

Bachelorthesis

'Visie op lesgeven binnen GPO-WN'

Vision on teaching within GPO-WN

Renske van der Laan (3400778)

Hilde C. G. C. Rietvelt (3377725)

Titia M. Zwarts (3411680)

Groepsnummer: 20

Opdrachtgever: GPO-WN

Contactpersoon: René Tromp

Begeleidende docent: Anouschka van Leeuwen

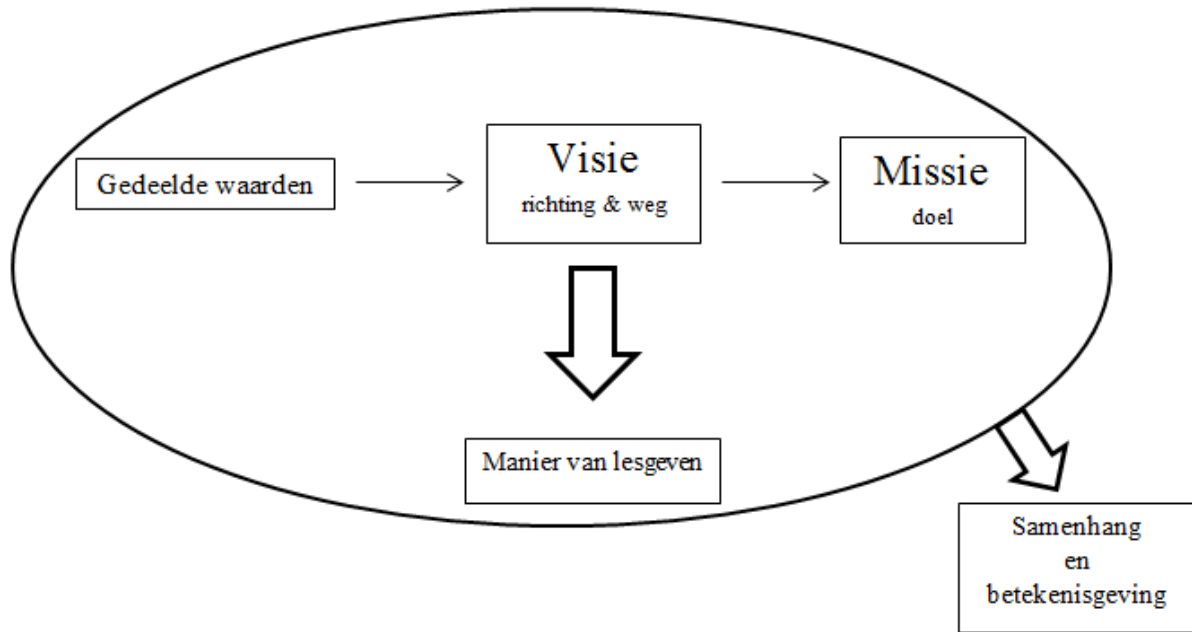
Datum: 17 juni 2011

Samenvatting

In dit onderzoek, uitgevoerd binnen de bovenschoolse managementorganisatie GPO-WN (Gereformeerd Primair Onderwijs – West-Nederland), staat de vergelijking tussen de visie van de leerkrachten en de visie van GPO-WN centraal. De dataverzameling is uitgevoerd door middel van een inhoudsanalyse van het koersplan van GPO-WN, enquêtes onder leerkrachten (n=116) en directie (n=10) en interviews met de directie (n=7) en met leerkrachten (n=8). Uit het onderzoek blijkt dat de enquêtes verkeerd ingevuld zijn voor verdere analyse en daarom worden ze verder achterwege gelaten. Uit de interviews blijkt dat de uitgedragen visie van de leerkrachten en de directie over het algemeen overeenkomt met de visie zoals beschreven in het koersplan.

Theoretische Inleiding

In dit onderzoek wordt gekeken naar de visie op lesgeven op verschillende niveaus binnen één bovenschoolse managementorganisatie. Daarom wordt eerst besproken hoe visie op organisatieniveau gedefinieerd kan worden, vervolgens wordt gekeken naar de visie op het niveau van de (school)directie en als laatste wordt naar het niveau van de leerkracht gekeken. Daarna wordt ingegaan op het belang en effect van visie. Hierbij wordt niet alleen gekeken naar de visie op organisatieniveau, maar ook op het niveau van de school en de leerkracht. In Figuur 1 is te zien hoe het proces zich ontwikkelt van gedeelde waarden naar het bereiken van de missie. Deze weergave wordt aangehouden voor alle niveaus die besproken worden.



Figuur 1. Schematische weergave van theoretische inleiding.

Visie van de Organisatie

In veel onderzoeken wordt visie gedefinieerd als de weg naar de missie (Burke, 2010; DuFour, DuFour & Eaker, 2009; Sheppard & Brown, 2009). Missie wordt gedefinieerd als het doel van de organisatie (Fullan, 2006; Sheppard & Brown, 2009). Hill (2010) specificceert dit nader als doel en richting van een lange termijnplanning van een organisatie en van losse individuen.

Gedeelde visie, gebaseerd op gedeelde waarden, is een belangrijke voorwaarde voor het effectief zijn van een organisatie (Kurz & Knight, 2003; Senge, Cambron-McCabe, Lucas, Smith, Dutton & Kleiner, 2000; Sheppard & Brown, 2009). Het concept van waarden vormt een moreel en ethisch raamwerk, waarin de werknemers van een (school)organisatie worden geacht te werken (Wallace & Gravells, 2010). Uit dit raamwerk vloeit het gedrag van de leerkrachten voort; hun gedrag is een reflectie van hun waarden (Nissilä, 2005; Phipps & Borg, 2009). Het is binnen een schoolorganisatie belangrijk dat de waarden van het management overeen komen met die van leerkrachten. Dit zorgt voor consistentie in de manier van werken (Wallace & Gravells, 2010).

Uit het bovenstaande blijkt het belang van visie voor een organisatie. Als de visies van management en leerkrachten niet overeenkomen, bestaat de kans dat leerkrachten de visie links laten liggen en zelf onderling of individueel een eigen visie gaan uitdragen (Hammerness, 2001). Dit heeft

een direct gevolg op de manier van lesgeven van de leerkrachten en zorgt voor inconsistentie binnen de school (Senge et al., (2000). Om dit te voorkomen, moet de algemene visie opgebouwd worden door inbreng vanuit alle lagen van de organisatie en moet er gecommuniceerd blijven worden over de inhoud en uitwerking van de visie (Wallace & Gravells, 2010). Ook over de gedeelde waarden moet communicatie plaats blijven vinden, want gedeelde waarden zijn geen voorwaarde, maar een uitkomst van een kwalitatief veranderproces (Fullan, 2006). Door hierover te blijven communiceren, kan ervoor gezorgd worden dat er gedeelde waarden blijven bestaan binnen de organisatie.

Visie van de Directie

Ook de visie van de directie binnen scholen is van belang. Volgens Marzano, Waters en McNulty (2009) is het opstellen van een missie en een visie onderdeel van leiderschap. Fullan (2007) geeft aan dat leiders zich moeten laten leiden door morele doelen en samenhang moeten creëren in hun organisatie. Een visie zorgt voor samenhang en geeft de morele doelen van een organisatie weer. Het opstellen van een duidelijke missie en visie is van belang of een school een goede of een zwakke school is (Marzano et al., 2009). Hieruit blijkt dus dat leiderschap binnen het onderwijs een directe invloed heeft op leerlingprestaties (Marzano et al., 2009).

Een van de basiscompetenties van een schooldirecteur is visiegerichtheid (Kruger, 2009). Visiegerichtheid wordt geformuleerd als: 'The school leader is able to formulate, communicate and disseminate a vision in order to realise the desired learning outcomes at student level.' (Kruger, 2009, p. 120). Omdat scholen bestaan uit professionals, is het lastig om deze aan te sturen (Hanson, 2003; De Caluwé & Vermaak, 2002). Het is voor de directeur vooral belangrijk om het werk van de leerkrachten betekenis te geven (Weggeman, 2007). Dit kan gedaan worden door de visie van de school duidelijk te formuleren en hierdoor alle leerkrachten motivatie te geven om hun werk goed uit te voeren (De Caluwé & Vermaak, 2002).

Visie van de Leerkracht

Wanneer gekeken wordt naar visie op leerkrachtniveau, wordt er in de literatuur vaak gesproken over filosofie. De filosofie van de leerkracht is een omschrijving van zijn opvatting over lesgeven (Beatty,

Leigh & Lund Dean, 2009; Hammerness, 2001). Pratt (2005) formuleert deze filosofie als: ‘A philosophy of teaching statement should reveal the deeper structures and values that give meaning and justification to an approach to teaching’ (Pratt, 2005, p. 32). Ook Schönwetter, Sokal, Friesen, en Taylor (2002) stellen dat de filosofie van leerkrachten richting en inhoud geeft aan hun benadering van lesgeven en wat zij hierin belangrijk vinden. Dit is een punt van overeenkomst tussen de visie op organisatieniveau en de filosofie van leerkrachten (Hill, 2002; Schönwetter et al., 2002). Schönwetter en collega’s (2002) definiëren de filosofie van leerkrachten verder als een systematische en kritische motivatie die zich richt op de belangrijke componenten die effectief lesgeven en leren mogelijk maken. Hierin verschillen zij van Beatty en collega’s (2009), omdat Schönwetter en collega’s ook aangeven wat het belang is van een goede visie van leerkrachten. Een visie motiveert leerkrachten, positief dan wel negatief (Hammerness, 2001; Pilot & Keesen, 2008).

