

Samen onderweg

Een onderzoek naar het vormgeven van eigenaarschap binnen een professionele leergemeenschap.



S. Hooimeijer, 3109941

Afstudeerrichting begeleiden

Master EN, Fontys OSO

14-8-2018

Begeleider: W. Vonck

Inhoud

Samenvatting	3
Hoofdstuk 1 - Introductie	4
1.1 Inleiding	4
1.2 Motivatie	4
1.3 Context	4
1.4 Aanleiding	5
1.5 Invalshoeken	5
1.6 Doel	5
1.7 Noodzaak van het onderzoek	5
1.8 Onderzoeksvraag	6
Hoofdstuk 2 - Theoretisch kader	7
2.1 De professionele leergemeenschap	7
2.1.1 Het nut van een professionele leergemeenschap	7
2.1.2 Ontwikkelen van een professionele leergemeenschap	7
2.1.3 Betekenis voor de praktijk	8
2.2 De leerkracht als professional	8
2.2.1 Mentale modellen	8
2.2.2 Reflectie	9
2.2.3 De leerkracht in contact met collega's	9
2.2.4 Betekenis voor de praktijk	9
2.3 Eigenaarschap	10
2.3.1 Eigenaarschap van de leerkracht binnen de organisatie	10
2.3.2 Eigenaarschap is actie	10
2.3.3 Betekenis voor de praktijk	11
2.4 Leiding geven aan lerende professionals	11
2.4.1 Houding van de leidinggevende	11
2.4.2 Betekenis voor de praktijk	12
2.5 Samenvatting	12
Hoofdstuk 3 - Onderzoeksmethodologie	13
3.1 Onderzoeksdoel	13
3.2 Onderzoeksparadigma en onderzoeksvorm	13
3.3 Instrumenten en respondenten	14
3.3.1 Instrumenten	14
3.3.2 Respondenten	16
3.4 Onderzoeksproces	16
3.4.1 Ethiek	16
3.4.2 Betrouwbaarheid en validiteit	17
3.5 Interventie	17

Hoofdstuk 4 - Data-analyse en resultaten	19
4.1 Deelvraag 1	19
4.1.1 Interview respondenten	19
4.1.2 Interview directeur	20
4.1.3 Vragenlijst 'Onderweg naar een professionele leergemeenschap'	20
4.2 Deelvraag 2	21
4.2.1 Focusgroep interventieweek 3, ondersteund door beelden	21
4.2.2 Vragenlijst 'Onderweg naar een professionele leergemeenschap'	22
4.2.3 Interview respondenten	23
4.4 Deelvraag 3	24
4.3.1 Focusgroep interventieweek 6, ondersteund door beelden	24
4.3.2 Vragenlijst 'Onderweg naar een professionele leergemeenschap'	25
4.3.3 Interview directeur	26
Hoofdstuk 5 - Conclusie	27
5.1 Antwoord op de onderzoeksvraag.....	27
5.2 Antwoord op de deelvragen	27
5.2.1 Deelvraag 1.....	27
5.2.2 Deelvraag 2.....	28
5.2.3 Deelvraag 3.....	28
5.3 Aanbevelingen	28
5.4 Discussie	29
Bronvermelding.....	31
Bijlagen.....	32
Inhoud.....	32
Bijlage 1 - Interview voorafgaand aan de interventie.....	33
Bijlage 2 - Codering interview voorafgaand aan de interventie	37
Bijlage 3 – Interviews met de directeur	43
Bijlage 4 - Interventie.....	44
Bijlage 5 - Presentatie van de interventie	48
Bijlage 6 - Actiekaart	51
Bijlage 7 - Logboek.....	52
Bijlage 8 - Focusgroep interventieweek 3.....	56
Bijlage 9 - Focusgroep interventieweek 6.....	60
Bijlage 10 - Vragenlijst 'Onderweg naar een professionele leergemeenschap'	64
Bijlage 11 - Verwerken van de vragenlijst.....	66
Bijlage 13 - Codering interview na afloop van de interventie.....	71
Bijlage 14 - Bord in de personeelskamer	72

Samenvatting

Na een zeer kritische inspectierapportage in 2017 werd duidelijk dat het didactisch handelen van leerkrachten op het kindcentrum waar ik werk verbetering behoeft.

Dit onderzoek gaat over wat ervoor nodig is om de leerkracht in beweging te brengen en aan te zetten tot eigenaarschap. Daarbij wordt gekeken naar het samenwerken van de leerkrachten in een professionele leergemeenschap.

Daartoe is het belangrijk dat iedere leerkracht in beweging komt en eigenaarschap toont. Ik heb de volgende onderzoeksvraag opgesteld:

Wat is er in de dagelijkse praktijk aan individueel en gezamenlijk handelen nodig om de professionele leergemeenschap van het kindcentrum door te ontwikkelen en op een hoger niveau te brengen?

Gedurende een periode van zes weken heeft er een interventie plaatsgevonden waarbij het team heeft samengewerkt aan vaardigheden die horen binnen een professionele leergemeenschap. Daarbij is aandacht besteed aan aspecten die het eigenaarschap in beweging kunnen zetten. De interventie is samengesteld vanuit inzichten verkregen vanuit het theoretisch onderzoek.

Via interviews en gesprekken is achterhaald wat de leerkrachten helpt bij het veranderen van hun gedrag.

Door gebruik te maken van een actiekaart waarop de leerkracht wekelijks een eigen, haalbaar doel bepaalde, werd het eenvoudiger meer eigenaarschap te tonen. De ervaringen werden gedeeld met collega's.

Dit heeft geleid tot een grotere bewustwording van de leerkrachten in hun eigen denken en handelen.

Hoofdstuk 1 - Introductie

1.1 Inleiding

Zowel een analyse van de PO-raad in 2016 als een inspectierapportage in 2017 hebben duidelijk gemaakt dat de didactische vaardigheden van leerkrachten nog verbeterd kunnen worden op kindcentrum J te Z. (Vanwege de anonimiteit zijn beide verslagen niet officieel opgenomen als bron in dit onderzoek, desgewenst op te vragen bij de onderzoeker).

‘Om de kwaliteitsrisico’s effectief aan te pakken is een doelgericht en operationeel verbeterplan nodig waarin de nadruk zou moeten liggen op de teambrede ontwikkeling van leerkrachтоваardigheden op het gebied van het pedagogisch-didactisch handelen’ (PO-raad, 2016).

Hoe ondersteun ik als leidinggevende de ontwikkeling richting een professionele leergemeenschap, waarbij het team van en met elkaar leert, wat uiteindelijk ook de individuele leerkracht in ontwikkeling brengt ten behoeve van het leren van leerlingen?

Werken in een professionele leergemeenschap doorbreekt het ‘ieder voor zich in de eigen klas’ en vergroot de betrokkenheid van de leerkracht bij de school (Verbiest, 2016).

De professionaliteit van de leerkracht is de sleutelfactor tot het realiseren van goed onderwijs (Onderwijsraad, 2013).

Een eerste stap tot verbetering is gezet door de invoer van wekelijks overleg waarin afspraken worden gemaakt over het didactisch handelen. De transfer van wat besproken is het wekelijks overleg richting de klas is nog niet in alle groepen en bij alle leerkrachten blijvend zichtbaar.

1.2 Motivatie

In plaats van externe, soms onveranderlijke factoren de schuld te geven van de onvoldoende leeropbrengsten, geeft het mij energie om te kijken naar wat wel binnen de mogelijkheden en invloedssfeer ligt. Dat is het veranderen van het leerkrachtgedrag zodat er effectiever les wordt gegeven waardoor de leerling uiteindelijk meer leert.

In zijn boek ‘Leren zichtbaar maken’ omschrijft Hattie (2015) de leerkrachten als ‘hoofdrolspeleers in het onderwijsproces’. Eerst leren de leerkrachten, dan pas kunnen de leerlingen leren, aldus Verbiest (2016).

Die uitspraken zetten iets bij mij in werking. Ik voel de urgentie en ook de verantwoordelijkheid om het onderwijs aan de leerlingen te verbeteren. Ik realiseer me dat ik alleen de verandering die leidt tot verbetering niet kan bewerkstellingen. Dit vraagt om een gezamenlijke aanpak.

1.3 Context

De directeur heeft de teamvergaderingen afgeschaft en dit schooljaar de vergadervorm ‘werkoverleg’ ingevoerd. Hij heeft zich hierbij gebaseerd op de theorie van Hargreaves & Fullan (2013) over professioneel kapitaal waarin zij stellen dat je met en van elkaar meer leert dan alleen. Het werkoverleg houdt in dat op twee momenten per week gedurende 30 minuten een praktijk georiënteerd overleg is waarbij leerkrachten gelegenheid krijgen met en van elkaar te leren. Iedere leerkracht woont wekelijks één van deze momenten bij. Directie of leerkrachten met bepaalde expertise in een vakgebied geven uitleg over onderwijsinhoudelijke onderwerpen.

Het doel van het werkoverleg is om verdieping in het vak aan te brengen en de werkwijze in de klas onderling af te stemmen. Er worden afspraken gemaakt wat de besproken informatie dan betekent voor het pedagogisch of didactisch handelen van de leerkracht.

1.4 Aanleiding

Tijdens frequente klassenbezoeken signaleer ik dat het mensen niet altijd lukt om de gemaakte afspraken handen en voeten te geven in hun eigen klas.

Tijdens het werkoverleg geven leerkrachten ook zelf aan soms met een afspraak te worstelen om deze goed te implementeren in het eigen dagelijks handelen. In overleg met de directeur en de intern begeleider constateren we dat de vertaling van werkoverleg naar de situatie in het klaslokaal aandacht behoeft, dit gaat kennelijk niet vanzelf.

Dit roept bij mij vragen op. Zien de leerkrachten de noodzaak van het veranderen en daarmee verbeteren van het eigen leerkrachthandelen wat leidt tot een hogere onderwijskwaliteit? Wat maakt dat het niet lukt om bepaalde belemmeringen in verandering van het leerkrachtgedrag te overwinnen? Hoe kun je het team gebruiken om met elkaar succesvol te werken aan kwaliteitsverbetering van het onderwijs waarbij iedere leerkracht in beweging komt?

1.5 Invalshoeken

Voor dit onderzoek ben ik uitgegaan van drie kernbegrippen: de professionele leergemeenschap, eigenaarschap en de leerkracht als professional.

De leerkracht heeft als taak om zo goed mogelijk onderwijs te bieden aan de leerlingen. De leerkracht werkt daarin samen met andere professionals. In een professionele leergemeenschap heerst een cultuur van samen werken en leren van professionals wat een positieve invloed heeft op de effectiviteit van de school (Verbiest, 2016). Een leerkracht in een professionele leergemeenschap is bezig met de eigen ontwikkeling, in overleg met collega's, en reflecteert kritisch op het eigen handelen. Eigenaarschap is onlosmakelijk verbonden met een lerende organisatie, omdat het de leerkracht bekijkt als een professional (Loeffen & Springer, 2009). Het eigenaarschap is wat de leerkracht in beweging zet.

1.6 Doel

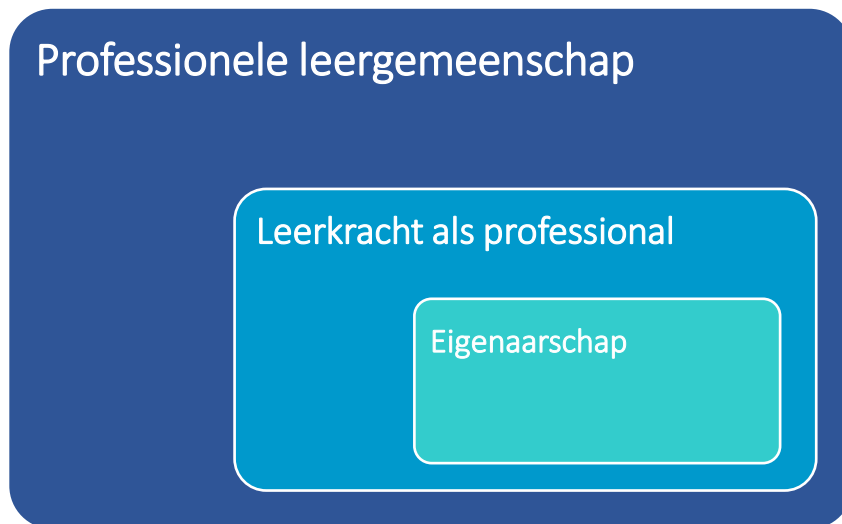
Door in gezamenlijkheid te werken aan het vergroten van eigenaarschap, kunnen de leerkrachten hun vaardigheden als professional vergroten waardoor de leerlingen beter onderwijs genieten. Met dit onderzoek lever ik een bijdrage aan het doorontwikkelen van de professionele leergemeenschap op kindcentrum J. te Z. Ik kies bewust voor de term doorontwikkelen, de term ontwikkelen klinkt teveel als het opstarten van iets wat er nog niet is.

1.7 Noodzaak van het onderzoek

Het bestaansrecht van een school is het stimuleren van de ontwikkeling van leerlingen. De leerkracht heeft daarin een belangrijke positie. Een professionele leergemeenschap is de vorm waarin leerkrachten samen werken om tot verbetering te komen. Wat vraagt dat van mensen? Hoe komen zij in beweging? Daarover is mij weinig bekend.

Als leidinggevende wil ik onderzoeken wat mensen in beweging brengt, en welke toegevoegde waarde de leidinggevende daar in kan betekenen. Voor verdieping en onderlinge verbinding van de gekozen invalshoeken wordt literatuuronderzoek gedaan. In hoofdstuk 2 worden de invalshoeken verder uitgewerkt.

Het model laat zien in welke verhouding de invalshoeken tot elkaar staan.



Figuur 1. Invalshoeken in onderlinge relatie (Hooimeijer, 2018)

1.8 Onderzoeksvraag

Wat is er in de dagelijkse praktijk aan individueel en gezamenlijk handelen nodig om de professionele leergemeenschap van het kindcentrum door te ontwikkelen en op een hoger niveau te brengen?

In dit praktijkgericht onderzoek worden de stappen omschreven die in dit onderzoek zijn gedaan: het onderzoek naar wat mensen 'beweegt', de interventie zelf en ten slotte het effect van die interventie. Deze stappen zijn onderzocht vanuit de volgende deelvragen.

1. Wat hebben leerkrachten nodig en om te eigenaarschap ontwikkelen, zodat zij overgaan tot actie, tot (anders) handelen?
2. Wat is het effect van de interventie op het meer inzetten van eigenaarschap van leerkrachten?
3. In hoeverre heeft de interventie effect op de doorontwikkeling van de professionele leergemeenschap op het kindcentrum?

Hoofdstuk 2 - Theoretisch kader

In dit hoofdstuk breng ik de gekozen invalshoeken van dit onderzoek verder in kaart. Ik onderzoek onderlinge verbanden en maak aan het einde van iedere paragraaf een koppeling naar de praktijk. Eerst wordt het begrip professionele leergemeenschap verkend. Daarna wordt gekeken wat het vak leerkracht betekent. Vervolgens wordt eigenaarschap in verband gebracht met de leerkracht en de organisatie. Tot slot wordt onderzocht wat de rol van de leidinggevende is binnen de professionele leergemeenschap.

2.1 De professionele leergemeenschap

In deze paragraaf onderzoek ik het concept professionele leergemeenschap. Het geeft antwoord op de vraag waarom men met een professionele leergemeenschap zou moeten werken. Ook wordt onderzocht hoe je een professionele leergemeenschap ontwikkelt. In de laatste paragraaf wordt omschreven wat dit betekent voor mijn praktijk.

2.1.1 Het nut van een professionele leergemeenschap

Op school ben je ieder verantwoordelijk voor je eigen taak of groep dat schooljaar, maar met elkaar ben je verantwoordelijk voor acht jaar onderwijs aan een leerling. Dat vraagt om samenwerking. Wat maakt dat sommige teams beter presteren dan andere teams? Naar een antwoord deze vraag is veel onderzoek gedaan. Senge (1992) sprak ruim twintig jaar geleden al over teamleren waarmee hij omschrijft dat leerkrachten samen werken en daardoor leren van en met elkaar, wat leidt tot beter onderwijs.

Verbiest (2016) heeft het over een professionele leergemeenschap. Hij ziet een professionele leergemeenschap als een groep professionals die individueel en samen leren ter verbetering van het onderwijs aan de leerlingen.

Een belangrijk aspect van de professionele leergemeenschap is dus het samen werken van collega's. Leren op het werk vindt voornamelijk plaats in interactie met anderen (Bolhuis, 2016). Leren is een collectief proces dat plaatsvindt in en door interactie met anderen (Wierdsma & Swieringa, 2017). De kwaliteit en kwantiteit van sociale interacties en de relaties tussen mensen bepaalt in hoeverre men toegang heeft tot elkaars kennis en informatie (Hargreaves & Fullan, 2013).

2.1.2 Ontwikkelen van een professionele leergemeenschap

Het leren van een individu hoeft niet te betekenen dat de organisatie leert, maar andersom kan een organisatie niet leren zonder dat de individuen leren (Wierdsma & Swieringa, 2017). De ontwikkeling van een organisatie verloopt via de leden van de organisatie. Het individu is onlosmakelijk verbonden met de organisatie. Van goede ideeën worden mensen enthousiast, maar nog beter werkt het als je samen met anderen aan de slag gaat om plannen uit te voeren en samen te leren van de fouten (Hargreaves & Fullan, 2013).

Het ontwikkelen van de gespreksvorm dialoog, waarbij men leert om gezamenlijk te denken zonder daarbij de eigen oordelen mee te nemen, is de basis van teamleren (Senge, 1992).

Een dialoog zoekt niet naar overeenstemming maar naar bredere opvatting van zaken. In een dialoog komen de gesprekspartners gezamenlijk tot iets nieuws (Bohm, 2018). Met elkaar probeer je de complexe situatie beter te begrijpen dan een persoon alleen kan.

De waarde van dialoog is dat juist het verschil tussen de personen het aanknopingspunt is (Van den Berg, 2011). Vanuit deze verschillen wordt gezocht naar een oplossing.

We hebben elkaar nodig om betere luisteraars te worden (Kramer, 2014). Met elkaar spreken betekent ook naar elkaar luisteren. We luisteren echter vaker naar wat we al weten, naar feiten en meningen die ons goed uitkomen, ook wel downloaden genoemd. Informatie die niet past wordt genegeerd (De Roode, 2010).

Een belangrijk aspect binnen een professionele leergemeenschap is samen werken aan hetzelfde doel. De organisatie heeft een richting nodig waarheen zij zich kan bewegen. Dit betekent samen zoeken naar gemeenschappelijke toekomstbeelden (Senge, 1992).

Als groepen een gemeenschappelijk doel hebben, leren ze meer (Hargreaves & Fullan, 2013). Hart (2015) spreekt over de bedoeling, die werkt als een uitgangspunt voor een organisatie. Iedere keuze die men maakt, hoort te passen bij de bedoeling.

2.1.3 Betekenis voor de praktijk

Een professionele leergemeenschap kenmerkt zich door samenwerkende leden die met elkaar het onderwijs willen verbeteren en voortdurend met elkaar daarover in dialoog zijn. Ik zie in mijn praktijk inzet van leerkrachten, gericht op het verbeteren van de situatie in de eigen klas. De onderlinge gesprekken zijn vooral het ventileren van eigen ideeën of standpunten, in plaats van een open dialoog. Er wordt weinig gebruik gemaakt van elkaars kennis en kwaliteiten. Het bewustzijn dat je elkaar nodig hebt om te leren en jezelf als leerkracht verder te ontwikkelen, lijkt onvoldoende aanwezig. Dat biedt mogelijkheden voor de interventie. Hoe verhoog je het bewuste denken en handelen van de leerkracht, wat voorafgaat aan leren? Het is belangrijk de term 'professionele leergemeenschap' te introduceren zodat men een beeld krijgt welke richting dit onderzoek opgaat.

2.2 De leerkracht als professional

In deze paragraaf onderzoek ik de complexiteit van het beroep leerkracht. Ik omschrijf welke elementen of vaardigheden de leerkracht helpen in het uitvoeren van het werk. Daarbij leg ik de relatie met de collega's in de organisatie. Deze paragraaf sluit af met een samenvatting die richting geeft voor het onderzoek en de praktijk.

2.2.1 Mentale modellen

Het handelen van de leerkracht wordt gestuurd door praktische kennis die is opgedaan door ervaring (Verbiest, 2016). De eerdere ervaringen van de leerkracht vormen een mentaal model. Een mentaal model is de wijze waarop je de wereld waarneemt en betekenis geeft aan wat je ziet, gekoppeld aan eerder opgedane kennis, overtuigingen en visie (Senge, 1992).

Kelchtermans (2012) spreekt over het persoonlijk interpretatiekader van de leerkracht. De leerkracht heeft door ervaringen een geheel aan beelden en opvattingen opgebouwd over hoe het werk het beste uitgevoerd moet worden. Alles wat je eerder hebt geleerd, is het filter waarmee je nieuwe ervaringen selecteert en het raamwerk waarin je nieuwe ervaringen een plekje geeft en ordent (Bolhuis, 2016).

Wil de leerkracht zijn zichtbare gedrag kunnen veranderen, zal hij betekenis moeten geven aan de verandering en de ruimte en tijd moeten krijgen om dat in de klas zelf tot uitvoer te brengen (Lauteslager, 2012). Het is het achterhalen van de eigen mentale modellen die het gedrag mede sturen. Nieuwe afspraken en regels leiden niet automatisch tot nieuw gedrag, omdat er geen werkelijke verandering heeft plaatsgevonden in het onderliggende mentale model van ieder individu. Van elkaar leren vraagt om het openen van onze eigen mentale modellen en die van de ander. (Jutten, 2016).

2.2.2 Reflectie

Leren en het eigen gedrag veranderen wordt mogelijk door het eigen mentale model te onderzoeken. Het eigen gedrag of de onderliggende mentale modellen beschouwen gebeurt via reflectie. Het mentale model wordt kritisch onderzocht (Senge, 1992).

Een professionele leerkracht probeert bij ieder besluit steeds wat hij doet in verband te brengen met waarom hij dit doet. (Onderwijsraad, 2013).

Reflectie is een vorm van afstand nemen en moet je leren (Bolhuis, 2016). Reflecteren kan zowel voor, tijdens als na het handelen, het lesgeven gebeuren. Als je kunt reflecteren op het handelen, wordt je beter in reflecteren tijdens het handelen (Hargreaves & Fullan, 2013).

Professionele ontwikkeling van de leerkracht vraagt om reflectie op het eigen handelen in dialoog met de collega's (Verbiest, 2016). Ook Kelchtermans (2012) koppelt het leren van de individuele leerkracht aan collega's. Door elkaar te bevragen krijgt ieder meer inzicht in zijn eigen handelen. Bolhuis (2016) benoemt het essentieel dat men open vragen stelt tijdens de reflectie. Het is niet alleen de eigen opvattingen en gedragingen, maar ook die van de ander tegen het licht houden. Door het tempo van het gesprek te vertragen ontstaat er ruimte voor reflectie (Kramer, 2014).

2.2.3 De leerkracht in contact met collega's

De professional in een lerende gemeenschap heeft goed zicht op zijn eigen waarden, overtuigingen en kennis en zoekt daarin het contact met de collega's. Het voeren van een dialoog is volgens de Onderwijsraad (2013) een belangrijk element voor het ontwikkelen van de eigen professionaliteit. Door met elkaar te overleggen over het werk kun je de kwaliteit van het werk verhogen en daarvan profiteren de leerlingen.

Een middel om in het eigen handelen ruimte te scheppen voor reflectie is door het toepassen van de kwaliteitscirkel van Deming. In de check-fase zit de pauze in het handelen, je controleert of de doelstelling is behaald.

Het is belangrijk is om de betekenissen met elkaar te delen om zo tot een gedeelde betekenis te komen (Wierdsma & Swieringa, 2017).

Collectief leren is gezamenlijk je zichtbare gedrag veranderen.

Dat zichtbare gedrag wordt gestuurd door ieders onderliggende mentale modellen.

Veranderingen in een collectief zijn daarom ook lastig, omdat ieder individu een persoonlijke betekenis geeft aan de verandering (Lauteslager, 2012).



Figuur 2. PDCA-cyclus

2.2.4 Betekenis voor de praktijk

Iedere leerkracht heeft mentale modellen en impliciete kennis die het gedrag en de keuzes in het dagelijks handelen sturen. Reflectie voor, tijdens of na het handelen is een belangrijk middel om achter de redenen van het eigen gedrag te komen. Door reflectie structureel toe te passen via de PDCA-cyclus, in gezamenlijke dialoog, werk je met elkaar aan het versterken van de kwaliteit van de professionele leergemeenschap.

Wat ik vooral merk, is dat men wel reflecteert op het eigen handelen, waarbij reflectie vooral terugblikken is en er acties aan verbinden voor de volgende keer. Het is meer gericht op anders doen, dan op echt onderzoeken welke mentale modellen ten grondslag liggen aan het handelen. Gedragsverandering vindt plaats op het niveau van overtuigingen. Daar zal reflectie over moeten gaan tijdens de interventie.

