bieden voor alle medewerkers.

Introductie

Persoonlijke introductie

Als teamleider ben ik werkzaam in het speciaal onderwijs op een mytylschool. De lichamelijk- en meervoudig gehandicapte leerlingen die wij onderwijs bieden variëren in de leeftijd van 4 tot 20 jaar. Op de school zijn verschillende disciplines werkzaam die samenwerken in een interdisciplinair team. De leerling staat centraal en de ondersteuningsbehoefte van de leerling is leidend voor het aanbod.

Na mijn studie aan de PABO heb ik niet anders dan met 'speciale kinderen' gewerkt. Ik ben gestart als groepsleider in een woonvorm voor kinderen met een lichamelijke- en meervoudige handicap. De combinatie van zorg en opvoeding maakte mij nieuwsgierig en dat wilde ik ervaren. Ook sprak het samenwerken in een team mij erg aan. Ondersteuning bieden naar ouders en de zelfredzaamheid van kinderen vergroten stonden centraal in deze functie.

Tijdens deze periode heb ik de opleiding Professional Master SEN gedaan. Dit is een 2-jarige opleiding voor leerkrachten gericht op het Speciaal Onderwijs.

Vervolgens heb ik gewerkt als leerkracht in het speciaal onderwijs op een ZMOK-school, een school voor Zeer Moeilijk Opvoedbare Kinderen. Naast het omgaan met gedrag- en leerproblemen heb ik veel ervaring opgedaan met het sociale netwerk van de leerling, de jeugdzorg en de specifieke hulpvraag van leerlingen. De relatie opbouwen met een leerling en het vertrouwen geven om te kunnen ontwikkelen, de humor én de verbinding met collega's hebben gemaakt dat ik daar veel heb geleerd en er met veel plezier aan terugdenk.

In 1999 heb ik de overstap gemaakt naar de mytylschool. Op de mytylschool ben ik gestart als leerkracht in de onderbouw en verder gegroeid in verschillende functies als bouwcoördinator en schoolcoördinator.

Sinds 2008 ben ik als teamleider begonnen en vorm samen met 2 andere teamleiders en de directeur het managementteam. In ditzelfde jaar heb ik samen met een collega teamleider de schoolleiders-opleiding van de ESAN afgerond.

In 2010 zijn we als teamleiders en directeur van de mytylschool gestart met het opleidingstraject "Inspirerend leidinggeven aan innovatie". De reden hiervoor was dat we gezamenlijk met de andere management teams van 2 ZMLK scholen ons wilden ontwikkelen. Een ander managementteam, dat ook onderdeel uitmaakt van onze stichting had op dat moment de opleiding net afgerond. We realiseerden ons dat er een meerwaarde in zit als er kennis en reflectie op het gebied van innovatie gedeeld kan worden.

Deze managementteams geven allemaal leiding aan medewerkers op een cluster 3 school en hebben daardoor veel te maken met dezelfde regelgeving en kwaliteitseisen. Het gezamenlijk optrekken met elkaar tijdens deze opleiding geeft een ruimere blik en biedt de mogelijkheid om te kijken naar verschillende leiderschapsstijlen en culturen binnen een organisatie. Waar kunnen we wat van leren en kunnen we daar iets mee in onze school. Even los van 'de waan van de dag'

kennis opdoen maar vooral ook reflecteren op de wijze waarop we de school aansturen. Uitwisseling over personeelsbeleid en de ontwikkelingen van de verschillende scholen maakt ook dat “het wiel niet altijd opnieuw hoeft te worden uitgevonden”. De doelgroep, leerlingen met een motorische of cognitieve beperking kent ook veel overeenkomsten als het gaat om individuele ondersteuning. Uiteindelijk hebben we allemaal dezelfde opdracht, namelijk om leerlingen zo goed mogelijk voor te bereiden op deelname in de maatschappij. Daarover met elkaar van gedachten wisselen werkt voor mij inspirerend.

Mijn persoonlijke motivatie voor deze opleiding is om meer zicht te krijgen op mijn taak als teamleider. Hoe kan ik de ontwikkeling van een team stimuleren en medewerkers met elkaar verbinden waardoor er meer expertise gedeeld kan worden. Welke dingen doen we goed en wat kan beter. Een opleiding volgen betekent voor mij nieuwe kennis vergaren maar vooral mijn eigen handelen ernaast leggen. Het is een onderdeel van mijn professionele ontwikkeling en door bijvoorbeeld dezelfde boeken te lezen kun je er met collega's over in gesprek gaan. Dit stimuleert en motiveert mij om nieuwe stappen te zetten in mijn werk.

Motivatie voor onderzoek

De leerlingen op deze speciale school ‘raken’ je aan, letterlijk en figuurlijk. Tijdens het werken op de scholen werd ik geconfronteerd met veel gebeurtenissen en emoties; enorme achteruitgang van fysiek welbevinden, misbruik, mishandeling, uithuisplaatsing, verlies, verdriet, overlijden van leerlingen, onmacht maar óók trots, ontroering, humor, doorzettingsvermogen, flexibiliteit en kracht. De leerlingen ontwikkelen zich ondanks alles, groeien en ik heb enorm veel geleerd van deze veerkracht.

Het ‘gemiddelde’ en het ‘gewone’ is binnen deze omgeving niet van toepassing. Elk kind is bijzonder en het team speelt daar op in, ieder op zijn eigen wijze.

In de afgelopen decennia is de toename van individualisering, afname van onderlinge betrokkenheid in de maatschappij, een zorg van de overheid. Het ministerie van onderwijs, cultuur en wetenschap, OCW (2006) heeft als gevolg daarvan actief burgerschap en bevordering van sociale integratie vastgelegd in een wettelijk kader. Scholen zijn verplicht om sociale integratie en burgerschap vorm te geven in het schoolplan. Dit vraagt om een actieve en open houding van medewerkers ten aanzien van het onderwijs, de school en het functioneren in de maatschappij. Het onderwijs dient zo goed mogelijk aan te sluiten bij wat leerlingen nodig hebben om uit te groeien tot zelfstandige en zelfbewuste mensen.

We leven in een assertieve maatschappij waarbij het belangrijk is om je stem te laten horen. Onze leerlingen zijn vaak kwetsbaar; fysiek en sociaal-emotioneel. Dit maakt het moeilijker om een plek in te nemen binnen de maatschappij en op de arbeidsmarkt.

Op welke wijze kunnen we onze leerlingen leren om hun weerbaarheid en zelfsturing te vergroten en daarnaast de ontwikkelcapaciteit optimaal benutten. Een standaard onderwijspakket is dan niet toereikend.

De kracht van de school zit in de medewerkers. Zij geven vorm aan het primaire onderwijsproces, gebaseerd op de principes van adaptief onderwijs (zie bijlage I, visie mytylschool).

De leerkracht motiveert de leerling om zo zelfstandig mogelijk nieuwe kennis op te doen op een manier die het beste bij de leerling past aldus Stevens (2002). Medewerkers hebben daarin een voorbeeldfunctie en geven ieder op een eigen

wijze vorm aan deze ondersteuning, passend bij de kwaliteiten en kennis van de individuele medewerker en de leerling. Wanneer ik als leidinggevende weet waar medewerkers behoefte aan hebben in de ondersteuning en de ontwikkeling van hun kernkwaliteiten dan kan ik daarop afstemmen en vorm aan geven.

De medewerkers zijn zeer betrokken en gaan absoluut voor het onderwijs en de leerlingen. Er wordt hard gewerkt aan de leerdoelen in de eigen groep of voor de specifieke leerlingen.

Maar de samenwerking als team, tussen de verschillende groepen en disciplines, zou effectiever kunnen naar mijn idee. Mijn persoonlijke ontwikkelvraag is op welke wijze ik daarin kan ondersteunen en verbindingen kan leggen tussen individuele medewerkers en de ontwikkeling van een professioneel team.

Wat mij betreft zouden we een nog effectiever onderwijsaanbod kunnen bieden als de medewerkers hun specifieke kwaliteiten zouden leren (her)kennen, zich daarin verder ontwikkelen en dit in doel stellen van het hele team en de leerlingen. Marzano (2003) heeft aangetoond dat een efficiënte leerkracht de leeropbrengsten kan vergroten wanneer er specifieke aandacht is voor didactische aanpak, klassenmanagement en het pedagogisch handelen. De leerkracht doet er toe en heeft veel invloed op de leeropbrengsten. In het onderzoek van Marzano (2003) komt naar voren dat het grootste deel van het effect op het leren wordt bepaald door het vakmanschap van de leraar, dit is 67%. Het effect dat een school heeft op leerlingen wordt voor het overige deel bepaald door zaken die op schoolniveau geregeld kunnen worden namelijk 33%. Marzano (2003) onderscheidt vijf dimensies van leren: een positieve houding en opvatting over het eigen leren, het verwerven en integreren van nieuwe kennis, het verfijnen en bijstellen van de geleerde kennis, het creatief toepassen van het geleerde, en het ontwikkelen/leren van productieve leergewoontes. De wijze waarop de lesstof wordt aangeboden maakt in zijn onderzoek het verschil. Dit doet een beroep op een professionele houding van een medewerker door steeds kritisch te kijken naar het eigen handelen. Wat werkt bij deze leerling en hoe zou het anders kunnen. De wijze waarop leerlingen leren is steeds een zoektocht. Veel leerlingen hebben beperkingen in de vorm van een handicap of een stoornis die van invloed zijn op het leervermogen. Wat werkt bij deze leerlingen is een vraag die steeds terugkomt, wat zijn productieve leergewoontes en hoe kun je daar het beste vorm aan geven.

In hoofdstuk 1 zal ik verder ingaan op de bewustwording van de kwaliteiten en de persoonlijke ontwikkeling van de medewerker.

Wat ik mezelf afvraag is, hoe kan ik:

- 1) De bewustwording van medewerkers op hun kwaliteiten en talenten vergroten
- 2) Inventariseren waar dan individueel of in teamverband nog behoefte aan is, zodat we
- 3) Hier op individueel niveau én als team aan kunnen gaan werken. Mijn doel is om hier een opbouwende en positieve ondersteuning aan te geven als leidinggevende in een lerende organisatie.

Tevreden zou ik zijn als ik na dit onderzoek meer zicht heb gekregen op de ontwikkeling van medewerkers en de wijze waarop medewerkers hier vorm aan (willen) geven. Verder wil ik als opbrengst weten hoe er verbindingen tussen gelegd kunnen worden tussen medewerkers als het gaat om persoonlijke ontwikkeling en het leren in een team.

Vanuit de conclusies wil ik praktische aanbevelingen die in het team toegepast kunnen worden. De aanbevelingen wil ik in het team bespreken en in samenspraak keuzes maken voor teamontwikkeling. Voor mij persoonlijk verwacht ik dat ik meer kennis heb over de wijze waarop verbindingen tot stand komen en hoe er structuur kan worden aangebracht als het gaat om gedeelde ontwikkeling.

Hoofdstuk 1 - Aanleiding

In dit hoofdstuk zet ik uiteen hoe ik tot dit onderzoeksonderwerp ben gekomen en met welk doel ik hieraan ben begonnen.

Het praktijkprobleem

In de afgelopen jaren heb ik veel gesprekken gevoerd met medewerkers. Daarin is me opgevallen dat er sprake is van onbewustheid, bescheidenheid of onzekerheid met betrekking tot talenten en kwaliteiten van medewerkers. Elke persoon heeft aangeboren kwaliteiten die specifiek zijn en kenmerkend voor die persoon.

Er zijn veel medewerkers die moeite hebben om persoonlijke kwaliteiten, kernkwaliteiten volgens Ofman (2008) te benoemen. Deze kwaliteiten meer zichtbaar maken en daarnaast onderzoeken wat de ontwikkelvragen zijn helpt om medewerkers bewust bekwaam te maken en beter tot ontwikkeling te laten komen. Als leidinggevende in een organisatie van meervoudig gehandicapte leerlingen vind ik dit zeer gewenst, aangezien juist het professionele team deze kinderen leert waar hun krachten en beperkingen liggen.

Goed onderwijs wordt geboden als leerlingen en personeel zich kunnen (blijven) ontwikkelen. Jan Jutten schreef daarover het volgende in zijn boek "de systeemdenker in actie" (Jutten, 2008):

Het hart van alle schoolontwikkeling wordt gevormd door de morele doelen. De kerntaak van een school en van ons hele onderwijssysteem is het realiseren van goed onderwijs voor alle leerlingen. Daarbij gaat het niet alleen om kennis en vaardigheden, maar om de algehele ontwikkeling van de aan ons toevertrouwde jonge mensen. Door de inzet van leraren en de schoolleiders leveren ze een bijdrage aan de kwaliteit van het leven. (p. 34)

Wanneer ieder individu zich realiseert welke talenten, binnen en buiten werk, hij of zij in zich draagt, kan er door een medewerker beter worden aangegeven hoe deze talenten verder ontwikkeld en benut kunnen worden.

Wat ik hoop te bereiken met mijn onderzoek is dat er een bewustwording op het gebied van kernkwaliteiten gaat ontstaan en er een uitwisseling komt tussen medewerkers.

Het doel is om medewerkers meer professioneel aan elkaar te verbinden en te ontdekken wat de verwachting is van de medewerkers ten aanzien van de ondersteuning van de teamleider.

Doelstelling(en) van het onderzoek

De bedoeling van dit praktijkgerichte onderzoek is om nieuwe kennis te genereren met betrekking tot ontwikkelbehoefte, afstemming in het team en ondersteuning van collega's en teamleider.

Dit praktijkgerichte onderzoek richt zich op het onderzoeken van:

- De relatie tussen medewerkers onderling en de leidinggevende met betrekking tot kernkwaliteiten en de persoonlijke ontwikkeling
- De mate waarin leerkrachten behoefte hebben aan onderwijsvernieuwing
- De waarde van uitwisseling en samenwerking

Met dit onderzoek wil ik bijdragen aan kennisontwikkeling op het gebied van persoonlijke kwaliteiten, teamontwikkeling en wat er nodig is ten aanzien van ondersteuning binnen mijn eigen team.

Onderzoeksvragen

Op basis van het voorgaande heb ik de volgende onderzoeksvragen geformuleerd:

Hoofdvraag

Hoe beoordelen medewerkers hun eigen kernkwaliteiten en de waarde daarvan voor zichzelf en anderen en welke ondersteuning hebben zij nodig om zich verder te ontwikkelen?

De hoofdvraag van mijn onderzoek heeft als doel een oplossing te vinden voor een vraagstuk uit de beroepspraktijk voor mij als leidinggevende en daarnaast om verbetering van de positie van de professional.

Een concreet onderzoeksaspect is zicht hebben op de eigen kwaliteiten, ontwikkeling en de verbinding met de toekomst. Welke samenhang is hierin te ontdekken. Welke kwaliteiten komen voor in het team en welke gedragingen horen daarbij? Wat zijn de uitdagingen die medewerkers nodig hebben om kwaliteiten zo goed mogelijk in te zetten?

In het onderzoek worden medewerkers bevraagd of deze kwaliteiten ook benut worden en gedeeld worden met anderen. Is er sprake van verbinding in de werkzaamheden en in de samenwerking?

De volgende deelvragen zijn een logisch gevolg van de hoofdvraag:

Kwaliteiten en kernkwaliteiten in de praktijk

Deelvraag 1:

“Welk beeld hebben medewerkers over zichzelf als het gaat om hun kwaliteiten en talenten?”

Ontwikkelvragen

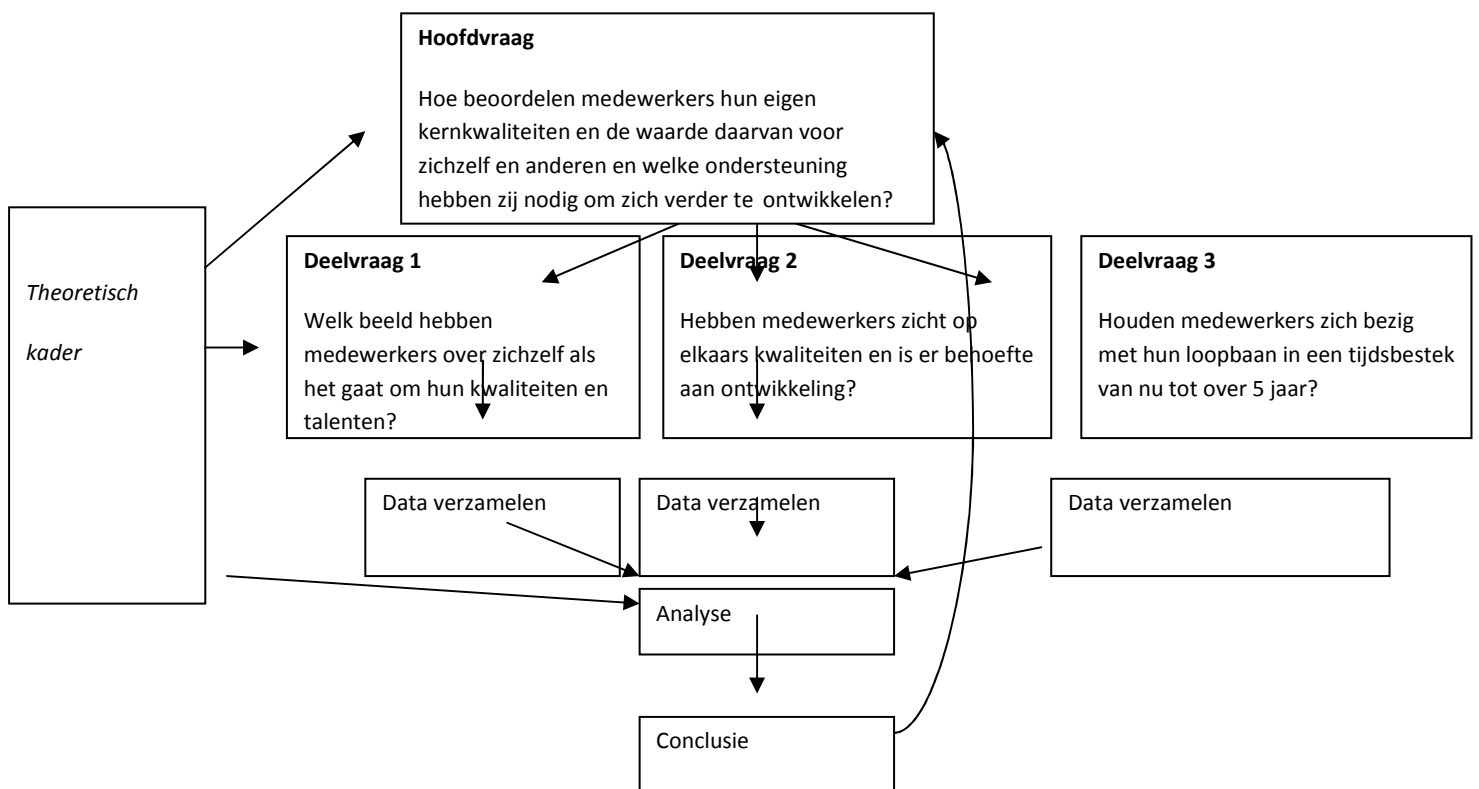
Deelvraag 2:

“Hebben medewerkers zicht op elkaars kwaliteiten en is er behoefte aan ontwikkeling?”

Deelvraag 3:

“Houden medewerkers zich bezig met hun loopbaan in een tijdsbestek van nu tot over 5 jaar?”

Loopbaan in de toekomst



Figuur 1.1- Onderzoeksvragen, Fontys OSO 1

Hoofdstuk 2 - Theoretische onderbouwing

Het onderzoek richt zich op de bewustwording van persoonlijke ontwikkeling en kernkwaliteiten van medewerkers. Welke factoren spelen een rol als het gaat om professionele ontwikkeling. Wat is er nodig om ontwikkeling en onderlinge samenhang te stimuleren. In de literatuur heb ik gezocht naar onderwerpen die aansluiten bij mijn onderzoeksvragen zoals; ontwikkeling in het onderwijs, persoonlijke kwaliteiten en leren in een team.

Kwaliteiten in ontwikkeling

In het verleden is de rol van de leerkracht (of ondersteuner) in het onderwijs sterk veranderd aldus Korthagen (2001).

In de geschiedenis werd er vanuit verschillende perspectieven gekeken naar het functioneren van de leraar. Een leraar, in de vorige eeuw, werd in eerste instantie opgeleid door het imiteren van het gedrag van een leermeester en door het leren kennen van een concrete onderwijsomgeving. Naarmate er meer kennis ontstond bij de academici op het gebied van psychologie, pedagogiek en didactiek werd deze kennis doorgegeven aan de leerkracht. De rol van de wetenschap en de academici waren daarin bepalend. De kwaliteit van een leerkracht werd niet alleen meer afgemeten aan het gedrag maar ook aan de hoeveelheid kennis die hij of zij tentoon kon spreiden.

Halverwege de twintigste eeuw ontstond de visie onder invloed van het behaviorisme dat niet alleen gedrag en kennis van belang waren maar ook de vaardigheden die een leerkracht moest tonen. Er werden concrete gedragscriteria ontwikkeld aan de hand van vaardigheden. Lijsten werden opgesteld met gedetailleerde bekwaamheden. Gedragingen van leraren werden in verband gebracht met leeropbrengsten van leerlingen. Na verloop van tijd werd echter duidelijk dat een leraar niet beoordeeld kon worden op geïsoleerde bekwaamheden maar dat juist de wijze waarop leraren specifiek onderwijsgedrag interpreteerden leidend waren voor goed onderwijs.

Rond 1970 ging de aandacht meer uit naar de persoon van de leraar, evenwichtigheid en persoonlijke groei werden belangrijker..

Vanaf 1980 werd benadrukt dat de overtuigingen van leraren over leren en onderwijzen van belang was. De nadruk kwam wat minder te liggen op de formele kennis en wat meer op de praktijkkennis. Vanaf dat moment ontstond er grotere aandacht voor het bevorderen van reflectie bij leraren. Er werd gekeken naar de leraar als de bron van waarin het handelen ligt.

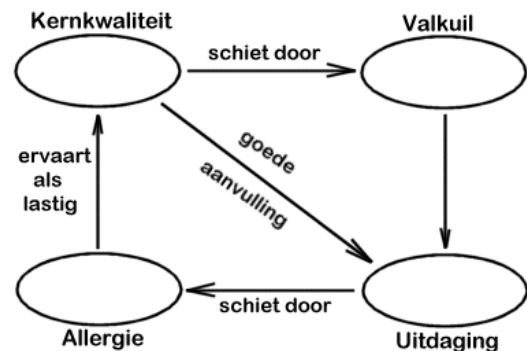
Er ontstond verschuiving van het beeld van kennisoverdrager naar begeleider. Volgens Korthagen (2001) wordt de identiteit van een leraar opgebouwd uit verschillende lagen zoals; omgeving- gedrag- bekwaamheden en overtuigingen .

In de afgelopen twintig jaar is de aandacht verplaatst van uitwendig leraargedrag naar het denken van de individuele leraren. Onderwijskundige en maatschappelijke ontwikkelingen vragen om aanpassingen in het leraargedrag en de competenties.

Van een leraar wordt een andere rol verwacht waarbij veel aandacht uitgaat naar hoe leraren over zichzelf denken, reflecteren en welke veranderingen ze doormaken om te groeien in het leraarschap. Het professioneel zelfbeeld van aanstaande leraren wordt mede beïnvloed door rolvoorbeelden uit het verleden.

Kern- kwaliteiten

Ofman (2008) heeft het gedrag en de kwaliteiten van mensen bestudeerd. Hij geeft aan dat iedereen over *kernkwaliteiten* beschikt, specifieke eigenschappen die een persoon kenmerken. In tegenstelling tot vaardigheden die aangeleerd zijn, zijn kernkwaliteiten dus aangeboren eigenschappen. Ofman (2008) heeft een model opgesteld, het kernkwadrant, dat gebruikt wordt als hulpmiddel om de eigenschappen te duiden die bij een persoon samenhangen met de kernkwaliteit (zie figuur 2.1).



-Wikipedia

Wanneer er echter sprake is van een zeer sterke kernkwaliteit kan het een *valkuil* worden.

Bijvoorbeeld; kernkwaliteit is daadkracht maar

kan drammen worden. Dit is dan een doorgeschoten karaktereigenschap en wordt ook wel een vervorming genoemd.

Het tegenovergestelde van de valkuil beschrijft Ofman (2008) als een *uitdaging*. In het genoemde voorbeeld is dat geduld. Deze kwaliteit, geduld is een goede aanvulling op iemands kernkwaliteit- daadkracht.

Een persoon die doorschiet in zijn kernkwaliteiten en gaat drammen kan wrevel opwekken bij anderen. Bijzonder is dat de ene mens zich meer aan bepaalde, doorgeschoten kernkwaliteiten ergert dan andere. Wanneer er sprake is van ergernis of wrevel spreekt Ofman (2008) van *allergie*. De allergie is dan de doorgeschoten vorm van iemands uitdaging. Het is de karaktereigenschap die iemand met een bepaalde kernkwaliteit als lastig ervaart.

