



# WAAROM MOEILIK DOEN ALS HET SAMEN KAN

Samenwerking van leerkrachten in een  
tandemschool

## Abstract

Samenwerken, een grote kans. Ook in het onderwijs. Maar wat wensen de leerkrachten nu en wat hebben ze daar voor nodig. Dat lees je in dit onderzoek.

Scriptie

24-04-2017

Naam: Angelique Mahu

Studentnummer: 00065996

Opleiding: Opleiding tot leraar basisonderwijs

Onderwijsinstelling: HZ University of Applied Sciences

Begeleider: Carlien Nijdam

Tweede lezer: Gabriëlle

## Voorwoord

Door een oproep via school ben in bij dit onderzoek terecht te komen. Dit leek mij een leuke uitdaging om hieraan mee te doen. Juist ook omdat dit een onderzoek zou kunnen zijn, waarbij ze er echt wat aan kunnen gaan hebben in de praktijk. Zo kunnen de directeur en de teamleden van de tandemschool direct aan de slag met de resultaten van het onderzoek en zo een samenwerking opstarten.

Via deze weg wil ik ook iedereen bedanken die me heeft geholpen met het voltooien van mijn scriptie. Carlien en Gabriëlle bedankt voor al het geduld en beantwoorden van alle vragen, ook al zat het even tegen. Medestudent Eline, bedankt voor het sparren het meedenken en af en toe even uitlaatklep te zijn. Riaan en Marjolein bedankt voor het geven van adviezen en het inpraten van moed om weer door te gaan.

Angelique Mahu

Middellandse Zee, 24-04-2017

## Samenvatting

Door het steeds lagere leerlingaantal op de scholen is het van belang om iets in de organisatie te veranderen om de scholen open te houden. Daarom is ervoor gekozen om een tandemschool op te starten, hierbij blijven alle locaties bestaan maar is er één directeur. Bij de start van de tandemschool willen de leerkrachten en de directeur ervoor zorgen dat er een samenwerking tussen de leerkrachten komt. Om deze samenwerking te gaan vormen is het van belang dat er wordt gekeken naar de wensen van de leerkrachten. Vandaar is er de hoofdvraag: Welke mogelijkheden zien de leerkrachten van de onderbouw van de basisschool Sint Jozef te Nieuw Namen, basisschool Sint Bernardus te Clinge en basisschool Ter Doest te Graauw om samen te werken binnen de tandemschool? Deze wordt in de loop van het onderzoek beantwoord.

Om antwoord te geven op de hoofdvraag is er gebruik gemaakt van de SSM-methodologie, het houdt in dat dit een kwalitatief actieonderzoek is. Zo zijn er diepgaande interviews afgenomen onder de leerkrachten, huidige directeuren en de interne begeleiders. Deze interviews zijn naderhand geanalyseerd en gecodeerd om antwoord te geven op de deel- en hoofdvragen.

Uit het onderzoek zijn de volgende resultaten gekomen er zijn al verschillende vormen van samenwerking aanwezig. De leerkrachten willen de samenwerking voortzetten en verder uitbreiden. Hier hebben ze voornamelijk tijd voor nodig. Ook de collegialiteit van de mede teamleden is iet onbelangrijk geven de leerkrachten aan.

De conclusie van het onderzoek is dat de leerkrachten op verschillende manieren willen samenwerken en zij staan open voor de samenwerking. Als eerste willen ze alle vormen van samenwerking die al gaande zijn voortzetten. Maar de leerkrachten willen ook graag intervisie, het liefst met leerkrachten met dezelfde groepen en/of taken. Hierbij willen ze graag problemen bespreken en kijken hoe een ander deze problemen oppakt. Daarnaast willen ze ook in de samenwerking gebruik maken van het uitwisselen van methoden, materialen en stof.

Om het onderzoek af te sluiten zijn er nog enkele aanbevelingen gedaan. Zo wordt er door de leerkrachten gevraagd om duidelijkheid en informatie over de organisatie van de tandemschool die door de directeur verstrekt dient te worden. Tevens is er vraag naar inventarisatie van onderwijskundige methoden en kwaliteiten van de leerkrachten. Als laatste is er vraag naar intervisie om de samenwerking te vormen.

Een vervolg op dit onderzoek zou een onderzoek zijn naar de wensen van leerkrachten van de bovenbouw. Ook zou er een vervolg kunnen komen wanneer de samenwerking van start is gegaan en deze kan dan in het vervolgonderzoek worden opgevolgd.

## Inhoud

Voorwoord.....	1
Samenvatting.....	2
1. Inleiding .....	4
2. Theoretisch kader .....	6
2.1 Visie van de scholen .....	6
2.2 Motivatie door zelf meedenken .....	7
2.3 Samenwerken.....	8
2.5 Tandemscholen .....	9
2.6 Beantwoording deelvragen .....	9
Methoden .....	11
3.1 Onderzoeksvorm, type en soort.....	11
3.2 Onderzoekseenheden .....	12
3.3 Procedure.....	12
3.4 Meetinstrument .....	14
3.5 Betrouwbaarheid en validiteit .....	14
3.6 Ethische overwegingen .....	14
4. Resultaten .....	15
4.1 Verloop veldwerk .....	15
4.2 Resultaten .....	15
4.3 Resultaten kort samengevat .....	19
5. Discussie.....	21
5.1 Validiteit .....	21
5.2 Discussie van resultaten.....	21
6. Conclusie.....	23
6.1 Conclusie deelvragen .....	23
6.2 Welke mogelijkheden zien de leerkrachten van de onderbouw van de basisschool Sint Jozef te Nieuw Namen, basisschool Sint Bernardus te Clinge en basisschool Ter Doest te Graauw om samen te werken binnen de tandemschool?.....	24
7. Aanbevelingen .....	25
7.1 Informatie.....	25
7.2 Inventarisatie.....	25
7.3 Intervisie.....	25
7.4 Aanbevelingen vervolg onderzoek .....	25
Literatuurlijst .....	26
Bijlage 1: Beoordelingsformulier .....	27
Bijlage 2: Interview vragen .....	28

## 1. Inleiding

In Zeeuws-Vlaanderen zijn er steeds minder nieuwe leerlingen in de laagste groepen. De bevolkingsgroep in Zeeuws-Vlaanderen heeft een steeds hogere gemiddelde leeftijd, er worden minder kinderen geboren en veel jongeren trekken weg uit de streek (Jong & Duin, 2010). Daarnaast daalt ook het leerling aantal op de scholen door de concurrentie van de Vlaamse basisscholen (Herbots, 2011). Ouders kiezen namelijk voor de Vlaamse basisscholen omdat leerlingen hier op jongere leeftijd op school welkom zijn en het onderwijs goedkoper is. Hierdoor krijgen de scholen een steeds lager kinderaantal, tot er zelfs met een sluiting van de school bedreigd wordt. Hierdoor wordt er naar nieuwe organisatievormen gezocht om het onderwijs op de dorpen voort te zetten.

Onderwijsgroep Perspecto heeft besloten om voor het concept tandemscholen te gaan in plaats van scholen te sluiten. Hierbij gaan meerdere basisscholen samenwerken onder de leiding van één directeur. Elke school behoudt hierbij zijn autonomie en zelfstandigheid. Er is dus maar een directeur op meerdere scholen. De bedoeling is dat de basisscholen Ter Doest te Graauw, Sint Jozef te Nieuw Namen en Sint Bernardus te Clinge een tandem gaan vormen. Er ontstaat dus een situatie met één directeur, één team en drie schoollocaties (Basisschool Ter Doest, 2016).

Perspecto heeft dit begin het schooljaar van 2016/2017 bekend gemaakt aan de desbetreffende scholen. De afgelopen jaren is er wel al sprake van verschillende samenwerking tussen de scholen geweest. Denk aan gezamenlijke boekenbeurs en gezamenlijke sportdag. Ook hebben de huidige directeuren al meerdere overleggen gehad om tot een plan te komen voor een goede constructie van de tandemschool.

Binnen de tandemscholen is het de bedoeling dat ook de teams gaan samenwerken. Er moet een gezamenlijke visie ontwikkeld worden voor de scholen waarbij de eigenheid van elke school hoog in het vaandel staat. Een van de krachten van tandemscholen is dat de leerkrachten onderlinge expertises kunnen gaan uitwisselen. De informatie die hierbij wordt uitgewisseld kunnen ze dan gebruiken om het onderwijs nog beter te maken.

De onderzoeksvraag luidt dan ook: Welke mogelijkheden zien de leerkrachten van de onderbouw van de basisschool Sint Jozef te Nieuw Namen, basisschool Sint Bernardus te Clinge en basisschool Ter Doest te Graauw om samen te werken binnen de tandemschool?

De volgende deelvragen horen bij de onderzoeksvraag:

1. Welke samenwerkingsvormen tussen teams van basisscholen die de tandem gaan vormen worden al gebruikt?
2. Welke samenwerkingsvormen wensen de leerkrachten van de onderbouw?
3. Welke rol willen de leerkrachten in de samenwerking vervullen?
4. Wat willen de leerkrachten bereiken met de samenwerking?
5. Wat hebben de leerkrachten nodig om de samenwerking vorm te geven?

Het doel van het onderzoek is een aantal mogelijkheden beschrijven hoe de leerkrachten van de onderbouw van de basisscholen; Sint Jozef, Sint Bernardus en Ter Doest kunnen samen werken. Deze samenwerkingsvormen zijn die gelijk bruikbaar zijn bij de start van de tandemschool. Dit sluit dan aan bij de wensen en de vraag van de leerkrachten.

## Leeswijzer

Om de leesbaarheid van dit rapport te bevorderen is er gekozen voor een leeswijzer om de hoofdstukken 2 tot en met 7 toe te lichten.