Beatty en collega’s (2009) stellen dat een filosofie opgebouwd is uit drie componenten, namelijk metafysica, epistemologie en axiologie. Een doel van onderwijs is dat de leerlingen het concept realiteit gaan begrijpen. Metafysica heeft invloed op de manier waarop dit doel wordt onderwezen, omdat de perceptie van de leerkracht op de realiteit invloed heeft op de inhoud en vormgeving van de lessen (Beatty et al., 2009). De epistemologie van de leerkracht komt naar voren wanneer hij zijn leerlingen leert waar de juiste informatie vandaan gehaald kan worden en welke informatie wel en niet belangrijk is (Beatty et al.). In tegenstelling tot Beatty en collega’s geven Jonassen, Marra en Palmer (2004) kennisleer als definitie van epistemologie. Hierbij vragen zij zich af hoe kennis wordt verkregen en wanneer iets kennis is. Axiologie gaat over de waarden van een leerkracht en de evaluatie van die waarden (Beatty et al.). De waarden en normen van een leerkracht zijn altijd terug te vinden in het lesontwerp (Nissilä, 2005) en hierdoor wordt de leerling beïnvloed (Anderson & Helms, 2001). Wanneer de leerkracht als visie heeft dat een leerling zijn eigen moralistische beschouwing moet aanleren, kan dit blijken door meer alternatieven aan te dragen waarop een moralistische beschouwing mogelijk is (Shim, 2008). Deze componenten van Beatty en collega’s zijn ook terug te vinden in een goed opgestelde organisatievisie.

Veel leerkrachten zijn sceptisch over het formuleren van visie, omdat ze niet geloven dat dit bijdraagt aan beter onderwijs (Hammerness, 2001; Sheppard & Brown, 2009). Toch is visie vaak wel

duidelijk en concreet aanwezig in hun lessen (Hammerness, 2001). Persoonlijke filosofie en waarden van de leerkracht zijn onlosmakelijk verbonden met de lespraktijk (Sunley & Locke, 2010). Hoe de leerkracht zijn visie op het onderwijs invult, hangt samen met hoe de leerkracht zijn kernrol binnen het onderwijs ziet: meer begeleidend of meer afstandelijk (Verloop, 2003). Dit komt overeen met de definitie van epistemologie van Jonassen en collega's (2004). Ook de visie op de pedagogische taak van de leerkracht hangt nauw samen met de visie op lesgeven (Phipps & Borg, 2009). De pedagogische taak houdt in dat de leerkracht bewerkstelligt dat de leerling een eigen identiteit ontwikkelt (Dekkers & Meijnen, 2003; Senge et al., 2000; Verloop, 2003; Woolfolk, Hughes & Walkup, 2008).

Invloed van Visie op Onderwijs

Ondanks de scepsis van leerkrachten over het nut van het formuleren van visie, is het wel belangrijk. Visie levert een belangrijke bijdrage aan goed onderwijs, omdat de visie doordringt in veel aspecten van lesgeven (Fives & Buehl, 2008). Dit blijkt ook uit de componenten van visie van Beatty en collega's (2009). Daarnaast is visie een goede voorspeller voor de beslissingen die een individu zal nemen in de loop van zijn leven (Fives & Buehl, 2008). Dit geldt ook voor de beslissingen die een leerkracht neemt tijdens het lesgeven, bijvoorbeeld hoe de les vormgegeven wordt.

Visie kan gezien worden als een richtingaanwijzer voor de weg naar de missie van de school (DuFour et al., 2009). Deze missie komt bij scholen vaak neer op het geven van goed onderwijs en het helpen van kinderen om zich zo goed mogelijk te kunnen ontwikkelen. Omdat visie de weg naar dit doel is, is het belangrijk dat de visie duidelijk geformuleerd wordt. Volgens Hill (2010) blijkt dat er door een organisatie en een individu voldoening gehaald wordt uit het bereiken van de missie. Dit is een extra stimulans om een juiste en duidelijke visie te formuleren.

De eisen van een schoolorganisatie, namelijk wat er verwacht wordt aan gedrag en werkzaamheden van de leerkrachten, komen voort uit de visie van de schoolorganisatie. Als de visie van de leerkracht niet overeen komt met deze eisen faalt de leerkracht in het geven van het onderwijs dat de school nastreeft en kan hij zich niet houden aan het curriculum van de school (Hallet, 2010). Als een leerkracht er niet in slaagt de verwachte kennis over te dragen, is dit zeer nadelig voor de

leerlingen, omdat zij dan niet de transfer kunnen maken van de aangeboden kennis naar de praktijk buiten de school (Hallet, 2010; Seel, 2004). Daarom is het belangrijk dat de visie van de leerkracht en de visie van de school besproken worden, zodat de leerkracht het beste onderwijs kan geven dat mogelijk is binnen de schoolorganisatie.

Een andere reden waarom visie belangrijk is, is dat visie houvast biedt tijdens veranderingen binnen organisaties (Fullan, 2009). Visies van leerkrachten zijn grotendeels te onderscheiden in twee verschillende groepen. Er zijn leerkrachten die hun rol als voorgeschreven zien en leerkrachten die onderwijs dynamischer oppakken en de leerlingen actief laten participeren (Makhanya, 2002). Wanneer leerkrachten niet klaar staan voor veranderingen of deze niet aankunnen, zijn ze wellicht te stram in hoe ze hun rol invullen. Hierdoor worden ze minder dynamisch en vallen ze terug in voorgeschreven patronen (Makhanya, 2002). Hieruit blijkt dat de visie op lesgeven en de uitwerking van visie in de praktijk nauw samenhangen (Phipps & Borg, 2009). Wanneer de visie niet veerkrachtig genoeg is om met veranderingen om te gaan, heeft dit een negatief effect op de lespraktijk, wat resulteert in een minder compatibele visie. Leerkrachten komen hierdoor in een negatieve spiraal terecht. Hier liggen leerpunten voor leerkrachten. Door hun eigen visie te analyseren kunnen leerkrachten leren waar fouten zijn ontstaan en hoe dit veranderd kan worden (Hammerness, 2001).

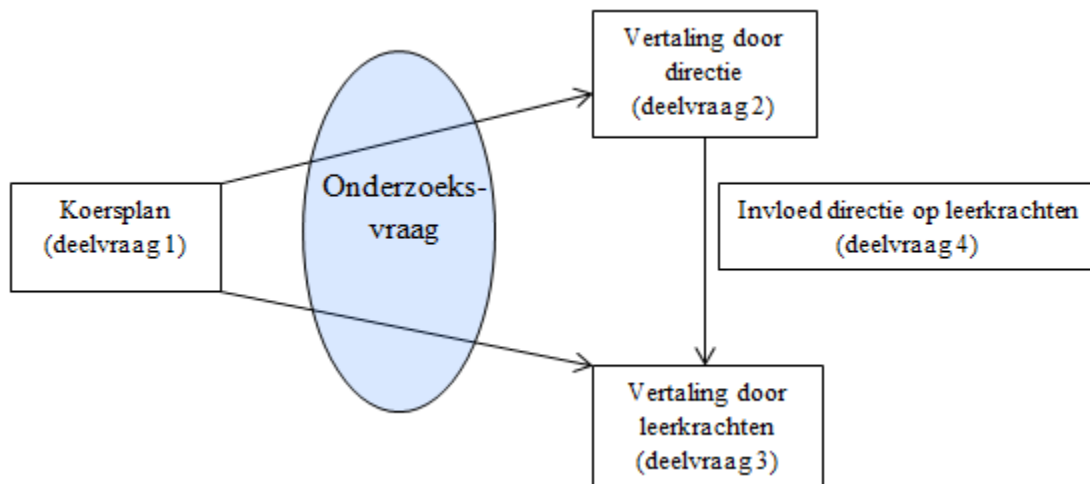
Er zijn hierboven meerdere perspectieven op visie aangehaald. In de rest van het onderzoek is visie gedefinieerd als de weg naar de missie, gebaseerd op morele waarden die voor de leerkracht richting en inhoud geven aan zijn benadering van lesgeven en wat de leerkracht hierin belangrijk vindt. Dit komt voort uit de definitie van visie volgens Schönwetter en collega's (2002), Burke (2010), DuFour en collega's (2009), Sheppard en Brown (2009), Hill (2010), Beatty en collega's (2009) en Pratt (2005). Uit deze visie volgt de uitgedragen visie van leerkrachten, namelijk hoe zij hun visie uitwerken in de praktijk. Deze uitwerking van visie is terug te vinden op alle drie de niveaus binnen de organisatie GPO-WN. Deze organisatie is een bovenschoolse managementorganisatie, waarbij 23 scholen aangesloten zijn. De drie niveaus die binnen deze organisatie worden onderscheiden zijn macro-, meso- en microniveau. Binnen dit onderzoek is het microniveau het niveau van de leerkrachten, het mesoniveau is de directie en het macroniveau wordt gevormd door het koersplan. Het

Koersplan 2008-2012 van GPO-WN is een document waarin GPO-WN haar visie en missie uiteen zet. Dit wordt beschreven vanuit vier aspecten: strategie, cultuur, structuur en uitvoering.

In dit onderzoek zal de volgende vraag centraal staan: ‘In hoeverre komt de uitgedragen visie van de leerkrachten en directie binnen GPO-WN overeen met de door GPO-WN opgestelde visie, zoals beschreven in het koersplan?’ Om deze vraag zorgvuldig te kunnen beantwoorden, zijn de volgende deelvragen geformuleerd:

1. Wat is de visie die beschreven wordt in het koersplan (macroniveau)?
2. Wat is de uitgedragen visie van de directie (mesoniveau)?
3. Wat is de uitgedragen visie van de leerkrachten (microniveau)?
4. Welke invloed heeft de directie op de uitgedragen visie van de leerkracht?