2.3 Eigenaarschap

In deze paragraaf wordt onderzocht wat eigenaarschap betekent voor een organisatie en voor een professional. Hoe ziet eigenaarschap eruit en welke factoren werken stimulerend? In de laatste paragraaf wordt omschreven wat de uitkomsten uit de theorie betekenen voor het onderzoek en de praktijk.

2.3.1 Eigenaarschap van de leerkracht binnen de organisatie

Eigenaarschap speelt een sleutelrol in het verbeteren van de kwaliteit van het onderwijs (Loeffen & Springer, 2009). Een leerkracht die betrokken is bij zijn werk, is belangrijk voor een school. Deze leerkracht zal zich willen inzetten voor goed onderwijs aan de leerlingen.

Hargreaves en Fullan (2013) omschrijven de term betrokkenheid als een combinatie van wilskracht en doelgerichtheid. De betrokkenheid en effectiviteit van de leerkracht nemen toe als ze werkzaam zijn in een ondersteunende schoolomgeving met ruimte voor eigen ontwikkeling.

Het is duidelijk dat eigenaarschap in een professionele leergemeenschap voor ontwikkeling kan zorgen. Er is in zo'n team een duidelijk gezamenlijk verantwoordelijkheidsbesef, maar dat kan niet bestaan zonder individueel eigenaarschap (Van der Haak, 2018).

2.3.2 Eigenaarschap is actie

De term verantwoordelijkheid lijkt het verschil te maken of iemand wel of geen eigenaarschap toont. Wijngaarden (2018) omschrijft eigenaarschap als keuzes maken die passen bij het doel wat je voor ogen hebt, maar ook de consequenties van die keuzes kunnen aanvaarden.

Eigenaarschap is vanuit betrokkenheid je verantwoordelijk voelen, die verantwoordelijk nemen én er een concrete actie aan verbinden (Van der Haak, 2018). Zonder actie is het geen eigenaarschap te noemen.

De kans dat de leerkracht eigenaarschap laat zien is het grootst als de doelen van het individu passen bij de doelen van de organisatie (Loeffen & Springer, 2009). Voor een professional is het prettig om te zien hoe zijn bijdrage meewerkt aan het bereiken van het grotere doel van de organisatie. Er is een visie, een idee waar de organisatie naartoe wil. Dit geeft een richting aan en helpt bij het maken van keuzes.

Je wordt tot eigenaarschap aangezet doordat je je met het onderwerp of het resultaat verbonden voelt (Wijngaarden, 2018). Hoe helderder en concreter het beeld dat je schept, hoe makkelijker het wordt om in beweging te komen. Van der Haak (2018) noemt dit het inzetten van je verbeeldingskracht. Er is een wens om het toekomstbeeld dat men voor ogen heeft waar te maken. Dat zorgt ervoor dat mensen tot handelen overgaan (Wierdsma & Swieringa, 2017).

Tussen de werkelijkheid en het verbeelde doel zit altijd een afstand. Senge (1992) omschrijft dat je deze creatieve spanning als bron van energie gebruiken om in beweging te komen. Wijngaarden (2018) noemt dit structurele spanning. Spanning kun je vermijden maar ook zien als een nieuwe mogelijkheid en een kans tot groei (Kramer, 2014).

Een lerende organisatie kan niet zonder lerende leerkrachten. Een professionele leergemeenschap heeft lerende leden nodig om als organisatie ook te kunnen leren (Verbiest, 2016). Een professional die eigenaarschap laat zien weet zichzelf in beweging te krijgen en is aan het leren buiten de eigen comfortzone (Wijngaarden, 2018).

Iedereen is zich bewust van zijn bijdrage aan het geheel want de organisatie heeft een richting voor ogen waarheen zij zich wil ontwikkelen (Van der Haak, 2018).

Als leerkracht ben je eigenaar van je eigen ontwikkeling, maar dit doe je wel samen. (Jutten, 2013).

2.3.3 Betekenis voor de praktijk

Eigenaarschap van een professional in een organisatie betekent dat de leerkracht keuzes maakt en tot actie overgaat. Er is een helder geformuleerd doel, en in die richting gaat de professional bewegen. Ik mis in mijn praktijk de afstemming op het gezamenlijke doel. Ik zie wel individuele acties, maar als deze niet gericht zijn op hetzelfde doel draagt het niet bij aan ontwikkeling van de organisatie.

De ruimte tussen het geformuleerde doel en de werkelijkheid kan spanning oproepen, daar moet men mee om leren gaan. Voor de interventie betekent dit dat het bepalen van een doel en tot actie overgaan belangrijke elementen zijn om eigenaarschap te ontwikkelen bij de leerkracht.

2.4 Leiding geven aan lerende professionals

Als iedere professional in staat is tot eigenaarschap voor zijn eigen werk, welke rol heeft dan de leidinggevende? In deze paragraaf zoek ik daarop een antwoord en bekijk ik wat dat betekent voor mijn praktijk.

2.4.1 Houding van de leidinggevende

De leidinggevende kan niet alle verandering alleen dragen. In een professionele leergemeenschap is de kracht van het collectief groter dan wat ieder individueel kan bijdragen.

Het besef dat ieders bijdrage nodig is om lastige problemen het hoofd te bieden, is essentieel voor de leidinggevende (Lauteslager, 2012).

Leiding geven is vooral in contact zijn met de ander en is daarom een relationeel begrip (Wierdsma & Swieringa, 2017). Het beste wat de leidinggevende kan doen, is zelf het goede voorbeeldgedrag vertonen (Hart, 2015). Daardoor laat hij de verandering die hij wil bewerkstelligen zelf in actie zien (Wierdsma & Swieringa, 2017).

De professionals zelf weten wat ze willen leren, waarom ze dit willen leren en hoe ze dat gaan aanpakken. Als de leidinggevende deze ruimte geeft, dan stimuleert dat vakvolwassenheid (Hart, 2015). Wierdsma & Swieringa (2017) spreken over ruimte geven voor de autonomie van de leerkracht maar deze ook begrenzen. De leidinggevende heeft daarbij helder voor ogen in welke richting de organisatie zich dient te bewegen (Wierdsma & Swieringa, 2017).

De leidinggevende heeft als taak om een voortdurende balans te houden tussen ruimte geven en kaders neerleggen, zodat er een speelveld ontstaat waarbinnen de professionals hun keuzes kunnen maken in dialoog met elkaar. Vertrouwen geven aan de ander is een belangrijk aspect. Dat vertrouwen geven betekent eerst de eigen angst overwinnen en onder ogen kunnen zien wat die angst beschermt (Van der Haak, 2018).

Het voeren van een dialoog helpt om alle impliciete kennis die bij de professionals aanwezig is boven water te krijgen. De leidinggevende stelt daarbij vragen die tot dieper nadenken aanzetten. Deze vragen zijn: 'Doen we de dingen goed? Doen we de goede dingen? Wat maakt dat we dit goed vinden en hoe weten we dat?' (Lauteslager, 2012). Pas bij de laatste vraagstelling wordt men echt gedwongen om diep over het eigen handelen en de daaronder liggende mentale modellen na te denken.

In principe zouden de professionals dit ook zonder de leidinggevende kunnen. De taak van de begeleider de dialoog is om zichzelf overbodig te maken in de loop der tijd (Bohm, 2018). Wat de leidinggevende toevoegt is dat hij de mensen bij elkaar brengt en een koppeling maakt naar het doel van de organisatie (Van der Haak, 2018). Zonder drijvende kracht achter een professionele leergemeenschap bestaat de kans dat het de professionals zelf niet lukt om met elkaar te communiceren (Hargreaves & Fullan, 2013).

2.4.2 Betekenis voor de praktijk

Het voeren van een dialoog is een belangrijk aspect bij een professionele leergemeenschap, en heeft waarschijnlijk in het begin nog wel iemand nodig die het gesprek op gang brengt. De rol van de leidinggevende bestaat uit het ruimte geven aan de leerkracht, maar ook uit het formuleren van het doel en de kaders. Dit betekent voor de interventie dat ik daar rekening mee moet houden. Mijn angst is dat de interventie niets oplevert, en daarmee is mijn uitdaging om te vertrouwen op de mensen en ook op mijzelf. In de interventie zal ook ruimte moeten zijn voor onderling contact.

2.5 Samenvatting

Eigenaarschap is wat de professional in beweging zet. De beweging wordt aangestuurd door de behoefte het gestelde doel te willen bereiken. De professional maakt keuzes en bepaalt concrete acties, die het bereiken van het doel dichterbij brengen.

Lerende professionals zijn nodig om te komen tot een professionele leergemeenschap. Om het zichtbare leerkrachtgedrag te veranderen is het nodig zicht krijgen op de mentale modellen en onbewuste ervaringen en kennis die dit gedrag sturen. Reflectie is de manier om die onbewuste kennis en vaardigheden naar het bewustzijn te halen.

Door kritisch te kijken naar eerdere momenten, ontstaat er ruimte voor leren. Het doorlopen van de PDCA-cyclus is een helpend instrument om de ruimte voor reflectie in te bouwen.

De professionele leergemeenschap is de vorm waarin het samenwerken vormgegeven wordt. Collectief veranderen betekent voortdurend met elkaar in gesprek te zijn over welke betekenis iedere professional geeft aan die verandering. Dialoog is een middel om de persoonlijke betekenisgeving te verhelderen met elkaar. Een dialoog voeren betekent ook ruimte creëren voor onderlinge verschillen waardoor een beter begrip voor de complexiteit van het werk ontstaat.

De rol van de leidinggevende is het geven van vertrouwen aan de professionals. Vertrouwen betekent de professionals de tijd en ruimte geven om op eigen wijze bij het door de organisatie gestelde doel te komen. De leidinggevende houdt wel steeds in de gaten of ieder zich nog richting het doel beweegt. Door vragen te stellen worden de leerkrachten aangezet tot nadenken.

Doordat de gekozen invalshoeken voor dit onderzoek nu meer inhoud hebben gekregen, kan er ook een nieuw, uitgebreider model worden opgesteld. Dit model geeft richting aan het verdere onderzoek en invulling van de interventie.



Figuur 3. Onderzoeksmodel: invalshoeken in onderlinge relatie (Hooimeijer, 2018)

Hoofdstuk 3 - Onderzoeksmethodologie

In dit hoofdstuk omschrijf ik op welke wijze ik het onderzoek vormgeef. Ik geef het doel van het onderzoek aan en binnen welk paradigma het onderzoek geplaatst kan worden. Het onderzoek wordt schematisch weergegeven waardoor zichtbaar wordt welke instrumenten en respondenten worden ingezet. Tot slot omschrijf ik op welke wijze ik zorg draag voor de kwaliteit van het onderzoek.

3.1 Onderzoeksdoel

Dit onderzoek heeft tot doel om de collega's van kindcentrum J. te Z. aan te zetten tot eigenaarschap, waardoor het kindcentrum een stap verder wordt gebracht in haar ontwikkeling richting een professionele leergemeenschap. In mijn ambitie om de samenwerking te verbeteren maak ik gebruik van een actieonderzoek.

Het doel in dit onderzoek is om aanbevelingen te doen over welke interventies de professionele leergemeenschap en het eigenaarschap van de leerkracht kunnen ontwikkelen en versterken.

3.2 Onderzoeksparadigma en onderzoeksvorm

Het onderzoek leunt op het interpretatieve paradigma, waarbij het doel van het onderzoek is om subjectieve ervaring van mensen te verhelderen en begrijpen (De Lange, Schuman, & Montesano Montessori, 2011). Als onderzoeker ben ik nieuwsgierig naar wat eigenaarschap bij mensen aanwakkert, wat mijns inziens het beste te achterhalen is door in gesprek te gaan.

In het onderzoek zijn ook aspecten van het kritisch-emancipatorisch onderzoeksparadigma te herkennen. De kritische theorie is gericht op het vergroten van het bewustzijn van de groep, volgens De Lange et al. (2011). Interactie is een belangrijke factor binnen dit onderzoeksparadigma, waarbij de verandering ontstaat doordat mensen meer zeggenschap krijgen.

De manier om de gestelde doelen binnen dit onderzoek te bereiken is een actieonderzoek. Dat is in dit geval de beste keuze, omdat een belangrijk onderdeel van het onderzoek gevormd wordt door de eigen ervaringen van de deelnemende collega's.

Gedurende een periode van zes weken wordt er tijdens het werkoverleg een verandering in de manier van werken aangebracht. Dit wordt door mij in het licht van dit onderzoek de 'interventie' genoemd.

De deelnemers in het onderzoek zijn behalve deel van het onderzoek ook deel van de route in het onderzoek zelf. Door hun feedback tijdens de werkoverleggen scherp ik de interventie voortdurend aan.

Het onderzoek is als volgt opgezet, en wordt verder toegelicht in de volgende paragrafen.

Tijdpad (weken)	Interventie	Onderzoeksinstrument	Deelvraag	Respondenten
1 7-11 mei		Interview voorafgaand aan interventies	1	5 leerkrachten
2 14-18 mei		Interview voorafgaand aan interventies	1	5 leerkrachten
3 21-25 mei		Interview directeur	1	Directeur
4 28 mei-1 juni	week 1			
5 4-8 juni	week 2			

6 <i>11-15 juni</i>	week 3	Focusgroep en observatie d.m.v. beelden	2	Alle teamleden
7 <i>18-22 juni</i>	week 4			
8 <i>25-29 juni</i>	week 5			
9 <i>2-6 juli</i>	week 6	- Vragenlijst 'Onderweg naar een professionele leergemeenschap' - Focusgroep en observatie d.m.v. beelden	1,2,3	Alle teamleden
			3	Alle teamleden
10 <i>9-13 juli</i>		- Interview na afloop van interventies - Interview directeur	2	5 leerkrachten
			3	Directeur

Figuur 4. Onderzoeksschema met tijdpad

3.3 Instrumenten en respondenten

Om antwoord te krijgen op de onderzoeksvraag en de deelvragen wordt er op verschillende manieren data verzameld. Omdat het onderzoek voornamelijk gericht is op ervaringen en meningen van de respondenten, zal er voornamelijk kwalitatieve data gegenereerd worden. In deze paragraaf omschrijf ik eerst de gekozen instrumenten per deelvraag. De onderzoeksinstrumenten worden toegelicht. Vervolgens wordt omschreven voor welke respondenten is gekozen en met welke reden.

3.3.1 Instrumenten

Per deelvraag zullen meerdere instrumenten worden ingezet om deze te onderzoeken. Door gebruik te maken van meerdere onderzoeksinstrumenten pas ik triangulatie toe en wordt de uitkomst meer valide. Per gekozen onderzoeksinstrument wordt uitgelegd waarom deze keuze is gemaakt en hoe het instrument wordt ingezet.

In tabel 1 is te zien ten behoeve van welke deelvraag het instrument wordt ingezet.

Interview voorafgaand aan de interventies

Door het afnemen van een interview beoog ik informatie te vergaren over het denkproces en gedragspatroon van de respondent. Het voordeel van een interview is dat men zich sneller open uitsprekt. Door vooraf duidelijk uit te leggen hoe het interview verloopt en wat ik met de verzamelde data doe, vergroot ik het vertrouwen tussen mijzelf en de geïnterviewde. Daardoor zullen de respondenten zich vrijer uitspreken.

Door vijf respondenten te nemen, ongeveer 1/3 van het team, zorg ik ervoor dat de uitkomst meer betrouwbaar is en ik betere conclusies kan trekken. Ik selecteer de respondenten op basis van hun jaargroep, waarbij ik kies voor leerkrachten die verspreid over de verschillende bouwen (onderbouw, middenbouw, bovenbouw) werken. Tijdens het interview maak ik een geluidsopname om het contact met de geïnterviewde zo groot mogelijk te houden en geen aantekeningen. De locatie van het interview is in de eigen groepslokalen van de leerkrachten. Na het woordelijk transcriberen worden de interviews gecodeerd, zie bijlage 1 en 2.

Interview met directeur

Voor mijn onderzoek vind ik het belangrijk om ook te weten hoe de directeur denkt over eigenaarschap van de leerkrachten. Daarom vraag ik hem voorafgaand aan de interventie wat zijn visie daarop is, zodat ik daar in de interventie aanpassingen in kan doen.

Aan het einde van de interventie de directeur te vragen in hoeverre hij mogelijkheden ziet voor voortgang van wat ik in de interventie heb aangeboden. De directeur geeft mij de ruimte om gedurende zes weken het werkoverleg in te vullen. Er liggen dan ook hoge verwachtingen dat deze interventie het team verder helpt in het doorontwikkelen van de professionele leergemeenschap.

Focusgroep na interventieweek 3

Na de interventie in week 3 (onderzoekswEEK 6) vraag ik aan alle respondenten feedback over de invulling tot nu toe van het werkoverleg. Dat doe ik in een gesprek, waarbij ik van tevoren een aantal richtinggevendE vragen heb geformuleerd waarover het gesprek dient te gaan. In dit gesprek probeer ik informatie te achterhalen over het effect van de eerste drie interventies op het denken en handelen van de leerkrachten. De gestelde vragen uit het gesprek heb ik ook op papier gezet en na afloop geef ik iedere collega de mogelijkheid een antwoord te formuleren. Het feit dat de vragen aan alle deelnemers worden gesteld, geeft als voordeel dat er een grote hoeveelheid informatie vrij zal komen. Tegelijkertijd kan dat voor de onderzoeker nadelig werken, omdat er ook grote variëteit in de antwoorden kan zitten en het daarom lastiger is om een generatieve conclusie te trekken.

Focusgroep na interventieweek 6

Na de interventie in week 6 (onderzoekswEEK 9) vraag ik aan alle deelnemers van de interventies in hoeverre zij nu meer eigenaarschap ervaren dan voor de interventieperiode. Voelt men dat men in beweging is gekomen, en wat heeft daarbij geholpen? Zijn er stapjes gezet in de professionele leergemeenschap?

Deze keer houd ik het bij een groepsgesprek, en zal ik al luisterend een samenvatting maken van wat er in het gesprek wordt gezegd. Het risico is dat ik alleen het standpunt van de meerderheid noteer. Dat ondervang ik door ook beelden te maken en deze later te analyseren, en opmerkingen die mensen maken te noteren.

Observatie d.m.v. beelden van focusgroep in interventieweek 3 en 6

Om de informatie vanuit de focusgroep zorgvuldig te kunnen verzamelen, maak ik een beeldopname. De observatie kan mijn aantekeningen van wat er is gezegd ondersteunen of verhelderen. Een nadeel van beelden maken tijdens het gesprek kan zijn dat mensen zich minder vrij zouden kunnen uitspreken. Ik geef mensen, voordat ik beelden ga maken, de gelegenheid om het overleg van de focusgroep te verlaten. Voor de betrouwbaarheid van mijn onderzoek heeft het wel een toegevoegde waarde. De beelden worden bewaard door de onderzoeker en verder niet openbaar gemaakt of verspreid.

Vragenlijst 'Onderweg naar een professionele leergemeenschap'

Een bewuste keuze is dat vragenlijst 'Onderweg naar een professionele leergemeenschap' wordt gebruikt ter beantwoording van meerdere deelvragen.

Ik realiseer me dat de tijd waarin ik dit onderzoek houd een drukke periode is voor de collega's. Daar houd ik rekening mee door in één vragenlijst gebruik te maken van de mogelijkheid op meerdere onderzoeksvragen antwoord te krijgen. Hierdoor hoeven de respondenten maar één keer tijd vrij te maken om de lijst te beantwoorden. Dit vergroot de efficiëntie van dit onderzoeksinstrument. Aan het einde van de interventieperiode krijgen alle teamleden (n=17) een zelf opgestelde vragenlijst waarin meerdere vragen worden gesteld die mij helpen bij het beantwoorden van de deelvragen, zie bijlage 10.

Deze vragenlijst noem ik 'Onderweg naar een professionele leergemeenschap', omdat dit de titel steeds was van de presentatie bij het werkoverleg. Dit vergroot de herkenbaarheid.

De meeste vragen hebben een meerkeuzemogelijkheid. Er is daarnaast ruimte voor een toelichting, maar deze is niet verplicht. Ik hoop voor mijn onderzoek op een hoge respons en wil de kans daarop vergroten door de vragenlijst digitaal te verspreiden.

Interview na afloop van de interventies

Na de periode van de interventies zullen dezelfde vijf leerkrachten, die ik eerder heb geïnterviewd, nogmaals door mij worden bevraagd. In dit interview wordt gezocht naar een antwoord op de vraag in hoeverre de interventie effect heeft gehad op hun eigenaarschap. De opname en het uitwerken van het interview gebeurt op dezelfde manier als eerder omschreven.

3.3.2 Respondenten

Bij de instrumenten heb ik al deels omschreven welke respondenten bij welk instrument horen. In deze paragraaf verklaar ik waarom ik de keuze voor bepaalde respondenten heb gemaakt.

	Alle teamleden (n=17)	5 leerkrachten	Directeur
Interview voorafgaand aan de interventies		X	X
Focusgroep en beeldobservatie interventieweek 3	X		
Focusgroep en beeldobservatie interventieweek 6	X		
Interview na afloop van de interventies		X	X
Vragenlijst 'Onderweg naar een professionele leergemeenschap'	X		

Figuur 5. Overzicht respondenten per instrument

De omschrijving 'alle teamleden' houdt in de 15 leerkrachten, de intern begeleider en de directeur. Zij vormen samen het team van 17 personen waarmee ik de interventie uitvoer. Zij zijn nauw bij het onderzoek betrokken. Met elkaar vormen ze de professionele leergemeenschap en daarom heeft iedere collega een rol in dit actieonderzoek én een belang, namelijk een optimale samenwerking in het kindcentrum.

Via de vragenlijst 'Onderweg naar een professionele leergemeenschap' kunnen de respondenten hun mening op anonieme en voor hen eenvoudige wijze laten horen. Tijdens de werkoverleggen en de focusgroep kunnen zij hun stem laten horen en meedenken in het proces. Het geven van een stem is een belangrijk aspect binnen actieonderzoek (De Lange, Schuman, & Montesano Montessori, 2011).

Enkele leerkrachten en de directeur hebben daarnaast nog een additionele rol in het onderzoek, door mij als onderzoeker op een andere wijze van informatie te voorzien. Dat gebeurt in een interview. De interviews geven de mogelijkheid meer de diepte in te gaan.

3.4 Onderzoeksproces

Een belangrijke voorwaarde voor praktijkgericht onderzoek is dat de onderzoeker zicht houdt aan de regels zoals zijn opgesteld in de gedragscode praktijkgericht onderwijs (Andriessen, Onstenk, Delnooz, Smeijsters, & Peij, 2010).

3.4.1 Ethiek

Dit onderzoek wordt gedaan door en voor mensen. Belangrijk voor de kwaliteit van het onderzoek en de conclusies is dat er in alle fasen rekening wordt gehouden met de deelnemers of respondenten. Het eerste ethische aspect waar ik rekening mee houd is de ruimte voor inbreng. Er is door de keuze van de instrumenten veel gelegenheid voor de collega's om hun stem in het onderzoek te laten klinken. Ook is er gedurende de interventie veel ruimte voor een onderlinge uitwisseling en samenwerking.

Het tweede aspect betreft de anonimiteit van het onderzoeksverslag en hoe ik als onderzoeker omga met alle verkregen data. Door mijn werkwijze nadrukkelijk te benoemen, creëer ik een veilige onderzoeksomgeving waarin mensen zich uit durven spreken. De beelden, vragenlijsten en geluidsopnames blijven bewaard bij de onderzoeker, en kunnen desgewenst worden opgevraagd door de opleiding of door de respondent zelf. Het onderzoeksverslag wordt geanonimiseerd. Als onderzoeker laat ik mijn ethisch handelen zien door zorgvuldig en transparant te beschrijven welke stappen ik in het onderzoek zet.

3.4.2 Betrouwbaarheid en validiteit

In dit onderzoek ben ik nieuwsgierig naar hoe mensen in beweging komen, eigenaarschap tonen en wat daarbij helpt. De informatie die antwoord geeft op de deelvragen komt grotendeels uit kwalitatieve data, uit gesprekken. De informatie verkregen uit deze gesprekken verhoogt aanzienlijk mijn begripsvorming en de betrouwbaarheid van de conclusie.

Er is bij iedere onderzoeksvraag sprake van triangulatie door meerdere onderzoeksinstrumenten in te zetten bij meerdere respondenten. Dit komt de betrouwbaarheid van de verkregen data ten goede waardoor er betere conclusies getrokken kunnen worden.

Een beperking van het onderzoek is dat de interventie zes weken bestrijkt, wat een korte periode is om een blijvende verandering te bereiken. Daarom trek ik voorzichtige conclusies en doe geen stellige uitspraken. Ik ben me bewust van het gevaar van subjectiviteit in mijn waarneming als onderzoeker. Dat ondervang ik door via meerdere onderzoeksinstrumenten op zoek te gaan naar het antwoord op de onderzoeksvraag.

Omdat dit een actieonderzoek betreft waarbij de interventie is aangepast aan de situatie op het kindcentrum is de externe validiteit klein. Het kan echter wel zijn dat de conclusies en aanbevelingen breder kunnen gelden.