In hoofdstuk 2 wordt het theoretisch kader beschreven. Hierin wordt aandacht besteed aan de bestaande literatuur, theorieën en begrippen met betrekking tot het onderzoeksonderwerp. In hoofdstuk 3 wordt de methode van het onderzoek besproken en uiteengezet. Hierbij worden de verschillende factoren beschreven die gebruikt zijn om tot dit onderzoek te komen. Respectievelijk: onderzoek soort, type en ontwerp; onderzoekseenheden; procedure; meetinstrument; betrouwbaarheid en validiteit en etnische overweging. In hoofdstuk 4 staan de resultaten beschreven. De resultaten zijn gegroepeerd per deelvraag. Hoofdstuk 5 is de discussie, hierbij wordt de validiteit en de resultaten bediscussieerd aan de hand van de theorie uit het theoretisch kader. Hoofdstuk 6 bevat de conclusies op de deelvragen en de uiteindelijke conclusie op de hoofdvraag. Ten slotte valt in hoofdstuk 7 de aanbevelingen te lezen, met acties die ondernomen kunnen worden en eventuele vervolgonderzoeken.

## 2. Theoretisch kader

In het theoretisch kader wordt er ingegaan op de literatuur die bij het onderzoek hoort. Als eerste wordt er gekeken naar de visies van de scholen en de hierbij horende verschillen en overeenkomsten. Daarna wordt motiveren door zelf meedenken besproken. Als laatste wordt het onderwerp samenwerken besproken, hierbij wordt er gekeken naar de randvoorwaarden en de mate van samenwerking.

### 2.1 Visie van de scholen

#### 2.1.1 Visie van basisschool Ter Doest, Graauw.

Basisschool Ter Doest is een katholieke school, alle kinderen zijn welkom op school. Zij heeft een opvoedende rol in de leefgemeenschap. Zij zorgt voor een klimaat waar kinderen met plezier leren, zodat de kinderen zich kunnen ontwikkelen tot kinderen met zelfvertrouwen, zelfkennis en sociaal positief gedrag kenmerkend zijn. Hierbij is het van belang dat de leerkracht de kinderen positief benadert en de aandacht richt op de sterke kant van het kind. Door dit gedrag en deze capaciteiten te belonen zal het kind een positief zelfbeeld krijgen en zich hier gaan gedragen. Wanneer een kind een ruzie heeft is de leerkracht de bemiddelaar en zorgen de kinderen zelf voor een oplossing (Basisschool Ter Doest, 2016).

#### 2.1.2 Visie van basisschool Sint Bernardus, Clinge.

Ook basisschool Sint Bernardus is een katholieke school. Zij onderwijst vanuit de Rooms-katholieke visie. Zij ziet het als hun taak om de kinderen op te voeden in een samenleving met een grote diversiteit aan culturen en opvattingen. Respect is daarbij een zeer belangrijk punt. De basisschool biedt een plaats die veilig en geborgen voelt. Ook uitdagen en de kinderen prikkelen om talenten te ontwikkelen zijn belangrijk voor de basisschool. In het onderwijs wordt er gewerkt aan de 21st Century skills. De identiteit van de school wordt weergegeven aan de hand van het resilience-model (Basisschool Sint Bernardus, 2016).

#### 2.1.3 Visie van de Sint Jozefschool, Nieuw-Namen.

Ook Sint Jozef is een katholieke school, maar alle kinderen zijn welkom. Ze willen de geloofstraditie doorgeven aan iedereen die er open voor staat, maar staan open en met respect voor andere levensbeschouwingen. Zij vinden naast verstandelijke ontwikkeling ook de sociale, emotionele, creatieve, culturele en de motorische ontwikkeling belangrijk. Hierin worden de leerlingen ook in begeleid. Daarnaast leren de kinderen dat ze verantwoordelijk zijn voor elkaar en de wereld. Ook maken zij gebruik van het resilience-model (de Sint Jozefschool, 2016).

#### 2.1.4 Overeenkomsten in visies.

- Alle drie de basisscholen zijn echte dorpscholen, zij hechten hier ook belang aan om bij de dorpsgemeenschap te horen.
- De basisscholen zijn katholiek.
- De scholen willen veiligheid en geborgenheid bieden.
- De scholen willen de kinderen uitdagen en prikkelen om talenten te ontwikkelen.
- In alle groepen wordt er Engels gegeven
- Het zijn brede scholen wat inhoudt dat er meerdere faciliteiten op school aanwezig zijn (opvang e.d.)
- Pest protocol aanwezig
- Samen worden de cito-scores geanalyseerd

### 2.1.5 Verschillen in visies.

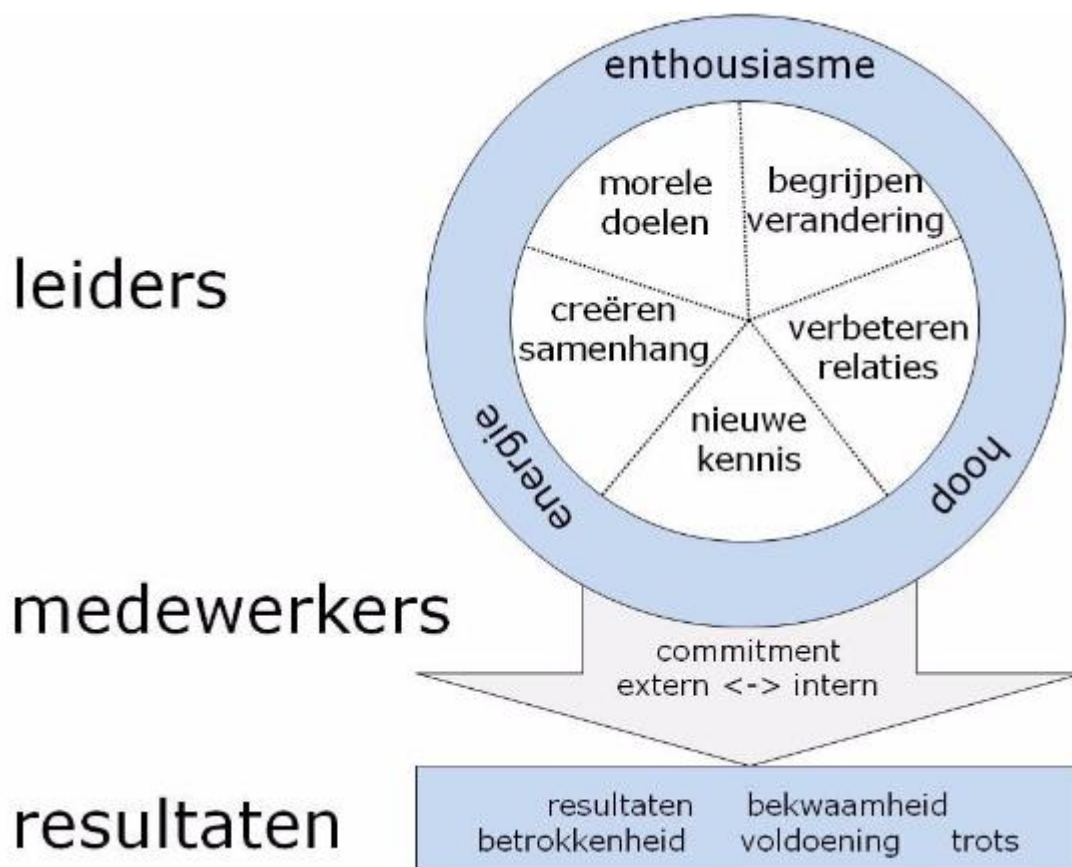
- Basisschool Sint Bernardus en Sint Jozefschool maken gebruik van het resilience-model, basisschool Ter Doest niet.
- Alleen Sint Bernardus spreekt over de 21th Century Skills, de andere scholen doen dit niet.

### 2.2 Motivatie door zelf meedenken

Een verandering is onvermijdelijk. Om een verandering zo voorspoedig mogelijk te laten verlopen zijn er wel enkele handvaten om het te stimuleren. Een van deze handvaten is motivatie door zelf meedenken. Wanneer er een probleem zich aandient is men snel geneigd om een leider te zoeken die antwoorden heeft, besluitvaardig, krachtig en de weg wijst (Heifetz, 1994). Volgens Heifetz is dit verkeerd. Er is een leider nodig die stimuleert om zelf problemen aan te pakken waarvoor er niet direct een eenvoudige ofwel pijnloze oplossing bestaat.

Om een verandering in goede banen te leiden is er een goede leider nodig. Een effectieve leider moet in bezit zijn van vijf componenten. Deze zijn weergegeven in onderstaand schema: het raamwerk voor leiderschap. Het bewijs van goed leiderschap is geleverd als de mensen vanuit motivatie en betrokkenheid energie aan de slag gaan om dingen te verbeteren en veranderen (Fullan, 2007).

**Fig. 1 Een raamwerk voor leiderschap (Fullan, 2007).**





## 2.3 Samenwerken

### 2.3.1 Randvoorwaarden voor samenwerken

- ❖ **Professionele cultuur:** er moet sprake zijn van een professionele cultuur. Dit houdt in dat iedereen verantwoordelijkheid neemt voor zijn of haar eigen functioneren, maar ook voor de school in het geheel. De directeur kan dit gedrag bevorderen door te coachen en het gewenste gedrag te laten zien. Een professionele cultuur kan alleen tot stand gebracht worden wanneer de volgende punten aanwezig zijn:
  - *De focus is duidelijk.* Dit is een belangrijk punt voor de schoolleiding, in dit geval de directeur. De directeur zorgt in samenspraak met de teamleden voor duidelijke doelen. Zij zorgen dat het duidelijk is wat er verwacht wordt, waar verbeteringen moeten worden aangebracht en wat het uiteindelijke resultaat moet zijn.
  - *Er is een basis van veiligheid en vertrouwen.* Dit kan worden gewaarborgd door een gezonde balans aan te brengen tussen resultaten (wat) en er toch genoeg ruimte is dat iedereen de ruimte heeft om zijn vakmanschap als professional uit te oefenen (hoe).
  - *Er wordt gewerkt met toewijding en aandacht.* Aan de ene kant heb je toewijding, dit houdt in dat er passie is voor het vak. Aandacht bestaat aan de belangstelling voor elkaar als professional en als mens.
  - *Er wordt gedacht in mogelijkheden en niet in beperkingen.* Er wordt dus niet alleen gekeken naar de gaten in de weg. Er wordt voornamelijk gekeken wat er wel is; vanuit wat er wel is wordt dat stap voor stap verder gebouwd om het verder te verbeteren. Tijdens het proces worden complimenten gegeven en de nadruk ligt op dóén.

