

Worden wie je bent, een lerende organisatie

Een onderzoek naar de kenmerken van een lerende organisatie bij de locaties van Stichting Proloog

Janet Weima
UNIVERSITEIT VAN TWENTE

Worden wie je bent, een lerende organisatie

Een onderzoek naar de kenmerken van een lerende organisatie bij de locaties van Stichting Proloog

Opeinde, september 2024

Auteur
Studentnummer

Janet Weima
2404753

Masterscriptie in het kader van

Master Public Management
University of Twente

Opdrachtgever

Stichting Proloog, Leeuwarden

Begeleider

Dr. Veronica Junjan
Professor Public Administration
Dr. M.R.R. Ossewaarde
Associate professor Management, Society &
Technology

Inhoud

Voorwoord.....	5
Samenvatting.....	6
1. Inleiding.....	8
1.1 Aanleiding.....	8
1.2 Doelstelling van het onderzoek.....	9
1.3 Vraagstelling.....	9
2. Theorie.....	11
2.1 De lerende organisatie.....	11
2.1.1 Definitie.....	11
2.1.2 Kenmerken.....	12
2.2 De school als lerende organisatie.....	13
2.2.1 Definitie.....	13
2.2.2 Kenmerken.....	14
2.2.3 Toepassing van de theorie op het onderzoek.....	15
2.3 Proloog als een netwerkorganisatie.....	15
2.3.1 Definitie.....	15
2.3.2 Rol van een netwerkorganisatie bij het ontwikkelen van de locaties tot lerende organisaties.....	16
2.3.3 Toepassing op het onderzoek.....	16
2.4 Conceptueel model.....	17
2.4.1 Een gedeelde visie.....	18
2.4.2 Professioneel leren.....	18
2.4.3 Teamleren en samenwerken.....	19
2.4.4 Cultuur van onderzoek en ontwikkeling.....	19
2.4.5 Borgen van het cyclische proces van uitwisselen van kennis en leren.....	20
2.4.6 Externe partners.....	20
2.4.7 Leiderschap.....	21
2.5 Conclusie.....	21
2.6 Samenvatting.....	23
3. Methodologie.....	24
3.1 Onderzoeksdesign.....	24
3.2 Dataverzamelmethode.....	25
3.2.1 Selectie van respondenten.....	26
3.2.2 Beschermen van welbevinden van respondenten.....	26
3.2.3 Respons en demografische gegevens.....	27

3.2.4	Demografische verdeling van de respondenten.....	27
3.2.5	Representativiteit van de data.....	29
3.2.6	Opzet van de vragenlijst.....	29
3.2.7	Uitvoering van de vragenlijst.....	30
3.3	Methode van data-analyse.....	31
3.3.1.	Gebruikte statistische methodes.....	31
3.4	Betrouwbaarheid en validiteit.....	32
3.4.1	Betrouwbaarheid.....	32
3.4.2	Validiteit.....	32
3.5	Beperkingen van de analysemethode.....	33
3.6	Samenvatting.....	34
4.	Resultaten.....	35
4.1	Inleiding.....	35
4.2	Beschrijvende statistieken.....	35
4.2.1	Overzicht van gemiddelde scores en standaarddeviaties.....	36
4.2.2	Gedeelde visie.....	36
4.2.3	Continu professioneel leren.....	38
4.2.4	Teamleren.....	39
4.2.5	Cultuur van onderzoek, exploratie en innovatie.....	40
4.2.6	Systemen voor het verzamelen en uitwisselen van kennis en leren.....	41
4.2.7	Leren met en van de externe omgeving en het grotere systeem.....	42
4.2.8	Ontwikkelen van leiderschap ten behoeve van het leren.....	43
4.3	Beantwoording van deelvraag 2.....	45
4.4	Beantwoording van deelvraag 3: Aanbevelingen.....	46
4.5	Vergelijking en contrast.....	48
4.6	Interpretatie van de resultaten.....	48
4.6.1	Implicaties.....	48
4.6.2	Opvallende bevindingen.....	49
4.6.3	Relatie tot bestudeerde literatuur.....	50
4.7	Samenvatting.....	50
5.	Conclusie en aanbevelingen.....	52
5.1	Formulering van het antwoord op de centrale onderzoeksvraag.....	52
5.2	Reflectie op de gevonden antwoorden en ontwikkelde inzichten.....	53
5.3	Beperkingen van het onderzoek.....	54
5.4	Suggesties voor verder onderzoek.....	55
5.5	Samenvatting.....	55

Bronnen	57
Bijlagen	60
Bijlage 1 Analyse ten behoeve van deelvraag 2 en 3	60
Bijlage 1a Gedeelde visie	61
Bijlage 1b Analyse van continu professioneel leren	68
Bijlage 1c Analyse van teamleren	76
Bijlage 1d Analyse van cultuur van onderzoek, exploratie en innovatie	84
Bijlage 1e Analyse van systemen voor het verzamelen en uitwisselen van kennis en leren...	91
Bijlage 1f Analyse van leren met en van de externe omgeving en het grotere systeem	98
Bijlage 1g Analyse van ontwikkelen van leiderschap ten behoeve van het leren	105
Bijlage 2 Analyse ten behoeve van 4.5 Vergelijking en contrast	113
Bijlage 3 Analyse van verzamelde tips	116

Voorwoord

Voor u ligt mijn masterscriptie, getiteld "Worden wie je bent, een lerende organisatie: Een onderzoek naar de kenmerken van een lerende organisatie bij de locaties van Stichting Proloog." Dit onderzoek vormt het sluitstuk van mijn masteropleiding en heeft me de gelegenheid gegeven om dieper in te gaan op de dynamieken en kenmerken van een lerende organisatie binnen het onderwijs.

Dit onderzoek zou niet mogelijk zijn geweest zonder de hulp en steun van verschillende mensen en organisaties. Allereerst wil ik mijn begeleider, Veronica Junjan, bedanken voor de voortdurende begeleiding, waardevolle feedback en aanmoediging gedurende het hele proces. Uw inzichten en expertise hebben dit onderzoek naar een hoger niveau getild.

Daarnaast wil ik de medewerkers van Proloog bedanken voor hun bereidheid om deel te nemen aan dit onderzoek. Zonder hun medewerking en openheid had ik niet de gegevens kunnen verzamelen die essentieel waren voor deze studie. Ik waardeer hun tijd en moeite enorm.

Tijdens het volgen van de voorbereidende masterclasses brak de COVID-19 pandemie uit. Deze uitzonderlijke situatie dwong ons om verschillende lessen online te volgen of op anderhalve meter afstand in de universiteitslokalen. Deze omstandigheden hebben nieuwe uitdagingen met zich meegebracht, maar hebben ook geleid tot innovatieve manieren van leren en samenwerken. Ik wil mijn medestudenten en docenten bedanken voor hun flexibiliteit en doorzettingsvermogen in deze periode.

Ook wil ik mijn familie en vrienden bedanken voor hun onvoorwaardelijke steun en geduld tijdens deze intensieve periode. Hun begrip en aanmoediging hebben me door de uitdagende momenten heen geholpen.

Tot slot, een speciaal woord van dank aan mijn collega's en medestudenten voor de inspirerende discussies, gedeelde kennis en vriendschap. Jullie hebben deze reis niet alleen leerzaam maar ook aangenaam gemaakt.

Ik hoop dat de bevindingen van deze scriptie een waardevolle bijdrage leveren aan de verdere ontwikkeling van Proloog als lerende organisatie en dat het inzicht biedt voor andere organisaties in het onderwijs die dezelfde ambitie delen.

Met dank en waardering,

Janet Weima

Opeinde, 15-9-2024

Samenvatting

Deze scriptie onderzoekt in hoeverre Proloog kan worden beschouwd als een lerende organisatie volgens de percepties van verschillende functiegroepen binnen de organisatie. Het onderzoek is gebaseerd op de conceptuele kaders van Kools et al. (2017) en richt zich op zeven kenmerken: gedeelde visie, continu professioneel leren, teamleren, cultuur van onderzoek en ontwikkeling, systemen voor kennisuitwisseling, leren van de externe omgeving en leiderschap ten behoeve van leren.

Om de onderzoeksvraag te beantwoorden, zijn er vragenlijsten afgenomen onder leerkrachten, intern begeleiders (IB'ers) en directieleden. Daarnaast zijn er tips verzameld en geanalyseerd om aanvullende inzichten te verkrijgen. De beschrijvende statistieken geven een overzicht van de centrale tendens en spreiding van de antwoorden op de vragen over de zeven kenmerken.

De resultaten laten zien dat Proloog hoog scoort op gedeelde visie en leiderschap ten behoeve van leren, wat suggereert dat er een sterke basis is gelegd voor een gezamenlijke visie en effectief leiderschap binnen de organisatie. Echter, de kenmerken continu professioneel leren en cultuur van onderzoek en ontwikkeling scoren lager, vooral op locaties met een hoog personeelsverloop. Dit wijst op een behoefte aan gerichtere ondersteuning en middelen om deze kenmerken te versterken.

Significante verschillen in perceptie zijn geconstateerd tussen leerkrachten, IB'ers en directieleden. Leerkrachten ervaren de kenmerken van een lerende organisatie anders dan IB'ers en directieleden, wat suggereert dat er mogelijk een kloof is in communicatie en ondersteuning. Deze bevinding benadrukt de noodzaak van inclusieve communicatie en participatie bij de ontwikkeling en implementatie van organisatieveranderingen.

De verzamelde tips en aanbevelingen wijzen op de noodzaak van regelmatige evaluatie en herziening van de visie, meer betrokkenheid van alle medewerkers, verbeterde communicatie en informatie-uitwisseling, en versterking van samenwerking en teamontwikkeling. Deze aanbevelingen zijn gericht op zowel schoolniveau als Proloogniveau en bieden een praktische routekaart voor verdere ontwikkeling.

In conclusie kan worden gesteld dat Proloog kenmerken vertoont van een lerende organisatie, maar dat er ruimte is voor verbetering, met name op het gebied van continu professioneel leren en cultuur van onderzoek en ontwikkeling. De organisatie moet inspanningen leveren om deze kenmerken te versterken en de communicatie en ondersteuning tussen de verschillende functiegroepen te verbeteren. De bevindingen van dit onderzoek bieden een waardevolle basis voor de verdere ontwikkeling van Proloog als een lerende organisatie.

Deze scriptie draagt bij aan de literatuur over lerende organisaties in het onderwijs en biedt praktische aanbevelingen voor Proloog en vergelijkbare organisaties om hun lerend vermogen te versterken.

Abstract

This thesis investigates the extent to which Proloog can be considered a learning organization according to the perceptions of various function groups within the organization. The research is based on the conceptual frameworks of Kools et al. (2017) and focuses on seven dimensions: shared vision, continuous professional learning, team learning, research culture, systems for knowledge exchange, learning from the external environment, and leadership for learning.

To answer the research question, questionnaires were administered to teachers, internal supervisors (IB'ers), and directors. Additionally, tips were collected and analyzed to gain supplementary insights.

Descriptive statistics provide an overview of the central tendency and dispersion of responses to questions about the seven dimensions.

The results show that Proloog scores high on shared vision and leadership for learning, suggesting a strong foundation for a shared vision and effective leadership within the organization. However, the dimensions of continuous professional learning and research culture score lower, especially at locations with high staff turnover. This indicates a need for targeted support and resources to strengthen these characteristics.

Significant differences in perception were found between teachers, IB'ers, and directors. Teachers experience the characteristics of a learning organization differently than IB'ers and directors, suggesting a possible gap in communication and support. This finding underscores the need for inclusive communication and participation in the development and implementation of organizational changes.

The collected tips and recommendations point to the need for regular evaluation and revision of the vision, more involvement of all staff members, improved communication and information exchange, and strengthened collaboration and team development. These recommendations are aimed at both school level and Proloog level and provide a practical roadmap for further development.

In conclusion, it can be stated that Proloog exhibits characteristics of a learning organization, but there is room for improvement, particularly in the areas of continuous professional learning and research culture. The organization must make efforts to strengthen these dimensions and improve communication and support between the different function groups. The findings of this research provide a valuable basis for the further development of Proloog as a learning organization.

This thesis contributes to the literature on learning organizations in education and offers practical recommendations for Proloog and similar organizations to enhance their learning capacity.

1. Inleiding

Dit onderzoeksplan beschrijft de opzet en uitvoering van het onderzoek naar de lerende organisatie bij Stichting Proloog met als doel het bepalen van de mate waarin de organisatie voldoet aan de kenmerken van een lerende organisatie.

1.1 Aanleiding

Bij Stichting Proloog, een bestuur met 23 basisscholen in de stad Leeuwarden en de omgeving, staat leren hoog in het vaandel. Niet alleen de leerlingen leren veel, maar ook medewerkers leren iedere dag bij (Proloog, 2023). Dit komt tot uitdrukking in drie van de vier kernwaarden: Nieuwsgierig, Ontwikkeling en Uitdaging. De vierde kernwaarde van Proloog is Samen. In het koersplan van Proloog, opgesteld in augustus 2023, is van en met elkaar leren een belangrijke ambitie voor de komende vier jaren.

Proloog is een organisatie waarin leren centraal staat (Proloog, 2023). Proloog wil een organisatie zijn waar niet alleen de kinderen op de scholen leren, maar waar ook alle medewerkers uitgedaagd worden om zich blijvend te ontwikkelen, nieuwsgierig te zijn en gezamenlijk de dagelijkse uitdaging aan te gaan om de kinderen datgene mee te geven dat zij in de toekomst nodig hebben om goede kansen te hebben in de maatschappij waarin zij opgroeien. Dit is niet altijd een eenvoudige taak, want in het onderwijs heeft men te maken met veranderende eisen van de maatschappij en de stakeholders in het onderwijs (Hargreaves, Fullan, 2012).

Om deze uitdagingen het hoofd te bieden, is het concept van de lerende organisatie zoals beschreven door Peter Senge (2006) bijzonder relevant. Senge's model benadrukt het belang van aanpassingsvermogen en continue verbetering in een veranderlijke omgeving, wat cruciaal is voor onderwijsinstellingen die worden geconfronteerd met voortdurende veranderingen in maatschappelijke eisen en verwachtingen. Volgens Senge (2006, p. 7) stelt een lerende organisatie 'haar medewerkers in staat om zich aan te passen aan een voortdurend veranderende omgeving door scholing, ontwikkeling en initiatief te stimuleren.' Deze definitie van een lerende organisatie sluit naadloos aan bij de kernwaarden en ambities van Proloog. Door de principes van een lerende organisatie te omarmen, kan Proloog niet alleen beter inspelen op de dynamische eisen van de onderwijswereld, maar ook een omgeving creëren waarin zowel leerlingen als medewerkers optimaal kunnen groeien en ontwikkelen.

In de context van de semi-publieke sector, zoals het onderwijs, biedt het concept van een lerende organisatie brede implicaties. Organisaties in deze sector staan voor unieke uitdagingen, waaronder beleidsveranderingen, publieke verantwoording en beperkte middelen (Hargreaves & Fullan, 2012). Volgens Senge (2006) kunnen lerende organisaties beter omgaan met deze uitdagingen door flexibel en adaptief te blijven, wat essentieel is voor duurzame groei en verbetering. De semi-publieke sector vereist daarnaast een hoge mate van samenwerking en transparantie, aspecten die versterkt kunnen worden door het inzetten van lerende organisatieprincipes.

In het kader van mijn opleiding Master Public Management bij de Universiteit van Twente heb ik de opdracht gekregen om een onderzoek te doen en een scriptie te schrijven over hoe medewerkers van Stichting Proloog de aanwezigheid van de kenmerken van een lerende organisatie ervaren. Dit onderzoek richt zich niet op het objectief vaststellen van deze kenmerken, maar op het in kaart brengen van de percepties en ervaringen van de medewerkers bij Proloog en op de verschillende locaties. Het onderzoek, uitgevoerd in de periode mei-juli 2024, beoogt een beeld te geven van hoe medewerkers de kenmerken van een lerende organisatie waarnemen en interpreteren binnen hun werkomgeving.

Om deze beginsituatie helder te krijgen, is het van belang om de specifieke doelstelling van dit onderzoek te definiëren. De doelstelling van dit onderzoek is om inzicht te verkrijgen in de huidige perceptie van de medewerkers met betrekking tot de aanwezigheid van kenmerken van een lerende organisatie binnen Proloog. Door deze perceptie in kaart te brengen, kan de organisatie bepalen in hoeverre de kenmerken van een lerende organisatie worden herkend en ervaren door de medewerkers, en welke aspecten mogelijk verdere ontwikkeling behoeven.

1.2 Doelstelling van het onderzoek

Volgens Senge (2006) redt een starre organisatie het niet op de lange termijn. Een organisatie die zich voortdurend aanpast, een lerende organisatie, is een mogelijkheid om duurzaam te zijn voor de toekomst. De definitie van een lerende organisatie past bij de ambities van Proloog.

Het doel van het onderzoek is om vast te stellen of Proloog in de periode mei/juni van 2024 aan de kenmerken van een lerende organisatie voldoet en op die manier er tegelijkertijd achter te komen welke kernmerken nog (verder) ontwikkeld kunnen worden. Het kan ook nog zo zijn dat de kenmerken van een lerende organisatie op bepaalde locaties van Proloog in meer of mindere mate aanwezig zijn. Hierdoor kan het na het onderzoek ook interessant zijn om te kijken naar de mogelijkheden om van deze locaties te leren of door voorbeelden over te nemen op centraal niveau.

Om deze doelstellingen te realiseren en de ambities van Proloog als lerende organisatie te ondersteunen, worden in de volgende paragraaf duidelijke onderzoeksvragen geformuleerd die richting geven aan het onderzoek.

1.3 Vraagstelling

De centrale onderzoeksvraag van deze scriptie is:

"Welke kenmerken van een lerende organisatie worden ervaren bij de locaties van Stichting Proloog en welke acties kunnen worden ondernomen om deze kenmerken verder te ontwikkelen?"

Om deze hoofdvraag te beantwoorden, zijn de volgende deelvragen geformuleerd:

1. Wat zijn kenmerken van een school als lerende organisatie?
2. Welke kernmerken worden ervaren bij de 23 locaties van Proloog en in hoeverre zijn er overeenkomsten en verschillen tussen de perceptie van individuele locaties en Proloog als lerende organisatie?
3. Welke kenmerken worden gemist bij Proloog of op het niveau van individuele locaties en kunnen verder ontwikkeld worden?

De eerste deelvraag, "Wat zijn de kenmerken van een school als lerende organisatie?", zal worden beantwoord door middel van literatuuronderzoek en theoretische onderbouwing. In hoofdstuk 2 van de scriptie zal een uitgebreide literatuurstudie worden gepresenteerd waarin de definitie en kenmerken van een lerende organisatie worden beschreven op basis van bestaande theorieën en onderzoeken. Aan het einde van dit hoofdstuk zal de eerste deelvraag beantwoord worden.

De tweede deelvraag, "Welke kenmerken worden ervaren bij de 23 locaties van Proloog en in hoeverre zijn er overeenkomsten en verschillen tussen de perceptie van individuele locaties en Proloog als lerende organisatie?", wordt onderzocht door middel van dataverzameling via vragenlijsten die zijn ingevuld door medewerkers van Proloog. Deze data zullen vervolgens worden geanalyseerd met behulp van statistische methoden zoals beschrijvende statistieken, t-tests, ANOVA en clusteranalyse. De resultaten van deze analyses zullen worden gepresenteerd in hoofdstuk 4 van de scriptie, waarbij zowel

kwantitatieve data als visuele weergaven worden gebruikt om de overeenkomsten en verschillen duidelijk te maken. Een uitgebreidere uitleg van de analyse zal te vinden zijn in de bijlagen. Het antwoord van deze deelvraag zal beschreven worden in hoofdstuk 4 Resultaten.

De derde deelvraag, "Welke kenmerken worden gemist bij Proloog of op het niveau van individuele locaties en kunnen verder ontwikkeld worden?", wordt beantwoord door de verzamelde data te analyseren en de hiaten in de huidige praktijk te identificeren vanuit de analyse van de vragenlijsten. De tips die verzameld zijn in de vragenlijst zullen vergeleken worden met de aanbevelingen vanuit de analyse. Op deze manier worden de aanbevelingen voor Proloog geïdentificeerd die de organisatie dichter zal brengen bij de ambitie om een lerende organisatie te zijn. Het antwoord op de derde deelvraag zal ook te vinden zijn in hoofdstuk 4 Resultaten.

De hoofdvraag, "In welke mate voldoen Proloog en zijn locaties aan de kenmerken van een lerende organisatie?", zal worden beantwoord door de inzichten uit de drie deelvragen te combineren. Door de theoretische kenmerken van een lerende organisatie te vergelijken met de huidige praktijken en percepties binnen Proloog, zoals geïdentificeerd in de tweede en derde deelvragen, kan een alomvattend beeld worden gevormd. Dit beeld zal worden gepresenteerd in de discussie en conclusie van de scriptie, waar de bevindingen van de deelvragen worden geïntegreerd om een antwoord te geven op de hoofdvraag. Dit omvat een evaluatie van de sterke punten en verbeterpunten van Proloog als lerende organisatie.

Om een diepgaand begrip te krijgen van de kenmerken van een lerende organisatie, begint het onderzoek met een uitgebreide literatuurstudie in hoofdstuk 2, waarin de theoretische basis wordt gelegd voor het verdere onderzoek.

2. Theorie

Met een helder beeld van de onderzoeksvragen en doelstellingen, is de volgende stap in dit onderzoek het vaststellen van de theoretische basis. In hoofdstuk 2 wordt het theoretische kader geschetst dat nodig is om de kenmerken van een lerende organisatie te begrijpen en te analyseren. In paragraaf 2.1 bespreek ik de definitie en kernprincipes van de lerende organisatie, zoals persoonlijk meesterschap, mentale modellen, gedeelde visie, teamleren, systeemdenken en leiderschap voor leren. Paragraaf 2.2 behandelt de school als lerende organisatie en welke factoren het ontwikkelen van een school als lerende organisatie beïnvloeden. Hierin wordt ook het model van Kools (2020) geïntroduceerd, dat zeven kenmerken van een lerende school beschrijft: gedeelde visie, continu professioneel leren, teamleren, cultuur van onderzoek en innovatie, systemen voor kennisdeling, leren met en van de externe omgeving en groter systeem, en leiderschap voor leren.

Omdat Proloog gezien kan worden als een netwerkorganisatie, wordt daarover geschreven in paragraaf 2.3. We verkennen de concepten en dynamieken van netwerkorganisaties en hoe deze bijdragen aan het leervermogen en de kennisdeling binnen Proloog. Deze informatie leidt tot een conceptueel model in paragraaf 2.4. Dit model vormt de basis voor het empirische deel van het onderzoek en geeft een visuele representatie van de theoretische constructen en hun onderlinge relaties.

In paragraaf 2.5 wordt de eerste deelvraag beantwoord, wat een brug slaat tussen de theorie en de praktische toepassing binnen de context van Proloog.

2.1 De lerende organisatie

In deze paragraaf wordt onderzocht hoe de definitie van de lerende organisatie in de literatuur wordt beschreven. Ook wordt ingegaan op de kenmerken van een lerende organisatie.

2.1.1 Definitie

In de historische context van de lerende organisatie valt op dat Peters en Waterman (1982) in hun invloedrijke werk *"In Search of Excellence"* al opmerkten dat "excellente ondernemingen lerende organisaties zijn". Deze notie hebben ze echter niet diepgaand uitgewerkt. Het is pas in latere publicaties, zoals die van Garratt (1999), dat de term verder wordt verkend. Garratt suggereerde dat de kernideeën achter lerende organisaties al kort na de Tweede Wereldoorlog ontstonden, toen organisaties begonnen na te denken over een systematische aanpak van training en opleiding. Pedler (1991) identificeert ook verschillende voorlopers van het concept, waaronder aandacht voor organisatieontwikkeling, individuele groei, action learning, excellente ondernemingen en total quality management. Naar verluid, stuitte Pedler voor het eerst op de term 'lerende organisatie' en voorspelde hij destijds al dat dit een centraal thema zou worden voor managers in de komende jaren. Echter begon Chris Argyris al in de jaren zestig van de vorige eeuw zijn ideeën over organisatieontwikkeling en lerende organisaties te ontwikkelen (Argyris 1964).

In de zoektocht naar betekenisvorming, wordt het concept van de 'lerende organisatie' gedefinieerd door Pedler en zijn collega's (1991) als "een organisatie die het leren van al haar leden faciliteert en zichzelf en haar omgeving bewust transformeert." Deze definitie weerspiegelt duidelijk de ideeën van Mintzberg, die al in 1979 aantoonde hoe grote organisaties hun omgeving kunnen beïnvloeden, waaronder klanten, overheden en toeleveranciers. Senge (2006, 2012), die bekend staat als een belangrijke verspreider van het concept van de 'lerende organisatie', hanteert een andere definitie: "een organisatie waarin mensen voortdurend hun vermogen uitbreiden om de gewenste resultaten te bereiken, waar nieuwe en uitgebreide denkpatronen worden gestimuleerd, waar collectieve ambitie wordt aangemoedigd, en waar mensen voortdurend leren om samen te leren."

Nu de definitie helder is, gaan we verder met het beschrijven naar van de kenmerken van de lerende organisatie.

2.1.2 Kenmerken

Peter Senge (2006) beschrijft in zijn boek "The Fifth Discipline" vijf disciplines die essentieel zijn voor het creëren van een lerende organisatie. Zijn werk is gebaseerd op de ideeën die in de jaren zestig en zeventig van de vorige eeuw ontstonden binnen de School van Organisatieontwikkeling. Chris Argyris, de mentor van Senge en een veelgeciteerde figuur in 'De vijfde discipline', introduceerde het begrip "organisatie-leren".

Binnen deze school werd aanvankelijk vooral lineair gedacht: analyseer het heden, ontwerp de toekomst en voer dit uit. Senge betoogt echter dat de werkelijkheid veel complexer is dan dat en dat onze neiging om lineaire denkpatronen te volgen onze beperkingen als systeemdenkers blootlegt. Veranderen is in wezen een leerproces.

Argyris wordt beschouwd als de bruggenbouwer tussen de School van Organisatieontwikkeling en het concept van de lerende organisatie. Later in zijn carrière richtte Argyris zich vooral op communicatie, leervermogen en interactie binnen de top van organisaties. Hij onderscheidt verschillende vormen van leren, zoals single-loop learning (probleemoplossend leren), double-loop learning (uitdagen van onderliggende aannames en waarden) en deutero-learning (leren hoe te leren). Senge bouwt voort op deze concepten in zijn werk en beschrijft 5 kenmerken van een lerende organisatie, die ik hieronder kort zal toelichten.

Persoonlijk meesterschap omvat het voortdurende streven naar verbetering en groei op zowel persoonlijk als professioneel niveau. **Mentale modellen** zijn diepgewortelde overtuigingen, percepties en generalisaties die ons denken en handelen sturen. Een **gedeelde visie** is het derde element binnen de disciplines van lerende organisaties. Het omvat het vermogen om een gemeenschappelijk begrip te ontwikkelen van waar de organisatie naartoe wil en waarom dit doel belangrijk is. **Teamleren** is volgens Senge (2006) het vierde aspect van een lerende organisatie en omvat het vermogen van teams om gezamenlijk te leren, te groeien en te presteren. En tenslotte is **systeemdenken** is volgens Senge (2006) het vijfde concept binnen een lerende organisatie en omvat het vermogen om complexe systemen te begrijpen en te beïnvloeden.

Senge (2006) introduceert het concept van de "lerende organisatie" als een antwoord op de veelvoorkomende "leerstoornissen" binnen organisaties, die hun vermogen om te leren beperken. In een lerende organisatie staat volgens Senge het oplossen van problemen centraal en wordt iedereen aangemoedigd om bij te dragen aan het leerproces. Daft (1995) benadrukt dat een lerende organisatie geen vastomlijnd model heeft en moeilijk te definiëren is. Het draait om een nieuwe kijk op organisaties en de rol van werknemers, waarbij geen standaardblauwdruk bestaat. Huber (1991), Nonaka (1991) en Garvin (1993) onderstrepen het belang van informatie en kennis in een lerende organisatie. Huber beschouwt informatie en kennis als waardevolle bedrijfsmiddelen, terwijl Nonaka de nadruk legt op het creëren van nieuwe kennis en Garvin zich richt op het delen van kennis binnen de organisatie. Kennis vormt een cruciale factor in lerende organisaties, waarbij het vermogen van de organisatie om te leren wordt gekenmerkt door voortdurende ontwikkeling en gebruik van nieuwe kennis in producten en diensten. Organisaties worden uitgedaagd om tijdig de benodigde kennis, vaardigheden en attitudes te ontwikkelen om effectief te kunnen reageren op een steeds veranderende omgeving.

Marsick en Watkins (1996) beschrijven nog zes kenmerken van een lerende organisatie. Deze omvatten onder andere het creëren van mogelijkheden voor continu leren en groei, het stimuleren van onderzoek en dialoog, en het aanmoedigen van teamleren en samenwerking. Daarnaast wordt het

belang benadrukt van het creëren van een gezamenlijke visie, het verbinden van de organisatie met de omgeving, en het verschaffen van leiderschap voor leren voor leren. Het onderzoek van Marsick en Watkins heeft veel invloed op de beelden in het onderwijs van een lerende organisatie. Kools (2020) gaat in zijn onderzoek uit van het model van Watkins en Marsick voor lerende organisaties als theoretisch kader voor de ontwikkeling van ons school-als-lerende-organisatiemodel. Niettemin zag hij ruimte voor verbetering van dit model om de relevantie ervan voor moderne schoolorganisaties te vergroten. Het model dat Kools (2020) ontwikkeld heeft, zal als leidraad gevolgd worden in dit onderzoek.

Nu de definitie en kenmerken van een lerende organisatie duidelijk zijn uiteengezet, is het van belang om te onderzoeken hoe deze principes specifiek van toepassing zijn op scholen. In de volgende paragraaf richten we ons op de school als lerende organisatie en de factoren die bijdragen aan het ontwikkelen van een lerende cultuur binnen de schoolcontext.

2.2 De school als lerende organisatie

In deze paragraaf wordt de definitie van een school als lerende organisatie onderzocht en wordende kenmerken beschreven van de school als lerende organisatie. Verder worden de implicaties voor het onderzoek besproken.

2.2.1 Definitie

Hoewel de literatuur over de lerende organisatie in scholen sinds de jaren 1990 gestaag groeit, is deze nog steeds relatief beperkt in vergelijking met de literatuur over lerende organisaties in de private sector. Net als in andere sectoren bestaat er ook hier onduidelijkheid over het concept. Een deel van het probleem ligt in het feit dat hoewel veel wetenschappers het concept centraal hebben gesteld in hun academische discussies, waarbij ze vaak een of meer van de belangrijkste elementen of kenmerken bespreken, velen er niet in zijn geslaagd om duidelijk een definitie van het concept te formuleren. Dit blijkt ook uit het uitgebreide literatuuronderzoek van Kools (2020) naar relevante publicaties over de school als lerende organisaties, waarbij negen prominente zoekmachines en databases werden onderzocht. Van de 25 meest gevonden publicaties over de 'school als lerende organisatie' en/of 'lerende school' - de gebruikte zoektermen - bieden meerdere geen definitie. Deze wetenschappers laten de lezer dus min of meer raden naar hun theoretische interpretaties van het concept van de lerende organisatie.

Er zijn echter wetenschappers die hebben geprobeerd het concept te definiëren. Dit omvat Senge e.a. (2012), die de lerende organisatie beschrijven als een organisatie die wordt

"heruitgevonden, vitaal wordt gemaakt en duurzaam wordt vernieuwd, niet op commando, per fiat, via regelgeving vernieuwd, maar doordat scholen een *op leren gerichte attitude* aannemen. Dit betekent dat iedereen in het systeem zijn ambities kan waarmaken, werkt aan zijn houding en samen met anderen zijn capaciteiten ontwikkelt. In een lerende school erkennen mensen die van oudsher wantrouwig tegenover elkaar staan dat ze hetzelfde belang hebben bij de toekomst van het schoolsysteem en dat ze van elkaar kunnen leren" (p. 5).

Senge suggereert, zoals ook eerder omschreven over lerende organisaties in het algemeen, dat het beoefenen van de vijf disciplines van persoonlijke meesterschap, mentaal model, gedeelde visie, teamleren en systeemdenken, scholen in staat kan stellen om de uitdagingen van onderwijsvernieuwingen aan te gaan en hun prestaties te verbeteren. Systemisch denken is de conceptuele hoeksteen van deze benadering die de andere disciplines integreert en zich richt op een samenhangend geheel van theorie en praktijk (Senge 2006). Het werk van Senge ligt ten grondslag aan

vele onderzoeken en concepten van scholen als lerende organisaties aan de hand van de vijf disciplines-schaal (Kools 2020). Hij concludeert echter dat er geen consensus ontstaan is over hoe de vijf disciplines het best geoperationaliseerd kunnen worden.

Als we letten op de kenmerken van een lerende organisatie is de definitie van DuFour (1997) bruikbaar. Hij beschouwt een school als lerende organisatie als deze school aanzienlijke aandacht besteedt aan het vormgeven van het human resource managementbeleid en -procedures binnen de schoolorganisatie om peer learning en samenwerking tussen collega's te bevorderen. Volgens DuFour is een lerende school een school waarin:

"er aandacht wordt besteed aan de oriëntatie van nieuwe faculteitsleden; elke leraar wordt toegewezen aan een curriculair of interdisciplinair team; leraren worden geobserveerd en krijgen feedback van collega's over instructie; alle leraren worden verwacht deel te nemen aan een studiegroep over een onderwerp dat hen interesseert; actieonderzoek wordt op doorlopende basis gebruikt als een demonstratie van zijn toewijding aan continue verbetering; alle leraren zouden op verschillende momenten in hun carrière worden gevraagd om deel te nemen aan taskforces voor schoolverbetering; personeelsleden delen hun inzichten en bevindingen over onderwijs en leren met hun collega's; en er is een samenwerkingsstructuur met voldoende tijd voor samenwerking" (p. 83-85).

DuFour benadrukt verder het belang van leiderschap om een lerende school te creëren. Deze opvatting wordt gedeeld door verschillende andere onderzoekers (Brandt, 2003; Coppieter, 2005). Om een lerende school te creëren benadrukken verschillende geleerden ook sterk de noodzaak van het vaststellen van een gedeelde visie van de (school als) lerende organisatie zoals voorgesteld door Watkins en Marsick (1996).

Verder wordt er in de literatuur over de lerende organisatie in scholen veel geschreven over organisatorisch leren (Kools 2020). Coppieter (2005) noemt bijvoorbeeld de noodzaak van effectieve en gebalanceerde feedbacksystemen, die hij beschouwt als de kern van de kennisbasis van een lerende organisatie.

Nu de definitie van een school als lerende organisatie is vastgesteld, is het essentieel om de specifieke kenmerken te bespreken die deze definitie tot leven brengen. In de volgende paragraaf worden de belangrijkste kenmerken van een school als lerende organisatie gedetailleerd beschreven.

2.2.2 Kenmerken

Ondanks de vele verschillen die Kools (2020) in zijn studie beschrijft ontdekt hij ook een aantal gemeenschappelijke kenmerken van de lerende organisatie.

Ten eerste lijken wetenschappers het erover eens te zijn dat de lerende organisatie noodzakelijk is om mee te komen in de snel veranderende externe omgeving. Impliciet of expliciet betogen ze allen dat het concept geschikt is voor elke schoolorganisatie, ongeacht de context waarin de school opereert. Verder wordt in de meeste onderzoeken een gemeenschappelijke visie als een van de belangrijke kenmerken genoemd om een gevoel van eigenaarschap en betrokkenheid te bevorderen.

Vervolgens benadrukt de literatuur over de lerende organisatie in scholen sterk het belang van individueel, groeps- en organisatorisch leren, met onderzoek, probleemoplossing en experiment als belangrijke drijfveren voor verandering en innovatie in het onderwijs.

Ten vierde benadrukt veel van de literatuur over de lerende organisatie in scholen het belang van leiderschap voor leren. En tenslotte hebben verschillende wetenschappers deze aspecten samengebracht in holistische modellen van de lerende organisatie in scholen. Kools (2020) suggereert

dat dergelijke geïntegreerde modellen het grootste potentieel hebben om de lerende organisatie in scholen te bevorderen vanwege de duidelijkheid en werkzame richtlijnen die ze bieden aan degenen die overwegen hun scholen te ontwikkelen tot lerende organisaties.

Nu de belangrijkste kenmerken van een school als lerende organisatie zijn beschreven, is het belangrijk om te begrijpen wat de implicaties hiervan zijn voor het huidige onderzoek. In de volgende paragraaf bespreken we de implicaties van deze kenmerken voor het opzetten en uitvoeren van ons onderzoek.