De onderzoeksvraag en deelvragen zijn schematisch weergegeven in Figuur 2.



Figuur 2. Schematische weergave van onderzoeksvraag en deelvragen.

Er zijn meerdere verwachtingen mogelijk op basis van de literatuur. Aan de ene kant kan verwacht worden dat de visie van de leerkrachten en van het koersplan niet met elkaar overeen zullen komen,

omdat leerkrachten sceptisch zijn over het opstellen van visie (Hammerness, 2001). Hierdoor kan het zijn dat ze geen aandacht hebben voor de opgestelde visie van het koersplan. Aan de andere kant kan ook verwacht worden dat de visie van de leerkrachten en het koersplan wel overeen komen, omdat ze allen vanuit hun christelijke identiteit hun werk vormgeven (Senge et al., 2000). Daarnaast kan ook verwacht worden dat de directeur van de school invloed heeft op de visie van de leerkracht (Weggeman, 2007). Dit kan betekenen dat wanneer een directeur laag scoort in dit onderzoek, de leerkrachten ook laag scoren.

Methode

Deelnemers

Dit onderzoek werd uitgevoerd in opdracht van GPO-WN, Gereformeerd Primair Onderwijs – West Nederland. GPO-WN is een organisatie waarbij 23 scholen aangesloten zijn. In 2008 is er door de directie een *Koersplan 2008 – 2012* opgesteld waarin beschreven staat hoe zij GPO-WN zien in 2012. In dit koersplan worden vier aspecten belicht: strategie, cultuur, structuur en uitvoering. GPO-WN heeft als missie ‘Geloof in ontwikkeling’.

Binnen het onderzoek zijn drie groepen participanten: op macro-, meso-, en microniveau. Omdat het koersplan leidend is voor de organisatie, werd dit beschouwd als het macroniveau in dit onderzoek. De tweede groep was op mesoniveau; dit zijn de directeuren van de scholen ($n = 13$) en de centraal directeur ($n = 1$). Dit wordt verder aangeduid als directie. Zij werden meegenomen omdat ze het koersplan opgesteld hebben en een belangrijke rol spelen in de vertaling van de visie naar de praktijk op de scholen. De grootste groep bevond zich op microniveau. Dit waren de leerkrachten ($n = 387$). Zij namen deel aan het onderzoek, omdat deze gaat over hun uitgedragen visie op lesgeven. Alle participanten zijn werkzaam binnen GPO-WN.

Instrumenten

Directie.

Om de tweede deelvraag te beantwoorden, werd de uitgedragen visie op mesoniveau onderzocht. Ten eerste werden er enquêtes aan de schooldirecteuren toegestuurd. Deze enquête is opgesteld aan de hand van het koersplan. In het koersplan staan concrete gedragingen geformuleerd die geassocieerd worden met de visie van GPO-WN. Daardoor zijn deze gedragingen makkelijk te bevragen. Elke gedraging werd bevraagd met 4 tot 5 vragen. Met de vragen uit de enquête werd gekeken naar de manier waarop het koersplan uitgedragen wordt op een school. Doordat de items één-op-één vergelijkbaar zijn met het koersplan zelf, is de vergelijking van de visie van GPO-WN met de uitgedragen visie van de directeuren gemakkelijk te maken. Er is gekozen voor enquêtes met gesloten vragen in de vorm van stellingen, omdat met enquêtes een grote populatie op een eenvoudige manier benaderd kan worden (Baarda de Goede & Kalmijn, 2007). Tevens maakte het afnemen van een enquête met gesloten vragen het mogelijk dat de verzamelde data eenvoudig geanalyseerd konden worden. Nadelen van het werken met enquêtes kunnen zijn dat respondenten sociaal wenselijke antwoorden geven of dat het antwoord afhangt van het moment waarop de enquête wordt ingevuld (Baarda et al., 2007). Een voorbeeldstelling uit de enquête is: 'Ik draag er zorg voor dat iedereen de aandacht krijgt die ze verdient'. Respondenten gaven hier hun mening over door middel van een likertschaal, waarbij 1 'niet mee eens' en 5 'helemaal mee eens' betekent. De volledige enquête voor de directie is opgenomen in Bijlage 1. Om te voorkomen dat het sociaal wenselijk invullen van de enquête zorgt voor een verkeerde weergave van de werkelijkheid, werden er ook interviews gehouden. In deze interviews werd gevraagd naar de huidige situatie op de werkvloer.

Er werden zes directeuren geïnterviewd. Naast datatriangulatie was een ander doel van deze interviews om meer inzicht te krijgen in de antwoorden die gegeven zijn in de enquête. Ook werd door middel van de interviews gekeken naar de invloed van meso- op microniveau. Aan de directeuren werd bijvoorbeeld gevraagd hoe zij leerkrachten begeleiden en stimuleren bij het ontwikkelen van hun visie, hoe dit voortkomt vanuit hun eigen visie en hoe dit uitwerkt in de praktijk. Deze interviews zijn semi-gestructureerde interviews. Semi-gestructureerde interviews zijn een flexibele manier van dataverzameling (Robson, 2002). De interviewer kan gemakkelijk inspelen op antwoorden van de

geïnterviewde en doorvragen bij onduidelijkheden. Nadelig aan interviews is dat het houden en analyseren ervan veel tijd vergt (Robson, 2002). Items die behandeld werden, zijn de toepassing van het koersplan en de balans tussen de persoonlijke uitgedragen visie en de organisatievisie. De interviewleidraad voor de interviews met de schooldirecteuren is te vinden in Bijlage 2. Ook met de centraal directeur van GPO-WN werd een semigestructureerd interview gehouden. Hij heeft, vanuit zijn functie, een overzicht over de visie van de organisatie. Een item dat een indicatie geeft van dit interview, is de manier waarop hij de directeuren stimuleert om gebruik te maken van het koersplan. De leidraad voor het interview met de centraal directeur staat in Bijlage 3.

Leerkrachten.

Ter beantwoording van de derde deelvraag werd er begonnen met afnemen van enquêtes. Hierna zijn er interviews gehouden. Deze enquêtes waren voor het microniveau. Ook deze enquête werd opgesteld aan de hand van het koersplan. De items van deze enquête zijn één-op-één vergelijkbaar met de items uit de enquête voor de schooldirecteuren. Daarom zijn ook deze items opgesteld aan de hand van de gedragingen geformuleerd in het koersplan. Hierdoor kunnen de gedragingen van de leerkrachten gemakkelijk vergeleken worden met de gedragingen van de schooldirecteuren en de gedragingen zoals beschreven in het koersplan. In de enquête zijn stellingen aangeboden als 'Ik geef alle leerlingen in mijn klas de aandacht die ze verdienen.'. De manier van invullen van deze enquête komt overeen met de enquête van de directeuren. De volledige enquête staat in Bijlage 4.

Daarnaast werden er acht leerkrachten geïnterviewd. Op deze manier werd dieper ingegaan op een aantal aspecten van de uitgedragen visie en de antwoorden die gegeven werden in de enquête. Hierbij kan getoetst worden of de antwoorden die gegeven zijn in de enquête ook daadwerkelijk overeen komen met de werkelijkheid. Er werd gevraagd naar voorbeelden uit de praktijk om de uitwerking van visie in de praktijk te bekijken. Tevens werd er gekeken naar de invloed van meso- op microniveau. Dat betekent dat er gevraagd werd of de leerkrachten gestimuleerd of begeleid worden door de schooldirecteur bij het opstellen en het gebruiken van hun onderwijsvisie. Deze interviews zijn semi-gestructureerde interviews. De leidraad voor deze interviews is terug te vinden in Bijlage 5.

Voor het meten van de invloed van de directie op de leerkrachten werden geen aparte instrumenten gebruikt. De beantwoording van deze deelvraag wordt toegelicht in de procedure.

Design en Procedure

Het onderzoek begon met een inhoudsanalyse van het *Koersplan 2008 – 2012* van GPO-WN, wat op macroniveau staat. Hieruit werd de visie van GPO-WN opgemaakt. In het koersplan hebben de componenten, die de visie van GPO-WN beschrijven, een andere benaming. Daarom zijn de kernwaarden die gevonden werden, beschreven als zijnde de visie van GPO-WN. Dit vormde de basis van het onderzoek. Aan de hand van de analyse van het koersplan en de componenten van de visie die hieruit voort zijn gekomen, werden twee verschillende enquêtes opgesteld: een voor de leerkrachten en een voor directeuren. Deze enquêtes werden digitaal verstuurd, nadat toestemming door directeuren is verleend tijdens een directieoverleg.

Nadat de enquêtes teruggestuurd waren, werd er begonnen met het afnemen van de interviews. De interviewleidraden werden opgesteld aan de hand van de items in de enquête. Wanneer mogelijk, werd er ook rekening gehouden met antwoorden van ingevulde enquêtes. In totaal werden er 15 interviews afgenomen met acht leerkrachten, zes schooldirecteuren en de centraal directeur. Door de combinatie van kwalitatief en kwantitatief onderzoek is er sprake van datatriangulatie. De data die verkregen zijn uit de enquêtes, werden gecontroleerd aan de hand van de interviews.

Om beantwoording van de vierde deelvraag mogelijk te maken, zijn er vijf paren van schooldirecteuren en leerkrachten gevormd die op dezelfde school werkzaam zijn. Deze tien mensen zijn allen afzonderlijk geïnterviewd. Door het koppelen van een schooldirecteur aan een leerkracht van dezelfde school kon gekeken worden naar het directe verband tussen de uitgedragen visie van de directeur en de uitgedragen visie van de leerkracht, aangezien dit kan verschillen per school.