Samengevat is een professionele cultuur erop gericht om naar gezamenlijke ambities te verwezenlijken en om samen beter te worden (Heijnmans & Creemers, 2013).

- ❖ **Een op groei gerichte mindset:** een op groei gerichte mindset houdt in dat je erin gelooft dat eigenschappen groeien door inspanning toewijding en doorzettingsvermogen. Er is dus geen grens van succes en er zijn mogelijkheden om te blijven ontwikkelen.

Het tegenovergestelde hiervan is een vaststaande mindset; hierbij denkt men dat intelligentie, persoonlijkheid en karakter vast liggen. Bij deze mindset worden uitdagingen vermeden, omdat hiervan de afloop nog niet vast staat en zo falen uit de weg gegaan wordt. Hierbij wordt ook de kans gemist om nieuwe talenten te ontwikkelen. Bij een op groei gerichte mindset is het leerproces altijd aanwezig doordat nieuwe uitdagingen worden aangegrepen. Op deze manier wordt het potentieel benut en de prestaties beter. Deze mindset bepaalt dus je gedrag; hoe je omgaat met tegenslagen, mislukkingen, uitdagingen, succes, kritiek.

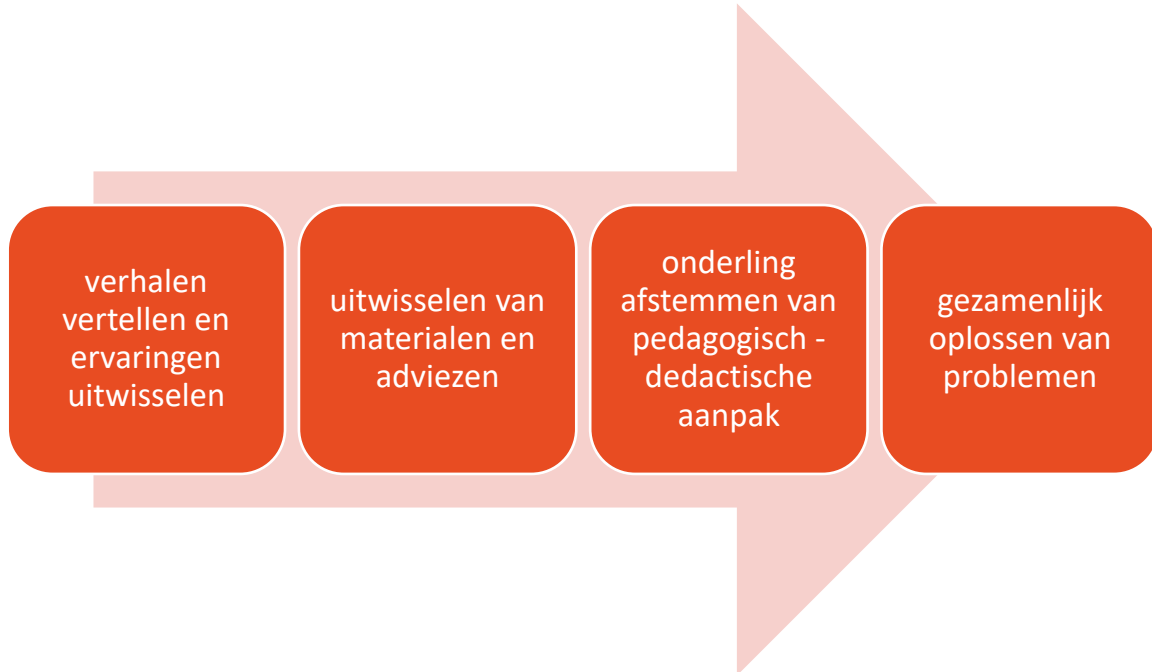
Samengevat een op groei gerichte mindset is van belang om de samenwerking te bevorderen. Dit houdt in omarmen van uitdagingen, volhouden bij een hindernis, inspanning hoort erbij, openstaan voor kritiek en geïnspireerd raken door succes van anderen. Op deze manier is er een open houding voor collega's. Wordt er gestreefd naar leren van elkaar en worden er samen uitdagingen aangegaan (Heijnmans & Creemers, 2013).

### 2.4.2 Mate van samenwerking

Het samenwerken moet van twee kanten komen. Iedereen moet geloven in de meerwaarde van de samenwerking. Wanneer zij niet geloven in de meerwaarde van collegiaal leren en samen werken. Zal er nooit een hoge mate van samenwerking komen. Om tot een goede samenwerking te komen is er wederzijdse afhankelijkheid nodig. Volgens Verbiest (2012) zijn er vier vormen van wederzijdse afhankelijkheid:

1. Het vertellen van verhalen en ervaringen uitwisselen (lage mate van interdependentie);
2. Het uitwisselen van materialen en adviezen (minder vrijblijvende vorm van interdependentie)
3. Het onderling afstemmen van de pedagogisch-didactische aanpak. Dit kan bereikt worden door bijvoorbeeld samen lessen voor te bereiden (intensieve vorm van interdependentie)
4. Het gezamenlijk oplossen van problemen (meest intensieve vorm van interdependentie)

*Fig 2. Van lage mate van interdependentie tot de meest intensieve vorm van interdependentie.*



Hoe hoger de mate van interdependentie hoe beter de samenwerking vorm kan gegeven worden. Het biedt de mogelijkheid om van elkaar te leren, stimuleert de professionele ontwikkeling en bevordert de effectiviteit (Heijnmans & Creemers, 2013).

## 2.5 Tandemscholen

Een tandemschool oftewel een coöperatie in het onderwijs. Dit is een samenwerkingsverband waar meerdere scholen, in dit geval drie basisscholen een samenwerkingsverband aangaan. Dit betreft in dit geval de basisscholen: Ter Doest (Graauw); Sint Josef (Nieuw-Namen) en Sint Bernardus (Clinge). De drie basisscholen gaan onder leiding van een directeur functioneren. Binnen Perspecto is dit de 3<sup>e</sup> tandemschool. Dit schooljaar zijn er al twee tandemscholen opgestart: namelijk een tandem van de basisscholen Kloosterzande en Lamswaarde en een tandem van scholen van de basisscholen Vogelwaarde en Hengstdijk.

## 2.6 Beantwoording deelvragen

### 2.6.1 Welke samenwerkingsvormen tussen teams van basisscholen die de tandem gaan vormen worden al gebruikt?

In het theoretisch kader zijn hiervoor de schoolgidsen bestudeerd. Hierin zijn de overeenkomsten en verschillen in visies bekeken. In de schoolgidsen is niks gevonden over gezamenlijke activiteiten en samenwerking. De enige samenwerkingsvorm die erin terug komt is het gezamenlijk analyseren van de cito-scores. Naast samenwerking hebben de scholen wel verschillende overeenkomsten. Zo zijn het alle drie Katholieke basisscholen en staan ze op een klein dorp. Ze hechten allen veel waarde aan veiligheid en geborgenheid. Ook willen ze de kinderen uitdagen en prikkelen om hun talenten te

ontwikkelen. Tevens zijn er ook enkele verschillen; zo hebben twee van de drie scholen het resilience-model en een school spreekt over de 21st Century-skills.

### 2.6.2 Welke samenwerkingsvormen wensen de leerkrachten van de onderbouw?

Om de samenwerkingsvormen te categoriseren kun je gebruik maken de mate van interdependentie (Verbiest, 2012).

1. Het vertellen van verhalen en ervaringen uitwisselen (lage mate van interdependentie);
2. Het uitwisselen van materialen en adviezen (minder vrijblijvende vorm van interdependentie)
3. Het onderling afstemmen van de pedagogisch-didactische aanpak. Dit kan bereikt worden door bijvoorbeeld samen lessen voor te bereiden (intensieve vorm van interdependentie)
4. Het gezamenlijk oplossen van problemen (meest intensieve vorm van interdependentie)

Hoe hoger de mate van interdependentie hoe beter de samenwerking vorm kan gegeven worden. Het biedt de mogelijkheid om van elkaar te leren, stimuleert de professionele ontwikkeling en bevordert de effectiviteit (Heijnmans & Creemers, 2013).

### 2.6.3 Welke rol willen de leerkrachten in de samenwerking vervullen?

Voor een goede samenwerking is het belangrijk dat iedereen weet waar hij of zijn aan toe is. Ook moet de focus duidelijk zijn. Daarnaast is het van groot belang dat de leerkrachten een op groei gerichte mindset hebben. Ze moeten open staan om van elkaar te leren en op elkaar in te spelen (Heijnmans & Creemers, 2013). Het is dus van groot belang dat ze deze rol aannemen.

Daarnaast is het van belang dat iedereen gemotiveerd en betrokken is in het proces. Dit is de enige manier om het veranderingsproces in goede banen te leiden (Fullan, 2007).

### 2.6.4 Wat willen de leerkrachten bereiken met de samenwerking?

Om een samenwerking tot succes te brengen is het belangrijk dat de focus duidelijk is. Er moet sprake zijn van duidelijke doelen en duidelijkheid in wat er verwacht wordt (Heijnmans & Creemers, 2013). Wanneer de leerkrachten de mogelijkheid krijgen om hierin mee te denken zal dit verder motiveren en is de betrokkenheid groter (Fullan, 2007).

### 2.6.5 Wat hebben de leerkrachten nodig om de samenwerking vorm te geven?

Om de samenwerking vorm te geven moet er sprake zijn van een professionele cultuur. Dit is een van de randvoorwaarden om dit te doen. Dit houdt in dat iedereen verantwoordelijk is voor zijn of haar eigen functioneren. Om dit te bevorderen is de directeur van groot belang; de directeur kan coachen en het gewenste gedrag laten zien. Daarbij zijn de volgende speerpunten ook zeer belangrijk: de focus is duidelijk, er is een basis van veiligheid en vertrouwen, er wordt gewerkt met toewijding en aandacht en er wordt gedacht in mogelijkheden en niet in beperkingen (Verbiest, 2004).