3.5 Interventie

De interventie houdt in dat ik gedurende zes weken invulling geef aan het werkoverleg waarbij ik theorie aanbied en via gezamenlijke werkvormen vaardigheden aanbiedt die thuishoren in een professionele leergemeenschap, zoals ik dat in het theoretisch kader heb omschreven. Ieder werkoverleg wordt twee keer gehouden, op maandag en donderdag, zodat alle collega's aanwezig kunnen zijn, afhankelijk van hun werkdagen.

Iedere bijeenkomst is opgebouwd volgens een vaste structuur. De herhaling in structuur zorgt voor herkenbaarheid. Verdere herkenning wordt geborgd door steeds hetzelfde template voor de presentatie te gebruiken, zie bijlage 5.

Afbeeldingen vanuit de presentatie worden na het werkoverleg opgehangen in de personeelskamer, zie bijlage 14. Zo zorg ik ervoor dat het onderwerp blijft leven.

Over de invulling van het werkoverleg is goed nagedacht. Allereerst vind ik het belangrijk om de collega's te voorzien van informatie. De interventie is onderbouwd door het theoretisch kader van dit onderzoek en inzichten over de professionele leergemeenschap en eigenaarschap van de leerkracht wil ik delen met de collega's. Een tweede uitgangspunt is ruimte in te bouwen voor het delen van ervaringen. Het werkoverleg is juist een mooie gelegenheid om te spreken met collega's waarbij het gesprek gaat over het werk. In bijlage 4 is een concretere uitwerking van een deel van de interventie te vinden.

Omdat het onderzoek gaat over eigenaarschap en in beweging komen, is er nog een derde uitgangspunt voor het invullen van het werkoverleg. Ik heb nagedacht over hoe iedere collega in beweging kan komen en daartoe besloten om ieder werkoverleg af te sluiten met een opdracht. De opdracht sluit aan bij wat er in het werkoverleg is uitgelegd en geoefend met elkaar. De bedoeling is dat de collega individueel in de tijd tot het volgende werkoverleg met de opdracht aan de slag gaat. Ik weet uit ervaring dat de meeste leerkrachten het liefst meteen iets doen omdat het anders weg zakt of onderop de stapel werk verdwijnt. Daarom krijgt iedere collega van mij een standaard en een actiekaart te zien op figuur 6 (bijlage 6). Deze kan op het bureau geplaatst worden, de actie of het doel kan erop genoteerd worden en zo werkt het als zichtbare ondersteuning.



Figuur 6.
Actiekaart met
standaard

Interventie	Onderwerp	Vorbereidende opdracht	Inhoud van het werkoverleg
Week 1	Doel	Foto meenemen met de drijfveer of motivatie om in het onderwijs te werken	Uitleg over het verloop van het onderzoek. Opdracht/ oefening in het aanbrengen van focus d.m.v. een motiverend beeld en daaraan gekoppeld een concrete actie die de leerkrachten voor zichzelf formuleren. <i>Zie volledige uitwerking bijlage 4.</i>
Week 2	Reflectie	Werk aan je gestelde doel, neem je evaluatie mee	Reflectiemodel individueel, gestructureerd en geleid door de onderzoeker, doorlopen. Ieder voor zich, maar wel met elkaar, nemen we een lastige situatie voor ogen en proberen deze te verdiepen. Wat gebeurde er, wat voelde de leerkracht daarbij, welke beelden of aannames zaten daaronder? Opdracht om zelf nogmaals de reflectiestappen te doorlopen.
Week 3	Collectieve reflectie	Reflectiemodel individueel een keer doorlopen en noteren	Aan de hand van een gedeelte van de visie van het kindcentrum met elkaar reflecteren op wat dit dan betekent voor de omgeving, het gedrag, de vaardigheden, de overtuigingen, de identiteit en de zingeving. <i>Zie volledige uitwerking bijlage 4.</i>
Week 4	Dialogo	Een keer bewust de PDCA-cyclus doorlopen en noteren	Houding en vaardigheden die horen bij een dialogo bespreken. Oefenen van dialogo met alle aanwezigen.
Week 5	Dialogo	Ga zelf een dialogo aan en neem je ervaringen mee. Denk na over een complexe situatie en neem deze mee.	Opfrissing van de houding en vaardigheden die horen bij een dialogo. In tweetallen een dialogo voeren rondom de meegebrachte complexe situatie en elkaar feedback geven op het gevoerde gesprek.
Week 6	Doel	Aan de hand van de werkelijkheid en het doel een persoonlijke actie formuleren voor schooljaar '18-'19	Tijdens een gesprek met elkaar een terugblik op de werkoverleggen. Doel formuleren op actiekaart voor volgend schooljaar. Vooruitblik richting de afronding van het onderzoek en hoe het team daarover geïnformeerd wordt.

Figuur 7. Overzicht van de interventie

Hoofdstuk 4 - Data-analyse en resultaten

In dit hoofdstuk worden de verzamelde data vanuit de onderzoeksinstrumenten gepresenteerd. Er is voor gekozen om de data per deelvraag te tonen en bespreken. Daardoor is het eenvoudiger om in hoofdstuk 5 de conclusie te herleiden vanuit de hier gepresenteerde data.

4.1 Deelvraag 1

Wat hebben leerkrachten nodig om eigenaarschap te ontwikkelen, zodat zij overgaan tot actie, tot (anders) handelen?

4.1.1 Interview respondenten

In het interview voorafgaand aan de interventie met de respondenten heb ik een casus voorgelegd. Door de casus te geven en daarna doorvragen hebben de respondenten de onderzoeker inzicht gegeven in hun handelen en denken. Zie bijlage 1 voor een voorbeeld van een volledig uitgeschreven interview, wat ik vervolgens heb gecodeerd zoals te zien bijlage 2.

De vraag aan de respondenten was wat hen helpt om meer eigenaarschap te tonen.



Figuur 8. Vraag uit het interview voorafgaand aan de interventie

Iets wat leerkrachten duidelijk helpt bij eigenaarschap is het opschrijven, alle respondenten geven dit als antwoord. Men bedoelt daarbij het opschrijven van de actie, wat iedere respondent weer op een eigen wijze aanpakt.

"Ik moet het echt op mijn planning schrijven, anders doe ik het niet"

"Ik plan het in, op een post it of in notebook¹"

Contact met andere leerkrachten is een belangrijke factor om eigenaarschap te tonen, alle vijf de respondenten doen hier een uitspraak over. Het enthousiasme of de praktische voorbeelden van een collega hebben een positief effect.

"Andere mensen om je heen die ergens enthousiast van worden of er resultaat mee boeken"

"Het er met een collega over hebben, die heeft een andere kijk of een maniertje"

"Vragen 'hoe doe jij dat?' of 'wat heb jij bedacht?'"

¹ Notebook is het programma dat leerkrachten gebruiken om de lessen voor te bereiden, en wordt getoond op het smartboard. Het lijkt op powerpoint maar dan specifiek voor digitale schoolborden.

Als leerkrachten iets anders gaan doen, heeft het succes van de handeling een stimulerend effect en maakt het eenvoudiger om eigenaarschap te blijven tonen. Vier respondenten benoemen dit als antwoord op de vraag wat ze helpt om iets vol te houden.

“Als ik zie dat het werkt”

“Als het haalbaar is”

“Snel resultaat, dan weet je dat je het niet voor niets doet”

Drie respondenten zeggen dat overgaan tot actie de manier is om eigenaarschap te tonen.

“Toch steeds maar weer proberen”

“Gewoon doen en vertrouwen krijgen”

4.1.2 Interview directeur

Ik ben benieuwd naar de mening van de directeur als het gaat om leerkrachten die iets anders moeten gaan dan ze eerst deden. Volgens Van der Haak (2018) gaat eigenaarschap over het overgaan tot actie. De directeur gaat eerst een stap terug. Voordat mensen overgaan tot actie, is het belangrijk dat ze weten wáarom ze iets doen.

“De grootste uitdaging is hoe je het belangrijk krijgt bij de leerkracht”

De directeur ervaart dat er een afstand bestaat tussen afspraken maken met elkaar, en vervolgens iedere leerkracht die dat in de klas tot uitvoer moet brengen.

“Het spanningsveld is dat leerkrachten snappen dat ze in een groter plaatje werken en dat niet alles persoonlijk kan zijn”

Hij zegt hiermee dat het belangrijk is dat iedere leerkracht het besef heeft dat je soms iets moet doen wat misschien niet helemaal bij je past, maar wel onderdeel is van het grotere geheel. Dat vraagt soms aanpassing van de individuele leerkracht.

4.1.3 Vragenlijst ‘Onderweg naar een professionele leergemeenschap’

Er is aan alle teamleden gevraagd om een antwoord te formuleren op de vraag wat hen helpt bij eigenaarschap. Zij konden hierop in eigen woorden reageren. De uitwerking van de vragenlijst is de te vinden in bijlage 11.



Figuur 9. Vraag 5 van vragenlijst ‘Onderweg naar een professionele leergemeenschap’

Een groot deel van de leerkrachten, 6 van de 14 (42%), noemt het hebben van een doel, waar de actie aan gekoppeld kan worden, hen helpt. Dat wordt vaak omschreven in combinatie met een andere factor. Het doel belangrijk en nuttig vinden is daarbij een voorwaarde, zoals 3 respondenten aangeven.

“Het iets van mezelf is of ik er mijn eigen draai aan kan geven en het gekoppeld wordt aan een doel”

“Als ik het zelf belangrijk vind, de meerwaarde er van zie, en het ook haalbaar is om het doel te kunnen realiseren.”

“Als de doelen klein zijn en makkelijk behapbaar. En is het doel ook nuttig. Als ik het nut er niet van inzie dan komt het ook minder van de grond. “

Contact met andere leerkrachten wordt ook door twee respondenten genoemd als helpend bij eigenaarschap, evenals herhaling van de opdracht.

“Als we met elkaar erover in gesprek gaan.”

“Als dit af en toe wordt herhaald zodat het niet wegzakt in de brei van zoveel 'dat moet'.”

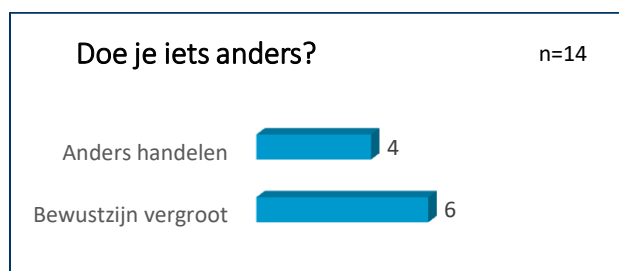
Het is begrijpelijk dat een groot deel van de respondenten nu het hebben van een duidelijk doel als helpend benoemt. Gedurende de interventie is er iedere week gesproken over een doel bepalen en daar vervolgens naar handelen. Mensen zijn zich nu bewust met het formuleren van een klein, haalbaar doel gaan bezighouden en noteren dat wekelijks op het opdrachtenkaartje.

4.2 Deelvraag 2

Wat is het effect van de interventie op de ontwikkeling van eigenaarschap van leerkrachten?

4.2.1 Focusgroep interventieweek 3, ondersteund door beelden

Halverwege de interventie gebruik ik de focusgroep als instrument om te peilen of collega's enig effect opmerken van de interventie en waar dat door komt. De uitkomsten sturen de tweede helft van de interventie, zoals te zien in het logboek (bijlage 7). Ik ben op zoek naar verandering in het denken en/of het doen van de respondenten.



Figuur 10. Vraag 1 uit focusgroep week 3

Op de vraag of de leerkrachten verandering in hun doen merken, geven acht respondenten aan bewuster bezig te zijn met hun werk. Een verhoogd bewustzijn is belangrijk voor het open staan voor nieuwe informatie en kunnen leren. Bewustzijn haalt je van de automatische piloot af.

“Je doet dingen bewuster”

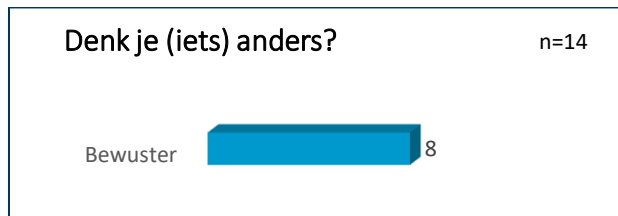
“Meer nadenken over wat ik aan het doen ben en mijzelf steeds weer afvragen of het nuttig is”

Vier respondenten beantwoorden deze vraag met een concreet voorbeeld van wat zij anders doen in de klas.

“Kringen vaker (bewust) splitsen, zodat alle leerlingen gemotiveerd zijn”

“Nadenken over hoe ik conflictsituaties kan vermijden bij onrustige lessen zoals crea”

Een verandering in het doen kan ook ontstaan doordat mensen anders denken over situaties. In de interventie is nu twee keer geoefend met reflectie om mensen te helpen dichterbij hun overtuigingen te komen en van daaruit keuzes te maken in gedrag.



Figuur 11. Vraag 2 uit focusgroep week 3

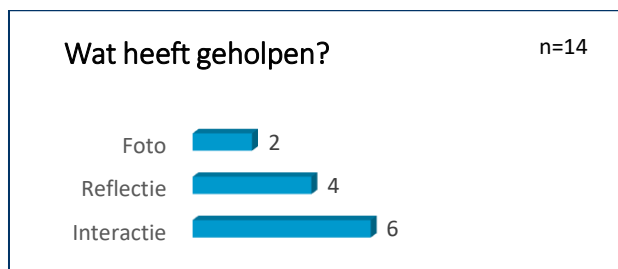
Meer dan de helft van de respondenten geeft ook hier aan bewuster bezig te zijn als leerkracht.

"Ik denk bewuster na over de activiteiten en reflecteer beter (stel mijzelf andere vragen)"

"Ik denk achteraf meer na over mijn eigen reactie / gedrag"

"Misschien toch bewust stilstaan bij bepaalde situaties in de groep"

Voor invulling van de volgende werkoverleggen in de interventie en vanuit de onderzoeksvraag ben ik nieuwsgierig naar wat mensen als helpend ervaren.



Figuur 12. Vraag 3 uit focusgroep week 3

Wat vooral heeft geholpen, zo omschrijven 6 respondenten, is de interactie tijdens het werkoverleg met andere collega's.

"Gesprekken met collega's ervaar ik als prettig"

"Het met elkaar overleggen"

"Ervaringen uitwisselen/ delen met anderen"

Het gezamenlijk oefenen in reflectie tijdens het werkoverleg maakt dat mensen ervaren nu bewuster te denken en ook handelen, 4 respondenten onderschrijven dit.

"Ik vind het heel goed dat we gewezen worden op het reflecteren"

"Ik vind het heel zinvol. Je wordt je bewust van je handelen"

Twee respondenten benoemen specifiek de voorbereidende opdracht vóór het eerste werkoverleg van de interventie, waarbij men een foto mee moest nemen met wat voor hen nu écht zingeving gaf aan het werk.

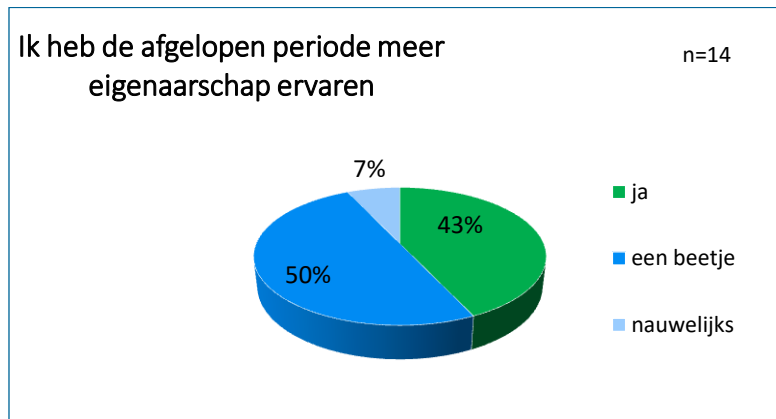
"Waar doe ik het nu eigenlijk voor, dat vond ik een goede opdracht want die houdt me nog steeds bezig"

"De opdracht met de foto"

De interventie heeft tot nu toe als inhoud gehad dat er ruimte is voor interactie, en dat er met elkaar wordt geoefend in reflectie. De interventie is gestart met de foto-opdracht. Alle drie de onderdelen worden in de focusgroep ook genoemd en leiden tot voornamelijk bewuster denken. De uitwerking van de gegevens vanuit de focusgroep zijn te vinden in bijlage 8.

4.2.2 Vragenlijst 'Onderweg naar een professionele leergemeenschap'

Via de vragenlijst aan het einde van de interventie vraag ik aan alle 17 teamleden of zij meer eigenaarschap hebben ervaren. Bij deze vraag was het mogelijk een toelichting te formuleren.



Figuur 13. Vraag 1 uit vragenlijst 'Onderweg naar een professionele leergemeenschap'

Op één respondent na (7%) hebben de anderen meer of gedeeltelijk meer eigenaarschap ervaren. Deze ene respondent stelt dat er al bewustzijn van eigenaarschap was. In de toelichting die bij deze vraag mogelijk was, geven respondenten een verklaring waarom zij ervaren dat het eigenaarschap vergroot is.

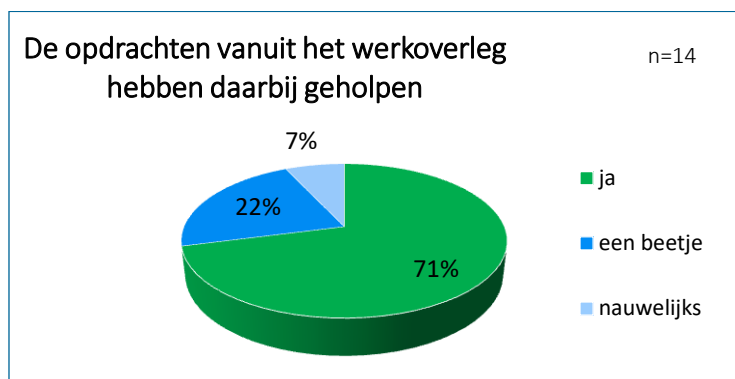
"De werkoverleggen hebben mij echt aan het denken gezet."

"Voornamelijk door het opstellen van persoonlijke doelen"

"Ik ben mijzelf meer bewust van mijn handelen."

"Door het er met elkaar over te hebben en de opdrachten ga je de dingen ook echt doen."

De bedoeling van de opdrachten in het werkoverleg is om mensen tot actie over te laten gaan. Daarom wordt respondenten ook gevraagd of de opdrachten geholpen hebben bij het opnemen van eigenaarschap.



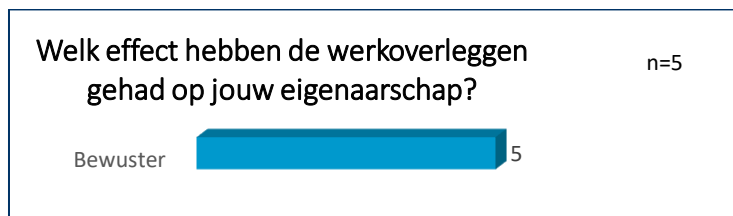
Figuur 14. Vraag 3 uit vragenlijst 'Onderweg naar een professionele leergemeenschap'

Voor een groot deel van de leerkrachten, 71%, hebben de opdrachten vanuit het werkoverleg geholpen. Slechts één leerkracht (7%) ervaart nauwelijks effect van de opdrachten, met als toelichting dat de drukke periode een belemmering was om echt met de opdrachten aan de slag te gaan.

4.2.3 Interview respondenten

Om meer begrip te krijgen over wat mensen aanzet tot actie en daarmee tot eigenaarschap, ga ik na de interventie in gesprek met de vijf respondenten die ik eerder heb geïnterviewd. Ik ben benieuwd of zij, na de interventieperiode, bij zichzelf een verandering bemerken. Het interview en de codering hiervan zijn te vinden in bijlage 12 en 13.

Als eerste vraag ik de respondenten naar een voor henzelf merkbaar effect van de interventies op hun eigenaarschap.



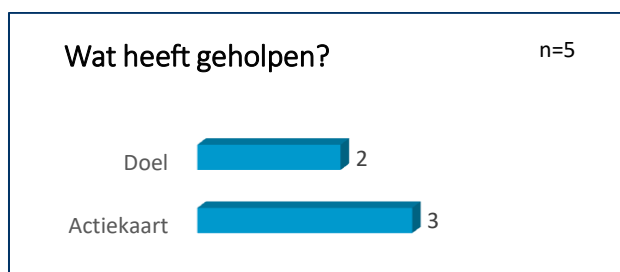
Figuur 15. Vraag uit interview na afloop van de interventie.

Alle vijf respondenten noemen als effect een vergroot bewustzijn, waarbij één respondent niet het woord 'bewustwording' gebruikt, maar wel benoemt dat er nadenken is ontstaan. Dat is mijns inziens bewust zijn van je handelen.

"Ik was een beetje aan het razen en zo'n werkoverleg zet je echt even stil, even meer nadenken."

"Ik ben echt wel meer gaan nadenken, bewuster geworden om dingen te gaan doen"

Ik ben ook nieuwsgierig naar wat dan geholpen heeft tijdens de interventie. Op deze vraag komen verschillende antwoorden.



Figuur 16. Vraag uit interview na afloop van de interventie.

Drie respondenten geven aan dat het actiekaartje, wat gedurende de interventie werd gebruikt, hen heeft geholpen.

"Dat ik aan één doel tegelijk werk en dan heeft het kaartje ook wel weer geholpen"

"Zeker met die kaartjes, dat was wel een bewustwording, dat het op je bureau staat"

Twee respondenten noemen het stellen van doelen als hulpmiddel. Dit heeft met het actiekaartje te maken, waar het gestelde doel werd op genoteerd.

"Door de opdrachten ga je weer even bewust nadenken, je moest een doel stellen"

"Ik werd me weer meer bewust van hetgeen ik graag voor ogen heb."

Hoewel respondenten het iets verschillend verwoorden, is het voor mij als onderzoeker duidelijk dat ze allen verwijzen naar een aspect van de interventie. Bij vier van de zes werkoverleggen kreeg iedere collega een actiekaart om daarop het doel te formuleren waar men komende week mee ging werken. De actie, het doel en het kaartje zijn dus in die zin één aspect.

4.4 Deelvraag 3

In hoeverre heeft de interventie effect op de doorontwikkeling van de professionele leergemeenschap op het kindcentrum?

4.3.1 Focusgroep interventieweek 6, ondersteund door beelden

In het gesprek vraag ik de respondenten of zij ervaren dat het team zich door de interventie ontwikkeld heeft in de richting van een professionele leergemeenschap. De reacties zijn overwegend positief en gematigd. Men lijken het lastig te vinden om hier een antwoord op te formuleren, het duurt even voordat de eerste collega reageert. Daarna gaan mensen wel door op elkaars antwoorden.

“Die openheid naar collega’s, je kunt delen als het je even niet lukt. Dat vind ik fijn want daar kun je juist van leren, dan heb je een lerende omgeving. “

“Het hangt van het vervolg af, dingen moeten wel warm gehouden worden om echt van jezelf te worden.”

“Volgend jaar koppelen aan een vak, iets tastbaars, iets praktisch uitdiepen waar je dan met zijn allen tegelijk mee bezig bent. “

Ik merk enige terughoudendheid die erin zit dat men zich afvraagt of het héle team er als team wel van heeft geprofiteerd. De eigen verandering is makkelijker waar te nemen en te benoemen dan spreken voor een groep waar je zelf een onderdeel van bent. Men ervaart wel meer delen met elkaar.

“Door de kaartjes ging ik vooral zelf aan de slag, we hebben natuurlijk wel uitgewisseld maar het was wel meer individueel. Met zijn allen aan de slag. “

“Ik vond het uitwisselen heel fijn, heel waardevol. “

“Door de setting ging je erover praten”

In het werkoverleg ruimte geven om eigen ervaringen te delen, in tweetallen of in de groep, is een belangrijk aspect bij de doorontwikkeling van een professionele leergemeenschap.

De uitwerking van de focusgroep is te vinden in bijlage 9.

4.3.2 Vragenlijst ‘Onderweg naar een professionele leergemeenschap’

In de vragenlijst ‘Onderwerp naar een professionele leergemeenschap’, die is uitgedeeld onder alle teamleden hebben de respondenten antwoord gegeven op de vraag of zij ervaren dat er een stap is gezet.



Figuur 17. Vraag 16 uit vragenlijst ‘Onderweg naar een professionele leergemeenschap’

Iets meer dan de helft van de respondenten (57%) ervaart wel enige ontwikkeling richting een professionele leergemeenschap. Men is daarin voorzichtig in de conclusie, wat blijkt uit de toelichting op de gestelde vraag.

“Het ligt eraan. Als het nu niet meer terugkomt dan zakt het weg en hebben we er niet veel aan...”

“We zijn wel op de goede weg denk ik. Het is te vroeg om te zeggen dat we echt aan het veranderen zijn.”

“Er moet nog wel een herhaling, vervolg of terugkoppeling komen volgend schooljaar om door te pakken.”

In totaal ervaart een ruime meerderheid, 57% en 29%, dat er stappen zijn gezet in de ontwikkeling van een professionele leergemeenschap.