Analyse

De data die voortkwam uit de enquête werd geanalyseerd met SPSS. De eerste analyse die gedaan werd is een factoranalyse, omdat hiermee gekeken werd of de items van de vragenlijst over dezelfde onderliggende constructen gingen (Field, 2009).

Doordat de kwantitatieve data uit de enquêtes gebaseerd zijn op de items uit het koersplan, kon er een vergelijking gemaakt worden tussen de visie zoals die beschreven staat in het koersplan en de uitgedragen visie zoals die naar voren kwam uit de enquêtes door middel van een tweezijdige, onafhankelijke *t*-toets. Uit de enquêtes komt namelijk een score van overeenkomst met het koersplan. Dan kan ook worden onderzocht of de uitgedragen visie uit de enquêtes significant afwijkt van het koersplan.

Daarnaast werden de interviews geanalyseerd. Van de 15 verschillende interviews werden transcripten gemaakt. Deze werden geanalyseerd met behulp van de *grounded theory*, wat een methode is om kwalitatieve data te ordenen (Boeije, 2006). Ter ondersteuning van deze analyse is een codeboom opgesteld. Bij de analyse werd gebruik gemaakt van de items uit het koersplan. Hierdoor konden verbanden gevonden worden tussen de verschillende interviews die afgenomen zijn bij leerkrachten, schooldirecteuren en de centrale directeur. De kwalitatieve en kwantitatieve gegevens werden samengevoegd tot een vergelijking van de visie van GPO-WN, de uitgedragen visie van de directie en de uitgedragen visie van de leerkrachten. Hierna is gekeken of er algemene conclusies te trekken zijn uit dit onderzoek.

Resultaten

De resultaten zullen per deelvraag besproken worden. Eerst wordt de visie zoals beschreven in het koersplan besproken, daarna de resultaten die gevonden zijn voor de uitgedragen visie van de directie, vervolgens komt de uitgedragen visie zoals gevonden voor de leerkrachten aan bod en als laatste wordt de invloed van de directie op de leerkrachten besproken.

Visie vanuit Koersplan

In 2008 is er door de directie een *Koersplan 2008 – 2012* opgesteld waarin beschreven staat hoe zij GPO-WN zien in 2012. In dit koersplan worden vier aspecten belicht: strategie, cultuur, structuur en uitvoering. De missie van GPO-WN is ‘Geloof in ontwikkeling’.

GPO-WN ziet het als haar taak om kinderen die op een GPO-WN-school zitten een plek te bieden die gekenmerkt wordt door openheid, geborgenheid, perspectief, veiligheid en samenwerking. Zij

moeten een betekenisvolle en rijke leeromgeving aangeboden krijgen waar uitgegaan wordt van de talenten van het kind. Het kind moet met plezier naar school kunnen gaan en het onderwijs moet aansluiten bij de belevingswereld van het kind. Tevens streeft GPO-WN samenwerking met partners in het onderwijs en opvoeding en vooral met ouders van kinderen na. Als laatste wordt er gestreefd naar een optimale ontplooiing en prestaties in het vervolgonderwijs. Daarnaast zijn er zeven speerpunten opgesteld waarmee gebouwd wordt aan een lerende organisatie die groeit en bloeit. Deze speerpunten zijn een gereformeerde identiteit, GPO-WN onderwijs, educatief partnerschap, vakmanschap en welbevinden, procesverbetering, midden in de samenleving en inspirerend en ondernemend leiderschap.

Onder het begrip ‘cultuur’ heeft de directie een aantal kernwaarden voor GPO-WN onderwijs gedefinieerd. De kernwaarden zijn uitwerkingen van de visie van GPO-WN. Deze kernwaarden geven het gewenste gedrag van medewerkers van GPO-WN weer. Het begrip *liefde* is de belangrijkste en dient als basis voor deze kernwaarden. Liefde refereert naar de manier waarop binnen de school met elkaar dient omgegaan te worden en het refereert naar de liefde van God. De tweede kernwaarde is *inspiratie*. Binnen GPO-WN wordt de bijbel gezien als grote inspiratiebron en tevens richtlijn voor het leven en de manier van omgaan met elkaar en met de kinderen. De volgende kernwaarde is *samenwerking*. Onderwijs is vervlochten met de samenleving en heeft een bredere taak dan alleen onderwijs geven. Om deze bredere taak goed te vervullen, wordt samenwerking verwacht met alle direct en indirect betrokkenen. De voorlaatste kernwaarde is *transparantie*, dit betekent dat iedereen een open houding heeft, kan reflecteren en kan rekenen op professionele feedback. Hierdoor is het voor iedereen duidelijk wat de gang van zaken is en kan er gemakkelijk verantwoording afgelegd worden. De vijfde, en laatste kernwaarde is *ontwikkeling*. Omdat mens en maatschappij zich ontwikkelen, moeten de mensen binnen GPO-WN open staan voor ontwikkeling en zichzelf proberen te ontwikkelen. De organisatie ondersteunt deze ontwikkeling en draagt daardoor bij aan de ontwikkeling van de organisatie.

Visie van Directie

In de enquête zijn de vijf verschillende kernwaarden uit het koersplan bevestigd door middel van verschillende vragen over hetzelfde onderwerp. Voor de analyse zijn de vragen met hetzelfde onderwerp samen genomen en vormen alle vragen één variabele die de totaalwaarde van deze kernwaarde weergeeft. Deze totaalwaarden zijn gebruikt voor de analyse en vergelijking met het koersplan. De gemiddelden (M) en standaardafwijking (s) van de gevonden totaalwaarden zijn terug te vinden in Tabel 1.

Tabel 1

Gemiddelde en standaardafwijking van items op de enquête voor directeuren (n=10)

Stelling	Gemiddelde (M)	Standaardafwijking (s)
Liefde	4.68	0.21
Inspiratie	4.36	0.38
Samenwerking	4.53	0.30
Transparantie	4.60	0.24
Ontwikkeling	4.65	0.38

Uit de interviews kwam naar voren dat de enquête is ingevuld vanuit de ideale situatie in plaats van de werkelijkheid. Er werd in de interviews namelijk aangegeven dat er nog niet zo optimaal gepresteerd werd als gewenst. Dit duidt op een discrepantie tussen willen en doen. Hierdoor zijn de enquêtes niet bruikbaar voor de beantwoording van deelvraag 2 en zal verdere analyse van de enquêtes achterwege gelaten worden. Opvallend is wel dat de enquête heel positief is ingevuld door de directie. Wanneer de enquête is ingevuld vanuit wat de directie ervaart als de ideale situatie, kunnen deze resultaten er op wijzen dat de visie van GPO-WN, zoals beschreven in het koersplan, breed gedragen wordt door de directeuren. Omdat niet met zekerheid valt te zeggen welk construct de enquête heeft gemeten, zijn deze resultaten niet direct te koppelen aan de ideale situatie.

De codeboom die opgesteld is aan de hand van de gegevens uit de interviews is te vinden in Bijlage 6. Uit analyse van de interviews blijkt dat de directie bekend is met het koersplan. De visie zoals beschreven in het koersplan komt overeen met hun persoonlijke uitgedragen visie. Het koersplan

wordt actief gebruikt bij vergaderingen en bij veranderingen. Bij de vergaderingen wordt onder andere gekeken hoe het koersplan in de praktijk te gebruiken is. De manier van leiding geven verschilt hierbij per directeur. De doelen in het koersplan zijn nog niet gehaald, maar het proces is wel in gang gezet. Daarnaast kwam naar voren dat het koersplan niet echt leeft onder leerkrachten, omdat het opstellen ervan niet vanuit henzelf kwam. De leerkrachten zien volgens de directie het koersplan niet als resultaat van hun gedrag. Er is echter ook een deel van de directie dat aangeeft dat de leerkrachten wel betrokken waren bij het opstellen van het koersplan.

De directie vindt het voelen van verbondenheid met het koersplan van belang. Dit kan volgens hen bereikt worden door een handtekening te zetten onder het koersplan. De stimulatie van het gebruik van het koersplan kan gedaan worden door de waarde van het koersplan aan te geven en door visitatie van leerkrachten bij collega's. Het blijft echter moeilijk om het koersplan meer levend te krijgen, maar de directie vindt dit wel erg belangrijk. Als de leerkracht zich niet kan identificeren met het koersplan is er op de school namelijk geen plaats voor hem.

Liefde wordt door de directie gezien als de belangrijkste kernwaarde, met liefde van God als basis en van daaruit liefde voor kinderen, ouders en collega's. Daarnaast wordt ontwikkeling in een liefdevolle en veilige omgeving vaak genoemd, omdat de directie dit belangrijk vindt voor de aansluiting op de maatschappij. Volgens een aantal directeuren hebben alle kernwaarden elkaar nodig en is de samenhang belangrijk; inspiratie krijgt de directie uit de bijbel en transparantie door open zijn. Door samenwerking wordt het leerrendement vergroot. Een deel van de directie zegt dat ze de kernwaarden bewust gebruiken, een ander deel zegt dat dit onbewust gebeurt. De koppeling tussen de kernwaarden en het geloof komt steeds terug en wordt duidelijk gelegd. Vanuit hun geloof is leven vanuit genade erg belangrijk, maar dit komt niet altijd tot uiting vanwege tijdgebrek. De directie ziet de christelijke identiteit van de scholen van GPO-WN als toegevoegde waarde.

De uitgedragen visie van de directie is dat iedereen gaven en talenten heeft en dit een verplichting tot ontwikkeling scheidt, zowel in zichzelf, als in hun team en in de kinderen. Ieder kind moet krijgen wat het verdient, het kind moet voorop staan. Deze visie is gebaseerd op Gods woord.