De essentie van het leren zit 'm dus volgens Ofman (2008) in een appél doen op de kernkwaliteiten van mensen en reflectie toepassen op de vervormingen.

Daarnaast ruimte en lucht laten ontstaan voor kwaliteiten en creativiteit.

Op deze manier ontstaat een creërende organisatie waarin de eigen toekomst wordt gezien als een keuze die men zelf moet maken en niet als een gegeven waarmee men moet leren leven. Een organisatie maar ook de mensen in een organisatie hebben een scheppend vermogen. Voorwaarden voor het scheppend vermogen zijn volgens Ofman (2008) oog hebben voor gezonde groei en aandacht voor relaties en verbindingen op alle niveaus.

Het kernkwadrant van Ofman wordt veelvuldig gebruikt als hulpmiddel om zelfreflectie toe te passen. Critici waaronder Kleen, M & Japers, J. (2008) geven aan

dat het de nodige creativiteit vergt en een ruime woordenschat van mensen om kernkwaliteiten goed te benoemen. Zij twijfelen aan de betrouwbaarheid van dit model doordat het van vele componenten afhangt.

“Groeï is mogelijk, niet ‘door aan het gras te trekken, maar door te zorgen voor voldoende lucht en licht.”

D. Ofman (2008, p. 62)

Het bewustzijn, als het gaat om kernkwaliteiten, is van belang maar daarnaast spelen er ook andere factoren mee.

Korthagen (2011, p.56);

“Bij kernkwaliteiten gaat het niet alleen om weten en handelen, maar ook om willen en voelen. Juist willen en voelen bepalen in belangrijke mate hoe mensen reageren en handelen in situaties, zowel privé als in hun werk.”

Wat Korthagen aangeeft is dat kernkwaliteiten niet alleen bestaan uit kennis en ervaring. Goed kunnen voelen is een belangrijk onderdeel bij een kernkwaliteit als zorgzaamheid en betrokkenheid. Daarnaast geeft hij aan dat er nog een belangrijk kanaal is waar mensen gebruik van maken in de praktijk: het willen.

Want wat je graag wilt, daar zul je je eerder voor inzetten. En dit kan een positieve bijdrage leveren aan ontwikkeling.

Seligman en Csikszentmihalyi (2000) grondleggers van de positieve psychologie stellen dat de kracht van mensen is, datgene wat ze al in huis hebben, die te verbreden en erop voort te bouwen. Kernkwaliteiten zijn het psychologisch kapitaal van mensen. Net als Ofman (2008) en Korthagen (2011) onderschrijven zij de kracht van datgene wat er al is en de bewustwording daarvan.

Wanneer er sprake is van (h) erkenning van elkaars kernkwaliteiten zou je verder kunnen bouwen aan een gemeenschappelijk kapitaal waar verschillen in kernkwaliteiten tot hun recht kunnen komen en elkaar kunnen aanvullen.

Seligman (2002) heeft veel onderzoek gedaan naar het vergroten van levensgeluk en persoonlijke groei waarbij hij de nadruk legt op de sterke punten, talenten en mogelijkheden van mensen om zich te ontwikkelen. Datgene wat aandacht krijgt, groeit. Seligman (2002) benadrukt dat kwaliteiten zoals; optimisme, moed, toekomstgerichtheid, vertrouwen, hoop, eerlijkheid en vastberadenheid, de grondslag vormen voor positieve ervaringen van de psychologisch gezonde mens.

Hieruit zou je kunnen opmaken dat als er aandacht is voor de kernkwaliteiten en de behoefte van de medewerker, wat wil de medewerker zelf, het zou kunnen betekenen dat de medewerker zich positief gaat ontwikkelen.

Wanneer ontwikkelbehoeftes (h)erkend worden door de medewerkers is het voor de leidinggevende van belang, voor de ondersteuning in een professioneel team, om te ontdekken waar verbindingen gemaakt kunnen worden tussen medewerkers

onderling. In de literatuur van genoemde onderzoekers komt naar voren dat het psychologisch kapitaal van de medewerkers al aanwezig is. Interessant is dat er een gemeenschappelijk kapitaal aanwezig kan zijn als medewerkers dit van zichzelf weten en de verbinding met elkaar kunnen maken. Kennis en ervaring uitwisselen zijn belangrijk maar net zo belangrijk om te weten is welke positieve ervaringen of kernwaarden belangrijk zijn voor een individu of het team. Om daarna de stap te maken wat een medewerker of team graag zou willen leren.

Senge (2000) zegt over teamleren het volgende:

Hoewel mensen hun eigen identiteit behouden, zullen hun inspanningen zich in een gezamenlijke richting begeven. Er wordt minder tijd verspild en ze slagen erin gezamenlijke doelen te bereiken doordat ze elkaar beter begrijpen. Zelfs als ze het niet met elkaar eens zijn, kennen ze elkaar goed genoeg, zodat elk van de leden kan spreken voor de groep als geheel, zonder dat er steeds overlegd moet worden.

P. Senge , Lerende scholen blz. 63 (2000)

Verschillende leerniveaus

Iedereen heeft verschillende kernkwaliteiten, ontwikkelbehoeftes en wensen.

Wanneer er sprake is van een positieve ontwikkeling bij een medewerker gebaseerd op de kwaliteiten raakt dit de medewerker persoonlijk.

Ontwikkeling geeft een beweging aan en die kan voor medewerkers op veel verschillende gebieden en niveaus plaatsvinden zoals bijvoorbeeld op het gedrag en vaardigheden. Op welke manier is het mogelijk om de verschillen tussen individuele medewerkers aan elkaar te verbinden. En hoe kan er een verdieplingslag gemaakt worden. De gedragswetenschapper Bateson (2011) stelde vast dat er verschillende neurologische niveaus zijn (zie figuur 2.2) waarop mensen functioneren. Robert Dilts (1983) ontwikkelde op basis van deze gegevens dit model verder in de Logische niveaus van Verandering.

Er wordt uitgegaan van 6 logische niveaus van leren.

Wanneer je jezelf de juiste vragen stelt is het mogelijk om eigen gedrag te analyseren, inzicht te krijgen en daarmee een niveau verder te komen in je ontwikkeling.

De niveaus zijn:

1) Zingeving of spiritualiteit	Waartoe? Wat is mijn missie?
2) Identiteit	Wie ben ik?
3) Waarden en overtuigingen	Waarom, met welke bedoeling? Wat is belangrijk voor mij? Waar ben ik bereid tijd, geld en energie in te steken?
4) Vaardigheden	Wat kan ik? Hoe doe ik het?
5) Gedrag	Wat? Wat doe ik?
6) Omgeving	Waar? En Wanneer?

Figuur 2.2-Niveaus van Bateson-Wikipedia

Daarbij is zingeving of spiritualiteit het hoogste niveau van leren en omgeving het laagste niveau van leren. Veranderingen op een lager niveau *kunnen* leiden tot een verandering op een hoger niveau en veranderingen op een hoger niveau *zullen altijd* leiden tot veranderingen op een lager niveau. Wikipedia 7 april (2011).

Persoonlijke ontwikkeling

In het boek “Leren van binnenuit” van F. Korthagen en B. Lagerwerf (2008) wordt beschreven hoe een persoon z’n kwaliteiten kan ontwikkelen.

Als er sprake is van externe druk op een persoon of organisatie zal er een reactie ontstaan van fight, flight of freeze. Interne en externe belemmeringen zullen een rol gaan spelen.

Wanneer er echter sprake is van een kwaliteitsontwikkeling van binnenuit ontstaat er een flow volgens Csikszentmihalyi (1990). Een flow ontstaat, wanneer mensen de dingen doen die bij ze past. Dan is sprake van een hoge mate van leren maar ook sprake van een duurzame overdracht. Vaak wordt hetgeen wat medewerkers aanbieden in een flow zeer goed ontvangen door leerlingen maar ook door collega’s. Het innerlijke potentieel wordt aangesproken en dit staat in directe verbinding met de omgeving.

Een aantal voorbeelden wanneer er sprake is van een flow is; als je je als een vis in het water voelt, in contact staat met je idealen en er sprake is van een actieve lichaamshouding, volgens Korthagen (2011).

“Shining eyes”, Bors (2011) en een snelle leercurve zijn dan het resultaat.

Korthagen (2001) maakt een duidelijk onderscheid tussen competenties en kernkwaliteiten. Daarbij geeft hij aan dat een competentie een ambachtelijke vaardigheid is die je kunt aanleren en specifiek is per domein. Terwijl een kernkwaliteit iets persoonlijks is en een onderdeel van je identiteit, die elk persoon in huis heeft.

Reflectie en verbinding

Het benoemen van Ofman’s kernkwaliteiten en de vervormingen daarvan beschrijven is een instrument om inzicht te krijgen in eigen gedrag.

Jezelf logische vragen stellen om je te ontwikkelen naar een hoger leer- en denk-niveau volgens Dilts (1983) is ook een vorm van zelfreflectie.

Op het moment dat mensen zelfreflectie kunnen toepassen is er sprake van persoonlijke ontwikkeling. Reflectie wil zeggen: het gestructureerd nadenken over je ervaringen en jezelf. Uit onderzoek van Van Woerkom (2003) blijkt reflectie namelijk een cruciale factor te zijn in professionele ontwikkeling. Zij toonde aan dat juist de sterkste professionals regelmatig op hun ervaringen reflecteren met de bedoeling daarmee hun voordeel te doen voor toekomstige situaties. Interactie en samenwerking versterken de overdracht- de transfer.

Wanneer je in een organisatie werkt is je gedrag een vorm van communicatie. Je bent een onderdeel van een systeem. “De cultuur van een organisatie bepaalt het geheel van gewoonten en gedragingen typisch voor medewerkers van juist die organisatie ” aldus Balling (2008, pag. 166).

Wat is de relatie tussen de lerende school, moreel leiderschap en systeemdenken? Onze werkelijkheid bestaat uit relaties volgens Jutten (2008). Systeemdenken is het vermogen om die relaties te zien en te begrijpen. Wanneer er begrip is voor de werkelijkheid kunnen we er invloed op uitoefenen.

“In een lerende school werken en leren mensen met elkaar om resultaten te bereiken die belangrijk zijn : voor henzelf, voor de school als geheel, voor de leerlingen, voor de samenleving.”
J. Jutten (2008, pag. 175)

En ook Ofman (2006) geeft aan dat we allemaal met elkaar verbonden zijn. De wereld is een geïntegreerd geheel, voortdurend in beweging, een stroom van elkaar wederzijds beïnvloedende gebeurtenissen. Dit betekent dat de persoonlijke ontwikkeling én reflectie invloed heeft op alles en iedereen. De duurzaamheid van de transfer van het leren, datgene wat geleerd is toepassen in een nieuwe situatie, wordt vergroot door de medewerker en dit heeft een positieve invloed op het leerproces van de leerlingen. Gezamenlijke reflecteren in een team op onderdelen als gedrag, ervaringen en zingeving kan het begrip vergroten als het gaat om inzicht in elkaars functioneren en een verschil maken in een lerende organisatie.

Kennis van elkaars kwaliteiten en aandacht hiervoor van collega's en leidinggevende vormen een goede basis om ontwikkeling op gang te brengen. Daarnaast zijn ervaringen van belang maar net zo belangrijk is om te weten wat medewerkers willen en voelen. Het willen en voelen is van grote invloed op hoe medewerkers reageren en handelen in werksituaties. Kernwaarden en positieve ervaringen zijn belangrijk voor een individu, om een eigen identiteit te behouden binnen een team. Wanneer de identiteit behouden kan blijven zullen inspanningen zich in een gezamenlijke richting begeven.

Hoofdstuk 3 – Onderzoeksmethodologie

Na het vaststellen van mijn onderzoeksvragen heb ik bronnenonderzoek gedaan. Vervolgens heb ik mij georiënteerd op de wijze waarop je inzichtelijk kunt maken wat de persoonlijke kwaliteiten van mensen zijn, los van de wijze waarop ze competenties invullen.

Ook heb ik bestudeerd hoe ontwikkeling tot stand komt en hoe je individuele ontwikkeling met elkaar kunt verbinden. Mijn vragen zijn erop gericht om meer van medewerkers te weten te komen op de drie onderdelen zoals genoemd in de deelvragen. Ik ben uiteindelijk tot de hierna beschreven methodologie gekomen.

Betrokkenen onderzoek

Het onderzoek wordt gedaan in een team van 20 medewerkers met diverse disciplines en taken. In het team werken medewerkers met lesgevende taken (leerkracht, vakleerkracht gym) maar ook met ondersteunende taken (klassenassistent, intern begeleider, schoolcoördinator) en medewerkers met behandeltaken (logopediste, ergotherapeut en fysiotherapeuten).

Op drie verschillende thema's worden medewerkers bevraagd, te weten:

- kernkwaliteiten
- ontwikkelvragen
- loopbaan in de toekomst, en de ondersteuningsbehoefte door de teamleider

Onderzoeksstrategie

De werkwijze in mijn onderzoek is gericht op de praktijk, uitgaande van mijn eigen ervaring in het team waarin ik werk. Dit wordt ook wel een praktijkgericht onderzoek genoemd.

“Praktijkgericht onderzoek is in eerste instantie niet gericht op theorieontwikkeling maar op het oplossen van praktische problemen waar professionals in de praktijk tegen aan lopen. Bij praktijkgericht onderzoek gaat het om een vraagstelling die uit de praktijk komt of daar direct relevant voor is.

(R. de Lange, H. Schuman & N. Montessano Montessori, p. 23, 2010)

Voor dit praktijkgerichte onderzoek is er gekozen voor het uitvoeren van een actieonderzoek. Het doel is, de eigen werkomgeving te onderzoeken om het vervolgens te verbeteren of te vernieuwen. Deze vorm van onderzoek heeft als kenmerk dat het gericht is op eigen handelen van professionals, inclusief de onderzoeker en dat er reflectie plaatsvindt in de dialoog.

Het zal voornamelijk kwantitatieve resultaten gaan opleveren voortkomend uit de gekozen onderzoeksmethoden. Alle onderzoeksactiviteiten zijn bijgehouden in een tijdpad (zie bijlage II, tijdpad onderzoek).

Tevreden zou ik zijn als duidelijk wordt waar medewerkers behoefte aan hebben van mij als leidinggevende en er meer bewustzijn is ten aanzien van eigen kwaliteiten en die van anderen. Het zou een voorbereiding kunnen zijn voor een vervolgstap om meer professionele verbindingen te maken.

Dataverzameling

Ik zal bij dit actieonderzoek gebruik maken van de volgende onderzoeksmethoden:

- De enquête

Als start van het onderzoek in het team heb ik gekozen voor een enquête.

Dit betekent dat ik gegevens verzamel met behulp van een anonieme enquête ingevuld door de individuele medewerkers uit het interdisciplinaire team.

De antwoorden van de enquête zijn een beginsituatie, een uitgangspunt om mee verder te werken in het onderzoek.

Verder wil ik na een half jaar de vragen opnieuw afnemen om te meten of er veranderingen zijn opgetreden.

De enquête heeft een inleiding waarin wordt uitgelegd wat Ofman precies verstaat onder kernkwaliteiten. Verder worden de boeken “Leren van binnenuit” van Korthagen en Lagerwerf (2008) en “Werken vanuit je kern” van Evelein en Korthagen (2011) genoemd als bron bij dit onderzoek.

Ook wordt er een link genoemd naar de website van Korthagen waarin hij een interview geeft over kernkwaliteiten en reflectie.

De enquêtevragen bestaan uit 3 onderdelen, kernkwaliteiten-ontwikkelingsvragen-loopbaan in de toekomst (zie schema 3.1 Enquête, Groepsinterview- en Focusgroep vragen, eerste kolom).

Elk onderdeel heeft een korte uitleg en een stelling voorafgaand aan de vragen.

De eerste vijf vragen worden gesteld ten aanzien van persoonlijke kernkwaliteiten en die van collega's. Als bron is de kernkwadrant van Ofman (2008) gebruikt.

De vragen zes t/m tien gaan in op de ontwikkelbehoefte van medewerkers, wat willen en doen medewerkers als het gaat om ontwikkeling.

De vragen elf t/m zeventien gaan over ondersteuning en vernieuwing.

- Groepsinterview- Verdiepingsvragen in het team naar aanleiding van enquête

Naar aanleiding van de enquête wil ik de uitkomsten met elkaar bespreken in een groepsinterview, tijdens een teamvergadering. De deelnemers hebben allemaal de enquête ingevuld en zijn onderdeel van het interdisciplinaire team. De volgende disciplines zijn erin vertegenwoordigd; leerkrachten, klassenassistenten en paramedici. De keuze om de drie disciplines te betrekken bij het groepsinterview is

omdat de verdiepingsvragen naar aanleiding van de enquête van toepassing zijn op alle medewerkers in dit team. De resultaten van de enquête zijn een week voorafgaand aan het groepsinterview naar alle medewerkers verstuurd (zie bijlage IV, Enquête uitwerking in grafieken).

Er worden vier vragen als voorbereiding op het groepsinterview verstuurd (zie bijlage V, Groepsinterview vragenformulier) die ingaan op de antwoorden uit de enquête (zie schema 3.1 Enquête, Groepsinterview- en Focusgroep vragen, tweede kolom).

Deze vragen worden een week voor de teamvergadering gemaild naar alle medewerkers. Er wordt bij vermeld dat medewerkers vooraf de vragen met elkaar kunnen bespreken maar dit hoeft niet. Er zijn geen foute antwoorden mogelijk en het is niet bedoeld als een schriftelijke overhoring maar als meedenken over deze onderwerpen.

- De focusgroep –ondersteuningsbehoefte van de teamleider

De focusgroep wordt gevraagd naar de verwachtingen, ondersteuningsbehoefte en facilitering van de teamleider (zie schema 3.1 Enquête, Groepsinterview- en Focusgroep vragen, derde kolom). De focusgroep bestaat uit 9 medewerkers waar alle disciplines vanuit het team vertegenwoordigd zijn, leerkrachten, klassenassistenten en paramedici. De keuze voor een interdisciplinaire focusgroep is omdat alle medewerkers leiding krijgen van mij als teamleider en omdat centraal staat in de focusgroep op welke wijze zij ondersteuning willen krijgen als individu als het gaat om ontwikkeling binnen het team, discipline-overstijgend.

In de inleiding wordt benadrukt dat het doel is om te horen hoe medewerkers hierover denken. Er zijn geen foute antwoorden.

Wat hebben medewerkers nodig van de organisatie/leidinggevende?

De medewerkers gaan in gemengde groepjes van 3 bij elkaar zitten en bespreken zo één thema met de vraag wat de ondersteuningsbehoefte is van de teamleider. De bevindingen worden op een A3 poster geschreven door elk groepje per thema.

De teamleider loopt rond, luistert, vat samen en houdt in de gaten dat de discussie gefocust blijft.

Na 15 minuten worden de posters gewisseld en buigt het groepje zich over een volgend thema.

Vervolgens wordt er weer gewisseld en komt het laatste thema 15 minuten aan bod.

Kwaliteiten en kernkwaliteiten in de praktijk			
	Enquêtevragen	Groepsinterview- vragen	Focusgroep-vragen
1	Ik ken mijn eigen kwaliteiten in het team waar ik deel van uitmaak	→Vraag 1 Op welke wijze kunnen we meer kennis nemen van elkaars kwaliteiten?	Wat verwachten jullie van de teamleider als het gaat om uitwisselen van elkaars kwaliteiten?
2	Noem drie kernkwaliteiten en zet deze in de kernkwadranten 1-2-3		
3	Ik ervaar dat ik mijn kernkwaliteiten kan benutten in mijn huidige werkzaamheden		
4	Naast het werk voor mijn leerlingen kan ik mijn kernkwaliteiten ook schoolbreed kwijt		
5	Ik ben op de hoogte van de kernkwaliteiten van mijn collega's		
Ontwikkelvragen			
	Enquêtevragen	Groepsinterview- vragen	Focusgroep-vragen
6	Ik zou me op een bepaald thema verder willen ontwikkelen	->Vraag 2 Welke rol kun je zelf innemen in je ontwikkelbehoefte en wat kan de school (teamleider of de organisatie) daarin betekenen? -persoonlijk -vakinhoudelijk ->Vraag 3 Welke verschillen kun je aangeven tussen persoonlijke ontwikkeling en vakinhoudelijke ontwikkeling?	Waar is behoefte aan en wat kan de teamleider hierin betekenen als het gaat om persoonlijke-, professionele- en gezamenlijke ontwikkeling?
7	Ik weet hoe ik mijn eigen ontwikkelingsplannen kan vormgeven		
8	Ik spreek mijn ontwikkelbehoefte als ik die heb uit naar mijn collega's		
9	Ik zoek collega's op als ik mijn eigen gedrag wil reflecteren		
10	Ik zoek altijd dezelfde collega's op als ik mijn eigen gedrag wil reflecteren		
Loopbaan in de toekomst			
	Enquêtevragen	Groepsinterview- vragen	Focusgroep-vragen
11	Ik weet welke ondersteuning ik kan krijgen van mijn teamleider bij mijn ontwikkelplan	->Vraag 4 Op welke manier kunnen we vernieuwende ideeën bij elkaar brengen en samen vorm geven?	Wat hebben jullie nodig van de teamleider als het gaat om vernieuwende ideeën bij elkaar brengen?
12	Mijn collega's inspireren mij		
13	Adaptief onderwijs geeft mij genoeg handvatten om mijn idealen met leerlingen te verwezenlijken		
14	Ik heb vernieuwende ideeën		
15	Samen met één of meerdere collega's heb ik vernieuwende ideeën die ik zou willen vormgeven in mijn team		
16	Kun je aangeven, als je aan vernieuwing denkt, rond welk thema dat is?		
17	Alleen invullen als je vraag 16 ook beantwoord hebt. Kun je op een schaal van 1t/m 8 aangeven welk cijfer je geeft aan de realisatie van jouw ideeën, uitgaande van 8 als hoogste score dus de meeste kans van slagen?		

Schema 3.1 Enquête, Groepsinterview- en Focusgroep vragen

Data-analyse

Het volgende zal door mij in kaart worden gebracht:

- De verkregen scores van de enquête (zie uitwerking individuele enquête, bijlage III en uitwerking enquête in grafieken bijlage IV).

Wat ik belangrijk vind bij het analyseren van de antwoorden is dat er in één oogopslag gezien kan worden wat er opvalt. Dus dat het visueel inzichtelijk gemaakt wordt. Dit maakt het makkelijker om de gegevens te bespreken in een team.

Alle uitkomsten vanuit de enquête wil ik weergeven in een cirkel-diagram, behalve vraag twee, vraag zestien en vraag zeventien.

In de enquête wordt aan medewerkers de vraag gesteld (zie schema 3.1 Enquête, Groepsinterview- en Focusgroep vragen, eerste kolom, vraag 2) om drie maal een kernkwadrant in te vullen. Naar aanleiding van deze kernkwadrant wil ik alle kernkwadranten verwerken in één overzicht. Daarbij merk ik de 3 kernkwadranten van 1 medewerker met een letter (zie bijlage III). Welke van de 48 kernkwaliteiten valkuilen-allergie-uitdagingen komen vaker voor. De kernkwaliteiten die vaker voorkomen worden aangegeven met dezelfde kleur.

Vraag zestien is een open vraag; Kun je aangeven, als je aan vernieuwing denkt, rond welk thema dat is? De antwoorden worden letterlijk overgenomen en op een rijtje gezet.

De thema's die hetzelfde zijn of raakvlakken hebben komen bij elkaar te staan.

Als laatste wordt gevraagd, nadat vraag zestien beantwoord is, "Kun je op een schaal van 1 t/m 8 aangeven welk cijfer je geeft aan de realisatie van jouw ideeën, uitgaande van 8 als hoogste score dus de meeste kans van slagen? "

Deze antwoorden worden gekoppeld aan de gegeven ideeën/thema's.

Het cijfer komt achter het onderwerp te staan.

- De verkregen scores van het groepsinterview (zie uitwerking groepsinterview, bijlage VI).

De vier vragen verstuurd als voorbereiding (zie schema 3.1, tweede kolom) zijn de leidraad voor het groepsinterview. Aan medewerkers heb ik gevraagd de antwoorden op deze vragen te noteren.

Hoe hebben de medewerkers de enquête beleefd, wat werd als opmerkelijk ervaren?

Als voorbereiding op het groepsinterview heb ik de uitwerking van de enquête verstuurd en de voorbereidingsvragen voor het groepsinterview verstuurd en de gespreksruimte gereserveerd. Tevens heb ik gezorgd voor de aanwezigheid van lekkernijen mede als dank voor het invullen van de enquêtevragen. Vooraf heb ik een teamlid gevraagd om te notuleren.

- De verkregen scores van de focusgroep (zie, uitwerking focusgroep bijlage VII)

De focusgroep bestaat uit 9 personen en is gericht op de 3 thema's van het onderzoek namelijk; kernkwaliteiten-ontwikkeling-loopbaan in de toekomst.