4.3.3 Interview directeur

Na de interventie heb ik een gesprek met de directeur over het effect van de interventie op het door ontwikkelen van het team richting een professionele leergemeenschap. Ik vraag of dat in zijn beleving iets heeft bijgedragen in de ontwikkeling van het team richting een professionele leergemeenschap.

De directeur denkt dat de interventie zeker heeft bijgedragen. Hij noemt als belangrijk punt het model (figuur 1) wat laat zien welke rol de leerkracht heeft in het grotere geheel.

“Het draagt bij bij leerkrachten aan een stukje bewustwording van hun eigen positie en hun eigen mogelijkheden binnen de professionele leergemeenschap.”

Van de inhoud van de interventie vindt de directeur vooral het onderwerp dialoog een sterk aspect. Ik ben benieuwd of de directeur mogelijkheden ziet tot voortzetting van onderwerpen die tijdens de interventie aan bod zijn gekomen. De directeur noemt dat dialoog een middel is om mee verder te gaan, zeker ook omdat het aanscherpen van de visie voor volgend schooljaar op de planning staat. Hij denkt dat dialoog daarvoor een goed instrument is.

Als volgende stap geeft hij aan dat er nu een aanzet is gegeven, en dat het goed is om verder te gaan met het ontwikkelen richting een professionele leergemeenschap.

“Aandacht blijven besteden aan het concept professionele leergemeenschap en het begrip handen en voeten geven volgend schooljaar, wat betekent dat dan voor jou.”

Dit ben ik met de directeur eens. Een interventie van zes weken kan slechts een begin zijn van een doorontwikkeling.

Hoofdstuk 5 - Conclusie

In dit hoofdstuk wordt eerst antwoord gegeven op de onderzoeksvraag. Dit antwoord is gefundeerd door de antwoorden op de deelvragen, zoals te lezen is in paragraaf 5.2.

In paragraaf 5.3 volgen aanbevelingen voor het kindcentrum die voortkomen uit het onderzoek. Tot slot volgt in paragraaf 5.4 de discussie, waarin ik de betekenis van dit onderzoek kritisch beschouw.

5.1 Antwoord op de onderzoeksvraag

Wat is er in de dagelijkse praktijk aan individueel en gezamenlijk handelen nodig om de professionele leergemeenschap van het kindcentrum door te ontwikkelen en op een hoger niveau te brengen?

Uit mijn onderzoek blijkt dat het praktische, letterlijk ‘vorm’ geven aan eigenaarschap van cruciaal belang is in het ontwikkelen van een professionele leergemeenschap. Een van de componenten van de interventie was, zoals ook op de omslag te zien, het zichtbaar maken van wat aandacht behoeft of het doel dat de leerkracht voor zichzelf stelt om daarmee bij te dragen aan het grotere doel dat de organisatie heeft.

Hoe kleiner de actie en hoe groter de kans op succes, hoe meer eigenaarschap de leerkracht laat zien. Contact met andere collega's is het tweede cruciale aspect om de professionele leergemeenschap door te ontwikkelen. Ervaringen in de vorm van een succes of een praktische uitwerking van het doel helpen de leerkracht die even niet verder komt.

Vaardigheden die thuis horen in een professionele leergemeenschap, zoals reflectie, dialoog en een kritische blik op het eigen handelen, dienen te worden ingebed in dit onderlinge contact.

5.2 Antwoord op de deelvragen

5.2.1 Deelvraag 1

Wat hebben leerkrachten nodig om eigenaarschap te ontwikkelen, zodat zij overgaan tot actie, tot (anders) handelen?

Leerkrachten hebben een duidelijk doel nodig, waar ze in kleine haalbare stapjes naartoe kunnen werken zodat er successen behaald kunnen worden, waarbij er ‘onderweg’ veel gelegenheid is voor het delen van ervaringen met collega's.

Vier kernwoorden komen uit de data naar voren als factor die de leerkracht helpt om over te gaan tot anders handelen:

- Doel
- Noteren
- Succes
- Contact met collega's

Door een helder doel te formuleren, wordt het voor collega's eenvoudiger om eigenaarschap te tonen en om anders te gaan handelen. Iedereen is zich bewust van zijn bijdrage aan het doel van de organisatie (Van der Haak, 2018). Leerkrachten kunnen hun actie bepalen en iets gaan doen om dichterbij het doel te komen.

Het noteren van het doel of de actie, en dat zichtbaar laten zijn, is een sterk hulpmiddel gebleken.

Een haalbaar doel leidt eerder tot succes, dat komt de motivatie van collega's ten goede om aan de gang te blijven. Dat kan eigen succes zijn, maar ook een succes van een collega. Door met elkaar in gesprek te zijn over waar men aan werkt en het verloop daarvan, het delen van ervaringen, is een belangrijke factor om eigenaarschap te bereiken.

5.2.2 Deelvraag 2

Wat is het effect van de interventie op de ontwikkeling van eigenaarschap van leerkrachten?

Door de interventie is de leerkracht zich meer bewust geworden van het eigen eigenaarschap. Uit de verschillende data, afgenomen op verschillende momenten tijdens het onderzoek, komt nadrukkelijk het woord 'bewust' naar voren als effect van de interventie op het eigenaarschap van de leerkracht. Het handelen van de leerkracht wordt gestuurd door praktische kennis die is opgedaan door ervaring (Verbiest, 2016) en deze is veelal onbewust.

Door de interventie zijn collega's zich meer bewust gaan worden van hun denken en handelen.

Dat bewustzijn is ontstaan door in het werkoverleg het onderdeel reflectie te bespreken en in te oefenen, zowel individueel als collectief. Het voortdurende overleg met elkaar heeft ook bijgedragen tot meer bewust handelen en denken. Leren op het werk vindt voornamelijk plaats in interactie met anderen (Bolhuis, 2016).

De startopdracht voor het eerste werkoverleg, de foto, heeft een richting gegeven aan dit bewuster denken. Wat helpt, is als het doel dat men voor zichzelf heeft gesteld visueel en zichtbaar is. De actiekaart is daartoe een goed middel. Eigenaarschap is een concrete actie verbinden aan je gevoel van verantwoordelijkheid (Van der Haak, 2018). Een klein doel dat op korte termijn haalbaar is, werkt daarbij uitermate motiverend.

5.2.3 Deelvraag 3

In hoeverre heeft de interventie effect op de doorontwikkeling van de professionele leergemeenschap op het kindcentrum?

De interventie heeft bijgedragen aan de doorontwikkeling. Vanuit de vragenlijst "Onderweg naar een professionele leergemeenschap" ervaart 86% stappen te hebben gezet richting de doorontwikkeling van een professionele leergemeenschap op het kindcentrum.

Dit is bewerkstelligd door bepaalde aspecten, die horen bij een professionele leergemeenschap, onder de aandacht te brengen in het werkoverleg. Er is bewust ingezet op reflectie en dialoog als ondersteunende vaardigheden binnen de professionele leergemeenschap. Door met elkaar te een dialoog te voeren kun je de kwaliteit van het werk verhogen (Onderwijsraad, 2013).

Collega's is de gelegenheid geboden met deze vaardigheden te oefenen en erover in gesprek te zijn met elkaar.

5.3 Aanbevelingen

Het onderzoek levert het kindcentrum een viertal praktische aanbevelingen op waar het mee verder kan.

- Werk met kleine, concrete, haalbare doelen

Binnen het grotere doel van de organisatie werkt het als mensen de ruimte krijgen om voor zichzelf kleinere doelen of acties te formuleren, die snel leiden tot succes.

- Zet de werkwijze met de actiekaartjes voort

Letterlijke zichtbaarheid van het geformuleerde doel is een belangrijke factor in eigenaarschap gebleken. Door in het werkoverleg door te gaan met de actiekaarten en deze steeds weer onderling te laten bespreken, bouw je als team verder aan een professionele leergemeenschap.

- Houd rekening met de behoefte aan onderling contact

Door met elkaar te spreken over de doelen en het behalen hiervan, helpen leerkrachten elkaar een stapje verder in het opnemen van eigenaarschap. Een succes of een ervaring van de ander verlaagt de drempel om er zelf mee aan de slag te gaan.

De werkvormen reflectie en dialoog zoals deze zijn aangeboden tijdens de interventie kunnen ondersteunend worden ingezet.

➤ Leiding; stel de kritische vragen die aanzetten tot nadenken
Iedere leerkracht lijkt zich bewust van het eigen handelen, maar de echt kritische blik ontbreekt. Daarin kan de leidinggevende een rol spelen door via vragen de teamleden meer te laten nadenken over de kwaliteit van hun handelen. Deze vragen zijn: 'Doen we de dingen goed? Doen we de goede dingen? Wat maakt dat we dit goed vinden en hoe weten we dat?' (Lauteslager, 2012).

Wat dit onderzoek verder aan vragen oproept, zou mogelijk verder onderzocht kunnen worden. Er is door een enkele collega een opmerking gemaakt dat het lastig was om in één week het zelf geformuleerde doel te bereiken, zeker als men parttime werkt. De vraag die dan oprijst, is welke invloed de factor 'tijd' heeft op eigenaarschap en het zich eigen maken van nieuwe vaardigheden van de leerkracht. Hoeveel tijd heeft de leerkracht nodig en mag je als leidinggevende redelijkerwijs verwachten. Daar zit een spanningsveld. Te weinig tijd geven kan voelen als een te hoge druk, waarbij het effect van langere tijd kan zijn dat men de druk niet voelt om met het doel of de actie aan de slag te gaan. Wat is haalbaar voor een fulltime of parttime werkende leerkracht?

5.4 Discussie

In deze discussie blik ik terug op het onderzoek en de betekenis van de uitkomsten voor de praktijk. Als eerste kijk ik kritisch naar de uitkomsten van het onderzoek. Er is in de theorie veel geschreven over eigenaarschap en de professionele leergemeenschap, daarvan heb ik een deel behandeld in hoofdstuk 2. Dit onderzoek heeft mijns inziens twee waardevolle aspecten voor de praktijk opgeleverd.

Ten eerste helpt het model dat is gebruikt bij dit onderzoek (figuur 3) omdat het inzicht geeft in de wijze waarop het eigenaarschap van de leerkracht bijdraagt aan het ontwikkelen van een professionele leergemeenschap. De begrippen in het model, zoals reflectie, actie en dialoog, geven aan op welke wijze en met welk hulpmiddel een ieder dan kan bijdragen.

Wat als tweede dit onderzoek de moeite waard maakt voor de praktijk is dat het antwoord geeft op een vraag die ik niet in de theorie kan vinden, en dat is 'hoe' je de professionele leergemeenschap dan vormgeeft. Wat helpt bij dit team, deze collega's, op dit kindcentrum in de doorontwikkeling van de professionele leergemeenschap? En wat heeft de leerkracht daarbij nodig om eigenaarschap te tonen?

Het inzicht, dat kleine zichtbare acties met snel resultaat of succes erg helpend is voor het eigenaarschap van de leerkracht, is een uitkomst die mijns inziens toepasbaar is voor andere onderwijsinstellingen.

Terugblikkend op het onderzoek zie ik nu dat ik veel instrumenten heb ingezet die vaak leidden tot een enorme hoeveelheid data waarbij er ook nog veel ruimte was voor de respondent om de vragen naar eigen inkleuring te beantwoorden. De interviews had ik strakker kunnen vormgeven met gerichtere vragen. Ook de focusgroepen had ik meer kunnen sturen. Door de open vragen en de gelegenheid tot een gesprek kwam er veel informatie vrij. Dit kostte mij als onderzoeker veel tijd om te verwerken. Een membercheck had dit opgelost.

Als onderzoeker werd ik op sommige momenten bevangen door angst om waardevolle data te verliezen, waardoor ik overijverig werd in data verzamelen, wat weer een effect heeft op het onderzoek en het kunnen trekken van conclusies – het analyseren van data wordt lastiger.

In dit onderzoek ben ik vooral nieuwsgierig naar het wáárom, het beter begrijpen van de collega. Daartoe heeft de grote hoeveelheid data wel geholpen. Ik heb nu een goed beeld en beter begrip van hoe eigenaarschap werkt bij de leerkracht.

Ik heb een kritische aanvulling op de theorie die ik heb gebruikt voor eigenaarschap. Daarin wordt uitgegaan van de zelfsturing van de leerkracht. Ik vind het wat te eenvoudig gesteld dat het bepalen

Bronvermelding

- Andriessen, D., Onstenk, J., Delnooz, P., Smeijsters, H., & Peij, S. (2010). *Gedragscode praktijkgericht onderzoek voor het hbo*.
- Berg, van den, C. (2011). *Werken in dialoog*. Den Haag: Boom Lemma uitgevers.
- Bohm, D. (2018). *Over dialoog*. Utrecht: Ten have.
- Bolhuis, S. (2016). *Leren en veranderen*. Bussum : Coutinho.
- De Lange, R., Schuman, H., & Montesano Montessori, N. (2011). *Praktijkgericht onderzoek voor reflectieve professionals*. Antwerpen-Apeldoorn: Garant.
- Hargreaves, A., & Fullan, M. (2013). *Professioneel kapitaal*. Duurzaam leren.
- Hart, W. (2015). *Verdraaide organisaties. Terug naar de bedoeling*. Deventer: Vakmedianet.
- Hattie, J. (2015). *Leren zichtbaar maken*. Rotterdam: Bazalt.
- Jutten, J. (2013). <https://wij-leren.nl/teamleren-samenwerken.php>. Opgeroepen op April 5, 2018, van Teamleren in een lerende school: samenwerken aan beter onderwijs: <https://wij-leren.nl/teamleren-samenwerken.php>
- Jutten, J. (2016). *Wij leren*. Opgeroepen op april 5, 2018, van De kracht van spreken en de uitdaging van luisteren: <https://wij-leren.nl/team-communicatie-lerende-school.php>
- Kelchtermans, G. (2012). *De leraar als (on)eigentijdse professional. Reflecties over de 'moderne' professionaliteit van leerkrachten*. Leuven: Centrum voor Onderwijsbeleid, -vernieuwing en lerarenopleiding.
- Korthagen, F., & Vasalos, A. (2007). Kwaliteit van binnenuit als sleutel voor professionele ontwikkeling. *Tijdschrift voor lerarenopleiders*, 17-23.
- Kramer, J. (2014). *Deep democracy. De wijsheid van de minderheid*. Zaltbommel: Thema.
- Lauteslager, L. (2012). Leidinggeven aan het professionele gesprek. Van discussie naar dialoog. . *MESO*, 9-14.
- Loeffen, E., & Springer, M. (2009). De leraar centraal. Verstevenigen van de positie en professionaliteit van leraren. 's-Hertogenbosch: KPC Groep.
- Onderwijsraad. (2013). *Leraar zijn*. Den Haag.
- PO-raad. (2016). *Analyse kindcentrum*.
- Roode, P. d. (2010). Leren met behulp van de U-theorie. *Slow Management*, 30-32.
- Senge, P. M. (1992). *De vijfde discipline*. Schiedam: Scriptum Management.
- Van der Haak, P. (2018). *Wie zorgt dat het goed komt?* Amsterdam/Antwerpen: Business Contact.
- Verbiest, E. (2003). Collectief leren, professionele ontwikkeling en schoolplanontwikkeling: facetten van professionele leergemeenschappen. In B. Creemers, J. Giesbers, M. Krüger, & C. van Vilsteren, *Handboek schoolorganisatie en onderwijsmanagement, Leiding geven in bestel, school en klas* (pp. E4300 1-24). Deventer: Kluwer.
- Verbiest, E. (2018). *Professionele leergemeenschappen*. Apeldoorn: Garant.
- Wierdsma, A., & Swieringa, J. (2017). *Lerend organiseren*. . Groningen/Utrecht: Noordhoff Uitgevers.
- Wijngaarden, F. (2018). *Eigenaarschap*. Rotterdam: Trichis.

Bijlagen

Inhoud

Bijlage 1 - Interview voorafgaand aan de interventie

Bijlage 2 - Codering interview voorafgaand aan de interventie

Bijlage 3 - Interviews met de directeur

Bijlage 4 - Interventie

Bijlage 5 - Presentatie van de interventie

Bijlage 6 - Actiekaart

Bijlage 7 - Logboek

Bijlage 8 - Focusgroep interventieweek 3

Bijlage 9 - Focusgroep interventieweek 6

Bijlage 10 - Vragenlijst 'Onderweg naar een professionele leergemeenschap'

Bijlage 11 - Verwerken van de vragenlijst

Bijlage 12 - Interview na afloop van de interventie

Bijlage 13 - Codering interview na afloop van de interventie

Bijlage 14 - Bord in de personeelskamer

Bijlage 1 - Interview voorafgaand aan de interventie

Voorafgaand aan de interventie heb ik met 5 respondenten een interview gehouden om meer te weten te komen over wat mensen aanzet tot eigenaarschap.

Dit om deelvraag 1 te kunnen beantwoorden: *Wat hebben leerkrachten nodig om eigenaarschap te ontwikkelen, zodat zij overgaan tot actie, tot (anders) handelen?*

Omdat ik op zoek ben naar zo veel mogelijk informatie heb ik ervoor gekozen de respondenten twee casussen te geven waarop ze kunnen reageren. De casussen zijn opgesteld vanuit de praktijk, en daarom herkenbaar voor de respondenten. Ik heb, met de theorie in mijn achterhoofd, doorgevraagd op de antwoorden die mensen gaven.

Casus 1

Je krijgt een extern opgelegde opdracht die van jou vraagt in de klas concreet iets anders te gaan doen. Je begrijpt waarom dit van je gevraagd wordt.

- Wat gebeurt er?
- Wat helpt je daarbij?
- Wat belemmert je of maakt het moeilijker?

Casus 2

Collega's spreken met elkaar af om iets op een bepaalde manier te gaan doen, en dat is anders dan jij het nu aanpakt. Je bent het er niet helemaal mee eens. Je hebt je mening laten horen tijdens het beslismoment.

- Hoe ga je hiermee om?

De casussen zijn in die zin verschillend dat ik nieuwsgierig was of het leerkrachten nog uitmaakt of ze achter de opdracht staan of niet. In de theorie las ik dat het hebben van een doel en je daaraan verbinden helpt bij eigenaarschap. Ik was benieuwd of er voor de leerkrachten een duidelijk verschil in beleving zou zitten.

De vijf interviews heb ik opgenomen en woordelijk getranscribeerd. Dat heeft in totaal 19 pagina's tekst opgeleverd. Vanwege de omvangrijke hoeveelheid zal ik niet alle volledige uitgeschreven interviews hier als bijlage opnemen, maar er één tonen als voorbeeld. De uitgeschreven interviews zijn wel op te vragen. De keuze voor de respondent waarvan ik hier het interview toon, is volledig willekeurig.

Uitgewerkt interview van respondent 4

De eerste casus is:

Je krijgt een extern opgelegde opdracht (ja), die van jou vraagt om in de klas hier concreet iets anders te gaan doen en je begrijpt waarom dit van je gevraagd wordt (ja). Wat gebeurt er dan?

In mijn hoofd, dus wat wil ik daarmee gaan doen? Nou dat ligt er heel erg aan wat voor opdracht het is? Is het groot of klein, makkelijk te doen of niet. En waar het over gaat. Gaat het echt over een vak, of over mijn handelen?

Leerkracht vraagt nog wat verduidelijking van de vraag.

Wat ga ik doen... ik ga het inplannen denk ik, bij welk vak ik het ga gebruiken. Ik denk niet dat ik het heel vaak inplan, gewoon 1x per dag ofzo. Om het haalbaar te maken want anders red ik het toch niet. Ik ga het gewoon voorbereiden.

Wat maakt dat je het gaat voorbereiden? Want eigenlijk zeg je 'ik ga er gelijk wat mee doen'. Ik maak het klein

maar ga het wel gelijk inplannen.

Ja, want anders dan vergeet ik het, of dan denk ik aan het einde van de dag oh ja had ik ook nog moeten doen. Als ik er wel achter sta, in dat geval, dan plan ik het in inderdaad van bij dat vak of dat moment ga ik het doen. Op een post it, of bij het boek wat ik gebruik, iets zodat ik het echt niet vergeet, of ik zet het in notebook erbij. En dan ga ik het doen.

En dat blijf je dan consequent doen?

Ik denk de eerste tijd wel. Ik moet zeggen dat het al snel weer kan verzwakken, dat ik echt het moment plan, maar ik merk wel dat als ik iets kleins heb wat ik ga gebruiken en als je dat dan een tijdje even inplant dat het daarna soms even verwatert ofzo maar dat het dan wel weer ineens in mijn geheugen komt, dat ik denk oh nu moet ik daar weer even op letten. Oh nu kan ik het even doen.

Ik hoor jou zeggen 'door het kleiner te maken en het een tijdje veelvuldig te oefenen, wordt het makkelijker en dan zakt het misschien wel weg maar dan komt het toch weer op'.

Ja, en het komt dan, ja dat klinkt natuurlijk een beetje vaag 'het komt weer op'. Dan triggert iets vaak bijvoorbeeld in de klas, dat merk ik iets en denk ik oh ja daar past dat heel goed bij, en dan pas je het toe. Dan is het ervaring geworden.

Dingen die je dan helpen? Je zei al inplannen helpt mij, door het in de map te zetten. Nog meer dingen die helpen om het echt te gaan uitvoeren?

Notebook dus. Ja, het ligt er een beetje aan hoe het ging. Als het goed ging, dan ga ik niet zo snel met een andere collega ofzo van 'oh ik heb dit gedaan en het ging echt heel goed'. Maar meer als het niet zo lekker liep, dan vraag ik snel even aan de overkant 'heb je dit ook al gedaan of niet, hoe ging het bij jou?'

Dan zoek je zelf dus iemand op om dat te vragen.

Ja, we roepen best wel vaak even over en weer.

Dingen die je moeilijk vindt, je hebt een opdracht gekregen..

Nou ik sta er dus achter, maar als het niet lukt, of als ik denk 'de klas is erg pittig en dat werkt niet mee'. Ja, dan is het wel lastig om het in te plannen of in te blijven zetten.

Hoe vertaal je dingen naar je eigen klas?

Heel duidelijk, heel gestructureerd. Dat zit ook wel in mijn hoofd, ik moet het voor mijzelf dan helemaal strak hebben staan, maar voor de klas helemaal. En dus heel klein, en ik moet mijzelf altijd even terughalen dat ik het voor hen ook klein moet maken, het doel. Dat ik niet moet verwachten dat ze het meteen kunnen. Dat vind ik het lastigst wel.

Dus voor de kinderen en vast stramien en voor jezelf ook?

Ja inderdaad, echt een soort routine.

De tweede casus is:

We spreken met elkaar af iets te gaan doen. Het is anders dan je het nu al doet, maar je bent het er niet helemaal mee eens. Je hebt wel je mening laten horen in het werkoverleg, maar toch kiezen we ervoor, met z'n allen, om iets anders te gaan doen. En dan is de vraag 'Hoe ga je daar dan mee om?'

Ik moet wel zeggen dat ik dan meestal toch wel mee ga. Dan denk ik oké, dan gaan we daar voor. Dan gaan we dat doen. Maar het is lastiger om dat goed in te zetten dan omdat ik ergens niet helemaal achter sta en dan, ja, dan hecht je soms de waarde er ook niet zo aan. Denk je 'o ja dat moet ik ook nog doen'.

Meer een soort to do dingetje.

Ja inderdaad, en dan komt het ook niet zo snel in mijn standaard.

Maar je gaat wel in eerste instantie wel mee. Waarom dan? Als je het er écht niet mee eens bent.

Dan ga ik er toch wel voor. Ik heb wel regels waarvan ik denk... en dan verwatert dat ook. Op het moment zit ik zo bij deze groep dat ik denk, ik geef het maar op want... maar dat is meer de groep denk ik dan.

Waarom geef je het dan op bij de groep?

Ik denk ze halen het niet, het lukt ze niet, ik ben al tevreden als ze het zo doen. De doelen makkelijker maken voor hen.

Zeg je dan, als ik het niet ga halen, wordt het moeilijker me ervoor in te zetten en dan maak ik de doelen kleiner.

Ja, maar ook, nee eigenlijk niet, dat zou het moeten zijn. Het is meer dat ik het bij deze groep nu soms echt even opgeef, dat ik denk ja ... we gaan even door, ik vind het nu even niet het belangrijkste. Dat is het denk ik ook. Dus, minder waarde hecht ik er dan aan en dan laat je het makkelijker lopen.

Omdat er in de realiteit wat anders gebeurt dan wat jij wil misschien?

Ja, of dat ik denk... Waar ik nu erg aan denk is stil op de gang.

Is dat een afspraak die je waardevol vindt?

Nu niet, nu hebben we toch tegelijk pauze en ben ik al blij als we een beetje zachtjes naar beneden gaan. Terwijl vorig jaar, toen moest het echt stil, en dan ging het stil, en anders zat je in de klas. En hier kan ik dan 10 minuten binnen zitten zeg maar.

Dus het is meer dat voor deze groep sommige doelen heel moeilijk te behalen zijn? En dat demotiveert dan?