Binnen het team vindt de directie het erg belangrijk dat de uitgedragen visie gesteund wordt door de leerkrachten. Verschillende meningen mogen er zijn, dit zorgt juist voor discussie en houdt

iedereen scherp. De directie vindt dat er een duidelijk verschil is tussen visie en de praktijk. Er is vaak een verschil tussen de intentie en de uitvoering. Hierbij vindt de directie het belangrijk dat wat iemand doet wel bij het koersplan moet passen. ‘Je moet weten wat je doet en waarom.’ Visie wordt door sommigen gezien als een ideaalbeeld, wat nooit bereikt zal worden. De uitgedragen visie van de school wordt gekoppeld aan de directeur en niet aan GPO-WN. Wel is duidelijk dat visie leeft binnen GPO-WN, intrinsiek is de directie het eens met het koersplan van GPO-WN.

Visie van Leerkrachten

In de enquête zijn vijf verschillende kernwaarden uit het koersplan bevraagd door middel van verschillende vragen over hetzelfde onderwerp. Voor de analyse zijn de vragen met hetzelfde onderwerp samen genomen en vormen alle vragen één variabele die de totaalwaarde van deze kernwaarde weergeeft. Deze totaalwaarden zijn gebruik voor analyse en vergelijking met het koersplan. De gemiddelden (M) en standaardafwijking (s) van de gevonden totaalwaarden zijn terug te vinden in Tabel 2.

Tabel 2

Gemiddelde en standaardafwijking van de items van de enquête leerkrachten (n=116).

Stelling	Gemiddelde (M)	Standaardafwijking (s)
Liefde	4.65	0.43
Inspiratie	4.58	0.64
Samenwerking	4.33	0.90
Transparantie	4.47	0.52
Ontwikkeling	4.55	0.55

Uit de interviews kwam naar voren dat de enquête is ingevuld vanuit de ideale situatie in plaats van de werkelijkheid. Er werd in de interviews namelijk aangegeven dat er nog niet zo optimaal gepresteerd werd als gewenst. Dit duidt op een discrepantie tussen willen en doen. Hierdoor zijn deze enquêtes niet bruikbaar voor de beantwoording van deelvraag 3. Ook bij deze enquête zal verdere analyse achterwege gelaten worden. Net als bij de directie is het bij de leerkrachten opvallend dat de enquête

heel positief is ingevuld. Wanneer de leerkrachten de enquête hebben ingevuld vanuit wat zij vinden dat de ideale situatie is, zouden de resultaten erop kunnen wijzen dat de visie van GPO-WN breed gedragen wordt door de leerkrachten. Omdat niet met zekerheid valt te zeggen welk construct de enquête heeft gemeten, zijn deze resultaten niet direct te koppelen aan de ideale situatie.

De codeboom die is opgesteld tijdens de analyse is te vinden in Bijlage 6. Uit de interviews komt naar voren dat leerkrachten niet echt bekend zijn met het koersplan. Ze vinden het niet echt belangrijk en hebben andere prioriteiten. Leerkrachten hebben veel andere zaken aan hun hoofd. Het koersplan komt af en toe terug bij vergaderingen, maar wordt door de leerkrachten niet gebruikt in de lessen. Het koersplan komt wel indirect terug in de lessen, omdat het intrinsiek aanwezig is. Het koersplan is de drijfveer en de directeur stimuleert de bewustwording van GPO-WN. Volgens de leerkrachten zijn de doelen in het koersplan een streven naar waar de school voor staat. Ze vinden het niet jammer als het niet lukt om de doelen te halen.

Liefde is voor leerkrachten de belangrijkste kernwaarde, door liefde voor kinderen en collega's en liefde vanuit God. Je moet als leerkracht ervoor zorgen dat kinderen het leuk hebben. Als kinderen zich niet geliefd en niet veilig voelen, kunnen ze niet leren. Naast liefde worden door de leerkrachten ontwikkeling en transparantie veel genoemd. Lesgeven is ontwikkeling, dit is het doel van onderwijs. Transparantie is belangrijk richting kinderen en collega's, het betekent openheid van zaken geven. Tevens is transparantie belangrijk om het kind verder te helpen. Inspiratie krijgen leerkrachten uit bijbelverhalen en het is hun leven. Alle kernwaarden hebben volgens de leerkrachten met elkaar te maken. Ze zitten verweven in het onderwijs als een rode draad. De kernwaarden worden automatisch ingevuld vanuit hun geloof, hoewel er onderling discussie is over de koppeling tussen ontwikkeling en geloof.

Voor leerkrachten ligt de nadruk op het stimuleren en ontwikkeling van kinderen. Kinderen moeten zich veilig kunnen voelen, kunnen leren in een veilige omgeving. Kinderen moeten gestimuleerd worden om het beste uit zichzelf te halen. De relatie van de leerkrachten met God wordt overgebracht op de kinderen, maar niet in elke les. Het is een vooral een basis voor gesprekken. Het geloof van de leerkrachten is een reden om op een christelijke school te werken. Veel aspecten uit het

koersplan zijn volgens de leerkrachten vanuit het geloof vanzelfsprekend. Daarom is visie voor de leerkrachten van belang bij gereformeerd onderwijs en moet het koersplan ‘eigen’ zijn.

De leerkrachten vinden het belangrijk om als school hetzelfde geluid uit te dragen, het is belangrijk om naar de hele school te kijken. Uitgedragen visie zorgt ook voor een teamgevoel en verschillen hierin leiden tot gesprekken tussen collega's. Deze gesprekken zorgen ervoor dat leerkrachten hun uitgedragen visie constant bijstellen. De visie wordt niet altijd voor ogen gehouden bij lesvoorbereidingen en tijdens het lesgeven denken leerkrachten niet bewust aan het koersplan. De leerkrachten vinden dat werken vanuit visie niet werkt, zonder praktijk kun je geen visie maken. Ze vinden dat er een verschil is tussen intentie en uitvoering.

Leerkrachten koppelen uitgedragen visie zowel aan de directeur als aan GPO-WN. Voor een schooloverkoepelende organisatie vinden de leerkrachten visie een heel krachtig iets. Scholen kunnen elkaar helpen bij het uitdragen van de visie.

Invloed van Directie op Leerkrachten

Om beantwoording van de vierde deelvraag mogelijk te maken is er een vergelijking gemaakt tussen de resultaten van de enquête van de directie en die van de leerkrachten. Echter, de gegevens van de enquêtes zijn niet bruikbaar gebleken. Hierom zijn de verdere analyses niet uitgevoerd. Hieronder volgt de analyse van de koppels die gemaakt zijn van leerkracht en directeur die op dezelfde school werkzaam zijn.

Aan alle respondenten is gevraagd hoe de directie de visie van GPO-WN vertaalt voor de leerkrachten. Hierover werd gezegd dat er een verschil is in de manier waarop verschillende directeuren het koersplan en de visie van GPO-WN vertalen. Directeuren vinden het wel belangrijk dat het GPO-WN geluid vertolkt wordt. De vertaling van het koersplan vraagt om goed leiderschap. De leerkrachten vinden het de taak van de directeur om het koersplan te vertalen naar de praktijk, omdat zij het overzicht hebben. De directeur stimuleert de leerkrachten ook om kritisch te blijven kijken.

Tabel 3

Vergelijking uitspraken directeuren en leerkrachten

	Uitspraken directeur	Uitspraken leerkracht
Kernwaarden	<i>Alle 5 kernwaarden zijn even belangrijk.</i>	<i>Kernwaarden zitten verweven in alle lessen. Dat is het onderwijs.</i>
	Alle 5 kernwaarden zijn onmisbaar. Het zijn hele mooie woorden.	Liefde en transparantie zijn het belangrijkste, voor alle betrokkenen, niet alleen de klas.
Persoonlijke uitgedragen visie	<i>Leerkracht bepaalt voor groot deel het resultaat van de kinderen. Hij/zij moet in de beleving van het kind gaan zitten en bepaalt de aansluiting met de maatschappij. Liefde en de wens om kinderen zich te laten ontwikkelen zijn de belangrijkste pijlers voor het onderwijs.</i>	<i>Ja, ontwikkel kinderen op hun eigen niveau, vraag niet teveel van ze wat ze niet aankunnen, maar op hun eigen niveau en elk kind moet op zijn eigen niveau die aandacht ook krijgen van mij.</i>
	Je bent zelf beelddrager van God en je moet je kennis en vaardigheden overdragen op kinderen.	Genieten en plezier hebben in het leven is het belangrijkste.
Gebruik koersplan	<i>Het koersplan gaat vaak mee naar vergaderingen.</i>	<i>Het koersplan wordt gebruikt tijdens vergaderingen, als we het over het onderwijs hebben, door directeur wordt het er dan bij gepakt.</i>
	<i>Omdat koersplan al intrinsiek in mij zit, zien leerkrachten mij als vertegenwoordiger van het</i>	<i>Ja, er zitten altijd punten in die je automatisch doet, tenminste die ik automatisch doe. Dus er</i>

koersplan.

*staan wel heel herkenbare
dingen in.*

Uitgedragen visie in de praktijk	Er zijn veel factoren die ervoor kunnen zorgen dat je intenties niet uitgevoerd worden. De intentie waarmee je aan de dag begint en dat wat er echt gebeurt is echt anders.	De basis moet eigenlijk vanuit visie bepaald worden. Dit gebeurt vast wel, maar zie je niet concreet terug.
	Dus wat je doet moet bij het koersplan passen, je moet geen gekke dingen doen.	Visie hebben zegt niets over de praktijk

Noot. Schuin gedrukte tekst duidt op overeenkomst tussen leerkracht en schooldirecteur.