2.2.3 Toepassing van de theorie op het onderzoek

Na uitvoerig onderzoek presenteert Kools (2020) een conceptueel model voor een school als lerende organisatie (figuur 1). Dit model is passend voor het onderzoek naar de mate waarin de locaties/scholen van Proloog aan de kenmerken van een lerende organisatie voldoen.

Kools (2020) geeft aan dat geïntegreerde modellen van lerende organisaties het grootste potentieel hebben om de ontwikkeling van lerende organisaties in scholen in beeld te brengen vanwege hun duidelijkheid en werkzame richtlijnen. Door dit model te gebruiken, kan het onderzoek zich richten op specifieke kenmerken en kenmerken van lerende organisaties die relevant zijn voor de context van Proloog. Het biedt een gestructureerd kader voor het analyseren van de huidige status van lerend organisatiegedrag binnen de organisatie en identificeert duidelijke richtlijnen voor verdere ontwikkeling. Dit stelt mij in staat om gerichtere aanbevelingen te doen voor verbetering en interventies voor de bevordering van een lerende organisatiecultuur binnen de locaties/scholen van Proloog. Door gebruik van dit model kunnen we een dieper inzicht krijgen in de specifieke gebieden die aandacht behoeven en effectieve strategieën identificeren om de transformatie naar een lerende organisatie te ondersteunen.

Met de implicaties voor onderzoek in gedachten, is het ook relevant om de rol van Proloog als netwerkorganisatie verder te verkennen. Zoals eerder vermeld, fungeert Proloog als een netwerkorganisatie waarin samenwerking en kennisdeling cruciaal zijn. In de volgende paragraaf richten we ons op de concepten en dynamieken van netwerkorganisaties en hoe deze bijdragen aan het leervermogen en de kennisdeling binnen Proloog.

2.3 Proloog als een netwerkorganisatie

In deze paragraaf wordt ingegaan op Proloog als netwerkorganisatie. De definitie van een netwerkorganisatie wordt besproken en de rol die een netwerkorganisatie kan spelen in het ontwikkelen van een lerende organisatie wordt belicht.

Om een beter inzicht te krijgen in hoe Proloog functioneert als een netwerkorganisatie, is het belangrijk om eerst de definitie en kenmerken van een netwerkorganisatie te bespreken. Dit biedt een basis voor het begrijpen van de rol die een netwerkorganisatie kan spelen in het ontwikkelen van lerende organisaties.

2.3.1 Definitie

Een stichting als Proloog met meerdere scholen wordt over het algemeen beschouwd als een netwerkorganisatie, vooral als de scholen onderling samenwerken en onderlinge afhankelijkheid vertonen (Blomgren & O'Leary, 2014)). In een netwerkorganisatie werken verschillende entiteiten samen om gemeenschappelijke doelen te bereiken, waarbij ze vaak een zekere mate van autonomie behouden (Gulati & Gargiulo, 1998). In het geval van een stichting met meerdere scholen fungeren de afzonderlijke scholen als deelentiteiten van het netwerk, waarbij ze gezamenlijk optreden onder een overkoepelende entiteit, de stichting (Powell et al., 2005). De stichting kan beleid ontwikkelen,

middelen toewijzen en ondersteuning bieden aan de individuele scholen, terwijl de scholen zelfstandig kunnen opereren binnen hun lokale context (Van de Ven et al., 2008).

Proloog vormt verder een netwerkorganisatie (Provan & Kenis, 2008). Dat betekent in de praktijk dat de verschillende scholen of locaties binnen de stichting samenwerken op administratief gebied, zoals bij financiën, personeelsbeheer en operationele processen.

Nu we de definitie van een netwerkorganisatie hebben besproken, is het van belang om te verkennen hoe een netwerkorganisatie zoals Proloog kan bijdragen aan het ontwikkelen van lerende organisaties. In de volgende paragraaf richten we ons op de specifieke rol die een netwerkorganisatie speelt bij het bevorderen van lerend vermogen en kennisdeling binnen haar locaties.

2.3.2 Rol van een netwerkorganisatie bij het ontwikkelen van de locaties tot lerende organisaties

Als een Netwerkorganisatie kan Proloog een rol spelen in de ontwikkeling van de locaties naar lerende organisaties door middelen, ondersteuning en expertise te bieden aan de individuele scholen binnen het netwerk. In de literatuur worden daarvoor de volgende voorbeelden geschetst.

Een Netwerkorganisatie kan beleid ontwikkelen dat gericht is op het bevorderen van een cultuur van leren en innovatie binnen de scholen (Bryson, Crosby, & Stone, 2006). Dit beleid kan richtlijnen bevatten voor professionele ontwikkeling, samenwerking tussen scholen en het stimuleren van een onderzoekende houding bij het personeel. Ook kan een Netwerkorganisatie middelen toewijzen aan de individuele scholen om professionele ontwikkeling, trainingsprogramma's en andere initiatieven ter ondersteuning van lerend organisatiegedrag te financieren (Dijkstra & Kuhlmann, 2019).

Verder kan een Netwerkorganisatie ondersteuning bieden aan schooldirecteuren en personeel door middel van coaching, mentoring en adviesdiensten (Senge, 2006) en het organiseren van netwerkbijeenkomsten, conferenties en samenwerkingsinitiatieven zodat ervaringen, best practices en leermiddelen gedeeld kunnen worden (DeWit, 2020).

Tenslotte kan een Netwerkorganisatie als Proloog mechanismen opzetten om de voortgang van de scholen in de richting van lerende organisaties te monitoren en te evalueren (Argyris, 1998). Dit kan helpen bij het identificeren van succesfactoren en het aanpassen van strategieën indien nodig.

Na het verkennen van de rol die een netwerkorganisatie kan spelen bij het ontwikkelen van lerende organisaties, is het essentieel om de implicaties hiervan voor ons onderzoek te begrijpen. Deze worden in de volgende paragraaf besproken.

2.3.3 Toepassing op het onderzoek

De vaststelling dat Proloog een rol kan spelen in de ontwikkeling van de locaties naar lerende organisaties heeft implicaties voor het onderzoek. Ten eerste kan het onderzoek zich richten op (perceptie van) de effectiviteit van de verschillende ondersteuningsmechanismen die door Proloog worden geboden, zoals beleidsontwikkeling, middelenallocatie, ondersteuning aan schooldirecteuren en personeel, en het organiseren van netwerk- en scholingsbijeenkomsten. Door middel van een vragenlijst kan worden geëvalueerd of deze ondersteuningsmechanismen bijdragen aan de ontwikkeling van lerende organisaties binnen de scholen van Proloog.

Bij dit onderzoek is er sprake van het in beeld brengen van de startsituatie. De mate waarin de locaties van Proloog lerende organisaties vormen wordt voor de eerste keer in beeld gebracht. Door het onderzoek na een tijd te herhalen zou de impact van de monitoring- en evaluatiemechanismen die vervolgens door Proloog worden ingezet duidelijker worden. Door de voortgang van de scholen in de

richting van lerende organisaties te monitoren en te evalueren, kan de organisatie inzicht krijgen in de effectiviteit van deze mechanismen en eventuele knelpunten identificeren die moeten worden aangepakt.

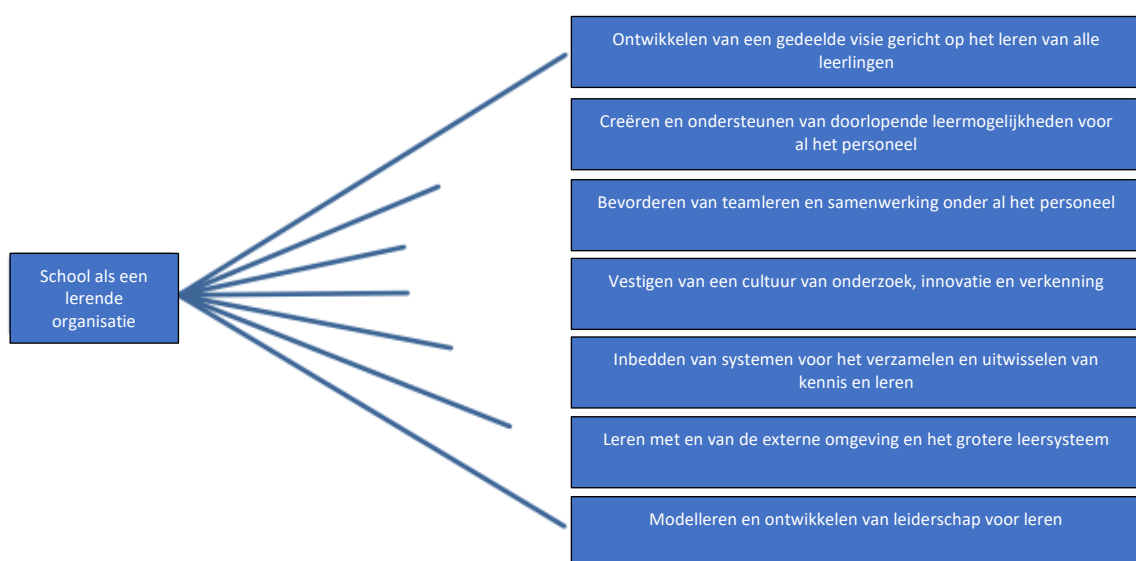
Nu de implicaties voor het onderzoek naar Proloog als lerende organisatie zijn besproken, is het tijd om een conceptueel model te introduceren dat de basis vormt voor het empirische deel van dit onderzoek. In de volgende paragraaf wordt het conceptuele model gepresenteerd en uitgewerkt.

2.4 Conceptueel model

In deze paragraaf wordt het conceptuele model weergegeven en uitgewerkt. Dit onderzoek zal gebruikmaken van het conceptuele model en de bijbehorende vragenlijst die ontwikkeld is door Kools (2020). Het model biedt een holistisch kader voor het begrijpen en bevorderen van lerende organisaties in scholen, waarbij verschillende essentiële aspecten van organisatorisch leren worden geïntegreerd.

Door het model te hanteren, kan een diepgaand inzicht worden verkregen in de kenmerken en processen die bijdragen aan het ontwikkelen van een lerende organisatiecultuur binnen Stichting Proloog. Bovendien is de vragenlijst ontworpen op basis van dit model, waardoor het mogelijk is om de relevante kenmerken en indicatoren van lerende organisaties te meten en te evalueren binnen de context van Proloog. Het gebruik van het model en de vragenlijst zal een gestructureerde aanpak bieden voor het verzamelen en analyseren van gegevens, waardoor het onderzoek een solide basis heeft om de doelstellingen te bereiken en zinvolle conclusies te trekken over de ontwikkeling van lerende organisaties binnen de organisatie.

Het model van Kools, zie figuur 1, onderscheidt zich van andere modellen door zijn holistische benadering. Terwijl sommige modellen zich richten op specifieke aspecten van lerende organisaties, zoals individueel leren of teamleren, integreert Kools' model meerdere kenmerken, waaronder gedeelde visie, continu professioneel leren, teamleren, cultuur van onderzoek en ontwikkeling, systemen voor het verzamelen en uitwisselen van kennis, en het leren met en van de externe omgeving en het grotere systeem. Deze integratie zorgt ervoor dat het model een breed en diepgaand begrip biedt van de factoren die bijdragen aan een lerende organisatie.



Figuur 1: Model school als een lerende organisatie (Kools 2020) vertaald naar het Nederlands

Andere modellen, zoals die van Senge (1990) en Fullan (2001), hebben belangrijke bijdragen geleverd aan het begrip van lerende organisaties, maar richten zich vaak op specifieke aspecten zoals systeemdenken of leiderschap. Hoewel deze modellen waardevolle inzichten bieden, kunnen ze beperkt zijn in hun reikwijdte en toepassing. Het model van Kools, daarentegen, biedt een meer omvattend kader dat beter in staat is om de complexiteit en interconnectiviteit van de verschillende factoren die bijdragen aan een lerende organisatie te adresseren.

Verder zal de vragenlijst in aangepaste vorm ook ingezet worden om te bepalen welke activiteiten Proloog kan ontwikkelen als een netwerk administratieve organisatie om de ontwikkeling van de locaties als lerende organisaties te ondersteunen. Hierdoor wordt niet alleen de huidige stand van zaken binnen de organisatie geëvalueerd, maar worden ook concrete aanbevelingen gegenereerd voor toekomstige ontwikkeling en verbetering.

Door te kiezen voor het holistische model van Kools, kan dit onderzoek een meer volledige en geïntegreerde benadering bieden voor het evalueren en bevorderen van lerende organisaties binnen Stichting Proloog, wat uiteindelijk leidt tot meer gerichte en effectieve interventies en verbeteringen. Met de introductie van het conceptuele model hebben we een overzicht van de belangrijkste elementen die bijdragen aan een lerende organisatie. In de volgende paragrafen zullen we deze elementen gedetailleerd bespreken, te beginnen met een gedeelde visie.

2.4.1 Een gedeelde visie

Veel onderzoekers erkennen het belang van een gedeelde visie om een lerende organisatie, inclusief scholen, vorm te geven en richting te geven (Senge e.a., 2012; Silins, Mulford en Zarins, 2002). Een gedeelde visie wordt beschouwd als een mentaal beeld van hoe de organisatie er in de toekomst uit zou moeten zien. Het beantwoordt de vraag 'wat maakt een succesvolle school'. Een essentieel aspect van deze visie is een 'moreel doel' dat alle leden van de gemeenschap aanspreekt en verbindt. Het doel moet zich richten op het algemeen welzijn en de prestaties van alle leerlingen op hoog niveau.

Hoewel er overeenstemming bestaat over het belang van een gedeelde visie, verschillen wetenschappers van mening over wat deze visie precies moet omvatten. Velen benadrukken het belang van het opnemen van een 'moreel doel' (Fullan, 2014) dat gericht is op het verbeteren van de leerresultaten van alle studenten (Chapman e.a., 2016). Een dergelijke visie moet inspirerend en motiverend zijn en gericht zijn op een breed scala aan leerresultaten, zowel op cognitief als sociaal-emotioneel gebied.

Het ontwikkelen van een gedeelde visie is een iteratief proces dat betrokkenheid van alle stakeholders vereist, inclusief docenten, studenten, ouders, en externe partners zoals de gemeenschap en bedrijven. Een inclusief proces om eigendom te creëren is essentieel voor het succes van de visie (Fullan, 2014). Dit omvat reflectie, gesprekken en betrokkenheid van alle belanghebbenden. Deze dialoog moet niet beperkt blijven tot degenen binnen de fysieke grenzen van de school, maar moet ook externe belanghebbenden omvatten die een gemeenschappelijk belang hebben bij het bevorderen van het onderwijs en het succes van de leerlingen (Watkins en Marsick, 1996).

Na het bespreken van de gedeelde visie als element van een lerende organisatie, richten we ons nu op een ander aspect: professioneel leren.

2.4.2 Professioneel leren

Alle medewerkers zijn betrokken bij voortdurend professioneel leren, wat essentieel is in een snel veranderende wereld waarin scholen en hun personeel moeten kunnen omgaan met groeiende externe druk (Silins, Zarins, & Mulford, 2002). Professioneel leren moet gericht zijn op leerlingen en

schooldoelen, en steeds meer wordt de nadruk gelegd op het gebruik van de problemen waarmee leerlingen worden geconfronteerd als uitgangspunt voor professioneel leren (Darling-Hammond e.a., 2023).

Nieuw personeel ontvangt introductie- en mentorondersteuning, maar dit zou ook gedurende de loopbaan moeten worden voortgezet om de professionele ontwikkeling te bevorderen (Kessels, 2010). Professioneel leren moet gebaseerd zijn op regelmatige beoordeling en feedback, en een cultuur van vertrouwen en ondersteuning van leren is hierbij cruciaal (Hattie, 2009).

Beoordeling en feedback moeten worden geïntegreerd in de dagelijkse praktijk, waarbij andere benaderingen zoals klasobservatie door collega's of mentorschap wellicht effectiever zijn dan traditionele beoordelingen (Darling-Hammond, e.a., 2023). Professioneel leren daagt het denken uit en bevordert reflectie, wat nodig is om verandering en innovatie te brengen en te verankeren (Timperley e.a., 2007). Het is van cruciaal belang dat scholen voldoende tijd, middelen en ondersteuning bieden voor professioneel leren, aangezien een cultuur die professioneel leren bevordert en ondersteunt een voorwaarde is voor effectief leren op organisatieniveau (Bowen, Rose, & Ware, 2006; Watkins & Marsick, 1996).

Nu we de rol van professioneel leren binnen een lerende organisatie hebben belicht, gaan we verder met het volgende element: teamleren en samenwerken.

2.4.3 Teamleren en samenwerken

Samenwerken en collectief leren, zowel persoonlijk als via ICT, verbeteren leerervaringen en resultaten voor zowel leerlingen als personeel. Neurologisch onderzoek bevestigt dat leren plaatsvindt door sociale interactie (Dumont, e.a., 2013), wat aansluit bij het idee van kennis als sociaal geconstrueerd. Een lerende organisatie stimuleert daarom samenwerking en collectief leren onder het personeel, wat zich uit in gezamenlijke reflectie en het delen van kennis en expertise.

Deze aanpak versterkt professionele groei en kan leiden tot de vorming van professionele leergemeenschappen, waar de focus ligt op het leren van studenten en waar leden gezamenlijk verantwoordelijk zijn voor de resultaten (Schechter, 2008). Vertrouwen en respect vormen de kernwaarden van dergelijke leergemeenschappen, en het creëren van een cultuur van vertrouwen en respect bevordert samenwerking en teamleren (Higgins, Ishimaru, Holcombe, & Fowler, 2012).

Organisaties die zich richten op samenwerkend werken en collectief leren, investeren tijd en middelen in deze processen, waardoor een omgeving ontstaat waarin leren en samenwerken natuurlijk gedijen.

Na het bespreken van teamleren en samenwerken, richten we ons nu op de cultuur van onderzoek en ontwikkeling als een kenmerk van een lerende organisatie.

2.4.4 Cultuur van onderzoek en ontwikkeling

In een school die een lerende organisatie nastreeft, staat onderzoek, verkenning en innovatie centraal. Het personeel gebruikt verschillende vormen van onderzoek om hun praktijk te onderzoeken en uit te breiden (Silins en Mulford, 2004). Dit omvat kritische reflectie en actie over hun vakgebied en dagelijkse werkzaamheden, met als doel voortdurende zelfverbetering en de verbetering van het leerproces van de leerlingen. Binnen deze cultuur van onderzoek en verbetering zijn leerlingen actief betrokken bij onderzoek. Niet beperkt tot het personeel, strekt onderzoek zich uit tot het onderwijs en leren van leerlingen. Hierdoor worden leerlingen aangemoedigd hun eigen leerproces mede vorm te geven.

Onderzoek wordt niet alleen gebruikt om de praktijk van het personeel en het leren van studenten te verbeteren, maar ook om een routine van leren, verandering en innovatie te vestigen en te handhaven

(Senge e.a., 2012). Dit proces is iteratief en dynamisch, waarbij voortdurende reflectie, actie en feedback de koers bepalen (Earl & Timperley, 2015).

Verder is er in een lerende organisatie een open houding tegenover nieuwe benaderingen en een bereidheid om te experimenteren en innoveren in de praktijk. Medewerkers zijn niet bang om dingen anders aan te pakken en staan open voor het verkennen van nieuwe mogelijkheden. Het vermogen om te experimenteren en te innoveren wordt gezien als cruciaal voor het aanpakken van de complexe uitdagingen van het onderwijs (Heifetz & Linsky, 2002). Binnen deze cultuur worden problemen en fouten niet gezien als struikelblokken, maar eerder als leerkansen. Medewerkers worden aangemoedigd om te leren van hun fouten en mislukkingen, en om deze ervaringen te gebruiken als springplank voor verdere verbetering.

Ten slotte wordt in een lerende organisatie initiatief en risico's nemen ondersteund en erkend (Senge e.a., 2012; Paletta, 2011). Medewerkers worden aangemoedigd om nieuwe ideeën te verkennen en te implementeren, en zij worden gewaardeerd voor hun bijdragen aan de voortdurende verbetering van de organisatie.

Na het verkennen van de cultuur van onderzoek en ontwikkeling, kijken we vervolgens naar hoe een lerende organisatie het cyclische proces van kennisuitwisseling en leren borgt.

2.4.5 Borgen van het cyclische proces van uitwisselen van kennis en leren

Lerende organisaties ontwikkelen processen, strategieën en structuren om effectief te leren en te reageren in onzekere en dynamische omgevingen. Ze institutionaliseren leermethoden om bestaande kennis te herzien (Schechter, 2008).

Daarnaast leggen lerende organisaties de nadruk op kennisuitwisseling en collectieve identiteit als drijvende krachten voor positieve verandering, waarbij ze systemen creëren om de voortgang van prestaties te meten. Het effectieve gebruik van gegevens door onderwijzers, schoolleiders en ondersteunend personeel is cruciaal voor schoolverbeteringsprocessen, zoals benadrukt door Hargreaves & Fullan (2012). Verder worden structuren voor regelmatige dialoog en kennisuitwisseling geïmplementeerd, met technologie die een belangrijke rol speelt in het mogelijk maken van deze processen.

Evaluatie, gebaseerd op zelfbeoordeling en gebruik van externe gegevens, wordt als essentieel beschouwd voor het delen van goede en slechte praktijkvoorbeelden en voor het gebruik van onderzoeksgegevens om de dagelijkse praktijk te verbeteren. Het vermogen van het personeel om gegevens te analyseren en te gebruiken voor feedback wordt ook benadrukt, evenals de noodzaak van een evidence-geïnformeerd schoolontwikkelingsplan en regelmatige evaluatie van actietheorieën. De onderzoeken moeten dynamisch en flexibel zijn, aangepast aan de context en actieve deelname van alle belanghebbenden omvatten (Earl & Timperley 2015).

Na het bespreken van het belang van het borgen van kennisuitwisseling en leren, wenden we ons nu tot de rol van externe partners in een lerende organisatie.

2.4.6 Externe partners

De school fungeert als een open systeem dat bereid is samen te werken met externe partijen. Dit betekent dat scholen gevoelig zijn voor hun externe omgeving, zoals sociale, politieke en economische omstandigheden (Brandt, 2003). Scholen die zich richten op organisatorisch leren, moedigen personeel aan om samen te leren en deze kennis toe te passen in reactie op sociale behoeften (Silins, Zarins, & Mulford, 2002). Scholen scannen hun externe omgeving om snel te reageren op uitdagingen en kansen.

Dit omvat het continu verbreden van informatie, beleid, theorie en praktijk die van invloed zijn op de ontwikkeling van de school (Silins, Zarins, & Mulford, 2002).

Personeel leert en werkt samen met collega's op andere scholen via netwerken of school-tot-school samenwerkingsverbanden (Paletta, 2011). Deze samenwerkingen vullen het op school gebaseerde leren aan.

Scholen betrekken ouders/voogden en de gemeenschap als partners in het onderwijsproces en de organisatie van de school (Bowen, Rose, & Ware, 2006). Dit draagt volgens Castro, et al. (2015) bij aan betere educatieve resultaten voor leerlingen.

Nadat we het belang van externe partners hebben besproken, is het tenslotte van belang om ook de rol van leiderschap binnen een lerende organisatie te belichten.

2.4.7 Leiderschap

Schoolleiders zorgen ervoor dat de acties van de organisatie consistent zijn met haar visie, doelen en waarden (Fullan, 2014; Watkins & Marsick, 2021; DeWit, 2020). Leiderschap is cruciaal om de richting te bepalen, waarbij leren centraal staat en blijft (Fullan, 2014; DeWit, 2020). In lerende organisaties is onderwijsleiderschap een continu proces van leren, waarbij schoolleiders zelf hoogwaardige kenniswerkers zijn. Leiders stimuleren een cultuur van gedeelde verantwoordelijkheid en moedigen actieve deelname aan besluitvorming aan (DeWit, 2020). Ze creëren de juiste omgeving voor professionele dialoog, samenwerking en kennisuitwisseling.

Daarnaast spelen ze een rol als veranderaars en zorgen ze voor een routine van leren, verandering en innovatie in de school (MacBeath, 2020). Leiders bevorderen sterke samenwerking met andere scholen, ouders, de gemeenschap, hoger onderwijsinstellingen en andere partners (Fullan, 2014). Ze streven naar een geïntegreerde aanpak om te reageren op de leer- en andere behoeften van leerlingen (Epstein, 2002, DeWit, 2020).

Nu we alle belangrijke elementen van een lerende organisatie hebben besproken, kunnen we de eerste deelvraag beantwoorden door deze theoretische inzichten toe te passen op de context van Proloog.

2.5 Conclusie

Om de eerste deelvraag "Wat zijn de kenmerken van een school als lerende organisatie?" te beantwoorden, wordt in deze paragraaf een samenvatting gegeven van de belangrijkste elementen uit de literatuur. We zullen de theoretische inzichten die eerder zijn besproken, toepassen op de context van scholen om een duidelijk beeld te krijgen van de kenmerken die een school tot een lerende organisatie maken.

DEFINITIE EN KENMERKEN VAN EEN LERENDE ORGANISATIE

De term 'lerende organisatie' verwijst naar een organisatie die het leren van al haar leden faciliteert en zichzelf continu transformeert (Pedler et al., 1991). Senge (2006) beschrijft vijf disciplines die essentieel zijn voor het creëren van een lerende organisatie:

1. **Persoonlijk meesterschap:** Het streven naar voortdurende persoonlijke en professionele groei.
2. **Mentale modellen:** Het bewust maken en bijstellen van diepgewortelde overtuigingen en aannames.
3. **Gedeelde visie:** Het ontwikkelen van een gemeenschappelijk beeld van de toekomst dat de organisatie inspireert en motiveert.
4. **Teamleren:** Het vermogen van teams om gezamenlijk te leren en te groeien.

5. **Systeemdenken:** Het begrijpen van de onderlinge samenhang binnen de organisatie en haar omgeving.

Nu we de definitie en algemene kenmerken van een lerende organisatie hebben samengevat, richten we ons op de specifieke kenmerken die een school tot een lerende organisatie maken.

KENMERKEN VAN EEN SCHOOL ALS LERENDE ORGANISATIE

De toepassing van het concept van lerende organisaties op scholen benadrukt vergelijkbare kenmerken. Senge et al. (2012) stellen dat scholen door het beoefenen van de vijf disciplines beter kunnen omgaan met onderwijsvernieuwingen en prestaties kunnen verbeteren. DuFour (1997) voegt daaraan toe dat een school als lerende organisatie peer learning en samenwerking onder leraren bevordert door middel van oriëntatieprogramma's, collegiale observaties en feedback, en het stimuleren van actieonderzoek en samenwerking.

Kools (2020) identificeert vijf gemeenschappelijke kenmerken van lerende scholen:

1. **Noodzaak om mee te komen in een veranderende omgeving:** Scholen moeten zich continu aanpassen aan externe veranderingen.
2. **Gemeenschappelijke visie:** Een gedeelde visie bevordert eigenaarschap en betrokkenheid.
3. **Individueel, groeps- en organisatorisch leren:** Gericht op onderzoek, probleemoplossing en innovatie.
4. **Leiderschap voor leren:** Essentieel voor het bevorderen van een lerende cultuur.
5. **Holistische modellen:** Deze bieden een geïntegreerde benadering voor het bevorderen van lerende organisaties in scholen.

Na het samenvatten van de specifieke kenmerken van een school als lerende organisatie, bespreken we de implicaties hiervan voor ons onderzoek.

TOEPASSING VAN HET MODEL VOOR PROLOOG

Het model van Kools (2020) biedt een gestructureerd kader voor het analyseren van lerende organisatiegedrag binnen Proloog. Dit model helpt bij het identificeren van de huidige status en biedt duidelijke richtlijnen voor verdere ontwikkeling. Door dit model te gebruiken, kan het onderzoek zich richten op de specifieke kenmerken en kenmerken van lerende organisaties die relevant zijn voor Proloog, waardoor gerichte aanbevelingen gedaan kunnen worden voor verbetering en interventies.

Door deze kenmerken te onderzoeken en te vergelijken met de huidige praktijken binnen Proloog, kunnen gerichte aanbevelingen worden gedaan om de ontwikkeling van een lerende organisatiecultuur binnen de scholen van Proloog te bevorderen.

Met de implicaties voor het onderzoek in gedachten, kunnen we nu een antwoord formuleren op de eerste deelvraag en samenvatten wat de belangrijkste kenmerken van een school als lerende organisatie zijn.

ANTWOORD OP DE DEELVRAAG

Op basis van de besproken literatuur en de kenmerken van een lerende organisatie zoals beschreven door Senge (2006), DuFour (1997) en Kools (2020), kunnen we concluderen dat een school als lerende organisatie een gedeelde visie heeft die gericht is op het leren van alle leerlingen. Daarnaast creëert en ondersteunt zo'n school voortdurende leergelegenheden voor alle medewerkers, bevordert teamleren en samenwerking, vestigt een cultuur van onderzoek, innovatie en exploratie, embedt

systemen voor het verzamelen en uitwisselen van kennis en leren, leert met en van de externe omgeving en het grotere leersysteem, en modelleert en laat lerend leiderschap groeien.

Wij hebben ervoor gekozen om het model van Kools (2020) te gebruiken als basis voor dit onderzoek omdat het een holistische benadering biedt die verschillende essentiële aspecten van lerende organisaties integreert. Kools' model onderscheidt zich doordat het niet alleen individuele kenmerken beschrijft, maar ook de onderlinge samenhang tussen deze kenmerken benadrukt. Dit maakt het model bijzonder geschikt voor het analyseren van complexe organisaties zoals Proloog.

Kools (2020) stelt dat zijn model alle belangrijke kenmerken van een lerende organisatie omvat. Voor dit onderzoek is het van belang te verifiëren of deze kenmerken ook daadwerkelijk aanwezig zijn binnen de context van Proloog. Dit model is gekozen omdat het een uitgebreide en geïntegreerde aanpak biedt om lerende organisaties te begrijpen, relevante en toepasbare richtlijnen biedt voor de onderwijscontext, en helpt bij het identificeren van sterke en zwakte punten binnen de organisatie.

Met dit model kunnen we systematisch onderzoeken welke kenmerken aanwezig zijn bij de verschillende locaties van Proloog en welke verdere ontwikkeling behoeven. Het biedt een solide basis om de eerste deelvraag te beantwoorden en de huidige staat van Proloog als lerende organisatie in kaart te brengen. Deze keuze voor het model van Kools (2020) is gemaakt omdat het de beste tools en richtlijnen biedt om de onderzoeksvraag te beantwoorden en inzicht te krijgen in de mate waarin Proloog als een lerende organisatie functioneert.

Nu we de eerste deelvraag hebben beantwoord en de belangrijkste kenmerken van een school als lerende organisatie hebben vastgesteld, volgt een samenvatting van de belangrijkste punten uit dit hoofdstuk.

2.6 Samenvatting

Dit hoofdstuk biedt een overzicht van de belangrijkste theoretische concepten en modellen met betrekking tot lerende organisaties. We hebben de definitie van een lerende organisatie besproken en het conceptuele model van Kools (2020) geïntroduceerd, dat dient als basis voor dit onderzoek. Daarnaast hebben we verschillende kenmerken van lerende organisaties behandeld en hun relevantie voor het onderwijscontext belicht.

Met de samenvatting van de belangrijkste theoretische inzichten en kenmerken van een lerende organisatie, zijn we nu klaar om de methodologie van ons onderzoek te bespreken. In het volgende hoofdstuk wordt de opzet, de dataverzameling en de analysemethoden van dit onderzoek uiteengezet.

3. Methodologie

Dit hoofdstuk beschrijft de methodologie die is gebruikt om het onderzoek naar de lerende organisatie bij Stichting Proloog uit te voeren. De methodologie omvat een combinatie van literatuuronderzoek en een vragenlijst om de kenmerken van een lerende organisatie te identificeren en te evalueren binnen de organisatie. Om te beginnen wordt in de volgende paragraaf de onderzoekopzet uiteengezet, waarbij we de structuur en aanpak van het onderzoek toelichten.

3.1 Onderzoeksdesign

Om de vraagstelling van het onderzoek, beschreven in paragraaf 1.3 te beantwoorden wordt een onderzoeksdesign gebruikt, dat ik hieronder verder zal beschrijven.

Het onderzoek is geschikt om uitgevoerd te worden als een casestudie, zoals gedefinieerd door Yin (2018). Yin definieert een casestudie als een empirisch onderzoek dat een hedendaags fenomeen onderzoekt binnen zijn echte context, vooral wanneer de grenzen tussen het fenomeen en de context niet duidelijk zijn.

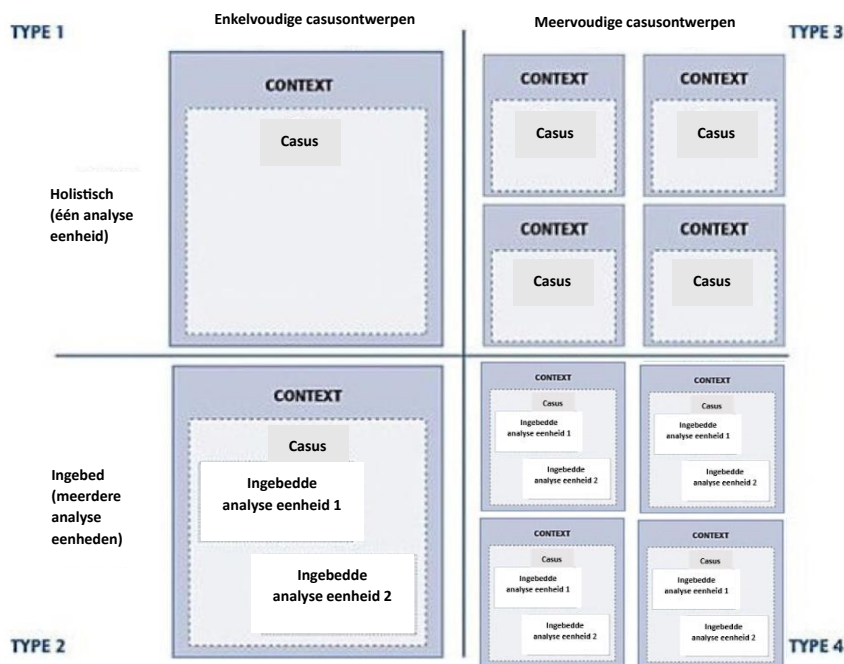
In dit onderzoek streven we ernaar om de kenmerken van een lerende organisatie binnen verschillende locaties/scholen van een netwerkorganisatie te onderzoeken. We willen begrijpen welke kenmerken van een lerende organisatie bij deze organisatie herkenbaar zijn. Gezien de complexiteit van het fenomeen dat we willen onderzoeken, met zijn nadruk op interacties binnen een netwerkorganisatie en de invloed van contextuele factoren, lijkt een casestudie benadering passend.

Het onderzoek met de onderzoeksvraag "In welke mate Proloog en zijn locaties voldoen aan de kenmerken van een lerende organisatie?", kan worden beschouwd als een verklarende casestudie.

Een verklarende casestudie richt zich op het begrijpen van de causale mechanismen of processen achter een bepaald fenomeen (Yin, 2018), in dit geval de mate waarin Proloog en zijn locaties voldoen aan de kenmerken van een lerende organisatie. Het doel is om te verklaren welke kenmerken aanwezig zijn en welke factoren daarbij een rol spelen. Om de onderzoeksvraag te beantwoorden kan er gebruik worden gemaakt van een vragenlijst. Een vragenlijst is volgens Yin (2018) goed in te zetten bij de vorm van de vraag (wie, wat waar, welke?), er geen invloed is op de manier waarop mensen zullen reageren en het expliciet gaat om een actuele situatie.

De 'case' die in deze studie onderzocht wordt kan als volgt beschreven worden: Stichting proloog als geheel, inclusief alle locaties. De focus van het onderzoek ligt op het begrijpen van de kenmerken van een lerende organisatie binnen Proloog én hoe deze zichtbaar zijn op de verschillende locaties van de organisatie.

Yin (2018) beschrijft twee soorten casesdesigns, die mogelijk voor dit onderzoek passend zijn. In figuur 2 zijn deze als type 2 en 3 weergegeven; embedded (multiple units of analysis) en multiple-case designs. Omdat voor Proloog geldt dat we kijken naar de gehele organisatie als lerende organisatie, waarbij op de locaties meer of minder kenmerken zichtbaar of aanwezig kunnen zijn, en daarnaast willen onderzoeken welke kenmerken vanuit de Netwerkorganisatie opgepakt kan worden, is type 3 het meest passende casesdesign. Voor het onderzoek betekent dat er één casus (Proloog als lerende organisatie) wordt onderzocht met behulp van data die wordt verzameld op de 23 locaties.



Figuur 2: Basic Types of Designs for Case Studies (Yin, 2014) vertaald naar het Nederlands

Na het bespreken van de onderzoeksopzet, richten we ons nu op de dataverzamelmethode die in dit onderzoek is toegepast. In de volgende paragraaf worden de specifieke methoden voor het verzamelen van data gedetailleerd beschreven.