De medewerkers hebben de enquête ingevuld en verdiepvragen besproken in de teamvergadering. Het doel van het gesprek met de focusgroep is om meer inzicht te verkrijgen in de behoefte van ondersteuning gegeven door de teamleider. Na afloop van het onderzoek wordt de aangeleverde informatie uitgewerkt en besproken in het team.

Triangulatie

De methodes die gekozen zijn hebben als doel om steeds een stapje verder te kunnen gaan als het gaat om verdieping te krijgen in de antwoorden. De betrouwbaarheid van het onderzoek probeer ik te vergroten door gebruik te maken van triangulatie.

De reden om een anonieme enquête te gebruiken als start van het onderzoek is om medewerkers veiligheid te bieden en ter voorkoming van sociaal wenselijke antwoorden zodat er een redelijk objectief beeld verkregen kan worden. Alle medewerkers kunnen zien welke vragen zijn gesteld en wat de antwoorden zijn. Het is een kwantitatieve verkenning om meningen anoniem te peilen.

Een groepsinterview afnemen met verdiepvragen naar aanleiding van de enquête is gekozen om rechtstreeks contact te hebben met degenen die meedoen aan het onderzoek. De resultaten worden met elkaar gedeeld en medewerkers kunnen hun persoonlijke interpretaties en opvattingen naar voren brengen. De onderzoeker stelt de vragen en bewaakt de tijd maar onthoudt zich van inmenging tijdens de inhoudelijke discussie.

De antwoorden, gegeven in de enquête kunnen verder worden uitgediept. Wanneer medewerkers niet willen meedoen aan deze vergadering kunnen ze dit vooraf aangeven, dit is geen probleem en hoeft daar ook geen uitleg aan te geven.

Een focusgroep is gekozen niet zozeer bedoeld om een debat op gang te brengen maar als vrije uitwisseling van ideeën, opvattingen en voorstellen.

“Een focusgroep past goed in de onderzoeksbenadering die ervan uit gaat dat betrokkenen gezamenlijk hun werkelijkheid, bijvoorbeeld een specifieke onderwijspraktijk, creëren waarbij kennisontwikkeling het gevolg is van een sociaal en constructief proces.” In R. de Lange, H. Schuman & N. Montessano Montessori, Praktijkgericht onderzoek voor reflectieve professionals. (2010 pag. 179)

Ethische aspecten

Het onderzoek richt zich op mijn eigen team waar ik leidinggevende van ben. Voor de teamleden moet er aandacht zijn voor deze dubbelrol. Als hun leidinggevende vraag ik naar waar zij behoefte aan hebben als het gaat om ondersteuning. Bij de opzet van het onderzoek heb ik de ethische uitgangspunten bij praktijkonderzoek opgesteld door Boerman (2008) als leidraad genomen.

Wanneer ik de ingevulde enquêtes heb geanalyseerd, wil ik deze gegevens in een groepsinterview bespreken.

R. de Lange, H. Schuman & N. Montessano Montessori p. 64 (2010)
zeggen daarover:

De groepsdynamiek en de reflectieve taak van de groep, houden in dat er een klimaat van veiligheid moet zijn. Dit veronderstelt, bijvoorbeeld, dat men het oneens moet kunnen zijn (met de leider van het onderzoek en met elkaar) zonder dat dit op zich gevolgen heeft.

De enquête anoniem afnemen is een bewuste keuze geweest. Er wordt gevraagd naar kernkwaliteiten maar ook naar valkuilen, allergieën, ontwikkelingen en behoefte. Dat is een persoonlijk stuk van medewerkers waarbij gevraagd wordt om die kwetsbaarheid aan te geven.

Wanneer er wordt teruggekomen op de enquête door middel van het groepsinterview is het de bedoeling dat medewerkers zich vrij voelen om die kwetsbaarheid wel of niet met anderen te delen. Daarin zal ik als eerste aangeven tijdens deze bijeenkomst dat persoonlijke ontwikkeling privé mag zijn en dat die niet gedeeld hoeft te worden in een grote groep. Vervolgens wil ik uitleggen waar het onderzoek over gaat en waar positieve psychologie voor staat. De vragen die ik wil bespreken mail ik vooraf zodat medewerkers weten welke vragen er centraal staan en wat ze kunnen verwachten.

De uitkomsten die ik opvallend én positief vind, wil ik benoemen. Daarna ben ik benieuwd hoe de medewerkers de enquête hebben ervaren.

De focusgroep bespreekt de ondersteuningsbehoefte die medewerkers hebben ten aanzien van de teamleider. Bij dit onderwerp wil ik vooral duidelijk laten merken dat alles wat besproken wordt goed is. Van gedachten wisselen en het mogelijk oneens zijn is prima, dit geeft weer hoe er gedacht wordt. Verder zal ik aangeven dat ik graag van de medewerkers wil horen waar zij baat bij en behoefte aan hebben, dat ik daar nieuwsgierig naar ben.

Wanneer medewerkers niet willen meewerken aan het onderzoek is dat geen probleem, ze zijn daar vrij in en ik zal er verder niet op aandringen.

Antwoorden die gegeven worden op de vragen in het groepsinterview en focusgroep zullen worden verwerkt zonder direct identificeerbare gegevens.

Na afronding van het onderzoek is het meesterstuk voor elke medewerker in te zien. De conclusies en aanbevelingen die voort komen uit het onderzoek zullen mondeling toegelicht worden in een teamvergadering.

Tijdspad- onderzoek

Februari 2011	Onderzoeksinstrumenten bestuderen Literatuur zoeken bij het onderwerp
Maart 2011	Introductie en hfd 1, wat is de aanleiding van het onderzoek Team informeren over onderzoek en vragen om medewerking
April 2011 25 april	Enquete vragen doornemen met begeleider en critical friends, aanpassen en versturen
Mei 2011 9 mei 10-24 mei 20 mei 24 mei 30 mei	Enquête antwoorden verzamelen Enquête uitwerken en analyseren Bijeenkomst critical friends waarin de opzet van het onderzoek wordt besproken Hoofdstuk 1-2-3- bespreken en de grote lijn opzetten Hoofdstuk 4 doornemen, wat hoort erin en wat niet Vragen opstellen voor groepsinterview
Juni 2011 2 juni- 9 juni- 9-16 juni 21 juni 25 juni- 28 juni	Groepsinterview-Reflecteren in teamvergadering n.a.v. enquête Samenkomst focusgroep Hfd 1-2-3 aanpassen en Hfd 4 opzetten Hfd 4 en 5 schrijven- hfd 6 opzetten Final draft – af Final draft doornemen met begeleider
Juli 2011 2 t/m 16 juli 16 juli t/m 18 juli 22 juli	Aanwijzingen van begeleider verwerken in onderzoek Laatste keer door critical friends laten bekijken Meesterstuk opsturen

Schema 3.2 Tijdsschema van het onderzoek

Hoofdstuk 4 Data-analyse en resultaten

In dit hoofdstuk laat ik zien welke data ik heb verzameld voor mijn onderzoek. Voor het onderzoek heb ik gebruik gemaakt van drie verschillende methodes. In hoofdstuk 5 zal ik overgaan naar de conclusies die voortgekomen zijn uit de data-analyse.

De resultaten van de individuele medewerkers die voortkomen uit de methodes worden beschreven aan de hand van drie thema's. De keuze voor de thema's worden toegelicht :

- Kernkwaliteiten

De kernkwaliteiten zijn vragen rond de huidige situatie van de medewerker. Het is een manier om inzicht te verkrijgen hoe de individuele medewerkers zichzelf zien. Waar staat de medewerker nu?

- Ontwikkelingsvragen

Wanneer duidelijk is wat de huidige situatie is van de medewerker is het van belang om te weten waar de behoeftes liggen op het gebied van de individuele ontwikkeling en de teamontwikkeling.

- Loopbaan in de toekomst, en de ondersteuningsbehoefte door de teamleider

Hebben de medewerkers op dit moment genoeg handvatten om zelf actief aan de gang te gaan met hun eigen kwaliteiten en ontwikkelbehoeftes en wat hebben ze daarbij van de teamleider nodig.

Methodes

Allereerst heb ik een enquête verspreid in een team van 20 medewerkers waarin verschillende disciplines vertegenwoordigd zijn.

Er kwamen zestien ingevulde enquêtes retour en dit betekent dat 80% van de enquêtes is geretourneerd .

Vervolgens is met 8 medewerkers van het team een groepsinterview gehouden. Onderwerp van dit groepsinterview betrof de resultaten uit de enquête.

Voorafgaand heb ik de resultaten van de enquête een week voor het groepsinterview verstuurd naar alle teamleden.

Als voorbereiding voor het groepsinterview heb ik vier verdiepingsvragen verstuurd gerelateerd aan de uitslag van de enquête-vragen 1-2-3-6-7-8-11-12-14-15 en die staan uitgeschreven in hoofdstuk 3, schema 3.1, tweede kolom.

En als laatste heb ik een focusgroep van negen medewerkers bevraagd over de behoefte van de medewerkers als het gaat om ondersteuning van de teamleider.

De centrale vraag is op welke wijze de teamleider kan ondersteunen aan de hand van de eerder genoemde thema's. Deze vraag is gebruikt als verdiepingsslag op de

enquête vragen. Dit betrof de enquête vragen 3-4-5-7-8-11-12-13-16-17 en die staan uitgeschreven in hoofdstuk 3, schema 3.1, derde kolom.

Kernkwaliteiten

In de enquête worden vijf vragen gesteld over het herkennen van kernkwaliteiten. Vraag 1 *'Ik ken mijn eigen kwaliteiten in het team waar ik deel van uitmaak'* is daarbij als volgt beantwoord

75% - zeer mee eens
13 % - enigszins mee eens te zijn
6% - mee eens
6% - weet ik niet

De stelling; *"Ik ben op de hoogte van de kernkwaliteiten van mijn collega's"* vraag 5 geeft dit de volgende resultaten:

56% - enigszins mee eens
19 %- mee eens
19% - weet ik niet
6% - enigszins mee oneens

Naar aanleiding van de resultaten van vraag 1 *"Ik ken mijn eigen kwaliteiten in het team waar ik deel van uitmaak"* waarin 94% van de medewerkers aangeeft de eigen kwaliteiten te kennen en vraag 5 *"Ik ben op de hoogte van de kernkwaliteiten van mijn collega's"* waarin 19% aangeeft elkaars kwaliteiten niet te kennen en 6% het er 'enigszins mee oneens' is er in het groepsinterview de volgende vraag gesteld:

"Op welke wijze kunnen we meer kennis nemen van elkaars kwaliteiten?" .

Er wordt aangegeven dat dit wel gedaan wordt via teambuildings-activiteiten en presentaties als "Waar ben je trots op". Ook is er twee jaar geleden een presentatie gehouden over kernkwaliteiten voor een deel van het team. Medewerkers erkennen dat er meer uitwisseling van kwaliteiten zou plaatsvinden wanneer er vaker bij elkaar gekeken wordt in de groep, "bij elkaar in de keuken kijken" wordt meerdere malen benoemd. Ook gezamenlijk een casus bespreken, elkaar bevragen, transparantie, meer teamvergaderingen, elkaar vertellen waar je goed in bent ,uitwisselen en groepsdoorbrekend werken wordt genoemd.

Vanuit de focusgroep wordt aangegeven dat POP gesprekken, georganiseerd door de teamleider bijdragen aan de persoonlijke ontwikkeling. Maar ook het organiseren van intervisie, wisselen van groep, kijkje in elkaars keuken organiseren en de kernkwaliteiten een vaste plek geven in een teamvergadering worden genoemd.

Deze voorbeelden geven aan waar de medewerkers behoefte aan hebben als het gaat om ondersteuning bij de ontwikkeling van de kernkwaliteiten en de behoefte aan feedback.

Verder wordt er in de focusgroep genoemd dat er een kernkwaliteitspel bestaat en medewerkers zijn enthousiast om deze structureel te gebruiken in teamvergaderingen. Om elkaar zo beter feedback te leren geven en te reflecteren.

De medewerkers geven aan dat ze over 24 verschillende kernkwaliteiten beschikken op een team van 16 medewerkers. Elke medewerker wordt aangeduid met een letter en vult zo drie keer een kernkwadrant in. Wanneer een kernkwaliteit vaker dan één keer voorkomt zijn ze te herkennen aan dezelfde kleur.

In de schema's 4.1, 4.2 en 4.3 zijn de drie verschillende uitgewerkte kernkwadranten af te lezen als antwoord op vraag 2.

Schema 4.1 en 4.2 geven de kernkwadranten weer die medewerkers zichzelf toedichten en in schema 4.3 wordt weergegeven welke kernkwadrant de naaste collega heeft toegedicht aan deze persoon.

Vraag 2; Noem 3 kernkwaliteiten van jezelf- en zet deze in de kernkwadranten 1-2-3-

Kernkwadrant 1

A	Betrokken	Dwepend	Beschouwend	Onverschillig
B	Kritisch	Rebels	Respectvol	Ja-knikken
C	Optimistisch	Naiëf	Allert	Pessimistisch
D	Flexibel	Wispelturig	Ordenend	Star
E	Innovatief	Zwevend	Efficiënt	Statisch en star
F	Betrokken	Dwepend	Beschouwend	Onverschillig
G	Relativeringsvermogen	Lichtzinnigheid	Serieus	Zwaarmoedigheid
H	Kritisch	Rebels	Respectvol	Ja-knikken
I	Daadkracht	Drammerigheid	Geduld	Passiviteit
J	Daadkracht	Drammerigheid	Geduld	Passiviteit
K	Betrouwbaar	Saai	Innovatief	Arbitrair
L	Behulpzaam	Bemoeizuchtig	Loslaten	Onverschillig
M	Empatisch	Sentimenteel	Beschouwend	
N	Bedachtzaam	Afwachtend/traag	Minder voorzichtig	Ondoordachtzaam
O	Daadkracht	Drammerigheid	Geduld	Passiviteit
P	Harmonisch	Toedekken	Direct	Conflict

Schema 4.1 Kernkwaliteiten-overzicht medewerker uit het team

Kernkwadrant 2

	Kernkwaliteit	Valkuil	Uitdaging	Allergie
A	Betrouwbaar	Saai	Innovatief	Arbitrair
B	Behulpzaam	Bemoeizuchtig	Loslaten	Onverschilligheid
C	Bescheiden	Onzichtbaar	Profilerend	Arrogant
D	Harmonisch	Toedekkend	Direct	Conflict
E	Autonoom	Dwars	Meegaand	Onderdanig
F	Realistisch	Cynisch	Idealistisch	Zweverig
G	Efficiënt	Statisch	Creatief	Chaotisch
H	Ordenend	Star	Flexibel	Wispelturig
I	Autonoom	Dwars	Meegaand	Onderdanig
J	Gedisciplineerd	Dwangneurotisch	Loslaten	Ongedisciplineerd
K	Efficiënt	Statisch	Creatief	Chaotisch
L	Ordenend	Star	Flexibel	Wispelturig
M	Daadkracht	Drammerigheid	Geduld	
N	Behulpzaam	Ja-knikken	Grens stellen	Onverschillig
O	Empatisch	Sentimenteel	Beschouwend	Afstandelijk
P	Flexibel	Wispelturig	Ordenend	Star

Schema 4.2 Kernkwaliteiten-overzicht medewerker uit het team

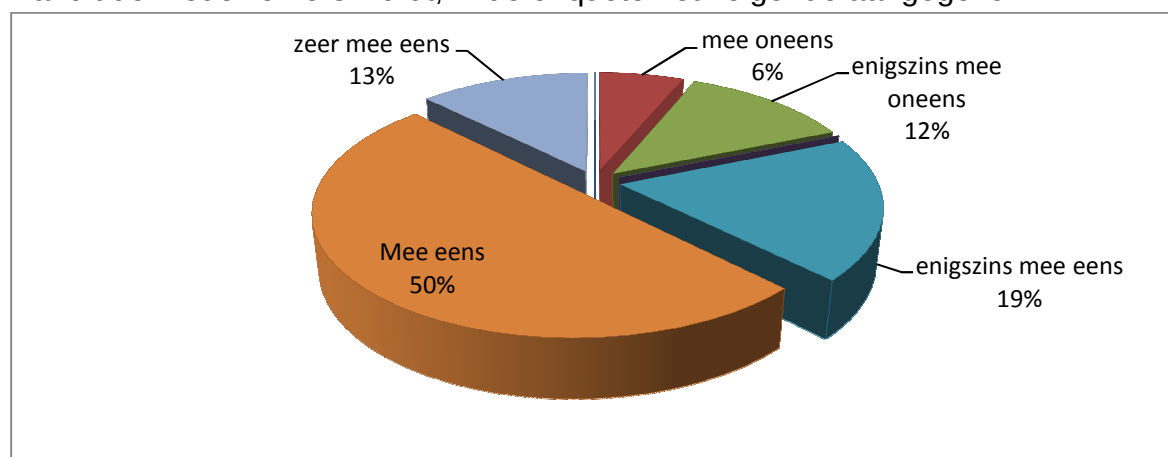
Kernkwadrant 3

	Kernkwaliteit	Valkuil	Uitdaging	Allergie
A	Daadkrachtig	Drammerig	Geduldig	Passief
B	Empatisch	Sentimenteel	Beschouwend	Afstandelijk
C	Consensusgericht	Egocentrisch	Gezagsgetrouw	Dwang
D	Spontaniteit	Wispelturig	Consequent zijn	Rechtlijnigheid
E	Behulpzaam	Bemoeizuchtig	Loslaten	Onverschillig
F	Behulpzaam	Bemoeizuchtig	Loslaten	Onverschillig
G	Relativerend	Onzichtbaar	Overtuigd	Opgeblazen
H	Toegewijd	Fanatiek	Hulpvaardig	Laissez-faire
I	Gestructureerd	Bureaucratisch	Aanpassing	Inconsequent
J	Betrokken	Dwepend	Beschouwend	Onverschillig
K	Besluitvaardig	Forcerend	Ontvankelijk	Besluiteloos
L	Gezagsgetrouw	Ja-knikken	Consensus	Anarchistisch
M	Toegewijd	Fanatiek	Hulpvaardig	Laissez-faire
N	Spontaniteit	Wispelturig	Consequent	Rechtlijnigheid
O				
P	Relativeringsvermogen	Lichtzinnigheid	Serius zijn	Zwaarmoedigheid

Schema 4.3 Kernkwaliteiten-overzicht medewerker uit het team

Op vraag 3 uit de enquête “Ik ervaar dat ik mijn kernkwaliteiten kan benutten in mijn huidige werkzaamheden” (zie tabel 4.1 vraag 3) is er meer verdeling in de antwoorden.

Vanuit de medewerkers wordt, in de enquête het volgende aangegeven:

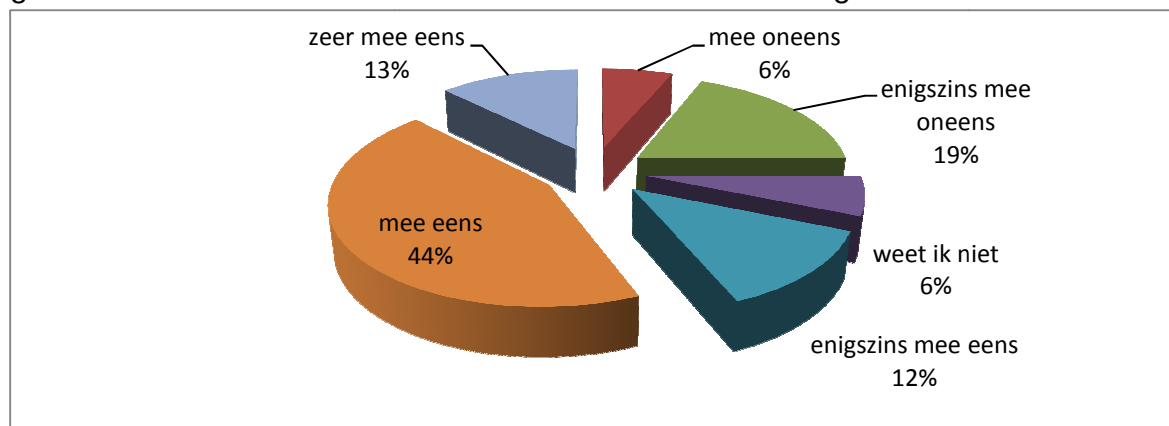


Tabel 4.1 - vraag 3 (zie bijlage IV)

Vanuit het groepsinterview komt naar voren dat de kwaliteiten meer benut kunnen worden in de huidige werkzaamheden door verschillende werkvormen actief te gaan toepassen. Ook het ‘kijken in elkaars keuken’ wordt meerdere malen genoemd. In het groepsinterview wordt het huidige groepsdoorbrekend werken (lezen, taal, rekenen) als positief ervaren wanneer het gaat om het benutten van de kwaliteiten. Aangegeven wordt dat het nog verder uitgebreid zou kunnen worden op andere vakgebieden.

Vanuit “eigen eiland opereren” wordt gezien als een belemmering. Wat medewerkers uit de focusgroep verwachten van de teamleider is om uitwisseling en werkvormen te organiseren.

Wanneer er in vraag 4 van de enquête gevraagd wordt: “Naast het werk voor mijn leerlingen kan ik mijn kernkwaliteiten ook schoolbreed kwijt” (zie tabel. 4.2, vraag 4) geeft dit het volgende beeld:



Tabel 4.2 -vraag 4, (zie bijlage IV)

Aan de hand van de kernkwadrant van Ofman (2008) bij vraag 2 van de enquête (zie bijlage IV) konden medewerkers kiezen uit 48 verschillende kernkwaliteiten per kwadrant. In het groepsinterview wordt door medewerkers het invullen van de kernkwaliteiten als leerzaam en verhelderend ervaren. Er wordt aangegeven dat het ondersteunend werkt om meer zelfinzicht te krijgen. Bijvoorbeeld bij persoonlijke eigenschappen die als vervelend worden ervaren. Een van de medewerkers geeft aan niet alle kernkwadranten te hebben ingevuld en een andere medewerker kon zich niet helemaal vinden in het kernkwadrant, niet alles was herkenbaar. In de focusgroep wordt genoemd dat het organiseren van stroomdoorbrekend werken georganiseerd door de teamleider een positieve bijdrage kan leveren.

Ontwikkelvragen

Er worden 5 ontwikkelvragen gesteld in de enquête , de vragen 6-7-8-9-10.

Op vraag 6 uit de enquête , “Ik zou me op een bepaald thema verder willen ontwikkelen” wordt het volgende geantwoord (zie bijlage IV,vraag 6 uitwerking enquête):

- 50%- zeer mee eens
- 38%- mee eens
- 6% - weet ik niet
- 6% - enigszins mee oneens

Op vraag 7, “Ik weet hoe ik mijn eigen ontwikkelingsplannen kan vormgeven” wordt het volgende gescoord:

- 46% - enigszins mee eens
- 27% - weet ik niet
- 13% - mee eens
- 7% - zeer mee eens
- 7% - enigszins mee oneens

Op de vraag *“Welke rol kun je zelf innemen in je ontwikkelbehoefte en wat kan de school (teamleider of organisatie) daarin betekenen?”* wordt het volgende genoemd door medewerkers; schop onder m'n kont geven, aangeven wat je wensen zijn, meer tijd nemen om mij ergens in te verdiepen, achter dingen aan gaan, brochures doornemen wat mogelijkheden zijn en literatuur opzoeken.

Eén medewerker gaf aan dat ze in haar vorige team gestopt was met bijscholing vragen omdat er steeds werd aangegeven dat het niet paste binnen het school-teamontwikkelplan.

In het groepsinterview wordt de vraag *“Welke verschillen kun je aangeven tussen persoonlijke ontwikkeling en vakinhoudelijke ontwikkeling?”* besproken tussen de persoonlijke ontwikkeling en de vakinhoudelijke ontwikkeling.

Voor de persoonlijke ontwikkeling wordt genoemd dat het zeer verschillend is per individu. Het roept allerlei vragen op. Waar uiten die verschillen zich in? Meer kennis? Wijze van communiceren? Waar je zelf tegenaan loopt? Gaat het over opkomen voor jezelf of gaat het over omgaan met ouders? Of gaat het over persoonlijke effectiviteit? Vakinhoudelijke ontwikkeling wordt gekenmerkt in het groepsinterview door kennis en kundigheid gericht op het onderwijs, op een bepaald vakgebied. Als voorbeeld wordt genoemd rekendidactiek (leren klokkijken, geldrekenen). Verder wordt als ontwikkeling genoemd orthopedagogiek studeren of een andere gerichte opleiding.

In de focusgroep is de volgende vraag besproken: *“Waar is behoefte aan als het gaat om vakinhoudelijke en persoonlijke ontwikkeling en wat kan de teamleider daarin betekenen?”*.