In Tabel 3 wordt een vergelijking gegeven van de uitspraken van de paren van de directeuren en leerkrachten. Het eerste punt waar naar gekeken wordt is welke kernwaarde zij het belangrijkste vinden. Bij de drie van de vijf koppels komt de belangrijkste kernwaarde niet overeen. Liefde wordt bij alle paren wel genoemd, maar niet altijd door allebei. Bij drie koppels wordt genoemd dat alle vijf de kernwaarden allemaal belangrijk zijn, dit wordt twee keer door een directeur en een keer door een leerkracht geantwoord. Bij een paar komt de uitwerking van de kernwaarden niet overeen door een verschil in hoe belangrijk ze een kernwaarde vinden. Bij één ander koppel komt het wel overeen; de overige drie paren doen er geen uitspraak over.

Bij drie van de vijf paren komt de persoonlijke uitgedragen visie overeen. Een koppel doet er geen uitspraak over en bij een ander koppel is er een verschil in hun persoonlijke uitgedragen visie. Twee van de vijf paren doet geen uitspraak over de uitgedragen visie binnen het team. Bij twee van de koppels is er een duidelijk verschil. Hierbij geven de leerkrachten aan dat uitgedragen visie zorgt voor teamgevoel. De directeuren leggen meer nadruk op de rol van de directeur binnen het team en het belang van gedeelde uitgedragen visie. Een paar doet dezelfde uitspraak over uitgedragen visie binnen team, namelijk dat het belangrijk is dat een school één geluid uitdraagt. De directeur voegt hier aan toe dat dit nu nog niet gebeurt.

Er is een grote overeenkomst tussen de leerkrachten en de directeuren op het gebied van het gebruik van het koersplan. Hoe de directeur denkt dat hij het koersplan gebruikt, komt overeen met hoe de leerkracht ervaart dat het koersplan gebruikt wordt, het koersplan wordt namelijk het vaakst bij vergaderingen gebruikt. Er is een paar dat het heeft over de koppeling tussen de uitgedragen visie van de school en de visie van GPO-WN. Hierbij zeggen ze allebei dat de leerkracht de uitgedragen visie zowel aan de directeur als aan GPO-WN koppelt. De andere paren spreken beiden niet over dit onderwerp. Een ander koppel heeft het over de vertaling van het koersplan naar de praktijk. Ze vinden beiden dat de vertaling van het koersplan de taak van de directeur is. Een paar meldt daarnaast dat de directeur de toewijding aan het koersplan stimuleert.

Twee koppels hebben het over de visie in de praktijk. Bij deze koppels is er een duidelijk verschil tussen de leerkracht en de directeur. Bij het ene paar zegt de directeur dat de intentie en de uitvoering twee verschillende dingen zijn en de leerkracht zegt dat de uitgedragen visie niet concreet terug te zien is in de lespraktijk. Bij het andere paar zegt de directeur dat je als leerkracht visie steeds uitdraagt in de lessen. De leerkracht van dit koppel zegt dat het hebben van een visie niets zegt over de uitwerking hiervan in de praktijk.

Discussie en conclusie

Voordat er conclusies uit dit onderzoek getrokken kunnen worden, dient er eerst aandacht besteed te worden aan de tekortkomingen van dit onderzoek.

Ten eerste is er een aantal tekortkomingen in de enquête dat de generaliseerbaarheid in twijfel trekt. Er is niet gevraagd naar de school waarop les gegeven wordt. Hierdoor kan de uitgedragen visie van de leerkracht niet direct gekoppeld worden aan de uitgedragen visie van de directeur op school. Tevens is de schaal die gebruikt is voor het beantwoorden van de stellingen niet volledig representatief. Omdat er sprake is van een oneven schaal, bestaat er de mogelijkheid om 'neutraal te antwoorden'. Hierdoor zou sociaal wenselijk antwoorden gestimuleerd kunnen worden, omdat respondenten willen voorkomen dat ze een stempel opgedrukt krijgen. Bij een even schaal is hier geen sprake van omdat er dan altijd gekozen wordt voor een antwoord wat meer positief of meer negatief is. Een andere aanmerking op de gekozen antwoordschaal is dat antwoord 2, gedeeltelijk mee oneens, in

principe gelijk staat aan antwoord 4, gedeeltelijk mee eens. Daardoor is de beantwoording van de enquête onderhevig aan interpretatie.

Daarnaast zijn er ook enige aanmerkingen mogelijk op de procedure rond de interviews. De schooldirecteuren die geïnterviewd zijn, hebben zelf aangegeven dat zij geïnterviewd wilden worden. Zij zijn dus niet willekeurig gekozen. Hierdoor kan het zijn dat zij geïnterviewd wilden worden vanwege interesse voor het onderwerp visie. Als schooldirecteuren interesse hebben in visie, is het waarschijnlijker er op hun school meer aandacht is voor visie dan wanneer er geen interesse voor is. Hierdoor kunnen er conclusies uit de interviews getrokken zijn, die niet geheel representatief zijn. Tevens hebben de schooldirecteuren gefungeerd als contactpersoon voor het maken van de afspraken voor de interviews met de leerkrachten. Hierdoor hebben zij invloed gehad op de keuze voor een leerkracht voor het interview. Het is hierbij mogelijk dat er een leraar is gekozen die, volgens zijn directeur, het meest geschikt is om een interview te geven.

Een ander punt wat aangestipt moet worden is het feit dat er gebruik is gemaakt de *grounded theory* bij het coderen. Deze codering is onderhevig aan interpretatie van de onderzoeker. Hierdoor staat de betrouwbaarheid onder druk.

Het laatste punt waar aandacht aan besteed moet worden is het feit dat de betrouwbaarheid van het onderzoek verhoogd had kunnen worden, als er observaties waren uitgevoerd bij de directie en leerkrachten. Hiermee zou nog meer informatie naar voren zijn gekomen over de manier waarop de visie van de leerkrachten uitgedragen wordt in de praktijk. Er is voor gekozen om geen observaties uit te voeren, vanwege een gebrek aan tijd.

De onderzoeksvraag die in dit onderzoek centraal staat is ‘In hoeverre komt de uitgedragen visie van de leerkrachten en directie binnen GPO-WN overeen met de door GPO-WN opgestelde visie, zoals beschreven in het koersplan?’. Om deze vraag goed te beantwoorden zal eerst antwoord gegeven worden op de verschillende deelvragen. Hierbij zal begonnen worden bij de eerste deelvraag.

De eerste deelvraag luidt: ‘Wat is de visie die beschreven wordt in het koersplan?’. Om deze deelvraag te beantwoorden is eerst gekeken naar de missie. De missie van GPO-WN die naar voren kwam is ‘Geloof in ontwikkeling’. De visie die naar deze missie leidt, is onder verdeeld in vijf

kernwaarden. Dit zijn liefde, inspiratie, transparantie, samenwerking en ontwikkeling. Omdat de visie de weg is naar de missie (Burke, 2010; DuFour, DuFour & Eaker, 2009; Sheppard & Brown, 2009), is het voor GPO-WN wenselijk dat al deze vijf kernwaarden worden uitgedragen door alle medewerkers van de organisatie.

De tweede deelvraag die onderzocht is luidt: ‘Wat is de uitgedragen visie van de directie?’. Uit de analyse van de enquêtes is gebleken dat de respondenten de enquête ingevuld hebben met de wenselijke situatie voor ogen in plaats van de werkelijke situatie. Daarom is het niet mogelijk om conclusies te trekken uit de resultaten van de enquête over de uitgedragen visie. De resultaten van de interviews waren daarentegen zeer bruikbaar. De belangrijkste kernwaarde is liefde. Het kwam naar voren dat de directie het koersplan erg belangrijk vindt en het daarom bewust probeert te gebruiken bij de school waarin ze werkzaam zijn. Het blijkt echter lastig te zijn om het koersplan duidelijk en levend te houden bij de leerkrachten. Een belangrijk punt dat steeds terugkwam was dat de directie het intrinsiek eens is met het koersplan, en het daarom ook uitdraagt in de praktijk.

De derde deelvraag is als volgt geformuleerd: ‘Wat is de uitgedragen visie van de leerkrachten?’. Ook voor deze deelvraag geldt dat de resultaten van de enquête niet bruikbaar zijn voor de beantwoording van deze deelvraag, aangezien de stellingen beantwoord zijn met de wenselijke situatie voor ogen. Uit de interviews blijkt dat liefde voor leerkrachten de belangrijkste kernwaarde is. Liefde is belangrijk om kinderen te laten leren. Daarnaast moeten kinderen zich ook veilig kunnen voelen. Binnen het team is het belangrijk om dezelfde visie te hebben, om één geluid uit te dragen. Gedeelde visie is van belang voor leerkrachten en dit komt ook uit de interviews met de directeuren. Dit komt overeen met Marzano en collega’s (2009) en Fullan (2007). Verschillen in visie zorgen voor gesprekken en voor het bijstellen van de visie van leerkrachten. Bij visie moet er wel altijd rekening gehouden worden met de praktijk, zonder praktijk kun je geen visie maken. Visie onlosmakelijk verbonden is met de lespraktijk (Sunley & Locke, 2010).

De vierde en laatste deelvraag luidt: ‘Welke invloed heeft de directie op de uitgedragen visie van de leerkracht?’. Voor de beantwoording van deze deelvraag zijn alleen interviews van directeuren en leerkrachten van dezelfde school vergeleken. Uit de resultaten kan geconcludeerd worden dat er bij alle koppels verschillende overeenkomsten en tegenstrijdige situaties zijn wat betreft hun uitgedragen

visie. Elk koppel heeft wel een aantal overeenkomsten en verschillen, maar deze zijn voor alle koppels verschillend. Hieruit kan geconcludeerd worden dat de uitgedragen visie van de directeur wel degelijk invloed heeft op de uitgedragen visie van de leerkracht maar er is niet aan te wijzen waar deze invloed vandaan komt of in welke richting deze invloed werkt. Hier zal nog verder onderzoek naar moeten worden gedaan.