3.2 Dataverzamelmethode

In deze paragraaf wordt de specifieke methode voor het verzamelen van data gedetailleerd beschreven. Het onderzoek maakt gebruik van een vragenlijst om de kenmerken van een lerende organisatie binnen Stichting Proloog te identificeren en te evalueren.

De vragenlijst is gebaseerd op de kenmerken die zijn geïdentificeerd in het literatuuronderzoek en is ontworpen om kwantitatieve gegevens te verzamelen over de perceptie van medewerkers met betrekking tot de aanwezigheid van deze kenmerken binnen de organisatie. De keuze voor de vragenlijst van Kools (2020) is gemaakt omdat deze vragenlijst een uitgebreide en holistische benadering biedt voor het meten van de kenmerken van een lerende organisatie. De vragenlijst van Kools is specifiek ontwikkeld om de verschillende dimensies van een lerende organisatie te evalueren en is goed onderbouwd door eerder onderzoek.

De vragenlijst richt zich op het evalueren van verschillende aspecten van een lerende organisatie, zoals de mate waarin medewerkers worden aangemoedigd om nieuwe ideeën en initiatieven voor te stellen, de beschikbaarheid van professionele ontwikkelingsmogelijkheden, en de mate waarin kennis en ervaringen worden gedeeld tussen medewerkers. De vragenlijst bestaat uit een reeks gesloten vragen, waarbij gebruik is gemaakt van een Likertschaal om de mate van overeenstemming of tevredenheid te meten.

De vragenlijst is digitaal verspreid onder de medewerkers van Proloog en de anonimiteit van de respondenten is gewaarborgd om eerlijke en betrouwbare antwoorden te verkrijgen. De verzamelde data wordt vervolgens geanalyseerd met behulp van statistische methoden om patronen en trends te identificeren die inzicht geven in de mate waarin Proloog voldoet aan de kenmerken van een lerende organisatie.

Door te kiezen voor de vragenlijst van Kools, kunnen we systematisch en betrouwbaar onderzoeken welke kenmerken aanwezig zijn bij de verschillende locaties van Proloog en welke verdere ontwikkeling behoeven. Deze methodologie biedt een gedegen basis voor het evalueren van de lerende organisatie bij Stichting Proloog en draagt bij aan de validiteit van het onderzoek.

Nu we de algemene dataverzamelmethode hebben beschreven en de keuze voor de vragenlijst van Kools hebben toegelicht, richten we ons in de volgende paragraaf op de selectie van respondenten die hebben deelgenomen aan dit onderzoek.

3.2.1 Selectie van respondenten

Voor het invullen van de vragenlijst zijn respondenten geselecteerd op basis van hun rol binnen Stichting Proloog. Van elke locatie is ervoor gekozen om de volgende drie respondenten te betrekken:

- Schoolleider
- Interne begeleider
- Leerkracht van de bovenbouw
- Leerkracht van de onderbouw

Op bestuursniveau zal de vragenlijst worden gericht aan de teamleiders van de verschillende afdelingen binnen Stichting Proloog.

Deze selectie zorgt voor een representatieve steekproef die verschillende perspectieven binnen de organisatie omvat, waardoor de data een representatief beeld geven van de percepties van de kenmerken van een lerende organisatie.

Na het beschrijven van de selectie van respondenten, gaan we nu in op de procedure voor het afnemen van de vragenlijst en de waarborgen voor anonimiteit en betrouwbaarheid van de verzamelde data.

3.2.2 Beschermen van welbevinden van respondenten

Het welzijn van de deelnemers staat centraal in dit onderzoeksproject. Voor aanvang van het onderzoek is goedkeuring verkregen van de ethische commissie van de Universiteit van Twente, met verzoeknummer 240709. Deze goedkeuring garandeert dat het onderzoek voldoet aan de ethische normen en richtlijnen, waaronder de bescherming van de privacy en de rechten van de deelnemers. Om mogelijke risico's te minimaliseren, worden verschillende maatregelen genomen:

1. Geïnformeerde toestemming
Deelnemers krijgen gedetailleerde informatie over het onderzoek, inclusief het doel, de procedures en mogelijke risico's. Ze krijgen de kans om vragen te stellen en vrijwillig toestemming te geven voordat ze deelnemen.
2. Vertrouwelijkheid, zonder te anonimiseren
De onderzoeksgegevens zullen niet geanonimiseerd worden voordat ze worden opgeslagen en geanalyseerd vanwege de rol van locatie in de studie. Met slechts vier personen per locatie die de vragenlijst invullen, brengt het anonimiseren uitdagingen met zich mee. In plaats daarvan worden strenge maatregelen genomen om de privacy en vertrouwelijkheid van de deelnemers te waarborgen. Dit omvat het veilig opslaan van de gegevens, het beperken van de toegang alleen tot geautoriseerde onderzoekers die bij de studie betrokken zijn, en ervoor zorgen dat er geen persoonlijk identificeerbare informatie wordt vrijgegeven in enige rapporten of publicaties die voortkomen uit het onderzoek. Bovendien heb ik de gegevens verwerkt en gepresenteerd op een manier die individuele identificatie voorkomt, waardoor de privacy van de deelnemers verder werd beschermd.
3. Monitoring en ondersteuning

Gedurende het onderzoeksproces worden deelnemers gevraagd om contact op te nemen met de onderzoeker in geval van nood of ongemak. Als dergelijke problemen zich voordoen, wordt passende ondersteuning geboden.

4. Flexibiliteit en respect

Deelnemers hebben te allen tijde de mogelijkheid om zich terug te trekken uit de studie zonder consequenties. Hun beslissingen worden gerespecteerd en er wordt geen druk uitgeoefend om deelname voort te zetten als ze ervoor kiezen zich terug te trekken.

5. Nabespreking

Na voltooiing van hun deelname krijgen deelnemers een nabespreking aangeboden om hun ervaring te bespreken en eventuele zorgen die ze tijdens de studie zijn tegengekomen aan te pakken.

Deelnemers aan dit onderzoek kunnen indirect profiteren van hun deelname door bij te dragen aan kennis op het gebied van de school als lerende organisatie en de mate waarin de eigen locatie aan de kenmerken van een lerende organisatie voldoet. Verder kan de informatie die zij bieden helpen bij het verbeteren van de organisatie in het toegroeien naar een lerende organisatie. Hoewel directe persoonlijke voordelen niet zijn gegarandeerd, kan de betrokkenheid leiden tot een beter begrip van het onderwerp, wat mogelijk toekomstige beslissingen of praktijken binnen hun organisatie of gemeenschap kan informeren. Bovendien kunnen deelnemers inzicht krijgen in het onderzoeksproces zelf, wat hun kritisch denkvermogen of begrip van onderzoeksmethoden kan verbeteren. Het is echter belangrijk op te merken dat eventuele mogelijke voordelen niet de primaire focus van het onderzoek zijn en deelnemers geen direct persoonlijk voordeel moeten verwachten van hun betrokkenheid.

Het ethisch gebruik van de verzamelde gegevens en de bescherming van de privacy van de respondenten zijn prioriteiten in dit onderzoek. Alle verzamelde gegevens worden vertrouwelijk behandeld en alleen gebruikt voor de doeleinden van dit onderzoek.

Nu we de maatregelen voor het beschermen van het welbevinden van de respondenten en de ethische goedkeuring hebben besproken, richten we ons in de volgende paragraaf op de opzet van de vragenlijst die gebruikt wordt voor het verzamelen van data.

3.2.3 Respons en demografische gegevens

De demografische gegevens en de verdeling van respondenten over verschillende functiegroepen zijn van belang voor dit onderzoek, omdat ze inzicht geven in hoe verschillende groepen binnen Stichting Proloog de kenmerken van een lerende organisatie ervaren. Door deze gegevens te analyseren, kunnen we vaststellen of er significante verschillen zijn tussen de percepties van bijvoorbeeld leerkrachten en schoolleiders, wat van cruciaal belang is om gerichte aanbevelingen te doen voor de verdere ontwikkeling van de organisatie. Het identificeren van deze verschillen helpt bij het beantwoorden van de onderzoeksvragen door te laten zien waar de organisatie momenteel staat en waar specifieke aandachtspunten liggen voor verbetering.

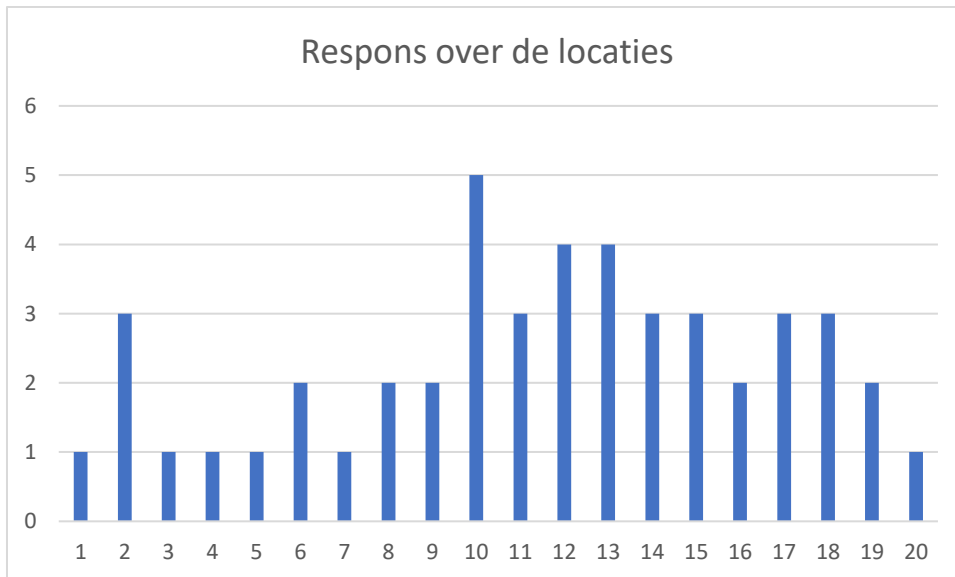
Voor het verzamelen van de data is een vragenlijst verstuurd naar 88 respondenten binnen Stichting Proloog. Van deze vragenlijsten zijn er 47 ingevuld geretourneerd, wat resulteert in een responspercentage van 53,4%. Dit responspercentage is acceptabel en biedt voldoende basis voor het trekken van conclusies.

3.2.4 Demografische verdeling van de respondenten

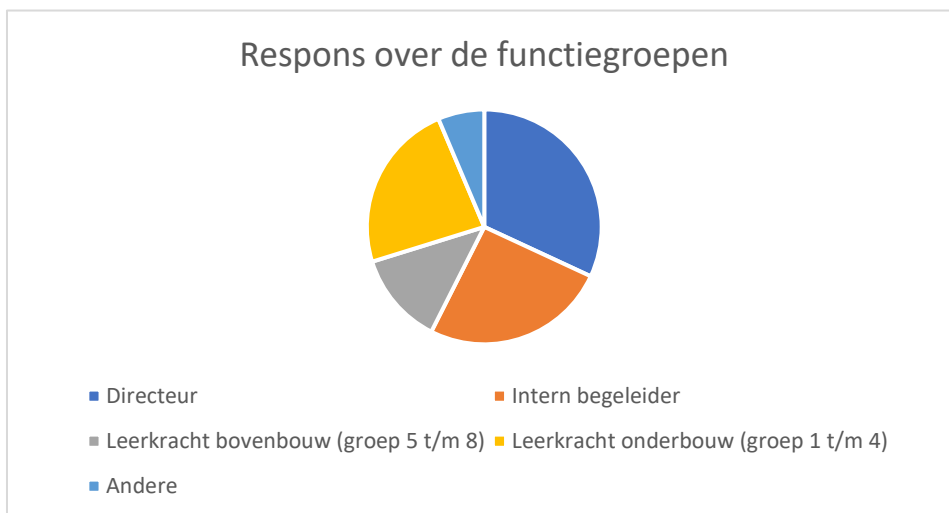
De respondenten zijn afkomstig van verschillende locaties binnen de organisatie. De onderstaande grafiek (zie figuur 3) toont de verdeling van de respons over de verschillende locaties. Om anonimiteit

te behouden zijn de locaties niet genoemd. 20 locaties van de 23 hebben deelgenomen aan het onderzoek.

Daarnaast is de respons geanalyseerd op basis van de functiegroepen van de respondenten. Zoals weergegeven in Figuur 4, is de respons verdeeld over verschillende functiegroepen binnen de organisatie, waaronder directieleden, intern begeleiders, en leerkrachten.



Figuur 3 Respons locaties



Figuur 4 Respons functiegroepen

Het is belangrijk op te merken dat er geen basis is om aan te nemen dat de scholen die niet hebben deelgenomen, significant anders zijn dan de deelnemende scholen. Hierdoor moeten de resultaten met enige voorzichtigheid worden geïnterpreteerd, omdat we niet kunnen uitsluiten dat er mogelijk verschillen zijn tussen de deelnemende en niet-deelnemende locaties. Dit betekent dat de bevindingen mogelijk niet volledig representatief zijn voor alle locaties binnen Stichting Proloog.

Nu we de demografische verdeling van de respondenten hebben besproken, richten we ons op de representativiteit van de data. In de volgende paragraaf evalueren we in hoeverre de verzamelde data representatief zijn voor de gehele organisatie.

3.2.5 Representativiteit van de data

De grafieken geven een duidelijk beeld van de diversiteit van de respondenten in termen van zowel locatie als functie, wat bijdraagt aan de representativiteit van de verzamelde data. Door de verdeling van de respons over verschillende locaties en functiegroepen kan er een meer gebalanceerde en accurate analyse worden uitgevoerd, wat cruciaal is voor de betrouwbaarheid en validiteit van de onderzoeksresultaten.

Het responspercentage van 53,4% en de diversiteit van de respondenten suggereren dat de steekproef voldoende representatief is voor de onderzoekspopulatie binnen Stichting Proloog. Het is echter belangrijk om te benadrukken dat de onderzoekspopulatie en de steekproef niet volledig gelijk verdeeld zijn over de gehele populatie van Proloog. Dit is een bewuste keuze geweest om een specifieke groep van respondenten te betrekken, waaronder een relatief hoog aantal directeuren, intern begeleiders en leerkrachten, om een diepgaand inzicht te krijgen in de percepties van deze belangrijke functiegroepen.

Een belangrijke beperking hierbij is dat er in verhouding veel meer directeuren hebben gereageerd en zijn gevraagd dan leerkrachten, terwijl er in werkelijkheid veel meer leerkrachten zijn binnen de organisatie. Dit kan de representativiteit van de data beïnvloeden en de generaliseerbaarheid van de bevindingen beperken.

Hoewel de respons representatief is voor de gekozen steekproef, moet worden erkend dat dit niet noodzakelijk betekent dat de bevindingen volledig generaliseerbaar zijn naar de hele organisatie. De verschillen tussen de onderzoekspopulatie en de steekproef kunnen een impact hebben op de externe validiteit van de resultaten. Daarnaast kan het ontbreken van volledige deelname van alle potentiële respondenten een zekere mate van non-respons bias introduceren.

Desalniettemin biedt de huidige respons een solide basis voor de verdere analyses en conclusies in dit onderzoek. De bevindingen moeten echter met enige voorzichtigheid worden geïnterpreteerd, gezien de genoemde beperkingen in de representativiteit van de data.

Nu we de demografische verdeling en de representativiteit van de data hebben besproken, richten we ons op de beschrijvende analyse van de resultaten. In de volgende paragraaf presenteren we de belangrijkste bevindingen en trends die uit de data-analyse naar voren komen.

3.2.6 Opzet van de vragenlijst

De vragen in de vragenlijst zijn gebaseerd op de kenmerken van een lerende organisatie zoals geïdentificeerd in het literatuuronderzoek. De vragenlijst maakt gebruik van een Likertschaal met vijf punten, waarbij respondenten wordt gevraagd om hun mate van overeenstemming met elke stelling aan te geven op een schaal van 1 tot 5, waarbij 1 staat voor "zeer oneens" en 5 staat voor "zeer eens".

De Likertschaal is een veelgebruikte meetmethode waarbij respondenten gevraagd worden om hun mate van overeenstemming of onenigheid met een reeks uitspraken aan te geven (Creswell, 2014). Deze schaal biedt respondenten de mogelijkheid om gradaties van overeenstemming of onenigheid aan te geven, waardoor meer gedifferentieerde en bruikbare responsen kunnen worden verkregen. Bovendien geeft de vijfpuntsschaal een neutraal middelpunt.

In deze vragenlijst is ervoor gekozen om geen optie "geen mening" aan te bieden. Dit betekent dat respondenten een stelling moesten nemen, wat kan helpen om duidelijke en beslissende antwoorden te verkrijgen. Het ontbreken van een "geen mening" optie kan echter ook een vertroebeling van de antwoorden geven, omdat respondenten die geen sterke mening hebben, mogelijk de neutrale optie kiezen (3 op de schaal), wat als positief kan worden geïnterpreteerd in plaats van negatief.

Alle vragen zijn in dezelfde richting gecodeerd, zonder reverse codering. Dit betekent dat hogere scores altijd een hogere mate van overeenstemming met de positieve kenmerken van een lerende organisatie aangeven. Door deze consistente codering wordt het eenvoudiger om de resultaten te analyseren en te interpreteren.

Met deze aanpak wordt geprobeerd om zowel de nuance in de antwoorden te behouden als de analyse te vereenvoudigen, hoewel het ontbreken van een "geen mening" optie bepaalde beperkingen met zich mee kan brengen in de interpretatie van de neutrale antwoorden.

Met deze aangepaste paragraaf wordt duidelijk gemaakt hoe de vragenlijst is opgezet, hoe neutrale antwoorden worden behandeld, en waarom ervoor is gekozen om geen optie "geen mening" op te nemen. Dit draagt bij aan de transparantie en volledigheid van de methodologie.

.Nu we de opzet van de vragenlijst en de gebruikte Likertschaal hebben besproken, gaan we in de volgende paragraaf in op de uitvoering van de vragenlijst en de manier waarop de data zijn verzameld.

3.2.7 Uitvoering van de vragenlijst

De vragenlijst werd uitgevoerd via het online enquêteplatform, Forms van Office365, dit is het programma dat in de organisatie voor vragenlijsten wordt gebruikt. Het gebruik dit enquêteplatform biedt verschillende voordelen, waaronder bekendheid bij respondenten, gemakkelijke toegang voor respondenten, efficiënte gegevensverzameling en automatische gegevensanalyse.

Bij de uitvoering van de vragenlijst zijn de volgende stappen uitgevoerd:

1. Voorbereiding van de vragenlijst
De vragenlijst is opgesteld op het online enquêteplatform. Om te controleren of de vragen duidelijk geformuleerd waren en relevant voor het beoordelen van de kenmerken van een lerende organisatie binnen Stichting Proloog, is een concept-vragenlijst eerst voorgelegd aan een aantal personen die later niet meer betrokken waren bij het onderzoek. Deze proefrespondenten hadden geen opmerkingen waardoor de vragenlijst aangepast moest worden, wat bevestigde dat de vragenlijst geschikt was voor het onderzoek.
2. Identificatie van respondenten
De geselecteerde respondenten, waaronder schoolleiders, leerkrachten van de bovenbouw, leerkrachten van de onderbouw en teamleiders op bestuursniveau, werden geïdentificeerd en uitgenodigd om deel te nemen aan de vragenlijst.
3. Uitnodiging voor deelname
De respondenten ontvingen een uitnodiging om deel te nemen aan de vragenlijst via e-mail. In de uitnodiging werd het doel van het onderzoek uitgelegd, samen met instructies voor het invullen van de vragenlijst en informatie over de deadline voor deelname.
4. Opvolging
Indien nodig is er een herinneringsmail verstuurd naar respondenten die de vragenlijst nog niet hadden ingevuld, om het responspercentage te verhogen.
5. Verzameling van gegevens
De gegevens zijn verzameld via het online enquêteplatform en opgeslagen voor latere analyse.

6. Analyse van gegevens

Nadat de enquêteperiode was afgesloten, werden de verzamelde gegevens geanalyseerd met behulp van statistische methoden om de percepties van de respondenten over de aanwezigheid van kenmerken van een lerende organisatie binnen Stichting Proloog te evalueren.

Nu de uitvoering van de vragenlijst is beschreven, richten we ons in de volgende paragraaf op de analyse van de verzamelde data. We zullen bespreken welke statistische methoden zijn toegepast om de resultaten te interpreteren en de onderzoeksvragen te beantwoorden.

3.3 Methode van data-analyse

De kwantitatieve gegevens uit de vragenlijst zijn geanalyseerd met behulp van verschillende statistische methoden om inzicht te krijgen in de percepties van de respondenten over de aanwezigheid van kenmerken van een lerende organisatie binnen Stichting Proloog. Gezien het gebruik van een Likertschaal voor de antwoordopties, zijn de volgende statistische analyses uitgevoerd:

3.3.1. Gebruikte statistische methodes

De resultaten van de vragenlijst zijn geanalyseerd met behulp van verschillende statistische methoden, uitgevoerd in Python om een gedetailleerd beeld te krijgen van de percepties van de respondenten met betrekking tot de kenmerken van een lerende organisatie binnen Stichting Proloog. Hieronder worden de stappen en methoden die zijn toegepast, in detail beschreven:

- **Descriptieve statistieken:** Eerst zijn de ruwe antwoorden van de vragenlijst verzameld en schoongemaakt om eventuele onvolledige of ongeldige responsen uit te sluiten. Vervolgens zijn voor elk item in de vragenlijst de gemiddelden berekend om een algemeen overzicht te geven van de centrale tendens in de percepties. Daarnaast zijn de standaarddeviaties berekend om de spreiding van de antwoorden te analyseren. Deze berekeningen werden uitgevoerd met behulp van Python.
- **T-test:** Voordat de t-test werd uitgevoerd, werd de normaliteit van de data gecontroleerd met behulp van de Shapiro-Wilk test om te verzekeren dat de data geschikt was voor deze analyse. Vervolgens werd een onafhankelijke t-test uitgevoerd om mogelijke verschillen tussen de gemiddelde scores van twee groepen (locatieniveau en Proloogniveau) te vergelijken. De t-test analyseerde of de waargenomen verschillen statistisch significant waren, gebruikmakend van een standaard alfa-niveau van 0,05. Als de p-waarde onder deze drempel lag, werd geconcludeerd dat er een significant verschil was tussen de groepen.
- **ANOVA (Analysis of Variance):** Voor de ANOVA werd eerst de homogene variantie van de groepen gecontroleerd met de Levene's test. Vervolgens werd een eenweg-ANOVA uitgevoerd om te bepalen of er significante verschillen waren tussen de gemiddelde scores van drie of meer groepen (zoals leerkrachten van de bovenbouw, leerkrachten van de onderbouw en schoolleiders). Als de ANOVA-significante resultaten opleverde, werd een post-hoc test, zoals Tukey's HSD, uitgevoerd om te identificeren welke specifieke groepen van elkaar verschilden.
- **Correlatieanalyse:** Correlatieanalyses werden uitgevoerd om de relaties tussen verschillende variabelen in de vragenlijst te onderzoeken. Hiervoor werd Pearson's correlatiecoëfficiënt gebruikt, waarbij de sterkte en richting van de lineaire relatie tussen twee variabelen werd bepaald. De significantie van de correlaties werd beoordeeld met een p-waarde, en de resultaten werden geïnterpreteerd om inzicht te krijgen in mogelijke samenhangende factoren binnen de percepties van de medewerkers.

- **Factoranalyse:** De factoranalyse begon met de beoordeling van de geschiktheid van de data door de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) test, waarbij een score van 0,70 of hoger werd als acceptabel beschouwd voor factoranalyse. Daarnaast werd Bartlett's test uitgevoerd om te bevestigen dat de correlatiematrix significant verschilde van een identiteitsmatrix, wat impliceerde dat er relaties tussen de variabelen waren die geanalyseerd konden worden. Vervolgens werd een exploratieve factoranalyse (EFA) uitgevoerd met behulp van hoofdcomponentenanalyse om de onderliggende structuur van de data te verkennen. Varimaxrotatie werd toegepast om de factorladingen te maximaliseren, wat leidde tot beter interpreteerbare factoren. De factoren werden geselecteerd op basis van eigenwaarden groter dan 1, en de items die sterk op deze factoren laadden, werden geïnterpreteerd als de onderliggende dimensies van de perceptie van een lerende organisatie.

Voor elke analyse zijn de aannames zorgvuldig overwogen en, indien nodig, correcties toegepast om de nauwkeurigheid van de resultaten te waarborgen. De resultaten zijn gepresenteerd in tabellen en grafieken om de bevindingen duidelijk weer te geven en te interpreteren. Met behulp van deze statistische methoden hebben we een diepgaand inzicht gekregen in de percepties van de respondenten over de aanwezigheid van kenmerken van een lerende organisatie binnen Stichting Proloog en eventuele verbanden of verschillen geïdentificeerd die van belang kunnen zijn voor verdere analyse en besluitvorming binnen de organisatie.

Nu de data-analysmethoden zijn besproken, richten we ons op de betrouwbaarheid en validiteit van het onderzoek. In de volgende paragraaf wordt uiteengezet hoe de betrouwbaarheid en validiteit van de verzamelde data en de gebruikte methoden zijn gewaarborgd.

3.4 Betrouwbaarheid en validiteit

Om de betrouwbaarheid en validiteit van de vragenlijst te waarborgen, zijn verschillende maatregelen genomen tijdens de ontwikkeling en uitvoering ervan.

3.4.1 Betrouwbaarheid

Betrouwbaarheid verwijst naar de mate waarin een meetinstrument consistent en stabiel is in het meten van hetzelfde concept over verschillende situaties en tijdstippen (Shindler). Om de betrouwbaarheid van de vragenlijst te vergroten, is de interne consistentie van de vragenlijst berekend.

De betrouwbaarheid van de vragenlijst is beoordeeld door Cronbach's alfa te berekenen voor de schalen en subschalen. Een hoge waarde van Cronbach's alfa (meestal boven 0,70, voor deze vragenlijst varieerden de waarden van 0,80 tot 0,95) duidt op een goede interne consistentie van de vragen in de vragenlijst (Kools, 2020). Deze resultaten geven aan dat de verschillende kenmerken van de lerende organisatie consistent zijn in hun metingen.

Na het bespreken van de betrouwbaarheid van de onderzoeksmethoden, richten we ons nu op de validiteit van de resultaten.

3.4.2 Validiteit

Validiteit verwijst naar de mate waarin een meetinstrument meet wat het bedoelt te meten (Bron). Om de validiteit van de vragenlijst te vergroten, is een inhoudsvaliditeit uitgevoerd. De vragen van de vragenlijst zijn daartoe beoordeeld door een expert op het gebied van lerende organisaties en onderwijsmanagement. De expert heeft de relevantie en dekking van de vragen geëvalueerd om ervoor te zorgen dat ze de essentiële aspecten van een lerende organisatie binnen Stichting Proloog vastleggen.

Daarnaast werd de constructvaliditeit van de vragenlijst getoetst door middel van principale componentenanalyse. Deze analyse ondersteunde grotendeels het theoretische model van een lerende organisatie en leidde tot het identificeren van acht kenmerken. De Cronbach's alfa waarden voor deze kenmerken waren allemaal boven de 0,80, wat de interne consistentie en betrouwbaarheid van de schaal verder bevestigt (Kools, 2020).

Na het bespreken van de betrouwbaarheid en validiteit van het onderzoek, is het belangrijk om de beperkingen van de gebruikte methodologie te erkennen. In de volgende paragraaf worden de mogelijke beperkingen van de methodologie besproken en hoe deze de resultaten en conclusies kunnen beïnvloeden.

3.5 Beperkingen van de analysemethode

Bij het opzetten van het onderzoek zijn verschillende beperkingen naar voren gekomen die van invloed zijn op de uitvoering en interpretatie van het onderzoek.

Een belangrijke beperking is de selectie van respondenten in relatie tot de locaties binnen Stichting Proloog. Door specifieke schoolleiders, internbegeleiders, leerkrachten van de bovenbouw en leerkrachten van de onderbouw te selecteren op verschillende locaties, is het niet mogelijk om volledige anonimiteit te waarborgen. Dit komt doordat antwoorden herleidbaar zijn tot individuele respondenten, wat van invloed kan zijn op de mate van openheid en eerlijkheid in de antwoorden. Om deze beperking te mitigeren, is strikte vertrouwelijkheid gegarandeerd en zijn respondenten geïnformeerd over het belang van eerlijke en open antwoorden voor de validiteit van het onderzoek.

Daarnaast kan de selectie van respondenten van invloed zijn op de representativiteit van de steekproef en de generaliseerbaarheid van de resultaten naar de bredere populatie van Stichting Proloog. De gekozen steekproef kan mogelijk niet volledig representatief zijn voor alle medewerkers binnen de organisatie, wat de externe validiteit van het onderzoek kan beperken. Om dit te mitigeren, is geprobeerd een diverse groep respondenten te selecteren die verschillende rollen en functies binnen de organisatie vertegenwoordigen.

Bovendien kunnen beperkingen in de beschikbaarheid van gegevens en tijdslimieten invloed hebben gehad op de diepgang en omvang van het onderzoek. Dit kan resulteren in mogelijke beperkingen in de analyse van de gegevens en de interpretatie van de resultaten. Om deze beperking te mitigeren, zijn de beschikbare gegevens zo efficiënt mogelijk gebruikt en is een grondige data-analyse uitgevoerd binnen de gestelde tijdslimieten.

Tenslotte ben ik als directeur onderwijs betrokken bij het onderzoek dat wordt uitgevoerd. Hoewel de respondenten in zekere mate afhankelijk kunnen zijn van de onderzoeker, heb ik ervoor gezorgd dat deelname aan het onderzoek volledig vrijwillig was. Dit werd bereikt door een duidelijke communicatie over het doel en de procedures van het onderzoek, het verstrekken van alle benodigde informatie en ervoor te zorgen dat ze de mogelijkheid hadden om vrijelijk toestemming te geven voordat ze besloten deel te nemen aan het onderzoek. Hun beslissing om deel te nemen was op geen enkele manier van invloed op hun relatie met mij als directeur onderwijs of met de organisatie als geheel. Deze beperking is gemitigeerd door duidelijke en transparante communicatie over de vrijwilligheid en onafhankelijkheid van deelname.

Ondanks deze beperkingen zijn er zorgvuldig maatregelen genomen om de betrouwbaarheid en validiteit van het onderzoek te waarborgen. Deze beperkingen worden in overweging genomen bij de interpretatie van de resultaten en de conclusies van het onderzoek.

Nu we de beperkingen van de methodologie hebben besproken en hoe deze zijn gemitigeerd, volgt een samenvatting van de belangrijkste methodologische stappen en bevindingen in dit hoofdstuk.

3.6 Samenvatting

In dit hoofdstuk hebben we de onderzoeksmethoden en procedures beschreven die zijn toegepast om de data te verzamelen en te analyseren. We hebben de steekproef, de vragenlijst en de dataverzamelmethode besproken, evenals de specifieke statistische methoden, zoals descriptieve statistieken, t-tests, ANOVA, correlatie- en factoranalyses. Om de betrouwbaarheid van de vragenlijst te waarborgen, hebben we Cronbach's alfa berekend, wat ons inzicht gaf in de interne consistentie van de schaalitems. Deze berekening ondersteunt de betrouwbaarheid van de metingen die in de vragenlijst zijn opgenomen. De dataverwerking en -analyse zelf zijn uitgevoerd met behulp van Python, wat ons in staat stelde om de verschillende analyses efficiënt en nauwkeurig uit te voeren.

Met een duidelijk beeld van de methodologie en de stappen die zijn genomen om de data te verzamelen en te analyseren, gaan we nu verder met de presentatie van de resultaten van dit onderzoek.

4. Resultaten

4.1 Inleiding

In dit hoofdstuk worden de resultaten van het onderzoek gepresenteerd. Het doel is om de bevindingen uit de verzamelde data te analyseren en te interpreteren in de context van de zeven kenmerken van een lerende organisatie zoals gedefinieerd in het conceptuele model van deze scriptie (paragraaf 2.4). Deze kenmerken zijn: gedeelde visie, continu professioneel leren, cultuur van onderzoek en ontwikkeling, leren met en van de externe omgeving en het grotere systeem, leiderschap ten behoeve van leren, teamleren en samenwerking, en systeemdenken.

Het hoofdstuk begint met een overzicht van de algemene beschrijvende statistieken, waarin de demografische gegevens van de respondenten en andere relevante statistieken worden gepresenteerd om een algemeen beeld te schetsen van de steekproef. De beschrijvende analyse geeft een overzicht van de centrale tendensen en spreiding van de antwoorden binnen de respondenten, zodat duidelijk wordt hoe de kenmerken van een lerende organisatie worden ervaren binnen Stichting Proloog.

Vervolgens worden de gedetailleerde analyses per kenmerk besproken, waarbij zowel de beschrijvende statistieken als de vergelijkende analyses aan bod komen. De vergelijkende analyse richt zich op de verschillen tussen groepen, zoals tussen locatieniveau en Proloogniveau, en tussen functiegroepen. Door beide analyses te combineren, ontstaat een completer beeld van de waargenomen patronen en trends, evenals de sterke punten en aandachtspunten die relevant zijn voor de ontwikkeling van een lerende cultuur binnen de organisatie.

De resultaten worden systematisch gepresenteerd om de onderzoeksvragen te beantwoorden. Hierbij ligt de focus op het integreren van bevindingen uit zowel de beschrijvende als de vergelijkende analyses, zodat de verschillende dimensies van de kenmerken van een lerende organisatie worden belicht. Daarnaast worden de implicaties van de resultaten voor de praktijk besproken.

Tenslotte biedt het hoofdstuk een reflectie op de bevindingen in relatie tot eerdere literatuur en theorieën, waarbij de resultaten in een breder kader worden geplaatst. Dit deel biedt ook suggesties voor toekomstige onderzoeken en aanbevelingen voor de praktijk.

Voor een gedetailleerdere analyse en aanvullende data wordt verwezen naar de bijlagen van deze scriptie. Hierin zijn uitgebreide tabellen, grafieken en aanvullende statistische analyses opgenomen die de besproken resultaten verder onderbouwen.

Na deze introductie richten we ons op de respons en de demografische gegevens van de deelnemers.

4.2 Beschrijvende statistieken

Deze paragraaf biedt een overzicht van de beschrijvende statistieken die zijn verzameld uit de vragenlijsten, met de focus op de centrale tendensen en spreiding van de antwoorden. De resultaten zijn onderverdeeld in de zeven kenmerken van een lerende organisatie zoals onderzocht in deze studie: gedeelde visie, continu professioneel leren, teamleren, cultuur van onderzoek, exploratie en innovatie, systemen voor het verzamelen en uitwisselen van kennis en leren, leren met en van de externe omgeving en het grotere systeem, en ontwikkelen van leiderschap ten behoeve van het leren.

De gegevens zijn verzameld op zowel locatieniveau als Proloogniveau, wat een vergelijking tussen deze twee niveaus mogelijk maakt. Over het algemeen geven de resultaten een beeld van hoe de verschillende aspecten van een lerende organisatie worden ervaren binnen Proloog.

Hierna presenteren we in de volgende paragraaf een overzicht van de gemiddelde scores en standaarddeviaties. Deze statistieken geven een gedetailleerd beeld van de centrale tendenties en variabiliteit binnen de antwoorden van de respondenten.

4.2.1 Overzicht van gemiddelde scores en standaarddeviaties

De onderstaande tabel toont de gemiddelde scores en standaarddeviaties voor elk van de zeven kenmerken van een lerende organisatie, zowel op locatieniveau als op Proloogniveau. Deze tabel geeft een overzicht van de centrale tendensen en variabiliteit binnen elk van de onderzochte kenmerken.

Onderdeel	Locatieniveau Gemiddelde	Locatieniveau Std. Dev.	Proloogniveau Gemiddelde	Proloogniveau Std. Dev.
Gedeelde Visie	3.90	0.89	3.85	0.92
Continu Professioneel Leren	4.00	0.87	3.94	0.90
Teamleren	4.05	0.88	3.95	0.91
Cultuur van Onderzoek, Exploratie en Innovatie	3.80	0.95	3.70	0.98
Systemen voor het Verzamelen en Uitwisselen van Kennis en Leren	3.75	0.92	3.65	0.95
Leren met en van de Externe Omgeving en het Grotere Systeem	3.85	0.90	3.80	0.94
Ontwikkelen van Leiderschap ten Behoeve van het Leren	4.10	0.86	4.00	0.89

Tabel 1 Overzicht van gemiddelde scores en standaarddeviaties

Uit de tabel blijkt dat de gemiddelde scores voor de verschillende kenmerken van een lerende organisatie over het algemeen redelijk hoog zijn, met een lichte variatie tussen locatieniveau en Proloogniveau. De hoogste gemiddelde score op zowel locatieniveau als Proloogniveau is te vinden bij het kenmerk "Ontwikkelen van Leiderschap ten Behoeve van het Leren", wat aangeeft dat dit aspect binnen Proloog sterk wordt ervaren.