Ja! Vreselijk! Maar goed, als het iets anders zou zijn wat wel haalbaar zou zijn in de klas maar ik sta er toch niet achter, maar het is wel haalbaar (voor mijn gevoel is het haalbaar), dan zou ik het wel gaan doen. Want ik ben niet iemand die dan denkt..

Is dan haalbaarheid belangrijker of hoe je erachter staat?

Ik denk haalbaarheid vooral. Want er waren ook delen van het instructiemodel waarvan ik dacht, nou pff. Maar oké dat zijn we gewoon gaan doen en dat werkt nu, dat loopt nu. Daar stond ik niet helemaal achter, dat vond ik niet het fijnst ofzo om zo te werken. Maar dat heb je wel veranderd en dat werkt dan ook wel.

Heeft het dan ook effect zeg maar? Merk je dat het succes heeft waardoor je het makkelijker. want hoe zorg je er nu voor dat je dingen op de lange termijn continueert?

Sommige dingen wel. Bijvoorbeeld, standaard die timer. Het moet er echt in komen. Je moet het echt heel veel doen en anders komt het er echt niet in dus. En daar zie ik nu wel echt het nut van in dat ik het altijd doe. Of even kort evalueren tussendoor. Hoe ver zijn we nu? Evalueren deed ik ook veel minder op proces, ik deed altijd op product. Dat zit er echt wel goed in nu terwijl ik dat eerst niet deed.

Hoe heb je dat dan. want je zegt eerst deed ik het niet en nu doe ik het eigenlijk wel?

Gewoon oefenen dus, elke keer weer. En dan denken '20 minuten werken lukt ze niet, 10 minuten wel dus.' Ik doe dat wel samen met mijn duo vooral. Bijvoorbeeld, Estafette hoe zetten we dat in. Daar hebben we heel veel naar gekeken en dat loopt nu ook veel beter.

Dus dat is wel iets wat dan helpt, dat je allebei ..

Ja, we overleggen veel. Ook over automatiseren bijvoorbeeld. Hoewel ik wel moet zeggen, bij automatiseren doe ik andere dingen dan zij, maar goed dat is op zich niet erg want zij heeft haar stukje. Ik denk wel dat er minder te halen valt uit wat zij doet dan uit wat ik doe. Dat zeg ik dan ook wel, maar ik wil haar daar ook wel vrij in laten. Dat bespreken we dan wel en dan maken we de keuze, oké jij doet dit en ik dat. Op zich helpt het ook wel weer, vult het elkaar wel aan, omdat zij andere vaardigheden van de kinderen vraagt die ik vraag.

Oké dus dan gebruik je elkaars talenten of krachten.

Hoe gebruik je je collega's om jezelf verder te ontwikkelen?

Ik gebruik vooral mijn duo eigenlijk, daar heb je veel overleg mee. Andere collega's, ik heb wel vaak even overleg met de collega van de andere groep 4. Hoe heb je dat aangepakt? Doe je het zus of zo?

Besprek je van tevoren of na afloop?

Meestal naderhand. Soms van tevoren bij een thema. Maar dat zou nog wel beter kunnen.

De mensen met wie ik vanuit mijn groep het meest mee te maken heb, daar loop je het meest naar toe. Hoe gebruik ik ze echt om me verder te ontwikkelen, dat is vooral in de werkoverleggen dan. Dan evalueer je, dan heb je ideetjes. Bijvoorbeeld net na een werkoverleg nog even met collega X erover, en toen had ze een idee van dat kun je zo aanpakken.

Dus dat helpt dan. Dat je elkaar daar ziet zeg maar. Zoek je het ook uit jezelf op?

Minder. Dan is het meer even spuien zeg maar en dan kom je meer tot het reflecteren en dan verder. Bij werkoverleg kom je echt verder, dat je er iets mee gaat doen.

Maar die zijn natuurlijk gepland, en de invulling is ook al bepaald.

Ja, ik ben heel blij dat ze gepland zijn en dat het al bepaald is.

Als dat niet zo was, zou je dan ook nog zelf proberen collega's op te zoeken om eens wat dieper...

Minder vaak want je moet de tijd dan vinden. Nu staan ze gepland en dat helpt heel goed. Ik vind dit echt een vooruitgang in overleggen met elkaar.

Zijn er ook dingen die jou belemmeren? Ik merk dat ik iets moet gaan uitvoeren, maar ik moet altijd even die drempel over..

Ik moet denk ik de drempel over dat ik denk 'de eerste keer gaat het mislukken'. Daar heb ik geen zin in dan. Ik wil het gewoon meteen goed en dat is niet altijd haalbaar in deze klas, in elke klas misschien. En dan denk je eerder van... dat is een drempel.

Het falen.

Ja, en vooral dat er tijd verloren gaat. Dat vooral. Ik heb al zo weinig tijd en er moet al zoveel in. Ik wil de tijd efficiënt gebruiken. En ergens moet je daar een ommekeer maken.

Leerkracht geeft voorbeeld van ruimte geven aan praten van leerlingen.

Klinkt alsof je er meer een ontwikkeling voor jezelf van maakt. Ik ga het leren dat ze het kunnen in plaats van gelijk verwachten dat ze dat kunnen.

Als je het gelijk verwacht wordt het moeilijk. Het helpt jou als je het kleiner mag maken en dat het fout mag gaan. Zijn dat de grootste hobbels? Ook tijd voor jou?

Ook tijd om er goed over na te denken? Ja, die neem ik op zich wel extra, buiten werktijd om. Dan denk ik er extra over na. Dan vind ik niet echt druk verhogend.

Bijlage 2 - Codering interview voorafgaand aan de interventie

In deze bijlage laat ik zien hoe ik met de verkregen informatie uit de interviews ben omgegaan. De vijf interviews voorafgaand aan de interventie hebben, volledig uitgeschreven, 19 pagina's aan tekst opgeleverd. Om daar voor het onderzoek handiger gebruik van te kunnen maken, heb ik de interviews omgezet in een schema. Dat heb ik volgens een stappenplan gedaan.

Stap 1: de interviews uitwerken (zie bijlage 1)

Stap 2: de interviews doorlezen en markeren wat belangrijke passages zijn voor het beantwoorden van deelvraag 1.

Stap 3: belangrijke passages vanuit de interviews overnemen in 1 overzichtelijk schema

Stap 4: conclusies trekken

In deze bijlage laat ik de stappen 2 en 3 uitgewerkt zien ten behoeve van de transparantie en navolgbaarheid van het onderzoek. Stap 4 is de conclusie die te lezen is in hoofdstuk 5, paragraaf 5.2.1.

• **Stap 2 - Uitgewerkt interview van respondent 4**

Hier laat ik zien hoe ik met het interview ben omgegaan nadat ik het getranscribeerd had. Dit heb ik bij alle vijf de interviews op deze wijze gedaan. Eerst een keer helemaal doorgelezen, en vervolgens doorgelezen en met de markeerstift stukken tekst gemarkeerd die passen bij de onderzoeksvraag en/of die mij meer inzicht geven in hoe eigenaarschap nemen werkt voor de leerkracht. Lang niet alle informatie die de respondenten hebben gegeven is in dit onderzoek verwerkt.

De eerste casus is:

Je krijgt een extern opgelegde opdracht (ja), die van jou vraagt om in de klas hier concreet iets anders te gaan doen en je begrijpt waarom dit van je gevraagd wordt (ja). Wat gebeurt er dan?

In mijn hoofd, dus wat wil ik daarmee gaan doen? Nou dat ligt er heel erg aan wat voor opdracht het is? Is het groot of klein, makkelijk te doen of niet. En waar het over gaat. Gaat het echt over een vak, of over mijn handelen?

Leerkracht vraagt nog wat verduidelijking van de vraag.

Wat ga ik doen... ik ga het inplannen denk ik, bij welk vak ik het ga gebruiken. Ik denk niet dat ik het heel vaak inplan, gewoon 1x per dag ofzo. Om het haalbaar te maken want anders red ik het toch niet. Ik ga het gewoon voorbereiden.

Wat maakt dat je het gaat voorbereiden? Want eigenlijk zeg je 'ik ga er gelijk wat mee doen'. Ik maak het klein maar ga het wel gelijk inplannen.

Ja want anders dan vergeet ik het, of dan denk ik aan het einde van de dag oh ja had ik ook nog moeten doen. Als ik er wel achter sta, in dat geval, dan plan ik het in inderdaad van bij dat vak of dat moment ga ik het doen. Op een post it, of bij het boek wat ik gebruik, iets zodat ik het echt niet vergeet, of ik zet het in notebook erbij. En dan ga ik het doen.

En dat blijf je dan consequent doen?

Ik denk de eerste tijd wel. Ik moet zeggen dat het al snel weer kan verzwakken, dat ik echt het moment plan, maar ik merk wel dat als ik iets kleins heb wat ik ga gebruiken en als je dat dan een tijdje even inplant dat het daarna soms even verwatert ofzo maar dat het dan wel weer ineens in mijn geheugen komt, dat ik denk oh nu moet ik daar weer even op letten. Oh nu kan ik het even doen.

Ik hoor jou zeggen 'door het kleiner te maken en het een tijdje veelvuldig te oefenen, wordt het makkelijker en dan zakt het misschien wel weg maar dan komt het toch weer op'.

Ja en het komt dan, ja dat klinkt natuurlijk een beetje vaag 'het komt weer op'. Dan triggert iets vaak bijvoorbeeld in de klas, dat merk ik iets en denk ik oh ja daar past dat heel goed bij, en dan pas je het toe. Dan is het ervaring geworden.

Dingen die je dan helpen? Je zei al inplannen helpt mij, door het in de map te zetten. Nog meer dingen die helpen

om het echt te gaan uitvoeren?

Notebook dus.. Ja het ligt er een beetje aan hoe het ging. Als het goed ging, dan ga ik niet zo snel met een andere collega ofzo van 'oh ik heb dit gedaan en het ging echt heel goed'. Maar **meer als het niet zo lekker liep, dan vraag ik snel even aan de overkant 'heb je dit ook al gedaan of niet, hoe ging het bij jou?'**

Dan zoek je zelf dus iemand op om dat te vragen.

Ja we roepen best wel vaak even over en weer.

Dingen die je moeilijk vindt, je hebt een opdracht gekregen..

Nou ik sta er dus achter, **maar als het niet lukt, of als ik denk 'de klas is erg pittig en dat werkt niet mee'. Ja dan is het wel lastig** om het in te plannen of in te blijven zetten.

Hoe vertaal je dingen naar je eigen klas?

Heel duidelijk, heel gestructureerd. Dat zit ook wel in mijn hoofd, ik moet het voor mijzelf dan helemaal strak hebben staan, maar voor de klas helemaal. **En dus heel klein**, en ik moet mijzelf altijd even terughalen dat ik het voor hen ook klein moet maken, het doel. Dat ik niet moet verwachten dat ze het meteen kunnen. Dat vind ik het lastigst wel.

Dus voor de kinderen en vast stramien en voor jezelf ook?

Ja inderdaad, echt een soort routine.

De tweede casus is:

We spreken met elkaar af iets te gaan doen. Het is anders dan je het nu al doet, maar je bent het er niet helemaal mee eens. Je hebt wel je mening laten horen in het werkoverleg, maar toch kiezen we ervoor, met z'n allen, om iets anders te gaan doen. En dan is de vraag 'Hoe ga je daar dan mee om?'

Ik moet wel zeggen dat ik dan meestal toch wel mee ga. Dan denk ik oké, dan gaan we daar voor. Dan gaan we dat doen. Maar het is lastiger om dat goed in te zetten dan omdat ik ergens niet helemaal achter sta en dan, ja, dan hecht je soms de waarde er ook niet zo aan. Denk je 'o ja dat moet ik ook nog doen'.

Meer een soort to do dingetje.

Ja inderdaad, en **dan komt het ook niet zo snel in mijn standaard.**

Maar je gaat wel in eerste instantie wel mee. Waarom dan? Als je het er écht niet mee eens bent.

Dan ga ik er toch wel voor. Ik heb wel regels waarvan ik denk... en dan verwatert dat ook. Op het moment zit ik zo bij deze groep dat ik denk, ik geef het maar op want... maar dat is meer de groep denk ik dan.

Waarom geef je het dan op bij de groep?

Ik denk ze halen het niet, het lukt ze niet, ik ben al tevreden als ze het zo doen. **De doelen makkelijker maken voor hen.**

Zeg je dan, als ik het niet ga halen, wordt het moeilijker me ervoor in te zetten en dan maak ik de doelen kleiner.

Ja, maar ook, nee eigenlijk niet, dat zou het moeten zijn. Het is meer dat ik het bij deze groep nu soms echt even opgeef, dat ik denk ja ... we gaan even door, ik vind het nu even niet het belangrijkste. Dat is het denk ik ook. Dus, **minder waarde hecht ik er dan aan en dan laat je het makkelijker lopen.**

Omdat er in de realiteit wat anders gebeurt dan wat jij wil misschien?

Ja, of dat ik denk... Waar ik nu erg aan denk is stil op de gang.

Is dat een afspraak die je waardevol vindt?

Nu niet, nu hebben we toch tegelijk pauze en ben ik al blij als we een beetje zachtjes naar beneden gaan. Terwijl vorig jaar, toen moest het echt stil, en dan ging het stil, en anders zat je in de klas. En hier kan ik dan 10 minuten binnen zitten zeg maar.

Dus het is meer dat voor deze groep sommige doelen heel moeilijk te behalen zijn? En dat demotiveert dan?

Ja! Vreselijk! Maar goed, **als het iets anders zou zijn wat wel haalbaar zou zijn in de klas maar ik sta er toch niet achter, maar het is wel haalbaar (voor mijn gevoel is het haalbaar), dan zou ik het wel gaan doen.** Want ik ben niet iemand die dan denkt...

Is dan haalbaarheid belangrijker of hoe je erachter staat?

Ik denk haalbaarheid vooral. Want er waren ook delen van het instructiemodel waarvan ik dacht, nou pff. Maar oké dat zijn we gewoon gaan doen en dat werkt nu, dat loopt nu. Daar stond ik niet helemaal achter, dat vond ik niet het fijnst ofzo om zo te werken. Maar dat heb je wel veranderd en dat werkt dan ook wel.

Heeft het dan ook effect zeg maar? Merk je dat het succes heeft waardoor je het makkelijker .. want hoe zorg je er nu voor dat je dingen op de lange termijn continueert?

Sommige dingen wel. Bijvoorbeeld, standaard die timer. Het moet er echt in komen. Je moet het echt heel veel doen en anders komt het er echt niet in dus. En daar zie ik nu wel echt het nut van in dat ik het altijd doe. Of even kort evalueren tussendoor. Hoe ver zijn we nu? Evalueren deed ik ook veel minder op proces, ik deed altijd op product. Dat zit er echt wel goed in nu terwijl ik dat eerst niet deed.

Hoe heb je dat dan.. want je zegt eerst deed ik het niet en nu doe ik het eigenlijk wel?

Gewoon oefenen dus, elke keer weer. En dan denken '20 minuten werken lukt ze niet, 10 minuten wel dus.' Ik doe dat wel samen met mijn duo vooral. Bijvoorbeeld, Estafette hoe zetten we dat in. Daar hebben we heel veel naar gekeken en dat loopt nu ook veel beter.

Dus dat is wel iets wat dan helpt, dat je allebei ..

Ja we overleggen veel. Ook over automatiseren bijvoorbeeld. Hoewel ik wel moet zeggen, bij automatiseren doe ik andere dingen dan zij, maar goed dat is op zich niet erg want zij heeft haar stukje. Ik denk wel dat er minder te halen valt uit wat zij doet dan uit wat ik doe. Dat zeg ik dan ook wel, maar ik wil haar daar ook wel vrij in laten. Dat bespreken we dan wel en dan maken we de keuze, oké jij doet dit en ik dat. Op zich helpt het ook wel weer, vult het elkaar wel aan, omdat zij andere vaardigheden van de kinderen vraagt die ik vraag.

Oké dus dan gebruik je elkaars talenten of krachten.

Hoe gebruik je je collega's om jezelf verder te ontwikkelen?

Ik gebruik vooral mijn duo eigenlijk, daar heb je veel overleg mee. Andere collega's, ik heb wel vaak even overleg met de collega van de andere groep 4. Hoe heb je dat aangepakt? Doe je het zus of zo?

Bespreek je van tevoren of na afloop?

Meestal naderhand. Soms van tevoren bij een thema. Maar dat zou nog wel beter kunnen.

De mensen met wie ik vanuit mijn groep het meest mee te maken heb, daar loop je het meest naar toe. Hoe gebruik ik ze echt om me verder te ontwikkelen, dat is vooral in de werkoverleggen dan. Dan evalueer je, dan heb je ideetjes. Bijvoorbeeld net na een werkoverleg nog even met collega X erover, en toen had ze een idee van dat kun je zo aanpakken.

Dus dat helpt dan. Dat je elkaar daar ziet zeg maar. Zoek je het ook uit jezelf op?

Minder. Dan is het meer even spuien zeg maar en dan kom je meer tot het reflecteren en dan verder. Bij werkoverleg kom je echt verder, dat je er iets mee gaat doen.

Maar die zijn natuurlijk gepland, en de invulling is ook al bepaald.

Ja ik ben heel blij dat ze gepland zijn en dat het al bepaald is.

Als dat niet zo was, zou je dan ook nog zelf proberen collega's op te zoeken om eens wat dieper...

Minder vaak want je moet de tijd dan vinden. Nu staan ze gepland en dat helpt heel goed. Ik vind dit echt een vooruitgang in overleggen met elkaar.

Zijn er ook dingen die jou belemmeren? Ik merk dat ik iets moet gaan uitvoeren, maar ik moet altijd even die drempel over..

Ik moet denk ik de drempel over dat ik denk 'de eerste keer gaat het mislukken'. Daar heb ik geen zin in dan. Ik wil het gewoon meteen goed en dat is niet altijd haalbaar in deze klas, in elke klas misschien. En dan denk je eerder van... dat is een drempel.

Het falen.

Ja en vooral dat er tijd verloren gaat. Dat vooral. Ik heb al zo weinig tijd en er moet al zoveel in. Ik wil de tijd efficiënt gebruiken. En ergens moet je daar een ommekeer maken.

Leerkracht geeft voorbeeld van ruimte geven aan praten van leerlingen.

Klinkt alsof je er meer een ontwikkeling voor jezelf van maakt. Ik ga het leren dat ze het kunnen in plaats van gelijk verwachten dat ze dat kunnen.

Als je het gelijk verwacht wordt het moeilijk. Het helpt jou als je het kleiner mag maken en dat het fout mag gaan. Zijn dat de grootste hobbels? Ook tijd voor jou?

Ook tijd om er goed over na te denken? Ja die neem ik op zich wel extra, buiten werktijd om. Dan denk ik er extra over na. Dan vind ik niet echt druk verhogend.

• Stap 3

Zoals ik heb omschreven en laten zien bij stap 2, heb ik alle interviews verwerkt. Vervolgens heb ik de kern samengebracht in 1 schema. Per gestelde vraag heb ik de antwoorden genoteerd die de respondent gaf.

Per respondent zijn er twee casussen behandeld (zie bijlage 1), de eerste over een opdracht waar de leerkracht achter staat, en de tweede over een opdracht waar de leerkracht meer moeite mee heeft. Vervolgens heb ik in alle antwoorden gezocht naar overeenkomstige antwoorden en deze gemarkeerd met dezelfde kleur.

		Wat gebeurt er?	Wat helpt	Wat belemmert
respondent 1	Casus 1	- Ik wil daar wel mee aan de slag. - Ik moet eraan herinnerd worden.	- Ik moet het echt op mijn planning schrijven, anders doe ik het niet. - Eigenlijk het er met anderen over hebben hoe het ging, maar dat doe ik dan te weinig. - Als ik zie dat het werkt.	- Teveel andere dingen weer willen doen - Dat de kinderen er niet in meegaan.
	Casus 2	Ik ben geen persoon die er tegenin gaat.	- Ik vind nieuwe dingen echt wel leuk, die uitdaging. - Toch steeds maar weer proberen. - Iemand die zegt je bent goed bezig - De eigen evaluatie	
respondent 2	Casus 1	- Ik zou bij mijzelf gaan zoeken hoe ik dat kan toepassen in mijn groep - Meestal laat ik het even rusten tot er concrete ideeën ontstaan	- Misschien ervaringen horen van anderen - Voorbeelden van anderen horen voor ik er zelf mee aan de slag ga - Dingen die ik opschrijf tijdens het moment zelf, die gebruik is als geheugensteuntje voor de keer daarna	- Als de opdracht heel strak is - Als het niet vanuit mijn eigen visie is - Als ik geen voorbeeld krijg - Als ik geen concrete ideeën heb hoe het toe te passen
	Casus 2	- Als het niet vanuit mij komt en het inderdaad iets heel anders is, dan is dat lastig, dan moet ik me er echt toe zetten. - Laat maar even	- Je raakt er toch met elkaar over in gesprek - Verduidelijking - Anderen mensen om je heen die er enthousiast van worden of er resultaat mee boeken - Verhalen van de ander - Opfrissing, steeds blijven uitwisselen	- Dingen waar ik zelf niet achter sta - Die ik moeilijk vind passen bij mij of bij mijn groep
respo	Casus 1	- Ik weet dat ik erachter sta dus ik ga het uitvoeren - Of er komt gelijk een idee bij me op - Of ik geef mezelf tijd tot	- Dan wordt het iets van mij en dan past het binnen het geheel - Als ik het ga opschrijven, ga ordenen - Als ik merk dat het werkt	- Tijd - Keuzes - Teveel dingen die opgelegd worden naast de dingen die ik mijzelf al

		er iets op komt	Vragen hoe doe jij dat of wat heb jij bedacht	opleg
	Casus 2	- Soms houd ik me wel aan de afspraak - Moeten is een groot woord, het gaat om het doel daarachter - Je bent in je eigen lokaal en probeert af te stemmen op de groep	- Ik vind dat je best mag afwijken, als je maar uit kan leggen waarom je dat doet. - Afwijken en toch een bepaald doel kunnen behalen	
respondent 4	Casus 1	Ik ga het inplannen, 1x per dag ofzo om het haalbaar te maken want anders red ik het toch niet	- Ik plan het in, op een post it of in notebook zodat ik het niet vergeet - Het gewoon doen - Als het niet goed ging, even aan de overkant vragen - Het klein maken	- Als het niet lukt - De klas is pittig - Niet verwachten dat ze het meteen moeten kunnen
	Casus 2	Ik ga meestal toch wel mee, maar het is lastiger om het goed in te zetten omdat ik ergens niet helemaal achter sta en dan hecht je er de waarde niet zo aan	- De doelen makkelijker maken voor hen(leerlingen) - Als het haalbaar is, ook al sta ik er niet achter - Gewoon doen.. en dan werkt het - Je moet het echt heel veel doen - Veel overleggen met je duo	- Ik hecht er de waarde niet zo aan en dan komt het niet zo snel in mijn standaard / dan laat je het makkelijker lopen - De gedachte 'de eerste keer gaat mislukken'. - Ik wil de tijd efficiënt gebruiken, als het mislukt gaat er tijd verloren
respondent 5	Casus 1	- Je hebt het er met elkaar over, ik zie voor me hoe het eruit gaat zien, ik heb het idee dat het gaat werken, dan ga ik het wel gelijk doen. - Gewoon proberen - Als het werkt en het gaat gemakkelijk dan zit het heel snel in je systeem en ga je het waarschijnlijk op een gegeven moment automatisch doen	- Als ik weet dat het effect heeft - Snel resultaat, dan weet je dat je het niet voor niets doet - Ergens noteren - Er op gewezen worden - Klassenbezoeken - Elke keer weer het erover hebben, dat maakt je bewust van de dingen die je doet.	- Als je er bewust over na moet gaan denken dan zakt het eerder weg want dan kost het moeite - Onderwijs is iedere keer anders, de situatie komt niet meer terug - Als ik er echt aan moet rekenen, bij de kinderen of bij mijzelf,
	Casus 2	- Tijd nodig... - Naarmate je het er meer over hebt	- Tijd om de drempel over te gaan - De controle van een ander - Het er met een collega over hebben, die hebben een andere kijk of een maniertje - Schop onder mijn kont - Meerdere keren terugkomt - Opschrijven - Om te horen of zien hoe het bij een ander gaat - Gewoon doen en vertrouwen krijgen, je kan het echt wel	- Het past niet bij mij - Anderen die gaan mopperen

Nadat ik de antwoorden heb voorzien van kleur, zet ik de antwoorden bij elkaar en koppel er een kernwoord aan dat omschrijft wat de respondenten bedoelen.

De eerste vraag, 'Wat gebeurt er', is bedoeld om de mensen aan het denken en praten te krijgen, als een opstartvraag.

Deze vraag levert geen informatie op die voor het onderzoek bruikbaar is en is daarom niet gecodeerd.