Door de beantwoording van de vier deelvragen is het nu mogelijk om de onderzoeksvraag te beantwoorden. Er kan geconcludeerd worden dat de gewenste situatie, zoals beschreven in het koersplan, gedeeld wordt door de directie en de leerkrachten van GPO-WN. Doordat de visie van de directie en de visie van de leerkrachten overeen komen met elkaar en met het koersplan is er sprake van gedeelde waarden (Kurz & Knight, 2003; Senge et al., 2000; Sheppard & Brown, 2009). Het hebben van gedeelde waarden en gedeelde visie is een voorwaarde voor het effectief het functioneren van de organisatie (Kurz & Knight, 2003). Voor de praktijk betekent het dat er een goede basis is voor het effectieve functioneren van GPO-WN. Ook andere schoolorganisaties kunnen hier lering uit trekken; gedeelde visie is een belangrijke voorwaarde voor effectief functioneren. In veel gevallen komt de visie van de directie en de visie van de leerkracht overeen met de visie van GPO-WN. De leerkrachten die niet bekend zijn met de visie geven aan dat zij vanuit zichzelf achter de visie staan. Hierdoor kan geconcludeerd worden dat de visie van GPO-WN breed wordt gedragen door de directie en leerkrachten. Bij deze conclusie is echter wel voorzichtigheid geboden, aangezien dit een conclusie is die voornamelijk getrokken kan worden uit de enquêtes. Deze enquêtes waren oorspronkelijk niet opgesteld om de gewenste situatie te meten. Daarom is het niet zeker of dit een betrouwbaar instrument is om de gewenste situatie te meten.

Een conclusie die getrokken kan worden uit de interviews is dat zowel leerkrachten als directie zeggen dat de huidige situatie nog niet overeenkomt met de gewenste situatie. Dit geeft discrepantie weer tussen willen en doen. Aangegeven wordt dat er nog veel stappen genomen moeten worden om de ideale situatie, zoals beschreven in het koersplan, te bereiken.

Over algemeen kan geconcludeerd worden dat de uitgedragen visie van de leerkrachten en directie overeenkomt met de visie zoals die beschreven is in het koersplan, hoewel er nog altijd momenten zijn waarop dit wat hapert. Ze staan intrinsiek achter het koersplan, ondanks dat het

koersplan niet altijd even bekend is onder de leerkrachten. Deze conclusie komt overeen met de verwachting dat de visie van de verschillende niveaus in de organisatie overeen komen.

Wanneer er vervolgonderzoek gedaan wordt naar visie binnen een organisatie is het wenselijk om dit op grotere schaal uit te voeren. Dat houdt in dat er meer interviews gedaan dienen te worden om een completer beeld te krijgen van de invloed van de directie op de leerkrachten, aangezien er gebleken is dat dit lastig te meten is aan de hand van een enquête. Tevens is het wenselijk om observaties uit te voeren voor het onderzoek. Observaties waren oorspronkelijk ook gepland voor dit onderzoek, maar zijn wegens tijdgebrek achterwege gelaten. Door middel van observaties kan gekeken worden op welke manier de visie daadwerkelijk uitgedragen wordt en hiermee kan eventuele enquête uitslag getoetst worden. Met deze resultaten kunnen ook de conclusies uit dit onderzoek getoetst worden. Als laatste mogelijkheid kan er ook gekeken worden naar een enquête die de uitgedragen visie meet, om op die manier een completer beeld te krijgen van de huidige situatie.

Literatuur

- Anderson, R. D., & Helms, J. V. (2001). The ideal of standards and the reality of schools: needed research. *Journal of research in science teaching*, *38*, 3 – 16.
- Baarda, D. B., De Goede, M. P. M., & Kalmijn, M. (2007). *Basisboek enquêteren*. Groningen: Stenfert Kroese.
- Beatty, J. E., Leigh, J. S. A., & Lund Dean, K. (2009). Philosophy rediscovered: Exploring the connections between teaching philosophies, educational philosophies, and philosophy. *Journal of management education*, *33*(1), 99 – 114.
- Boeije, H. (2006). *Analyseren in kwalitatief onderzoek*. Meppel: Boom.
- Burke, C. (2010). About looking: vision, transformation, and the education of the eye in discourses of school renewal past and present. *British Educational Research*, *36*(1), 65 – 82.
- De Caluwé, L., & Vermaak, H. (2002). *Leren veranderen. Een handboek voor de veranderkundige*. Deventer: Kluwer.
- Dekkers, H., & Meijnen, W. (2003). Onderwijs in de maatschappelijke context. In N. Verloop & J. Lowyck (Ed.). *Onderwijskunde* (15-61). Groningen: Wolters-Noordhoff.
- DuFour, R., DuFour, R., & Eaker, B. (2009). New insights into professional learning communities at work. In M. Fullan (Ed.), *The challenge of change. Start school improvement now!* (pp. 87-103). Californië: SAGE.
- Field, A. (2009). *Discovering statistics using SPSS*. London: Sage.
- Fives, H., & Buehl, M. M. (2008). What do teachers believe? Developing a framework for examining beliefs about teachers' knowledge and ability. *Contemporary Educational Research*, *33*, 134 – 176.
- Fullan, M. (2006). *Turnaround leadership*. San Francisco, CA: Jossey-Bass; Totonto: Ontario Principals' Council.
- Fullan, M. (2007). *Leiderschap in een cultuur van verandering*. 's-Gravenhage: Reed Business.
- Fullan, M. (2009). *The challenge of change. Start school improvement now! Second Edition*. California Corwin A Sage Company.

- Hallet, F. (2010). Do we practice what we preach? An examination of the pedagogical beliefs of teacher educators. *Teaching in higher education, 15*(4), 435 – 448.
- Hammerness, K. (2001). Teachers' visions: The role of personal ideals in school reform. *Journal of educational change, 2*, 143 – 163.
- Hanson, E. M. (2003). *Educational administration and organizational behavior*. Boston: Pearson Education.
- Hill, R. B. (2010). Excellence: The importance of vision and work ethics. *Technology and Engineering teacher, 28* – 31.
- Jonassen, D., Marra, R., & Palmer, B. (2004). Epistemological development: an implicit entailment of constructivist learning environments. In N. M. Seel & S. Dijkstra (Eds.), *Curriculum, plans, and processes in instructional design* (p. 75-88). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Kruger, M. (2009). The big five of school leadership competences in the Netherlands. *School leadership and management, 29* (2), 109-127.
- Kurz, T. B., & Knight, S. L. (2003). An exploration of the relationship among teacher efficacy, collective teacher efficacy and goal consensus. *Learning Environments Research, 7*, 111 – 128.
- Makhanya, M. S. (2002). What do teachers do? A qualitative analysis of the role of the teacher. *Systemic Practice and Action Research, 15*(2), 123 – 144.
- Marzano, R. J., Waters, T., & McNulty, B. A. (2009). *Wat werkt: leiderschap op school. Van research naar resultaat*. Vlissingen: Bazalt.
- Nissilä, S. P. (2005). Individual and collective reflection: how to meet the needs of development in teaching. *European Journal of Teacher Education, 28*(2), 209 – 219.
- Phipps, S., & Borg, S. (2009). Exploring tensions between teachers' grammar teaching beliefs and practices. *System, 37*, 380 – 390.
- Pilot, A., & Keesen, F. (2008). The teacher as a crucial factor in curriculum innovation. Paper presented at the VSNU 2008 conference, Maastricht, December 12, 2008.
- Pratt, D. D. (2005). Personal philosophies of teaching: A false promise? *Academe, 91* (1), 32-35.
- Robson, C. (2002). *Real World Research*. Oxford UK: Blackwell, second edition.

- Schönwetter, D. J., Sokal, L., Friesen, M., & Taylor, K. L. (2002). Teaching philosophies reconsidered: A conceptual model for the development and evaluation of teaching philosophy statements. *The International Journal for Academic Development, 7(1)*, 83 – 96.
- Seel, N. S. (2004). Model-centered learning environments: Theory, instructional design, and effects. In N. M. Seel & S. Dijkstra (Ed.), *Curriculum, plans, and processes in instructional design* (p. 49-73). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Senge, P. M., Cambron-McCabe, N., Lucas, T., Smith, B., Dutton, J., & Kleiner, A. (2000). *Schools that learn, a fifth discipline fieldbook for educators, parents, and everyone who cares about education*. New York: Doubleday.
- Sheppard, B., & Brown, J. (2009). Developing and implementing a shared vision of teaching and learning at the district level. *International Studies in Educational Administration, 37(2)*, 41 – 59.
- Shim, S. H. (2008). A philosophical investigation of the role of teachers: A synthesis of Plato, Confucius, Buber, and Freire. *Teaching and Teacher Education, 24*, 515 – 535.
- Sunley, R., & Locke, R. (2010). Exploring UK secondary teachers' professional values: an overview of literature since 2000. *Educational Research, 52(4)*, 409 – 425.
- Verloop, N., (2003). Onderwijs en overheid. In N. Verloop & J. Lowyck (Ed.). *Onderwijskunde* (63-111). Groningen: Wolters-Noordhoff.
- Wallace, S., & Gravells, J., (2010). Telling an compelling story: managing inclusion in colleges of further education. *Management in education, 24(3)*, 102-106.
- Weggeman, M., (2007). *Leidinggeven aan professionals? Niet doen! Over vakwerkers, vakmanschap en innovatie*. Schiedam: Scriptum.
- Woolfolk, A., Hughes, M., & Walkup, V. (2008). *Psychology in education*. Harlow: Pearson Education Limited.