De volgende onderdelen werden genoemd als het gaat om vakinhoudelijke ontwikkeling en de ondersteuning van de teamleider:

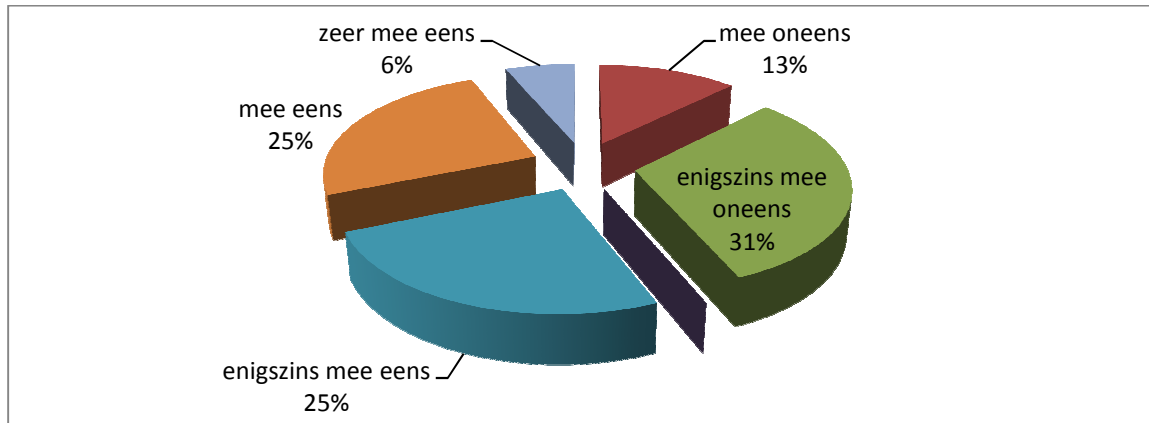
- Medewerkers gaven aan dat het stimuleren en borgen van stroombreed werken meer gestimuleerd zou kunnen worden door de teamleider.
- Van meer stroombreed werken naar meer schoolbreed ontwikkelen, teamleider maakt de verbinding
- Workshops van de ambulante begeleiding de school in te halen.

Op het gebied van persoonlijke ontwikkeling en ondersteuning door de teamleider werden de punten genoemd:

- Meer stimulans nodig op onderwijsgebied om zich te profileren zodat anderen hier ook van konden profiteren.
- Ontwikkelpunt voor het team en de teamleider om meer te leren luisteren naar collega's en naar leerlingen. Als voorbeeld werd een cursus of een presentatie van een deskundige genoemd met als onderwerp *“wat betekent een handicap voor een kind”*.
- De intern begeleider gaf aan dat zij graag een map wilde samenstellen met informatie – handicaps en pedagogische en didactische consequenties, tijd en

ruimte om dit te gaan ontwikkelen zou gefaciliteerd kunnen worden door de teamleider.

Als reactie op vraag 8 uit de enquête *“Ik spreek mijn ontwikkelbehoefte als ik die heb uit naar mijn collega’s”* komt naar voren in tabel 4.3 dat de grootste groep het daar enigszins mee oneens is, namelijk 31%.



Tabel 4.3 -vraag 8 (zie bijlage IV)

Wanneer er gevraagd wordt in vraag 9, *“Ik zoek collega’s op als ik mijn eigen gedrag wil reflecteren”* wordt er het volgende aangegeven:

54% - mee eens
31% - enigszins mee eens
8% - zeer mee eens
7% - enigszins mee oneens

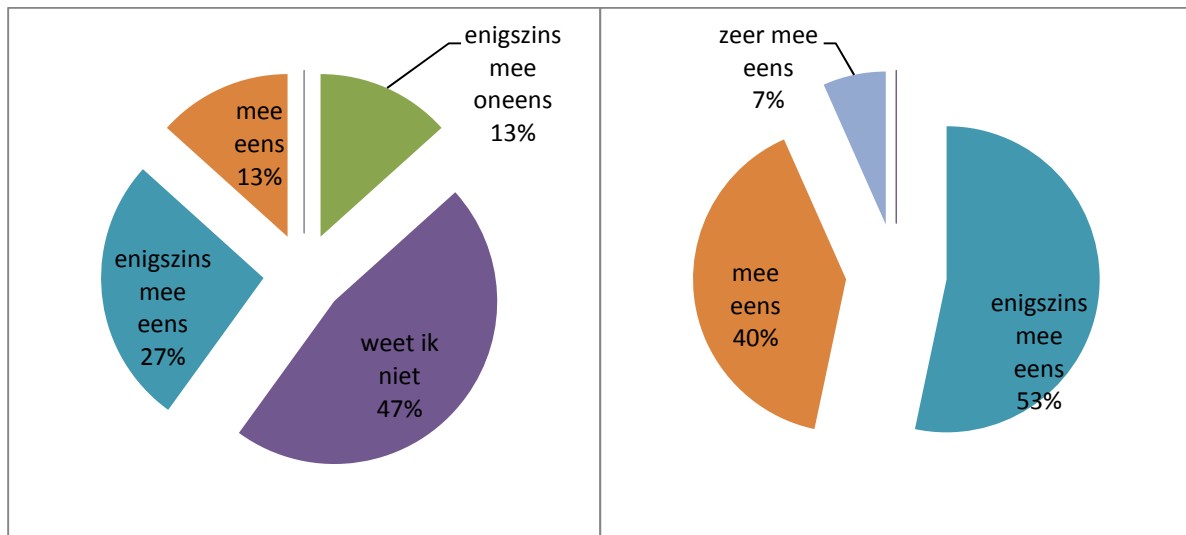
In vraag 10, als er een reactie gevraagd wordt op de stelling *“Ik zoek altijd dezelfde collega’s op als ik mijn eigen gedrag wil reflecteren”* geven medewerkers als antwoord:

43% - enigszins mee eens
36% - mee eens
14% - enigszins mee oneens
7% - zeer mee eens

Wanneer er gesproken wordt over reflectie wordt er in het groepsinterview aangegeven dat medewerkers graag zouden willen reflecteren binnen ontwikkelgesprekken.

Loopbaan in de toekomst en de ondersteuningsbehoefte door de teamleider

De uitslag van vraag 11 uit de enquête *“Ik weet welke ondersteuning ik kan krijgen van mijn teamleider bij mijn ontwikkelplan”*, zie tabel 4.4 heeft ervoor gezorgd dat de focusgroep als centrale vraag kreeg ‘Op welke wijze kan de teamleider mij ondersteunen als het gaat om kernkwaliteiten, ontwikkelingsvragen en loopbaan in de toekomst’. Deze antwoorden staan uitgewerkt onder de verschillende thema’s.



Tabel 4.4-vraag 11 (zie bijlage IV)

Tabel 4.5-vraag 12 (zie bijlage IV)

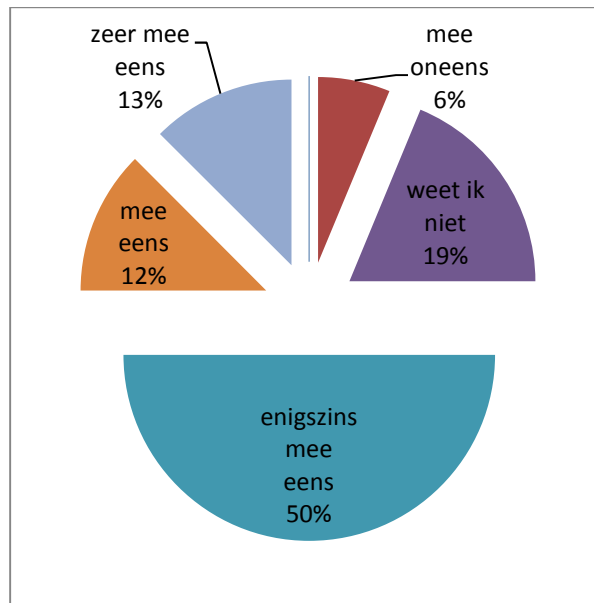
“Mijn collega’s inspireren mij”, vraag 12 uit de enquête, zie tabel 4.5 geeft aan dat 100% van de medewerkers in meer of mindere mate door elkaar worden geïnspireerd.

Vanuit het groepsinterview kwam naar voren dat de werkvorm “waar ben je trots op” gebruikt tijdens studiedagen en vergaderingen als inspirerend werd ervaren. Ook werd aangegeven dat inspiratie werd opgedaan in werkgroepen die er al zijn in school. Het voorbeeld van de kunstcommissie werd door een medewerker genoemd.

“Adaptief onderwijs geeft mij genoeg handvatten om mijn idealen met leerlingen te verwezenlijken” vraag 13, zie bijlage IV uit de enquête geeft als antwoorden:

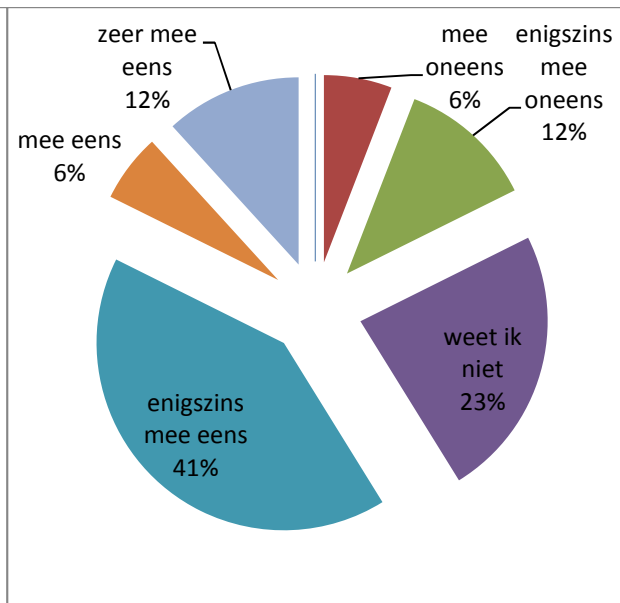
- 43% - enigszins mee eens
- 22% - weet ik niet
- 21% - mee eens
- 14% - zeer mee eens

“Ik heb vernieuwende ideeën”



Tabel 4.6 –vraag 14 (zie bijlage IV)

“Samen met één of meerdere collega's heb ik vernieuwende ideeën”



Tabel 4.7-vraag 15 (zie bijlage IV)

Naar aanleiding van bovenstaande enquêteresultaten (zie tabel 4.6 en tabel 4.7), als antwoord op vraag 14 en 15 werd de volgende vraag gesteld in het groepsinterview:

“Op welke manier kunnen we vernieuwende ideeën bij elkaar brengen en samen vorm geven?”.

Er kwam naar voren om meer met elkaar in gesprek te gaan en elkaar te bevragen. Ook geven medewerkers aan dat ze de gezamenlijkheid in het werk meer zouden kunnen opzoeken. Door bijvoorbeeld samen ideeën uit te werken en werkgroepen te formeren. Samen “dezelfde taal” gaan spreken. Daarbij werd aangegeven om je als medewerker specifiek te richten op waar je goed in bent. Verder werd genoemd om tijdens een vergadering of studiedag minipresentaties aan elkaar te geven. Om zo als collega's met elkaar te delen waar je trots op bent in je werk, wat goed gaat en waar je van geniet. Als voorbeeld werd gegeven de presentatie van de Ruimtekisten tijdens een disciplinevergadering. Of een droomworkshop; waar je dromen over gaan wat betreft onderwijs.

Een ander idee vanuit het groepsinterview was om elkaar te interviewen ter inspiratie en om ideeën te ontwikkelen. Verder werd genoemd om de ambulante begeleiding te bevragen op de expertise en deskundigheid.

Er werd ook een kanttekening gemaakt door een medewerker die zich afvroeg of de vraag naar vernieuwende ideeën betekende dat er onvrede was over iets. En wat dat dan was.

In de focusgroep stond de vraag centraal:

“Wat hebben jullie nodig van de teamleider als het gaat om vernieuwende ideeën bij elkaar brengen?”

Daar uit naar voren kwam dat de teamleider intervisievergadering zou kunnen plannen om ideeën te uiten. Of dat de teamleider zou kunnen organiseren dat er tijdens vergaderingen een minipresentatie kon worden gegeven over datgene waar medewerkers goed in zijn of waar ze van genieten.

Tijd en ruimte bewaken en borgen voor samenwerking als het gaat om ideeën bij elkaar brengen. Organiseren van een studiedag waar de medewerkers hun eigen onderwijs kwaliteiten kunnen laten zien.

De medewerkers gaven aan dat de teamleider een werkgroep zou kunnen formeren en begeleiden om Ruimtekisten te ontwikkelen in stroom 1.

Wat ook als idee geopperd werd; wanneer de teamleider bijvoorbeeld groepsbesprekingen zou bijwonen naast de intern begeleider en groepsleiding zou er mogelijk een individueel gesprek aan gekoppeld kunnen worden als medewerkers daar behoefte aan hebben.

Verder wilden ze een helicopterview van de teamleider als het gaat om planningen, zodat niet alles tegelijk ophoopt.

En er werd meerdere malen genoemd in de focusgroep om als teamleider het team te beschermen tegen overbelasting.

Wanneer er gevraagd wordt *“Kun je aangeven, als je aan vernieuwing denkt, rond welk thema dit is?”*, vraag 16 zie bijlage IV worden onderwijs gerelateerde zaken genoemd als taalonderwijs (3x), leesonderwijs (1x) en samenwerking+ groepsdoorbrekend werken (1x).

Verder worden onderwijsinhoud en de organisatie in zijn algemeenheid genoemd.

Handicap gerelateerde onderwerpen op het gebied van sociaal-emotionele ontwikkeling en beperkingen worden meerdere malen genoemd (5x).

Vernieuwing op het gebied van creativiteit komt ook vaker voor in het overzicht (4x).

Waarvan er ook 1x genoemd wordt dat deze vernieuwing nu ook al is ingezet.

Op vraag 17 *“Kun je op een schaal van 1 t/m 8 aangeven welk cijfer je geeft aan de realisatie van jouw ideeën, uitgaande van 8 als hoogste score dus de meeste kans van slagen?”* werden alle onderdelen met een cijfer gescoord zie schema 4.1

8	Onderwijsinhoudelijk
8	Organisatorisch
8	Meer kennis rond psycho/neurologische problematiek + handicap
8	Problemen in executieve functies(-aandacht-geheugen-planmatig handelen-inzicht)
6/7	Sociaal emotionele vorming-bovenbouw
6/7	Creativiteit-werkgroep
6	Taalonderwijs opzetten (2x)
6	Goed leesonderwijs
6	Handicap- funtieverlies – verwerking en acceptatie
6	Kunst en cultuur
6	Mondgewoonten
5	Creativiteit, is in gang gezet mag wekelijks
4	Taalonderwijs
4	Samenwerken op verschillende niveaus en leeftijden
4	Emotionele ontwikkeling kinderen
4	Creatief gebied
4	Invulling van therapeuten- effectieve leertijd in de groep (logopedie)

Schema 4.2- resultaat vraag 17 uit de enquête

Hoofdstuk 5 – Conclusie, discussies en aanbevelingen

Per onderzoeksvraag zal ik de conclusies en discussies naar voren brengen die uit de enquête, het groepsinterview en de focusgroep zijn gekomen.

Als eerste zal ik beginnen met de deelvragen. Aan het einde van dit hoofdstuk beschrijf ik mijn aanbevelingen die voort zijn gekomen uit de data-analyse, de conclusies en de discussies.

Tot slot wil ik een verbinding maken met de doelen die gesteld zijn aan het begin van het onderzoek.

Deelvraag 1 :

Welk beeld hebben medewerkers over zichzelf als het gaat om hun kwaliteiten en talenten?

Conclusies en discussie vanuit de enquête en het groepsinterview (zie ook bijlage VIII- overzicht, conclusies uit de enquête) :

Uit het onderzoek is gebleken dat medewerkers een duidelijk beeld hebben van hun talenten en kwaliteiten op basis van de onderzoeksresultaten van vraag 1 en 2 uit de enquête. Het is een kleurrijk team zoals blijkt uit het schema van de kernkwadranten in hoofdstuk 4, waar 24 verschillende kernkwaliteiten zijn vertegenwoordigd.

In de literatuur wordt deze diversiteit aan kernkwaliteiten door Seligman en Csikszentmihalyi (2002) aangeduid als de basis van positieve ervaringen. Medewerkers erkennen zelf ook dat ze het kapitaal zijn van de school. Er is sprake van bewustzijn bij medewerkers als het gaat om persoonlijke kwaliteiten die zijn ontwikkeld door middel van presentaties tijdens studiedagen en teamvergaderingen zo bleek uit de resultaten van het groepsinterview.

Uit de enquête-resultaten van vraag 3 kwam naar voren dat; *“Ik ervaar dat ik mijn kernkwaliteiten kan benutten in mijn huidige werkzaamheden”* 18% negatief tegenover deze stelling stond. Een meerwaarde zou zijn om individuele kernkwaliteiten te verbreden en daarop voort te bouwen in ontwikkelgesprekken met het team. Het model de ‘Logische niveaus van Verandering’ Dilts (1983) zou daar een bijdrage aan kunnen leveren. Wat beweegt medewerkers in het werk wat ze doen, wat is voor hen van belang en wie zijn zij als persoon. De persoonlijke kernkwaliteiten kunnen zo meer benut worden in de huidige werkzaamheden maar ook schoolbreed door gebruik te maken van elkaars expertise en door het delen van interesses. Korthagen (2011) beschrijft in de literatuur dat niet alleen het weten en handelen van belang is bij kernkwaliteiten maar ook het willen en voelen in hoge mate het gedrag en de richting bepalen waar medewerkers naar toe willen.

In het groepsinterview werd aangegeven dat het ontwikkelen van je kernkwaliteiten samen gaat met je persoonlijke ontwikkeling. Er is sprake van zelfinzicht als het gaat om persoonlijke ontwikkeling in gang zetten.

Medewerkers gaven aan in het groepsinterview dat ze wat vaker initiatieven zouden kunnen nemen om zich te verdiepen in de eigen ontwikkeling op het gebied van kernkwaliteiten.

Deelvraag 2:

Hebben medewerkers zicht op elkaars kwaliteiten en is er behoefte aan ontwikkeling?

Conclusies en discussie vanuit de enquête en het groepsinterview (zie ook bijlage VIII- overzicht, conclusies uit de enquête) :

Uit het onderzoek is gebleken dat medewerkers minder zicht hebben op elkaars kwaliteiten en ontwikkeling gezien de resultaten uit de enquête, vraag 5 en 8. De medewerkers bespreken niet allemaal de ontwikkelbehoefte afgaande op de score van vraag 8, waar 44% van de medewerkers negatief scoort als het gaat om de ontwikkelbehoefte uitspreken naar collega's. In het groepsinterview wordt dit beeld bevestigd. Senge (2000) en Korthagen (2011) geven beide aan dat om een verbinding te maken tussen medewerkers onderling, het belangrijk is dat elk individu naar collega's benoemd wat de persoonlijke kernwaarden zijn en zo de eigen identiteit kan behouden.

Pas dan kan er gekeken worden welke positieve ervaringen van belang zijn voor het team en welke richting de medewerkers gezamenlijk op willen. Medewerkers zullen elkaar dan beter begrijpen, motiveren en stimuleren.

Voor het uitspreken van de ontwikkelbehoefte zoekt men veelal dezelfde collega's op zo blijkt uit de resultaten bij de enquêtevragen 9 en 10.

Collega's zoeken elkaar op, incidenteel en intuïtief als het gaat om zelfreflectie van het eigen gedrag. Medewerkers concludeerden in het groepsinterview dat er wel informeel en collegiaal wordt gereflecteerd op het eigen gedrag maar niet op een gestructureerde wijze. Op dit punt geeft Van Woerkom (2003) aan dat in een professionele ontwikkeling, de persoon zelf en de gestructureerde reflectie op ervaringen een cruciale factor is. Onder professionaliteit wordt observeerbaar gedrag verstaan waarin normen en waarden van medewerkers zichtbaar zijn en er gestreefd wordt naar kwaliteitsverbetering.

Bovenstaande geeft aan dat er geen structurele sprake is van een professionele wijze van teamleren. Medewerkers geven aan, elkaar feedback te willen geven en reflectie toe te passen via het kernkwaliteitenspel van Ofman (2008).

Medewerkers erkennen in het groepsinterview dat er meer uitwisseling en verbinding zou mogen zijn en spraken deze behoefte ook uit. Medewerkers gaven zelf aan, in de focusgroep meer gestimuleerd en gemotiveerd te willen worden door de teamleider als het gaat om persoonlijke ontwikkeling. Korthagen en Lagerwerf (2008) hebben onderzocht dat kwaliteitsontwikkeling die van binnenuit ontstaat van veel grotere waarde is. Als er sprake is van externe druk op een persoon of organisatie er een reactie zal ontstaan van fight, flight of freeze. De teamleider kan wel ruimte en mogelijkheden creëren om aandacht te geven aan de persoonlijke ontwikkeling van een individu of groep. Ofman (2008) sluit hierbij aan "Groei is mogelijk, niet door aan het gras te trekken, maar door te zorgen voor voldoende lucht en licht".

Verder komt er uit de focusgroep naar voren dat er behoefte is om naar elkaar te luisteren en om meer verbinding te maken schoolbreed op inhoudelijke interesses door bijvoorbeeld werkgroepen te vormen die specifieke onderwerpen uitdiepen.

Er is een hoge ontwikkelbehoefte gescoord namelijk 88% van de medewerkers geeft aan zich te willen ontwikkelen, vraag 6 uit de enquête.

Verder wordt genoemd in het groepsinterview dat persoonlijke ontwikkeling als waardevol wordt ervaren, waar je van “groeit” door zelf het heft in handen te nemen. Korthagen (2011) sluit hierbij aan door ervaringen zoals “trouw zijn aan jezelf” en autonomie te duiden als expressies van de kern.

Wat mij opvalt is dat medewerkers zich verantwoordelijk voelen voor de persoonlijke ontwikkeling en dat ook aangeven, maar nog zoekend zijn naar de wijze waarop ze dat willen gaan vormgeven. Wanneer medewerkers weten wat ze willen geeft Ofman (2008) aan is het van belang om keuzes te maken.

“Het ‘willen’ zorgt voor de vonk om aan de gang te gaan, iets ‘kiezen’ zorgt voor de brandstof om het resultaat te realiseren.” Ofman (2008 pag. 73)

De verantwoording van de vakinhoudelijke ontwikkeling wordt veel meer bij de school gelegd blijkt uit het groepsinterview. Medewerkers nemen daarin een afwachtende houding aan en benoemen de onwetendheid over wat de mogelijkheden zijn. Vakinhoudelijke ontwikkeling werd benoemd als de kennis en kundigheid op het gebied van onderwijs, op een bepaald vakgebied. Op dit punt geeft Marzano (2003) aan dat op leraarniveau en professionele ontwikkeling onderscheidt valt te maken in de:

- didactische aanpak,
- pedagogisch handelen en klassenmanagement
- sturing en herontwerpen van het programma.

Verder geeft hij aan dat de persoon die het onderwijs aanbiedt een zeer bepalende factor is. Wanneer er gestructureerd wordt gereflecteerd wordt er een beroep gedaan om de professionele houding steeds bij te stellen. Dit betekent dat, of het nu gaat om persoonlijke ontwikkeling of vakinhoudelijke ontwikkeling beide samen vallen onder de noemer professionele ontwikkeling en niet los van elkaar kunnen worden gezien. Senge (2000) geeft aan dat er grote behoefte is aan competente leraren en dat wanneer er het beste wordt gevraagd van leerlingen, ook het beste gevraagd mag worden van leraren. Dit geeft aan dat op het gebied van professionele ontwikkeling nog een stap te zetten valt.

Deelvraag 3:

Houden medewerkers zich bezig met hun loopbaan in een tijdsbestek van nu tot over 5 jaar?

Conclusies en discussie vanuit de enquête en het groepsinterview (zie ook bijlage VIII- overzicht, conclusies uit de enquête):

Medewerkers houden zich wel bezig met hun loopbaan in een tijdsbestek van nu tot over 5 jaar maar niet gestructureerd. De uitslag van vraag 11 *“Ik weet welke ondersteuning ik kan krijgen van mijn teamleider bij mijn ontwikkelplan”* waarbij 50%

aangaf het niet te weten en 14% een negatief antwoord gaf, maakt dat deze ondersteuningsvraag centraal gesteld is in de focusgroep op de thema's; -kernkwaliteiten, -ontwikkelvragen, en -loopbaan in de toekomst. Deze resultaten zijn beschreven in hoofdstuk 4 en komen terug bij de conclusie van de hoofdvraag. Wat zeer positief opvalt is dat alle medewerkers geïnspireerd worden door collega's.

Op vraag 12 "*Mijn collega's inspireren mij*", werd 100% positief gescoord.