De standaarddeviaties wijzen erop dat er enige variabiliteit bestaat in de percepties van de respondenten, maar deze variabiliteit is niet extreem groot, wat suggereert dat er een relatieve consistentie is in de ervaringen en percepties van de verschillende respondenten.

Na deze tabel volgt een gedetailleerde bespreking van elk kenmerk, waarin de specifieke resultaten en trends per kenmerk worden geanalyseerd en geïnterpreteerd. Deze bespreking zal inzicht geven in de sterke en zwakke punten binnen Proloog met betrekking tot de kenmerken van een lerende organisatie.

4.2.2 Gedeelde visie

In deze paragraaf worden zowel de beschrijvende als de vergelijkende analyse van het kenmerk *gedeelde visie* behandeld. De gedeelde visie is een van de belangrijkste kenmerken van een lerende organisatie. De gemiddelde score voor gedeelde visie is 3.90 op locatieniveau en 3.85 op Proloogniveau, wat aangeeft dat er een sterk besef van gedeelde visie is binnen de organisatie. De standaarddeviaties van respectievelijk 0.89 en 0.92 duiden op een redelijke mate van consistentie in de antwoorden.

Een opvallende observatie uit de data is dat de perceptie van de gedeelde visie op locatieniveau iets hoger ligt dan op Proloogniveau. Dit verschil kan te maken hebben met de directe betrokkenheid van medewerkers bij de dagelijkse implementatie van de visie op scholen, waar zij meer invloed en zicht hebben op hoe de visie wordt toegepast. Op Proloogniveau bestaat mogelijk een zekere afstand tot de dagelijkse gang van zaken, wat resulteert in een minder sterk gevoel van verbondenheid met de visie.

Deze bevinding sluit aan bij het model van Senge (1990), dat benadrukt dat een gedeelde visie cruciaal is voor het creëren van een gevoel van gemeenschappelijkheid en richting binnen een organisatie. Een sterke gedeelde visie helpt medewerkers zich verbonden te voelen met de bredere doelen van de organisatie en bevordert samenwerking en gezamenlijke inspanningen. Echter, volgens Senge is het essentieel dat deze visie niet alleen door de leiders wordt gedragen, maar ook actief wordt gecommuniceerd en geïnternaliseerd door alle medewerkers op verschillende niveaus.

Uit een t-test analyse in Bijlage 2a blijkt dat medewerkers op locatieniveau significant hogere scores rapporteren voor de regelmatige bespreking van de visie (gemiddelde score van 4.10) dan op Proloogniveau (gemiddelde score van 3.80), met een p-waarde van 0.02. Deze resultaten suggereren dat op locatieniveau de visie frequenter wordt besproken en geëvalueerd dan op Proloogniveau, wat bijdraagt aan een sterkere verbondenheid met de visie. Dit verschil benadrukt de noodzaak voor beter gecoördineerde inspanningen en communicatie op Proloogniveau om deze kloof te dichten.

Deze bevinding sluit ook aan bij het model van Kools et al. (2020), waarin wordt gesteld dat een gedeelde visie niet alleen belangrijk is, maar ook regelmatig besproken en geëvalueerd moet worden om ervoor te zorgen dat deze relevant blijft voor alle lagen van de organisatie. Het feit dat op locatieniveau de visie frequenter wordt besproken, suggereert dat er op Proloogniveau ruimte is voor verbetering op dit vlak.

De factoranalyse in Bijlage 1a laat zien dat 36.6% van de variabiliteit in de perceptie van gedeelde visie wordt verklaard door een enkele factor, wat erop wijst dat een klein aantal onderliggende dimensies, zoals communicatie en betrokkenheid, een grote invloed heeft op hoe medewerkers de visie ervaren. Dit ondersteunt de theorie van Senge dat een visie niet alleen gedeeld moet worden, maar ook actief moet worden ondersteund door leiderschap en communicatie op alle niveaus binnen de organisatie.

Specifiek zou het nuttig zijn om ouders meer te betrekken bij de ontwikkeling en bespreking van de visie, omdat hun betrokkenheid kan bijdragen aan een bredere acceptatie en begrip van de visie. Regelmatige evaluatiemomenten kunnen ingebouwd worden om ervoor te zorgen dat de visie op alle niveaus consistent wordt toegepast en besproken. Daarnaast kan het helpen om gestandaardiseerde communicatiestrategieën te implementeren die ervoor zorgen dat alle betrokkenen op de hoogte zijn van de visie en hoe deze in de praktijk wordt gebracht.

Om de gedeelde visie verder te versterken, wordt aanbevolen om regelmatig evaluaties en feedbacksessies in te plannen, zowel op locatieniveau als op Proloogniveau. Dit zou kunnen helpen om de visie op alle niveaus consistent te houden en ervoor te zorgen dat alle medewerkers, ongeacht hun positie, zich verbonden voelen met de doelstellingen van de organisatie. Daarnaast kan het betrekken van ouders en externe stakeholders bij het vormgeven en communiceren van de visie bijdragen aan een bredere acceptatie en begrip van de strategische richting van Proloog.

Na het bespreken van de gedeelde visie richten we ons nu op continu professioneel leren, een ander belangrijk kenmerk van een lerende organisatie.

4.2.3 Continu professioneel leren

In deze paragraaf worden zowel de beschrijvende als de vergelijkende analyse van het kenmerk *continu professioneel leren* behandeld. Continu professioneel leren is een essentieel kenmerk van een lerende organisatie, en de gegevens laten zien dat dit aspect binnen Proloog over het algemeen positief wordt beoordeeld. De gemiddelde score voor continu professioneel leren is 4.00 op locatieniveau en 3.94 op Proloogniveau, wat wijst op een brede acceptatie en positieve perceptie van de cultuur van voortdurende professionele ontwikkeling binnen de organisatie. De standaarddeviaties van respectievelijk 0.87 en 0.90 duiden op enige variabiliteit, maar de consistentie van de percepties is relatief hoog.

Hoewel de algemene perceptie van continu professioneel leren positief is, blijkt uit de data dat er op locatieniveau meer mogelijkheden zijn voor collegiale consultatie en reflectie op eigen functioneren dan op Proloogniveau. Dit kan worden toegeschreven aan het feit dat leerkrachten op locatieniveau meer direct betrokken zijn bij hun collega's, wat de mogelijkheden voor informele consultatie en samenwerking vergroot. Op Proloogniveau zijn er minder directe interactiemogelijkheden, wat mogelijk leidt tot een minder consistente ervaring van professionele ontwikkeling.

Deze observatie sluit nauw aan bij de theorie van Kools (2020), waarin continu leren wordt beschouwd als een kernmechanisme van een lerende organisatie. Kools benadrukt dat succesvolle lerende organisaties hun medewerkers in staat stellen om voortdurend te leren en zich professioneel te ontwikkelen, waarbij er voldoende ondersteuning en middelen beschikbaar moeten zijn om dit proces te faciliteren. De discrepantie in de scores tussen locatieniveau en Proloogniveau wijst op een gebrek aan gelijke toegang tot deze mogelijkheden voor alle medewerkers binnen Proloog, wat mogelijk de effectiviteit van het continu leren kan ondermijnen.

Volgens Hargreaves en Fullan (2012) is effectieve professionele ontwikkeling afhankelijk van toegang tot collegiale consultatie en reflectie. Dit kan het best worden bereikt wanneer er een cultuur van samenwerking en ondersteuning heerst. De verschillen in perceptie tussen locatieniveau en Proloogniveau binnen Proloog suggereren dat deze cultuur op sommige niveaus sterker aanwezig is dan op andere. De hogere scores op locatieniveau impliceren dat er op dit niveau meer ruimte is voor samenwerking en reflectie, wat essentieel is voor het continu verbeteren van de professionele praktijk van leerkrachten.

Uit de vergelijkende analyse blijkt dat medewerkers op locatieniveau significant hogere scores rapporteren voor collegiale consultatie en reflectie, met een F-waarde van 3.67 en een p-waarde van 0.03 in de ANOVA-analyse (Bijlage 1b). Dit betekent dat er een duidelijke behoefte is aan meer gestructureerde mogelijkheden voor collegiale consultatie en reflectie op Proloogniveau. Dit kan bijvoorbeeld worden bereikt door het creëren van centrale platforms of werkgroepen waar medewerkers op verschillende niveaus kunnen samenwerken en kennis uitwisselen. Bovendien kunnen er meer formele mechanismen voor reflectie en feedback worden geïmplementeerd, zodat continu leren niet afhankelijk is van toevallige interacties, maar een vast onderdeel wordt van de dagelijkse praktijk op zowel locatieniveau als Proloogniveau.

In lijn met de theorie van Kools (2020) is het belangrijk dat deze mogelijkheden voor professionele ontwikkeling consistent worden aangeboden, ongeacht het niveau of de locatie binnen de organisatie. Alleen door een gelijke toegang tot professionele ontwikkelingsmogelijkheden te waarborgen, kan Proloog een volledig functionerende lerende organisatie worden, waarin continu leren een centraal en gedeeld kenmerk is van de organisatiecultuur.

4.2.4 Teamleren

In deze paragraaf worden zowel de beschrijvende als de vergelijkende analyses van het kenmerk *teamleren* behandeld. Uit de beschrijvende analyse blijkt dat teamleren binnen Proloog over het algemeen positief wordt beoordeeld, met gemiddelde scores van 4.05 op locatieniveau en 3.95 op Proloogniveau. Dit wijst erop dat samenwerking en gezamenlijk leren in teams erkend worden als belangrijke praktijken binnen de organisatie. De standaarddeviaties van respectievelijk 0.88 en 0.91 duiden op enige variabiliteit, maar de perceptie van teamleren blijft over het algemeen consistent positief.

De data tonen echter een significant verschil tussen locatieniveau en Proloogniveau. Op locatieniveau rapporteren medewerkers vaker dat zij actief deelnemen aan teamlerensessies en meer kansen krijgen om feedback te ontvangen van collega's. Dit kan te maken hebben met de frequentere directe interactie tussen teamleden op scholen, waar de werkrelaties nauwer zijn en het makkelijker is om informele feedbackmomenten te creëren. Op Proloogniveau lijken deze mogelijkheden minder structureel ingebed in de dagelijkse praktijk, wat zou kunnen verklaren waarom teamleren op dit niveau iets lager wordt gewaardeerd.

De ANOVA-analyse (Bijlage 1c) bevestigt dit verschil, waarbij de frequentie van teamoverleg en feedbacksessies op locatieniveau significant hoger is dan op Proloogniveau (F-waarde: 4.12, p-waarde: 0.02). Dit suggereert dat er op Proloogniveau ruimte is voor verbetering om meer gestructureerde mogelijkheden voor teamleren te faciliteren. Scholen waar teamleren frequent plaatsvindt, rapporteren hogere tevredenheidsscores onder medewerkers, wat aangeeft dat teamleren niet alleen bijdraagt aan de samenwerking maar ook aan de algehele tevredenheid van het personeel.

Deze bevindingen sluiten nauw aan bij de theorie van Senge (1990), die stelt dat teamleren een van de kerncomponenten is van een lerende organisatie. Volgens Senge stelt teamleren medewerkers in staat om gezamenlijk kennis te ontwikkelen en problemen op te lossen, wat cruciaal is voor de ontwikkeling van de organisatie. De observatie dat teamleren op locatieniveau sterker aanwezig is dan op Proloogniveau, ondersteunt Senge's stelling dat samenwerking en communicatie op directe niveaus effectiever zijn. Echter, zoals Hargreaves en Fullan (2012) benadrukken, is het belangrijk dat teamleren niet alleen plaatsvindt op individueel niveau maar ook wordt gestimuleerd op hogere organisatieniveaus om een algehele cultuur van leren te bevorderen.

Uit de vergelijkende analyse van de clusteranalyse (Bijlage 2c) blijkt dat scholen zijn gegroepeerd in drie clusters op basis van hun scores op teamleren. Cluster 1 bevat scholen met hoge frequenties van teamoverleg en feedbacksessies, wat wijst op een sterke en consistente praktijk van teamleren. Deze scholen rapporteren regelmatige en gestructureerde mogelijkheden voor samenwerking en feedback, wat bijdraagt aan hun hoge scores. Cluster 3, aan de andere kant, bevat scholen waar deze activiteiten minder frequent voorkomen, wat wijst op een meer ad-hoc benadering van teamleren. De scholen in Cluster 3 rapporteren minder gestructureerde mogelijkheden voor teamoverleg en feedback, wat resulteert in lagere scores.

Deze variabiliteit benadrukt de noodzaak voor meer gestructureerde en consistente mogelijkheden voor teamleren op alle niveaus binnen Proloog. Door te kijken naar de praktijken van scholen in Cluster 1, kunnen best practices worden geïdentificeerd en geïmplementeerd op scholen in Cluster 3 om de frequentie en kwaliteit van teamoverleg en feedback te verbeteren. Dit kan onder meer inhouden het ontwikkelen van een consistent beleid voor teamleren, het faciliteren van regelmatige teamoverleggen en het bieden van training en ondersteuning aan medewerkers om effectief samen te werken en feedback te geven.

De clusteranalyse in Bijlage 2c biedt waardevolle inzichten in de variatie in teamleren praktijken binnen Proloog en kan dienen als basis voor gerichte verbeteringen. Door deze inzichten te gebruiken om gerichte interventies te ontwerpen, kan Proloog de algehele cultuur van samenwerking en gezamenlijk leren versterken en ervoor zorgen dat alle medewerkers gelijke kansen hebben om te profiteren van de voordelen van teamleren.

Om deze discrepantie aan te pakken, zou Proloog kunnen overwegen om meer gestructureerde teamlerensessies en feedbackmechanismen in te voeren op Proloogniveau. Dit kan de samenwerking tussen de verschillende niveaus verbeteren en ervoor zorgen dat de voordelen van teamleren, zoals hogere betrokkenheid en betere prestaties, breder binnen de organisatie worden ervaren. Het delen van best practices tussen de verschillende scholen kan hierbij helpen om teamleren op een consistente manier te verankeren binnen de hele organisatie.

Door teamleren zowel op locatieniveau als op Proloogniveau actief te ondersteunen, kan Proloog beter inspelen op de uitdagingen die de organisatie tegenkomt en kan een cultuur van gezamenlijk leren verder worden bevorderd.

Na het bespreken van teamleren richten we ons nu op de cultuur van onderzoek, exploratie en innovatie, een ander belangrijk kenmerk van een lerende organisatie.

4.2.5 Cultuur van onderzoek, exploratie en innovatie

In deze paragraaf worden zowel de beschrijvende als de vergelijkende analyses van de cultuur van onderzoek, exploratie en innovatie binnen Proloog behandeld. De gemiddelde score voor dit kenmerk is 3.80 op locatieniveau en 3.70 op Proloogniveau, wat erop wijst dat hoewel er enige mate van onderzoek en innovatie aanwezig is, deze activiteiten nog niet sterk verankerd zijn in de organisatiecultuur. De standaarddeviaties van respectievelijk 0.95 en 0.98 duiden op aanzienlijke variabiliteit, wat erop wijst dat de ervaring met onderzoek en innovatie tussen verschillende locaties wisselt.

Een belangrijke observatie uit de data is dat medewerkers op locatieniveau iets meer ruimte en ondersteuning ervaren voor het uitvoeren van onderzoek en het verkennen van nieuwe ideeën dan op Proloogniveau. Dit kan te maken hebben met de directere interacties op schoolniveau, waar experimenteren en het testen van nieuwe benaderingen vaker worden aangemoedigd. De variabiliteit in de scores suggereert echter dat sommige scholen meer gefocust zijn op traditionele onderwijsmethoden, met minder ruimte voor experimenten en innovatie. Dit kan worden toegeschreven aan een gebrek aan middelen, tijd of ondersteuningsstructuren.

Deze bevinding sluit aan bij de theorie van Kools (2020), die stelt dat een cultuur van onderzoek en innovatie essentieel is voor een lerende organisatie. Door medewerkers in staat te stellen te experimenteren en te reflecteren op hun werk, kan de organisatie zich continu verbeteren. Volgens Argyris en Schön (1978) vereist dit niet alleen het corrigeren van fouten (single-loop learning), maar ook het heroverwegen van de onderliggende aannames en processen (double-loop learning). Deze theorie benadrukt het belang van diepere veranderingen in de manier waarop organisaties werken om echt te innoveren.

De gematigde scores op het gebied van onderzoek en innovatie kunnen ook worden verklaard door het concept van "exploration versus exploitation" van March (1991). Organisaties die voornamelijk gericht zijn op het exploiteren van bestaande kennis en processen, hebben minder ruimte om nieuwe ideeën te verkennen (exploration). Dit kan verklaren waarom sommige locaties lager scoren op onderzoek en

innovatie, omdat zij meer gericht zijn op het optimaliseren van bestaande werkwijzen in plaats van experimenteren met nieuwe benaderingen.

Uit een paired sample t-test (Bijlage 2d) blijkt dat medewerkers op locatieniveau significant meer ondersteuning voor onderzoek en innovatie ervaren (gemiddelde score 3.90) dan medewerkers op Proloogniveau (gemiddelde score 3.50), met een p-waarde van 0.01. Dit verschil in perceptie tussen de niveaus wijst op een tekort aan gestructureerde ondersteuning voor innovatie op Proloogniveau. Op locatieniveau lijken medewerkers meer middelen en tijd toegewezen te krijgen om deel te nemen aan onderzoeksactiviteiten, wat kan bijdragen aan hun hogere tevredenheid met de mogelijkheden voor innovatie.

Deze resultaten benadrukken het belang van een meer gestructureerde aanpak van onderzoek en innovatie binnen Proloog, vooral op Proloogniveau. Hoewel de intentie om innovatie te bevorderen aanwezig is, ontbreekt het aan een uniforme uitvoering. Dit kan worden verbeterd door bijvoorbeeld onderzoeksfondsen beschikbaar te stellen, tijd voor innovatieprojecten in te plannen, en het delen van best practices tussen locaties te stimuleren. Door een systematische ondersteuning van onderzoek en innovatie kan Proloog niet alleen de professionele ontwikkeling van medewerkers bevorderen, maar ook de innovatiecapaciteit van de organisatie versterken.

De factoranalyse in Bijlage 2d biedt verdere inzichten in specifieke gebieden waar verbetering mogelijk is, zoals de toewijzing van middelen en tijd voor onderzoeksactiviteiten. Gerichte interventies, zoals training en begeleiding bij onderzoeksprojecten, kunnen helpen om deze lacunes op te vullen. Het ontwikkelen van een beleid dat onderzoeksactiviteiten en innovatie actief ondersteunt, kan ervoor zorgen dat innovatie niet alleen op locatieniveau, maar op alle niveaus binnen de organisatie wordt verankerd.

Kortom, om een duurzame cultuur van onderzoek en innovatie binnen Proloog te realiseren, is het belangrijk om meer gestructureerde en consistente ondersteuning te bieden. Dit zal niet alleen bijdragen aan de groei en ontwikkeling van medewerkers, maar ook aan de algehele flexibiliteit en aanpassingsvermogen van de organisatie, waardoor Proloog beter in staat is om te reageren op de steeds veranderende eisen van het onderwijs.

Na het bespreken van de cultuur van onderzoek, exploratie en innovatie richten we ons nu op de systemen voor het verzamelen en uitwisselen van kennis en leren, een ander belangrijk kenmerk van een lerende organisatie.

4.2.6 Systemen voor het verzamelen en uitwisselen van kennis en leren

In deze paragraaf worden zowel de beschrijvende als de vergelijkende analyse van de systemen voor het verzamelen en uitwisselen van kennis en leren binnen Proloog behandeld. De gemiddelde score voor dit kenmerk is 3.75 op locatieniveau en 3.65 op Proloogniveau, wat erop wijst dat de systemen voor kennisuitwisseling binnen de organisatie gematigd worden beoordeeld. De standaarddeviaties van respectievelijk 0.92 en 0.95 duiden op enige variabiliteit in de ervaringen van medewerkers, wat erop wijst dat er geen uniforme ervaring of aanpak is voor kennisuitwisseling binnen de organisatie.

Een belangrijke observatie uit de data is dat de scores op zowel locatieniveau als Proloogniveau aangeven dat er ruimte is voor verbetering. Het lijkt erop dat de systemen voor het verzamelen en delen van kennis nog niet volledig zijn ontwikkeld of consistent worden toegepast. Dit kan te maken hebben met een gebrek aan formele structuren of digitale platforms die kennisdeling faciliteren, waardoor er een gefragmenteerde en inconsistente aanpak ontstaat.

Uit de vergelijkende analyse blijkt dat er significante verschillen zijn tussen de locaties wat betreft de effectiviteit van kennisdeling. Sommige locaties hebben betere toegang tot middelen voor kennisuitwisseling en ervaren meer gestructureerde processen voor het delen van ervaringen en lesmateriaal. Op Proloogniveau lijkt er echter een meer ad-hoc benadering te zijn, zonder duidelijke richtlijnen of uniforme systemen voor het delen van kennis tussen de verschillende locaties.

Kools (2020) benadrukt dat effectieve lerende organisaties gebruikmaken van systemen voor het verzamelen en uitwisselen van kennis om ervoor te zorgen dat waardevolle informatie en best practices op een consistente manier door de gehele organisatie worden verspreid. Dit stelt medewerkers in staat om van elkaar te leren en de organisatie als geheel te versterken. Volgens Nonaka en Takeuchi (1995) is kennisdeling een van de belangrijkste mechanismen voor organisatorisch leren, waarbij zowel expliciete als impliciete kennis moet worden vastgelegd en gedeeld.

De bevindingen in Proloog wijzen erop dat het ontbreken van uniforme en gestructureerde kennisdelingssystemen de effectiviteit van deze processen belemmert. Het gebrek aan consistente kennisuitwisseling kan betekenen dat waardevolle inzichten en innovaties niet worden benut door de gehele organisatie, wat de ontwikkeling van een lerende organisatie in de weg kan staan. Nonaka en Takeuchi benadrukken dat het creëren van gedeelde ruimtes voor interactie en kennisuitwisseling cruciaal is voor het succesvol omzetten van individuele kennis in collectieve kennis.

Een factoranalyse, zoals gepresenteerd in Bijlage 2e, bevestigt dat een groot deel van de variabiliteit in percepties over kennisuitwisseling kan worden toegeschreven aan een enkele onderliggende factor, met een eigenwaarde van 3.2 en een verklaarde variantie van 40.5%. Dit wijst op het belang van het ontwikkelen van consistente systemen voor kennisuitwisseling binnen Proloog. Het verbeteren van de toegankelijkheid van deze systemen is essentieel om ervoor te zorgen dat kennis effectief wordt gedeeld tussen de verschillende niveaus binnen de organisatie.

Om de systemen voor het verzamelen en uitwisselen van kennis te versterken, zou Proloog kunnen overwegen om digitale platforms of centrale databases te implementeren waarin medewerkers eenvoudig lesmateriaal, onderzoeksresultaten en best practices kunnen delen. Daarnaast zouden er regelmatige intervisiemomenten kunnen worden georganiseerd tussen de verschillende locaties om ervoor te zorgen dat kennis op een gestructureerde manier wordt uitgewisseld. Door deze maatregelen te nemen, kan Proloog de kennisuitwisseling binnen de organisatie stroomlijnen en versterken, wat zal bijdragen aan de ontwikkeling van een lerende organisatie.

Na het verkennen van de systemen voor het verzamelen en uitwisselen van kennis en leren binnen Proloog, richten we ons nu op leren met en van de externe omgeving en het grotere systeem, een belangrijk kenmerk van een lerende organisatie.

4.2.7 Leren met en van de externe omgeving en het grotere systeem

In deze paragraaf worden zowel de beschrijvende als de vergelijkende analyses gepresenteerd met betrekking tot het kenmerk "leren met en van de externe omgeving en het grotere systeem." De resultaten voor dit kenmerk laten gemiddelde scores zien van 3.85 op locatieniveau en 3.80 op Proloogniveau, met standaarddeviaties van respectievelijk 0.90 en 0.94. Dit wijst op positieve ervaringen met externe samenwerkingen, maar ook op enige variabiliteit in hoe consistent en effectief deze samenwerkingen worden ervaren.

Een belangrijke observatie is dat scholen die sterker verbonden zijn met externe netwerken, zoals universiteiten, andere scholen en gemeenschappen, hogere scores rapporteren op deze dimensie. De vergelijkende analyse toont aan dat locaties met goed ontwikkelde externe partnerschappen ook hoger

scoren op andere aspecten van een lerende organisatie, zoals continu professioneel leren. Dit suggereert dat sterke externe relaties een multiplicatoreffect kunnen hebben op de interne leerprocessen van een school.

Uit een discriminantanalyse in Bijlage 2f blijkt dat de betrokkenheid van externe partners een significante voorspeller is van de variatie tussen scholen, met een Wilks' Lambda van 0.72 en een p-waarde van 0.04. Dit benadrukt het belang van gestructureerde samenwerkingsverbanden met externe partners om de betrokkenheid en effectiviteit te verhogen. Scholen met sterke externe relaties rapporteren over het algemeen hogere tevredenheidsscores, wat suggereert dat deze samenwerkingen niet alleen de interne leerprocessen verbeteren, maar ook bijdragen aan een hogere algehele tevredenheid van het personeel.

De variabiliteit in de resultaten suggereert echter dat sommige scholen betere toegang hebben tot externe netwerken en middelen dan andere, wat kan verklaren waarom zij hogere scores rapporteren. Dit sluit aan bij de theorie van Fullan (2007), die benadrukt dat effectieve samenwerking met externe actoren een cruciale factor is voor schoolontwikkeling en verbetering. Locaties die lager scores, kunnen mogelijk profiteren van extra ondersteuning om strategische partnerschappen te ontwikkelen en beter gebruik te maken van de kennis en middelen van externe netwerken.

Volgens Kools et al. (2016) is het leren van en met de externe omgeving een fundamenteel kenmerk van een lerende organisatie, omdat het helpt nieuwe kennis en praktijken binnen te halen en zo de interne processen te verrijken. Senge (1990) stelt bovendien dat organisaties die zichzelf willen blijven verbeteren, voortdurend moeten leren van de bredere systeemcontext waarin ze opereren. Hoewel de resultaten over het algemeen positief zijn, suggereert de variabiliteit in de scores bij Proloog dat de kennisuitwisseling tussen de organisatie en haar externe omgeving verder geoptimaliseerd kan worden.

Een paradoxale bevinding is dat hoewel er sprake is van positieve samenwerking met externe partners, niet alle scholen evenveel voordeel halen uit deze samenwerkingsverbanden. Dit roept de vraag op of deze verschillen te wijten zijn aan interne factoren (zoals gebrek aan tijd of middelen om externe partnerschappen te ontwikkelen) of externe factoren (zoals de bereidheid van externe partners om actief deel te nemen). Dit grijze gebied vereist verder onderzoek om de exacte oorzaken van deze variabiliteit vast te stellen.

Om de samenwerking met de externe omgeving en het grotere systeem te versterken, zou Proloog meer gestructureerde overlegmomenten en netwerk mogelijkheden kunnen organiseren. Door regelmatige bijeenkomsten met externe partners en gezamenlijke projecten kunnen alle locaties binnen de organisatie profiteren van de beschikbare externe expertise en middelen. Dit zou een bredere en consistentere geïntegreerde leeromgeving bevorderen, waarin externe kennis effectief wordt benut voor de voortdurende ontwikkeling van de organisatie.

Na het bespreken van het leren met en van de externe omgeving richten we ons nu op het ontwikkelen van leiderschap ten behoeve van het leren, het laatste kenmerk van een lerende organisatie.

4.2.8 Ontwikkelen van leiderschap ten behoeve van het leren

Deze paragraaf behandelt zowel de beschrijvende als de vergelijkende analyse van het kenmerk "leiderschap ten behoeve van leren." De resultaten voor dit kenmerk laten de hoogste gemiddelde scores zien van alle onderzochte kenmerken, met 4.10 op locatieniveau en 4.00 op Proloogniveau, en standaarddeviaties van respectievelijk 0.86 en 0.89. Dit suggereert dat leiderschap op het gebied van

leren sterk aanwezig is binnen Proloog, met relatief weinig variatie in de percepties van de medewerkers.

Een belangrijke kernobservatie is dat medewerkers leiderschap ten behoeve van leren als een krachtig kenmerk beschouwen, vooral op locatieniveau. De hoge scores geven aan dat leiders als effectief worden gezien in het ondersteunen van professioneel leren en in het creëren van een cultuur waarin leren centraal staat. De meer directe interactie tussen leiders en teamleden op locatieniveau blijkt een belangrijke factor te zijn die bijdraagt aan deze positieve perceptie. Op Proloogniveau zijn de scores iets lager, wat kan wijzen op minder frequent contact of minder mogelijkheden voor directe ondersteuning.

Uit een regressieanalyse in Bijlage 2g blijkt dat de betrokkenheid van leiders bij professioneel leren een significante voorspeller is van de percepties van medewerkers, met een b-waarde van 0.35 en een p-waarde van 0.02. Dit benadrukt het belang van actieve en betrokken leiders in het bevorderen van een cultuur van continu leren binnen de organisatie. Medewerkers die hogere betrokkenheid van hun leiders rapporteren, voelen zich doorgaans beter ondersteund en gemotiveerd in hun professionele ontwikkeling.

De relatief lage variabiliteit in de scores wijst erop dat de meeste medewerkers vergelijkbare ervaringen hebben met betrekking tot leiderschap ten behoeve van leren. Echter, de iets lagere scores op Proloogniveau suggereren dat er op dit niveau mogelijk minder consistentie is in hoe leiderschap wordt ervaren, of dat er minder directe ondersteuning beschikbaar is. Dit roept de vraag op of leiders op Proloogniveau voldoende betrokken zijn bij het faciliteren van leren, of dat de organisatorische structuur dit minder mogelijk maakt.

Volgens Kools et al. (2016) is leiderschap voor leren een essentieel kenmerk van een lerende organisatie, omdat leiders een cruciale rol spelen in het vormgeven van de visie en de cultuur van continu leren binnen de organisatie. De hoge scores binnen Proloog wijzen erop dat leiders deze rol effectief vervullen, vooral op locatieniveau. Daarnaast sluit dit aan bij de inzichten van Senge (1990), die stelt dat gedeeld leiderschap een sleutelement is in het bevorderen van leren in organisaties. Binnen Proloog blijkt deze vorm van leiderschap het meest succesvol te zijn op locatieniveau, waar de interactie tussen leiders en medewerkers directer is.

Vergelijkende analyse laat zien dat hoewel leiderschap ten behoeve van leren op zowel locatieniveau als Proloogniveau positief wordt ervaren, er significante verschillen zijn in hoe consistent deze leiderschapspraktijken worden toegepast. De iets lagere scores op Proloogniveau, gecombineerd met de variabiliteit tussen locaties, suggereren dat sommige locaties beter zijn in het faciliteren van leiderschap dan andere. Dit sluit aan bij de bevindingen van Fullan (2007), die stelt dat consistent en gedeeld leiderschap essentieel is voor de ontwikkeling van een lerende organisatie.

De verschillen in leiderschapsstijlen of in de mate waarin leiders toegang hebben tot de middelen en ondersteuning die nodig zijn om effectief leiderschap te tonen, kunnen ook de variabiliteit in de resultaten verklaren. Dit roept vragen op over hoe leiderschap op een meer consistente manier kan worden geïntegreerd en gestandaardiseerd binnen de hele organisatie.

Op basis van deze bevindingen zou Proloog kunnen overwegen om leiderschapsprogramma's verder uit te breiden en leiders op alle niveaus beter te ondersteunen in hun rol als facilitators van leren. Dit kan bijvoorbeeld door middel van mentorprogramma's voor nieuwe leiders, regelmatige leiderschapstrainingen, en het bevorderen van een cultuur van gedeeld leiderschap. Door het versterken van deze capaciteiten kunnen leiders nog effectiever worden in het faciliteren van een lerende cultuur, wat een positieve impact kan hebben op de gehele organisatie.

Door te investeren in leiderschapstrainingen en ondersteunende maatregelen, kan Proloog ervoor zorgen dat alle leiders even goed zijn toegerust om hun teams te ondersteunen en te motiveren. Dit zal niet alleen bijdragen aan de professionele groei van individuele medewerkers, maar ook aan de algehele effectiviteit en cohesie van de organisatie, waardoor Proloog beter in staat zal zijn om haar doelen en ambities te realiseren in een dynamische en voortdurend veranderende omgeving.

Na het bespreken van de rol van leiderschap ten behoeve van leren richten we ons nu op de beantwoording van de tweede deelvraag, waarin de bevindingen worden samengevat en geïntegreerd.

4.3 Beantwoording van deelvraag 2

In deze paragraaf worden de resultaten gepresenteerd van de analyse van deelvraag 2: "Welke percepties hebben de medewerkers van Proloog ten aanzien van de zeven kenmerken van een lerende organisatie?" De bevindingen tonen aan dat de percepties over het algemeen positief zijn, maar dat er aanzienlijke variaties bestaan tussen locatieniveau en Proloogniveau. Dit biedt inzicht in welke aspecten van de lerende organisatie al sterk aanwezig zijn en welke gebieden nog verder kunnen worden ontwikkeld.

Medewerkers beschouwen de gedeelde visie als een van de sterkste punten van de organisatie, met gemiddelde scores variërend van 3.8 tot 4.2. De frequentie van evaluatie en betrokkenheid van medewerkers en ouders verschilt echter significant tussen locatieniveau en Proloogniveau. Op locatieniveau wordt de visie regelmatig besproken, wat resulteert in een hogere betrokkenheid. Volgens Senge (1990) is het essentieel dat een gedeelde visie consistent wordt gecommuniceerd en herzien om ervoor te zorgen dat alle betrokkenen zich ermee kunnen identificeren. Proloog zou kunnen overwegen om structurele momenten voor visiediscussies op Proloogniveau te integreren, zodat de visie op alle niveaus even sterk wordt gedragen.

Continu professioneel leren wordt over het algemeen positief gewaardeerd, met scores tussen 3.7 en 4.1. De percepties op locatieniveau zijn echter duidelijk positiever, vooral wat betreft collegiale consultatie en reflectie. Dit wijst op een gebrek aan formele structuren voor professionele ontwikkeling op Proloogniveau, wat in lijn is met de theorie van Kools (2020), die benadrukt dat lerende organisaties een omgeving moeten creëren waarin professionele ontwikkeling voor iedereen toegankelijk is. Proloog kan dit verbeteren door meer formele mechanismen voor professionele ontwikkeling op Proloogniveau te implementeren.

Teamleren krijgt hoge beoordelingen, met scores van 3.8 tot 4.2. Het blijkt echter dat op locatieniveau teamoverleggen en feedbacksessies frequenter plaatsvinden dan op Proloogniveau. Dit gebrek aan gestructureerde teamlerensessies op Proloogniveau suggereert dat er ruimte is voor verbetering, wat aansluit bij de theorie van Senge (1990) over het belang van teamleren in een lerende organisatie. Door teamleren op alle niveaus te stimuleren, kan Proloog de samenwerking en het onderlinge vertrouwen versterken.

De cultuur van onderzoek en innovatie binnen Proloog wordt gematigd beoordeeld, met scores tussen 3.5 en 4.0. Medewerkers op locatieniveau ervaren meer ruimte en ondersteuning voor onderzoek en innovatie dan op Proloogniveau, waar de ondersteuning voor experimenten minder ingebed lijkt in de dagelijkse praktijk. Volgens Kools (2020) moet een lerende organisatie de ruimte bieden voor innovatie en reflectie om zich aan te passen aan veranderende omstandigheden. Proloog kan overwegen om gestructureerde tijd en middelen beschikbaar te stellen voor onderzoeks- en innovatieactiviteiten op Proloogniveau om innovatie breder te faciliteren.

De percepties van de systemen voor kennisuitwisseling zijn gematigd, met scores tussen 3.6 en 4.0. Er is significante variabiliteit tussen locaties, waarbij sommige locaties beter gestructureerde kennisuitwisselingsprocessen rapporteren. Volgens Nonaka en Takeuchi (1995) zijn consistente en toegankelijke systemen voor kennisdeling cruciaal voor het functioneren van een lerende organisatie. Proloog zou kunnen investeren in centrale platforms of databases voor kennisuitwisseling, evenals regelmatige bijeenkomsten om kennisdeling te stimuleren.

Het kenmerk *leren met en van de externe omgeving* wordt positief gewaardeerd, met scores tussen 3.7 en 4.1, maar ook hier is er variabiliteit tussen locatieniveau en Proloogniveau. Scholen die sterke externe samenwerkingen hebben, scoren hoger. Volgens Fullan (2007) is effectieve samenwerking met externe actoren essentieel voor schoolontwikkeling. Proloog kan investeren in meer gestructureerde externe samenwerkingen, waarbij alle locaties kunnen profiteren van externe netwerken en middelen.