1. Naast een professionele cultuur is ook een op groei gerichte mindset zeer belangrijk. Wanneer dit niet aanwezig is, is er geen mogelijkheid om van elkaar te leren en samen uitdagingen aan te gaan (Heijnmans & Creemers, 2013). Een goede leider is hiervoor cruciaal, deze zorgt ervoor dat mensen vanuit motivatie en betrokkenheid energie aan de slag gaan om dingen te verbeteren en veranderen (Fullan, 2007).

## 3. Methoden

In dit hoofdstuk wordt ingegaan over het ontwerp van het onderzoek. Het onderzoek soort, type en ontwerp; onderzoekseenheden; procedure; meetinstrument; betrouwbaarheid en validiteit; ethische overwegingen komen aan bod.

### 3.1 Onderzoeksvorm, type en soort

Het onderzoek is een kwalitatief onderzoek. De reden dat het een kwalitatief onderzoek is, is dat er gekeken wordt naar de ervaringen, meningen, wensen en dromen van de leerkrachten die ze later kunnen toepassen. Het is een actieonderzoek; er wordt onderzoek gedaan naar de sociale systemen binnen de nieuw op te richten tandemscholen. Naast onderzoek worden er oplossingen voor problemen gezocht die zorgen voor een verandering. Tijdens dit onderzoek wordt er onderzoek gedaan vanuit de SSM-methodologie.

#### 3.1.1 SSM-methodologie

De soft Systems Methodologie (SSM) heeft als functie een raamwerk te bieden om actiegericht praktijkonderzoek te doen. Tijdens het onderzoek met SSM zoekt de onderzoeker samen met de betrokkenen naar verbeteringen. De onderzoeker neemt in het onderzoek mee wat de betrokkenen denken, voelen en wensen. Op deze manier voelen de betrokkenen zich gehoord en kunnen de verbeteringen en mogelijkheden scherper in beeld gebracht worden. Het zorgt er tevens voor dat er op een constructieve manier samengewerkt kan worden (HZ University of Applied Sciences, n.d.).

#### 3.1.2 Stappen SSM

##### Stap 1:

De casus wordt in kaart gebracht doormiddel van een rijk plaatje. Hierin wordt de hele situatie beschreven en eventueel onderbouwd met literatuur.

##### Stap 2:

Alle (huidige) betrokkenen worden bevroegd naar hun rol in de situatie. Hierbij ben je nieuwsgierig naar wat zij denken, voelen en willen. Ook worden hierbij hun wereldbeelden achterhaald.

***Na deze twee stappen wordt het rijke plaatje aangevuld totdat de informatie helemaal compleet is.***

##### Stap 3:

Nadat het rijke plaatje compleet is wordt dit samen met alle betrokkenen gevalideerd (goedgekeurd). Samen kijk je naar eventuele verbeteringen.

##### Stap 4:

De aangereikte verbeteringen worden uitgevoerd.

***Na het uitvoeren van de verbeteringen is er een nieuwe situatie ontstaan. Deze situatie kan weer worden geanalyseerd door de stappen weer te doorlopen. Bij SSM is er dus een continu proces van reflecteren, analyseren en verbeteren*** (HZ University of Applied Sciences, n.d.).

### 3.2 Onderzoekseenheden

Het onderzoek doet uitspraken over de wensen en ervaringen van de leerkrachten in de onderbouw van de basisscholen in Graauw, Nieuw-Namen en Clinge. De onderzoekseenheid bestaat uit de groepsleerkrachten van de groepen 1 tot en met 4 van de bovenstaande scholen. Deze deelnemende groepsleerkrachten zijn allen werkzaam op de scholen, er wordt dus geen steekproef getrokken. Alle leerkrachten van de onderbouw zullen bevroegd worden. Daarnaast wordt er ook geluisterd naar de wensen van de interne begeleiders van de drie basisscholen en de huidige directeuren die ook bemoeid zijn in het proces. Dit zorgt ervoor dat er naar alle stakeholders binnen deze samenwerking geluisterd wordt naar de wensen, meningen en ervaringen.

### 3.3 Procedure

De eerste stap in het veldwerk wordt gezet door een semigestructureerd interview af te nemen bij alle groepsleerkrachten van de onderbouw op de basisscholen in Graauw, Nieuw-Namen en Clinge. De interviews worden in eerste instantie individueel uitgevoerd (stap 2 SSM). Hierbij zal Angelique Mahu als interviewer fungeren en zij zal hier bijgestaan worden door de interne begeleiders op de basisscholen. Het semigestructureerde interview zal bestaan uit drie onderdelen die na elkaar worden afgenomen. Dit zal in chronologische volgorde zijn. Er wordt begonnen met wat er momenteel aan samenwerking is. Daarna wordt er gekeken naar hoe de droomwereld eruitziet (zie SSM-methode, stap 2), in deze droomwereld zijn er geen beperkingen en is er alles mogelijk. Op deze manier wordt er bekeken wat de geïnterviewden het allerliefste willen zien in de toekomst. Als deze gevisualiseerd is wordt er gekeken naar wat er echt uitgewerkt kan worden en wat hun rol daarbij is. De interviews worden met toestemming van de geïnterviewde opgenomen, zodat deze later kan worden teruggeluisterd door de betrokkene onderzoekers.

Nadat de interviews zijn afgenomen worden deze verwerkt. Dit gaat er als volgt uitzien: enerzijds worden alle ideeën die de leerkrachten hebben ingebracht gevisualiseerd, doormiddel van een rijk plaatje. Anderzijds worden de interviews gelabeld zodat het overzichtelijk is, alle ideeën worden bij elkaar gevoegd. Op deze manier is het mogelijk om een in ogenblik te zien welke verschillende ideeën er zijn en hoe die uitgevoerd wensen te worden. Met de ideeën worden er daarna ontwerpen gemaakt om een samenwerking te bewerkstelligen. In de volgende sub paragraaf is te lezen hoe de labels ingedeeld worden.

Wanneer alle gegevens zijn verzameld en er een ontwerp is gemaakt worden alle deelnemende leerkrachten en interne begeleider uitgenodigd voor een presentatie/dialog (stap 3 SSM). Hierbij worden de gevisualiseerde met tekst en uitleg besproken. Ook wordt er gezamenlijk naar de ontwerpen gekeken, er wordt hierbij gepolst naar de eerste indruk en gekeken waar ze kansen in zien.

Deze bijeenkomst wordt geëvalueerd en vanuit dit punt wordt er verder gekeken wat er nog nodig is (stap 4 SSM).

### 3.3.1 Coderen

Om de interviews te verwerken wordt de inhoud gelabeld. Dit wordt per deelvraag met de theorie gekoppeld. Daarna wordt de theorie per deelvraag gekoppeld. Hieronder staan de deelvragen uitgewerkt.

#### **Deelvraag 1: Welke samenwerkingsvormen tussen teams van basisscholen die de tandem gaan vormen worden al gebruikt?**

Bij deze deelvraag wordt er gekeken naar de samenwerkingsvormen die er al worden gebruikt en in gang gezet zijn. Daarbij wordt er tevens gekeken naar de mate van samenwerking aan de hand van de vier vormen van wederzijdse afhankelijkheid van Verbiest (2012). Het label van deze deelvraag zal zijn: huidige samenwerkingsvormen

#### **Deelvraag 2: Welke samenwerkingsvormen wensen de leerkrachten van de onderbouw?**

Om deze vraag te beantwoorden wordt er gekeken naar hoe zij de ideale situatie voor zich zien. Wat willen ze nog verder doen om samen te werken, en hoe zien zij dat voor zich. Dit wordt gekoppeld aan de theorie van motivatie door zelf meedenken. Het label van deze deelvraag is: gewenste samenwerkingsvormen.

#### **Deelvraag 3: Welke rol willen de leerkrachten in de samenwerking vervullen?**

Hier gaat het om wat de leerkrachten bereid zijn om te doen om de samenwerking te doen. Er wordt daarbij ook gekeken of zij hier al bij betrokken zijn en op welke manier. Wanneer dit bekend is wordt er ook gekeken bij welke mate van samenwerking dit hoort en of het voldoet aan de randvoorwaarden voor een goede samenwerking. Deze deelvraag zal het label rol dragen. Deze wordt opgesplitst in huidige rollen en in toekomstige rollen.

#### **Deelvraag 4: Wat willen de leerkrachten bereiken met de samenwerking?**

In deze vraag komt aan bod wat het uiteindelijke doel is van de samenwerking. Alle verschillende stakeholders worden hierbij gehoord en op deze manier kan er geschaald worden waar er de meeste vraag naar is. Door het zetten van een doel zal de motivatie door zelf meedenken stijgen. Daarnaast zorgt het voor een van de randvoorwaarden voor samenwerken, namelijk een professionele cultuur. Het label dat deze vraag zal dragen is: doel. Dit label kan weer verder worden uitgesplitst in doel in onderwijskundig doel, organisatorisch doel en beleidsvoeringdoel.

#### **Deelvraag 5: Wat hebben de leerkrachten nodig om de samenwerking vorm te geven?**

Bij deze vraag gaat het erom wat de leerkrachten nog nodig achten om de samenwerking in praktijk te brengen. Dit kan van materialistische faciliteiten zijn tot een stuk coaching. Dit wordt gekoppeld met het stuk randvoorwaarden voor samenwerken uit het theoretisch kader. Als label is het terug te zien als: benodigdheden. Na het coderen wordt ook dit onderdeel gesplitst in de volgende onderdelen: managementniveau, materialistisch niveau en collegiaal niveau.

Om de codes te herkennen zal er gebruik gemaakt worden van kleurcodes. Deze worden onderstreept in de uitgewerkte interviews. Het kan gebeuren dat een deel meerdere kleurcodes krijgt, deze zullen bij twee onderdelen te zien zijn. Naderhand worden alle uitkomsten per deelvraag geordend en vergeleken.

### 3.4 Meetinstrument

Het eerst te onderzoeken kenmerk is welke samenwerking er nu al is binnen de scholen. Daarnaast moet er onderzocht worden hoe de ideale situatie eruitziet in kader van de samenwerking en wat hierbij de rol van de leerkrachten is. Dit wordt aan de hand van één interview gedaan. Hier komen alle onderwerpen aan bod. De voorlopige opzet van het interview is te vinden in bijlage 2 van dit onderzoeksvoorstel.