Medewerkers gaven aan dat ze tijdens studiedagen en presentaties geïnspireerd raakten. Volgens Korthagen en Lagerwerf (2008) is de oorzaak van deze inspiratie dat het innerlijk potentieel wordt aangesproken. Dit staat in directe verbinding met de omgeving. Iets meer dan de helft van de medewerkers spreekt de ontwikkelbehoefte uit naar elkaar in meer of mindere mate. Van de medewerkers doet 40% van de medewerkers dit niet of nauwelijks. Het zou een positieve ontwikkeling zijn wanneer de inspiratie gekoppeld kan worden aan de ontwikkelbehoefte. Jutten (2008) en Ofman (2008) geven beide aan dat de werkelijkheid bestaat uit relaties. Systeemdenken is het vermogen om de relaties te zien en te begrijpen aldus Jutten. De verbinding is er dus al, waar het om gaat is om deze relaties te benoemen en positieve ervaringen te blijven opdoen, zoals medewerkers die in het verleden hebben ervaren. Wanneer de positieve ervaringen zijn opgedaan is het van belang om deze verder in de toekomst verder uit te gaan werken in een team.

Vraag 13 "*Adaptief onderwijs geeft mij genoeg handvatten om mijn idealen met leerlingen te verwezenlijken*" wordt beantwoord met 78% positief maar 22% van de medewerkers geeft als antwoord, ik weet het niet. Het is de visie van de school die zoals blijkt nog niet bij alle medewerkers bekend is. Op vraag 14 "*Ik heb vernieuwende ideeën*" is de respons 73% positief, 20% weet het niet en 7% geeft negatief aan.

Wanneer vraag 15 wordt gesteld "*Samen met één of meerdere collega's heb ik vernieuwende ideeën*" geeft 71% positief aan, 22% negatief en 7% weet het niet.

Er is wel sprake van vernieuwende ideeën door themagericht onderwijs in deze stroom door te trekken vanuit de onderbouw, het taalonderwijs onder de loep te nemen of handicapbeleving vorm te geven in de lessen maar deze ideeën worden nauwelijks met elkaar gedeeld. Het is van belang om prioriteiten aan te geven aan de vernieuwingsideeën. Welke ideeën passen in het jaaractiviteitenplan en welke ideeën kunnen worden bestudeert in werkgroepen.

De expertise en deskundigheid van de ambulante begeleiding werd zeer erkend en daar kon meer gebruik van gemaakt worden volgens de medewerkers.

Vanuit het groepsinterview kwamen er veel ideeën op gang over hoe de samenwerking in te vullen, wanneer het gaat om vernieuwende ideeën verder vorm te kunnen gaan geven. Er was sprake van een positieve opbrengst.

Hoofdvraag:

Hoe beoordelen medewerkers hun eigen kernkwaliteiten en de waarde daarvan voor zichzelf en anderen en welke ondersteuning hebben zij nodig om zich verder te ontwikkelen?

Medewerkers hebben duidelijk zicht op hun eigen kernkwaliteiten, en 94% kunnen deze ook benoemen. Op de kernkwaliteiten van anderen hebben zij minder zicht namelijk 75%. Daarnaast heeft meer dan de helft van de medewerkers, 59% een beeld van hoe zij deze kernkwaliteiten verder kunnen ontwikkelen.

Uit het onderzoek komt naar voren dat medewerkers een goed beeld hebben als het gaat om de eigen kernkwaliteiten en in iets mindere mate als het gaat om collega's.

Het is van belang om de kernkwaliteiten en de waarde daarvan te erkennen voor individuele medewerkers. In de literatuur wordt dit bevestigd en benoemd als het psychologisch kapitaal door Seligman en Csikszentmihalyi (2002). Het is een voorwaarde om een verbinding te maken met andere medewerkers en om gezamenlijk te gaan ontwikkelen. Senge (2000) geeft in de literatuur aan dat kernkwaliteiten en de erkenning ervan als basis dient voor het gemeenschappelijke kapitaal en teamleren. Er is duidelijk uit het onderzoek naar voren gekomen dat er behoefte is aan ontwikkeling, door de individuele medewerkers, maar ook als team. De waarde van uitwisseling en samenwerking is onderzocht en medewerkers erkennen de meerwaarde daarvan als het gaat om professionele ontwikkeling in het team. De afstemming over ontwikkeling en vernieuwing heeft in het team plaatsgevonden en heeft nadere aandacht, maar de basis ligt er. Medewerkers zijn zeer gemotiveerd. Het onderzoek heeft opgeleverd op welke wijze er ondersteuning gewenst is door de teamleider. Waarbij de nadruk ligt op het organiseren van gestructureerd reflecteren, stimuleren en motiveren op de persoonlijke ontwikkeling van de individuele medewerker. Daarnaast is er behoefte aan prioriteren als het gaat om ontwikkelkeuzes maken in het team. Verder is er ondersteuningsbehoefte als het gaat om verbindingen leggen op het gebied van gemeenschappelijke interesses en kwaliteiten in het team en in de school door middel van werkgroepen en workshops organiseren.

Aanbevelingen

De in dit deel beschreven aanbevelingen zijn uit te splitsen in twee delen: aanbevelingen voor de individuele medewerker en aanbevelingen voor de teamleider. Deze aanbevelingen hebben tot doel om te bespreken in het team. In het eerste deel worden de aanbevelingen voor de individuele medewerker beschreven. Er zijn twee verschillende aanbevelingen, voor de individuele medewerker op het gebied van kernkwaliteiten, ontwikkelvragen en loopbaan in de toekomst. Vervolgens worden de aanbevelingen voor de teamleider weer gegeven.

Individuele medewerker

Kernkwaliteiten:

De individuele medewerker benoemt zijn kernwaarden in het team en geeft aan wat zijn drijfveer is, om te werken op deze school, juist met deze leerlingen. De individuele medewerker maakt zijn identiteit kenbaar in het team aan de hand van logische niveaus van verandering, volgens Dilts (1983). Op welke niveau wil een medewerker een ontwikkeling doormaken en verdiepingsvragen stellen; omgeving, gedrag, vaardigheden, waarden en overtuigingen, identiteit of zingeving.

Welke positieve ervaringen zijn voor deze persoon van belang en waar gaat de professionele en persoonlijke interesse naar uit. Waar kan er een verbinding gemaakt worden met anderen.

Ontwikkelvragen:

Voor de persoonlijke ontwikkeling van medewerkers worden er POP gesprekken gevoerd. Hierin geven medewerkers aan, welke professionele interesses er zijn en hoe die vorm gaan krijgen in het persoonlijk ontwikkel plan. Medewerker benoemt de gebieden waar ontwikkelbehoefte is, maakt een keuze en geeft aan op welk gebied er behoefte aan ondersteuning is van de teamleider. Medewerker geeft ook aan waar er effectiviteit valt te behalen. Indien gewenst, kunnen medewerkers extra ontwikkelgesprekken afspreken met de teamleider.

De medewerker beschrijft de keuze van het ontwikkeldoel en een concreet plan met tijdspad. Medewerker kiest een maatje om mee te 'sparren' ter ondersteuning en om mee te reflecteren volgens het stappenplan in het POP.

Medewerker geeft aan welke specifieke onderwerpen, gericht op de persoonlijke interesse, gezamenlijk uitgediept kunnen worden met collega's. Door bijvoorbeeld te kiezen voor een werkgroep of met ondersteuning van de ambulante begeleiding.

Loopbaan in de toekomst:

Het is wenselijk voor medewerkers met het oog op de toekomst om zich niet alleen op de huidige groep in het hier en nu te focussen. Maar om zich open te stellen voor andere groepen en stromen omdat dit een verbreding geeft ten aanzien van de kwaliteiten van de medewerker en meer kansen biedt als het gaat om mobiliteit en inzetbaarheid in de organisatie. Verbindingen aangaan met collega's geeft een andere kijk op het professionele werk en de wijze waarop medewerkers hier vorm aan kunnen geven is door stroomdoorbrekend en schoolbreed te denken en te doen. Daar waar mogelijk de samenwerking en uitwisseling aangaan.

Het zou voor de individuele medewerker bijdragen aan de professionele ontwikkeling om mee te denken over ontwikkelpunten in het team. Van de medewerker wordt specifieke inbreng gevraagd om zich aan te sluiten bij werkgroepen die geformeerd worden op basis van interesse en expertise.

Teamleider:

Om de teamontwikkeling te stimuleren zou ik gestructureerde reflectie toe willen passen tijdens de eerste 15 minuten van een teamvergadering. Als werkvorm zou ik het kernkwaliteitenspel van Ofman (2008) willen gebruiken.

Voor de school zou het van belang zijn om meer te weten te komen over de professionele interesses en kwaliteiten van de individuele medewerkers want dit geeft meer mogelijkheden om gebruik te maken van de specifieke kernkwaliteiten van medewerkers en deze kwaliteiten ook in te zetten. Verder biedt dit de mogelijkheid voor de school om de expertise van de individuele medewerkers en de expertise van de ambulante begeleiding meer te borgen in de organisatie.

Wat ik zou willen onderzoeken is, op welke wijze we deze expertise kunnen borgen en hoe we daar in de praktijk meer gebruik van kunnen maken. Deze vraag zou ik neer willen leggen in het onderwijs advies team (OAT), waar alle disciplines in vertegenwoordigd zijn.

Voor de teamontwikkeling zou het goed zijn om verschillende themavergaderingen te plannen volgens de werkwijze van Evelein & Korthagen (2011) uit "Werken vanuit je kern" waarbij de nadruk wordt gelegd op kernwaarden, contact verdiepen, inzet en balans van kernkwaliteiten. Dit zou bijdragen aan onderlinge uitwisseling van kernwaarden en interesses om zo een stap te zetten naar een gezamenlijke ontwikkeling. Ook lijkt het zinvol om andere teams, schoolbreed, te informeren over de wijze van professionaliseren door de werkvormen kenbaar te maken in de nieuwsbrief van de school en ervaringen met elkaar uit te wisselen met andere teamleiders.

De teamontwikkeling bespreken door in het team keuzes uit maken.

Het is belangrijk om prioriteiten te geven aan ontwikkelingen, wat doen we nu en wat in de toekomst.

De gezamenlijke ontwikkeling prioriteren in overleg met de intern begeleider en vervolgens vormgeven door:

- vergaderingen te plannen met andere teams op inhoudelijke ontwikkelingen
- werkgroepen formeren op gezamenlijke interesses
- schoolbreed ontwikkelpunten samenbrengen indien gewenst met mogelijke ondersteuning van de ambulante begeleiding
- het organiseren van minipresentaties door medewerkers
- leesclub oprichten waarbij eens in de zoveel tijd een artikel of boek wordt gelezen die vervolgens wordt besproken.

Verder zou ik met de andere teamleiders willen onderzoeken hoe we "een kijkje in elkaars keuken" kunnen nemen. De andere teamleiders staan daar voor open en we kunnen onderzoeken hoe we dat gaan organiseren. Deze uitwisseling is bedoeld om zo ook schoolbreed meer verbindingen met elkaar te maken.

Het zou goed zijn voor medewerkers als er prioriteiten worden gesteld ten aanzien van de vernieuwende ideeën zodat er geen valse verwachtingen zijn. In overleg met de intern begeleider en het team zullen we een keuze moeten maken omdat er veel

ideeën zijn aangegeven. Om ideeën goed uit te werken zal daar tijd en ruimte voor gecreëerd moeten worden.

Tot slot

Het doel van dit onderzoek was om kennis te genereren over de ontwikkelbehoefte van individuele medewerkers en de mate waarin medewerkers behoefte hebben aan onderwijsvernieuwing. En daarnaast om meer inzicht te krijgen in de rol van teamleider. Dit doel is bereikt. Er is behoefte aan ontwikkeling op het niveau van de individuele medewerker als ook op teamniveau. Medewerkers zijn zeer gemotiveerd en er is meer inzicht in de ondersteuningsbehoefte van medewerkers.

Hoofdstuk 6 – Evaluatie onderzoek

Allereerst wil ik reflecteren op het onderzoek waarin ik uiteen zet hoe het onderzoek is verlopen. Vervolgens zal ik ingaan op de reflectie van mijn eigen leerproces en de voornemens die ik heb in de toekomst.

Onderzoek

In maart 2010 werd de eerste aanzet gegeven voor het onderzoek.

In de studiegroep werd er gebrainstormd op onderwerpen en ontwikkelvragen voor een ieder persoonlijk in de rol van leidinggevende. Aandachtspunt voor mij was om onderzoeksonderwerpen niet te breed te nemen en terug te brengen naar een kleiner onderdeel zodanig geformuleerd dat het uitvoerbaar was. In september zijn de criteria besproken en heb ik de consistentie van het geheel doorgenomen, dat wil zeggen op welke manier de praktijk, de modules en het onderzoek op onderdelen, raakvlakken hebben met elkaar. Dat was een lastige opgave heb ik ervaren. Dat wat ik in mijn hoofd had naar anderen overbrengen was één maar het op papier zetten en samenhang in aanbrengen was nog iets anders. Mijn onderwerp, de kracht en kwaliteit van personeel zichtbaar maken leek in eerste instantie wat vaag en onduidelijk. Door het bestuderen van de literatuur kregen mijn ideeën over hoe ik daar mee aan de slag wilde steeds meer vorm. Door de gesprekken en de kritische vragen met mijn begeleider en critical friends werd het na verschillende gesprekken steeds meer duidelijk. Tijdens het hele onderzoek heb ik ervaren dat feedback ontvangen en reflecteren op de stappen die gezet worden in het proces essentieel zijn om te blijven focussen en om een verdiepingsslag te kunnen maken.

Het onderzoek vond plaats in mijn eigen team en daar waren alle medewerkers heel enthousiast over. De medewerkers vonden het interessant en positief om mee te werken en op geen enkele manier heb ik weerstand ondervonden. Het uitzetten van het onderzoek moest ik zeer planmatig aanpakken vanwege tijdsdruk. Een voordeel was dat het een continu proces werd waarbij het onderzoek niet even op de plank bleef liggen. Vooraf heb ik goed nagedacht over de planning en dit ook gecommuniceerd met het team. Voor de medewerkers was het tijdsplan duidelijk en wanneer er vragen waren konden ze die altijd stellen. Er was duidelijkheid en wanneer je om medewerking vraagt vind ik het ook belangrijk om dit zo zorgvuldig mogelijk te doen.

Voor medewerkers was het helder en ik kreeg ook terug dat het als prettig werd ervaren dat ik benieuwd was naar de mening van de medewerkers. Dit resulteerde erin dat ik vrij vlot enquête- antwoorden weer terugkreeg. In een vakantie-periode heb ik vervolgens de enquêtes uitgewerkt zodat de resultaten mee konden worden genomen tijdens het groepsinterview en de focusgroep.

De beperking van het onderzoek is dat het een kleine groep is die ondervraagd werd. De resultaten gelden alleen voor dit team, het is een momentopname en geldt niet voor de hele school.

Persoonlijk leerproces

Het onderzoek heeft voor mijn ontwikkeling als teamleider veel opgeleverd. Het doet een beroep op verschillende vaardigheden zoals focussen op je onderwerp, afstand nemen en opnieuw 'in de theorie' duiken. Om vervolgens weer dezelfde tekst vanuit een ander uitgangspunt te bekijken. Er zijn hoofdstukken bij die ik wel vier keer of vijf keer heb herschreven. Steeds weer opnieuw nadenken, beschrijven, loslaten, herlezen en aanpassingen maken. Het was voor mij een les in loslaten. Dat was voor mij een enorme uitdaging en viel soms niet mee.

De waan van de dag links laten liggen en jezelf terug trekken. Wanneer ik er eenmaal 'in' zat was het prettig en voelde het als een soort rijkdom om even helemaal weg te zakken in het onderzoek. Maar soms duurde het wel even voordat ik zover was. De literatuur gebruiken tijdens dit onderzoek vond ik erg waardevol en het gaf een goed gevoel dat kernwaarden die voor mij belangrijk zijn; aandacht voor het individu, samenwerking op basis van interesse en positieve ervaringen opdoen tijdens het leren, onderbouwd worden door onderzoekers. Het heeft mij geholpen om beter te verwoorden wat mijn missie is als teamleider. Wat is mijn rol, hoe zien medewerkers dit en hoe kunnen we gezamenlijk vormgeven aan datgene wat we belangrijk vinden in het onderwijs. Op deze vraag heb ik een uitgebreider antwoord door dit onderzoek. Het heeft er toe bijgedragen dat ik me in mijn rol ook beter kan gaan focussen op wat echt belangrijk is. Aandacht voor de individuele medewerker, structuur aanbrengen, ondersteuning geven en ruimte bieden aan ontwikkeling. De sleutel tot verbinding en verandering in mijn team heb ik nu in handen. Daar zal ik in de toekomst nog meer op een structurele manier vorm aan geven.

Los van de opbrengst voor mij persoonlijk geeft het ook inzichten voor de school.

In het team wordt aangegeven dat er meer verbinding gemaakt zou kunnen worden met andere teams. Er zijn gemeenschappelijke interesses en onderdelen die we willen ontwikkelen en de eerste afspraak met een ander teamleider en intern begeleider staat al. We gaan de onderwerpen naast elkaar leggen en gezamenlijk daarin optrekken. In het managementteam zal ik de opbrengsten bespreken. Daarnaast zal ik ook de ontwikkelmogelijkheden en aanbevelingen delen met de andere teamleiders. Eén van de andere teamleiders heeft een onderzoek gedaan naar zelfsturing en deze onderzoeken gaan we naast elkaar leggen. Er zijn al ideeën ontstaan op welke wijze we meer schoolbreed kunnen gaan samenwerken en werkgroepen kunnen gaan formeren op specifieke onderwerpen.

Verder zit ik in een 'denktank' voor het middenkader van de stichting waar wij onder vallen. Daar zou ik ook graag onder de aandacht willen brengen hoe belangrijk de kernkwaliteiten van het individu zijn als het gaat om de voorwaarden creëren voor gezamenlijke ontwikkeling. Om zo eens te brainstormen of we daar in deze groep ook vorm aan kunnen geven. Wij allen zijn onderdeel van een groter geheel en het zou mooi zijn als ook op stichtingsniveau meer verbindingen gelegd kunnen worden.

In het nieuwe schooljaar neem ik alle inzichten en aanbevelingen mee uit het onderzoek en ga daar met plezier mee aan de slag.

Nawoord

Om vorm te kunnen geven aan dit onderzoek en de studie “Inspirerend leidinggeven aan innovatie” wil ik verschillende mensen bedanken.

Allereerst de studiegroep waar iedereen op geheel eigen wijze vorm aan gaf. Humor, herkenning en gezamenlijk relativeren maakte dat ik kon blijven lachen in de hectiek van een studerende teamleider zijn.

Mijn critical friends, binnen en buiten de school. Een frisse blik haalde me soms uit het moeras van teksten en woorden.

Mijn team die zo enthousiast heeft mee gewerkt aan alle vragen die ik heb gesteld.

Positief waren bij de laatste loodjes die steeds zwaarder werden voor de afronding van het onderzoek. Een kleurrijk team om blij van te worden.

De collega teamleiders en directie die ruimte boden als ik dat nodig had en begripvol waren als ik ‘op een dood spoor’ zat of in huilen uitbarstte als ik in mijn persoonlijke dramatische driehoek bleef hangen.

En natuurlijk mijn gezin!

Manlief die ondersteunde bij moeilijke momenten, geduld had, aangaf dat ik van stoppen spijt zou krijgen en op verschillende punten een stap harder liep.

Mijn twee ventjes omdat ze zo geweldig zijn en waar ik heerlijk van kon genieten als ik even niet achter de computer zat.

Vormgeven aan een onderzoek is voor het grootste gedeelte van de tijd werken achter de computer, nadenken over invalshoeken en bevindingen. Maar zonder de mensen om mij heen had ik het niet voor elkaar gekregen ☺

Literatuurlijst

- Balling, R. (2008), *Einstein en de kunst van het zeilen*
- Bateson (2011), Wikipedia 7 april
- Boerman, R (2008), *Ethische uitgangspunten bij praktijkonderzoek*. Fontys OSO
- Bors, G (23 maart 2011) *Shining eyes, of de essentie van goed leraarschap* redactie Nederlands Instituut voor onderwijs en opvoedingszaken 9 april 2011 van: <http://hetkind.org/2011/03/24/nivoz-open-avond-fred-korthagen/>
- Csikszentmihalyi (1990), Flow in Evelein en Korthagen in *Werken vanuit je kern: Professionele ontwikkeling vanuit kwaliteiten, flow en inspiratie*. Amsterdam: Boom/Nelissan
- De Lange, R., Schuman, H & Montessano Montessori, N (2010). *Praktijkgericht onderzoek voor reflectieve professionals*. Antwerpen-Apeldoorn: Garant
- Dilts, R (1983) *The Unified field theory Neuro-Linguistic Programming*: CA: Meta Publications, Capitola
- Evelein, F.& Korthagen (2011) . *Werken vanuit je kern: Professionele ontwikkeling vanuit kwaliteiten, flow en inspiratie*. Amsterdam: Boom/Nelissan
- Jutten, J. (2008). *De systeemdenker in actie*. Echt: Natuurlijk leren
- Kleen, M. & Japers, J. (2008) *Meer interactive in de taxatiefase: het gezamenlijk met de cliënt opstellen van functieanalyse met behulp van Kernkwadranten*. Psychopraxis, jaargang 10, nr 2, pp 64-69. ISSN 1566-6166
- Korthagen, F (2001) *Waar doen we het voor? Op zoek naar de essentie van goed leraarschap*. Oratie. Utrecht
- Korthagen, F.& Lagerwerf, B. (2008). *Leren van binnenuit: Onderwijsontwikkeling in een nieuwe tijd*. Soest: Nelissen
- Marzano, R.J (2003) *What works in Schools*, translating Research into Action Alexandria: ASCD, *Wat werkt op school* bewerkt door Bazalt, HCO, Fontys Fydes en OnderwijsAdvies.
- Milanese (2010) in *Werken vanuit je kern: Professionele ontwikkeling vanuit kwaliteiten, flow en inspiratie*. Amsterdam: Boom/Nelissan
- Plasterk, R & Dijkma, S. (2009) Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap, . *Kerdoelen voor het speciaal onderwijs*, Staatsblad van het koninkrijk der Nederlanden. Den Haag.
- Ofman, D (2008) *Bezieling en kwaliteit in organisaties*, Den Haag: Servire
- Reason, P & Bradbury, H. (Eds.) (2001) in *Praktijkgericht onderzoek voor reflectieve professionals*. Antwerpen-Apeldoorn: Garant
- Seligman, M. E.P. (2002) In Evelein, F. & Korthagen, F. *Werken vanuit je kern*. Amsterdam: Nelissen
- Seligman, M. E. P. & Csikszentmihalyi, M (2000). In Evelein, F. & Korthagen, F. *Werken vanuit je kern*. Amsterdam: Nelissen
- Senge, P. *Lerende scholen*, Academic service: Schoonhoven

- Stevens, L (2002) *Zin in leren*, afscheidscollege. Apeldoorn: Garant.
- Van Woerkom, M. van (2003). Critical reflection at work. Bridging individual and organizational learning. Enschede: Universiteit Twente. In Evelein, F. & Korthagen, F. *Werken vanuit je kern*. Amsterdam: Nelissen
- Van der Hoeven, M.J.A. (2006) Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap, *Voorlichtingspublicatie Primair en voortgezet onderwijs om bij te dragen aan de integratie van leerlingen in de Nederlandse samenleving*.

Bijlagen bij onderzoek

Bijlage I

Visie mytylschool

Op de mytylschool is een bewuste keuze gemaakt voor adaptief onderwijs. Het woord adaptief staat tegenwoordig ook wel voor onderwijs op maat of gedifferentieerd onderwijs.

Eén van de grondleggers van het adaptief onderwijs, Luc Stevens, professor en hoogleraar orthopedagogiek heeft veel gepubliceerd en onderzoek gedaan naar deze vorm van onderwijs, van 1994 tot heden.



Figuur 1, adaptieve cirkel, APS

Het doel van adaptief onderwijs is om de leerling te laten leren door kennis af te stemmen bij de ontwikkelingsbehoefte en interesses van de leerling.

Er wordt uitgegaan van de capaciteiten van de leerling om daar vervolgens bij aan te sluiten. Enthousiaste, geïnteresseerde leerlingen leren bijna automatisch is zijn stelling.

Bij de implementatie van het adaptieve onderwijs is de mytylschool ondersteund door het Algemeen Pedagogisch Studiecentrum (APS). Om deze visie vorm te geven in de praktijk is er gewerkt aan de hand van het project “Kies Adaptief”:

Kern van het concept ‘Kies Adaptief’ is kinderen meer invloed te geven op het leven en leren op school. Volwassenen moeten, om volwaardig in de maatschappij te kunnen participeren, hun denken en doen zelf kunnen sturen. Alleen zo kunnen ze verantwoordelijkheid dragen voor zichzelf, voor anderen en voor hun omgeving. De school is de plaats waar kinderen dat al jong kunnen leren. Dat is de kern waar het in opvoeding en onderwijs om gaat: ontwikkeling van zelfsturing.

Om kinderen mede-eigenaar te maken van het leven en leren op school ontwerpt de leerkracht een krachtige participatieve leeromgeving. Daarin wordt tegemoet gekomen aan de drie basisbehoeften van kinderen: relatie, competentie en autonomie. Relatie wil zeggen dat kinderen ervaren dat ze erbij horen, welkom zijn, mee mogen doen en dat anderen met hen willen samen spelen en werken. Het gevoel van relatie wordt versterkt als kinderen invloed hebben op de manier waarop er met ze wordt omgegaan.