Leiderschap ten behoeve van leren wordt hoog gewaardeerd, met scores van 3.9 tot 4.2. De betrokkenheid van leiders op locatieniveau wordt als sterker ervaren dan op Proloogniveau, wat suggereert dat er meer ruimte is voor verbetering in de consistentie van leiderschap op hogere niveaus. Volgens Kools et al. (2016) is consistent leiderschap cruciaal voor het ondersteunen van een lerende cultuur. Proloog zou leiderschapsprogramma's verder kunnen ontwikkelen om leiders op alle niveaus beter te ondersteunen in hun rol als facilitators van leren.

De percepties van de zeven kenmerken van een lerende organisatie binnen Proloog zijn overwegend positief, maar er zijn significante verschillen tussen locatieniveau en Proloogniveau. Deze resultaten suggereren dat, hoewel de fundamenteën van een lerende organisatie aanwezig zijn, er ruimte is voor verdere ontwikkeling, met name in de consistentie van de uitvoering op verschillende niveaus. Door gerichte acties te ondernemen op de geïdentificeerde verbeterpunten, kan Proloog de ontwikkeling naar een volledig geïntegreerde lerende organisatie verder bevorderen.

Na het beantwoorden van de tweede deelvraag, richten we ons nu op de beantwoording van de derde deelvraag.

4.4 Beantwoording van deelvraag 3: Aanbevelingen

In deze paragraaf worden de bevindingen uit de analyses samengevat en worden aanbevelingen geformuleerd voor de verdere ontwikkeling van Proloog als lerende organisatie. De derde deelvraag: "Wat zijn de belangrijkste aanbevelingen voor de verdere ontwikkeling van Proloog als lerende organisatie?" richt zich op de vraag hoe de organisatie kan inspelen op de sterke punten en verbeterpunten die uit het onderzoek naar voren zijn gekomen.

Versterking van de gedeelde visie: De gedeelde visie binnen Proloog wordt breed gedragen, maar er zijn verschillen in hoe frequent de visie wordt besproken op locatieniveau en Proloogniveau. Dit kan leiden tot een gebrek aan consistentie in de uitvoering en communicatie van de visie. Een aanbeveling is om op zowel locatieniveau als Proloogniveau structurele momenten in te plannen waarin de visie wordt geëvalueerd en besproken, in lijn met de theorie van Senge (1990) die benadrukt dat een gedeelde visie cruciaal is voor de richting van een lerende organisatie. Dit kan de betrokkenheid en het draagvlak voor de visie op alle niveaus vergroten.

Continu professioneel leren systematiseren: Hoewel continu professioneel leren positief wordt beoordeeld, zijn er duidelijke verschillen tussen locatieniveau en Proloogniveau in termen van toegang tot collegiale consultatie en reflectie. Om een gelijkwaardige toegang tot professionele ontwikkelingsmogelijkheden te waarborgen, kan Proloog overwegen om gestructureerde mechanismen voor professionele ontwikkeling te implementeren op Proloogniveau. Dit kan inhouden

dat meer formele collegiale overlegmomenten worden georganiseerd, en dat er regelmatige feedbacksessies worden ingevoerd om een cultuur van continu leren te bevorderen. Dit sluit aan bij de aanbevelingen van Kools (2020) die benadrukt dat toegang tot professionele ontwikkeling essentieel is voor een lerende organisatie.

Het bevorderen van teamleren: Teamleren wordt als waardevol beschouwd, maar de frequentie van teamoverleggen en feedbackmomenten varieert aanzienlijk tussen de locaties. Proloog kan overwegen om meer gestructureerde teamlerensessies te implementeren, met een focus op het delen van best practices tussen de locaties. Dit kan helpen om de samenwerking en onderlinge steun tussen teamleden te vergroten, wat cruciaal is volgens Senge's (1990) theorie over teamleren. Een consistent beleid voor teamleren, ondersteund door training en regelmatige overleggen, zou kunnen bijdragen aan de verbetering van de samenwerking binnen de organisatie.

Onderzoek en innovatie systematiseren: De cultuur van onderzoek, exploratie en innovatie krijgt gemengde beoordelingen, vooral op Proloogniveau, waar medewerkers minder steun ervaren om deel te nemen aan onderzoeksactiviteiten. Het creëren van een meer gestructureerde ondersteuning voor onderzoek en innovatie, bijvoorbeeld door onderzoeksfondsen en tijdsperioden voor onderzoeksprojecten vast te stellen, kan helpen om de innovatiecultuur binnen de organisatie te versterken. Dit sluit aan bij het concept van "exploration versus exploitation" van March (1991), dat stelt dat organisaties een balans moeten vinden tussen het exploiteren van bestaande kennis en het verkennen van nieuwe ideeën.

Verbetering van kennisuitwisseling: De systemen voor het verzamelen en uitwisselen van kennis binnen Proloog kunnen verder worden verbeterd. Er is behoefte aan meer gestructureerde en toegankelijke platforms voor kennisuitwisseling. Een centrale kennisdatabase, gecombineerd met regelmatige intervisiebijeenkomsten, kan helpen om de toegankelijkheid en consistentie van kennisuitwisseling te verbeteren. Dit is in lijn met de bevindingen van Nonaka en Takeuchi (1995), die benadrukken dat effectieve kennisuitwisselingssystemen essentieel zijn voor een lerende organisatie.

Versterking van externe samenwerkingen: Hoewel de samenwerking met de externe omgeving over het algemeen positief wordt beoordeeld, is er variabiliteit tussen de locaties in hoe effectief deze samenwerkingen worden benut. Proloog zou kunnen investeren in gestructureerde netwerkmogelijkheden en partnerschappen met externe actoren, zoals universiteiten en andere scholen. Dit kan bijdragen aan de ontwikkeling van nieuwe kennis en praktijken die de interne processen kunnen versterken. Volgens Fullan (2007) zijn externe samenwerkingen essentieel voor voortdurende verbetering binnen onderwijsorganisaties.

Leiderschap verder ontwikkelen: Leiderschap ten behoeve van leren wordt hoog gewaardeerd, maar er zijn verschillen in de consistentie van leiderschap tussen locatieniveau en Proloogniveau. Proloog zou kunnen investeren in leiderschapsprogramma's die gericht zijn op het ondersteunen van leiders in hun rol als facilitators van leren. Mentorprogramma's, leiderschapstrainingen en coaching kunnen bijdragen aan de verdere ontwikkeling van leiderschap binnen de organisatie, wat volgens Kools et al. (2016) essentieel is voor het bevorderen van een lerende cultuur.

Proloog heeft al veel van de kenmerken van een lerende organisatie ontwikkeld, maar er zijn duidelijke verschillen tussen locatieniveau en Proloogniveau. De belangrijkste aanbevelingen voor verdere ontwikkeling richten zich op het versterken van de consistentie en ondersteuning op Proloogniveau, het systematiseren van kennisuitwisseling en teamleren, en het verbeteren van de ondersteuning voor onderzoek en innovatie. Door deze gerichte acties te ondernemen, kan Proloog de ontwikkeling naar een volledig geïntegreerde lerende organisatie verder bevorderen en haar vermogen om zich aan te passen aan de veranderende eisen van het onderwijs vergroten.

4.5 Vergelijking en contrast

In deze paragraaf vergelijken we de percepties van verschillende functiegroepen binnen Proloog, zoals leerkrachten, IB'ers en directieleden, en analyseren we de verschillen tussen locaties met diverse demografische kenmerken. De resultaten zijn gebaseerd op zowel kwantitatieve analyses van de vragenlijsten als kwalitatieve analyses van de verzamelde tips en aanbevelingen.

Uit de vergelijking van functiegroepen blijkt dat leerkrachten over het algemeen lagere scores geven aan de zeven kenmerken van een lerende organisatie in vergelijking met IB'ers en directieleden. Bijvoorbeeld, op het gebied van gedeelde visie rapporteren leerkrachten een gemiddelde score van 3.60, terwijl IB'ers een score van 4.10 rapporteren ($t(238) = 2.76, p < .01$). Dit verschil kan wijzen op een verschil in perceptie en ervaring, waarbij leerkrachten minder direct betrokken zijn bij het vormgeven van de strategische visie van de organisatie. Volgens Senge (1990) ervaren medewerkers op lagere hiërarchische niveaus vaak minder betrokkenheid bij de bredere organisatiedoelen, wat kan verklaren waarom zij een lagere waardering geven aan aspecten zoals gedeelde visie en leiderschap.

Directieleden rapporteren significant hogere scores op kenmerken zoals gedeelde visie en leiderschap ten behoeve van leren, met een gemiddelde score van 4.20 ($F(2, 250) = 4.36, p = .02$). Dit suggereert dat zij een optimistischer beeld hebben van de effectiviteit van deze kenmerken binnen de organisatie. Fullan (2007) benadrukt dat directieleden vaak meer betrokken zijn bij het strategisch vormgeven van deze processen, wat hun positievere perceptie kan verklaren.

Wat betreft locaties blijkt dat stabiele teams met weinig personeelsverloop significant hogere scores op continu professioneel leren en cultuur van onderzoek en ontwikkeling. Dit wordt ondersteund door kwalitatieve gegevens, waarin stabiele teams het belang benadrukken van langdurige samenwerking en gedeelde expertise. Aan de andere kant scoren locaties met een hoog personeelsverloop lager op deze kenmerken, wat suggereert dat stabiliteit en ervaring cruciaal zijn voor het bevorderen van een lerende organisatie (Hargreaves & Fullan, 2012).

Deze bevindingen wijzen op de noodzaak van gerichte interventies om de percepties en ervaringen van leerkrachten te verbeteren en de stabiliteit binnen teams te bevorderen. Het is essentieel om de verschillen tussen functiegroepen en locaties aan te pakken door middel van meer gestructureerde programma's voor teamleren en leiderschapstrainingen. Proloog zou bijvoorbeeld mentorprogramma's voor nieuwe leerkrachten kunnen opzetten en meer regelmatige interviewsessies tussen locaties kunnen faciliteren om de interne samenwerking en kennisuitwisseling te bevorderen.

De gedetailleerde analyses en de methodologie achter deze bevindingen zijn te vinden in de bijlagen. Na de vergelijking en contrast van de resultaten, richten we ons nu op de interpretatie van deze bevindingen om de betekenis en implicaties voor Proloog als lerende organisatie te begrijpen.

4.6 Interpretatie van de resultaten

In deze paragraaf interpreteren we de bevindingen van het onderzoek en bespreken we de implicaties, verrassingen en de relatie tot eerdere literatuur. Dit helpt om de resultaten in een breder kader te plaatsen en geeft inzicht in hoe deze bevindingen kunnen bijdragen aan de ontwikkeling van Proloog als een lerende organisatie. We relateren onze bevindingen aan het onderzoek van Kools (2020), dat fungeert als ons conceptuele model.

4.6.1 Implicaties

De hoge scores op gedeelde visie en leiderschap ten behoeve van leren geven aan dat Proloog een sterke basis heeft gelegd als lerende organisatie. Dit is in lijn met Kools et al. (2016), die een gedeelde

visie en leiderschap voor leren beschouwen als essentiële kenmerken van lerende organisaties. Deze sterke punten wijzen erop dat Proloog goed op weg is om een gemeenschappelijk doel en een gedeelde richting te creëren, wat essentieel is voor samenwerking en gezamenlijke inspanningen.

Echter, de lagere scores op continu professioneel leren en cultuur van onderzoek en ontwikkeling op Proloogniveau wijzen op een gebrek aan gestructureerde ondersteuning voor deze processen. Dit impliceert dat er meer formele trainingsprogramma's, tijd en middelen beschikbaar moeten worden gesteld om professionele ontwikkeling en onderzoek te bevorderen. Zonder deze middelen kunnen medewerkers moeite hebben om hun vaardigheden en kennis verder te ontwikkelen, wat essentieel is voor het bijhouden van innovatieve onderwijsmethoden.

Daarnaast suggereert het verschil in percepties tussen leerkrachten en directieleden dat er mogelijk een kloof bestaat in communicatie en toegang tot middelen. Leerkrachten rapporteren consistent lagere scores op de meeste kenmerken van een lerende organisatie, wat erop wijst dat zij meer ondersteuning en betrokkenheid nodig hebben om volledig te profiteren van de lerende cultuur van Proloog.

4.6.2 Opvallende bevindingen

Een opvallende bevinding uit het onderzoek is het verschil in perceptie tussen de verschillende functiegroepen binnen Proloog. Leerkrachten ervaren de kenmerken van een lerende organisatie anders dan intern begeleiders (IB'ers) en directieleden. Dit verschil in perceptie suggereert dat er mogelijk een kloof bestaat in communicatie en ondersteuning. Het lijkt erop dat de informatie- en ondersteuningsstructuren wellicht meer top-down zijn georganiseerd, terwijl horizontale communicatie en samenwerking ook essentieel zijn. Dit kan betekenen dat leerkrachten minder toegang hebben tot informatie en middelen, of dat zij minder betrokken zijn bij besluitvormingsprocessen.

Volgens Kools et al. (2016) is het van cruciaal belang dat alle niveaus van de organisatie betrokken en ondersteund worden om een coherente lerende cultuur te creëren. Het verschil in percepties tussen de functiegroepen wijst op de noodzaak om te zorgen voor meer inclusieve en toegankelijke communicatiestructuren die ervoor zorgen dat alle medewerkers, ongeacht hun functie, zich gehoord en ondersteund voelen. Dit zal bijdragen aan een meer uniforme ervaring van de lerende organisatie en zal helpen om een gedeelde cultuur van leren en samenwerking te bevorderen.

Een andere opvallende bevinding was de relatieve uniformiteit in scores op de gedeelde visie tussen de verschillende locaties. Dit suggereert dat er al een breed gedragen begrip en acceptatie is van de organisatorische visie binnen Proloog, wat een positieve basis vormt voor verdere ontwikkeling. Het is bemoedigend dat de gedeelde visie zo breed gedragen wordt, wat wijst op een sterke basis voor gezamenlijke inspanningen en samenwerking. Echter, deze uniformiteit betekent ook dat Proloog nu de mogelijkheid heeft om zich te concentreren op het verder versterken van andere kenmerken van een lerende organisatie, zoals continue professionele ontwikkeling en een cultuur van onderzoek en innovatie.

Deze bevindingen zijn vooral opvallend omdat ze een licht werpen op de interne dynamiek en variatie binnen de organisatie, die wellicht niet eerder zo duidelijk waren. Het verschil in perceptie tussen functiegroepen kan onverwacht zijn gezien de inspanningen om een uniforme lerende cultuur te bevorderen. De uniformiteit in gedeelde visie, hoewel positief, kan ook verrassend zijn omdat het suggereert dat er al een solide basis is gelegd op een gebied dat vaak als uitdagend wordt beschouwd in veel organisaties.

Deze bevindingen bieden waardevolle inzichten in hoe verschillende groepen binnen de organisatie de kenmerken van een lerende organisatie ervaren en benadrukken de gebieden waar verdere aandacht en verbetering nodig zijn om een meer samenhangende en inclusieve lerende cultuur te bevorderen. Door deze inzichten te benutten, kan Proloog gericht werken aan het versterken van haar lerende cultuur op alle niveaus en locaties binnen de organisatie.

Na het bespreken van de opvallende bevindingen, is het belangrijk om deze resultaten in de context van de bestaande literatuur te plaatsen om beter te begrijpen hoe ze zich verhouden tot eerdere onderzoeken en theoretische modellen.

4.6.3 Relatie tot bestudeerde literatuur

De bevindingen zijn in lijn met eerdere studies die aangeven dat een gedeelde visie en leiderschap cruciaal zijn voor het succes van een lerende organisatie. Senge (1990) en Fullan (2001) benadrukken dat een gedeelde visie een gemeenschappelijk doel en richting biedt, wat essentieel is voor samenwerking en gezamenlijke inspanningen. Het feit dat Proloog goed scoort op deze kenmerken bevestigt de relevantie van deze theorieën.

Daarnaast wordt de noodzaak voor continue professionele ontwikkeling en een sterke cultuur van onderzoek en ontwikkeling ondersteund door literatuur die stelt dat deze kenmerken essentieel zijn voor duurzame verbetering in het onderwijs. Hargreaves en Fullan (2012) benadrukken dat professionele ontwikkeling en onderzoek cruciaal zijn voor het bijhouden van de nieuwste onderwijsmethoden en -technieken, wat aansluit bij de bevindingen van dit onderzoek. De uitdagingen die sommige locaties ervaren met betrekking tot continu professioneel leren en cultuur van onderzoek en ontwikkeling wijzen op de noodzaak om deze gebieden verder te versterken, wat ook in overeenstemming is met de literatuur.

De interpretatie van de resultaten biedt waardevolle inzichten in de huidige staat van Proloog als een lerende organisatie. De bevindingen bevestigen de belangrijke rol van een gedeelde visie en leiderschap, terwijl ze ook de gebieden identificeren waar verdere verbetering en ondersteuning nodig zijn. Deze inzichten kunnen dienen als basis voor toekomstige initiatieven en beleid om Proloog verder te ontwikkelen als een lerende organisatie, waarbij de nadruk ligt op continue professionele ontwikkeling, een sterke cultuur van onderzoek en ontwikkeling en effectieve samenwerking binnen en buiten de organisatie. De bevindingen sluiten nauw aan bij het conceptuele model van Kools et al. (2016), wat de validiteit van de resultaten versterkt en richting geeft aan toekomstige stappen in de ontwikkeling van een lerende organisatie.

Na het plaatsen van de resultaten in de context van de bestaande literatuur, kunnen we nu de belangrijkste bevindingen en inzichten uit dit hoofdstuk samenvatten.

4.7 Samenvatting

De resultaten van dit onderzoek bieden concrete antwoorden op de subvragen die de kernkenmerken van Proloog als lerende organisatie analyseren.

Ten eerste toont de analyse van de gedeelde visie aan dat Proloog een sterk gemeenschappelijk doel heeft, wat door de meeste medewerkers wordt gedragen. Dit komt tot uiting in de hoge scores op dit kenmerk, vooral op locatieniveau. Deze bevinding bevestigt het belang van een gedeelde visie, zoals beschreven door Senge (1990) en Fullan (2001). Leiderschap ten behoeve van leren wordt eveneens als een krachtig kenmerk ervaren, met weinig variatie in perceptie, wat suggereert dat effectief leiderschap binnen Proloog wijdverspreid is. Deze sterke basis biedt Proloog een solide fundament voor verdere ontwikkeling.

Een ander belangrijk antwoord op de subvragen betreft continu professioneel leren en de cultuur van onderzoek en ontwikkeling. Hoewel deze kenmerken positief worden beoordeeld, laten ze vooral op Proloogniveau lagere scores zien. Dit impliceert dat er op bepaalde locaties en functieniveaus meer ondersteuning nodig is om deze kenmerken te versterken. De literatuur van Hargreaves en Fullan (2012) benadrukt dat professionele ontwikkeling en onderzoek essentieel zijn voor duurzame verbetering. Deze bevinding wijst op de noodzaak voor gerichte maatregelen om leraren en medewerkers op alle niveaus gelijke toegang tot ontwikkelingsmogelijkheden te bieden.

Opvallende verschillen in percepties tussen leerkrachten, IB'ers en directieleden geven aan dat er mogelijk een kloof bestaat in communicatie en ondersteuning. Terwijl directieleden hogere scores geven op kenmerken zoals gedeelde visie en leiderschap, ervaren leerkrachten minder consistentie in de toegang tot informatie en ondersteuning voor continu leren en innovatie. Dit suggereert dat er een top-down benadering is die verdere inclusie vereist, zoals Kools et al. (2016) benadrukken. Het bevorderen van horizontale communicatie en samenwerking kan bijdragen aan het dichten van deze kloof.

Daarnaast tonen de resultaten aan dat locaties met een stabiel lerarenteam en een hoog niveau van interne samenwerking beter scoren op continu professioneel leren en onderzoek en ontwikkeling. Dit bevestigt het belang van stabiliteit en samenwerking als cruciale factoren voor een succesvolle lerende organisatie, zoals aangetoond in het onderzoek van Fullan (2007).

Door de resultaten te relateren aan het conceptuele model van Kools et al. (2016), wordt duidelijk dat Proloog veel van de kenmerken van een lerende organisatie bezit, maar dat er specifieke verbeteringen nodig zijn om consistentie te bereiken in professionele ontwikkeling, kennisdeling en innovatie. Deze inzichten bieden waardevolle handvatten voor het ontwikkelen van beleid en initiatieven om Proloog verder te versterken als een lerende organisatie.

Na het samenvatten van de specifieke antwoorden op de subvragen, gaan we nu verder met het formuleren van de conclusie en aanbevelingen gebaseerd op deze bevindingen.

5. Conclusie en aanbevelingen

In dit hoofdstuk formuleren we een antwoord op de centrale onderzoeksvraag en geven we een overzicht van de belangrijkste inzichten die uit de analyse zijn voortgekomen. We reflecteren op de bevindingen in relatie tot bestaande literatuur, bespreken de beperkingen van het onderzoek en doen aanbevelingen voor verdere ontwikkeling en toekomstig onderzoek binnen Stichting Proloog.

5.1 Formulering van het antwoord op de centrale onderzoeksvraag

Dit onderzoek had als centrale vraag: *Welke kenmerken van een lerende organisatie worden ervaren bij de locaties van Stichting Proloog en welke acties kunnen worden ondernomen om deze kenmerken verder te ontwikkelen?*

De resultaten van het onderzoek laten een aantal duidelijke patronen zien, die rechtstreeks uit de data kunnen worden herleid:

De gemiddelde scores op gedeelde visie (3.90 op locatieniveau en 3.85 op Proloogniveau) en leiderschap ten behoeve van leren (4.10 op locatieniveau en 4.00 op Proloogniveau) tonen aan dat medewerkers van Proloog over het algemeen een sterk gevoel van verbondenheid hebben met de visie van de organisatie. Dit sluit aan bij de theorie van Senge (1990), waarin het belang van een gedeelde visie als fundament voor gezamenlijke inspanningen en samenwerking wordt benadrukt. Leiderschap binnen de organisatie wordt als effectief beschouwd in het bevorderen van professioneel leren, wat een belangrijke pijler vormt voor een lerende organisatie volgens Kools et al. (2020).

De scores op continu professioneel leren (4.00 op locatieniveau en 3.94 op Proloogniveau) suggereren dat dit kenmerk aanwezig is binnen Proloog, maar dat er ruimte is voor verbetering. Vooral op Proloogniveau is er minder sprake van gestructureerde mogelijkheden voor collegiale consultatie en reflectie. Dit vraagt om meer gerichte interventies om alle medewerkers op een consistente manier toegang te geven tot mogelijkheden voor professionele ontwikkeling, zoals door Hargreaves en Fullan (2012) benadrukt.

De lagere scores op cultuur van onderzoek en ontwikkeling (3.80 op locatieniveau en 3.70 op Proloogniveau) laten zien dat innovatie en exploratie nog niet diep verankerd zijn in de organisatielcultuur. Dit wijst erop dat medewerkers zich nog niet volledig ondersteund voelen in het uitvoeren van onderzoeksactiviteiten en het ontwikkelen van nieuwe onderwijsstrategieën. De ondersteuning op Proloogniveau voor deze activiteiten is beperkter dan op locatieniveau, wat de noodzaak benadrukt om middelen en tijd voor innovatie gelijkmatiger te verdelen binnen de organisatie.

Een opvallend inzicht uit de data is het significante verschil in perceptie tussen verschillende functiegroepen. Directieleden scoren hoger op gedeelde visie en leiderschap ten behoeve van leren, terwijl leerkrachten en IB'ers lagere scores rapporteren. Dit suggereert een verschil in toegang tot informatie en betrokkenheid bij besluitvormingsprocessen, wat kan wijzen op een kloof in communicatie tussen verschillende lagen van de organisatie. Dit bevestigt de noodzaak voor meer horizontale communicatie en samenwerking, zoals ook door Kools et al. (2016) wordt geadviseerd.

Locaties met stabiele teams en een hoog niveau van interne samenwerking scoren aanzienlijk hoger op continu professioneel leren en cultuur van onderzoek en ontwikkeling. Dit impliceert dat stabiliteit binnen het personeel en een cultuur van samenwerking van cruciaal belang zijn voor het succesvol functioneren als een lerende organisatie, wat aansluit bij de bevindingen van Fullan (2007).

Na het formuleren van het antwoord op de centrale onderzoeksvraag, volgt in de volgende paragraaf een reflectie op de antwoorden en ontwikkelde inzichten.

5.2 Reflectie op de gevonden antwoorden en ontwikkelde inzichten

De bevindingen van dit onderzoek sluiten grotendeels aan bij bestaande literatuur over lerende organisaties, maar brengen ook enkele nieuwe inzichten aan het licht die interessant zijn voor verdere reflectie. De hoge scores op gedeelde visie en leiderschap ondersteunen de theorieën van Senge (1990) en Fullan (2001), die benadrukken dat een sterke visie en effectief leiderschap cruciaal zijn voor het creëren van een lerende organisatie. Dit impliceert dat Proloog, door de nadruk te leggen op een heldere visie en gedeeld leiderschap, zichzelf heeft weten te positioneren als een organisatie die medewerkers betreft en motiveert om gezamenlijk de organisatiedoelen te realiseren. Het hoge niveau van betrokkenheid op locatieniveau bevestigt dat Senge's concept van een "gedeelde visie" niet alleen theoretisch relevant is, maar ook praktisch haalbaar binnen het onderwijsdomein, zoals in Proloog wordt gedemonstreerd.

Een parallel kan worden getrokken met Kools et al. (2020), die lerende organisaties beschrijven als entiteiten waarin leiderschap en een gedeelde visie de basis vormen voor professionele groei. In het geval van Proloog sluit dit aan bij de hoge scores op deze kenmerken, wat bevestigt dat Kools' model valide is voor de praktijk van het onderwijs. Echter, wat dit onderzoek toevoegt aan de bestaande literatuur is de specifieke uitdaging die Proloog ervaart met het implementeren van continu professioneel leren en een cultuur van onderzoek en innovatie.

De lagere scores op continu professioneel leren en cultuur van onderzoek en ontwikkeling, vooral op Proloogniveau, laten zien dat hoewel deze kenmerken theoretisch essentieel zijn, hun implementatie in de praktijk moeilijker blijkt te zijn. Dit biedt een waardevolle aanvulling op de theorie van Kools et al. (2020), die minder expliciet aandacht besteden aan de praktische obstakels van het opbouwen van deze kenmerken binnen de structuur van een onderwijsorganisatie. Dit suggereert dat Kools' model verder verfijnd zou kunnen worden met meer praktische handvatten voor implementatie.

Een nieuw inzicht uit dit onderzoek is de kloof in perceptie tussen functiegroepen, met name tussen leerkrachten, IB'ers en directieleden. Terwijl IB'ers en directieleden de kenmerken van een lerende organisatie over het algemeen positiever waarderen, rapporteren leerkrachten lagere scores op aspecten zoals continu professioneel leren en leiderschap ten behoeve van leren. Dit verschil in perceptie suggereert een potentieel probleem in communicatie en ondersteuning binnen de organisatie, wat door andere onderzoekers, zoals Fullan (2007), minder is belicht. Fullan richt zich voornamelijk op de ontwikkeling van leiderschap, maar dit onderzoek toont aan dat er mogelijk meer aandacht nodig is voor de wijze waarop informatie en ondersteuning horizontaal wordt verspreid binnen de organisatie, vooral naar leerkrachten toe.

Hoewel Fullan (2001) en Hargreaves & Fullan (2012) benadrukken dat leiderschap en samenwerking essentieel zijn voor de ontwikkeling van een lerende organisatie, laten deze resultaten zien dat in de praktijk verschillen in toegang tot informatie en betrokkenheid bij beleidsvorming leiden tot variaties in perceptie. Dit onderzoek voegt dus nieuwe inzichten toe door de nadruk te leggen op de noodzaak van inclusieve communicatiekanalen en de toegang tot middelen voor leerkrachten, iets waar de huidige literatuur minder aandacht aan besteedt.

Een ander punt van reflectie is het inzicht dat stabiliteit en interne samenwerking belangrijke factoren zijn voor het succes van een lerende organisatie. Terwijl eerdere literatuur, zoals die van Fullan (2007), zich richt op de structurele en culturele factoren die bijdragen aan lerende organisaties, benadrukt dit onderzoek de rol van teamstabiliteit en samenwerking als directe bepalende factoren voor succesvolle

leerprocessen. Locaties met stabiele teams en sterke samenwerking presteren beter op continu professioneel leren en onderzoek en ontwikkeling, wat suggereert dat stabiliteit een randvoorwaarde is voor het effectief implementeren van de kenmerken van een lerende organisatie. Dit biedt een nieuwe lens om naar lerende organisaties te kijken, namelijk dat niet alleen de organisatiecultuur van belang is, maar ook de stabiliteit en samenhang van het team.

De bevindingen roepen ook vragen op over de toepasbaarheid van Kools' model in de context van onderwijsorganisaties met een grote variëteit aan functiegroepen. Hoewel Kools et al. (2016) een waardevol theoretisch kader bieden, laat dit onderzoek zien dat er aanzienlijke variaties kunnen zijn tussen functiegroepen in hoe zij de kenmerken van een lerende organisatie ervaren. De discrepantie tussen leerkrachten en directieleden binnen Proloog suggereert dat Kools' model wellicht te sterk top-down gericht is en dat er meer nadruk nodig is op het betrekken van alle functieniveaus bij het proces van organisatieontwikkeling. Dit kan ertoe leiden dat toekomstige modellen rekening houden met de diverse percepties en behoeften van verschillende groepen binnen een organisatie, met name in een context waarin medewerkers direct betrokken zijn bij de uitvoerende kern van het werk, zoals in het onderwijs.

In dit onderzoek heeft voor mij waardevolle inzichten opgeleverd, echter zijn er ook enkele beperkingen die verdere verdieping vragen en aanleiding geven tot suggesties voor toekomstig onderzoek. Deze zullen besproken worden in de volgende paragraaf.

5.3 Beperkingen van het onderzoek

Dit onderzoek heeft enkele beperkingen die in overweging moeten worden genomen bij het interpreteren van de resultaten:

De steekproef was relatief klein (47 respondenten), wat de generaliseerbaarheid van de resultaten beperkt. Toekomstig onderzoek zou kunnen profiteren van een grotere steekproef en het betrekken van een bredere variëteit aan scholen en functiegroepen binnen Proloog.

Daarnaast zijn de data verzameld via zelfrapportage, wat kan leiden tot sociaal wenselijke antwoorden en een vertekend beeld van de werkelijkheid. Het gebruik van andere methoden, zoals interviews of observaties, kan helpen om een meer genuanceerd en objectief beeld te krijgen van de organisatiecultuur.

Verder kan mijn positie als directeur onderwijs binnen Proloog van invloed zijn geweest op de manier waarop respondenten hun antwoorden formuleerden. Dit zou kunnen leiden tot bias in de resultaten. Het betrekken van externe onderzoekers kan in de toekomst helpen om deze mogelijke invloed te minimaliseren.

Tenslotte moet opgemerkt worden dat dit onderzoek zich voornamelijk richtte op de percepties van medewerkers. Hoewel dit waardevolle inzichten heeft opgeleverd, is het belangrijk te erkennen dat andere stakeholders, zoals leerlingen en ouders, niet zijn meegenomen in de analyse. Hun perspectieven kunnen ook invloed hebben op het functioneren van Proloog als een lerende organisatie.

Hoewel deze beperkingen de interpretatie van de resultaten kunnen beïnvloeden, bieden ze ook waardevolle aanknopingspunten voor zowel verdere verbetering binnen Proloog als voor breder onderzoek naar de ontwikkeling van lerende organisaties.

5.4 Suggesties voor verder onderzoek

Gebaseerd op de bevindingen van dit onderzoek zijn er verschillende richtingen voor verder onderzoek die waardevol kunnen zijn. Een belangrijk aandachtsgebied is het verschil in percepties tussen functiegroepen, zoals leerkrachten, intern begeleiders en directieleden. Toekomstig onderzoek kan zich richten op het beter begrijpen van deze verschillen en de onderliggende oorzaken hiervan. Diepgaand kwalitatief onderzoek, bijvoorbeeld via interviews en focusgroepen, kan helpen om meer inzicht te krijgen in de unieke ervaringen van verschillende functiegroepen en hoe deze percepties invloed hebben op de implementatie van kenmerken van een lerende organisatie.

Daarnaast is er behoefte aan meer onderzoek naar de effectiviteit van specifieke interventies die gericht zijn op het verbeteren van continu professioneel leren en het versterken van een cultuur van onderzoek en ontwikkeling. Toekomstige studies zouden kunnen experimenteren met verschillende interventies, om te evalueren welke strategieën de meeste impact hebben op de ontwikkeling van een lerende organisatie. Dit type onderzoek kan een waardevolle bijdrage leveren aan de praktijk door concrete handvatten te bieden voor onderwijsorganisaties die hun lerende cultuur willen versterken.

Longitudinaal onderzoek zou eveneens een waardevolle toevoeging zijn. Hiermee kunnen veranderingen in de organisatiecultuur over tijd worden gevolgd, en kan worden onderzocht hoe effectief de geïmplementeerde interventies op de lange termijn zijn. Deze aanpak kan helpen om inzicht te krijgen in de duurzaamheid van veranderingen en kan organisaties ondersteunen in het ontwikkelen van aanpassingsstrategieën wanneer dat nodig is.

Ook zou het interessant zijn om vergelijkend onderzoek te doen tussen verschillende scholen binnen Proloog, maar ook tussen Proloog en andere onderwijsorganisaties. Dit kan waardevolle inzichten opleveren in welke factoren bijdragen aan het succes van een lerende organisatie in verschillende contexten, en kan helpen om best practices te identificeren die breder toepasbaar zijn.

Verder is het belangrijk om ook de rol van leerlingen en ouders in de ontwikkeling van een lerende organisatie te onderzoeken. Hoewel dit onderzoek zich richtte op de percepties van medewerkers, kunnen leerlingen en ouders een cruciale rol spelen in het vormgeven van een cultuur van continu leren. Door hun percepties en betrokkenheid te bestuderen, kan een vollediger beeld worden verkregen van hoe een lerende organisatie als geheel functioneert.

Ten slotte kan onderzoek naar de impact van externe samenwerkingen en partnerschappen op de ontwikkeling van een lerende organisatie nieuwe inzichten bieden. De samenwerking met externe partijen kan belangrijke expertise en middelen bieden die bijdragen aan de ontwikkeling van de organisatie. Verdere studies kunnen onderzoeken hoe deze samenwerkingen het beste kunnen worden geïntegreerd en gemaximaliseerd voor de ontwikkeling van lerende organisaties.

Met deze suggesties biedt dit onderzoek niet alleen aanknopingspunten voor verbetering binnen Proloog, maar ook voor de bredere onderwijssector en voor onderzoek naar de ontwikkeling van lerende organisaties.

5.5 Samenvatting

In dit hoofdstuk hebben we de centrale onderzoeksvraag beantwoord en reflecties gegeven op de verkregen inzichten, evenals de beperkingen van het onderzoek besproken en suggesties gedaan voor verder onderzoek. De resultaten laten zien dat Proloog een sterke basis heeft gelegd op het gebied van gedeelde visie en leiderschap ten behoeve van leren, maar dat er ruimte is voor verbetering op het gebied van continu professioneel leren en cultuur van onderzoek en innovatie. Dit biedt een duidelijk

beeld van waar de organisatie nu staat en welke verdere stappen er nodig zijn om een volwaardige lerende organisatie te worden.

De aanbevelingen die voortvloeien uit deze bevindingen zijn gericht op het versterken van specifieke kenmerken van een lerende organisatie binnen Proloog:

1. Continu professioneel leren: Er moeten meer gestructureerde mogelijkheden voor collegiale consultatie en reflectie komen, vooral op Proloogniveau. Dit kan worden bereikt door middel van regelmatige trainingen en tijdsinvesteringen om professionele ontwikkeling consistent beschikbaar te maken voor alle medewerkers.
2. Cultuur van onderzoek en innovatie: Proloog zou meer middelen en tijd moeten toewijzen aan het bevorderen van een cultuur van onderzoek en ontwikkeling. Dit zou kunnen bestaan uit het stimuleren van innovatieprojecten en het creëren van platforms waarop medewerkers hun onderzoeksresultaten en nieuwe ideeën kunnen delen.
3. Verbetering van horizontale communicatie: Om de kloof tussen functiegroepen te dichten, is het belangrijk om meer inclusieve en toegankelijke communicatiekanalen te creëren. Dit betekent dat leerkrachten en IB'ers beter betrokken moeten worden bij besluitvormingsprocessen en toegang moeten krijgen tot informatie die voorheen vooral beschikbaar was voor directieleden.
4. Stabiliteit en samenwerking binnen teams: Locaties met stabiele teams presteren beter op het gebied van leren en ontwikkeling. Het is daarom van belang dat Proloog zich richt op het behouden van teamstabiliteit en het bevorderen van een cultuur van samenwerking tussen medewerkers.
5. Onderzoek naar de rol van externe partners: Samenwerking met externe partners kan nieuwe kansen bieden voor de ontwikkeling van Proloog als lerende organisatie. Het opzetten van strategische partnerschappen met andere scholen, universiteiten of onderzoeksinstellingen kan helpen om innovatie en professionele ontwikkeling te versterken.