Bijlage 1: Enquête leerkrachten

Beste leerkrachten van GPO-WN,

Hieronder treft u een enquête aan voor onze bachelorthesis. De vragen zullen gaan over uw visie op lesgeven binnen GPO-WN.

Het invullen zal ongeveer 10 minuten duren.

Alvast heel hartelijk bedankt voor uw tijd!

Renske van der Laan, Hilde Rietvelt en Titia Zwarts

Vragen:

Liefde

Ik accepteer de leerling zoals hij is.

Na een conflict met een leerling gaan wij met een schone lei verder.

Ik behandel een leerling met het respect dat ze verdienen.

Ik ben bereid om openheid van zaken te geven over mijn werk.

Ik geef iedereen de aandacht die ze verdienen.

Inspiratie

Mijn leerlingen hebben de hoogste prioriteit in de klas.

Mijn geloof loopt als een rode draad door mijn lessen.

Ik inspireer leerlingen met de verhalen die ik vertel aan de klas.

In mijn klas worden gesprekken gevoerd over de uitwerking van je geloof in je leven.

Het is mijn hoofdtaak om de leerlingen goed onderwijs aan te bieden.

Samenwerking

Ik stel mij open voor advies van mijn collegae.

Ik voer mijn werkzaamheden zelfstandig uit.

Ik betrek ouders zoveel mogelijk bij het onderwijs van hun kind.

Ik leer mijn leerlingen goed samen te werken

Transparantie

Ik verantwoord mijn werk tegenover mijn collegae en leidinggevende.

Ouders zijn op de hoogte van werkzaamheden en gebeurtenissen binnen de school.

Ik sta open voor positieve en negatieve feedback van anderen.

Ik sta open voor visitatie en intervisie van en met collega's.

Ontwikkeling

Ik onderneem activiteiten die mijn persoonlijke ontwikkeling als leerkracht bevorderen.

Ik reflecteer op mijn eigen werk en haal daar leerpunten uit.

Ik geef de leerlingen een gevoel van eigenwaarde.

De toekomst is even belangrijk als het heden in mijn klas.

Bijlage 2: Enquête directie

Beste directeuren van GPO-WN,

Hieronder treft u een enquête aan voor onze bachelorthesis. De vragen zullen gaan over uw visie op lesgeven binnen GPO-WN.

Het invullen zal ongeveer 10 minuten duren.

Alvast heel hartelijk bedankt voor uw tijd!

Renske van der Laan, Hilde Rietvelt en Titia Zwarts

Vragen:

Liefde

Binnen de school stimuleer ik dat de leerling geaccepteerd wordt zoals hij is.

Binnen de school is het belangrijk dat leerkrachten na een conflict met een leerling met een schone lei verder gaan.

Ik draag er zorg voor dat de leerlingen behandeld worden met het respect dat zij verdienen.

Binnen de school stimuleer ik iedereen om openheid van zaken te geven over het werk.

Ik draag er zorg voor dat iedereen de aandacht krijgt die ze verdienen.

Inspiratie

De leerlingen hebben de hoogste prioriteit in de school.

Onze gereformeerde identiteit loopt als een rode draad door ons werk heen.

Ik stimuleer leerkrachten om inspirerende verhalen te vertellen aan de klas.

Ik draag er zorg voor dat er gesprekken worden gevoerd in de school over de uitwerking van je geloof in je leven.

Het is mijn hoofdtaak om de leerlingen goed onderwijs te aan te bieden.

Samenwerking

Ik stel mij open voor adviezen van mijn collegae.

Ik voer mijn werkzaamheden zelfstandig uit.

Ik betrek ouders zoveel mogelijk bij het onderwijs van hun kind.

Ik stimuleer leerkrachten om leerlingen samen werken te leren.

Transparantie

Ik verantwoord mijn werk tegenover mijn collegae en leidinggevende.

Ik stimuleer leerkrachten om ouders op de hoogte te stellen van werkzaamheden gebeurtenissen binnen de school.

Ik sta open voor positieve en negatieve feedback van anderen.

Ik stimuleer leerkrachten om gebruik te maken van visitatie en intervisie.

Ontwikkeling

Ik stimuleer mijzelf en mijn collegae om te blijven groeien in het werk.

Ik stimuleer leerkrachten om zelfreflectie toe te passen en hier van te leren.

Ik draag er zorg voor dat leerlingen een gevoel van eigenwaarde ontwikkelen op mijn school.

De toekomst is even belangrijk als het heden in mijn school.

Bijlage 3: Interviewleidraad leerkrachten

Topiclijst interview leerkracht

- Opening. Bekendheid met koersplan GPO-WN?
 - Bekendheid met schoolplan?
- Belangrijkste kernwaarden volgens u in koersplan
 - Waarom precies die?
 - Uitwerking daarvan in de lespraktijk
 - Komen kernwaarden speciaal voor in lessen oid?
 - Hoe combineert u de kernwaarden met normen en waarden die in de methodes staan?
- kernwaarden:
 - Liefde
 - Inspiratie
 - Samenwerken
 - Transparantie
 - Ontwikkeling
- Interactie kernwaarden en geloof
- Verwerking eigen geloof in onderwijs
- Positief ingevulde enquête: wordt er al optimaal gepresteerd in de klas?

Bijlage 4: Interviewleidraad schooldirecteuren

- Belangrijkste kernwaarden volgens u in koersplan
 - Waarom precies die? En waarom de anderen niet?
 - Uitwerking daarvan in de praktijk
 - Komen kernwaarden speciaal voor?
- Kernwaarden:
 - Liefde
 - Inspiratie
 - Samenwerken
 - Transparantie
 - Ontwikkeling
- Interactie kernwaarden en geloof
- Verwerking eigen geloof in onderwijs
- Kunt u uw visie op lesgeven expliciet verwoorden?
- Bewust bezig met vertalen van visie gpo-wv naar school?
- De bedoeling dat alle leerkrachten de visie uit het koersplan hebben?
 - Verwoordt het koersplan uw visie? En het schoolplan?
 - Verschillende visies op verschillende scholen? Uitwerking daarvan?
- Maakt u veel gebruik van het koersplan?
 - Zo ja: hoe dan? Merkt u dit terug bij de leerkrachten?
 - Zo niet: waarom niet? Is dit niet nodig/gebeurt dit al?
- Positief ingevulde enquête: wordt er al optimaal gepresteerd in de klas?
 - Huidige situatie goed genoeg?

Bijlage 5: Interviewleidraad centraal directeur GPO-WN

Topiclijst interview Rene

Belangrijkste kernwaarden volgens u in koersplan

- Waarom precies die? En waarom de anderen niet?
 - Uitwerking daarvan in de praktijk
 - Komen kernwaarden speciaal voor?
 - Wat vindt Rene dat er in het koersplan staat.
- kernwaarden:
 - Liefde
 - Inspiratie
 - Samenwerken
 - Transparantie
 - Ontwikkeling
- Interactie kernwaarden en geloof
- Verwerking eigen geloof in onderwijs
- Kunt u uw visie op lesgeven expliciet verwoorden?
 - Zijn visie op onderwijs.
- Bewust bezig met vertalen van visie gpo-wn naar school?
 - Stimuleren directeuren om te werken met het koersplan.
 - Hoe de uitwerking van het koersplan moet zijn.
 - Rekening houden met verschillen tussen scholen op gebied uitwerking koersplan.
- De bedoeling dat alle leerkrachten de visie uit het koersplan hebben?
 - Verwoordt het koersplan uw visie? En het schoolplan?
 - Verschillende visies op verschillende scholen? Uitwerking daarvan?
- Maakt u veel gebruik van het koersplan?
 - Zo ja: hoe dan? Merkt u dit terug bij de leerkrachten?
 - Zo niet: waarom niet? Is dit niet nodig/gebeurt dit al?
 - Hoe Rene het koersplan steeds terug laat komen
- Positief ingevulde enquête: wordt er al optimaal gepresteerd in de klas?
 - Huidige situatie goed genoeg?

Bijlage 6: Codeboom van de interviews van directie en leerkrachten

Axiaal			
Kernwaarden			
	Belangrijk		
	Gebruik kernwaarden		
	Verhouding		
	Uitwerking		
		Liefde	
		Transparantie	
		Samenwerking	
		Inspiratie	
		Ontwikkeling	
Koersplan			
	Doelen koersplan		
	Stimulatie gebruik koersplan		
	Aanbevelingen		
		Koersplan	
		Gebruik	
	Bekendheid		
		Wel bekend	
		Niet bekend	
	Verhouding koersplan/schoolplan		
	Vertaling/invloed		
	Opstellen		
	Toewijding		
	Gebruik		
		Moment van gebruik	
			Veel/weinig
		Manier van gebruik	
			Bewust/onbewust
		Bruikbaarheid	
Geloof			
	Geloof in lesgeven		
		Persoonlijke visie	
		Praktische uitwerking	
	Toegevoegde waarde identiteit		
Visie			
	Persoonlijke visie		
		Pedagogisch	
		Didactisch	
	Visie binnen team		
	Definitie visie		
	Visie in de praktijk		
		Discrepantie werkelijkheid/wenselijkheid	
		Gebruik	

		bewust/onbewust	
	Belang		
		Visie	
		Samenwerking	
		Visie binnen team	
Koppeling			
	Persoonlijke visie met GPO-WN visie		
		Met koersplan	
	Koppeling visie school met GPO-WN visie		
	Koppeling identiteit/kernwaarden		