Uitspraken van respondenten	Kernwoord
1. moet het echt op mijn planning schrijven, anders doe ik het niet. 2. Dingen die ik opschrijf tijdens het moment zelf, 3. Als ik het ga opschrijven, ga ordenen 4. Ik plan het in, op een post it of in notebook 5. Ergens noteren/ opschrijven	Opschrijven 5 respondenten
1. Eigenlijk het er met anderen over hebben hoe het ging, 2. Misschien ervaringen horen van anderen / voorbeelden van anderen horen / Anderen mensen om je heen die er enthousiast van worden 3. Vragen hoe doe jij dat of wat heb jij bedacht 4. Veel overleggen met je duo 5. Het er met een collega over hebben / Om te horen of zien hoe het bij een ander gaat	Contact met collega 5 respondenten
1. Als ik zie dat het werkt. 2. X 3. Als ik merk dat het werkt 4. Als het haalbaar is / Gewoon doen.. en dan werkt het 5. Als ik weet dat het effect heeft / snel resultaat	Succeservaring 4 respondenten
1. Toch steeds maar weer proberen. 2. X 3. X 4. Gewoon doen / Je moet het echt heel veel doen 5. Gewoon doen	Actie/ doen 3 respondenten
1. iemand die zegt.. 2. opfrissing 3. x 4. x 5. er op gewezen worden / klassenbezoeken / tijd om de drempel over te gaan / controle van de ander / schop onder mijn kont / meerdere keren terugkomt /	Overig - Herhaling - Tijd - Controle

Bijlage 3 – Interviews met de directeur

Met de directeur heb ik twee gesprekken gevoerd. Het eerste gesprek vond plaats in onderzoekswEEK 3, voorafgaand aan de interventie. Het tweede interview vond plaats in onderzoekswEEK 10, na de interventie.

Beide interviews heb ik opgenomen en daarna woordelijk getranscribeerd. Dit leverde 7 pagina's aan tekst op. Vanwege de omvangrijke hoeveelheid zal ik niet het volledig uitgeschreven interview hier als bijlage opnemen. Het uitgeschreven interview is wel op te vragen bij de onderzoeker. In het beantwoorden van de deelvragen heb ik directe quotes van de directeur gebruikt, zoals te zien in hoofdstuk 4.

Voorafgaand aan interventie

Het eerste interview draagt bij aan het beantwoorden van deelvraag 1: *Wat hebben leerkrachten nodig om eigenaarschap te ontwikkelen, zodat zij overgaan tot actie, tot (anders) handelen?*

Waar loop je als leidinggevende tegenaan bij eigenaarschap?

ik denk dat de grootste spanning of de grootste uitdaging is hoe je het belangrijk krijgt bij de leerkracht. Eigenaarschap begint natuurlijk bij iets waarvan jij vindt dat het belangrijk is. Misschien wel de stap vóór het eigenaarschap, daarom is een visie denk ik zo belangrijk, is dat je bij leerkrachten dan wel zo krijgt dat wat zij echt belangrijk vinden, dat ze daar hun acties en verantwoordelijkheid in nemen. Of dat ze het zo belangrijk vinden in het belang van het kindcentrum, ook als ze het zelf niet zo belangrijk vinden, dat ze dan zelf zeggen ik committeer me eraan en ga het toch doen. En die stap is natuurlijk heel moeilijk, om n het grotere plaatje te blijven denken terwijl het je zelf misschien wel tegen de borst stuit. Het spanningsveld is dat leerkrachten snappen dat ze in een groter plaatje werken en dat niet alles persoonlijk kan zijn.

Wat hebben mensen in dit team nodig om meer eigenaarschap te laten zien?

Een volgende stap zou moeten zijn heldere visie en doelen, dit willen we met elkaar bereiken en dit willen we met elkaar doen.

Die visie moet natuurlijk wel door vertaald worden naar de mensen zelf.

Na afloop van interventie

Het tweede interview draagt bij aan het beantwoorden van deelvraag 2: *In hoeverre heeft de interventie effect op de doorontwikkeling van de professionele leergemeenschap op het kindcentrum?*

Wat hebben werkoverleggen bijgedragen aan de ontwikkeling van het team richting een professionele leergemeenschap?

Wat ik ervan gezien heb richting het team denk ik dat de grootste bijdrage is geweest dat model. Waarin je ziet wat jouw rol is als leerkracht en wat je ervoor moet doen in het grotere plaatje, in de professionele leergemeenschap.

Ik denk dat het wel bijdraagt bij leerkrachten aan een stukje bewustwording van hun eigen positie en hun eigen mogelijkheden binnen de professionele leergemeenschap.

Hoe zie je mogelijkheden voor voortzetting na deze serie werkoverleggen?

Inhoudelijk vind ik vooral de dialoog een heel sterke, dat is echt wel een werkvorm waarvan ik denk dat we daar komend jaar, met een stukje visieontwikkeling, dat wie die werkvorm echt gaan inzetten. Dat is wel tof dat het nu al voorbij is geweest, dat mensen er al een keer aan hebben geproefd en geroken.

Waar we wel aandacht aan moeten blijven besteden, is het concept professionele leergemeenschap. Dat dat ook wel volgend schooljaar handen en voeten krijgt. Wat betekent dat dan? Dat we daar meer invulling aan gaan geven.

Bijlage 4 - Interventie

De interventie heeft gedurende 6 weken plaatsgevonden. Twee keer in de week heb ik dezelfde presentatie gehouden in het werkoverleg, de collega's verschilden per keer.

Het werkoverleg is opgebouwd volgens een vaste structuur:

- Opening
- Terugblik op vorige keer en de individuele opdracht/voorbereiding
- Theoretisch kader
- Oefening
- Opdracht voor volgende keer

Opening

Ieder werkoverleg start met een opening, waarin de collega's welkom worden geheten.

Terugblik op vorige keer en de individuele opdracht/voorbereiding

Ieder werkoverleg eindigt met een opdracht, die vaak op het actiekaartje genoteerd kan worden, waarmee de leerkracht individueel de komende week aan de slag kan tot het volgende werkoverleg. In het volgende werkoverleg wordt gezamenlijk teruggekeken op de opdracht en worden leerervaringen vergeleken.

Dit is gedaan om het samen leren en ontwikkelen een vorm te geven.

Theoretisch kader

De theorie die wordt gebruikt in het werkoverleg komt grotendeels uit het theoretisch kader van dit onderzoek. Een enkele keer verwijs is naar theorie die al eerder met collega's is besproken, zoals in het eerste werkoverleg de gouden cirkel van Simon Sinek.

Omdat het onderzoek is geënt op theoretische inzichten vind ik het belangrijk dit in het werkoverleg met de collega's te bespreken.

Het is echter niet haalbaar om alle gelezen literatuur te behandelen, vandaar dat er per werkoverleg een heel bewuste keuze wordt gemaakt.

Oefening

Bij een professionele leergemeenschap en leerkrachten die eigenaarschap tonen, horen bepaalde vaardigheden. Deze komen in het werkoverleg aan bod. Eerst worden ze theoretisch onderbouwd, maar een volgende en belangrijke stap in het opnemen van eigenaarschap is dat de vaardigheden ook in het werkoverleg met elkaar worden geoefend.

Opdracht voor volgende keer

Het werkoverleg is het moment waarop leerkrachten met elkaar kunnen oefenen. Ieder werkoverleg eindigt met een praktische opdracht waar leerkrachten vervolgens individueel mee aan de slag kunnen.

In deze bijlage een uitwerking van interventie week 1 en week 3, als voorbeeld. De presentatie in het werkoverleg wordt ondersteund door een presentatie (zie bijlage 5), de nummers corresponderen met de dia's.

Interventie – werkoverleg 1

1. Welkom

Ik heet de collega's welkom bij het werkoverleg en het begin van de zes weken die ik zal gaan invullen. De presentatie heet 'Onderweg naar een professionele leergemeenschap'. Ik blik terug op de reden waarom we het werkoverleg dit schooljaar zijn gestart en gebruik daarbij de bij leerkrachten bekende gouden cirkel van Sinek: waarom, wat, hoe.

Waarom = we willen goed onderwijs geven aan alle leerlingen en als leerkracht zijn wij daartoe de sleutel

Wat = samenwerken in een professionele leergemeenschap, wat voortkomt uit het onderzoek van de directeur vorig schooljaar

Hoe = dat gaan we in mijn onderzoek vormgeven.

2. Praktijkgericht onderzoek

Ik leg de collega's uit wat een praktijkgericht onderzoek inhoudt. Ik vertel ze mijn onderzoeksvraag en vertel wat collega's de komende weken kunnen verwachten. Ik vertel dat de conclusie van dit onderzoek aan het begin van volgend schooljaar met ze gedeeld zal worden. Ik verwijs naar twee andere collega's die eerder de Master EN hebben gedaan, wat zij hebben onderzocht en de uitkomst daarvan voor het kindcentrum. Ik laat zien dat ik deze periode eigenlijk twee hoeden draag: de hoed van de onderzoeker, maar ook de hoed van teamlid.

3. Waarom een professionele leergemeenschap?

De definitie van een professionele leergemeenschap is volgens Verbiest (2018):

"We spreken van een professionele leergemeenschap als de onderwijsprofessionals in een school duurzaam individueel en samen leren om het onderwijs aan de leerlingen en de resultaten van de leerlingen te verbeteren" (pag. 18).

Ik vertel dat deze definitie betekent dat het sleutelwoord samenwerken, samen werken en samen leren is, want soms weet je samen meer dan alleen. $1 + 1 = 3$. Ik maak de vergelijking met een sportteam, soms heb je een ploeg met individueel allemaal goede spelers maar toch lukt het ze als team niet om goed te presteren. Andersom zijn er ook teams met niet de allerbeste individuele spelers, maar bij elkaar brengen ze iets extra's.

Het doel van het samenwerken is dus beter onderwijs voor onze leerlingen.

De vraag is hoe we onszelf als leerkracht dan steeds een stapje kunnen verbeteren.

4. Leerkrachten

Ik leg uit hoe belangrijk het is dat iedere leerkracht in ontwikkeling is. Het leren van een individu hoeft niet te betekenen dat de organisatie leert, maar andersom kan een organisatie niet leren zonder dat de individuen leren (Wierdsma & Swieringa, 2017). Stel dat iedere leerkracht op een cursus gaat of een opleiding volgt, maar dit niet deelt met collega's. Dan is iedere wel aan het ontwikkelen maar het team of de professionele leergemeenschap heeft er niets aan.

Ik vertel dat het handelen van de leerkracht wordt gestuurd door veel onbewuste kennis die je in de loop der jaren opdoet. Ook mentale modellen, waar je je vaak niet bewust van bent, sturen je handelen.

Ik geef als voorbeeld een leerling die brutaal reageert. Daar zal de ene leerkracht anders op reageren dan de ander. Zet je de leerling eerst op z'n plek omdat je vindt dat gehoorzaamheid belangrijk is? Of zie je het als een uiting van frustratie? Meestal ben je je er niet van bewust waarom je op een bepaalde manier reageert.

Belangrijk is dus dat iedere leerkracht in ontwikkeling komt. Ik benoem dat daar eigenaarschap voor nodig is. Vanuit de theorie leg ik de link van betrokkenheid naar verantwoordelijkheid naar actie.

Iedere leerkracht voelt zich betrokken, en over het algemeen voelt men zich ook verantwoordelijk, in ieder geval voor de eigen leerlingen en het eigen lokaal. Als voorbeeld haal ik het opruimen van de keuken aan, dat is een terugkerend punt van aandacht in dit team en dus herkenbaar.

Eigenaarschap gaat nog een stap verder dan je verantwoordelijk voelen, het is namelijk een actie bepalen en doen waardoor je echt in beweging komt.

5. Werkoverleg

Ik leg uit wat beoogde resultaten zijn van gedurende de komende zes weken met elkaar. Het is belangrijk het doel voor ogen te houden.

Als individu kan het opleveren dat ieder meer zicht krijgt op het eigen handelen.

Als team kan het opleveren dat we beter in staat zijn elkaar te ondersteunen in ieders ontwikkeling. En daarmee komen we een stapje dichterbij de professionele leergemeenschap.

Het vraagt ook wel enige inspanning van leerkrachten en ik denk dat het goed is dat bij aanvang al te benoemen zodat het voor ieder duidelijk is.

Het vraagt:

- Tijd, van ieder om het werkoverleg bij te wonen
- Een actieve deelname tijdens het werkoverleg
- Een open houding, je moet wel je ervaringen willen delen
- Vertrouwen van elkaar en in elkaar, als voorwaarde om dingen te kunnen delen
- De houding van willen leren is nodig om je te ontwikkelen.

6. Oefening: foto

Voor aanvang van dit werkoverleg heb ik alle leerkrachten een mail gestuurd. In deze mail heb ik aangekondigd dat ik de komende zes weken het werkoverleg invul, en ik heb een voorbereidende opdracht gesteld: neem een foto mee van wat de reden is dat jij hier iedere dag weer komt werken. Ik leg uit dat de foto eigenlijk je doel is in je werk. Het hebben van een doel is prettig omdat het richting geeft, het kan motiveren en het maakt keuzes gemakkelijker.

Alle leerkrachten hebben de foto meegenomen en krijgen de opdracht om in tweetallen uit te wisselen waarom ze juist die foto hebben genomen.

Na enkele minuten wordt er nog een keer gewisseld naar andere tweetallen. Aan het einde vraag ik welke leerkrachten nog aan alle aanwezige collega's willen laten zien welke foto ze hebben meegenomen.

Ik verzamel alle foto's en maak hiervan een poster die in de lerarenkamer ophangt, zie bijlage 14.

7. Leren = actie!

Ik leg uit dat het werkoverleg dus gaat over in beweging komen. Dat doe je door jezelf een doel te stellen. Tussen de werkelijkheid en het doel, of je bedoeling, zit altijd een ruimte. Daar zit spanning, want je bent nog niet bij het doel. Het doel willen behalen vraagt dat je uit je comfortzone komt en daardoor kom je dus in beweging.

8. Opdracht

Het werkoverleg eindig ik met een opdracht. Alle leerkrachten krijgen een actiekaartje en een standaard, zie bijlage 6. De bedoeling is dat ze nu gaan nadenken over welke kleine stap ze kunnen zetten in de komende week, die ze iets dichterbij hun doel brengt. Het doel is de foto, de reden dat je werkt. De actie die ze zelf bepalen noteren ze op de actiekaart en deze nemen ze het volgende werkoverleg weer mee.

Interventie – werkoverleg 3

• Welkom

Ik heet alle collega's welkom bij het derde werkoverleg van 'Onderweg naar een professionele leergemeenschap'.

• Binnenkomer

Om de bijeenkomst wat energiever te beginnen, start ik met een binnenkomer. Dit is een manier vanuit de methode De Vreedzame School, die we gebruiken. De leerkrachten gaan binnen 1 minuut op een rij staan, op volgorde van hun huisnummer. Daarna wordt de rij als het ware dubbelgeklapt, de eerste en de laatste vormen een tweetal en zo verder. Ze krijgen een paar minuten de tijd om een positieve ervaring vanuit de klas, als leerkracht, van vandaag of gisteren te delen met elkaar.

• Terugblik op opdracht

Vorige bijeenkomst hebben we reflectie besproken en dat met elkaar geoefend. Via het reflectiemodel van Bateson hebben de leerkrachten een gebeurtenis verder uitgediept, net zo lang

tot ze op het niveau van overtuigingen zijn gekomen. Dit omdat echte gedragsverandering pas plaats vindt op het niveau van overtuigingen. Een professionele leerkracht probeert bij ieder besluit steeds wat hij doet in verband te brengen met waarom hij dit doet. (Onderwijsraad, 2013). De opdracht was om er in de week daarna zelf ook even voor te gaan zitten en een recente gebeurtenis te proberen te doorgronden. Ik vraag de leerkrachten of ze door deze opdracht een ontdekking hebben gedaan. Deze mogen ze delen met een andere collega.

- **Reflectie**

Omdat reflectie om oefening vraagt, gaat ook deze bijeenkomst over reflectie.

Ik leg uit dat reflectie het terugblikken is op een eerdere ervaring, deze ervaring wat meer naar het bewustzijn brengen en er betekenis aan verlenen. Dat kan betekenen dat je de volgende keer een andere keuze maakt.

- **Oefening**

Het vorige werkoverleg is er met reflectie geoefend waarbij iedere leerkracht een eigen complexe situatie onderzocht. Deze keer wil ik de reflectie op een ander niveau oefenen, door met elkaar in gesprek te gaan. Daarvoor gebruik ik een onderwerp wat iedere leerkracht herkent, namelijk een gedeelte van de visie van het kindcentrum.

Ik haal daar 1 kernzin uit, en vraag de leerkrachten wat dit voor hen betekent. Met elkaar bespreken de collega's deze kernzin uit de visie, wederom aan de hand van het reflectiemodel van Bateson.

- **Systematisch werken: Plan-do-check-act**

Ik leg uit dat reflectie een vaardigheid is die thuishoort bij een lerende leerkracht en daarom in een professionele leergemeenschap. Reflectie is een vorm van afstand nemen en moet je leren (Bolhuis, 2016).

Het helpt als je reflectie inbouwt in je normale handelen. Een goed middel daarvoor is de kwaliteitscirkel van Deming, ook wel de PDCA-cyclus genoemd. De stap 'check' is het moment waarop je reflectie toepast. Na het handelen controleer je of het handelen effect heeft, voor je de volgende stap zet.

- **Opdracht**

De leerkrachten krijgen allen een blad mee waarop de PDCA-cyclus is vormgegeven. De opdracht is om komende week één keer een gebeurtenis in de klas of in het eigen handelen te onderzoeken via reflectie door gebruik te maken van de PDCA-cyclus. Deze ervaring neemt men mee naar het volgende werkoverleg.

Oefening in (individuele) reflectie –
voorbereiding voor werkoverleg 18/21 juni

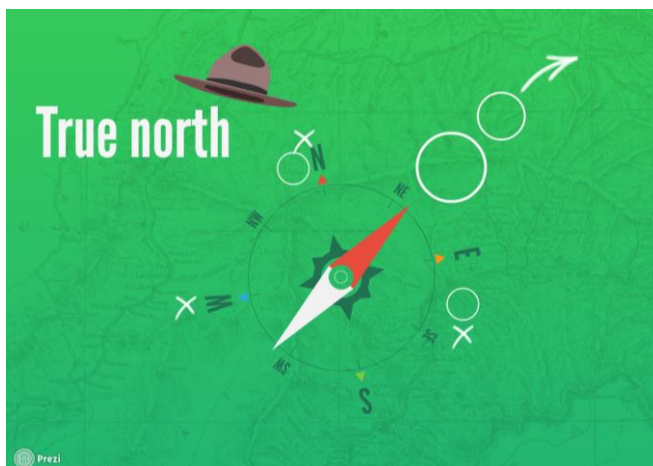


Plan	
Do	
Check	
Act	

Bijlage 5 - Presentatie van de interventie

In bijlage 4 wordt de invulling van het werkoverleg in week 1 en 3 van de interventie besproken. Deze bijeenkomsten zijn ondersteund door een presentatie.

Ter herkenning heb ik bewust gekozen om steeds hetzelfde format te gebruiken vanuit de templates die Prezi aanbiedt.



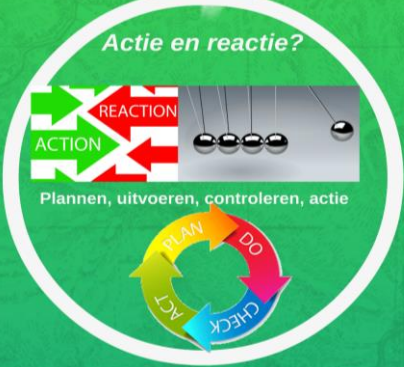
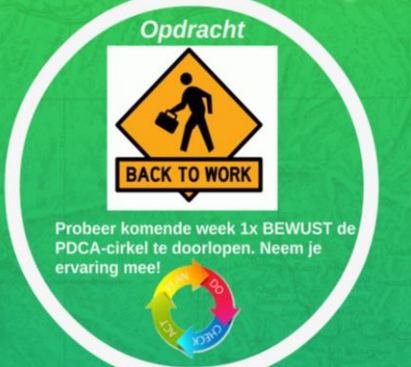
Het format wat ik gekozen heb, heet True North en vind ik passend omdat het een reis, een beweging symboliseert.

Werkoverleg 1 - presentatie



Werkoverleg 3 - presentatie

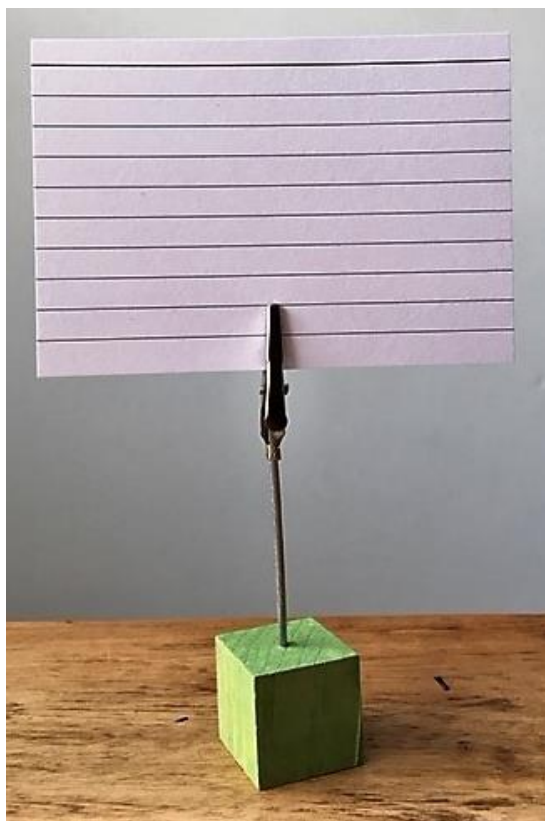


Actie en reactie?  Plannen, uitvoeren, controleren, actie		Opdracht  Probeer komende week 1x BEWUST de PDCA-cirkel te doorlopen. Neem je ervaring mee!
---	--	--

Bijlage 6 - Actiekaart

In de voorbereiding van de interventie heb ik gezocht naar een manier om de opdrachten die vanuit ieder werkoverleg voortkomen zichtbaar te maken. Ik kwam op het idee van een standaard met daarop een kaartje.

Aan het einde van het eerste werkoverleg hebben alle collega's zo'n standaard gekregen. Het kaartje noem ik de actiekaart, omdat het de bedoeling is dat mensen na ieder werkoverleg hun actie daarop noteren waar ze de komende week aan gaan werken.



Bijlage 7 - Logboek

Tijdens de onderzoeksperiode heb ik een logboek bijgehouden waarin ik mijn bevindingen, gedachten en observaties noteerde. Dit logboek heb ik gedurende de interventie ook gebruikt om tussentijds de invullingen van het werkoverleg te evalueren en eventuele aanpassingen voor de week daarna door te voeren.

Tijdpad (onderzoeks- week)	Logboek
1 7-11 mei	
2 14-18 mei	Ik heb begin deze week de mail verstuurd met voorbereidende opdracht voor eerste werkoverleg. In deze mail heb ik kort de achtergrond uitgelegd: we moeten als leerkracht zoveel, kunnen alleen onszelf veranderen, samenwerken in professionele leergemeenschap is ideaal want samen kom je verder. Opdracht: waarom kom je je bed uit, wat inspireert je? Maak een foto en neem mee. Gedachte hierachter: beelden zijn krachtiger, we kunnen erover in gesprek. Laten van de bedoeling / contact maken met diepere beweegredenen van ieder mens en gezamenlijkheid hierin opzoeken.
3 21-25 mei	Ik hoor een aantal collega's over de foto-opdracht. Sommigen zijn enthousiast, anderen hebben geen idee, maar iedereen is wel nieuwsgierig naar wat de bedoeling hiervan is. Mooi om te merken dat het leeft, en dat men het er met elkaar over heeft.
4 28 mei-1 juni	Interventie – week 1 Onderwerp: doel bepalen d.m.v. een beeld/ foto Ik begon dit werkoverleg op maandag geëmotioneerd vanwege een weglloopactie van een leerling uit mijn klas. Die emoties zaten hoog, ik heb geprobeerd het meteen te bespreken met de leerkrachten. Daarna toch werkoverleg gestart. Het delen van de foto's was erg leuk, mooie verhalen. Men was geïnteresseerd in elkaar. Ik vraag om de foto's zodat ik er een collage van kan maken wat aan de muur kan hangen gedurende de interventie. Ben erg benieuwd of mensen eruit komen met de opdracht en wat het ze brengt.
5 4-8 juni	Interventie – week 2 Onderwerp: reflectie (individueel) Collage gemaakt van alle meegenomen beelden. In de voorbereiding voor reflectie heb ik vragen gezocht (uit de theorie, via internet) en geformuleerd bij de lagen van reflectie van Bateson. Ik heb deze op mijzelf toegepast met een casus in mijn hoofd, gekeken of de vragen matchten, en wat aanpassingen gedaan. Ongeveer de helft van de mensen had de actiekaart die ik de vorige keer heb uitgedeeld niet meegenomen. Ik vraag me af waar dit door komt en neem me voor de volgende keren daar even op te letten. Ik merk dat mensen wel terug kunnen blikken op hun gestelde actie, al komt dat wat moeizaam op gang. Het lijkt dat men de opdracht wat abstract vond. Een leerkracht maakte de opmerking dat het lastig is in twee dagen (werkdagen) het gestelde doel te behalen, dus deze collega heeft voor zichzelf het doel op een wat langere termijn gezet. Als ik mensen om plenaire terugkoppeling vraag blijft het lang stil. Ga ik bewust beurten geven (kan onveiliger zijn) of wacht ik het af? Dat vind ik lastig. Ik voel nog weinig actie in de groep, misschien de volgende keer een coöperatieve werkvorm in lassen om wat energie in de groep te brengen. Ik vraag feedback aan de directeur, wat vond hij van deze twee bijeenkomsten? Hij geeft aan dat het theoretisch kader soms nog wat 'groot' is. Het zou handig zijn meer verbanden onderling te leggen en de opdrachten hieraan te koppelen. Goed dat steeds dezelfde presentatie-achtergrond wordt gebruikt voor de herkenning. Ik merk op dat ik toch meer wil in de geplande tijd, 30 minuten, dan eigenlijk kan. Zeker het uitwisselen kost tijd, maar dat is juist ook zo waardevol. Dus volgende keer minderen in theorie

zodat er echt voldoende tijd is om met elkaar te spreken.