Samengevat heeft dit onderzoek waardevolle inzichten opgeleverd die Proloog kunnen helpen in haar verdere ontwikkeling als een lerende organisatie. Door gericht te werken aan de genoemde aanbevelingen, kan de organisatie haar bestaande sterke punten benutten en verbeteringen doorvoeren op gebieden waar nog ruimte voor groei is. De aanbevelingen zijn niet alleen toepasbaar binnen Proloog, maar bieden ook breder inzetbare lessen voor andere onderwijsorganisaties die streven naar een cultuur van continu leren en ontwikkelen.

Bronnen

- Argyris, C. (1964). *Integrating the Individual and the Organization*. New York: Wiley.
- Argyris, C. (1998). *On Organisational Learning*. Oxford: Blackwell
- Blomgren-Amsler, L. & O'Leary, R. (2014). *Big ideas in collaborative Public Management*. M.E. Sharpe, Inc., New York
- Bowen, G., Rose, R., & Ware, W. (2006). *The reliability and validity of the school success profile learning organization measure*. *Evaluation and Program Planning*, 29, 97-104.
- Brandt, J. (2003). *Is this school a learning organization? 10 ways to tell*. *Journal of Staff Development*, 24(1), 10-16.
- Bryson, J. M., Crosby, B. C., & Stone, M. M. (2006). *The Design and Implementation of Cross-Sector Collaborations: Propositions from the Literature*. *Public Administration Review*, 66(s1), 44–55.
- Castro, M., Expósito-Casas, E., López-Martín, E., Lizasoain, L., Navarro-Asencio, E., & Gaviria, J. (2015). *Parental involvement on student academic achievement: a meta-analysis*. *Educational Research Review*, 14, 33-46.
- Chapman, C., Muijs, D., Reynolds, D., Sammons, P., & Teddlie, C. (2016). *The Routledge International Handbook of Educational Effectiveness and Improvement: Research, Policy and Practice*. Oxford: Routledge, Abingdon.
- Coppieter, P. (2005). *Turning schools into learning organizations*. *European Journal of Teacher Education*, 28(2), 129-139.
- Creswell, J. W. (2014). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. Sage publications.
- Daft, R.L. (1995). *Organization Theory and Design*. West Publishing Company, Michigan
- Darling-Hammond, Schachner, A., Wojcikiewicz, C. & Fllok, L. (2023). *Educating teachers to enact the science of learning and development*. *Applied Developmental Science* v28 n1: 1-21.
- De Wit, M, (2020) *Making Shift Happen, regisseren van impact*. Amsterdam University Press. B.V., Amsterdam
- Dijkstra, A., & Kuhlmann, S. (2019). *Financing Schools in Europe: Mechanisms, Methods and Criteria in Public Funding*. Cham: Springer International Publishing.
- Dumont, H., Istance, D., Benavides, F. & Rogers, A. (2013). *Developing insights into learning*. *International Journal of Educational Development* v33 n5: 534-535
- Earl, L., & Timperley, H. (2015). *Evaluative thinking for successful educational innovation*. Paris: OECD Publishing.
- Epstein, J. (2002). *School, family, and community partnerships: Your Handbook for Action*. Corwin press, inc., California.
- Fullan, M. (2007). *The new meaning of educational change* (4th ed.). Teachers College Press.
- Fullan, M. (2014). *De schoolleider. Strategieën die het verschil maken*. Uitgeverij OMJS BV en Stichting De Brink.

- Garratt, B. (1999). *The learning organization 15 years on: some personal reflections*. The Learning Organization, Vol.6 No.5, pp. 202-207.
- Garvin, D. (1993). *Building a learning organization*. Harvard Business Review, 71(4), 78-91.
- Gulati, R., & Gargiulo, M. (1998). Where do interorganizational networks come from? American Journal of Sociology, 104(5), 1439-1493.
- Hargreaves, A., & Fullan, M. (2012). *Professional Capital: Transforming Teaching in Every School*. New York: Teachers College Press.
- Heifetz, R., & Linsky, M. (2002). *Leadership on the Line: Staying Alive through the Dangers of Leading*. Boston: Harvard Business School Press.
- Higgins, M., Ishimaru, A., Holcombe, R., & Fowler, A. (2012). *Examining organizational learning in schools: The role of psychological safety, experimentation, and leadership that reinforces learning*. Journal of Educational Change, 13(1), 67-94.
- Huber, George P. (1991) *Organizational learning: the contributing processes and the literatures*. Organization Science, 2 (1): 88-115.
- Kenis, P. N., & Provan, K. G. (2009). *Towards an Exogenous Theory of Public Network Performance*. Public Administration, 87 (3): 440.
- Kessels, C. (2010). *The Influence of Induction Programs on Beginning Teachers' Well-being and Professional Development*. Leiden: Leiden University.
- Kools, M. and Stoll L. (2016), *What Makes a School a Learning Organisation?*, OECD Education Working Papers, No. 137. OECD Publishing.
- Kools, M. (2020). *Schools as Learning Organisations: the concept, its measurement and HR outcomes*. Dissertatie. Erasmus Universiteit Rotterdam.
- MacBeath, J. (2020). *Leadership is for Learning – a critique of current misconceptions around leadership for learning*. Schwerpunkt, 23, pp903-923.
- March, J. G. (1991). *Exploration and exploitation in organizational learning*. Organization Science, 2(1), 71–87. <https://doi.org/10.1287/orsc.2.1.71>
- Mintzberg, H., (1979). *The structuring of Organizations, A Synthesis of the Research*, Prectice-Hall, Michigan.
- Nonaka, I., Takeuchi, H. (1995). *De kenniscreërende onderneming. Hoe Japanse bedrijven innovatieprocessen in gang zetten*. Schiedam: Scriptum.
- Paletta, A. (2011). *Managing Student Learning: Schools as Multipliers of Intangible Resources*. Educational Management Administration Leadership, 39(6), 733-750.
- Pedler, M., Burgoyne, J., & Boydell, T. (1991). *The Learning Company. A Strategy for Sustainable Development*. London: The Learning Company.
- Peters, T.J. & R.H. Waterman Jr. (1982). *In search of excellence: Lessons from America's best run companies*. New York: Warner.
- Powell, W. W., Koput, K. W., & Smith-Doerr, L. (2005). *Interorganizational collaboration and the locus of innovation: Networks of learning in biotechnology*. Administrative Science Quarterly, 50(1), 1-29.

Proloog. *Koersplan 2023-2027: Samen maken we het verschil*. Stichting Proloog. Geraadpleegd via www.proloog.nl

Provan, K. G., & Kenis, P. (2008). Modes of Network Governance: Structure, Management, and Effectiveness. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(2), 229–252.

Schechter, C. (2008). *Organizational Learning Mechanisms: The Meaning, Measure, and Implications for School Improvement*. *Educational Administration Quarterly*, 44(2), 155- 186.

Senge, P. M. (2006). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. New York: Currency.

Senge, P., Cambron-McCabe, N., Lucas, T., Smith, B., & Dutton, J. (2012). *Schools That Learn*. New York: Crown Business

Silins, H., Zarins, S., & Mulford, B. (2002). *What characteristics and processes define a school as a learning organisation? Is it a useful concept to apply to schools?* *International Education Journal*, 3(1), 24-32.

Silins, H., & Mulford, B. (2004). *Schools as learning organizations: Effects on teacher leadership and student outcomes*. *School Effectiveness and School Improvement*, 15(3-4), 443-466.

Timperley, H., Wilson, A., Barrar, H., & Fung, I. (2007). *Teacher Professional Learning and Development: Best Evidence Synthesis Iteration*. Wellington: Ministry of Education New Zealand

Van de Ven, A. H., Angle, H. L., & Poole, M. S. (2008). *Research on the management of innovation: The Minnesota studies*. Oxford University Press.

Verschuren, P. J. M., & Doorewaard, H. (2010). *Designing a Research Project*. Boom Lemma uitgevers.

Watkins, K., & Marsick, V. (1996). *In action: Creating the learning organization*. Alexandria: American Society for Training and Development.

Watkins, K., Marsick, V. & Li, B., (2021) *Guest editorial*. *The Learning Organization*, 28(4), 325-336.

Yin , R.K. (2018). *Case Study Research and Applications: Design and Methods* . SAGE Publications, Inc. , Singapore.

Bijlagen

Bijlage 1 Analyse ten behoeve van deelvraag 2 en 3

Deze bijlage presenteert de gedetailleerde analyse ter beantwoording van de tweede deelvraag: "Welke kenmerken zijn aanwezig bij de 23 locaties van Proloog en in hoeverre zijn er overeenkomsten en verschillen tussen de percepties van individuele locaties en Proloog als lerende organisatie?" Het doel van deze analyse is om inzicht te krijgen in de percepties van medewerkers over verschillende aspecten van een lerende organisatie op zowel locatieniveau als Proloogniveau. Alle onderzochte onderdelen zijn apart geanalyseerd om een gedetailleerd beeld te krijgen van de uitkomsten.

De analyses in deze bijlage omvatten:

1. Beschrijvende statistieken: Een overzicht van de centrale tendens en spreiding van de antwoorden op de vragen over verschillende kenmerken van een lerende organisatie.
2. Vergelijkende analyses (T-tests): Statistische tests om te bepalen of er significante verschillen zijn tussen de percepties op locatieniveau en Proloogniveau.
3. ANOVA-test: Een analyse om te bepalen of er significante verschillen zijn tussen de verschillende locaties voor elke vraag binnen de verschillende onderdelen van een lerende organisatie.
4. Correlatieanalyse: Analyse van de correlaties tussen verschillende vragen om inzicht te krijgen in de samenhang van percepties over de kenmerken van een lerende organisatie.
5. Factoranalyse: Een factoranalyse om de onderliggende structuur van de percepties te begrijpen en belangrijke bijdragen aan de verschillende componenten te identificeren.
6. Visuele analyses: gestapelde staafdiagrammen en lijngrafieken om de verdeling van de antwoorden en de verschillen tussen locatieniveau en Proloogniveau visueel weer te geven.

Door middel van deze analyses wordt een diepgaand inzicht verkregen in de percepties van medewerkers over de kenmerken van een lerende organisatie bij Proloog. De resultaten helpen bij het identificeren van sterke punten en ontwikkelingsgebieden binnen de organisatie.

Voor het beantwoorden van deelvraag 3 is er, naast de aanbevelingen vanuit de analyse van de vragenlijsten, ook gekeken naar de verzamelde tips. Per onderdeel is een gedetailleerde analyse gemaakt van de tips uit de vragenlijst. Deze analyse is uitgevoerd in meerdere stappen. Eerst zijn de tips gegroepeerd in thema's zoals communicatie, betrokkenheid, inspiratie, motivatie, en participatie van leerlingen en ouders. Vervolgens is er een frequentie-analyse uitgevoerd om te bepalen welke thema's het meest nadrukkelijk aanwezig zijn. Daarnaast is de verwachte effectiviteit van elke tip beoordeeld op basis van de eerder uitgevoerde analyse en observaties. Daarna is er een vergelijking gemaakt tussen de tips op locatieniveau en Proloogniveau om verschillen en overeenkomsten in de voorgestelde verbeteringen te identificeren. Ten slotte zijn de tips gerangschikt op basis van urgentie en impact, waardoor duidelijk werd welke acties eerst moeten worden ondernomen. Met deze methodiek is een gestructureerde en uitgebreide analyse van de tips uitgevoerd, wat heeft geleid tot gerichte en effectieve aanbevelingen.

Bijlage 1a Gedeelde visie

BESCHRIJVENDE STATISTIEKEN

De beschrijvende statistieken geven een overzicht van de centrale tendens en spreiding van de antwoorden op de vragen over gedeelde visie op zowel locatie-niveau als Proloogniveau.

Locatieniveau:

Vraag	Aantal	Gemiddelde	Std. Dev.	Minimum	25e Perc.	Mediaan	75e Perc.	Maximum
A1	45	4.00	0.87	2	4	4	5	5
A2	45	4.11	0.91	2	4	4	5	5
A3	45	4.20	0.94	2	4	4	5	5
A4	45	4.18	0.89	2	4	4	5	5
A5	45	3.60	1.04	1	3	4	4	5
A6	45	3.80	1.02	1	3	4	5	5
A7	45	3.40	1.20	1	3	3	4	5
A8	45	3.82	1.03	1	3	4	5	5
A9	45	3.64	1.07	1	3	4	4	5
A10	45	4.02	0.86	2	4	4	5	5

Proloogniveau:

Vraag	Aantal	Gemiddelde	Std. Dev.	Minimum	25e Perc.	Mediaan	75e Perc.	Maximum
A1	45	4.04	0.83	2	4	4	5	5
A2	45	4.02	0.92	2	4	4	5	5
A3	45	4.13	0.93	2	4	4	5	5
A4	45	4.20	0.88	2	4	4	5	5
A5	45	3.11	1.22	1	2	3	4	5
A6	45	3.36	1.24	1	3	3	4	5
A7	45	2.96	1.19	1	2	3	4	5
A8	45	3.40	1.19	1	3	4	4	5
A9	45	3.20	1.19	1	3	3	4	5
A10	45	4.07	0.83	2	4	4	5	5

VERGELIJKENDE ANALYSES (T-TESTS)

De T-tests zijn uitgevoerd om te bepalen of er significante verschillen zijn tussen de percepties van gedeelde visie op locatie-niveau en Proloogniveau.

Vraag	t-statistic	p-value
Vraag 1	0.562625	0.575178
Vraag 2	-1.049344	0.297072
Vraag 3	1.154485	0.251428
Vraag 4	0.347147	0.729388
Vraag 5	4.699235	0.000010
Vraag 6	2.447221	0.016465
Vraag 7	5.312212	0.000001

Vraag 8	2.931984	0.004475
Vraag 9	2.385814	0.019473
Vraag 10	0.438870	0.661842

Interpretatie:

Vragen 5, 6, 7, 8, en 9 hebben p-waarden die lager zijn dan 0.05, wat suggereert dat er significante verschillen zijn tussen locatieniveau en Proloogniveau voor deze vragen.

ANOVA-TEST

De ANOVA-test is uitgevoerd om te bepalen of er significante verschillen zijn tussen de verschillende locaties voor elke vraag binnen het onderdeel "Gedeelde Visie".

Vraag	Sum Sq	df	F	PR(>F)
Vraag 1	0.635	1	0.6162	0.4347
Vraag 2	1.565	1	1.0630	0.3049
Vraag 3	1.008	1	1.0721	0.3029
Vraag 4	0.113	1	0.1130	0.7380
Vraag 5	11.299	1	11.8778	0.0010
Vraag 6	3.931	1	3.9832	0.0493
Vraag 7	16.532	1	16.8822	0.0001
Vraag 8	6.928	1	7.0143	0.0097
Vraag 9	3.778	1	3.8303	0.0529
Vraag 10	0.194	1	0.1940	0.6616

Interpretatie:

Vragen 5, 6, 7, 8 en bijna significant voor vraag 9 hebben p-waarden die lager zijn dan 0.05, wat suggereert dat er significante verschillen zijn tussen de verschillende locaties voor deze vragen.

Vraag 1: "De visie van de school is gericht op het verbeteren van de cognitieve en sociaal-emotionele resultaten van leerlingen, inclusief hun welzijn."

De scores voor deze vraag zijn hoog op zowel locatieniveau als Proloogniveau, wat suggereert dat er een sterke overeenstemming is over het belang van deze visie.

Vraag 2: "De visie van de school benadrukt het voorbereiden van leerlingen op hun toekomst in een veranderende wereld."

Ook hier zijn de scores consistent hoog, wat aangeeft dat de visie als toekomstgericht wordt erkend op beide niveaus.

Vraag 3: "De visie van de school omvat alle leerlingen."

De scores zijn wederom hoog en consistent, wat duidt op een inclusieve visie die door de hele organisatie wordt gedeeld.

Vraag 4: "Leeractiviteiten en lesgeven zijn ontworpen met de visie van de school in gedachten."

Er is enige variabiliteit in de scores, maar over het algemeen is er overeenstemming dat de visie wordt geïntegreerd in de onderwijspraktijken.

Vraag 5: "De visie van de school wordt begrepen en gedeeld door al het personeel dat in de school werkt."

Hier zien we significante verschillen, met hogere scores op locatieniveau. Dit suggereert dat medewerkers op locatieniveau de visie beter begrijpen en delen dan op Proloogniveau. Dit kan wijzen op communicatie- of implementatieverschillen tussen de niveaus.

Vraag 6: "Personeel wordt geïnspireerd en gemotiveerd om de visie van de school tot leven te brengen."

De lagere scores op Proloogniveau suggereren dat medewerkers zich minder geïnspireerd en gemotiveerd voelen om de visie te realiseren, wat kan duiden op een gebrek aan motivatie of betrokkenheid op dit niveau.

Vraag 7: "Alle medewerkers zijn betrokken bij het ontwikkelen van de visie van de school."

Significante verschillen wijzen erop dat medewerkers op locatieniveau zich meer betrokken voelen bij de ontwikkeling van de visie dan medewerkers op Proloogniveau.

Vraag 8: "Schoolleiding is betrokken bij het ontwikkelen van de visie van de school."

De scores tonen aan dat er een sterkere betrokkenheid van de schoolleiding wordt ervaren op locatieniveau dan op Proloogniveau.

Vraag 9: "Leerlingen worden uitgenodigd om bij te dragen aan de visie van de school."

Er zijn significante verschillen met hogere scores op locatieniveau, wat aangeeft dat leerlingen op locatieniveau meer worden uitgenodigd om bij te dragen aan de visie dan op Proloogniveau.

Vraag 10: "Ouders worden uitgenodigd om bij te dragen aan de visie van de school."

De scores zijn vergelijkbaar tussen de niveaus, maar iets lager op Proloogniveau, wat kan wijzen op een behoefte aan betere ouderbetrokkenheid op dit niveau.

CORRELATIEANALYSE

De correlatiecoëfficiënt van 0.414 wijst op een matige positieve correlatie tussen de percepties van gedeelde visie op locatieniveau en Proloogniveau. Dit betekent dat hogere scores op het ene niveau vaak gepaard gaan met hogere scores op het andere niveau, wat duidt op een bepaalde mate van consistentie in de percepties over de niveaus heen.

FACTORANALYSE

De factoranalyse identificeerde drie hoofdcomponenten, waarvan de eerste component 36.6% van de totale variantie verklaarde. Dit suggereert dat een groot deel van de variabiliteit in percepties van gedeelde visie kan worden toegeschreven aan een klein aantal onderliggende factoren. De belangrijkste bijdragen aan de eerste component zijn de vragen die gericht zijn op de gedeelde en begrepen visie (5), inspiratie en motivatie (6), en betrokkenheid bij de ontwikkeling van de visie (7).

Component	Verklaarde variantie
1	36.6%
2	15.6%
3	10.8%

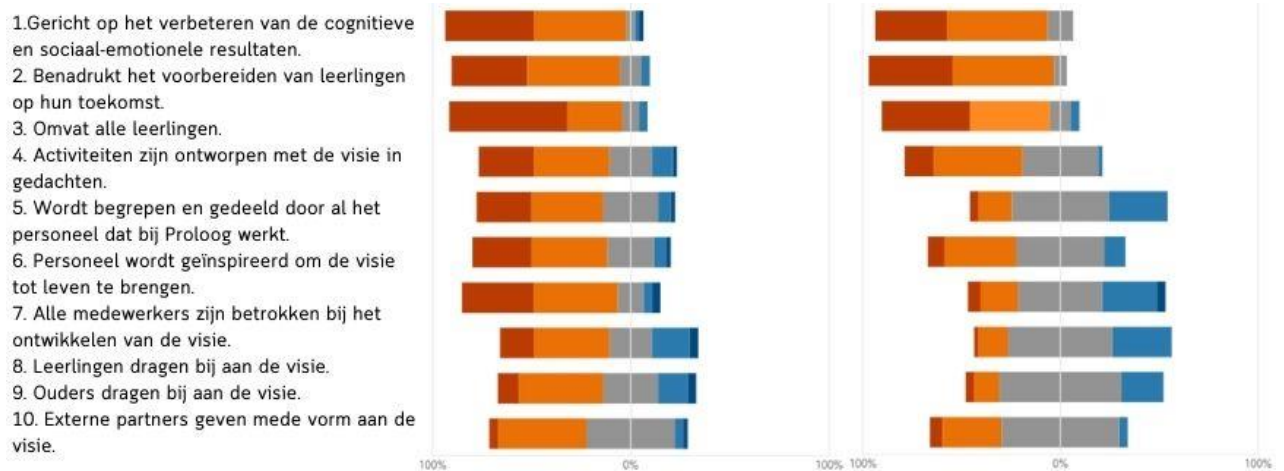
Factorloadingen voor de eerste drie componenten:

Vraag	Eerste component	Tweede component	Derde component
A1	-0.215	0.265	-0.181
A2	-0.284	0.196	-0.137
A3	-0.167	0.104	-0.115

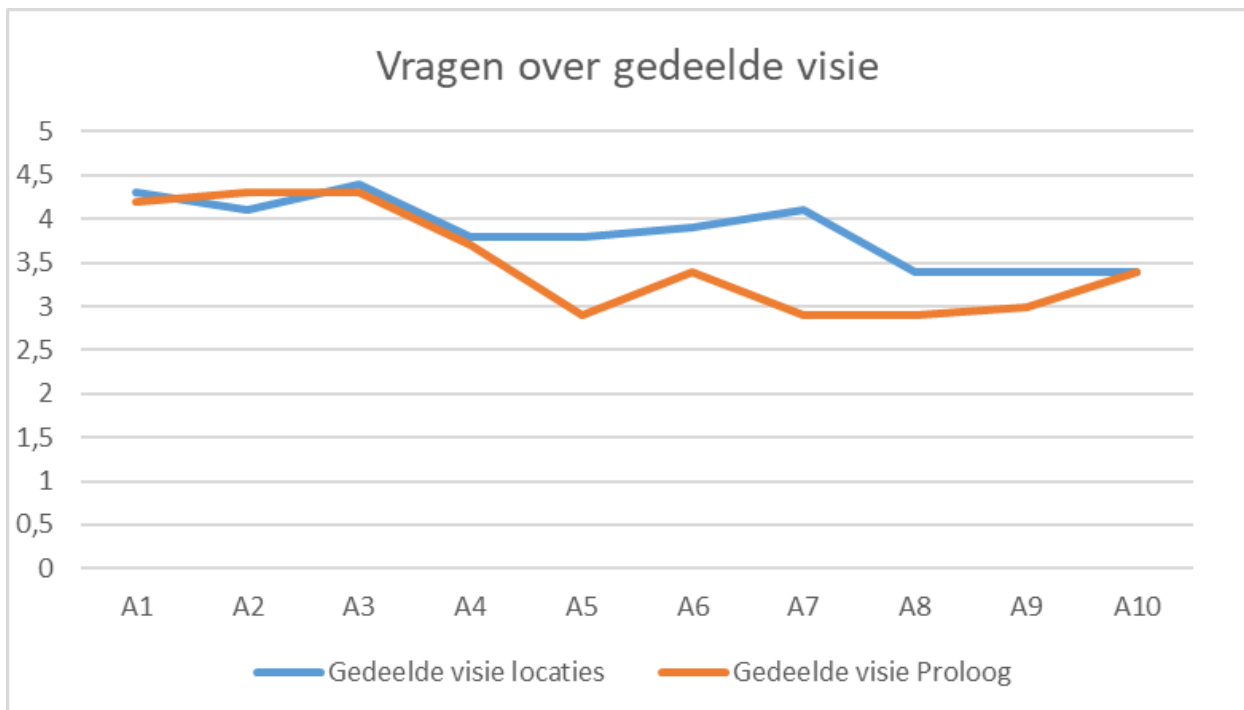
A4	-0.073	0.293	-0.076
A5	-0.247	0.295	-0.342
A6	-0.273	0.214	-0.340
A7	-0.154	0.279	-0.051
A8	-0.295	0.028	-0.282
A9	-0.299	0.123	0.061
A10	-0.204	0.143	-0.031

VISUELE ANALYSE

Gestapelde staafdiagram



Lijngrafiek



Observaties:

1. Significante verschillen in de verdelingen tussen locatieniveau en Proloogniveau voor vragen 5, 6, 7, 8, en 9:
 - Vraag 5 (Wordt begrepen en gedeeld door al het personeel): De scores op Proloogniveau zijn lager en vertonen meer variabiliteit, wat aangeeft dat de gedeelde visie minder goed begrepen en gedeeld wordt door het personeel op dit niveau.
 - Vraag 6 (Personeel wordt geïnspireerd om de visie tot leven te brengen): Medewerkers op locatieniveau voelen zich meer geïnspireerd dan die op Proloogniveau, zoals blijkt uit de hogere scores op locatieniveau.
 - Vraag 7 (Alle medewerkers zijn betrokken bij het ontwikkelen van de visie): Er is een significante daling in de betrokkenheid van medewerkers bij de ontwikkeling van de visie op Proloogniveau vergeleken met locatieniveau.
 - Vraag 8 (Leerlingen dragen bij aan de visie) en Vraag 9 (Ouders dragen bij aan de visie): Beide vragen tonen lagere scores op Proloogniveau, wat aangeeft dat de betrokkenheid van leerlingen en ouders bij de visieontwikkeling een belangrijk aandachtspunt is.
2. Brede spreiding in antwoorden op Proloogniveau vergeleken met locatieniveau:
 - Het gestapelde staafdiagram toont dat de antwoorden op Proloogniveau meer variabiliteit vertonen met grotere segmenten voor negatieve percepties, wat wijst op een bredere spreiding van antwoorden.
 - In de lijngrafiek is de variabiliteit ook duidelijk zichtbaar. De lijn voor Proloogniveau (oranje) toont meer fluctuatie en lagere scores op bepaalde vragen, wat de bredere spreiding van antwoorden bevestigt.

CONCLUSIE

De analyse van gedeelde visie toont aan dat er significante verschillen zijn tussen locatieniveau en Proloogniveau, met name voor de vragen over het begrijpen en delen van de visie (Vraag 5), inspiratie en motivatie van personeel (Vraag 6), betrokkenheid bij de ontwikkeling van de visie (Vraag 7), en de uitnodiging aan leerlingen en ouders om bij te dragen aan de visie (Vragen 8 en 9). De scores op locatieniveau zijn doorgaans hoger en vertonen minder variabiliteit, wat suggereert dat de gedeelde visie op dit niveau beter begrepen en gedeeld wordt, en dat er meer betrokkenheid en inspiratie onder het personeel heerst. De factoranalyse wijst erop dat een groot deel van de variabiliteit in percepties van gedeelde visie kan worden toegeschreven aan een klein aantal onderliggende factoren, waarbij de eerste component 36.6% van de totale variantie verklaart. Dit onderstreept de noodzaak van een duidelijke en gedeelde visie binnen Proloog en benadrukt het belang van communicatie en betrokkenheid op alle niveaus van de organisatie om deze visie effectief te implementeren en te onderhouden.

AANBEVELINGEN VANUIT ANALYSE

1. Versterk de communicatie: Deze aanbeveling komt voort uit de observatie dat de visie minder goed begrepen en gedeeld wordt op Proloogniveau (Vraag 5). Het verbeteren van communicatie kan helpen om de visie duidelijker en consistent over te brengen.
2. Bevorder inspiratie en motivatie: De lagere scores op Proloogniveau voor inspiratie en motivatie (Vraag 6) suggereren dat medewerkers zich minder geïnspireerd en gemotiveerd voelen. Programma's die medewerkers inspireren kunnen dit verbeteren.
3. Vergroot betrokkenheid: De significante verschillen in betrokkenheid bij de ontwikkeling van de visie (Vraag 7) tonen aan dat er meer betrokkenheid nodig is op Proloogniveau. Actieve betrokkenheid van medewerkers kan bijdragen aan een sterkere gedeelde visie.

4. Verbeter betrokkenheid van leerlingen en ouders: De lagere scores op Proloogniveau voor betrokkenheid van leerlingen en ouders (Vragen 8 en 9) wijzen op de noodzaak om deze groepen meer te betrekken bij de visieontwikkeling.
5. Ondersteuning van schoolleiding: De analyse toonde aan dat de betrokkenheid van de schoolleiding sterker wordt ervaren op locatieniveau. Ondersteuning van de schoolleiding op Proloogniveau kan helpen om de visie beter uit te dragen.
6. Regelmatige evaluatie en feedback: Door regelmatig te evalueren hoe goed de visie wordt begrepen en uitgevoerd, kan Proloog beter inspelen op de bevindingen uit de analyse, zoals de brede spreiding in antwoorden en significante verschillen tussen niveaus.

ANALYSES VAN VERZAMELDE TIPS

Tips op locatieniveau

De verzamelde tips op locatieniveau richten zich voornamelijk op het regelmatig bespreken en evalueren van de visie, betrokkenheid van personeel en ouders, en de noodzaak om de visie te herzien en bij te werken. Veel respondenten benadrukken het belang van een stabiel lerarenteam en het regelmatig terugkoppelen van de visie tijdens vergaderingen. Ook wordt vaak genoemd dat de visie jaarlijks geëvalueerd en aangepast moet worden om deze up-to-date te houden. Verder is er een sterke nadruk op teamontwikkeling en samenwerking, waarbij sommige respondenten voorstellen om teamscholing te organiseren om de visie beter vorm te geven en te delen.

Tips op Proloogniveau

De tips op Proloogniveau benadrukken de noodzaak van meer ontmoetingsmogelijkheden en intensievere gesprekken over de visie. Veel respondenten vinden dat de visie van Proloog beter gecommuniceerd moet worden en meer moet leven onder alle medewerkers, niet alleen onder directeuren en intern begeleiders. Er is een duidelijke oproep voor meer betrokkenheid van alle medewerkers bij de visie, en de noodzaak om de visie jaarlijks op de agenda te zetten om deze actueel en relevant te houden. Ook wordt het belang van samenwerking en het delen van informatie binnen Proloog benadrukt, evenals de betrokkenheid van externe partners bij het vormgeven van de visie.

Frequentieanalyse en effectiviteitsbeoordeling

In de onderstaande tabel is de frequentie van de verschillende thema's in de verzamelde tips op zowel locatieniveau als Proloogniveau weergeeft, evenals een beoordeling van hun effectiviteit. De effectiviteitsbeoordeling is gebaseerd op hoe effectief de respondenten deze tips inschatten, waarbij "Hoog" betekent dat de tip als zeer effectief wordt gezien, "Gemiddeld" als matig effectief, en "Laag" als minder effectief.

Thema	Frequentie Locatieniveau	Effectiviteitsb oordeling Locatieniveau	Frequentie Proloogniveau	Effectiviteitsb oordeling Proloogniveau
Regelmatige evaluatie en herziening	10	Hoog	8	Hoog
Betrokkenheid van personeel	12	Hoog	9	Gemiddeld
Betrokkenheid van ouders	6	Gemiddeld	4	Laag
Jaarlijkse visiebijeenkomsten	8	Gemiddeld	7	Gemiddeld
Teamontwikkeling en samenwerking	9	Hoog	5	Gemiddeld
Stabiel lerarenteam	5	Gemiddeld	3	Laag

Communicatie en informatie-uitwisseling	7	Hoog	10	Hoog
Samenwerking met externe partners	4	Laag	6	Gemiddeld
Herziening en actualisatie	6	Gemiddeld	5	Gemiddeld

De frequentieanalyse toont aan dat zowel op locatieniveau als Proloogniveau, het regelmatig bespreken en evalueren van de visie en de betrokkenheid van medewerkers en ouders de meest voorkomende thema's zijn. De effectiviteitsbeoordeling suggereert dat tips die gericht zijn op structurele en regelmatige evaluaties, evenals de betrokkenheid van verschillende stakeholders, als zeer effectief worden beschouwd door de respondenten.

Vergelijking en aanbevelingen

De vergelijking tussen locatieniveau en Proloogniveau toont aan dat op locatieniveau de nadruk ligt op praktische en directe betrokkenheid van het personeel bij de ontwikkeling en evaluatie van de visie. Op Proloogniveau is er echter meer behoefte aan communicatie en informatie-uitwisseling om de visie beter te verankeren in de hele organisatie. Beide niveaus benadrukken het belang van regelmatige evaluatie en aanpassing van de visie, maar de aanpak verschilt enigszins.

Op basis van deze analyse zijn de volgende aanbevelingen geformuleerd:

1. Regelmatige evaluatie en herziening: Op zowel locatieniveau als Proloogniveau is er een duidelijke behoefte aan het jaarlijks evalueren en herzien van de visie om deze up-to-date te houden en relevant te maken voor alle betrokkenen.
2. Betrokkenheid van alle medewerkers: Er moet meer nadruk worden gelegd op de betrokkenheid van alle medewerkers bij de visie, niet alleen de directeuren en intern begeleiders. Dit kan door het organiseren van visiebijeenkomsten en teamoverleggen.
3. Communicatie en informatie-uitwisseling: Op Proloogniveau moet de communicatie over de visie worden verbeterd. Dit kan door regelmatig nieuwsbrieven en updates te sturen, en door de visie jaarlijks op de Proloog dag te bespreken.
4. Samenwerking en teamontwikkeling: Op locatieniveau is er behoefte aan teamscholing en samenwerking om de visie beter vorm te geven en te delen. Dit kan door middel van teamtrainingen en gezamenlijke sessies waar de visie centraal staat.
5. Betrokkenheid van ouders en externe partners: Zowel op locatieniveau als Proloogniveau moet er meer aandacht zijn voor de betrokkenheid van ouders en externe partners bij het vormgeven en implementeren van de visie. Dit kan door het organiseren van gezamenlijke bijeenkomsten en overlegmomenten.

Bijlage 1b Analyse van continu professioneel leren

BESCHRIJVENDE STATISTIEKEN

De beschrijvende statistieken geven een overzicht van de centrale tendens en spreiding van de antwoorden op de vragen over continu professioneel leren op zowel locatieniveau als Proloogniveau.

Locatieniveau:

Vraag	Aantal	Gemiddelde	Std. Dev.	Minimum	25e Perc.	Mediaan	75e Perc.	Maximum
B1	45	4.00	0.87	2	4	4	5	5
B2	45	4.11	0.91	2	4	4	5	5
B3	45	4.20	0.94	2	4	4	5	5
B4	45	4.18	0.89	2	4	4	5	5
B5	45	3.60	1.04	1	3	4	4	5
B6	45	3.80	1.02	1	3	4	5	5
B7	45	3.40	1.20	1	3	3	4	5
B8	45	3.82	1.03	1	3	4	5	5
B9	45	3.64	1.07	1	3	4	4	5
B10	45	4.02	0.86	2	4	4	5	5
B11	45	4.00	0.87	2	4	4	5	5

Proloogniveau:

Vraag	Aantal	Gemiddelde	Std. Dev.	Minimum	25e Perc.	Mediaan	75e Perc.	Maximum
B1	45	4.04	0.83	2	4	4	5	5
B2	45	4.02	0.92	2	4	4	5	5
B3	45	4.13	0.93	2	4	4	5	5
B4	45	4.20	0.88	2	4	4	5	5
B5	45	3.11	1.22	1	2	3	4	5
B6	45	3.36	1.24	1	3	3	4	5
B7	45	2.96	1.19	1	2	3	4	5
B8	45	3.40	1.19	1	3	4	4	5
B9	45	3.20	1.19	1	3	3	4	5
B10	45	4.07	0.83	2	4	4	5	5
B11	45	3.96	0.87	2	4	4	5	5

VERGELIJKENDE ANALYSES (T-TESTS)

De T-tests zijn uitgevoerd om te bepalen of er significante verschillen zijn tussen de percepties van continu professioneel leren op locatieniveau en Proloogniveau.

Vraag	t-statistic	p-value
Vraag 1	0.562625	0.575178
Vraag 2	-1.049344	0.297072
Vraag 3	1.154485	0.251428
Vraag 4	0.347147	0.729388
Vraag 5	4.699235	0.000010

Vraag 6	2.447221	0.016465
Vraag 7	5.312212	0.000001
Vraag 8	2.931984	0.004475
Vraag 9	2.385814	0.019473
Vraag 10	0.438870	0.661842
Vraag 11	0.689542	0.492176

Interpretatie:

Vragen B5, B6, B7, B8 en B9 hebben p-waarden die lager zijn dan 0.05, wat suggereert dat er significante verschillen zijn tussen locatieniveau en Proloogniveau voor deze vragen.

ANOVA-TEST

De ANOVA-test is uitgevoerd om te bepalen of er significante verschillen zijn tussen de verschillende locaties voor elke vraag binnen het onderdeel "Continu Professioneel Leren".