Naderhand wordt er aan de hand van alle verzamelde gegevens een presentatie/dialog georganiseerd. Hier wordt ook verder naar de vervolgstappen gekeken.

### 3.5 Betrouwbaarheid en validiteit

Het onderzoek is betrouwbaar doordat alle stakeholders in dit onderzoek gehoord worden. De stakeholders werken allen bij de tandemscholen, zij weten al een tijd dat er een verandering op het programma staat. Deze gegevens worden verzameld en samengenomen. Ook wordt het onderwerp zo breed mogelijk belicht waardoor de leerkrachten vrij te zijn om te antwoorden. Tevens is een sterk punt dat er tijdens de interviews gebruik wordt gemaakt van de “wondervraag”. Bij deze vraag wordt er gevraagd aan de geïnterviewde hoe de ideale wereld eruitziet. Hierdoor zijn de omstandigheden optimaal en zijn er geen belemmeringen omdat alles mogelijk is in de ideale wereld, de betrouwbaarheid wordt hierdoor hoog.

De validiteit van het onderzoek is groot omdat er vooraan de theorie in het theoretisch kader wordt uitgegaan. De theorie wordt gebruikt om te kijken in welke mate de leerkrachten dienen samen te werken en hierop in te spelen. Ook kan doormiddel van de methodiek weerlegd worden waar leerkrachten behoefte aan hebben om de samenwerking vorm te geven. Naast het gebruik van theorie is de validiteit groot doordat de resultaten worden teruggelegd bij de stakeholders. Deze methode is onderbouwd vanuit de soft system methode (SSM).

### 3.6 Ethische overwegingen

Alle gegevens worden anoniem verwerkt. Om hiervoor te zorgen worden de namen worden niet genoemd bij het onderzoek. Daarnaast krijgen alle leerkrachten ook de mogelijkheid om de resultaten in te zien voordat deze gepubliceerd worden. Voor het uitvoeren van het onderzoek is er tevens ook toestemming van de directeuren, interne begeleiders en groepsleerkrachten. Dit is tijdens eerdere gesprekken al gedaan. Wel wordt eerst de werkwijze van het onderzoek nog duidelijk verteld aan alle stakeholders van het onderzoek, op deze manier is iedereen goed op de hoogte en zijn er geen onduidelijkheden, iedereen weet op deze manier wat zijn of haar rol is in het onderzoek.

## 4. Resultaten

In hoofdstuk vier wordt het verloop van het veldwerk besproken ook wordt de resultaten van de interviews bekend gemaakt. De resultaten worden in aparte paragrafen beantwoord, deze worden per deelvraag ingedeeld. Als laatste wordt er een korte samenvatting gegeven over de gevonden resultaten.

### 4.1 Verloop veldwerk

Bij de start van het veldwerk liep in het begin niet soepel. Er was in het begin niet helemaal duidelijk wat er werd verwacht van iedereen. Nadat dit besproken was in de vergadering met iedereen van het ontwikkelteam ging iedereen met zijn taken aan de slag. Op dat moment wist iedereen wat zijn of haar taak was en deed wat nodig was om de taak te vervullen. Voor het afnemen van de interview was het lastig om afspraken met de respondenten te maken, er zijn 11 respondenten. Nadat er in de agenda's tijd was gevonden zijn de interviews in de daarvoor beoogde tijd afgenomen. De interviews zijn nadien geanalyseerd en daarbij gelabeld. Aangezien er veel uit de interviews is gekomen is er verder nog gebruik gemaakt van sub onderwerpen zodat er een duidelijkere opbouw en verdeling is. Tenslotte zijn de resultaten van de interviews in het rijkplaatje (zie bijlage) gekomen en deze zijn medegegeerd aan het ontwikkelteam. Hier zijn deze verder besproken en aangevuld.

### 4.2 Resultaten

De resultaten zijn opgesomd daarbij hebben de resultaten kleurcodes gekregen na gelang deze vaker aan bod zijn gekomen. **Groen** betekent dat minstens 9 respondenten (n=11) dit heeft benoemd in de interviews. **Rood** betekent dat minder dan 9 en meer dan 3 respondenten dit hebben ingevuld, hier is dus minder vraag naar. **Blauw** betekent dat minder dan 3 mensen dit hebben genoemd, hier is dus minder vraag naar.

#### 4.2.1 Welke samenwerkingsvormen tussen teams van basisscholen die de tandem gaan vormen worden al gebruikt?

In de interviews kwamen de volgende samenwerkingsvormen naar voren: (deze zijn door iedereen genoemd en zijn vaststaande feiten, daarom zijn ze niet gekleurd)

- Kinderboekenweek, boekenmarkt: dit jaar is er voor het eerst een gezamenlijke boekenmarkt gehouden. Hierbij waren alle drie de scholen aanwezig. Hierbij werden er boeken geruild en gekocht. Er was ook een korte ontmoeting met de kinderen onder elkaar.
- Talentencarrousel: dit initiatief is opgepakt door de directeuren en de interne begeleiders. Hierbij is er een uitwisseling van leerlingen in kleine groepjes. In deze groepjes doen ze allerlei activiteiten omtrent wetenschap en techniek. Bij de carrousel is er ook contact tussen de verschillende leerkrachten.
- Sportdag: de sportdag is enkel voor de hogere klassen (groep 6 tot en met 8). Op de sportdag worden de kinderen in groepjes gedeeld met kinderen van andere klassen en de andere scholen. Daarna voeren ze in deze groepjes verschillende sportactiviteiten uit.
- Schoolreis: dit jaar (juni 2017) gaan ze voor de eerste keer met twee scholen op schoolreis. Hierbij gaan ze samen in een bus naar een pretpark.
- Activiteitenochtend: op een locatie worden er verschillende activiteiten georganiseerd. De kinderen doen deze activiteiten in hun eigen groepen en is niet school overstijgend
- Incidentele uitstapjes: deze uitstapjes zijn voornamelijk uit praktisch oogpunt geregeld. Bij deze activiteiten gaan ze met zijn allen in de bus, zodat deze helemaal gevuld kan worden.
- Eenmalige nascholing: er is een nascholing geweest dat de drie teams gezamenlijk aanwezig waren op een nascholing.



#### 4.2.2 Welke samenwerkingsvormen wensen de leerkrachten van de onderbouw?

Uit de interviews komen de volgende onderdelen naar voren die de leerkrachten graag zouden willen zien als samenwerkingsvormen. Deze worden verdeeld onder de volgende onderdelen: beleidsvoering, onderwijskundig en persoonlijke ontwikkeling.

**Groen** betekent dat minstens 9 respondenten (n=11) dit heeft benoemd in de interviews. **Rood** betekent dat minder dan 9 en meer dan 3 respondenten dit hebben ingevuld, hier is dus minder vraag naar. **Blauw** betekent dat minder dan 3 mensen dit hebben genoemd, hier is dus minder vraag naar.

##### **Beleidsvoering**

- Eerlijke verdeling in taken
- Samen concrete gezamenlijke doelen opstellen
- Samen concrete werkpunten opstellen
- Soepele communicatie
- Uniformiteit op de 3 scholen (HGW, plannen enz.)
- Enkele viering op de eigen scholen houden
- Overleg wie waar geplaatst wordt
- Afstemming en adviseren van leermiddelen, methodes en stof (uniformiteit)
- Mensen met gelijke taken ontmoeten
- Geen bus die heen en weer rijdt
- Samen activiteiten oppakken
- Muziek en techniek op meer locaties
- Collega's begeleiden en ondersteunen elkaar
- Werkgroepjes vormen
- Eén ICT-er op drie locaties
- Eén leescoördinator over drie scholen
- Eén interne begeleider op drie scholen

##### **Onderwijskundig**

- Kijken bij elkaar op de locaties
- Carrousel langzaam uitbreiden door bijvoorbeeld met andere vakken als expressie
- Projectmatig samenwerken
- Uitwisselen materialen
- Uitwisselen kennis
- Methodes uitwisselen
- Lessen op elkaar afstemmen
- Samen thema's voorbereiden/ overleggen
- Samen groepsplannen maken
- Persoonlijk contact met en tussen kinderen maken en onderhouden
- Kleuterontmoetingen organiseren

##### **Persoonlijke ontwikkeling**

- Intervisie over verschillende onderwerpen.
- Teambuilding activiteiten
- Goede dingen verbinden
- Sterke punten van elkaar overnemen.
- Ideeën inbrengen en uitwisselen

#### 4.2.3 Welke rol willen de leerkrachten in de samenwerking vervullen?

Om deze vraag te beantwoorden is er gevraagd welke rol ze willen vervullen in de samenwerking. Ook is er gekeken naar op welke school ze willen staan. Hierbij geeft iedereen aan dat ze het liefst op dezelfde locatie willen werken. Enkelen willen daarbij in alle groepen werken de rest wil in een vaste bouw blijven werken. De rollen binnen de samenwerking worden hieronder beschreven, deze worden onderverdeeld in specifieke personen (een persoon wil dit op zich nemen) en in algemeen (wat iedereen wil doen):

**Groen** betekent dat minstens 9 respondenten (n=11) dit heeft benoemd in de interviews. **Rood** betekent dat minder dan 9 en meer dan 3 respondenten dit hebben ingevuld, hier is dus minder vraag naar. **Blauw** betekent dat minder dan 3 mensen dit hebben genoemd, hier is dus minder vraag naar.

##### **Specifiek:**

- Muziek en techniek op meerdere locaties geven
- Adjunct taken en een dag lesgeven (gebruikmakend van diploma management)
- ICT-er op drie locaties
- Leidinggevende als aanspraakpunt bij problemen en beleidszaken
- Leescoördinatie op drie locaties
- Vrij geroosterd worden voor adjunct taken

##### **Algemeen:**

- Samenwerken
- Samen voorbereiden
- Participeren en meedenken
- Kennis ontvangen en overdragen
- Van elkaar leren
- Meehelpen met opzetten waar nodig is
- Spirit overbrengen
- Eén team vormen, geen eilandjes
- Bijdragen aan een goed verloop
- Scholen verbinden

#### 4.2.4 Wat willen de leerkrachten bereiken met de samenwerking?

Bij deze deelvraag gaat het erom wat het doel is van de samenwerking. Wat willen ze uiteindelijk bereiken. Deze is onderverdeeld in het doel in beleid, het doel onderwijskundig gezien en het doel in persoonlijke ontwikkeling.