Er wordt gewerkt vanuit een adaptieve visie waarbij het doel is zoveel mogelijk ‘zelf te sturen’.

De mytyschool heeft als basisbehoefte 'fysiek welbevinden' toegevoegd in de adaptieve cirkel vanwege de lichamelijke beperkingen die mogelijk invloed hebben op de ontwikkeling.

De kern is om een evenwicht te creëren gericht op de basisbehoeftes wanneer het gaat om competentie-relatie-autonomie en fysiek welbevinden.

Basisbehoeften-relatie-competentie-autonomie-fysiek welbevinden

Leraren die het zelfsturend vermogen van kinderen willen ontwikkelen, houden rekening met drie basisbehoeften van kinderen:

			
Relatie: welkom zijn Kinderen ervaren dat ze erbij horen, mee mogen doen en dat anderen met hen willen spelen en werken. Het gevoel van relatie wordt versterkt als kinderen invloed hebben op de manier waarop er met hen wordt omgegaan.	Competentie: voor vol worden aangezien Kinderen merken dat ze capabel en voor hun taak berekend zijn. Ze leveren prestaties en krijgen daarvoor waardering van anderen. Leren wordt betekenisvoller als kinderen invloed hebben op wat en hoe ze leren.	Autonomie: ruimte krijgen Kinderen mogen zelf beslissingen nemen, keuzen maken en dragen verantwoordelijkheid voor hun initiatieven en activiteiten. Hun gevoel van autonomie wordt versterkt als zij zich betrokken weten bij de belangrijke zaken in hun leef- en leeromgeving.	Fysiek welbevinden <i>Kinderen die aan mogen geven wat ze fysiek wel en niet prettig vinden in de ondersteuning kunnen ervaren dat ze zeggenschap hebben in de algemene dagelijkse zelfredzaamheid. Ook wordt het leren pas mogelijk als kinderen zonder pijn of fysieke belemmeringen kunnen leren</i>

Regiegebieden – klimaat-vaardigheden-betekenisvolle leersituaties-reflectie

De leerkracht fungeert als regisseur bij de ontwikkeling van zelfsturing van leerlingen. De regie van de leraar komt tegemoet aan de vier basisbehoeften en is vervolgens gericht op de volgende vier regiegebieden:

			
Er ontstaat een veilig en uitdagend leer- en leefklimaat, waarvan kinderen mede-eigenaar zijn.	Kinderen ontwikkelen vaardigheden die nodig zijn om op eigen benen te staan.	Kinderen leren in betekenisvolle situaties en kunnen zelf vorm en inhoud geven aan hun leren.	Kinderen ontwikkelen een reflectieve houding.

Een veilige en structuur biedende omgeving zoals beschreven in het schoolontwikkelplan wordt geboden door de medewerkers die hun gedrag afstemmen op deze basisbehoeften van de individuele leerling. In de vorm van een duidelijk weekprogramma, uitdaging bieden, afstemmen bij mogelijkheden van leerlingen, leren dat fouten gemaakt mogen worden en positieve ondersteuning. Het komt naar voren in het didactisch, pedagogisch en organisatorisch handelen. Elk kind heeft kwaliteiten en medewerkers ondersteunen leerlingen door middel van positieve identiteitsopbouw, motivatie en positieve bevestiging van kernkwaliteiten.

Uit het project 'Kies adaptief':

	Relatie	Competentie	Autonomie
<i>Interactie</i>	Leerlingen persoonlijk ontmoeten	Leerlingen helpen reflecteren	Leerlingen ruimte geven, initiatieven honoreren
<i>Instructie</i>	Een instructie geven die veilig is voor leerlingen	Activerend leren centraal stellen in opdrachten	Leerlingen (mede) de taak en/of de vormgeving daarvan laten kiezen
<i>Klassenorganisatie</i>	Ontmoetingstijd creëren met leerlingen	Aanpassingen in tijd en ruimte maken voor leerlingen	Met leerlingen plannen wat ze hoe gaan doen

Figuur 2- Kies adaptief, APS

Specifieke ondersteuning en onderwijsaanbod

De school heeft als opdracht om leerlingen voor te bereiden op de maatschappij. Kennis overdragen, vaardigheden aanleren en de bewustwording op gang brengen van wat de toekomst de leerling zal brengen.

Om zo te komen tot keuzes maken, zelfsturing en de mogelijkheid om vorm te geven aan hun leven.

Oriëntatie op jezelf en de wereld -Kerndoelen voor het speciaal onderwijs beschreven door het ministerie van onderwijs zegt hierover het volgende:

Belangrijk is dat leerlingen geprikkeld worden tot nieuwsgierigheid. Dat ze op zoek gaan om zichzelf en de wereld te leren kennen en te verkennen. Die ontwikkelingsbehoefte is een aangrijpingspunt voor dit leergebied. Tegelijk stelt de samenleving waarin leerlingen opgroeien haar eisen. Leerlingen vervullen nu en straks taken en rollen, waarop ze via onderwijs worden voorbereid. Het gaat om rollen als consument, als verkeersdeelnemer, als burger in een democratische rechtstaat. Kennis over en inzicht in belangrijke waarden en normen, en weten hoe daarnaar te handelen, zijn voorwaarden voor samenleven. Respect en tolerantie zijn er verschijningsvormen van.
(OCW mei 2009)

Adaptief onderwijs bieden op een mytylschool doet een enorm beroep op het persoonlijk, professioneel functioneren van een medewerker. Er is sprake van differentiatie-behoefte op alle gebieden van organisatie, pedagogiek en didactiek.

Veel leerlingen hebben een bijzondere ondersteuning nodig.

Pas als alle voorwaarden aanwezig zijn komt de ontwikkeling op gang.

Fred Korthagen is een onderwijskundige die de competenties en de identiteit onderzocht heeft van de leraar. Wat is de essentie van goed leraarschap.

“Positief kijken naar wat goed gaat” volgens Korthagen, (2011) Shining eyes, of de essentie van goed leraarschap.

Persoonlijke visie op leidinggeven binnen de mytylschool

Mijn doel als leidinggevende is om teamleden te ondersteunen bij het leren inzien wat hun kwaliteiten zijn en hen met elkaar te verbinden. We zijn allemaal onderdeel van het systeem, de school en daar kunnen we elkaar bij ondersteunen.

Daarbij wil ik een voorbeeld zijn in een lerende organisatie. Over eendrachtig, effectief werken:

Hoewel mensen hun eigen identiteit behouden, zullen hun inspanningen zich in een gezamenlijke richting begeven. Er wordt minder tijd verspild en ze slagen erin gezamenlijke doelen te bereiken doordat ze elkaar beter begrijpen. Zelfs als ze het niet met elkaar eens zijn, kennen ze elkaar goed genoeg, zodat elk van de leden kan spreken voor de groep als geheel, zonder dat er steeds overlegd moet worden.

P. Senge ,Lerende scholen blz. 63 (2000)

Dit is belangrijk omdat:

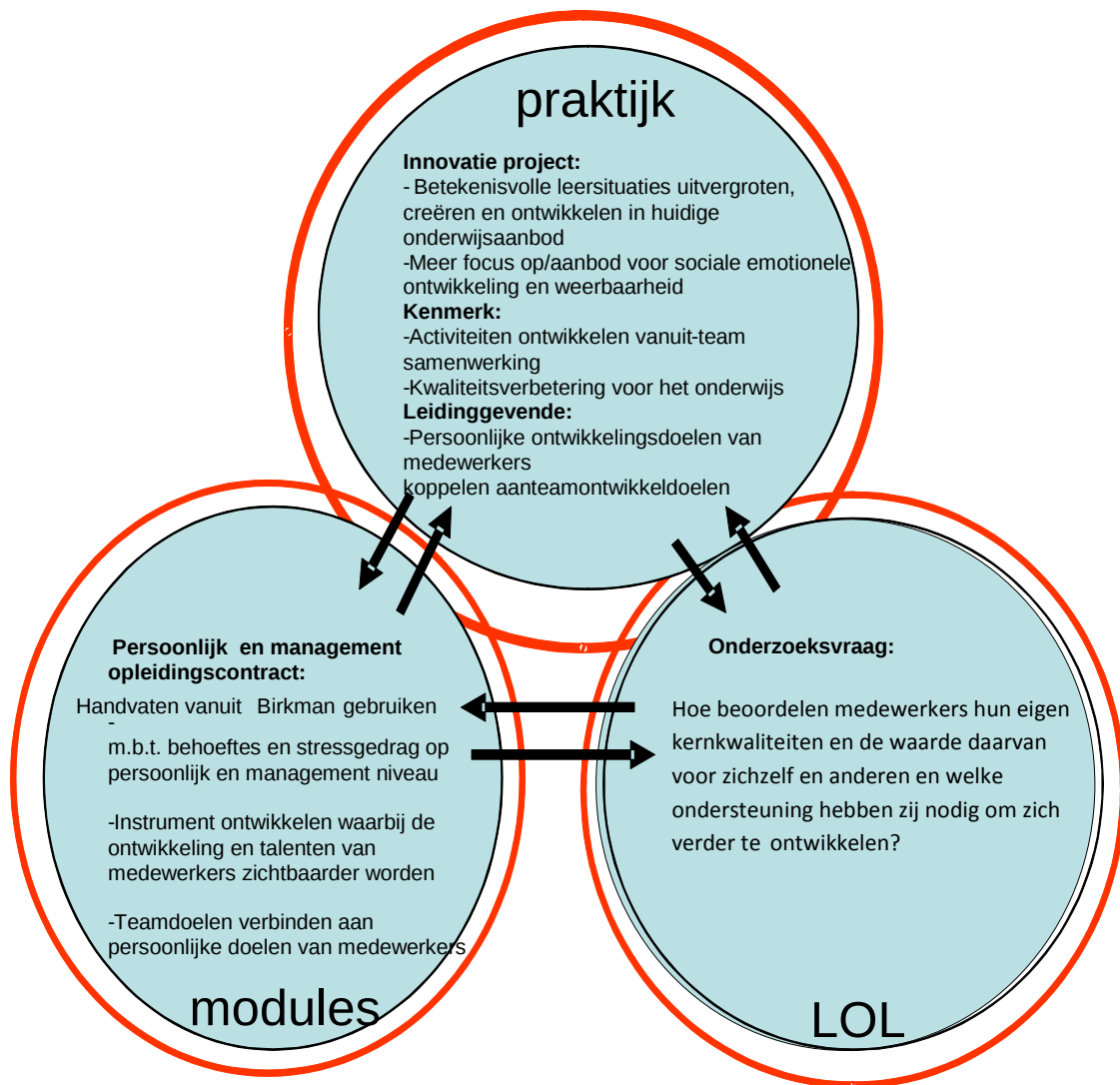
“Er een grote behoefte is aan toegewijde, zeer competente leraren die nauw met elkaar samenwerken en samen leren met de bedoeling om er samen een goede school van te maken. Het beste vragen van onze leerlingen vraagt het beste van onszelf” J. Jutten in de Systeemdenker in actie, blz. 35 (2008),

Bijlage II

Datum	Activiteit	Resultaten /afspraken
Januari 2010	Start studie Master Innovatief Leiderschap	
Februari 2010	Bevallen van zoon Harm op 12 februari	☺
Maart 2010 20 maart	Informatie Literatuur Studie Inclusief Onderwijs	Literatuur stuk schrijven gebaseerd op wetenschappelijk/academisch onderzoek
April 2010 12 april	Bijeenkomst critical friends met Marjan	Onderzoekthema's bespreken
Mei 2010	Literatuur doornemen passend bij mijn onderzoek.	Uittreksels maken
September 2010	Opdracht cirkelen rond onderzoeksthema Consistent geheel onderzoek	Onderzoeksvraag en criteria bespreken
November 2011	24 november Presentatie van onderwerp-onderzoek Onderwerp= goed, opzet aanpassen	Aanpassing van opzet- onderzoek
Dec, 2010	Aangepaste versie opzet onderzoek mailen	
Januari 2011 11 januari	bijeenkomst critical friends met Marjan	Validation van onderzoeksonderwerp
Februari 2011	3 februari- Fontys bijeenkomst Gebruik van onderzoeksinstrumenten	Gebruik enquête bekijken
Maart 2011 15 maart	bijeenkomst critical friends met Marjan Introductie en Hoofdstuk 1 schrijven	Intro en Hoofdstuk 1 mailen naar Marjan
April 2011 9 april- 12 april 24 april 25 april	Fontys bijeenkomst- Info rond afstuderen bijeenkomst critical friends met Marjan Enquete vragen doornemen Enquête aanpassen en versturen	Hoofdstuk 2 mailen naar Marjan
Mei 2011 9 mei 10-24 mei 20 mei 24 mei 30 mei	Enquête antwoorden verzamelen Enquête uitwerken en analyseren Bijeenkomst critical friends met Marjan Hoofdstuk 1-2-3- bespreken Hoofdstuk 4 doornemen Vragen opstellen voor groepsinterview	Hoofdstuk 3 mailen naar Marjan Hoofdstuk 1-2-3 aanpassen Hoofdstuk 4 opzetten en mailen Enquête uitwerking versturen naar teamleden Vragen voor groepsinterview mailen naar het team

Juni 2011 2 juni- 9 juni- 9-16 juni 16 juni- 21 juni 25 juni- 28 juni	Groepsinterview-Reflecteren teamvergadering n.a.v. enquête in Samenkomst focusgroep Hfd 1-2-3 aanpassen en Hfd 4 opzetten Hfd 4 en 5 schrijven- hfd 6 opzetten Fontys studiedag Final draft – af Final draft doornemen	4 juni- groepsinterview uitwerken 11 juni-focusgroep info uitwerken 16 juni –Hfd 1 t/m 4 bespreken met Marjan Critical friends feedback vragen 20 juni-Final draft opsturen naar Marjan Final draft doornemen met Marjan
Juli 2011 2 t/m 16 juli 16 juli t/m 18 juli	Aanwijzingen van critical friends en begeleider Marjan verwerken in onderzoek Laatste keer door critical friends laten bekijken	22 juli- Definitieve versie van het onderzoek versturen naar Marjan

Met de onderstaande afbeelding heb ik in kaart proberen te brengen hoe ik middels mijn studie de praktijk, de theorie en het onderzoek bij elkaar heb gebracht.



Figuur 1-Samenhang tussen praktijk –modules en LOL, Fontys OSO

Bijlage III

Overzicht van alle individuele enquêtes

Bijlage III , Individuele uitwerking enquetes

A	Helemaal mee oneens	Mee oneens	Enigszins mee oneens	Weet ik niet	Enigszins mee eens	Mee eens	Zeer eens
Vraag 1							x
Vraag 3						x	
Vraag 4						x	
Vraag 5				x			
Vraag 6							x
Vraag 7			x				
Vraag 8			x				
Vraag 9					x		
Vraag 10					x		
Vraag 11				x			
Vraag 12						x	
Vraag 13						x	
Vraag 14					x		
Vraag 15						x	

B	Helemaal mee oneens	Mee oneens	Enigszins mee oneens	Weet ik niet	Enigszins mee eens	Mee eens	Zeer eens
Vraag 1					x		
Vraag 3							x
Vraag 4						x	
Vraag 5						x	
Vraag 6							x
Vraag 7					x		
Vraag 8					x		
Vraag 9						x	
Vraag 10						x	
Vraag 11				x			

Vraag 12					x		
Vraag 13				x			
Vraag 14					x		
Vraag 15					x		

C	Helemaal mee oneens	Mee oneens	Enigszins mee oneens	Weet ik niet	Enigszins mee eens	Mee eens	Zeer mee eens
Vraag 1							x
Vraag 3		x					
Vraag 4		x					
Vraag 5					x		
Vraag 6							x
Vraag 7						x	
Vraag 8					x		
Vraag 9							x
Vraag 10			x				
Vraag 11					x		
Vraag 12					x		
Vraag 13						x	
Vraag 14						x	
Vraag 15							x

D	Helemaal mee oneens	Mee oneens	Enigszins mee oneens	Weet ik niet	Enigszins mee eens	Mee eens	Zeer mee eens
Vraag 1							x
Vraag 3			x				
Vraag 4			x				
Vraag 5						x	
Vraag 6							x
Vraag 7					x		
Vraag 8			x				
Vraag 9					x		
Vraag 10							x

Vraag 11				x			
Vraag 12					x		
Vraag 13						x	
Vraag 14				x			
Vraag 15				x			

E	Helemaal mee oneens	Mee oneens	Enigszins mee oneens	Weet ik niet	Enigszins mee eens	Mee eens	Zeer eens
Vraag 1							x
Vraag 3			x				
Vraag 4			x				
Vraag 5					x		
Vraag 6							x
Vraag 7							x
Vraag 8						x	
Vraag 9						x	
Vraag 10					x		
Vraag 11			x				
Vraag 12					x		
Vraag 13							x
Vraag 14							x
Vraag 15							x

F	Helemaal mee oneens	Mee oneens	Enigszins mee oneens	Weet ik niet	Enigszins mee eens	Mee eens	Zeer eens
Vraag 1							x
Vraag 3						x	
Vraag 4						x	
Vraag 5					x		
Vraag 6						x	
Vraag 7					x		
Vraag 8						x	
Vraag 9						x	
Vraag 10						x	

Vraag 11				x			
Vraag 12						x	
Vraag 13					x		
Vraag 14				x			
Vraag 15					x		

G	Helemaal mee oneens	Mee oneens	Enigszins mee oneens	Weet ik niet	Enigszins mee eens	Mee eens	Zeër eens	mee
Vraag 1							x	
Vraag 3						x		
Vraag 4						x		
Vraag 5						x		
Vraag 6						x		
Vraag 7					x			
Vraag 8						x		
Vraag 9						x		
Vraag 10					x			
Vraag 11					x			
Vraag 12					x			
Vraag 13					x			
Vraag 14					x			
Vraag 15					x			

H	Helemaal mee oneens	Mee oneens	Enigszins mee oneens	Weet ik niet	Enigszins mee eens	Mee eens	Zeër eens	mee
Vraag 1					X			
Vraag 3					X			
Vraag 4			X					
Vraag 5					x			
Vraag 6							x	
Vraag 7					x			
Vraag 8			x					
Vraag 9			x					
Vraag 10						x		

Vraag 11			x				
Vraag 12						x	
Vraag 13				x			
Vraag 14					x		
Vraag 15					x		

i	Helemaal mee oneens	Mee oneens	Enigszins mee oneens	Weet ik niet	Enigszins mee eens	Mee eens	Zeer eens	mee eens
Vraag 1							x	
Vraag 3						x		
Vraag 4							x	
Vraag 5					x			
Vraag 6						x		
Vraag 7					x			
Vraag 8							x	
Vraag 9						x		
Vraag 10						x		
Vraag 11					x			
Vraag 12						x		
Vraag 13							x	
Vraag 14					x			
Vraag 15						x		

J	Helemaal mee oneens	Mee oneens	Enigszins mee oneens	Weet ik niet	Enigszins mee eens	Mee eens	Zeer eens	mee eens
Vraag 1							x	
Vraag 3					x			
Vraag 4					x			
Vraag 5				x				
Vraag 6						x		
Vraag 7				x				
Vraag 8					x			
Vraag 9					x			
Vraag 10						x		

Vraag 11				x			
Vraag 12					x		
Vraag 13				x			
Vraag 14					x		
Vraag 15					x		

K	Helemaal mee oneens	Mee oneens	Enigszins mee oneens	Weet ik niet	Enigszins mee eens	Mee eens	Zeer eens	mee eens
Vraag 1							x	
Vraag 3							x	
Vraag 4							x	
Vraag 5						x		
Vraag 6							x	
Vraag 7					x			
Vraag 8						x		
Vraag 9						x		
Vraag 10					x			
Vraag 11						x		
Vraag 12						x		
Vraag 13					x			
Vraag 14						x		
Vraag 15					x			

L	Helemaal mee oneens	Mee oneens	Enigszins mee oneens	Weet ik niet	Enigszins mee eens	Mee eens	Zeer eens	mee eens
Vraag 1							X	
Vraag 3						x		
Vraag 4					x			
Vraag 5				x				
Vraag 6				x				
Vraag 7			x					
Vraag 8			x					
Vraag 9					x			
Vraag 10					x			

Vraag 11				x			
Vraag 12					x		
Vraag 13					x		
Vraag 14		x					
Vraag 15		x					

M	Helemaal mee oneens	Mee oneens	Enigszins mee oneens	Weet ik niet	Enigszins mee eens	Mee eens	Zeër eens	mee eens
Vraag 1				x				
Vraag 3						x		
Vraag 4				x				
Vraag 5					x			
Vraag 6			x					
Vraag 7				x				
Vraag 8		x						
Vraag 9						x		
Vraag 10					x			
Vraag 11				x				
Vraag 12					x			
Vraag 13					x			
Vraag 14				x				
Vraag 15			x					

N	Helemaal mee oneens	Mee oneens	Enigszins mee oneens	Weet ik niet	Enigszins mee eens	Mee eens	Zeër eens	mee eens
Vraag 1							x	
Vraag 3						x		
Vraag 4						x		
Vraag 5					x			
Vraag 6						x		
Vraag 7						x		
Vraag 8					x			
Vraag 9						x		

Vraag 10			x				
Vraag 11						x	
Vraag 12							x
Vraag 13					x		
Vraag 14					x		
Vraag 15			x				

O	Helemaal mee oneens	Mee oneens	Enigszins mee oneens	Weet ik niet	Enigszins mee eens	Mee eens	Zeer mee eens
Vraag 1						x	
Vraag 3						x	
Vraag 4						x	
Vraag 5			x				
Vraag 6						x	
Vraag 7					x		
Vraag 8			x				
Vraag 9							x
Vraag 10						x	
Vraag 11					x		
Vraag 12						x	
Vraag 13				x			
Vraag 14					x		
Vraag 15				x			

P	Helemaal mee oneens	Mee oneens	Enigszins mee oneens	Weet ik niet	Enigszins mee eens	Mee eens	Zeer mee eens
Vraag 1						x	
Vraag 3						x	
Vraag 4						x	
Vraag 5			x				
Vraag 6						x	
Vraag 7					x		
Vraag 8			x				
Vraag 9							x

Vraag 10						x	
Vraag 11					x		
Vraag 12						x	
Vraag 13				x			
Vraag 14					x		
Vraag 15				x			

Bijlage IV, Overzicht enquête uitwerking in grafieken

Enquête uitwerking

Kwaliteiten en kernkwaliteiten in de praktijk

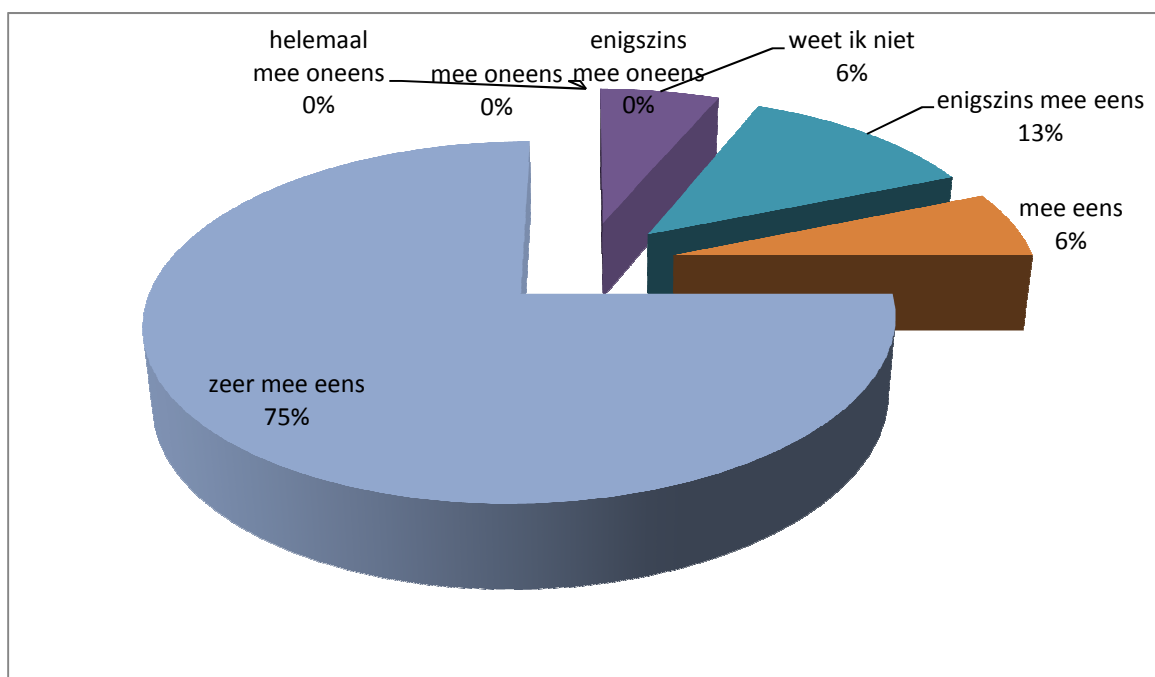
De volgende vragen hebben tot doel een inventarisatie te maken van jouw kwaliteiten en of je je kwaliteiten voldoende kwijt kunt in het huidige werk.