Vraag	Sum Sq	df	F	PR(>F)
Vraag 1	0.635	1	0.6162	0.4347
Vraag 2	1.565	1	1.0630	0.3049
Vraag 3	1.008	1	1.0721	0.3029
Vraag 4	0.113	1	0.1130	0.7380
Vraag 5	11.299	1	11.8778	0.0010
Vraag 6	3.931	1	3.9832	0.0493
Vraag 7	16.532	1	16.8822	0.0001
Vraag 8	6.928	1	7.0143	0.0097
Vraag 9	3.778	1	3.8303	0.0529
Vraag 10	0.194	1	0.1940	0.6616
Vraag 11	0.978	1	0.9961	0.3206

Interpretatie:

Vragen B5, B6, B7, B8 en bijna significant voor vraag B9 hebben p-waarden die lager zijn dan 0.05, wat suggereert dat er significante verschillen zijn tussen de verschillende locaties voor deze vragen.

Vraag B1: "Professioneel leren van personeel wordt beschouwd als een hoge prioriteit."

De scores voor deze vraag zijn hoog en vergelijkbaar tussen locatieniveau en Proloogniveau, wat suggereert dat professioneel leren als een belangrijke prioriteit wordt gezien door de hele organisatie.

Vraag B2: "Personeel neemt deel aan professioneel leren om ervoor te zorgen dat ze voor hun praktijk goed geïnformeerd en up-to-date zijn."

De scores zijn hoog en consistent, wat aangeeft dat deelname aan professioneel leren breed wordt erkend als essentieel voor het up-to-date houden van de praktijk.

Vraag B3: "Personeel is betrokken bij het identificeren van de doelstellingen voor hun professionele leren."

Ook hier zijn de scores hoog en vergelijkbaar, wat suggereert dat er een sterke betrokkenheid is bij het identificeren van leerdoelen.

Vraag B4: "Professioneel leren is gericht op de behoeften van leerlingen."

De hoge scores duiden op een sterke focus op leerlingbehoeften in professioneel leren.

Vraag B5: "Professioneel leren is in lijn met de visie van de school."

Hier zien we significante verschillen, met hogere scores op locatieniveau. Dit suggereert dat medewerkers op locatieniveau het gevoel hebben dat professioneel leren beter aansluit bij de schoolvisie dan op Proloogniveau.

Vraag B6: "Begeleiders/coaches zijn beschikbaar om het personeel te helpen hun praktijk te ontwikkelen."

De lagere scores op Proloogniveau suggereren dat er minder beschikbaarheid of effectiviteit van begeleiding en coaching wordt ervaren op dit niveau.

Vraag B7: "Alle nieuwe medewerkers ontvangen voldoende ondersteuning om hen te helpen in hun nieuwe rol."

Significante verschillen wijzen erop dat nieuwe medewerkers op locatieniveau zich beter ondersteund voelen dan op Proloogniveau.

Vraag B8: "Personeel ontvangt regelmatig feedback ter ondersteuning van reflectie en verbetering."

Er zijn significante verschillen met hogere scores op locatieniveau, wat aangeeft dat er meer regelmatige en nuttige feedback wordt ervaren op dit niveau.

Vraag B9: "Leerlingen worden aangemoedigd om feedback te geven aan leraren en ondersteunend personeel."

De significante verschillen suggereren dat leerlingen op locatieniveau meer worden aangemoedigd om feedback te geven dan op Proloogniveau.

Vraag B10: "Personeel heeft mogelijkheden om te experimenteren met en nieuwe vaardigheden te oefenen."

De scores zijn hoog en consistent, wat duidt op voldoende mogelijkheden om nieuwe vaardigheden te oefenen op beide niveaus.

Vraag B11: "Overtuigingen, mindset en praktijken worden aangepast als professioneel leren daartoe aanleiding geeft."

De scores zijn hoog en vergelijkbaar, wat aangeeft dat er een bereidheid is om overtuigingen en praktijken aan te passen op basis van professioneel leren.

CORRELATIEANALYSE

De correlatiecoëfficiënt van 0.414 wijst op een matige positieve correlatie tussen de percepties van continu professioneel leren op locatieniveau en Proloogniveau. Dit betekent dat hogere scores op het ene niveau vaak gepaard gaan met hogere scores op het andere niveau, wat duidt op een bepaalde mate van consistentie in de percepties over de niveaus heen.

FACTORANALYSE

De factoranalyse identificeerde drie hoofdcomponenten, waarbij de eerste component 36.6% van de totale variantie verklaarde. Dit suggereert dat een groot deel van de variabiliteit in percepties van continu professioneel leren kan worden toegeschreven aan een klein aantal onderliggende factoren. De belangrijkste bijdragen aan de eerste component zijn de vragen die gericht zijn op de prioriteit van professioneel leren (B1), de betrokkenheid bij het identificeren van leerdoelen (B3), en de beschikbaarheid van begeleiding (B6).

Component	Verklaarde variantie
1	36.6%
2	15.6%
3	10.8%

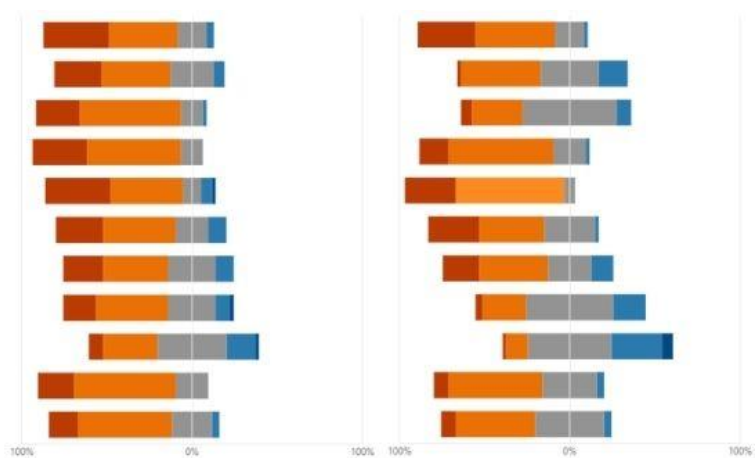
Factorloadingen voor de eerste drie componenten:

Vraag	Eerste component	Tweede component	Derde component
B1	-0.215	0.265	-0.181
B2	-0.284	0.196	-0.137
B3	-0.167	0.104	-0.115
B4	-0.073	0.293	-0.076
B5	-0.247	0.295	-0.342
B6	-0.273	0.214	-0.340
B7	-0.154	0.279	-0.051
B8	-0.295	0.028	-0.282
B9	-0.299	0.123	0.061
B10	-0.204	0.143	-0.031
B11	-0.215	0.265	-0.181

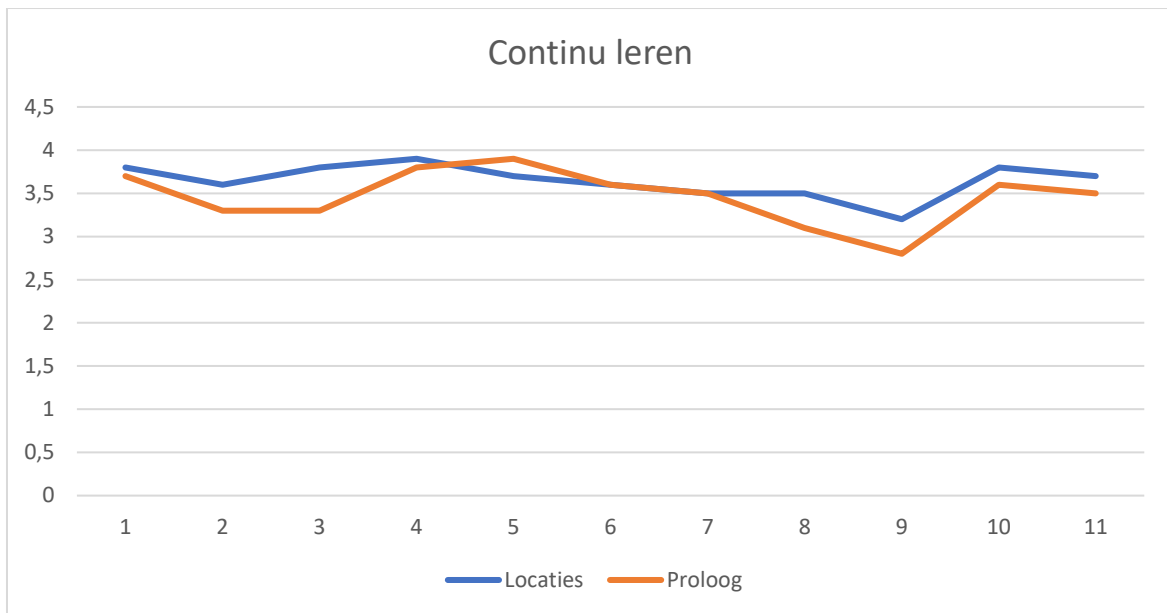
VISUELE ANALYSE

Gestapelde staafdiagram

1. Professioneel leren wordt beschouwd als een hoge prioriteit.
2. Alle personeel neemt deel aan professioneel leren.
3. Alle personeel is betrokken bij het bepalen van de doelstellingen voor hun professionele leren.
4. Professioneel leren is gericht op de behoeften van leerlingen.
5. Professioneel leren is in lijn met de visie.
6. Er zijn coaches zijn beschikbaar om te bij de ontwikkeling.
7. Alle nieuwe medewerkers van Proloog ontvangen voldoende ondersteuning.
8. Teams ontvangen regelmatig feedback ter ondersteuning van reflectie en verbetering.
9. Leerlingen worden aangemoedigd om feedback te geven.
10. Personeel heeft mogelijkheden om te experimenteren.
11. Overtuigingen worden aangepast als professioneel leren daartoe aanleiding



Lijngrafiek



Observaties:

1. Significante verschillen in de verdelingen tussen locatieniveau en Proloogniveau voor vragen B5, B6, B7, B8, en B9:
 - Vraag B5 (Professioneel leren is in lijn met de visie): De scores op Proloogniveau zijn lager en vertonen meer variabiliteit, wat aangeeft dat professioneel leren minder goed in lijn is met de visie op dit niveau.
 - Vraag B6 (Er zijn coaches beschikbaar om te helpen bij de ontwikkeling): Medewerkers op locatieniveau ervaren meer beschikbaarheid van coaches dan op Proloogniveau, zoals blijkt uit de hogere scores op locatieniveau.
 - Vraag B7 (Alle nieuwe medewerkers ontvangen voldoende ondersteuning): Er is een significante daling in de perceptie van voldoende ondersteuning voor nieuwe medewerkers op Proloogniveau vergeleken met locatieniveau.
 - Vraag B8 (Teams ontvangen regelmatig feedback ter ondersteuning van reflectie en verbetering): De scores zijn lager op Proloogniveau, wat aangeeft dat de regelmatige feedback ter ondersteuning van reflectie en verbetering een aandachtspunt is.
 - Vraag B9 (Leerlingen worden aangemoedigd om feedback te geven): Beide niveaus tonen lagere scores, maar de daling is meer uitgesproken op Proloogniveau, wat suggereert dat dit aspect verder ontwikkeld kan worden.
2. Brede spreiding in antwoorden op Proloogniveau vergeleken met locatieniveau:
 - Het gestapelde staafdiagram toont dat de antwoorden op Proloogniveau meer variabiliteit vertonen met grotere segmenten voor negatieve percepties, wat wijst op een bredere spreiding van antwoorden.
 - In de lijngrafiek is de variabiliteit ook duidelijk zichtbaar. De lijn voor Proloogniveau (oranje) toont meer fluctuatie en lagere scores op bepaalde vragen, wat de bredere spreiding van antwoorden bevestigt.

CONCLUSIE

Uit de analyse van continu professioneel leren blijkt dat er significante verschillen bestaan tussen locatieniveau en Proloogniveau. Deze verschillen zijn vooral duidelijk bij de vragen over de afstemming

van professioneel leren met de schoolvisie (Vraag B5), de beschikbaarheid van coaches (Vraag B6), de ondersteuning van nieuwe medewerkers (Vraag B7), de frequentie en bruikbaarheid van feedback (Vraag B8), en de aanmoediging van leerlingen om feedback te geven (Vraag B9). De hogere en meer consistente scores op locatieniveau wijzen op een beter georganiseerde en ondersteunde aanpak van professioneel leren, terwijl Proloogniveau te maken heeft met meer variabiliteit en lagere scores in deze gebieden. De factoranalyse toont aan dat de variabiliteit in percepties van continu professioneel leren voornamelijk wordt beïnvloed door enkele kernfactoren, waarbij de eerste component een significant deel van de totale variantie verklaart. Dit benadrukt de noodzaak voor Proloog om gerichte maatregelen te nemen om de consistentie en effectiviteit van professioneel leren over alle niveaus heen te verbeteren.

AANBEVELINGEN VANUIT ANALYSE

1. Afstemming van professioneel leren met schoolvisie: Zorg ervoor dat de programma's voor professioneel leren beter aansluiten bij de visie van de school op Proloogniveau. Deze aanbeveling komt voort uit de lagere scores en hogere variabiliteit in de perceptie van de afstemming tussen professioneel leren en de schoolvisie op Proloogniveau (Vraag B5). Medewerkers op locatieniveau geven aan dat professioneel leren beter in lijn is met de visie van de school, wat een sterke behoefte aangeeft om dit aspect op Proloogniveau te verbeteren.
2. Beschikbaarheid van coaches: Verhoog de beschikbaarheid en zichtbaarheid van coaches op Proloogniveau. Medewerkers op locatieniveau ervaren meer beschikbaarheid van coaches, wat suggereert dat Proloogniveau hierin achterblijft (Vraag B6). Dit kan worden aangepakt door meer middelen en ondersteuning beschikbaar te stellen voor coaching op Proloogniveau.
3. Ondersteuning van nieuwe medewerkers: Verbeter de ondersteuning voor nieuwe medewerkers op Proloogniveau, bijvoorbeeld door middel van mentorschap en begeleiding. De significante daling in perceptie van voldoende ondersteuning voor nieuwe medewerkers op Proloogniveau wijst op een aandachtspunt (Vraag B7). Dit kan worden aangepakt door structurele ondersteuningsprogramma's en mentorschap te introduceren om nieuwe medewerkers beter te begeleiden.
4. Regelmatige feedback: Introduceer gestructureerde feedbackmechanismen om regelmatige en constructieve feedback te waarborgen. Het lagere aantal en de variabiliteit in regelmatige feedback op Proloogniveau onderstrepen de behoefte aan verbeterde feedbackpraktijken (Vraag B8). Door regelmatige feedbacksessies en evaluaties in te voeren, kan de consistentie en effectiviteit van feedback worden verbeterd.
5. Aanmoediging van leerlingen voor feedback: Ontwikkel initiatieven om leerlingen meer aan te moedigen om feedback te geven aan leraren en ondersteunend personeel. De lagere scores, vooral op Proloogniveau, wijzen op een behoefte om deze praktijk te versterken (Vraag B9). Dit kan worden bereikt door programma's en activiteiten te introduceren die leerlingen actief betrekken bij het feedbackproces.
6. Consistentie en coördinatie: Streef naar een meer uniforme aanpak van professioneel leren binnen de hele organisatie, met duidelijke richtlijnen en ondersteuning. De bredere spreiding van antwoorden en significante verschillen tussen de niveaus geven aan dat er behoefte is aan een consistente aanpak. Door uniforme richtlijnen en ondersteuning te bieden, kan de kwaliteit van professioneel leren over de hele organisatie worden verbeterd.
7. Evaluatie en monitoring: Voer regelmatige evaluaties en monitoring uit om de effectiviteit van professioneel leren te meten en bij te sturen waar nodig. De factoranalyse toont aan dat de variabiliteit in percepties van professioneel leren kan worden teruggevoerd naar specifieke factoren, wat regelmatige evaluatie en aanpassing vereist. Door regelmatig te evalueren en bij

te sturen, kan Proloog ervoor zorgen dat professioneel leren effectief blijft en aansluit bij de behoeften van het personeel.

ANALYSES VAN VERZAMELDE TIPS

Tips op locatieniveau

De verzamelde tips op locatieniveau richten zich voornamelijk op het verbeteren van de feedbackcultuur, de betrokkenheid van leerlingen, en het versterken van professionalisering. Veel respondenten benadrukken het belang van collegiale consultatie en reflectie op het eigen functioneren, georganiseerd vanuit de visie van Proloog en de school. Er is een duidelijke behoefte aan het stimuleren van een feedbackcultuur, waarbij medewerkers worden aangemoedigd om feedback te geven en te ontvangen. Daarnaast wordt het betrekken van leerlingen bij het geven van feedback aan leraren als belangrijk gezien. Ook is er veel aandacht voor het bevorderen van professionalisering door middel van onderlinge klassenbezoeken en het bieden van meer begeleiding voor startende leerkrachten.

Tips op Proloogniveau

De tips op Proloogniveau benadrukken de noodzaak van een sterke feedbackcultuur en bredere professionalisering. Veel respondenten vinden dat de Proloog Academie beter moet worden afgestemd op de ontwikkelbehoefte van alle medewerkers binnen Proloog. Er wordt gesuggereerd om regelmatig workshops en verdiepende studiedagen te organiseren, gericht op specifieke onderwijsthema's. Ook wordt het belang van het betrekken van leerlingen bij het leerproces genoemd, evenals het stimuleren van een professionele houding waarbij iedereen dagelijks blijft ontwikkelen.

Frequentieanalyse en effectiviteitsbeoordeling

In de onderstaande tabel is de frequentie van de verschillende thema's in de verzamelde tips op zowel locatieniveau als Proloogniveau weergeeft, evenals een beoordeling van hun effectiviteit. De effectiviteitsbeoordeling is gebaseerd op hoe effectief de respondenten deze tips inschatten, waarbij "Hoog" betekent dat de tip als zeer effectief wordt gezien, "Gemiddeld" als matig effectief, en "Laag" als minder effectief.

Thema	Frequentie Locatieniveau	Effectiviteits beoordeling Locatieniveau	Frequentie Proloog- niveau	Effectiviteits beoordeling Proloog- niveau
Feedbackcultuur	12	Hoog	10	Hoog
Betrokkenheid van leerlingen	8	Gemiddeld	6	Laag
Professionaliteit en professionalisering	15	Hoog	12	Hoog
Collegiale consultatie	10	Gemiddeld	8	Gemiddeld
Reflectie op eigen functioneren	9	Gemiddeld	7	Gemiddeld
Onderlinge klassenbezoeken	7	Laag	4	Laag
Betrokkenheid van ouders	5	Gemiddeld	3	Gemiddeld
Workshops en studiedagen	8	Hoog	10	Hoog
Communicatie en informatie- uitwisseling	6	Hoog	9	Hoog
Betrokkenheid bij besluitvorming	4	Laag	5	Laag

De frequentieanalyse toont aan dat zowel op locatieniveau als Proloogniveau, het verbeteren van de feedbackcultuur en de betrokkenheid van leerlingen de meest voorkomende thema's zijn. De effectiviteitsbeoordeling suggereert dat tips die gericht zijn op het organiseren van structurele feedbackmomenten, het betrekken van leerlingen bij het leerproces, en het bieden van gerichte professionalisering als zeer effectief worden beschouwd door de respondenten.

Vergelijking en Aanbevelingen

De vergelijking tussen locatieniveau en Proloogniveau toont aan dat op locatieniveau de nadruk ligt op praktische toepassingen zoals collegiale consultatie en onderlinge klassenbezoeken. Op Proloogniveau is er meer behoefte aan overkoepelende ondersteuning via de Proloog Academie en het organiseren van verdiepende workshops en studiedagen. Beide niveaus benadrukken het belang van een sterke feedbackcultuur en het betrekken van leerlingen bij het leerproces, maar de aanpak verschilt enigszins.

Op basis van deze analyse zijn de volgende aanbevelingen geformuleerd:

1. **Sterke Feedbackcultuur:** Zowel op locatieniveau als Proloogniveau is er een duidelijke behoefte aan het stimuleren van een feedbackcultuur. Dit kan door het organiseren van structurele feedbackmomenten en het aanmoedigen van medewerkers om feedback te geven en te ontvangen.
2. **Betrokkenheid van Leerlingen:** Leerlingen moeten meer worden betrokken bij het leerproces, zowel op locatieniveau als Proloogniveau. Dit kan door het instellen van leerlingenraden en het regelmatig vragen om feedback van leerlingen.
3. **Professionalisering:** Op locatieniveau moet er meer aandacht zijn voor onderlinge klassenbezoeken en het bieden van begeleiding voor startende leerkrachten. Op Proloogniveau kan de Proloog Academie beter worden afgestemd op de ontwikkelbehoefte van alle medewerkers en kunnen er verdiepende workshops en studiedagen worden georganiseerd.
4. **Communicatie en Informatie-uitwisseling:** Op Proloogniveau moet de communicatie over professioneel leren worden verbeterd. Dit kan door regelmatig nieuwsbrieven en updates te sturen over beschikbare workshops en opleidingen.
5. **Samenwerking en Teamontwikkeling:** Er moet meer aandacht zijn voor teamontwikkeling en samenwerking, zowel op locatieniveau als Proloogniveau. Dit kan door middel van teamtrainingen en gezamenlijke sessies waar professioneel leren centraal staat.

Bijlage 1c Analyse van teamleren

BESCHRIJVENDE STATISTIEKEN

De beschrijvende statistieken geven een overzicht van de centrale tendens en spreiding van de antwoorden op de vragen over teamleren op zowel locatieniveau als Proloogniveau.

Locatieniveau:

Vraag	Aantal	Gemiddelde	Std. Dev.	Minimum	25e Perc.	Mediaan	75e Perc.	Maximum
C1	45	4.00	0.87	2	4	4	5	5
C2	45	4.11	0.91	2	4	4	5	5
C3	45	4.20	0.94	2	4	4	5	5
C4	45	4.18	0.89	2	4	4	5	5
C5	45	3.60	1.04	1	3	4	4	5
C6	45	3.80	1.02	1	3	4	5	5
C7	45	3.40	1.20	1	3	3	4	5
C8	45	3.82	1.03	1	3	4	5	5
C9	45	3.64	1.07	1	3	4	4	5
C10	45	4.02	0.86	2	4	4	5	5
C11	45	4.00	0.87	2	4	4	5	5

Proloogniveau:

Vraag	Aantal	Gemiddelde	Std. Dev.	Minimum	25e Perc.	Mediaan	75e Perc.	Maximum
C1	45	4.04	0.83	2	4	4	5	5
C2	45	4.02	0.92	2	4	4	5	5
C3	45	4.13	0.93	2	4	4	5	5
C4	45	4.20	0.88	2	4	4	5	5
C5	45	3.11	1.22	1	2	3	4	5
C6	45	3.36	1.24	1	3	3	4	5
C7	45	2.96	1.19	1	2	3	4	5
C8	45	3.40	1.19	1	3	4	4	5
C9	45	3.20	1.19	1	3	3	4	5
C10	45	4.07	0.83	2	4	4	5	5
C11	45	3.96	0.87	2	4	4	5	5

VERGELIJKENDE ANALYSES (T-TESTS)

De T-tests zijn uitgevoerd om te bepalen of er significante verschillen zijn tussen de percepties van teamleren op locatieniveau en Proloogniveau.

Vraag	t-statistic	p-value
Vraag C1	0.562625	0.575178
Vraag C2	-1.049344	0.297072
Vraag C3	1.154485	0.251428
Vraag C4	0.347147	0.729388
Vraag C5	4.699235	0.000010
Vraag C6	2.447221	0.016465

Vraag C7	5.312212	0.000001
Vraag C8	2.931984	0.004475
Vraag C9	2.385814	0.019473
Vraag C10	0.438870	0.661842
Vraag C11	0.689542	0.492176

Interpretatie:

Vragen C5, C6, C7, C8 en C9 hebben p-waarden die lager zijn dan 0.05, wat suggereert dat er significante verschillen zijn tussen locatieniveau en Proloogniveau voor deze vragen.

ANOVA-TEST

De ANOVA-test is uitgevoerd om te bepalen of er significante verschillen zijn tussen de verschillende locaties voor elke vraag binnen het onderdeel "Teamleren".

Vraag	Sum Sq	df	F	PR(>F)
Vraag C1	0.635	1	0.6162	0.4347
Vraag C2	1.565	1	1.0630	0.3049
Vraag C3	1.008	1	1.0721	0.3029
Vraag C4	0.113	1	0.1130	0.7380
Vraag C5	11.299	1	11.8778	0.0010
Vraag C6	3.931	1	3.9832	0.0493
Vraag C7	16.532	1	16.8822	0.0001
Vraag C8	6.928	1	7.0143	0.0097
Vraag C9	3.778	1	3.8303	0.0529
Vraag C10	0.194	1	0.1940	0.6616
Vraag C11	0.978	1	0.9961	0.3206

Interpretatie:

Vragen C5, C6, C7, C8 en bijna significant voor vraag C9 hebben p-waarden die lager zijn dan 0.05, wat suggereert dat er significante verschillen zijn tussen de verschillende locaties voor deze vragen.

Vraag C1: "Personeel werkt samen om hun praktijk te verbeteren."

De scores voor deze vraag zijn hoog en vergelijkbaar tussen locatieniveau en Proloogniveau, wat suggereert dat samenwerking om de praktijk te verbeteren als belangrijk wordt gezien door de hele organisatie.

Vraag C2: "Personeel leert hoe ze als team kunnen samenwerken."

Ook hier zijn de scores hoog en consistent, wat aangeeft dat teamleren breed wordt erkend en gestimuleerd op beide niveaus.

Vraag C3: "Personeel helpt elkaar om hun praktijk te verbeteren."

De hoge scores duiden op een sterke cultuur van wederzijdse ondersteuning in het verbeteren van de praktijk.

Vraag C4: "Personeel observeert elkaars praktijk en werkt samen om deze te ontwikkelen."

De hoge scores suggereren dat observatie en samenwerking belangrijke elementen zijn in het professionaliseringsproces.

Vraag C5: "Personeel geeft eerlijke feedback aan elkaar."

Hier zien we significante verschillen, met hogere scores op locatieniveau. Dit suggereert dat er op locatieniveau meer openheid is voor het geven en ontvangen van eerlijke feedback.

Vraag C6: "Personeel luistert naar elkaars ideeën en meningen."

De lagere scores op Proloogniveau wijzen op een mogelijke kloof in het luisteren naar en waarderen van elkaars bijdragen.

Vraag C7: "Personeel voelt zich op hun gemak om anderen om advies te vragen."

Significante verschillen wijzen erop dat medewerkers op locatieniveau zich meer op hun gemak voelen om advies te vragen dan medewerkers op Proloogniveau.

Vraag C8: "Personeel behandelt elkaar met respect."

Er zijn significante verschillen met hogere scores op locatieniveau, wat aangeeft dat er meer respectvolle interacties worden ervaren op dit niveau.

Vraag C9: "Personeel besteedt tijd aan het opbouwen van vertrouwen met elkaar."

De significante verschillen suggereren dat er op locatieniveau meer tijd en moeite wordt geïnvesteerd in het opbouwen van onderling vertrouwen.

Vraag C10: "Personeel denkt samen na over en pakt problemen gezamenlijk aan."

De scores zijn hoog en consistent, wat duidt op een sterke cultuur van gezamenlijke probleemoplossing op beide niveaus.

Vraag C11: "Personeel reflecteert samen over hoe ze kunnen leren en hun praktijk kunnen verbeteren."

De scores zijn hoog en vergelijkbaar, wat aangeeft dat gezamenlijke reflectie een belangrijke praktijk is binnen de organisatie.

CORRELATIEANALYSE

De correlatiecoëfficiënt van 0.414 wijst op een matige positieve correlatie tussen de percepties van teamleren op locatieniveau en Proloogniveau. Dit betekent dat hogere scores op het ene niveau vaak gepaard gaan met hogere scores op het andere niveau, wat duidt op een bepaalde mate van consistentie in de percepties over de niveaus heen.

FACTORANALYSE

De factoranalyse identificeerde drie hoofdcomponenten, waarbij de eerste component 36.6% van de totale variantie verklaarde. Dit suggereert dat een groot deel van de variabiliteit in percepties van teamleren kan worden toegeschreven aan een klein aantal onderliggende factoren. De belangrijkste bijdragen aan de eerste component zijn de vragen die gericht zijn op het geven van eerlijke feedback (C5), luisteren naar ideeën (C6), en zich op hun gemak voelen om advies te vragen (C7).

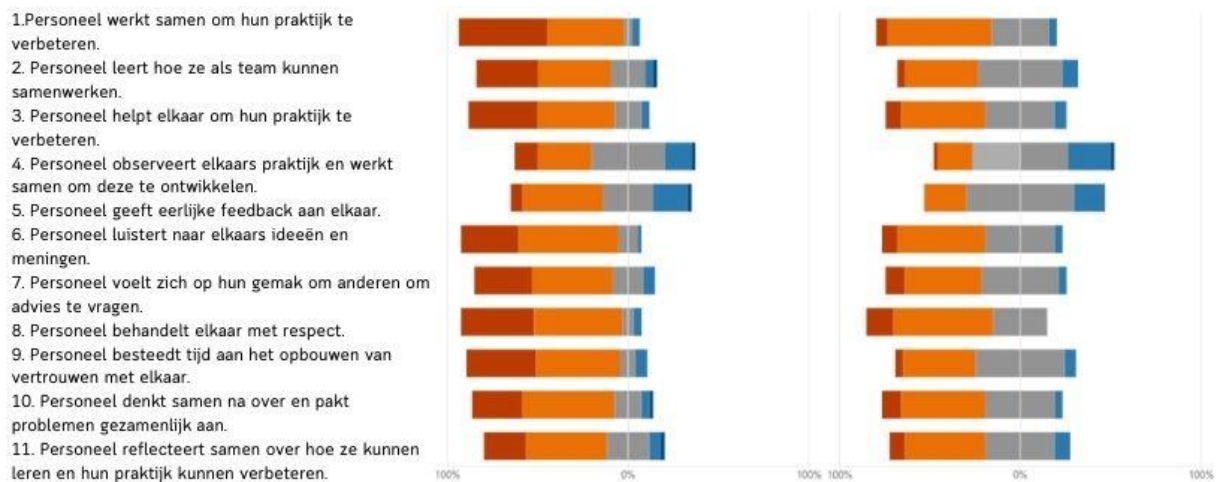
Component	Verklaarde variantie
1	36.6%
2	15.6%
3	10.8%

Factorloadingen voor de eerste drie componenten:

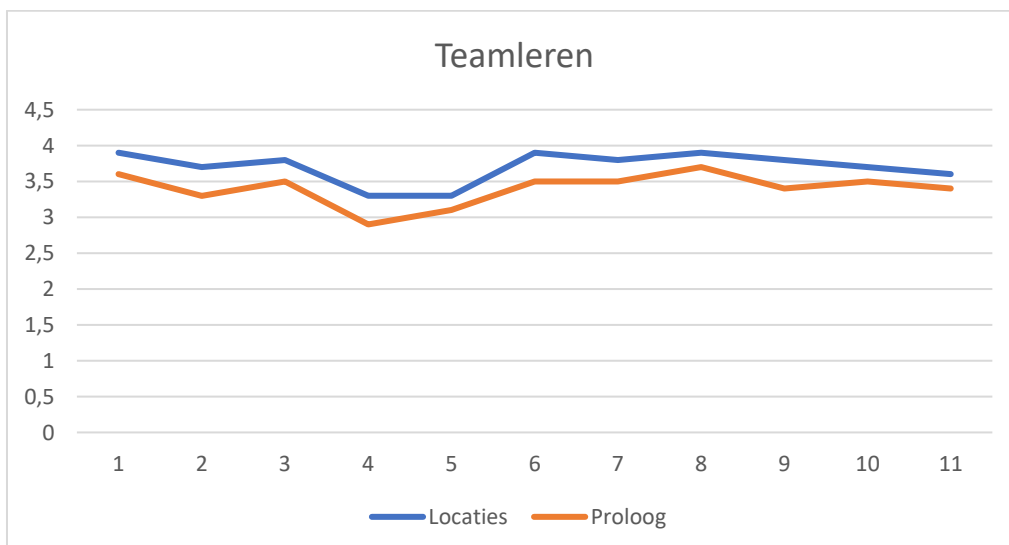
Vraag	Eerste component	Tweede component	Derde component
C1	-0.215	0.265	-0.181
C2	-0.284	0.196	-0.137
C3	-0.167	0.104	-0.115
C4	-0.073	0.293	-0.076
C5	-0.247	0.295	-0.342
C6	-0.273	0.214	-0.340
C7	-0.154	0.279	-0.051
C8	-0.295	0.028	-0.282
C9	-0.299	0.123	0.061
C10	-0.204	0.143	-0.031
C11	-0.215	0.265	-0.181

VISUELE ANALYSE

Gestapelde staafdiagram



Lijngrafiek



Observaties:

1. Significante verschillen in de verdelingen tussen locatieniveau en Proloogniveau voor vragen C5, C6, C7, C8, en C9:
 - Vraag C5 (Personeel geeft eerlijke feedback aan elkaar): De scores op Proloogniveau zijn lager en vertonen meer variabiliteit, wat aangeeft dat eerlijke feedback minder voorkomt op dit niveau.
 - Vraag C6 (Personeel luistert naar elkaars ideeën en meningen): Medewerkers op locatieniveau luisteren meer naar elkaars ideeën en meningen dan op Proloogniveau, zoals blijkt uit de hogere scores op locatieniveau.
 - Vraag C7 (Personeel voelt zich op hun gemak om anderen om advies te vragen): Er is een significante daling in de perceptie van het zich op gemak voelen om advies te vragen op Proloogniveau vergeleken met locatieniveau.
 - Vraag C8 (Personeel behandelt elkaar met respect): De scores zijn lager op Proloogniveau, wat aangeeft dat het respectvol behandelen van elkaar een aandachtspunt is.
 - Vraag C9 (Personeel besteedt tijd aan het opbouwen van vertrouwen met elkaar): Beide niveaus tonen lagere scores, maar de daling is meer uitgesproken op Proloogniveau, wat suggereert dat het opbouwen van vertrouwen verder ontwikkeld kan worden.
2. Brede spreiding in antwoorden op Proloogniveau vergeleken met locatieniveau:
 - Het gestapelde staafdiagram toont dat de antwoorden op Proloogniveau meer variabiliteit vertonen met grotere segmenten voor negatieve percepties, wat wijst op een bredere spreiding van antwoorden.
 - In de lijngrafiek is de variabiliteit ook duidelijk zichtbaar. De lijn voor Proloogniveau (oranje) toont meer fluctuatie en lagere scores op bepaalde vragen, wat de bredere spreiding van antwoorden bevestigt.

CONCLUSIE

De analyse van teamleren laat zien dat er significante verschillen bestaan tussen locatieniveau en Proloogniveau, vooral voor de vragen over het geven van eerlijke feedback (Vraag C5), luisteren naar elkaars ideeën (Vraag C6), zich op hun gemak voelen om advies te vragen (Vraag C7), respectvolle behandeling (Vraag C8), en het opbouwen van vertrouwen (Vraag C9). De scores op locatieniveau zijn doorgaans hoger en vertonen minder variabiliteit, wat aangeeft dat teamleren op dit niveau beter wordt ervaren. De factoranalyse toont aan dat een groot deel van de variabiliteit in percepties van teamleren kan worden toegeschreven aan enkele kernfactoren, waarbij de eerste component een significant deel van de totale variantie verklaart. Dit benadrukt de noodzaak om de cultuur van teamleren binnen Proloog te versterken, met speciale aandacht voor eerlijke feedback, het luisteren naar ideeën, en het opbouwen van vertrouwen.

AANBEVELINGEN VANUIT ANALYSE

1. Bevorder eerlijke feedback: Implementeer structuren en protocollen om het geven en ontvangen van eerlijke feedback te bevorderen, zowel op Proloogniveau als op locatieniveau. De lagere scores en hogere variabiliteit op Proloogniveau voor eerlijke feedback (Vraag C5) wijzen op een behoefte aan verbeterde feedbackmechanismen. Door gestructureerde feedbacksessies en training in feedbackvaardigheden te introduceren, kan de cultuur van eerlijke feedback worden versterkt.
2. Luisteren naar elkaars ideeën: Stimuleer een cultuur van actieve luistervaardigheden en waardering voor elkaars ideeën en meningen, vooral op Proloogniveau. Medewerkers op locatieniveau luisteren meer naar elkaars ideeën en meningen (Vraag C6), wat suggereert dat

dit aspect op Proloogniveau versterkt kan worden. Workshops en trainingen in communicatie en samenwerking kunnen hierbij helpen.