**Groen** betekent dat minstens 9 respondenten (n=11) dit heeft benoemd in de interviews. **Rood** betekent dat minder dan 9 en meer dan 3 respondenten dit hebben ingevuld, hier is dus minder vraag naar. **Blauw** betekent dat minder dan 3 mensen dit hebben genoemd, hier is dus minder vraag naar.

##### **Onderwijskundig doel:**

- Ontmoeten van andere kinderen, elkaar leren kennen
- Meer instructie voor kinderen die het nodig hebben
- Meer persoonlijk contact met de kinderen
- Samen werken met andere kinderen; zodat de kinderen opbloeien

##### **Beleidsvoering doel:**

- Nuttige en praktische samenwerking
- Sparren met andere leerkrachten
- Werkdruk verlichten
- Eigenheid van de locatie behouden (zeer belangrijk)
- Goede punten behouden
- Duidelijke afspraken
- Uniformiteit in beleid
- Een team vormen, geen eilandjes
- Sterk team vormen

#### **Persoonlijk doel:**

- Leren van elkaar door kennisoverdracht
- Kwaliteiten en specialiteiten van anderen gebruiken
- Andere inzichten
- Meer kennis
- Ideeën opdoen
- Kwaliteiten van de mensen blijven benutten en zorgen dat er met passie les gegeven blijft worden
- Sterke punten overnemen

#### **4.2.5 Wat hebben de leerkrachten nodig om de samenwerking vorm te geven?**

Als laatste wordt er in deze deelvraag behandeld wat de leerkrachten nog nodig achten om de samenwerking te kunnen doen. Dit kan op materialistisch niveau zijn, maar ook op organisatorisch of collegiaal niveau.

**Groen** betekent dat minstens 9 respondenten (n=11) dit heeft benoemd in de interviews. **Rood** betekent dat minder dan 9 en meer dan 3 respondenten dit hebben ingevuld, hier is dus minder vraag naar. **Blauw** betekent dat minder dan 3 mensen dit hebben genoemd, hier is dus minder vraag naar.

#### **Materialistisch niveau:**

- **Faciliteiten: ruimte om ideeën uit te werken**
- **Teambuildingactiviteit**
- **Goed werkende ICT**

#### **Organisatorisch niveau:**

- Identiteit behouden
- 1 IB'er op 3 scholen
- Uniformiteit op drie scholen (HGW e.d.)
- Meer geconcretiseerd
- Eerlijke taakverdeling
- Concrete werkpunten
- Concrete gezamenlijke doelen
- Tijd (bijv. bij studiedagen)
- Gezamenlijke studiedagen

- Tijdsbewaking
- Duidelijkheid over beleidsvoering
- Extra persoon (of vrij geroosterde persoon) voor overige taken die blijven liggen van de directie (adjunct)
- Duidelijke lijnen: directeur stuurt en beslist
- Directeur die de samenwerking overziet en kan aansturen
- Kort en “to the point” in vergaderingen en besprekingen
- Zoveel mogelijk directie aanwezig
- Leerkrachten in juiste groepen
- Overleg met leerkrachten waar ze geplaatst zullen worden.

### Collegiaal niveau

- Openstaan voor vernieuwing
- Openminded
- Respect voor anderen
- Collegialiteit
- Open voor overleg
- Kunnen luisteren naar elkaar
- Alle partijen evenveel invloed/ gelijkwaardigheid
- Eerlijke taakverdeling
- Werkgroepjes vormen
- Afspraken bewaken
- Iedereen moet meedoen, geen meelifters
- Prioriteiten stellen
- Moment van inventarisatie; hoe doen anderen het
- Agenda's bij elkaar leggen en afspraken maken.
- Steun collega's/ ouders
- Niet star, wel goede punten willen behouden

### 4.3 Resultaten kort samengevat

Aangezien de lijsten van de resultaten redelijk lang zijn zullen de belangrijkste resultaten per deelvraag worden samengevat.

#### 4.3.1 Welke samenwerkingsvormen tussen teams van basisscholen die de tandem gaan vormen worden al gebruikt?

Er zijn verschillende activiteiten die al samen gedaan worden binnen de scholen. Er zijn ook activiteiten waar maar twee van de drie scholen bij zijn aangesloten. In de activiteiten is er nog minimaal school overstijgend gewerkt. Dat houdt in dat de kinderen bij kinderen van hun eigen school/klas bleven en nog weinig kennis hebben gemaakt met de kinderen van de andere scholen.

#### 4.3.2 Welke samenwerkingsvormen wensen de leerkrachten van de onderbouw?

Een van de belangrijkste resultaten bij deze vraag is intervisie. De leerkrachten missen nu collega's om bepaalde onderwerpen te bespreken en hierover te sparren. Daarom willen ze bij de samenwerking intervisie naar voren brengen. Ook willen alle respondenten gebruik maken van elkaars kwaliteiten, hier willen ze van elkaar leren. Daarnaast hebben ze het liefste praktische samenwerking, dit houdt het volgende in: uitwisselen van materialen en methodes, samen

voorbereiden, samen sparren en mensen met gelijke taken ontmoeten. Tevens willen ze de huidige vormen van samenwerking verder uitbreiden, zo zou het talentencarrousel verder kunnen worden uitgebreid en studiedagen worden samengevoegd. Als laatste hebben de leerkrachten de wens om de kinderen elkaar te laten leren kennen. Hoe dat precies eruit gaat zien hebben ze nog geen duidelijk beeld van. Een bus heen en weer laten rijden zien ze in ieder geval niet zitten.

#### 4.3.3 Welke rol willen de leerkrachten in de samenwerking vervullen?

Er is gekeken naar op welke school de leerkrachten willen staan. Hierbij geeft iedereen aan dat ze het liefst op dezelfde locatie willen werken. Enkelen willen daarbij in alle groepen werken de rest wil in een vaste bouw blijven werken. Daarnaast zijn er mensen die er eventueel adjunct taken bij willen doen of een ICT of leescoördinator wil zijn op de drie locatie. Tevens geeft aan dat iedereen wil samenwerken en wilt openstaan voor nieuwe dingen. Ook staan ze open om dingen van elkaar te leren en activiteiten samen te doen.

#### 4.3.4 Wat willen de leerkrachten bereiken met de samenwerking?

De leerkrachten vinden het allerbelangrijkste dat het kind voorop staat. Zij moeten er uiteindelijk beter van worden. Een van de doelen hierbij is ook dat de kinderen meer mogelijkheden hebben om andere vrienden te leren kennen. Daarnaast is er een mogelijkheid om meer instructie te geven, wanneer specifieke groepen een bepaalde instructie nodig hebben. Ook vindt iedereen het van belang dat ze een sterk team gaan vormen, waarbij goede punten behouden worden en men leert van elkaar. Uiteindelijk hopen ze op deze manier de werkdruk ook te verlichten.

#### 4.3.5 Wat hebben de leerkrachten nodig om de samenwerking vorm te geven?

Wat alle leerkrachten met stip op een aangeven is de tijdsfactor. Ze willen graag genoeg tijd hebben om alles voor te bereiden, dingen te bespreken en ideeën uit te werken. Daarnaast vragen ze om duidelijkheid, hoe gaat de structuur eruitzien, welk beleid wordt er gevoerd en wat gaat er veranderen. Ook willen ze concrete werkpunten en concrete gezamenlijke doelen opstellen, zodat ze duidelijkheid hebben. Van collega's onder elkaar verwachten ze dat ze openstaan voor vernieuwing, collegialiteit, respect, openminded, een goed luisterend oor en gelijkheid. Ook willen ze een eerlijke taakverdeling en dat er geen meelifters zijn. Iedereen heeft evenveel invloed.

## 5. Discussie

In de discussie worden de volgende onderdelen besproken. Als eerste wordt de validiteit besproken. Daarna worden de resultaten gekoppeld aan de theorie uit het theoretisch kader. Ten slotte wordt er ook een voorstel gedaan van een vervolgonderzoek.

### 5.1 Validiteit

Doordat het interview te koppelen is aan soortgelijke interviews met de “wondervraag” maakt het onderzoek enigszins valide. Verder is het kwalitatieve onderzoek niet valide, doordat de gegevens niet getoetst kunnen worden. Wel wordt ernaar gestreefd om zo open en transparant mogelijk alle resultaten weer te geven. De uitgeschreven interviews zijn dan ook op te vragen bij de onderzoeker. Doordat ernaar gestreefd wordt om zo open en transparant mogelijk weergegeven en besproken wordt, aan de hand van de SSM-methode, wordt er daarmee verwacht dat het overeenkomt met de daadwerkelijke situatie. Dit is tevens ook bevestigd bij de bijeenkomsten van het ontwikkelteam.

### 5.2 Discussie van resultaten

Om de resultaten te bediscussiëren zijn ze ingedeeld per deelvraag. Hierbij worden de gevonden resultaten gekoppeld met de theorie.

#### 5.2.1 Welke samenwerkingsvormen tussen teams van basisscholen die de tandem gaan vormen worden al gebruikt?

In de schoolgidsen is er vrij weinig te vinden over de huidige samenwerking. Dit kan te maken hebben dat dit ook met de veranderingen van afgelopen schooljaar. In de praktijk hebben de in de resultaten beschreven samenwerkingen daadwerkelijk plaatsgevonden.

#### 5.2.2 Welke samenwerkingsvormen wensen de leerkrachten van de onderbouw?

De leerkrachten van de onderbouw geven aan dat ze intervisie willen. Ze missen nu collega's uit dezelfde bouw om bepaalde onderwerpen te bespreken. Als je deze wil invoegen op de schaal van interdependentie kan dit onder verschillende schalen vallen. Wanneer er alleen gebruik gemaakt wordt van het uitwisselen van verhalen en ervaringen is het een lage mate van interdependentie. Echter wanneer de leerkrachten deze intervisie om gezamenlijk problemen op te lossen is dit de meest intensieve vorm van interdependentie. Dit houdt in dat de samenwerking beter vorm kan worden gegeven (Heijnmans & Creemers, 2013).