Stelling:

“Groeï is mogelijk, niet ‘door aan het gras te trekken, maar door te zorgen voor voldoende lucht en licht.” D. Ofman

Vraag 1)

Ik ken mijn eigen kwaliteiten in het team waar ik deel van uitmaak



Vraag 2)

Kernkwadrant 1

	Kernkwaliteit	Valkuil	Uitdaging	Allergie
A	Betrokken	Dwepend	Beschouwend	Onverschillig
B	Kritisch	Rebels	Respectvol	Ja-knikken
C	Optimistisch	Naiëf	Allert	Pessimistisch
D	Flexibel	Wispelturig	Ordenend	Star
E	Innovatief	Zwevend	Efficiënt	Statisch en star
F	Betrokken	Dwepend	Beschouwend	Onverschillig
G	Relativeringsvermogen	Lichtzinnigheid	Serieus	Zwaarmoedigheid
H	Kritisch	Rebels	Respectvol	Ja-knikken
I	Daadkracht	Drammerigheid	Geduld	Passiviteit
J	Daadkracht	Drammerigheid	Geduld	Passiviteit
K	Betrouwbaar	Saai	Innovatief	Arbitrair
L	Behulpzaam	Bemoeizuchtig	Loslaten	Onverschillig
M	Empatisch	Sentimenteel	Beschouwend	
N	Bedachtzaam	Afwachtend/traag	Minder voorzichtig	Ondoordachtzaam
O	Daadkracht	Drammerigheid	Geduld	Passiviteit
P	Harmonisch	Toedekken	Direct	Conflict

Kernkwadrant 2

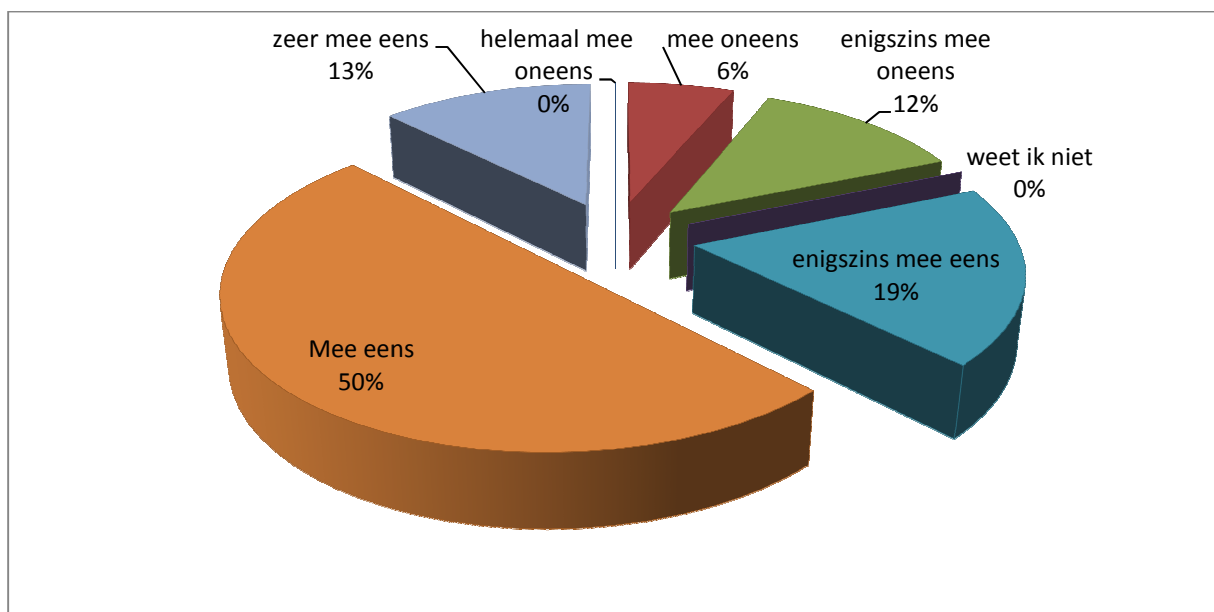
	Kernkwaliteit	Valkuil	Uitdaging	Allergie
A	Betrouwbaar	Saai	Innovatief	Arbitrair
B	Behulpzaam	Bemoeizuchtig	Loslaten	Onverschilligheid
C	Bescheiden	Onzichtbaar	Profilerend	Arrogant
D	Harmonisch	Toedekkend	Direct	Conflict
E	Autonoom	Dwars	Meegaand	Onderdanig
F	Realistisch	Cynisch	Idealistisch	Zweverig
G	Efficiënt	Statisch	Creatief	Chaotisch
H	Ordenend	Star	Flexibel	Wispelturig
I	Autonoom	Dwars	Meegaand	Onderdanig
J	Gedisciplineerd	Dwangneurotisch	Loslaten	Ongedisciplineerd
K	Efficiënt	Statisch	Creatief	Chaotisch
L	Ordenend	Star	Flexibel	Wispelturig
M	Daadkracht	Drammerigheid	Geduld	
N	Behulpzaam	Ja-knikken	Grens stellen	Onverschillig
O	Empatisch	Sentimenteel	Beschouwend	Afstandelijk
P	Flexibel	Wispelturig	Ordenend	Star

Kernkwadrant 3

	Kernkwaliteit	Valkuil	Uitdaging	Allergie
A	Daadkrachtig	Drammerig	Geduldig	Passief
B	Empatisch	Sentimenteel	Beschouwend	Afstandelijk
C	Consensusgericht	Egocentrisch	Gezagsgetrouw	Dwang
D	Spontaniteit	Wispelturig	Consequent zijn	Rechtlijnigheid
E	Behulpzaam	Bemoeizuchtig	Loslaten	Onverschillig
F	Behulpzaam	Bemoeizuchtig	Loslaten	Onverschillig
G	Relativerend	Onzichtbaar	Overtuigd	Opgeblazen
H	Toegewijd	Fanatiek	Hulpvaardig	Laissez-faire
I	Gestructureerd	Bureaucratisch	Aanpassing	Inconsequent
J	Betrokken	Dwepend	Beschouwend	Onverschillig
K	Besluitvaardig	Forcerend	Ontvankelijk	Besluiteloos
L	Gezagsgetrouw	Ja-knikken	Consensus	Anarchistisch
M	Toegewijd	Fanatiek	Hulpvaardig	Laissez-faire
N	Spontaniteit	Wispelturig	Consequent	Rechtlijnigheid
O				
P	Relativeringsvermogen	Lichtzinnigheid	Serieus zijn	Zwaarmoedigheid

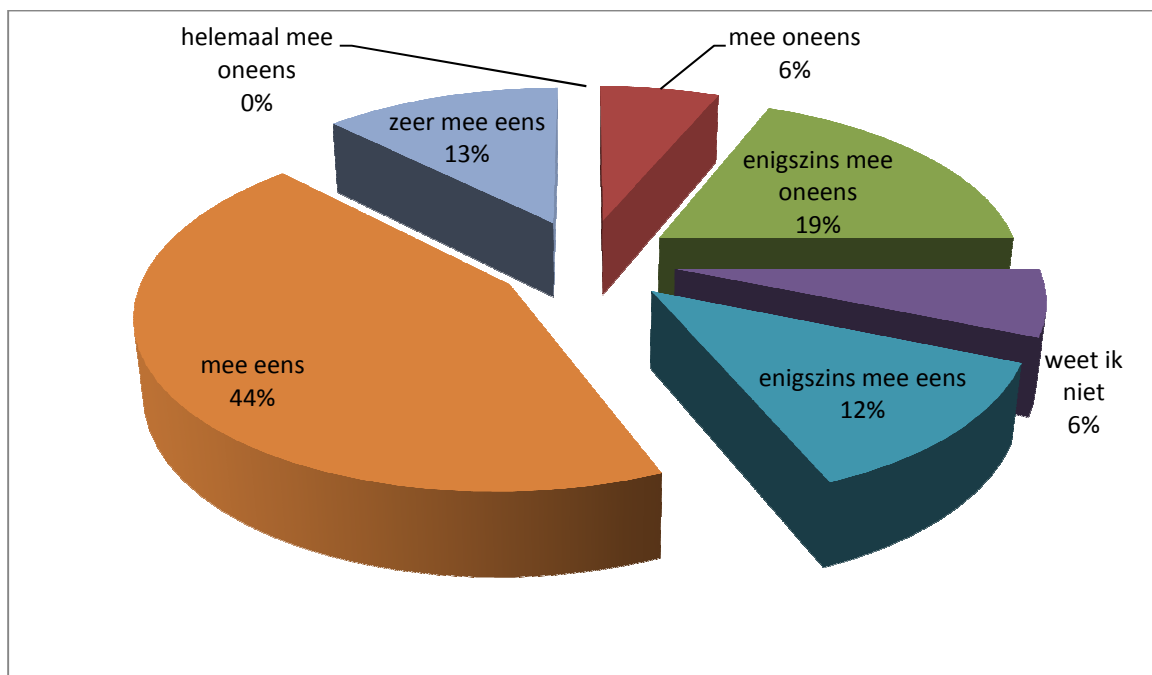
Vraag 3)

Ik ervaar dat ik mijn kernkwaliteiten kan benutten in mijn huidige werkzaamheden



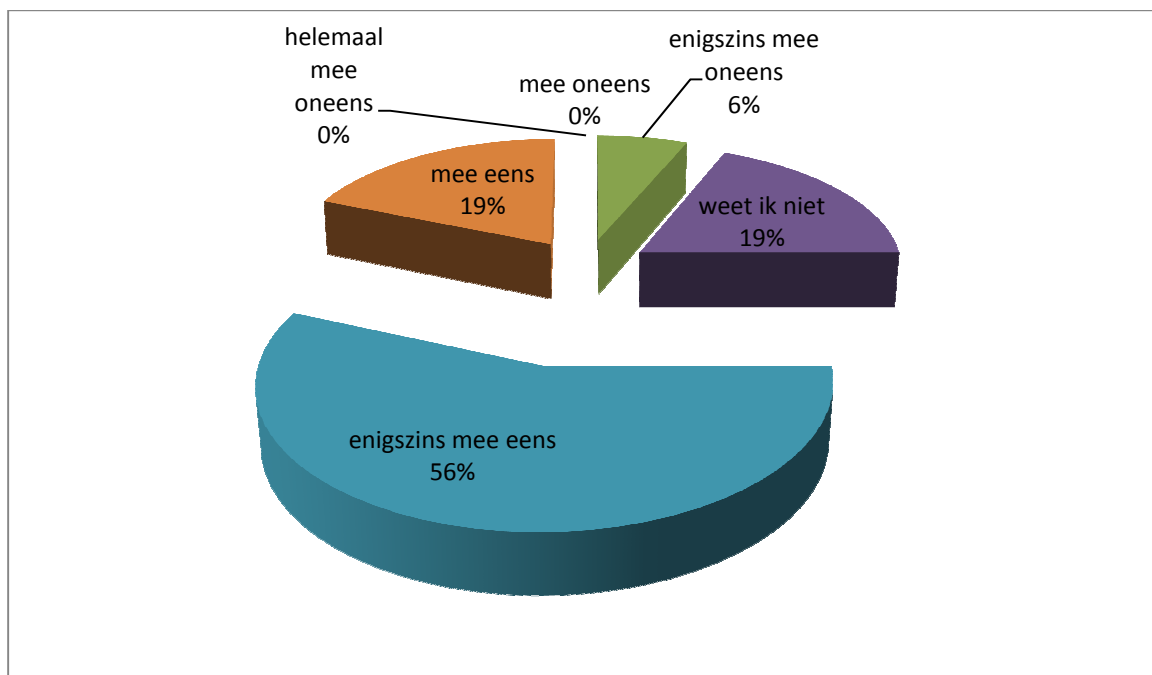
Vraag 4)

Naast het werk voor mijn leerlingen kan ik mijn kernwaliteiten ook schoolbreed kwijt



Vraag 5)

Ik ben op de hoogte van de kernkwaliteiten van mijn collega's



Ontwikkelvragen

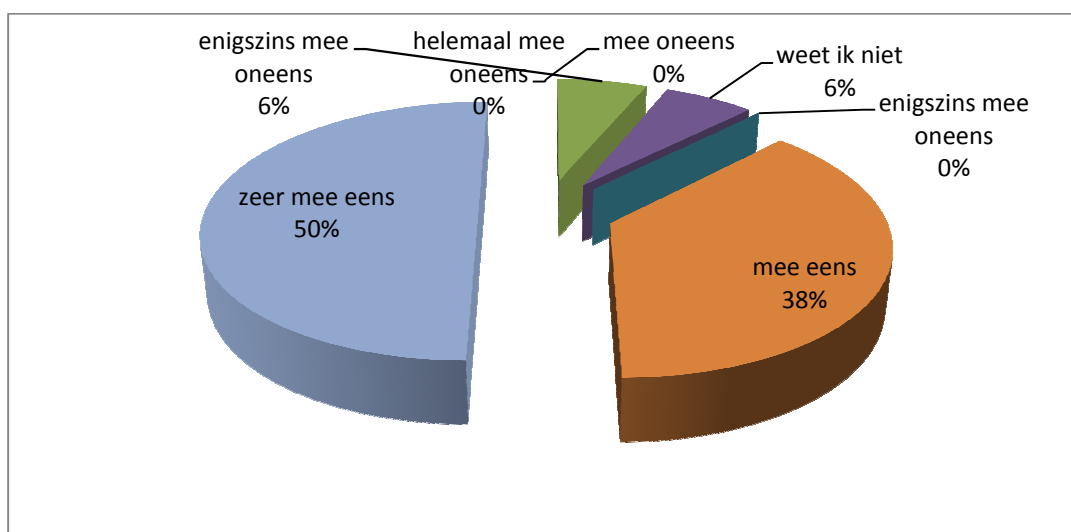
De volgende vragen hebben tot doel om te meten of je in de toekomst behoefte hebt om te werken aan je eigen professionele ontwikkeling

Stelling:

"In een lerende school werken en leren mensen met elkaar om resultaten te bereiken die belangrijk zijn : voor henzelf, voor de school als geheel, voor de leerlingen, voor de samenleving" J. Jutten

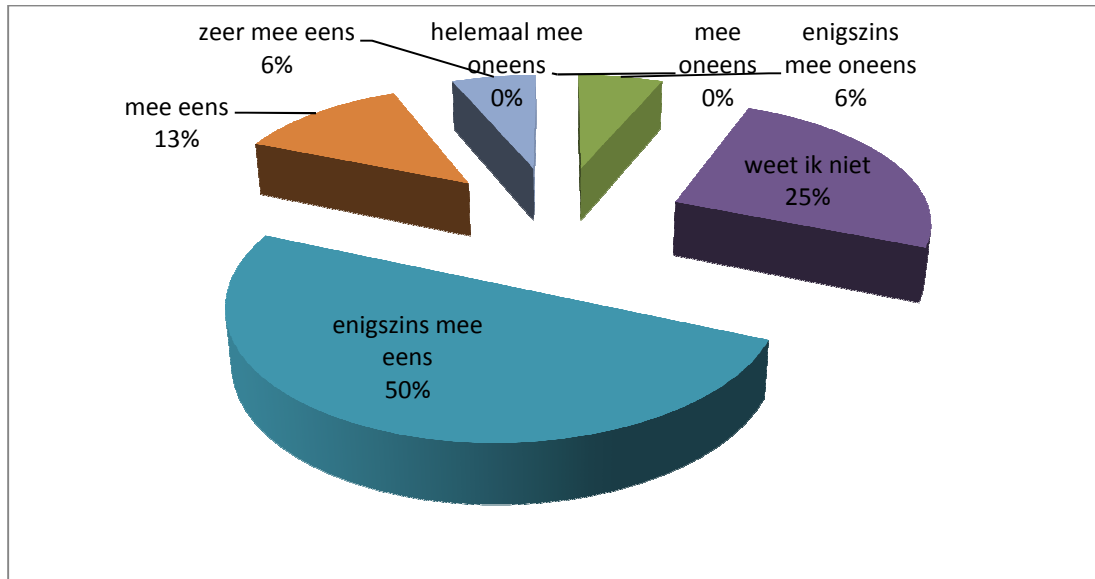
Vraag 6)

Ik zou me op een bepaald thema verder willen ontwikkelen



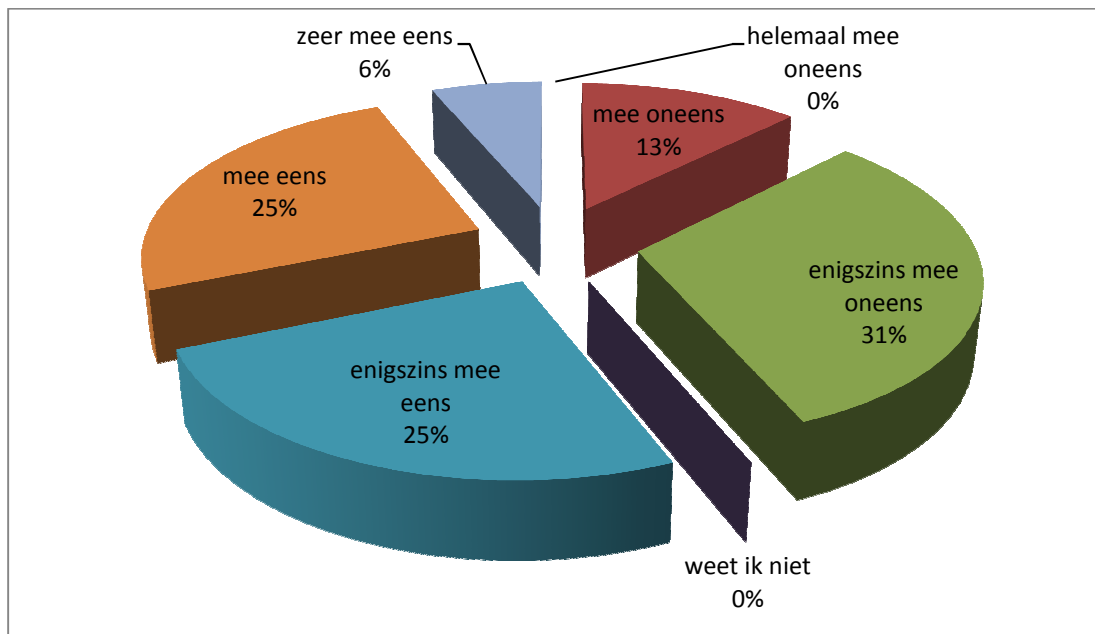
Vraag 7)

Ik weet hoe ik mijn eigen ontwikkelingsplannen kan vormgeven



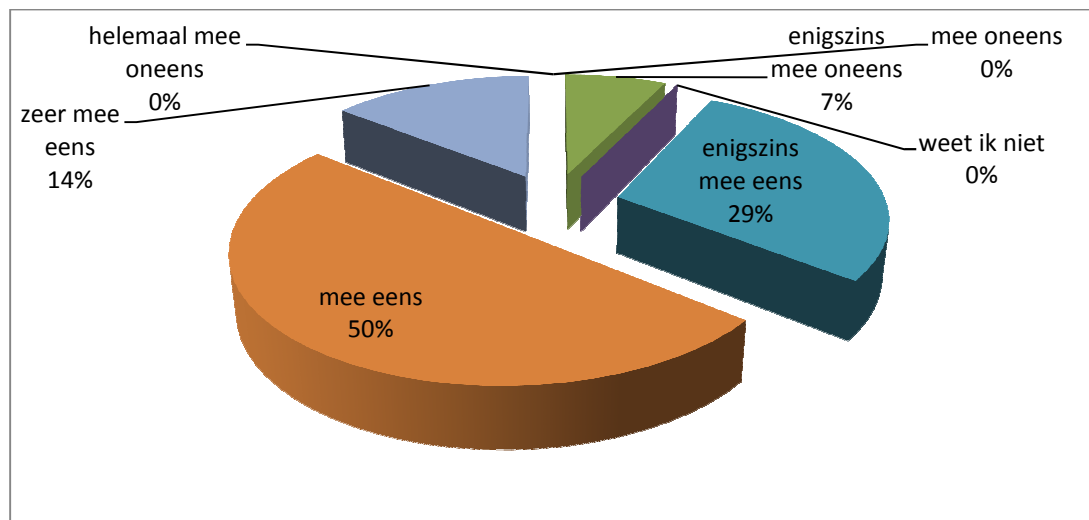
Vraag 8)

Ik spreek mijn ontwikkelbehoefte als ik die heb uit naar mijn collega's



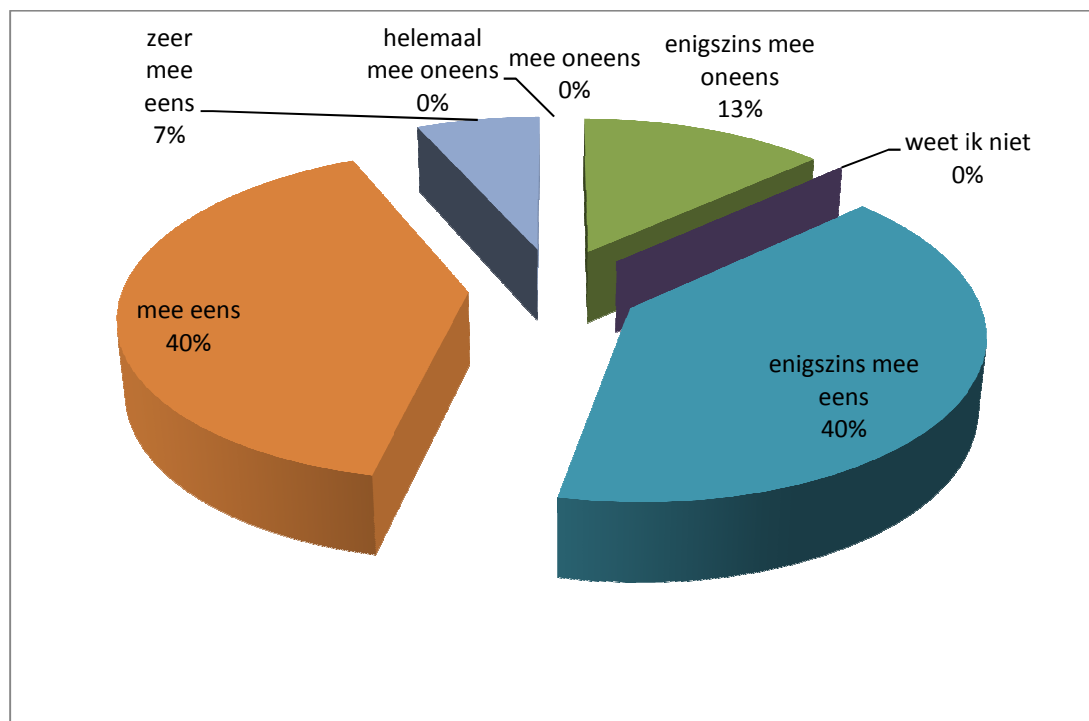
Vraag 9)

Ik zoek collega's op als ik mijn eigen gedrag wil reflecteren



Vraag 10)