Reflectie: gebruikte achtergronden en vragen

Vasalos & Korthagen Het ui-model	Bateson en Dilts - reflectiemodel
Omgeving Wat kom je tegen? Waar heb je mee te maken?	Zingeving / Missie Wat motiveert mij? Wat wil ik bereiken en hoe draag ik daar aan bij?
Gedrag Wat doe je?	Identiteit Welke doelen streef ik na?
Competenties Wat kun je?	Overtuigingen Waarom doe ik het? Wat vind ik belangrijk?
Overtuigingen Waar geloof je in? (in deze situatie)	Vaardigheden Wat kan ik? Hoe pak ik het aan?
Identiteit Hoe zie je jezelf in je professionele rol?	Gedrag Wat doe ik? Hoe handel ik? Welke acties onderneem ik?
Betrokkenheid Wat zijn je diepste waarden? Wat is je ideaal, je missie?	Omgeving Waar ben ik?

6

11-15 juni

Interventie – week 3

Onderwerp: reflectie, nu als collectief

Gestart met een binnenkomer, die leerkrachten herkennen vanuit De Vreedzame School. Dat gaf meteen een positief en energiek gevoel in de groep.

De huiswerkopdracht was nu geen kaartje maar een werkblad. Weer ongeveer de helft van de mensen meegenomen, aantal gaven zelf al aan het wel gedaan te hebben in hun hoofd, maar ze waren niet aan het opschrijven en uitwerken toegekomen. Dat werkblad is duidelijk een te grote hobbel, terug naar het actiekaartje wat ik tot nu toe alleen in werkoverleg 1 heb gebruikt.

Opdracht van reflectie over een kernzin uit de visie was lastig. Mensen merkten al snel dat ieder een andere betekenis gaf aan het woord en daardoor het anders invulde. Wel goed dat dit nu boven water is gekomen. Het onderwerp sloot goed aan.

Het is lastig om in te schatten hoe lang mensen nodig hebben in hun tweetal of groepje om te overleggen. Het viel me op dat sommigen meteen gaan praten, maar er zijn ook leerkrachten die juist eerst even willen denken.

Idee om de volgende keer even een denkpauze in te lassen van bijvoorbeeld 2 minuten voordat mensen gaan overleggen en schrijven.

Ik merk dat het wel goed is om steeds terug te koppelen naar grote groep, al praat niet iedereen

	daar even makkelijk. Zijn we nu eigenlijk al wel kritisch gaan reflecteren? Ik denk zelf nog van niet. Was ook lastig om daar goede voorbeelden of ideeën over te verzinnen hoe je dat kunt vormgeven in de praktijk. Vandaag hebben we geprobeerd kritischer te kijken naar hoofd, hart, handen, maar mensen gingen vooral toch op zoek naar de antwoorden op de vragen. Dus voor de volgende keer: het belang van de goede, open vragen stellen benadrukken! Focusgroep week 3: ik heb 2 vragen gesteld die verder helpen bij het vormgeven van de interventie. Wat wil je graag de komende werkoverleggen nog doen / leren? • Hoe verder komend schooljaar. Wat kan ik doen om mijn steentje bij te dragen • Praktische ideeën voor je groep / les • Theorie / visueel (casus/filmpje uit de praktijk) • Bijv. 'probleem', met een groep bespreken zoals supervisie -> van elkaar leren • Samen: leren van elkaar en met elkaar / samen: je mag anders denken, maar wel dezelfde intentie • Minder voorbereiding, diepte in • Misschien met kleutercollega's sparren over lessen met een hoge betrokkenheid Wat is de toegevoegde waarde van de onderzoeker / begeleider van het werkoverleg? • Je bent helder en duidelijk; weet wat je wil • Sanne vertelt informatie die bij mij is weggezaakt. Het frist mijn kennis weer een beetje op. Sommige momenten beleef ik nu bewuster. Ook vind ik het prettig dat Sanne gespreksmomenten met collega's faciliteert • Huiswerk opdrachten ervaren als veel bij wat er al is. Theorie opruisen prettig. • Heldere, rustige uitleg en sturing • Eén geheel ervan maken -> continuïteit • Reflectie geven en 'helpen' hoe je dat doet / vragen beantwoorden, door laten denken • Mondelinge toelichting werkt prettiger dan via mail/document etc. • Theoretische kennis overbrengen • Bewaken dat de doelen klein blijven. Sturing geven, welke kant moeten we op, doel voor ogen blijven houden • Korte kleine doelen formuleren i.p.v. een te groot doel stellen • Zorgen voor verdieping door de juiste vragen te stellen • Dit proces blijven stimuleren • Begeleiden / sturen / mij uitdagen om erover na te denken Wat ik hier uithaal is dat de manier van presenteren redelijk goed ontvangen lijkt te worden, ik kan overbrengen wat ik wil overbrengen. Het helpt als ik kleine stapjes maak, dat is een valkuil. Een leerkracht vraagt voor een volgend werkoverleg om een filmpje. Ook willen mensen graag overleggen, een aantal noemen wat praktische voorbeelden. Ik moet dus genoeg ruimte inbouwen voor het overleg.
7 18-22 juni	Interventie – week 4 Onderwerp: dialoog Uitleg gegeven over dialoog, waarbij ik ook een voorbeeldfilmpje heb gebruikt als andere invalshoek. Ik heb benadrukt dat het gaat om goed luisteren en ook je eigen mening kritisch onder de loep nemen. Het verschil tussen discussie, dialoog en downloaden leek goed te landen, meerdere mensen wilden hier meteen op reageren of kwamen met een eigen voorbeeld aan. Daarna hebben we collectief dialoog geoefend met behulp van een door mij opgestelde stelling. Dit was wel even lastig, duidelijk een andere vorm van met elkaar communiceren. Ik merkte dat mensen mij aan bleven kijken of ze het goed deden. Volgende keer een dialoog in een kleinere groep of tweetal laten oefenen, dat praat misschien wat makkelijker. Ook is het beter als men de volgende keer praat over een eigen complexe situatie, nu had ik een stelling aangedragen. Ik merk bij mijzelf: het gaat nu om een cultuur verandering, echt lastig om dit zichtbaar te maken

	of te voorspellen in hoeverre dit doorwerkt op de individuele leerkracht en daardoor op het handelen in de klas. Doe ik nu wel de goede dingen? Hoe weet ik dat? Ik geef de opdracht mee om zelf een dialoog komende week aan te gaan en heb het actiekaartje weer ingevoerd, kijken of dit beter werkt dan de bladen van de week 2 en 3.
8 25-29 juni	Interventie – week 5 Onderwerp: dialoog Dit werkoverleg heb ik weinig nieuwe theorie gebracht maar vooral veel ruimte gegeven om in tweetallen dialoog te oefenen. Een ruime meerderheid heeft het actiekaartje van de vorige keer meegenomen. In een klassenbezoek heb ik het ook bij twee collega's op het bureau zien staan, ik vroeg ernaar en ze gaven beiden aan dat het wel prettig werkt. Ik ben benieuwd wat er bij de evaluatie van de interventie uitkomt. Dit werkoverleg kwam de concrete invulling bijna volledig van de collega's. Ze hebben zelf in diverse tweetallen dialoog gevoerd, met steeds tussentijds een plenaire terugkoppeling en feedback naar elkaar over hoe je het gesprek ervaarde en de luisterhouding van de ander. Ik had dus weinig input dit werkoverleg, eigenlijk geen duidelijke rol en hoefde nauwelijks iets te doen. Dat vond ik best lastig. Het is veiliger om zelf iets te vertellen. Mensen gaan nu in tweetallen praten en hoe weet ik dan of ze het wel over de goede dingen hebben, op de goede manier en er ook iets van leren? Dat vraagt om vertrouwen van mij en ook loslaten. Ik heb een hoge betrokkenheid gezien, geconcentreerde gesprekken.
9 2-6 juli	Interventie – week 6 Onderwerp: terugblik en doel Dit werkoverleg schets ik een korte terugblik van wat de afgelopen 6 weken allemaal aan bod is geweest. Ik merk dat het echt heel erg veel is geweest, in een relatief korte periode. Ik heb veel van de mensen gevraagd en ze veel verteld. De focusgroep heb ik ingezet om feedback te geven over het effect van de werkoverleggen. Het viel me een beetje tegen dat een aantal collega's eigenlijk geen mondelinge reactie hebben gegeven. Een aantal spraken zich wel heel duidelijk uit, dat zijn ook de mensen die makkelijker praten. Ik merk dat ik het feit dat men niets zegt meteen opvat als een verkapt vorm van kritiek, dat zij de interventie niet zinvol vonden. Daar zit bij mij een valkuil, want dat hoeft natuurlijk helemaal niet, dit is een aanname. Ik denk dat het voor een aantal mensen wel wat abstract was, zij zouden er meer baat bij hebben als je gaat praten over praktische zaken. Verandering is ook heel persoonlijk en niet iedereen deelt dat makkelijk met een ander. Wat ik wel enigszins opvallend vond is dat mensen in tweetallen de evaluatievragen van konden beantwoorden en open met elkaar in gesprek waren, tijdens de plenaire terugkoppeling was dit stukken minder, terwijl die groep toch ook niet heel groot is, maximaal 9 personen. Bijna iedereen had de actiekaart bij zich. Ik neem ze in, en bewaar ze bij elkaar op 1 plek. Dit omdat alle leerkrachten van lokaal wisselen, en de kans groot is dat het kwijtraakt. De afsluiting van dit werkoverleg was een doel voor volgend schooljaar bepalen. Interessant om daar in het nieuwe schooljaar na de vakantie weer mee te beginnen!
10 9-13 juli	

Bijlage 8 - Focusgroep interventieweek 3

De focusgroep in de derde week van de interventie is bedoeld om een antwoord te vinden op deelvraag 2: *Wat is het effect van de interventie op de ontwikkeling van eigenaarschap van leerkrachten?*

In deze bijlage laat ik zien hoe ik de informatie, verkregen uit de focusgroep en de daarvan gemaakte beelden, heb verwerkt. Dat heb ik gedaan volgens deze stappen:

1. Gesprek met de focusgroep
2. Leerkrachten noteren hun antwoorden op een briefje
3. Antwoorden worden overgenomen in een overzicht
4. Antwoorden worden gecodeerd en bij elkaar gebracht onder een treffend kernwoord
5. De beelden van de focusgroep worden bekeken en uitspraken van mensen worden genoteerd

Deze informatie is na het verwerken vervolgens gebruikt in hoofdstuk 4 om de data behorende bij deelvraag 2 die voortkomt uit de focusgroep te presenteren.

1. Gesprek met de focusgroep

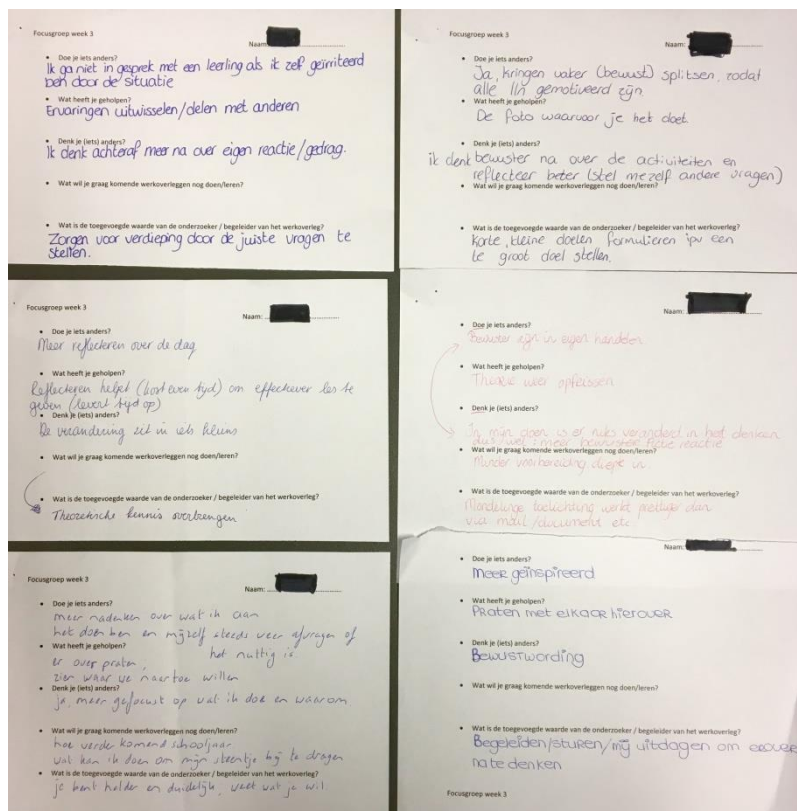
Ik heb aan het einde van de presentatie een vijftal vragen op het bord laten zien, even nadenktijd gegeven en vervolgens mensen gevraagd in een gesprek op de vragen en op elkaar te reageren.



Daarnaast heb ik ook vragen gesteld die mij verder helpen in het vormgeven van de interventie. Ik heb specifiek gevraagd naar wat mensen verder nog willen leren en wat zij van mij als begeleider tot nu toe vinden. Deze informatie verwerk in mijn logboek zodat ik daar in de verdere interventie gebruik van kan maken.

2. Leerkrachten noteren hun antwoorden op een briefje

Na afloop heb ik alle vragen ook op papier uitgedeeld en mensen gevraagd daar kort en kernachtig antwoord op te geven. Deze briefjes heb ik allen weer ingenomen. Dit is op de foto te zien.



3. Antwoorden worden overgenomen in een overzicht

De antwoorden van alle verkregen briefjes heb ik letterlijk overgenomen in onderstaand overzicht. Vervolgens ben ik de antwoorden gaan nalezen en met kleur gaan markeren wat dezelfde antwoorden zijn, ter voorbereiding op stap 4. Dat is ook in onderstaand overzicht te zien.

Doe je iets anders?

- Meer nadenken over wat ik aan het doen ben en mijzelf steeds weer afvragen of het nuttig is
- Je doet dingen bewuster
- Bewuster zijn, meer reflecteren. Bewust zijn van eigen gevoel tijdens reflectie
- Bewustwording
- Ben ik me niet bewust
- Nadenken hoe ik conflictsituaties kan vermijden bij onrustige lessen zoals crea
- Bewust worden en dan dingen doen die je afspreekt
- Bewuster zijn in eigen handelen
- Meer reflectie over de dag
- Per dag proberen bij 2 kinderen een groeimoment te zien en hen daar ook bewust van maken
- Kringen vaker (bewust) splitsen, zodat alle lln gemotiveerd zijn (
- Ik ga niet in gesprek met een leerling als ik zelf geïrriteerd ben door de situatie
- Betrokkenheid in de gaten houden
- Meer geïnspireerd

Wat heeft je geholpen?

- Erover praten, zien waar we naartoe willen
- Gesprekken met collega's ervaar ik als prettig
- Terugblik op Bateson (= reflectiemodel)
- Met elkaar overleggen
- Het met elkaar overleggen
- Situatie evalueren
- Bij een situatie stappen doorlopen om na te denken of je de andere keer anders reageert/ingrijpt
- Theorie weer opfrissen

- Reflecteren helpt (kost even tijd) om effectiever les te geven (levert tijd op)
- Kaartje in zicht op het bureau
- De foto waarvoor je het doet
- Ervaringen uitwisselen / delen met anderen
- De opdracht met de foto
- Praten met elkaar hierover

Denk je (iets) anders?

- Ja, meer gefocust op wat ik doe en waarom
- Ik ervaar sommige momenten bewuster
- Denk meer in tussenstapjes, stilstaan bij wat je aan het doen bent
- Kritisch zijn op je handelen
- Misschien toch meer 'bewust' stilstaan bij bepaalde situaties/acties in de groep (Ik – IIn)
- In de voorbereiding
- Bewust van de zingeving worden, wat wil ik bereiken
- In het doen is niets veranderd, in het denken dus wel: meer bewuster. Actie reactie
- De verandering zit in iets kleins
- Niet meer bij mijzelf houden (het zien van de groei. Ook de kids er bewust van maken)
- Ik denk bewuster na over de activiteiten en reflecteer beter (stel mijzelf andere vragen)
- Ik denk achteraf meer na over mijn eigen reactie/gedrag
- Ik hou het kaartje steeds voor ogen
- Bewustwording

4. Antwoorden worden gecodeerd en bij elkaar gebracht onder een treffend kernwoord

Door met kleur dezelfde antwoorden te markeren en deze vervolgens bij elkaar te zetten, is het mogelijk om de informatie te gebruiken als data in hoofdstuk 4. Daarin is onderstaande informatie verwerkt in grafieken. Omdat de opmerkingen komen van de door collega's ingevulde briefjes, is het mogelijk aan te geven hoeveel respondenten hetzelfde zeggen.

Doe je iets anders?	Kernwoord
nadenken over wat ik aan het doen ben Je doet dingen bewuster Bewuster zijn Bewustwording Bewust worden Bewuster zijn in eigen handelen	Bewustzijn is vergroot 6 respondenten
Nadenken hoe ik conflictsituaties kan vermijden proberen bij 2 kinderen een groeimoment Kringen vaker (bewust) splitsen Ik ga niet in gesprek met een leerling	Nadenken over je handelen in de klas / een praktisch voorbeeld 4 respondenten
Ben ik me niet bewust Reflectie over de dag Geïnspireerd geraakt	Ook genoemd

Wat heeft geholpen?	Kernwoord
Erover praten Gesprekken met collega's Met elkaar overleggen Het met elkaar overleggen Ervaringen uitwisselen Praten met elkaar hierover	In gesprek met collega's 6 respondenten
Terugblik op Bateson (= reflectiemodel) Situatie evalueren (TL)	Reflectie / evaluatie

Bij een situatie stappen doorlopen Reflecteren helpt	4 respondenten
De foto waarvoor je doet De opdracht met de foto	Foto / beeld 2 respondenten
Kaartje in zicht op het bureau / Ik hou het kaartje steeds voor ogen Theorie weer opfrissen	Ook nog genoemd

Denk je anders?	Kernwoord
Ik ervaar sommige momenten bewuster stilstaan bij wat je aan het doen bent toch meer 'bewust' stilstaan bij bepaalde situaties/ Bewust van de zingeving worden, het denken dus wel: meer bewuster. Ik denk bewuster na over de activiteiten en reflecteer achteraf meer na over mijn eigen reactie/gedrag Bewustwording	Bewust(er) 8 respondenten
meer gefocust op wat ik doe en waarom Kritisch zijn op je handelen Ik hou het kaartje steeds voor ogen	Ook nog genoemd

5. De beelden van de focusgroep worden bekeken en uitspraken van mensen worden genoteerd

Omdat ieder werkoverleg twee keer in een week wordt gehouden, is er van dit focusgroepmoment ook twee keer een beeldopname gemaakt. Tijdens het bekijken van de beelden heb ik als onderzoeker meegeschreven en uitspraken van de collega's genoteerd. Deze dienen ter ondersteuning van de antwoorden die de collega's op het briefje hebben beantwoord.

Uitspraken focusgroep interventieweek 3 (maandag)

- *Dat kaartje vond ik wel een goed idee, het hangt op en ik kijk er wel steeds naar.*
- *Een casus die ik misschien anders had laten gaan, daar ga ik nu wel over nadenken waardoor ik het de volgende keer anders kan doen.*
- *Jij hebt erover nagedacht dus het zit helemaal in jouw hoofd, maar het gaat wel snel*
- *Reflectiemodel: als je die vragen er niet bij had gesteld, had ik er echt niet uitgekomen.*
- *Het is makkelijker over je eigen handelen, dat is makkelijker, dan de vragen die je nu kreeg (hoofd hart handen).*
- *Moeten we dat collectieve niet meer oefenen dan?*
- *Ik vind het goed dat we wat meer gewezen worden op reflecteren.*
- *Ik vind het wel heel zinvol. Je wordt je bewust van je handelen.*
- *De focusgroep kostte een kwartier extra.*
- *Ik vind het goed dat het om kleine dingetjes gaat, kleine stapjes.*
- *Daardoor wordt het heel makkelijk toepasbaar.*
- *Als het heel groots is, ga je het niet doen in je groep. Omdat het klein is, wordt het haalbaar.*

Uitspraken focusgroep interventieweek 3 (donderdag)

- *Waar doe ik het nu eigenlijk voor, dat vond ik een goede opdracht want die houdt me nog steeds bezig. Dingen die me inspireren, daar ben ik me nu bewuster van.*
- *Als je met elkaar aan het praten bent, kom je altijd tot nieuwe inzichten.*
- *Je doet het voor de kinderen en die bewustwording vind ik zelf wel weer even prettig.*
- *Ik ben er nu bewuster van (reflecteren)*
- *Die opdrachten vind ik werkdrukverhogend omdat je iets moet doen.*
- *Zo min mogelijk voorbereiding graag*

Bijlage 9 - Focusgroep interventieweek 6

De focusgroep in de zesde week van de interventie is bedoeld om een antwoord te vinden op deelvraag 3: *In hoeverre heeft de interventie effect op de doorontwikkeling van de professionele leergemeenschap op het kindcentrum?*

In deze bijlage laat ik zien hoe ik met de verkregen informatie ben omgegaan. Dat heb ik gedaan volgens deze stappen:

1. Gesprek naar aanleiding van de geformuleerde vragen
2. Ik noteer de antwoorden
3. Antwoorden worden overgenomen in een overzicht
4. Antwoorden worden bij elkaar gebracht onder een treffend kernwoord
5. De beelden van de focusgroep worden bekeken en uitspraken van mensen worden genoteerd

Deze informatie is na het verwerken vervolgens gebruikt in hoofdstuk 4 om de data behorende bij deelvraag 3 die voortkomt uit de focusgroep te presenteren.

1. Gesprek naar aanleiding van de geformuleerde vragen

Iedere bijeenkomst van de interventie wordt ondersteund door een presentatie. In de bijeenkomst van de laatste interventie laat ik onderstaande dia zien met daarop de vragen geformuleerd die in het focusgroepmoment besproken zullen worden.



2. Ik noteer de antwoorden

Tijdens het vorige focusgroepmoment in interventieweek 3 heb ik de vragen na afloop ook nog op papier laten invullen. Ik heb gemerkt dat dat me veel werk opleverde, en daarom kies ik ervoor om deze keer het gesprek direct na afloop samen te vatten en bij de collega's te controleren of ik het goed geformuleerd heb.

Op de foto is links de samenvatting te zien van het eerste moment op maandag, rechts van het tweede moment van de focusgroep op donderdag.

- Koppelen van deze manier van werken aan vakinhoudelijke zaken

Moment 2

- Niet direct een samenwerking. Er werd wel meer gedeeld en meer besproken.
- Door deze werkoverleggen ontstaat er wel een vertrouwensband en je durft meer te delen

4. Antwoorden worden bij elkaar gebracht onder een treffend kernwoord

Door de antwoorden bij elkaar in beeld te brengen is het eenvoudiger de verkregen informatie te verwerken in hoofdstuk 5. Omdat het een samenvatting van mij als onderzoeker betreft, is het niet mogelijk aan te geven hoeveel van de collega's dezelfde mening zijn toegedaan.

<i>Ben je in beweging gekomen? Wat heeft daarbij geholpen?</i>	Kernwoord
Het doel / de actie de opdrachten en de druk om het er in het volgende werkoverleg	Doel / actie
De zichtbaarheid van het kaartje Een persoon is in beweging gekomen door de kaartjes	Kaartje
Bewuster bezig Meer bewust van reflectie Onderdelen hebben geholpen, zoals reflecteren	Bewuster / reflectie
Lastiger oefenen als parttimer (meer tijd nodig) Minder effect vanwege drukke periode	Ook nog genoemd

<i>Hebben we me elkaar een stap gezet richting een professionele leergemeenschap?</i>	Kernwoord
Uitwisselen was wel fijn Uitwisselen zou warm gehouden moeten worden wel meer gedeeld en meer besproken. een vertrouwensband en je durft meer te delen	Meer uitwisseling
Dingen moeten warm gehouden worden Aspecten zouden terug moeten komen	Terug laten komen
Kaartjes gericht op jezelf en dus minder op samenwerking Koppelen aan vakinhoudelijk	Ook nog genoemd

5. De beelden van de focusgroep worden bekeken en uitspraken van mensen worden genoteerd

Om de informatie vanuit de focusgroep beter te begrijpen en te kunnen onderbouwen, heb ik beelden gemaakt van beide momenten waarop het laatste werkoverleg van de interventie plaatsvond. Ik heb tijdens het bekijken van de beelden uitspraken van mensen genoteerd.