De leerkrachten staan ook open om samen lessen voor te bereiden. Hierbij willen ze leren van elkaar en de lessen op elkaar afstemmen, maar wel zo dat ze het ook nog op hun eigen manier kunnen invullen. Op de schaal van interdependentie valt dit ook onder een intensieve vorm van interdependentie. Naast samen voor te bereiden willen ze ook materialen uitwisselen, adviezen maar ook verhalen. Dit zijn minder intensieve vormen van interdependentie (Heijnmans & Creemers, 2013). Dit betekent niet dat dit niet belangrijk is. Ook dit blijft een belangrijke vorm om de samenwerking goed tot stand te brengen.

### 5.2.3 Welke rol willen de leerkrachten in de samenwerking vervullen?

In de theorie van Heijmans en Creemers (2013) is te vinden dat het belangrijk is dat de focus duidelijk is en dat iedereen moet weten waar hij zij aan toe is. Als we terugkijken naar de interviews is te zien dat dit de leerkrachten meer duidelijkheid willen, op het moment weten ze nog niet hoe de formatie eruit gaat zien en wat er van hen verwacht wordt. Dit komt niet ten goede aan een toekomstige samenwerking. Tevens is het van groot belang dat de leerkrachten een op groei gerichte mindset hebben. In de interviews is terug te zien dat de leerkrachten open staan voor samenwerking en om nieuwe dingen van elkaar te leren. Dit is ook een teken van betrokkenheid en gemotiveerd zijn, wat ook belangrijk is in het veranderingsproces (Fullan, 2007). Daarnaast zijn de bereid om te helpen om de samenwerking en de verandering vorm te geven.

### 5.2.4 Wat willen de leerkrachten bereiken met de samenwerking?

Bij de interviews zijn we te weten gekomen dat de leerkrachten het kind voorop willen stellen en de samenwerking ten goede moet gaan aan het kind. De focus is dus duidelijk in wat ze willen bereiken. Dit zorgt voor een grote motivatie voor de leerkrachten en wordt de betrokkenheid groter (Verbiest, 2012). Ook weten ze wat ze van elkaar verwachten, ze willen een sterk team vormen, waarbij de goede punten behouden worden. Doordat alle neuzen dezelfde kant zijn opgericht zal dit ten goede komen aan de samenwerking.

### 5.2.5 Wat hebben de leerkrachten nodig om de samenwerking vorm te geven?

Het belangrijkste wat de leerkrachten aangeven is de tijdfactor. De leerkrachten geven aan dat ze dit nodig hebben om iets op touw te kunnen zetten. Daarnaast willen de leerkrachten meer duidelijkheid over verschillende punten, wanneer je dit met de theorie vergelijkt, is het van belang dat de focus duidelijk is alleen op die manier kan er sprake zijn van een professionele cultuur, waardoor er samenwerking plaats kan vinden.

Naast deze punten vinden ze het belangrijk dat de collega's open staan voor vernieuwing en dat zij openminded moeten zijn. Ook dit vindt je terug in het theoretisch kader. Wanneer er geen op groei gerichte mindset aanwezig is, is er geen mogelijkheid om van elkaar te leren en samen uitdagingen aan te gaan. Wat ook terug te vinden is, is dat de directeur een belangrijke rol heeft binnen dit proces. Hij moet ervoor zorgen dat de motivatie en de betrokkenheid hoog blijft (Fullan, 2007). Dit kan hij doen door een coachende rol aan te nemen (Verbiest, 2012).

## 6. Conclusie

In dit hoofdstuk wordt er antwoord gegeven op de hoofdvraag: Welke mogelijkheden zien de leerkrachten van de onderbouw van de basisschool Sint Jozef te Nieuw Namen, basisschool Sint Bernardus te Clinge en basisschool Ter Doest te Graauw om samen te werken binnen de tandemschool? Voordat er antwoord wordt gegeven zal eerst elke deelvraag kort besproken worden.

### 6.1 Conclusie deelvragen

#### 6.1.1 Welke samenwerkingsvormen tussen teams van basisscholen die de tandem gaan vormen worden al gebruikt?

Om het antwoord te vinden op deze vraag is er in de schoolgidsen gekeken welke vormen van samenwerking er al benoemd worden. Dit is enkel het vergelijken van CITO-resultaten. Echter uit de interviews blijkt dat er al meer samenwerkingsvormen zijn. Namelijk: talenten carrousel, sportdag, Kinderboekenweek, schoolreis en incidentele uitstapjes.

#### 6.1.2 Welke samenwerkingsvormen wensen de leerkrachten van de onderbouw?

Op de vraag welke samenwerkingsvormen wensen de leerkrachten van de onderbouw wensen is er gekeken in welke mate van interdependentie de samenwerking in goed vorm is. In de praktijk en interviews is gekeken welke samenwerkingsvormen de leerkrachten willen gebruiken. Hier kwam uit dat de leerkrachten in alle schalen van independentie voorkomen. Zo wensen de leerkrachten intervisie, samen lessen voorbereiden, lessen op elkaar af te stemmen, materialen uitwisselen, adviezen geven en kennis ontvangen.

#### 6.1.3 Welke rol willen de leerkrachten in de samenwerking vervullen?

In het theoretisch kader staat welke houding de leerkrachten in zouden moeten hebben. Zij hebben een houding nodig waarbij ze betrokken en gemotiveerd zijn. Ook moeten ze open staan voor de veranderingen. In de interviews is te zien is zij open staan voor de veranderingen. Ook zien ze de positief de samenwerking in. Bij het volhouden van deze houding is een samenwerking ook goed mogelijk. Op deze manier haal je het meest uit de samenwerking.

#### 6.1.4 Wat willen de leerkrachten bereiken met de samenwerking?

Het doel van de samenwerking is voor de leerkrachten dat de kinderen er beter van worden. Dit is het grootste focus punt. Daarnaast is het vormen van een sterk team ook zeker van belang. Op die manier kunnen ze van elkaar leren.

#### 6.1.5 Wat hebben de leerkrachten nodig om de samenwerking vorm te geven?

Uit de resultaten valt op te maken dat de leerkrachten voornamelijk tijd willen hebben om te overleggen. Ook willen ze graag duidelijkheid en informatie, alleen op die manier weten ze waar ze aan toe zijn. Daarbij is het ook belangrijk dat de collega's open staan voor verandering en kennis. Als laatste is de directeur ook van groot belang, hij moet een coachende en sturende rol innemen om het team van leerkrachten te sturen.



## 6.2 Welke mogelijkheden zien de leerkrachten van de onderbouw van de basisschool Sint Jozef te Nieuw Namen, basisschool Sint Bernardus te Clinge en basisschool Ter Doest te Graauw om samen te werken binnen de tandemschool?

Na alle deelvragen beantwoord te hebben kom je tot de conclusie dat de leerkrachten van de basisscholen een samenwerking zien zitten. Er is zelfs vraag naar. De leerkrachten willen op verschillende manieren samenwerken en zij staan open voor de samenwerking. Als eerste willen ze alle vormen van samenwerking die al gaande zijn voortzetten. Maar de leerkrachten willen ook graag intervisie, het liefst met leerkrachten met dezelfde groepen en/of taken. Hierbij willen ze graag problemen bespreken en kijken hoe een ander deze problemen oppakt. Op deze manier willen ze geïnspireerd raken en nieuwe ideeën krijgen. Daarnaast willen ze ook in de samenwerking gebruik maken van het uitwisselen van methoden, materialen en stof. Op deze manier is er een groter aanbod, waardoor ze de kinderen meer kunnen bieden. Al deze resultaten zijn ook terug te vinden in het rijke plaatje, het rijk plaatje is te vinden in de bijlage.

## 7. Aanbevelingen

In het hoofdstuk aanbevelingen worden aanbevelingen gedaan die uit de resultaten en de conclusie op te maken zijn. De aanbevelingen zijn bedoeld voor de toekomstige directeur van de tandemschool en voor de leerkrachten die werkzaam zijn op de tandemschool. Hierbij staan de aanbevelingen in de volgorde waarin ze uitgevoerd zouden moeten worden. Als laatste wordt er nog ingegaan op een eventueel vervolgonderzoek.

### 7.1 Informatie

Veel leerkrachten die komen te werken binnen de tandemschool hebben nog vragen omtrent organisatie. Zij willen hier meer duidelijkheid over, zodat ze weten waar ze aan toe zijn. Aan de directeur is het om deze informatie te verschaffen. Hiervoor zou hij een bijeenkomst kunnen organiseren om de informatie mede te delen. Op deze manier weten de leerkrachten waar ze verder in stappen en hoe ze hieraan kunnen bijdragen.

### 7.2 Inventarisatie

Om een goede samenwerking te kunnen vormen is het van belang om te weten wat de leerkrachten aan elkaar hebben. Echter hebben zij nog geen idee van de kwaliteiten van de andere leerkrachten. Ook weten ze niet op welke manieren hun toekomstige teamleden werken, zo weten ze niet met welke methodes ze werken, of ze het gebruiken als leidraad en waar ze mee bezig zijn. Daarom zou het een verrijking zijn om hier mee aan de slag te gaan, zodat de leerkrachten elkaar op onderwijskundig gebied leren kennen. Hierbij kun je denken aan bijeenkomst waarbij de onderwijskundige manier van werken en hun kwaliteiten besproken worden. Op deze manier leren de leerkrachten elkaar waar ze naartoe kunnen voor bepaalde vragen of voor informatie.

### 7.3 Intervisie

Alle leerkrachten geven aan dat zij graag intervisie willen om dingen met elkaar te overleggen. Daarom is deze aanbeveling een logisch gevolg op het onderzoek. Om aan intervisie te doen zullen de leerkrachten de tijd moeten krijgen om dit (al dan niet zelfstandig) te organiseren. Ook kunnen er speciale kenniscafés georganiseerd worden, waarbij een onderwerp centraal gesteld wordt. Via deze weg hebben de leerkrachten de mogelijkheid om via intervisie ideeën op te doen en informatie te verkrijgen.