Ik zoek altijd dezelfde collega's op als ik mijn eigen gedrag wil reflecteren

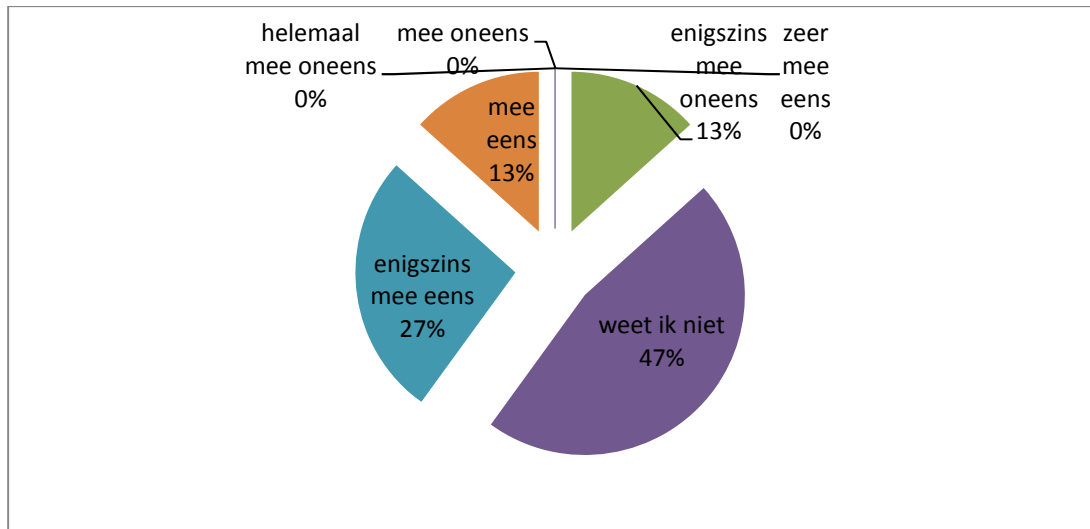


Loopbaan in de toekomst

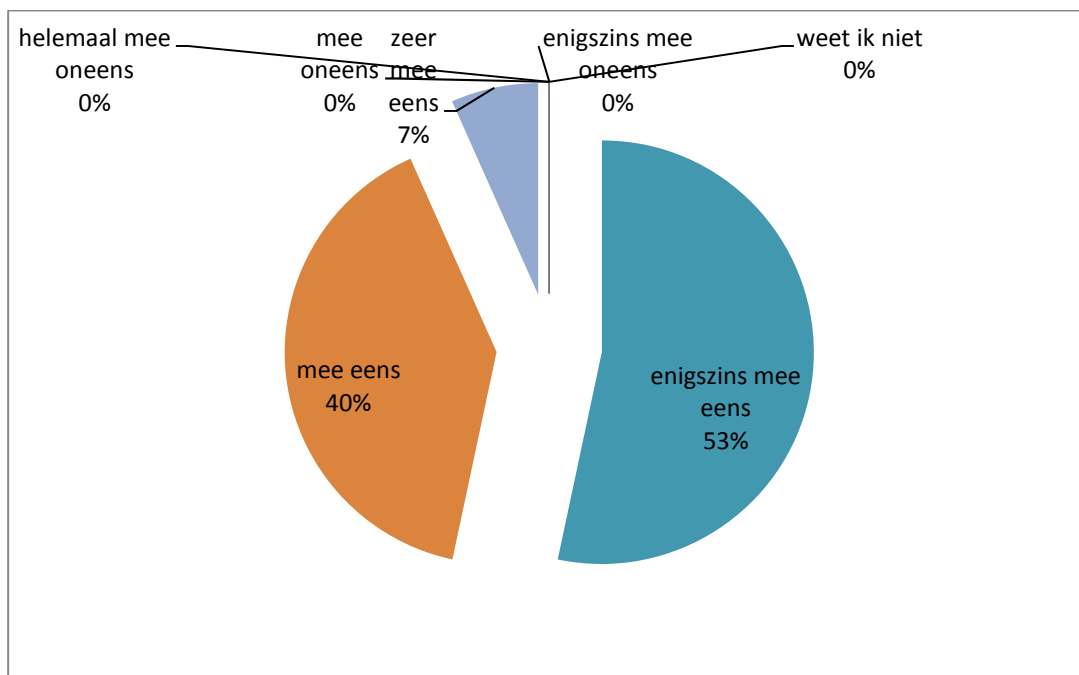
De volgende vragen hebben tot doel om te meten in hoeverre je jezelf ziet in je huidige werk gericht op de toekomst.
Stelling:

“De echte ontdekkingsreiziger zoekt niet alleen naar nieuwe landschappen maar verlangt ook te leren kijken met nieuwe ogen.” M. Proust

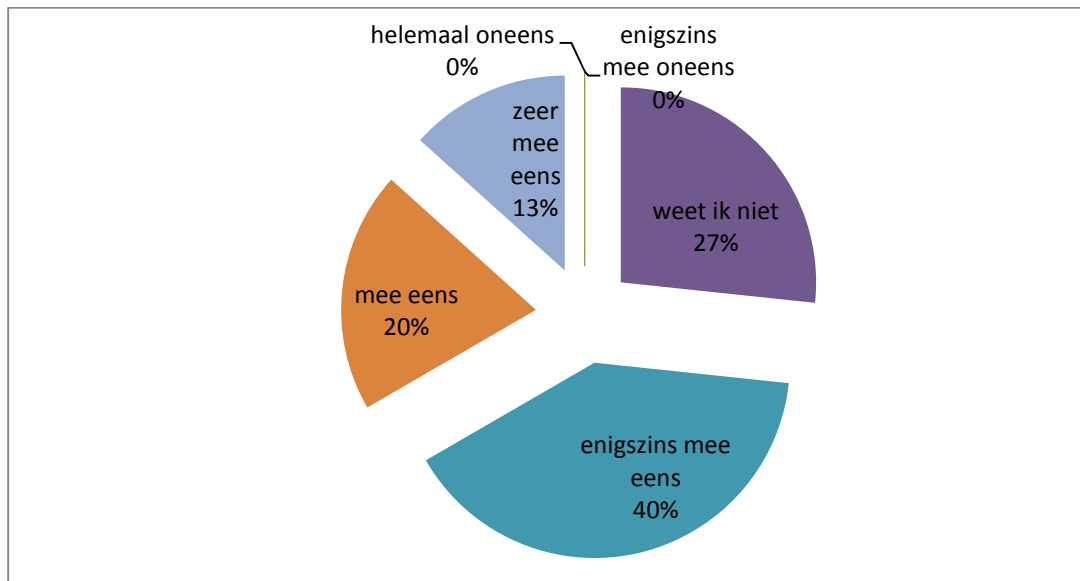
Vraag 11) Ik weet welke ondersteuning ik kan krijgen van mijn teamleider bij mijn ontwikkelplan



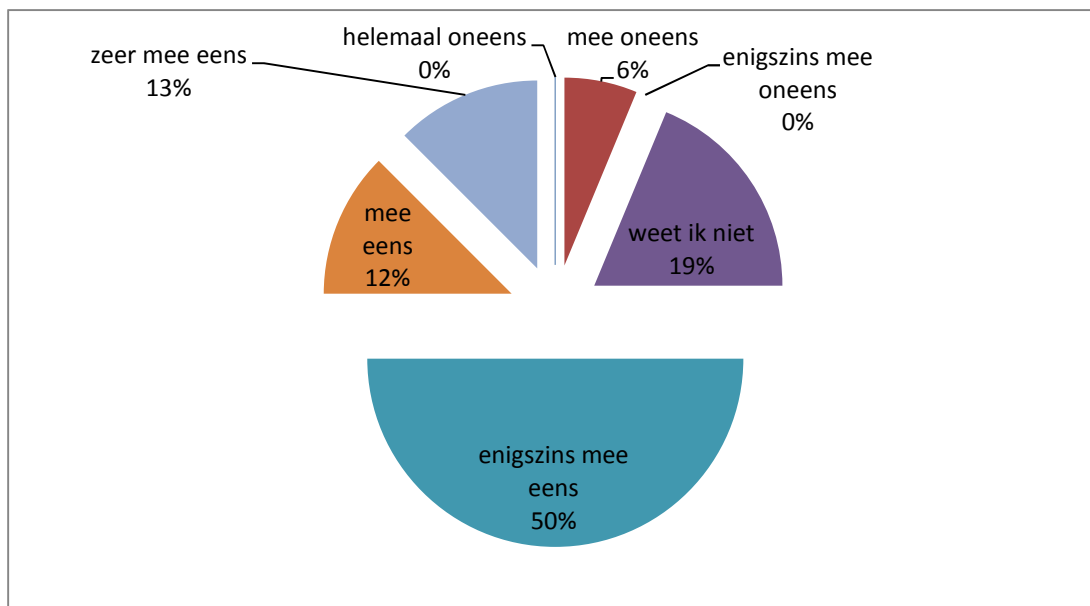
Vraag 12) Mijn collega's inspireren mij



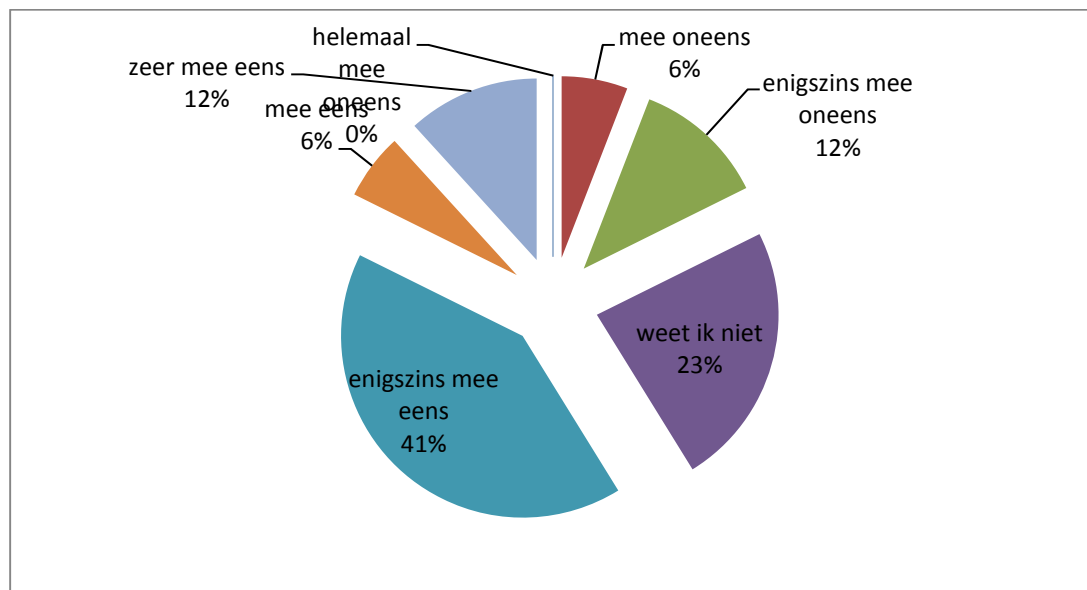
Vraag 13) Adaptief onderwijs geeft mij genoeg handvatten om mijn idealen met leerlingen te verwezenlijken.



Vraag 14) Ik heb vernieuwende ideeën



Vraag 15) Samen met één of meerdere collega's heb ik vernieuwende ideeën die ik zou willen vormgeven in mijn team.



Vraag 16) Kun je aangeven, als je aan vernieuwing denkt, rond welk thema dat is?

Thema vernieuwingen:

Kans van slagen 1 -8
1= weinig

8= heel veel kans van slagen

Taalonderwijs opzetten	6
Taalonderwijs	4
Taalonderwijs	6
Goed lees onderwijs	6
Samenwerken op verschillende niveaus en leeftijden	4
Onderwijsinhoudelijk	8
Organisatorisch	8
Meer kennis rond psycho/neurologische problematiek behorende bij handicap en hersenletsel op een rijtje- kennis borgen in een map	8 (tijd, volgend jaar?)
Problemen in executieve functies zoals aandacht, geheugen, planmatig handelen en inzicht	8 (tijd, volgend jaar?)
Handicap-functieverlies, acceptatie, verwerking, hoe ga je ermee om etc.	6
Emotionele ontwikkeling kinderen	4
Sociaal emotionele vorming-bovenbouw	6/7
Kunst en cultuur	6
Creativiteit-werkgroep	6/7
Creatief gebied	4
Creativiteit, gebeurt al mag wekelijks	5
Invulling therapeuten-> effectieve leertijd (met name logopedie)	4
Mondgewoonten	6

Overzicht van de ingevulde antwoorden

Figuur 7

	Helema al mee oneens	Mee oneens	Enigszins mee oneens	Weet ik niet	Enigszins mee eens	Mee eens	Zeer mee eens
Vraag 1				8%	15%	8%	69%
Vraag 3		6%	12%		19%	50%	13%
Vraag 4		7%		7%	13%	40%	13%
Vraag 5		6%		19%	56%	19%	

	Helema al mee oneens	Mee oneens	Enigszins mee oneens	Weet ik niet	Enigszins mee eens	Mee eens	Zeer mee eens
Vraag 6			6%	6%		38%	50%
Vraag 7			7%	27%	46%	13%	7%
Vraag 8		13%	27%		27%	27%	6%
Vraag 9			7%		31%	54%	8%
Vraag 10			14%	7%	43%	36%	7%

	Helema al mee oneens	Mee oneens	Enigszins mee oneens	Weet ik niet	Enigszins mee eens	Mee eens	Zeer mee eens
Vraag 11			14%	50%	22%	14%	
Vraag 12					57%	36%	7%
Vraag 13				22%	43%	21%	14%
Vraag 14		7%		20%	47%	13%	13%
Vraag 15		7%	15%	7%	50%	7%	14%

Bijlage V , Groepsinterview, vragen-formulier

Agenda teamvergadering Stroom 1

Onderwerp: Enquête - kernkwaliteiten in ontwikkeling

Kernkwaliteiten

We hebben een kleurrijk team! Daadkracht, behulpzaam zijn en betrokkenheid scoren het hoogst.

94% van de teamleden kent haar eigen kwaliteiten

25% van de teamleden kent elkaars kwaliteiten niet

1) Op welke wijze kunnen we meer kennis nemen van elkaars kwaliteiten?

Ontwikkelvragen

88% van de teamleden geeft aan positief te zijn om zich verder te ontwikkelen op een bepaald thema.

27% van de teamleden geeft aan niet te weten hoe die ontwikkelplannen vorm te geven.

40% van de teamleden geven aan de individuele ontwikkelbehoefte niet uit te spreken aan collega's.

64% van de teamleden geeft aan niet te weten welke ondersteuning ze kunnen krijgen van de teamleider.

2) Welke rol kun je zelf innemen in je ontwikkelbehoefte en wat kan de school (teamleider of de organisatie) daarin betekenen?

Persoonlijk:

School:

3) Welke verschillen kun je aangeven tussen persoonlijke ontwikkeling en vakinhoudelijke ontwikkeling?

Persoonlijk:

Vakinhoudelijk:

Loopbaan in de toekomst

100% van de teamleden is in meer of mindere mate geïnspireerd door collega's! ☺

73% van de teamleden geeft aan in meer of mindere mate vernieuwende ideeën te hebben en 71% van de teamleden geeft aan dit samen met collega's vorm te willen geven.

4) Op welke manier kunnen we vernieuwende ideeën bij elkaar brengen en samen vorm geven?

Eventuele andere op- en aanmerkingen:

Bijlage VI, Uitwerking het groepsinterview- vragen formulier

Uitwerking groepsinterview;

Vragen rond de thema's :

Kernkwaliteiten (vraag 1)

Ontwikkelvragen (vraag 2 en 3)

Loopbaan in de toekomst (vraag 4)

1) Op welke wijze kunnen we meer kennis nemen van elkaars kwaliteiten?

Antwoorden

-Dit wordt wel gedaan via teambuildingsactiviteiten, presentaties en delen van aspecten waar je trots op bent

-Veel bij elkaar, ook af en toe kijken

-Kijkje in elkaars keuken

-Groepsdoorbrekend werken

-Casus in vergadering

-Tijdens vergaderingen elkaar dingen laten zien

-Transparant, minder vanuit eigen eiland opereren

-Meer teamvergaderingen

-Door ze te inventariseren en uit te wisselen in groepen

-Video-opnames-> teamteaching

-Elkaar bevragen

-Bij elkaar kijken

-Presentaties geven

-Kijkje in elkaars keuken, Vertel eens over wat je écht goed kunt, leuk vind aan het onderwijs, waar je passie ligt. Wat je graag nog wilt leren. Vertel dat eens in het team!

- 2) Welke rol kun je zelf innemen in je ontwikkelbehoefte en wat kan de school (teamleider of de organisatie daarin betekenen?

Antwoorden

Persoonlijk:

- Even wat meer uit de kast halen om ook echt laatste puntjes op de i te zetten (stage/scriptie)
- Achter dingen aan gaan en er wat mee doen
- Meer tijd om mij ergens in te verdiepen
- Schop onder m'n kont
- Aangeven wat je wensen zijn
- Brochures doornemen wat mogelijkheden zijn
- Literatuur opzoeken
- Gestopt met vragen naar bijscholing werd tegengehouden doordat het niet paste binnen het school-teamontwikkelplan o.i.d.

School:

- Ruimte bieden om het geleerde ook toe te kunnen passen
- Meedenken, aanleveren
- Minder veranderingen (Citrix, IHP, e.d.) waar veel tijd in gaat zitten of dit over langere periode uitsmeren
- Iets leuks aanbieden; mogelijkheden van leuke opleidingen 'op maat'.
- Ideeën aanbieden
- Aangeven van mogelijkheden/behoefte voor de school
- Binnen ontwikkelgesprekken, wensen, vragen met elkaar bespreken
- Meer kennis van de AB in school halen, workshops laten geven- studiedag laten verzorgen, zó interessant!! Er is zoveel kennis maar komt niet los.
- Bijscholing stimuleren

- 3) Welke verschillen kun je aangeven tussen persoonlijke ontwikkeling en vakinhoudelijke ontwikkeling?

Antwoorden

Persoonlijk:

- Heeft te maken met het individu in de context, vaardigheden
- Waar je zelf tegen aan loopt, met name gedrag van leerlingen
- Manier van communiceren met collega's, hoe stel je je op?
- Persoonlijke ontwikkeling, zie ik voor mezelf als waardevol. Iets waar je van groeit. Iets wat jou op een hoger level zet.
- Ontwikkeling in je hele "mens zijn" wat doorgaat in je werk, op school met collega's en kinderen
- Meer kennis
- Persoonlijk en vakinhoudelijk hebben veel raakvlakken
- Op persoonlijk vlak ben ik enorm gegroeid. Heb het heft in handen genomen en ben me in de privé-sfeer enorm gaan ontwikkelen

Vakinhoudelijk

- Heeft te maken met kennis en kundigheid
- Veel doen
- Lezen
- Orthopedagogiek/opleiding
- Gericht op het onderwijs, op een bepaald vakgebied. Bijv. scholing: hoe ga je met leerlingen om met de rekendidactiek, om te leren klokijken- geldrekenen etc.
- Gericht op de schoolse vakken en vaardigheden
- Door studie/so studie/orthopedagogiek UVA en studiedagen en ervaring ben ik enorm ontwikkeld de afgelopen jaren. Maar er had meer ingezet door meer bijscholing. Heb een enorme drang tot

ontwikkelen in me. Maar het komt er niet uit door 1 tegenwerkende MT en 2 zwangerschappen. Maar nu ben ik er nog steeds helemaal klaar voor. Wacht met smart acties n.a.v. dit onderzoek af.

4) Op welke manier kunnen we vernieuwende ideeën bij elkaar brengen en samen vorm geven?

Antwoorden

- In het delen op vergaderingen waar je trots op bent, wat goed gaat, dit presenteren /aan elkaar laten zien (zoals presentatie collega in discipline vergadering)
- O.a. door crea-wisselingen. Ook door middel van workshops (bijv. Heliomare breed) waarin je je ook op allerlei gebieden kan opgeven/inschrijven
- Op mijn vorige school werden schoolbreed crea/sport/kunst projecten gedaan. Iedereen deed datgene waar ie goed in was.
- AB workshops
- Door middel van een werkgroep, zo zie ik dat bijv. bij de kunstcommissie. Nu zijn we bezig met een kist voor media-educatie. Deze kist moet gaan groeien met lesideeën van elkaar.
- In gesprek met de betrokken collega's
- Samen "dezelfde taal" gaan spreken
- Ideeën uitwerken/uitvoeren
- Werkvorm van de studiedag; elkaar informeren. Mini-presentaties geven. Waar willen we echt mee verder? Waar willen we allemaal wat mee? Waar komen de ideeën vandaan? Wat is de achterliggende gedachte? Onvrede over iets? Over wat?
- Elkaar vertellen wat we zo goed vinden in elkaars onderwijs. Elkaar "interviewen" oftewel bomen met elkaar. Bomen is goed, dat inspireert!
- Droomworkshop; waar je dromen over gaan wat betreft onderwijs. Wat als regels, belemmeringen, beperkingen wegvallen in je leven, wat zou je dan doen, wat zou je graag willen doen in het onderwijs?

Bijlage VII, Uitwerking reactie focusgroep

Uitwerking focusgroep

Wat verwachten jullie van teamleider?

Kernkwaliteiten en uitwisseling van elkaars kwaliteiten

- Eva zoekt uit; uitgever kernkwaliteitenspel om samen het kaartspel te kunnen spelen, bijv. de eerste 10 minuten van een vergadering.
- Presentaties van kennis/kernkwaliteiten maar wel voor heel stroom 1
- Stroomdoorbrekend
- Intervisie
- Wisselen van groep organiseren
- Kijkje in elkaars keuken organiseren
- Wanneer je elkaar kent die kernkwadranten van elkaar benoemen, reflectie en feedback aan elkaar geven
- Positief en negatief teruggeven aan medewerkers -> benoemen
- Waar zijn de POP gesprekken- luisteren is zo belangrijk
- Casus vergadering, minder vanuit eigen eiland werken

Ontwikkeling

Wat kan de teamleider betekenen als het gaat om ontwikkeling, zowel professioneel als gezamenlijk als team?

- Stimuleren stroombreed werken
- Borgen van stroombreed werken
- Van stroombreed naar schoolbreed
- AB workshops in school halen
- Persoonlijke ontwikkeling stimuleren op onderwijs gebied zodat anderen hier ook van kunnen profiteren
- Leren luisteren naar elkaar -> naar leerlingen -> bijv. door cursus/presentatie door een deskundige
- Wat betekent een handicap voor een kind, verwerking in een werkgroep om een kind heen met alle disciplines
- Specialiseren in deel van je vakgebied (van logo) en bij die kinderen veel bereiken
- Intern begeleider – map samenstellen handicaps – pedagogisch- didactische consequenties
- Leerkrachten en therapeuten die samenwerking in een groep wat bijvoorbeeld echt nodig is (interdisciplinair) Bijvoorbeeld fonemisch bewustzijn aanvankelijk lezen in combinatie met logopedist

Loopbaan in de toekomst

Wat hebben jullie nodig van de teamleider als het gaat om vernieuwende ideeën bij elkaar brengen?

- Mogelijkheden om ideeën te uiten bijv. intervisievergaderingen
- Elkaar in vergaderingen inlichten of presenteren wat heel goed gaat, waar je van geniet in je werk
- Tijd en ruimte en bewaken en borgen
- Workshops aan elkaar geven over je eigen onderwijs kwaliteiten (op een studiedag)
- Ruimtekisten in stroom 1! Begeleiden, werkgroep maken
- Helikopterview van plannings, dat het niet tegelijk ophoopt
- Zorgdragen voor bescherming- team overbelasting.
- Inzicht in groepen houden door bijv. groepsbespreking bij te wonen en zo in een persoonlijk gesprek met collega's vragen of er behoefte is
ja-> gesprek, nee-> ook goed
- Teamsignalering bij overbelasting

Bijlage VIII, Overzicht conclusies vanuit de enquête

Conclusies vanuit de enquête:

Vraag 1; *'Ik ken mijn eigen kwaliteiten in het team waar ik deel van uitmaak'*

94% - positief

6% - weet ik niet

Vraag 2; *Noem 3 kernkwaliteiten van jezelf- en zet deze in de kernkwadranten 1-2-3- (zie uitwerking bijlage IV).*

Meest voorkomende kernkwaliteiten:

Kernkwaliteit en uitgewerkte kwadrant

Daadkracht	5x
Betrokken	3x
Kritisch- empathisch-betrouwbaar-autonoom-toegewijd, spontaniteit- efficiënt-relativeringsvermogen-flexibel-orderend	2x

Vraag 3; *"Ik ervaar dat ik mijn kernkwaliteiten kan benutten in mijn huidige werkzaamheden"*

82% -positief

18% -negatief

Vraag 4; *"Naast het werk voor mijn leerlingen kan ik mijn kernkwaliteiten ook schoolbreed kwijt"*

66% - positief

27% - negatief

7% - weet ik niet

Vraag 5; *"Ik ben op de hoogte van de kernkwaliteiten van mijn collega's"*

75%- positief

6% - negatief

19%- weet ik niet

Conclusies vanuit de enquête:

Vraag 6; *"Ik zou me op een bepaald thema verder willen ontwikkelen"*

88% -positief

6% -negatief

6% -weet ik niet

Vraag 7; *"Ik weet hoe ik mijn eigen ontwikkelingsplannen kan vormgeven"*

66% -positief

7% -negatief
27% -weet ik niet

Vraag 8; *"Ik spreek mijn ontwikkelbehoefte als ik die heb uit naar mijn collega's"*

56% -positief
44% -negatief
0% -weet ik niet

Vraag 9; *"Ik zoek collega's op als ik mijn eigen gedrag wil reflecteren"*

93% -positief
7% -negatief
0% -weet ik niet

Vraag 10; *"Ik zoek altijd dezelfde collega's op als ik mijn eigen gedrag wil reflecteren"*

86% -positief
14% -negatief

Vraag 11; *"Ik weet welke ondersteuning ik kan krijgen van mijn teamleider bij mijn ontwikkelplan"*

36% -positief
14% -negatief
50% -weet ik niet

Vraag 12; *"Mijn collega's inspireren mij",*

100% -positief

Vraag 13; *"Adaptief onderwijs geeft mij genoeg handvatten om mijn idealen met leerlingen te verwezenlijken"*

78% -positief
0% -negatief
22% -weet ik niet

Vraag 14; *"Ik heb vernieuwende ideeën"*

73% -positief
7% -negatief
20% -weet ik niet

Vraag 15 *"Samen met één of meerdere collega's heb ik vernieuwende ideeën"*

71% -positief
22% -negatief
7% -weet ik niet