Uitspraken focusgroep interventieweek 6 (maandag)

- *Wat mij hielp om in beweging te komen was dat kaartje, dat het zichtbaar was.*
- *Dat was voor mij wel, als ik 's middags ging voorbereiden zag ik het.*
- *Dat het wekelijks terugkwam hielp om het te doen en niet vooruit te schuiven*
- *Bewuster, als er iets mis gaat even rust... door de werkoverleggen was je ermee bezig*
- *Dat kaartje vond ik een hele goeie.*

- *Als je minder werkt is het iets lastiger, omdat je minder dagen hebt om het echt goed uit te proberen is een week een korte periode.*
- *In beweging in mijn hoofd, in je hoofd ga je er wel over nadenken en daardoor ben ik wel in beweging gekomen, wat ga ik dan doen?*
- *Ik vind beweging een groot woord. Reflecteren vond ik interessant, dat kan ik veel in de klas gebruiken. Het heeft een stukje geholpen...*
- *Ik ben nog niet klaar, ik moet het straks wel blijven doen.*
- *De periode was druk, in een andere periode had het misschien meer effect gehad.*

Uitspraken focusgroep interventieweek 6 (donderdag)

- *Door de kaartjes ging ik vooral zelf aan de slag, we hebben natuurlijk wel uitgewisseld maar het was wel meer individueel. Met zijn allen aan de slag.*
- *Ik ben niet meer bij anderen naar binnen gaan lopen.*
- *Ik vond het uitwisselen heel fijn, heel waardevol.*
- *Het hangt van het vervolg af, dingen moeten wel warm gehouden worden om echt van jezelf te worden.*
- *Dat uitwisselen van kennis, dat wordt nog weinig gedaan denk ik.*
- *Volgend jaar koppelen aan een vak, iets tastbaars, iets praktisch uitdiepen waar je dan met zijn allen tegelijk mee bezig bent.*
- *Dan wordt het meer samen overleggen waar je mee bezig bent.*
- *De uitleg in de teammemo vond ik wel prettig, om het even na te lezen.*
- *Iedereen was wel open.*
- *Die openheid naar collega's, je kunt delen als het je even niet lukt. Dat vind ik fijn want daar kun je juist van leren, dan heb je een lerende omgeving.*
- *Door de setting ging je erover praten, neem een lastige situatie mee.*

Bijlage 10 - Vragenlijst 'Onderweg naar een professionele leergemeenschap'

Aan het einde van de interventie heb ik alle leerkrachten gevraagd om online onderstaande vragen te beantwoorden. Dat heeft ook bijna iedereen gedaan. Omdat ik het formuleren van echt kernachtige vragen lastig vond en geen informatie wilde missen, heb ik meer vragen geformuleerd dan ik uiteindelijk heb gebruikt in dit onderzoek. Eerst is de gehele vragenlijst te zien. Vervolgens laat ik zien welke vragen ik heb gebruikt bij het beantwoorden van de deelvragen.

Vragenlijst 'Onderweg naar een professionele leergemeenschap'

1. Ik heb de afgelopen periode bij mijzelf meer eigenaarschap ervaren.
Ja / Een beetje / Nauwelijks / Nee
2. Toelichting op vraag 1:
3. De opdrachten vanuit het werkoverleg hebben daarbij geholpen.
Ja / Een beetje / Nauwelijks / Nee
4. Toelichting op vraag 3:
5. Eigenaarschap nemen wordt voor mij makkelijker als
6. Het oefenen met een reflectie heeft iets in mijn denken veranderd.
Ja / Een beetje / Nauwelijks / Nee
7. Toelichting op vraag 6:
8. Het oefenen met reflectie heeft iets in mijn denken veranderd.
Ja / Een beetje / Nauwelijks / Nee
9. Toelichting op vraag 8:
10. Ik heb aan deze periode iets gehad voor mijn persoonlijke ontwikkeling
Ja / Een beetje / Nauwelijks / Nee
11. Toelichting op vraag 10:
12. Ik ervaar een verbeterde samenwerking met mijn collega's na de werkoverleggen.
Ja / Een beetje / Nauwelijks / Nee
13. Toelichting op vraag 12:
14. Als team hebben we iets gehad aan de werkoverleggen om tot een betere samenwerking te komen.
Ja / Een beetje / Nauwelijks / Nee
15. Toelichting op vraag 14:
16. We hebben als team stappen gezet in de ontwikkeling van een professionele leergemeenschap na de werkoverleggen.
Ja / Een beetje / Nauwelijks / Nee
17. Toelichting op vraag 16:
18. De werkoverleggen waren voor mij zinvol en leerzaam omdat.....

Ten behoeve van deelvraag 1:

Vraag 5:

- Eigenaarschap nemen wordt voor mij makkelijker als

Ten behoeve van deelvraag 2:

Vraag 1 t/m 4:

- Ik heb de afgelopen periode bij mijzelf meer eigenaarschap ervaren.
Ja / Een beetje / Nauwelijks / Nee
- Toelichting op vraag 1:
- De opdrachten vanuit het werkoverleg hebben daarbij geholpen.
Ja / Een beetje / Nauwelijks / Nee
- Toelichting op vraag 3:

Ten behoeve van deelvraag 3:

Vraag 16 en 17:

- We hebben als team stappen gezet in de ontwikkeling van een professionele leergemeenschap na de werkoverleggen.
Ja / Een beetje / Nauwelijks / Nee
- Toelichting op vraag 16:

Bijlage 11 - Verwerken van de vragenlijst

De vragenlijst is online verstuurd waarbij gebruik is gemaakt van de app 'microsoft forms'. Een voordeel hiervan is dat alle antwoorden al in een overzicht terugkomen, wat het analyseren van de data voor de onderzoeker eenvoudiger maakt. Voor de respondenten is het een eenvoudige wijze van vragen beantwoorden en retourneren.

In deze bijlage laat ik zien hoe de antwoorden verwerkt zijn om te kunnen gebruiken in dit onderzoeken en om als data te kunnen presenteren in hoofdstuk 4.

De meerkeuzeantwoorden worden door de app verwerkt in een cirkeldiagram. De open vragen worden verwerkt in een excellbestand.

Voor het beantwoorden van alle drie de deelvragen heeft de vragenlijst een bijdrage geleverd. Dit heb ik op dezelfde wijze aangepakt. Om de omvangrijkheid van deze bijlage te beperken, laat ik alleen de verwerking zien van deelvraag 1, waarbij er een eigen antwoord genoteerd kon worden.

Deelvraag 1

Deze deelvraag is beantwoord door een open vraag in de vragenlijst. Hier is een klein voorbeeld te zien van hoe de informatie dan gerangschikt is.



Toelichting op vraag 1.	Toelichting op vraag 3.	Eigenaarschap nemen wordt voor mij makkelijker als...	Toelichting op vraag 16.
		..er een duidelijk doel is en ik de ruimte krijg te reflecteren op mijn eigen handelen. Eventueel door dit ook te delen met collega's.	
Ik ben mezelf meer bewust van mijn handelen en denk nu eerst na voordat ik een bepaalde reactie geef.	Vooraf die twee modellen met hoe je moet reflecteren, hebben erbij geholpen. Door meer na te gaan waarom ik iets wil, heb ik zelf nieuwe manieren ontdekt om dat te bereiken.	je er met elkaar over kunt praten en elkaar scherp houdt op je gedrag.	
Was me al bewust van mijn eigenaarschap	Goed om er meer bewust van te zijn	Het iets van mezelf is of ik er mijn eigen draai aan kan geven en het gekoppeld wordt aan een doel	Daar is meer tijd voor nodig.
Door het er met elkaar over te hebben en de opdrachten die er aan vast zaten ga je de dingen ook echt doen.		Het regelmatig terugkomt	

Op de horizontale as bovenaan staat de vraag vermeld. Iedere regel is een andere respondent. Omdat dit een zeer omvangrijk document wordt wat niet eenvoudig terugzoekt, heb ik het overgenomen in een eenvoudiger tabel.

Respondent	<i>Eigenaarschap nemen wordt voor mij makkelijker als...</i>
1.	.. er een duidelijk doel is en ik de ruimte krijg te reflecteren op mijn eigen handelen. Eventueel door dit ook te delen met collega's.
2.	Je er met elkaar over kunt praten en elkaar scherp houdt op je gedrag.
3.	Het iets van mezelf is of als ik er mijn eigen draai aan kan geven en het gekoppeld wordt aan een doel.
4.	Het regelmatig terugkomt.
5.	Ik het zelf belangrijk vind, de meerwaarde er van zie, en het ook haalbaar is om het doel te kunnen realiseren.
6.	De doelen klein zijn en makkelijk behapbaar. En is het doel ook nuttig. Als ik het nut er niet van inzie dan komt het minder van de grond.
7.	Ik zelf de noodzaak ervan inzie en het belangrijk vind. Je voelt je dan meer verantwoordelijk voor je eigen proces.
8.	... je je op je gemak/ veilig voelt.
9.	Ik mij verantwoordelijk voel / het doel voor ogen heb en deze blijf vasthouden.
10.	Als ik mijzelf meer weet te profileren en mijn zelfvertrouwen weet te vergroten.
11.	We er met elkaar over in gesprek gaan.
12.	Het concreet is, ik heb bijvoorbeeld als doel de betrokkenheid genomen en dat is heel concreet.
13.	De verandering ook zichtbaar wordt.
14.	Dit af en toe wordt herhaald zodat het niet wegzakt in de brei van zoveel dat moet.

Na het overnemen van de antwoorden ben ik de antwoorden gaan coderen via kleur. Ik heb daarna gekeken welke antwoorden bij elkaar horen. Deze heb ik ondergebracht bij een kernwoord dat de lading zoveel mogelijk dekt.

<i>Eigenaarschap nemen wordt voor mij makkelijker als...</i>	Kernwoord
...er een duidelijk doel is ...en het gekoppeld wordt aan een doel. ...ook haalbaar is om het doel te kunnen realiseren. De doelen klein zijn en makkelijk behapbaar. het doel voor ogen heb Het concreet is.	Doel, liefst concreet en haalbaar 6 respondenten
Ik het zelf belangrijk vind, de meerwaarde er van zie En is het doel ook nuttig Ik zelf de noodzaak ervan inzie	Nut 3 respondenten
Je er met elkaar over kunt praten We er met elkaar over in gesprek gaan.	Contact met collega's 2 respondenten
Het regelmatig terugkomt. Dit af en toe wordt herhaald	Herhaling 2 respondenten

Op deze wijze heb ik alle antwoorden met toelichting verwerkt. Deze zijn op te vragen bij de onderzoeker.

Bijlage 12 - Interview na afloop van de interventie

Na afloop van de interventie heb ik dezelfde vijf personen nogmaals geïnterviewd, nu met als doel om een antwoord te vinden op deelvraag 2: *Wat is het effect van de interventie op de ontwikkeling van eigenaarschap van leerkrachten?*

De vijf interviews heb ik opgenomen en woordelijk getranscribeerd. Dat heeft in totaal 11 pagina's tekst opgeleverd. Vanwege de omvangrijke hoeveelheid zal ik niet alle volledige uitgeschreven interviews hier als bijlage opnemen, maar er één tonen als voorbeeld. De uitgeschreven interviews zijn wel op te vragen. De keuze voor de respondent waarvan ik hier de antwoorden toon, is volledig willekeurig.

In het interview stonden vier vragen centraal:

1. Wat is voor jou de betekenis van eigenaarschap? Hoe ziet het eruit?
2. Wat heb je nodig om eigenaarschap te tonen?
3. Welk effect hebben de werkoverleggen gehad op jouw eigenaarschap?
4. Wat betekent jouw eigenaarschap voor de organisatie?

Feitelijk is alleen vraag 3 een vraag die kan leiden tot een rechtstreeks antwoord op de deelvraag. De andere vragen hebben vorm, kleur en inhoud gegeven aan het interview, hebben geleid tot meer inzicht bij de onderzoeker maar worden niet onderzoeksmatig verder verwerkt.

Uitgeschreven interview van respondent 2

1. Wat is voor jou de betekenis van eigenaarschap?

Dat je zelf de verantwoordelijkheid neemt voor de taken die je moet doen, dus die zijn afgesproken met anderen onderling. Maar ook wat je zelf belangrijk ook vind. Soms zal daar inderdaad een stukje moeten bij zitten, dat ik denk van ja ik had er zelf misschien niet voor gekozen maar ik moet het. Maar ook wel vanuit je eigen innerlijk, je eigen ik er toch ook wel een draai aangeven, je eigen invulling, je eigen manier.

Hoe zou ik aan jou kunnen zien, bij deze taak laat ze eigenaarschap zien?

Ik denk dat het dan ook wel een stukje naar buiten komt in enthousiasme. Dat je er echt zelf mee aan de slag wil. Je kunt dingen voor je uit blijven schuiven maar ik denk als het iets is wat bij je past, dat je dan heel snel ermee aan de slag gaat en het ook deelt met anderen. Dat je denkt ja ik heb dit nu, daar moeten anderen ook van profiteren zeg maar.

Dus door erover te praten zou je dat kunnen opvangen.. iets wat jou dan ligt. Heb je een voorbeeld?

Ja ik had als doel heb ik gesteld meer beweegactiviteiten tussendoor. Van voor de kerstvakantie weet ik van die andere groep dat dat daar wel nodig is en dat ze het nodig hebben. Nou toevallig word ik dan volgend jaar ook die beweegspecialist, ja die kwam er dan heel mooi bij. En ik ben al aan het zoeken naar dingetjes voor tussendoor, die én gekoppeld zijn aan vakken maar ook losse activiteiten. Dat is wel iets waarvan ik dan denk, ja daar zal ik echt wel zorg voor dragen en delen met anderen, zeg maar in mijn mapje kan je dat vinden en kijk maar of er wat tussen staat. En dat zijn ook hele korte spelletjes tussendoor. *Leerkracht geeft een voorbeeld.*

Je gaat het dus actief delen met mensen.

Ja.

2. Wat heb je nodig om eigenaarschap te tonen?

Ik denk dat dat ook een stukje vrijheid is en de mogelijkheden om dat te doen. Dat je niet heel erg gestuurd wordt in dat wat je moet doen, maar dat je ook de mogelijkheid krijgt om er zelf over na te denken, kijken waar jij mee komt, ga het eens uitproberen, kijk vervolgens eens terug hoe dat is gegaan en werkt dat dan wat je hebt bedacht of waar je naar hebt gekeken.

En is dat dan iemand die dat tegen je zegt, dit is je tijd, dit is je ruimte, ik hoor wel of het lukt, of..

Nou ik denk dat het bij mij ook wel een beetje vanzelf al komt. Oké, hoe sta ik hier dan tegenover, dat ik dan zelf ga zoeken en neuzen. Dat zei ik vorige keer volgens mij al, ik wil het dan toch altijd eigen maken zodat het

geen moeten wordt en dat je er zelf wel enthousiast van wordt.

Je zegt sommige dingen moeten, dan ga ik een manier verzinnen waardoor het toch bij me past en andere dingen vind ik zelf gewoon leuk.

Ja, eigenlijk wel ja. Ik probeer het bij het moeten weg te houden, want dan wordt het gewoon leuk. En op zich, ja in het onderwijs denk ik dat het ook wel heel veel kan.

Dus je zegt ik heb tijd nodig, en..

Ja, het zit hem inderdaad in de tijd en ook wel in het delen met anderen. 'Joh heb jij dat misschien al een keer gedaan?', of, 'Heb jij er ideeën voor?' Dan kun je toch door heel veel invloeden, dingen die je hoort, dingen die je leest, dingen die je opzoekt...

En die helpen jou zeg maar, om eigenaarschap te tonen.

Ja eigenlijk wel.

3. Welk effect hebben de werkoverleggen gehad op jouw eigenaarschap?

Zeker met die kaartjes, en dat hebben er wel meer gezegd, dat was wel een bewustwording, dat hij op je bureau staat en dat je denkt van o ja. En bij mij was dat toen, dat eerste kaartje van elke dag iets onderzoeken of ontdekken, dan ging ik echt als ik 's middags ging voorbereiden voor de volgende dag, kan ik er nog iets meer van maken. Kan ik ervoor zorgen dat ze niet het spellingsdoel van mij aanhoren maar dat ik ze woorden kan geven en dat ze ergens een link zien tussen die woorden, ik noem maar even iets. Dat ze dat zelf ontdekken .. dan heb je net een andere invalshoek en daardoor wordt het ook voor die kinderen interessanter. Dus dat kaartje was wel echt een hulpmiddel...

Daar zat dan voor mij gelijk het stukje evaluatie vervolgens 's middags aan, dat ik dacht oké, zag ik 'm natuurlijk weer staan, en dan dacht ik hebben ze het nu gedaan, nou eigenlijk wel. En dan zie ik het ook weer snel in andere dingen terug, in een opmerking van een kind 'oh juf hier is het ook zo'. Als ze ergens in een tijdschrift, of weet ik het wat, een sommetje of een woord tegenkwamen, dan was het gelijk voor hun ook weer een herkenningspunt. Dan heeft het wel effect.

En ja voor mij, het is natuurlijk maar heel simpel zo'n kaartje maar het is wel continu even de herinnering, omdat het voor je neus staat.

Is dat iets wat je zou blijven doen? Is dat een manier die wel interessant was?

Ja, ja zeker. Ik denk wel dat dat voor mij... Want ik vergeet dingen op die manier gewoon snel omdat ik dan toch mijn eigen dingen ga doen. Terwijl, ja het liefst wil je het gelijk verwerken in de dagelijkse praktijk. Dus ik heb gemerkt dat het werkt voor mij op deze manier dus dat zou zeker iets zijn waarvan ik zeg van, stel dat ik nou elke 2/3 maanden even een nieuw kaartje erin knip, of dat ik denk dat vind ik nu leuk om wel eens aan te gaan pakken?

4. Wat betekent jouw eigenaarschap voor de organisatie? Als jij eigenaarschap laat zien, hoe kunnen wij, je collega's, daar dan van profiteren. Wat kan het voor invloed hebben op onze hele ontwikkeling?

Leerkracht is even stil.

Nou je zei net je bent beweegspecialist, wat gaan wij als school daaraan hebben, dat jij dat bent?

Dan kom ik toch ook wel weer terug bij het delen. En dat ik dat interessant vind, leuk vind, dat ik dat toe ga passen en dus effect zie in mijn groep, dan denk ik dat ik daar ook uiteraard als het goed gaat, dat ik daar enthousiast van wordt, dat ik dat ga delen.

Hè is het een werkoverleg, of even kort tussendoor. Dan heb je toch iets dat van jou is, omdat jij degene in de school bent die dat is (beweegspecialist), en dan deel je dat en dan hoop je dat de ander dat oppakt en misschien de volgende keer weer naar je toekomt van hé...

Het delen dan... jij bent dan de deskundige daarin, de ervaringsexpert, omdat je iets meer vooruit loopt, en dan ben je tegelijkertijd de vraagbaak?

Ja, nou ja dat zou ik persoonlijk prettig vinden. Ik bedoel ik ga hier ook naar de mensen toe waarvan ik weet die weten er iets van en daar vraag ik het dus aan. Niet dat mensen nog eerst de hele school door moeten.

Dus eigenlijk zou iedereen een soort specialist moeten zijn.

Nou ja eigenlijk wel, anders krijg je ook continu twijfel bij jezelf, dat heb ik het afgelopen jaar echt wel gemerkt.

Dan heb ik het er wel met Femke over, dan hadden we zelf een idee, maar als je het dan aan verschillende leerkrachten gaat vragen dan merk je toch dat er verschillende antwoorden zijn. En als je inderdaad weet, nou diegene weet daar als het goed is alles van, dan stap je ook denk ik makkelijker naar zo iemand toe en dan blijft het niet eerst rondgaan voordat het uiteindelijk...

Is er nog iets anders wat jou is opgevallen over eigenaarschap de afgelopen periode, bij jezelf of bij anderen? Iets wat je nog kwijt wil?

Nee... ik heb wel het idee gehad dat iedereen door die werkoverleggen, en ook door die kaartjes en dingen wel bewust mee bezig was. De gesprekken die ik daar heb gevoerd, ja iedereen heeft er wel over nagedacht voordat hij dat werkoverleg ging doen.

Merkte je het ook nog op andere momenten dat mensen het erover hadden?

Ja maar dat was dan vooral daarna, weet je op de momenten dat je wegloopt of naar boven loopt, dat je dan diegene die je nog niet gesproken had, dat je daar dan ook nog even mee in gesprek ging. Maar heel veel verder daarbuiten denk ik niet.

Bijlage 13 - Codering interview na afloop van de interventie

In deze bijlage laat ik zien hoe ik met de verkregen informatie uit de interviews ben omgegaan. De vijf interviews voorafgaand aan de interventie hebben, volledig uitgeschreven, 11 pagina's aan tekst opgeleverd. Evenals de interviews aan het begin van de interventie, heb ik de informatie omgezet in een schema. Dat heb ik volgens een stappenplan gedaan.

Stap 1: de interviews uitwerken (zie bijlage 12)

Stap 2: de interviews doorlezen en markeren wat belangrijke passages zijn voor het beantwoorden van de deelvraag

Stap 3: belangrijke passages vanuit de interviews overnemen in 1 overzichtelijk schema

Stap 4: conclusies trekken

In deze bijlage laat ik de stappen 2 en 3 uitgewerkt zien ten behoeve van de transparantie en navolgbaarheid van het onderzoek. Stap 4 is de conclusie die te lezen is in hoofdstuk 5, paragraaf 5.2.2

<i>Welk effect hebben de werkoverleggen gehad op jouw eigenaarschap? Wat heeft daarbij geholpen?</i>	
1	Ik ben echt wel meer gaan nadenken, bewuster geworden om dingen te gaan doen maar ook om dingen te zeggen. Ik ben aan 1 doel tegelijk gaan werken en daar heeft het kaartje bij geholpen. Ik ga het doen en jullie komen het controleren. Het gevoel dat we met z'n allen ergens naartoe gaan, dat wil ik ook.
2	Zeker met die kaartjes, dat was wel een bewustwording. zo'n kaartje maar het is wel continu even de herinnering, omdat het voor je neus staat.
3	Ik werd me meer bewust van hetgeen ik heel graag voor ogen heb.
4	Ik was aan het razen maar het werkoverleg zet je echt even stil, even nadenken. Meer rust nemen om beslissingen te nemen. Het kaartje was zichtbaar.
5	Door de opdrachten ga je weer even bewust nadenken. Je moest een doel stellen... als je dat zo bewust van tevoren doet, let je er eerder op. Doordat je het doel hebt moet je automatisch bedenken wat je gaat doen om daar te komen. Het zijn wel dingen die ik ergens moet noteren dat iemand me er soms nog eens op wijst. Uiteindelijk moet niemand me erop wijzen want dan is het geen eigenaarschap.

<i>Effect van de werkoverleggen op eigenaarschap</i>	Kernwoord
Ik ben echt wel meer gaan nadenken, bewuster geworden om dingen te gaan doen. ...dat was wel een bewustwording. Ik werd me meer bewust van hetgeen ik heel graag voor ogen heb. Ik was aan het razen maar het werkoverleg zet je echt even stil, even nadenken. Door de opdrachten ga je weer even bewust nadenken.	Bewust(er) 5 respondenten
<i>Wat heeft geholpen?</i>	Kernwoord
Ik ben aan 1 doel tegelijk gaan werken Je moest een doel stellen	Doel 2 respondenten
daar heeft het kaartje bij geholpen zo'n kaartje is wel continu even de herinnering, omdat het voor je neus staat. Het kaartje was zichtbaar.	Actiekaart 3 respondenten

Bijlage 14 - Bord in de personeelskamer

Gedurende de interventie heb ik in de personeelskamer een magneetbord gevuld met afbeeldingen die ik tijdens de interventie heb laten zien.

De eerste vulling van het bord kwam van de voorbereidende opdracht voor het eerste werkoverleg van de interventie, waarbij leerkrachten een foto mee moesten nemen van iets dat hen iedere dag weer inspireerde in hun werk. De meegebrachte foto's heb ik verzameld en verwerkt in een muurposter. Dit is te zien op het rode vlak. De afbeeldingen daaromheen zijn gebruikt in de presentaties tijdens de interventie en hangen op om het onderwerp levend te houden doordat het zichtbaar is.



Bij aanvang van de interventie gebruikte in een model om de onderlinge invalshoeken in beeld te brengen. Daarvoor had ik een model met cirkels ontworpen. Dit model heb ik in de eerste week van de interventie ook laten zien. Gedurende het schrijven van dit onderzoeksverslag kwam ik erachter dat het model toch niet toereikend was, en heb ik het veranderd in het rechthoekige model zoals te vinden in hoofdstuk 1 en 2.