Zoals in de inleiding beschreven staat is het belangrijk dat de leerkrachten van de tandemschool eerst meer informatie en duidelijkheid krijgen over de organisatie van de tandemschool. Zonder deze informatie is de opstap naar gerichte samenwerking nog te groot. Wanneer deze informatie verschaft is kan er verder gekeken worden naar de samenwerking. Voordat er een goede intervisie kan komen is het ook van belang om te weten hoe de andere leerkrachten werken en waar hun specialisaties liggen.

### 7.4 Aanbevelingen vervolgonderzoek

Nu er onderzoek is gedaan naar hoe de leerkrachten in de onderbouw willen samenwerken. Een van de vervolgonderzoeken zou kunnen zijn hoe de leerkrachten in de bovenbouw zouden willen samenwerken. Daarnaast is het ook mogelijk om in een onderzoek de samenwerking op te volgen en daarbij te kijken hoe deze verloopt en eventuele interventies door te voeren. Op deze manier kan er onderzocht worden hoe de samenwerking nog verder verbeterd en geïntensiveerd kan worden.

## Literatuurlijst

- Basisschool Sint Bernardus. (2016, september). *Schoolgids*. Opgehaald van [www.bs-clinge.nl](http://www.bs-clinge.nl): [http://www.bs-clinge.nl/fileadmin/user\\_upload/clinge/SCHOOLGIDS\\_st\\_bernardus\\_2016-2017.pdf](http://www.bs-clinge.nl/fileadmin/user_upload/clinge/SCHOOLGIDS_st_bernardus_2016-2017.pdf)
- Basisschool Ter Doest. (2016, september). *Schoolgids*. Opgehaald van [www.bs-terdoes.nl](http://www.bs-terdoes.nl): [http://www.bs-terdoest.nl/fileadmin/user\\_upload/terdoest/schoolgids\\_2016-2017.pdf](http://www.bs-terdoest.nl/fileadmin/user_upload/terdoest/schoolgids_2016-2017.pdf)
- De Sint Jozefschool. (2016, september). *Schoolgids 2016/2017*. Opgehaald van [www.bs-nn.nl](http://www.bs-nn.nl): [http://www.bs-nn.nl/fileadmin/documenten/stjozef/schoolgids/SCHOOLGIDS\\_2016-2017\\_1\\_.pdf](http://www.bs-nn.nl/fileadmin/documenten/stjozef/schoolgids/SCHOOLGIDS_2016-2017_1_.pdf)
- Fullan, M. (2007). *Leiderschap in een cultuur van verandering*. 's-Gravenhage: Reed Business.
- Heifetz, R. (1994). *Leadership without easy answers*. Cambridge: Harvard University Press.
- Heijnmans, J. & Creemers, M. (2013). *Van Eiland naar Wijland; collegiaal leren in de praktijk*. Helmond: Onderwijs maak je samen.
- Herbots, K. (2011, februari 15). Steeds meer Nederlandse kinderen op Vlaamse school. *De Morgen*.
- HZ University of Applied Sciences. (n.d.). *Praktijkonderzoek in een Lerende Organisatie op basis van de Soft Systems Methodologie*. Vlissingen: HZ University of Applied Sciences.
- Jong, A. & Duin, C. (2010). *Regionale prognose 2009-2040: vergrijzing en omslag van groei naar krimp*. Bilthoven: Planbureau voor de leefomgeving.
- Verbiest, E. (2004). *Samen wijs. Bouwstenen voor professionele leergemeenschappen..* Antwerpen/Apeldoorn: Garant.
- Verbiest, E. (2012). *Professionele leergemeenschappen*. Antwerpen/Apeldoorn: Garant.

## Bijlage 1: Beoordelingsformulier

CU19412 Beoordelingsformulier Rapportage/verslag Onderzoeksverslag										
<b>Voornaam + achternaam</b>	Angelique Mahu									
<b>Klas</b>	P4C									
<b>Studentnummer</b>	00065996									
<b>Leerwerkplekbegeleider</b>	Carlien Nijdam en Gabriëlle Rossing									
<b>Eerste beoordelaar</b>	Carlien Nijdam									
<b>Tweede beoordelaar</b>	Gabriëlle Rossing									
<b>Beoordeling eerste kans</b>	Carlien Nijdam									
<b>Beoordeling tweede kans</b>	Gabriëlle Rossing									
<b>Het bodemcijfer voor het afstudeeronderzoek is 6,0. Bij 48 punten of meer is het resultaat voldoende, bij 47 punten of minder is het resultaat onvoldoende en volgt een herkansing.</b>										
<b>A. Vormkenmerken algemene structuur en taalgebruik (voorwaardelijk voor deel B)</b>						<b>Ja</b>	<b>Ne e</b>			
<b>1</b>	De student heeft zijn verslag ingeleverd via de documentenbalie									
<b>2</b>	Regels op het gebied van spelling, grammatica en interpunctie zijn correct toegepast									
<b>3</b>	Vorm van het verslag is conform de voorschriften (inhoudsopgave, aantal pagina's, lettergrootte)									
<b>4</b>	Het verslag heeft een duidelijke lay-out en indeling, de pagina's zijn genummerd, paragraaftitels geven de inhoud juist weer									
<b>5</b>	Bronvermelding en referenties zijn volgens APA									
<b>B. Inhoud van het verslag</b>										
<b>Samenvatting en Abstract</b>						<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>c. 1</b>	De samenvatting vat het onderzoek, de resultaten, conclusies en aanbevelingen beknopt en helder samen									
<b>Inleiding</b>						<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>c. 2</b>	Geeft uitleg over onderwerp, doelstelling en relevantie voor de beroepspraktijk									
<b>c. 3</b>	Er zijn correcte onderzoeksvragen opgesteld (centrale onderzoeksvraag en deelvragen)									
<b>Theoretisch kader</b>						<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>c. 4</b>	Verduidelijkt de belangrijkste begrippen uit de probleemstelling en hun samenhang									
<b>c. 5</b>	Beschrijft context, onderbouwt kennisgebied en thematiek. Is in eigen woorden geschreven en vertoont kritische reflectie									
<b>Methode</b>						<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>c. 6</b>	De juiste onderzoek soort, type en ontwerp worden benoemd en beargumenteerd									
<b>c. 7</b>	De juiste onderzoekspopulatie, eenheden, soort steekproef worden benoemd en beargumenteerd. De betrouwbaarheid en validiteit van het onderzoek worden op juiste wijze besproken									
<b>c. 8</b>	De procedure wordt helder uiteengezet en de te onderzoeken kenmerken worden op juiste wijze geoperationaliseerd tot een meetinstrument									
<b>Resultaten</b>						<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>c. 9</b>	De resultaten zijn compleet en worden overzichtelijk weergegeven									
<b>c. 10</b>	Het veldwerk is correct uitgevoerd, is effectief, efficiënt en reproduceerbaar									
<b>Discussie</b>						<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>c. 11</b>	De analyse is correct uitgevoerd met de juiste kwalitatieve en/of kwantitatieve analysetechnieken									
<b>c. 12</b>	In de discussie worden de resultaten geïnterpreteerd waarbij terugkoppeling plaatsvindt met het theoretisch kader									
<b>Conclusies en aanbevelingen</b>						<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>c. 13</b>	Er wordt kort en bondig antwoord gegeven op alle onderzoeksvragen									
<b>c. 14</b>	De aanbevelingen vloeien logisch voort uit het onderzoek en zijn te realiseren gegeven de omgeving, uitvoerenden, beschikbare tijd en budget.									
<b>c. 15</b>	Het onderzoek levert een daadwerkelijke oplossing voor het probleem uit de beroepspraktijk									
<b>Gedragsnormen</b>						<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>c. 16</b>	De onderzoeker toont professioneel gedrag en geeft blijk van een respectvolle houding en integriteit									
<b>Eindscore:</b>										
<b>Eindcijfer (score/8):</b>										

## Bijlage 2: Interview vragen

Hieronder staan de interviewvragen beschreven zoals de vragen zijn gesteld. De afgenomen uitgewerkte interviews zijn op te vragen bij de onderzoeker.

### **Inleiding interview:**

Kort voorstellen: wie ben ik, wat doe ik.

Introductie mijn deel van onderzoek: ik ga de wensen van de leerkrachten op een rij zetten. Hierbij gaat het dan voornamelijk om de samenwerking tussen de leerkrachten. We beginnen bij de huidige situatie en daarna kijken we samen naar de toekomst.

### **Start interview:**

Wat versta je onder samenwerking? (Definiëring van het begrip, kijken wat zij onder samenwerking verstaan)

*Over samenwerking die er nu al is:*

Van welke samenwerking is er nu al sprake tussen de basisscholen?

Wat vind je van deze samenwerking?

Wat is het doel van deze samenwerking volgens jou?

Wat is jouw rol in deze samenwerking?

Wat gaat er volgens jou al goed?

Wat kan volgens jou verbeteren?

Wat levert deze verbetering op?

*Dromen over de samenwerking die gaat komen:*

Als je de vanavond gaat slapen en je droomt heerlijk. Dan word je wakker en je droom werkelijkheid.

Wat voel, ruik en zie je dan? **Vanuit deze situatie ga je verder vragen naar mogelijkheden, lopen ze vast, wordt er teruggegaan naar deze situatie.**

Hoe ziet de ideale samenwerking eruit voor jou?

Wat zijn je wensen omtrent de ideale samenwerking?

Wat zijn de doelen van deze samenwerking?

Wat is jouw ideale rol hierin?

Wat heb je hiervoor nodig?

Wat zal deze samenwerking opleveren?

*Samenwerking in het echt?*

Welke rol heb jij hierin?

Welke van de samenwerkingen wil je voortzetten?

Wat heb je hiervoor nodig?

Welke van de al bestaande samenwerkingen zou je liever laten zitten?

Wat voor samenwerking zou je nog willen toevoegen?

Wat is voor jou het doel van deze samenwerking?

## Bijlage 3: Rijkplaatje

Hieronder is het rijkplaatje te zien. Hierop staan alle stakeholders met hun wensen.