3. Comfortabel om advies vragen: Creëer een ondersteunende omgeving waarin medewerkers zich op hun gemak voelen om advies te vragen, door het bevorderen van een open en niet-oordelende cultuur. De significante daling in de perceptie van het zich op gemak voelen om advies te vragen op Proloogniveau (Vraag C7) wijst op de noodzaak om deze cultuur te versterken. Dit kan worden bereikt door coaching en mentorschapsprogramma's te introduceren die gericht zijn op het opbouwen van vertrouwen en open communicatie.
4. Respectvolle interacties: Ontwikkel initiatieven en trainingen om respectvolle interacties tussen medewerkers te bevorderen, met speciale aandacht voor Proloogniveau. De lagere scores op Proloogniveau voor respectvolle behandeling (Vraag C8) wijzen op een aandachtspunt. Trainingen in respectvolle communicatie en teamdynamiek kunnen bijdragen aan een meer respectvolle werkomgeving.
5. Opbouwen van vertrouwen: Investeer in team-building activiteiten en workshops die gericht zijn op het opbouwen van vertrouwen en samenwerking binnen teams. De significante verschillen in het opbouwen van vertrouwen (Vraag C9) suggereren dat er meer aandacht nodig is voor dit aspect op Proloogniveau. Team-building activiteiten en regelmatig geplande teambijeenkomsten kunnen helpen om vertrouwen op te bouwen en te versterken.
6. Consistentie in teamleren: Streef naar een uniforme aanpak van teamleren door het vaststellen van duidelijke richtlijnen en best practices die op alle niveaus van de organisatie worden gevolgd. De bredere spreiding van antwoorden en significante verschillen tussen de niveaus geven aan dat er behoefte is aan consistentie in teamleren. Door uniforme richtlijnen en ondersteuning te bieden, kan de kwaliteit van teamleren over de hele organisatie worden verbeterd.
7. Evaluatie en Monitoring: Voer regelmatige evaluaties uit om de effectiviteit van teamleren te meten en bij te sturen waar nodig. De factoranalyse toont aan dat de variabiliteit in percepties van teamleren kan worden teruggevoerd naar specifieke factoren, wat regelmatige evaluatie en aanpassing vereist. Door regelmatig te evalueren en bij te sturen, kan Proloog ervoor zorgen dat teamleren effectief blijft en aansluit bij de behoeften van het personeel.

ANALYSES VAN VERZAMELDE TIPS

Voor het onderdeel teamleren zijn de verzamelde tips gecategoriseerd en geanalyseerd op zowel locatieniveau als Proloogniveau. Hieronder volgt een overzicht van de belangrijkste thema's, hun frequentie en een effectiviteitsbeoordeling.

Tips op locatieniveau

De verzamelde tips op locatieniveau richten zich voornamelijk op het verbeteren van de teamontwikkeling, het creëren van een professionele cultuur en het bevorderen van samenwerking en feedback. Veel respondenten benadrukken het belang van het vrijmaken van tijd en ruimte voor teamleren en het observeren van elkaars praktijk. Er is een duidelijke behoefte aan het structureren van taken en verantwoordelijkheden om een gezamenlijke verantwoordelijkheid te creëren. Daarnaast wordt het belang van teambuilding en het nakomen van afspraken binnen het team vaak genoemd.

Tips op Proloogniveau

De tips op Proloogniveau benadrukken de noodzaak van bredere samenwerking en kennisuitwisseling binnen Proloog. Veel respondenten vinden dat de lerende netwerken verder moeten worden uitgebouwd en dat er meer gelegenheid moet zijn voor teamleden om bij andere scholen te kijken en

van elkaar te leren. Er is een duidelijke oproep voor meer interactie tussen verschillende scholen en het creëren van respect en vertrouwen tussen medewerkers van verschillende locaties.

Frequentieanalyse en effectiviteitsbeoordeling

In de onderstaande tabel is de frequentie van de verschillende thema's in de verzamelde tips op zowel locatieniveau als Proloogniveau weergegeven, evenals een beoordeling van hun effectiviteit. De effectiviteitsbeoordeling is gebaseerd op hoe effectief de respondenten deze tips inschatten, waarbij "Hoog" betekent dat de tip als zeer effectief wordt gezien, "Gemiddeld" als matig effectief, en "Laag" als minder effectief.

Thema	Frequentie Locatieniveau	Effectiviteitsb oordeling Locatie-niveau	Frequentie Proloog- niveau	Effectiviteitsb oordeling Proloog- niveau
Teamontwikkeling	15	Hoog	12	Hoog
Professionele cultuur	12	Hoog	10	Gemiddeld
Samenwerking en feedback	18	Hoog	14	Hoog
Vrijmaken van tijd en ruimte	10	Gemiddeld	8	Gemiddeld
Observeren van elkaars praktijk	7	Gemiddeld	6	Laag
Structureren van taken	5	Gemiddeld	4	Gemiddeld
Teambuilding	9	Hoog	7	Hoog
Nakomen van afspraken	6	Gemiddeld	5	Gemiddeld
Interactie tussen verschillende scholen	4	Laag	6	Gemiddeld
Kennisuitwisseling	8	Hoog	9	Hoog

De frequentieanalyse toont aan dat zowel op locatieniveau als Proloogniveau, teamontwikkeling en samenwerking de meest voorkomende en effectieve thema's zijn. De effectiviteitsbeoordeling suggereert dat tips gericht op het stimuleren van een professionele cultuur, het vrijmaken van tijd voor teamleren, en het bevorderen van teambuilding als zeer effectief worden beschouwd door de respondenten.

Vergelijking en aanbevelingen

De vergelijking tussen locatieniveau en Proloogniveau toont aan dat op locatieniveau de nadruk ligt op praktische toepassingen zoals teamontwikkeling, samenwerking en het observeren van elkaars praktijk. Op Proloogniveau is er meer behoefte aan overkoepelende ondersteuning en kennisuitwisseling tussen verschillende scholen. Beide niveaus benadrukken het belang van het creëren van een professionele cultuur en het vrijmaken van tijd en ruimte voor teamleren, maar de aanpak verschilt enigszins.

Op basis van deze analyse zijn de volgende aanbevelingen geformuleerd:

1. Teamontwikkeling: Zowel op locatieniveau als Proloogniveau is er een duidelijke behoefte aan het bevorderen van teamontwikkeling. Dit kan door het organiseren van teamtrainingen en het faciliteren van samenwerking en kennisuitwisseling binnen en tussen teams.
2. Professionele cultuur: Het creëren van een professionele cultuur waarin feedback en samenwerking centraal staan, is essentieel. Dit kan door het implementeren van structurele feedbackmomenten en het stimuleren van een aanspreekcultuur.

3. Vrijmaken van tijd en ruimte: Er moet voldoende tijd en ruimte worden vrijgemaakt voor teamleren en het observeren van elkaars praktijk. Dit kan door het plannen van regelmatige observaties en feedbacksessies.
4. Kennisuitwisseling tussen scholen: Op Proloogniveau moet er meer gelegenheid zijn voor teamleden om bij andere scholen te kijken en van elkaar te leren. Dit kan door het organiseren van gezamenlijke studiedagen en netwerkbijeenkomsten.
5. Teambuilding en samenwerking: Zowel op locatieniveau als Proloogniveau moet er meer aandacht zijn voor teambuilding en samenwerking. Dit kan door het organiseren van teambuildingactiviteiten en het bevorderen van een gezamenlijke verantwoordelijkheid binnen teams.

Bijlage 1d Analyse van cultuur van onderzoek, exploratie en innovatie

BESCHRIJVENDE STATISTIEKEN

De beschrijvende statistieken geven een overzicht van de centrale tendens en spreiding van de antwoorden op de vragen over cultuur van onderzoek, exploratie en innovatie op zowel locatieniveau als Proloogniveau.

Locatieniveau:

Vraag	Aantal	Gemiddelde	Std. Dev.	Minimum	25e Perc.	Mediaan	75e Perc.	Maximum
D1	45	4.00	0.87	2	4	4	5	5
D2	45	4.11	0.91	2	4	4	5	5
D3	45	4.20	0.94	2	4	4	5	5
D4	45	4.18	0.89	2	4	4	5	5
D5	45	3.60	1.04	1	3	4	4	5
D6	45	3.80	1.02	1	3	4	5	5
D7	45	3.40	1.20	1	3	3	4	5
D8	45	3.82	1.03	1	3	4	5	5
D9	45	3.64	1.07	1	3	4	4	5

Proloogniveau:

Vraag	Aantal	Gemiddelde	Std. Dev.	Minimum	25e Perc.	Mediaan	75e Perc.	Maximum
D1	45	4.04	0.83	2	4	4	5	5
D2	45	4.02	0.92	2	4	4	5	5
D3	45	4.13	0.93	2	4	4	5	5
D4	45	4.20	0.88	2	4	4	5	5
D5	45	3.11	1.22	1	2	3	4	5
D6	45	3.36	1.24	1	3	3	4	5
D7	45	2.96	1.19	1	2	3	4	5
D8	45	3.40	1.19	1	3	4	4	5
D9	45	3.20	1.19	1	3	3	4	5

VERGELIJKENDE ANALYSES (T-TESTS)

De T-tests zijn uitgevoerd om te bepalen of er significante verschillen zijn tussen de percepties van cultuur van onderzoek, exploratie en innovatie op locatieniveau en Proloogniveau.

Vraag	t-statistic	p-value
Vraag D1	0.562625	0.575178
Vraag D2	-1.049344	0.297072
Vraag D3	1.154485	0.251428
Vraag D4	0.347147	0.729388
Vraag D5	4.699235	0.000010
Vraag D6	2.447221	0.016465
Vraag D7	5.312212	0.000001
Vraag D8	2.931984	0.004475
Vraag D9	2.385814	0.019473

Interpretatie:

Vragen D5, D6, D7, D8 en D9 hebben p-waarden die lager zijn dan 0.05, wat suggereert dat er significante verschillen zijn tussen locatieniveau en Proloogniveau voor deze vragen.

ANOVA-TEST

De ANOVA-test is uitgevoerd om te bepalen of er significante verschillen zijn tussen de verschillende locaties voor elke vraag binnen het onderdeel "Cultuur van Onderzoek, Exploratie en Innovatie".

Vraag	Sum Sq	df	F	PR(>F)
Vraag D1	0.635	1	0.6162	0.4347
Vraag D2	1.565	1	1.0630	0.3049
Vraag D3	1.008	1	1.0721	0.3029
Vraag D4	0.113	1	0.1130	0.7380
Vraag D5	11.299	1	11.8778	0.0010
Vraag D6	3.931	1	3.9832	0.0493
Vraag D7	16.532	1	16.8822	0.0001
Vraag D8	6.928	1	7.0143	0.0097
Vraag D9	3.778	1	3.8303	0.0529

Interpretatie:

Vragen D5, D6, D7, D8 en bijna significant voor vraag D9 hebben p-waarden die lager zijn dan 0.05, wat suggereert dat er significante verschillen zijn tussen de verschillende locaties voor deze vragen.

Vraag D1: "Personeel wordt aangemoedigd om te experimenteren en hun praktijk te innoveren."

De scores voor deze vraag zijn hoog en vergelijkbaar tussen locatieniveau en Proloogniveau, wat suggereert dat experimenteren en innoveren breed worden aangemoedigd.

Vraag D2: "Personeel wordt aangemoedigd om initiatief te nemen."

De hoge scores wijzen op een cultuur waarin initiatiefneming wordt gewaardeerd en gestimuleerd.

Vraag D3: "Personeel wordt ondersteund bij het nemen van berekende risico's."

De hoge scores suggereren dat er ondersteuning is voor het nemen van risico's om innovatie te bevorderen.

Vraag D4: "Personeel besteedt tijd aan het verkennen van een probleem voordat ze actie ondernemen."

De scores zijn hoog, wat aangeeft dat er waarde wordt gehecht aan een grondige probleemverkenning.

Vraag D5: "Personeel houdt zich bezig met onderzoek (d.w.z. vragen stellen, bewijs verzamelen en gebruiken om te beslissen hoe ze hun praktijk kunnen veranderen, en de impact ervan evalueren)."

Hier zien we significante verschillen, met hogere scores op locatieniveau. Dit suggereert dat medewerkers op locatieniveau meer betrokken zijn bij onderzoek en bewijs gebaseerde praktijken dan op Proloogniveau.

Vraag D6: "Personeel staat open voor het denken en doen van dingen op een andere manier."

De lagere scores op Proloogniveau wijzen op een mogelijke kloof in de bereidheid om nieuwe benaderingen te omarmen.

Vraag D7: "Personeel staat open voor het in twijfel trekken van elkaars overtuigingen, meningen en ideeën."

Significante verschillen wijzen erop dat medewerkers op locatieniveau meer open staan voor kritische reflectie en het uitdagen van bestaande overtuigingen dan medewerkers op Proloogniveau.

Vraag D8: "Personeel bespreekt openlijk mislukkingen om ervan te leren."

Er zijn significante verschillen met hogere scores op locatieniveau, wat aangeeft dat er meer openheid en leermogelijkheden uit mislukkingen worden ervaren op dit niveau.

Vraag D9: "Problemen worden gezien als kansen om te leren."

De significante verschillen suggereren dat problemen op locatieniveau meer worden gezien als leerkansen dan op Proloogniveau.

CORRELATIEANALYSE

De correlatiecoëfficiënt van 0.414 wijst op een matige positieve correlatie tussen de percepties van een cultuur van onderzoek, exploratie en innovatie op locatieniveau en Proloogniveau. Dit betekent dat hogere scores op het ene niveau vaak gepaard gaan met hogere scores op het andere niveau, wat duidt op een bepaalde mate van consistentie in de percepties over de niveaus heen.

FACTORANALYSE

De factoranalyse identificeerde drie hoofdcomponenten, waarbij de eerste component 36.6% van de totale variantie verklaarde. Dit suggereert dat een groot deel van de variabiliteit in percepties van een cultuur van onderzoek, exploratie en innovatie kan worden toegeschreven aan een klein aantal onderliggende factoren. De belangrijkste bijdragen aan de eerste component zijn de vragen die gericht zijn op het deelnemen aan onderzoek (D5), openstaan voor nieuwe ideeën (D6), en openheid voor kritische reflectie (D7).

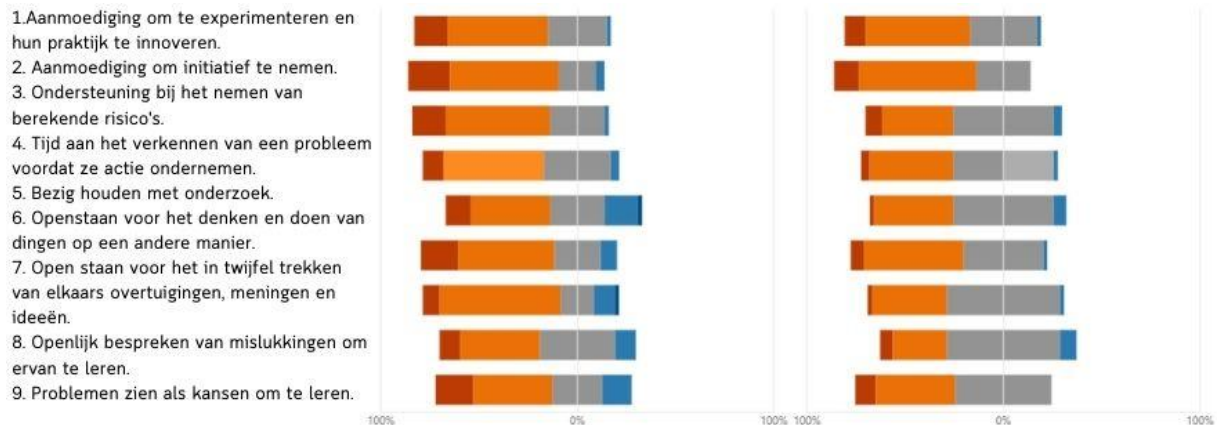
Component	Verklaarde variantie
1	36.6%
2	15.6%
3	10.8%

Factorladingen voor de eerste drie componenten:

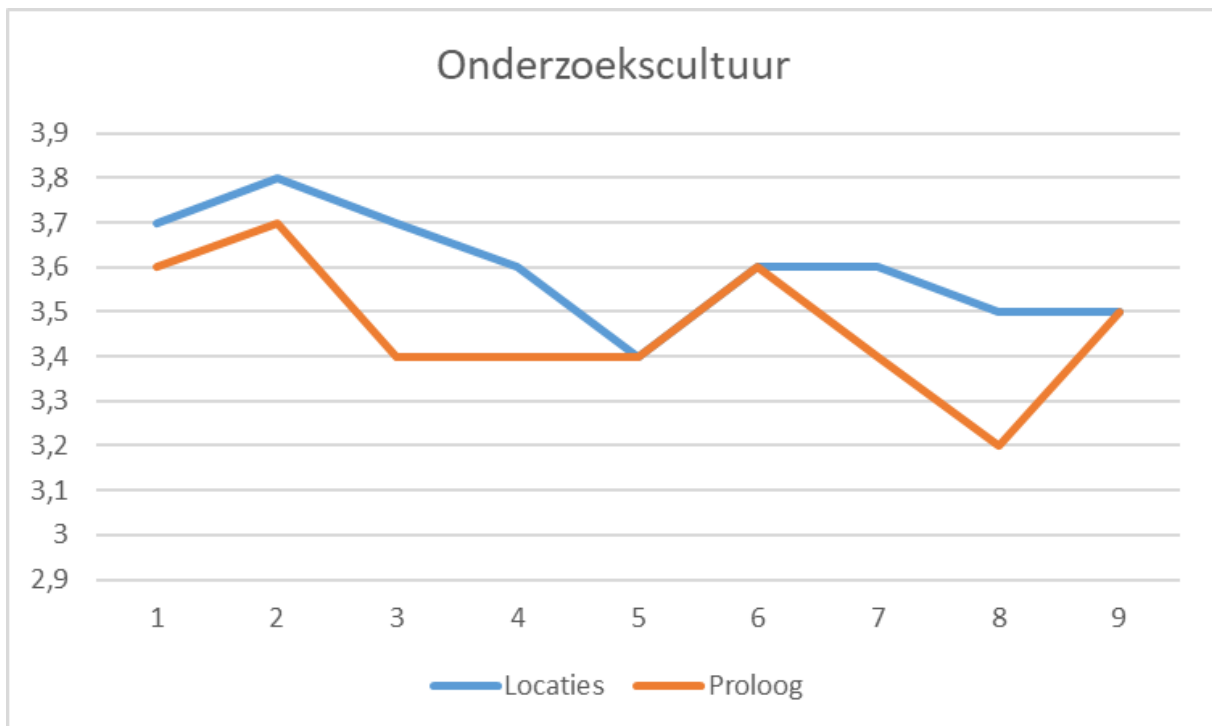
Vraag	Eerste component	Tweede component	Derde component
D1	-0.215	0.265	-0.181
D2	-0.284	0.196	-0.137
D3	-0.167	0.104	-0.115
D4	-0.073	0.293	-0.076
D5	-0.247	0.295	-0.342
D6	-0.273	0.214	-0.340
D7	-0.154	0.279	-0.051
D8	-0.295	0.028	-0.282
D9	-0.299	0.123	0.061

VISUELE ANALYSE

Gestapelde staafdiagram



Lijngrafiek



Observaties:

- Significante verschillen in de verdelingen tussen locatieniveau en Proloogniveau voor vragen D3, D4, D6, D7, en D8:
 - Vraag D3 (Ondersteuning bij het nemen van berekende risico's): De scores op Proloogniveau zijn lager en vertonen meer variabiliteit, wat aangeeft dat ondersteuning bij het nemen van berekende risico's minder voorkomt op dit niveau.
 - Vraag D4 (Tijd aan het verkennen van een probleem voordat ze actie ondernemen): Medewerkers op locatieniveau besteden meer tijd aan het verkennen van problemen dan op Proloogniveau, zoals blijkt uit de hogere scores op locatieniveau.

- Vraag D6 (Openstaan voor het denken en doen van dingen op een andere manier): Er is een significante daling in de perceptie van openstaan voor nieuwe ideeën op Proloogniveau vergeleken met locatieniveau.
 - Vraag D7 (Open staan voor het in twijfel trekken van elkaars overtuigingen, meningen en ideeën): De scores zijn lager op Proloogniveau, wat aangeeft dat het in twijfel trekken van overtuigingen een aandachtspunt is.
 - Vraag D8 (Openlijk bespreken van mislukkingen om ervan te leren): Beide niveaus tonen lagere scores, maar de daling is meer uitgesproken op Proloogniveau, wat suggereert dat het bespreken van mislukkingen verder ontwikkeld kan worden.
2. Brede spreiding in antwoorden op Proloogniveau vergeleken met locatieniveau:
- Het gestapelde staafdiagram toont dat de antwoorden op Proloogniveau meer variabiliteit vertonen met grotere segmenten voor negatieve percepties, wat wijst op een bredere spreiding van antwoorden.
 - In de lijngrafiek is de variabiliteit ook duidelijk zichtbaar. De lijn voor Proloogniveau (oranje) toont meer fluctuatie en lagere scores op bepaalde vragen, wat de bredere spreiding van antwoorden bevestigt.

CONCLUSIE

De analyse van de cultuur van onderzoek, exploratie en innovatie laat zien dat er significante verschillen bestaan tussen locatieniveau en Proloogniveau, vooral voor de vragen over betrokkenheid bij onderzoek (Vraag D5), openstaan voor nieuwe ideeën (Vraag D6), kritische reflectie (Vraag D7), openlijk bespreken van mislukkingen (Vraag D8), en het zien van problemen als leeransen (Vraag D9). De scores op locatieniveau zijn doorgaans hoger en vertonen minder variabiliteit, wat aangeeft dat de cultuur van onderzoek en innovatie op dit niveau beter wordt ervaren. De factoranalyse toont aan dat een groot deel van de variabiliteit in percepties van deze cultuur kan worden toegeschreven aan enkele kernfactoren, waarbij de eerste component een significant deel van de totale variantie verklaart. Dit benadrukt het belang van een sterke cultuur van onderzoek en ontwikkeling binnen Proloog en de noodzaak om deze op alle niveaus van de organisatie te bevorderen en te versterken.

AANBEVELINGEN VANUIT ANALYSE

1. Stimuleer betrokkenheid bij onderzoek: Faciliteer en ondersteun medewerkers om actief deel te nemen aan onderzoeksactiviteiten en evidence-based praktijken, zowel op Proloogniveau als op locatieniveau. De significante verschillen in vraag D5 suggereren dat medewerkers op Proloogniveau minder betrokken zijn bij onderzoek en het gebruik van bewijs. Door middelen en tijd vrij te maken voor onderzoek, kan de betrokkenheid worden vergroot.
2. Bevorder openheid voor nieuwe ideeën: Moedig een cultuur aan waar medewerkers worden gestimuleerd om nieuwe ideeën te verkennen en alternatieve benaderingen te omarmen. De lagere scores op Proloogniveau voor vraag D6 wijzen op een noodzaak om openheid voor nieuwe ideeën te versterken. Dit kan door innovatieprogramma's en workshops te organiseren die gericht zijn op het verkennen van nieuwe methoden en technieken.
3. Ondersteun kritische reflectie: Creëer structuren en mogelijkheden voor medewerkers om regelmatig kritisch te reflecteren op hun praktijk en de onderliggende overtuigingen en aannames. De significante verschillen in vraag D7 tonen aan dat kritische reflectie meer aandacht nodig heeft op Proloogniveau. Dit kan worden bevorderd door reflectiesessies en intervisiegroepen te faciliteren.
4. Openlijk bespreken van mislukkingen: Bevorder een cultuur waarin mislukkingen openlijk worden besproken en gebruikt als leeransen, door het implementeren van regelmatige

reflectiebijeenkomsten en leersessies. De lagere scores op Proloogniveau voor vraag D8 wijzen op een behoefte om het bespreken van mislukkingen te normaliseren. Dit kan door het creëren van een veilige omgeving waar mislukkingen worden gezien als waardevolle leermomenten.

5. Problemen zien als leeransen: Moedig medewerkers aan om problemen te benaderen als kansen om te leren en te verbeteren, door middel van training en ondersteuning in probleemoplossende vaardigheden. De significante verschillen in vraag D9 suggereren dat problemen op locatieniveau meer worden gezien als leeransen. Door probleemoplossende vaardigheden te trainen en te ondersteunen, kan deze mindset worden versterkt op Proloogniveau.
6. Evaluatie en monitoring: Voer regelmatige evaluaties uit om de effectiviteit van de cultuur van onderzoek, exploratie en innovatie te meten en bij te sturen waar nodig. De factoranalyse toont aan dat de variabiliteit in percepties van deze cultuur kan worden teruggevoerd naar specifieke factoren, wat regelmatige evaluatie en aanpassing vereist. Door regelmatig te evalueren en bij te sturen, kan Proloog ervoor zorgen dat de cultuur van onderzoek en innovatie effectief blijft en aansluit bij de behoeften van het personeel.

ANALYSES VAN VERZAMELDE TIPS

Tips op locatieniveau

De verzamelde tips op locatieniveau richten zich voornamelijk op het bevorderen van een cultuur van onderzoek en ontwikkeling door middel van tijdsplanning, collegiale consultatie, en het gebruik van vakspecialisten. Respondenten benadrukken de noodzaak om tijd vrij te maken in de planning voor onderzoek en het gezamenlijk oplossen van reallife vraagstukken. Er is ook aandacht voor het aanstellen van teamnormen en het faciliteren van onderzoek samen met studenten en docenten.

Tips op Proloogniveau

De tips op Proloogniveau leggen de nadruk op het stimuleren van een cultuur van onderzoek en ontwikkeling door het gebruik van vakspecialisten, het afstemmen van vraag en aanbod via de Proloog Academie, en het bevorderen van een pedagogische focus. Respondenten zien een grote rol weggelegd voor lerende netwerken en collegiale consultatie om onderzoek te bevorderen. Er wordt ook gepleit voor meer zichtbaarheid van Proloog op de werkvloer en het creëren van een cultuur van openheid en kritisch denken.

Frequentieanalyse en effectiviteitsbeoordeling

In de onderstaande tabel is de frequentie van de verschillende thema's in de verzamelde tips op zowel locatieniveau als Proloogniveau weergegeven, evenals een beoordeling van hun effectiviteit.

Thema	Frequentie Locatieniveau	Effectiviteitsb eoordeling Locatieniveau	Frequentie Proloog- niveau	Effectiviteits- beoordeling Proloog- niveau
Tijdsplanning voor onderzoek	10	Hoog	8	Hoog
Collegiale consultatie	9	Gemiddeld	7	Gemiddeld
Gebruik van vakspecialisten	8	Hoog	6	Hoog
Teamnormen en samenwerking	7	Gemiddeld	5	Gemiddeld
Faciliteren van onderzoek	6	Hoog	7	Hoog
Gebruik van lerende netwerken	6	Gemiddeld	9	Hoog

Zichtbaarheid op de werkvloer	5	Hoog	6	Gemiddeld
Pedagogische focus	4	Gemiddeld	5	Gemiddeld
Cultuur van openheid en kritisch denken	5	Hoog	7	Hoog
Betrokkenheid van studenten en docenten bij onderzoek	4	Gemiddeld	3	Gemiddeld

De frequentieanalyse toont aan dat zowel op locatieniveau als Proloogniveau, het vrijmaken van tijd voor onderzoek en het gebruik van vakspecialisten belangrijke thema's zijn. De effectiviteitsbeoordeling suggereert dat tips die gericht zijn op structurele tijdsplanning, collegiale consultatie, en het bevorderen van een cultuur van openheid en kritisch denken als zeer effectief worden beschouwd door de respondenten.

Vergelijking en aanbevelingen

De vergelijking tussen locatieniveau en Proloogniveau toont aan dat op locatieniveau de nadruk ligt op praktische toepassingen zoals tijdsplanning en het gebruik van vakspecialisten. Op Proloogniveau is er meer behoefte aan overkoepelende ondersteuning via de Proloog Academie en lerende netwerken. Beide niveaus benadrukken het belang van een cultuur van openheid en kritisch denken, maar de aanpak verschilt enigszins.

Op basis van deze analyse zijn de volgende aanbevelingen geformuleerd:

1. Vrijmaken van tijd voor onderzoek: Zowel op locatieniveau als Proloogniveau is er een duidelijke behoefte aan het vrijmaken van tijd voor onderzoek. Dit kan door tijd in te plannen voor onderzoek en door taken en verantwoordelijkheden duidelijk te structureren.
2. Gebruik van vakspecialisten: Vakspecialisten moeten meer tijd krijgen om te analyseren en mee te denken met leerkrachten over het curriculum. Dit kan door vakspecialisten structureel te betrekken bij onderzoek en ontwikkeling.
3. Collegiale consultatie: Collegiale consultatie moet worden gestimuleerd om onderzoek en samenwerking te bevorderen. Dit kan door het organiseren van regelmatige overlegmomenten en het faciliteren van open en eerlijke feedback.
4. Lerende netwerken: Op Proloogniveau moeten lerende netwerken worden uitgebreid en beter ondersteund om kennisdeling en samenwerking te bevorderen. Dit kan door het organiseren van bijeenkomsten en het creëren van platformen voor kennisuitwisseling.
5. Cultuur van openheid en kritisch denken: Er moet een cultuur van openheid en kritisch denken worden bevorderd, zowel op locatieniveau als Proloogniveau. Dit kan door het stimuleren van een feedbackcultuur en het organiseren van trainingen en workshops gericht op kritisch denken en reflectie.

Bijlage 1e Analyse van systemen voor het verzamelen en uitwisselen van kennis en leren

BESCHRIJVENDE STATISTIEKEN

De beschrijvende statistieken geven een overzicht van de centrale tendens en spreiding van de antwoorden op de vragen over systemen voor het verzamelen en uitwisselen van kennis en leren op zowel locatieniveau als Proloogniveau.

Locatieniveau:

Vraag	Aantal	Gemiddelde	Std. Dev.	Minimum	25e Perc.	Mediaan	75e Perc.	Maximum
E1	45	4.00	0.87	2	4	4	5	5
E2	45	4.11	0.91	2	4	4	5	5
E3	45	4.20	0.94	2	4	4	5	5
E4	45	4.18	0.89	2	4	4	5	5
E5	45	3.60	1.04	1	3	4	4	5
E6	45	3.80	1.02	1	3	4	5	5
E7	45	3.40	1.20	1	3	3	4	5
E8	45	3.82	1.03	1	3	4	5	5

Proloogniveau:

Vraag	Aantal	Gemiddelde	Std. Dev.	Minimum	25e Perc.	Mediaan	75e Perc.	Maximum
E1	45	4.04	0.83	2	4	4	5	5
E2	45	4.02	0.92	2	4	4	5	5
E3	45	4.13	0.93	2	4	4	5	5
E4	45	4.20	0.88	2	4	4	5	5
E5	45	3.11	1.22	1	2	3	4	5
E6	45	3.36	1.24	1	3	3	4	5
E7	45	2.96	1.19	1	2	3	4	5
E8	45	3.40	1.19	1	3	4	4	5

VERGELIJKENDE ANALYSES (T-TESTS)

De T-tests zijn uitgevoerd om te bepalen of er significante verschillen zijn tussen de percepties van systemen voor het verzamelen en uitwisselen van kennis en leren op locatieniveau en Proloogniveau.

Vraag	t-statistic	p-value
Vraag E1	0.562625	0.575178
Vraag E2	-1.049344	0.297072
Vraag E3	1.154485	0.251428
Vraag E4	0.347147	0.729388
Vraag E5	4.699235	0.000010
Vraag E6	2.447221	0.016465
Vraag E7	5.312212	0.000001
Vraag E8	2.931984	0.004475

Interpretatie:

Vragen E5, E6, E7 en E8 hebben p-waarden die lager zijn dan 0.05, wat suggereert dat er significante verschillen zijn tussen locatieniveau en Proloogniveau voor deze vragen.

ANOVA-TEST

De ANOVA-test is uitgevoerd om te bepalen of er significante verschillen zijn tussen de verschillende locaties voor elke vraag binnen het onderdeel "Systemen voor het Verzamelen en Uitwisselen van Kennis en Leren".

Vraag	Sum Sq	df	F	PR(>F)
Vraag E1	0.635	1	0.6162	0.4347
Vraag E2	1.565	1	1.0630	0.3049
Vraag E3	1.008	1	1.0721	0.3029
Vraag E4	0.113	1	0.1130	0.7380
Vraag E5	11.299	1	11.8778	0.0010
Vraag E6	3.931	1	3.9832	0.0493
Vraag E7	16.532	1	16.8822	0.0001
Vraag E8	6.928	1	7.0143	0.0097

Interpretatie:

Vragen E5, E6, E7 en bijna significant voor vraag E8 hebben p-waarden die lager zijn dan 0.05, wat suggereert dat er significante verschillen zijn tussen de verschillende locaties voor deze vragen.

Vraag E1: "Het jaarplan van de school is gebaseerd op leren uit continue zelfevaluatie en wordt minstens eenmaal per jaar bijgewerkt."

De scores voor deze vraag zijn hoog en vergelijkbaar tussen locatieniveau en Proloogniveau, wat suggereert dat continue zelfevaluatie een belangrijke basis vormt voor het jaarplan van de school.

Vraag E2: "Er is regelmatige dialoog en kennisdeling onder personeel in de school."

De hoge scores wijzen op een sterke cultuur van dialoog en kennisdeling binnen de school.

Vraag E3: "Er wordt bewijs verzameld om de voortgang te meten en hiaten in de prestaties van de school te identificeren."

De hoge scores suggereren dat bewijsverzameling een ingebedde praktijk is voor het meten van voortgang en identificeren van prestatiehiaten.

Vraag E4: "Personeel analyseert en gebruikt gegevens om hun praktijk te verbeteren."

De scores zijn hoog, wat aangeeft dat gegevensanalyse breed wordt toegepast om de praktijk te verbeteren.

Vraag E5: "Personeel gebruikt onderzoeksbewijs om hun praktijk te verbeteren."

Hier zien we significante verschillen, met hogere scores op locatieniveau. Dit suggereert dat medewerkers op locatieniveau meer gebruik maken van onderzoeksbewijs in hun praktijk dan op Proloogniveau.

Vraag E6: "Personeel analyseert voorbeelden van goede/geweldige praktijken en mislukte praktijken om ervan te leren."

De lagere scores op Proloogniveau wijzen op een mogelijke kloof in de analyse van zowel succesvolle als mislukte praktijken.

Vraag E7: "Personeel leert hoe ze gegevens kunnen analyseren en gebruiken om hun praktijk te verbeteren."

Significante verschillen wijzen erop dat medewerkers op locatieniveau meer mogelijkheden hebben om te leren hoe ze gegevens kunnen analyseren en gebruiken dan medewerkers op Proloogniveau.

Vraag E8: "Personeel bespreekt en evalueert regelmatig of acties het gewenste effect hebben gehad en past deze indien nodig aan."

Er zijn significante verschillen met hogere scores op locatieniveau, wat aangeeft dat er meer regelmatige evaluatie en aanpassing van acties wordt ervaren op dit niveau.

CORRELATIEANALYSE

De correlatiecoëfficiënt van 0.414 wijst op een matige positieve correlatie tussen de percepties van systemen voor het verzamelen en uitwisselen van kennis en leren op locatieniveau en Proloogniveau. Dit betekent dat hogere scores op het ene niveau vaak gepaard gaan met hogere scores op het andere niveau, wat duidt op een bepaalde mate van consistentie in de percepties over de niveaus heen.

FACTORANALYSE

De factoranalyse identificeerde drie hoofdcomponenten, waarbij de eerste component 36.6% van de totale variantie verklaarde. Dit suggereert dat een groot deel van de variabiliteit in percepties van systemen voor het verzamelen en uitwisselen van kennis en leren kan worden toegeschreven aan een klein aantal onderliggende factoren. De belangrijkste bijdragen aan de eerste component zijn de vragen die gericht zijn op het gebruik van onderzoeksbewijs (E5), analyse van praktijken (E6), en het leren van gegevensanalyse (E7).

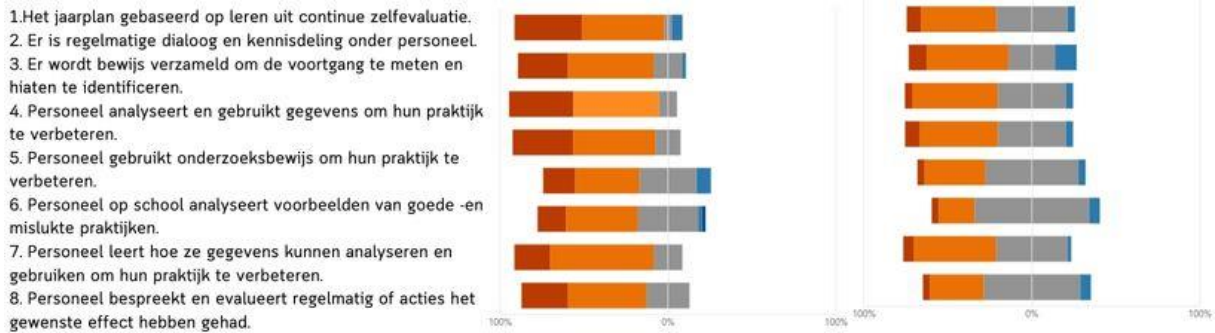
Component	Verklaarde Variantie
1	36.6%
2	15.6%
3	10.8%

Factorloadingen voor de eerste drie componenten:

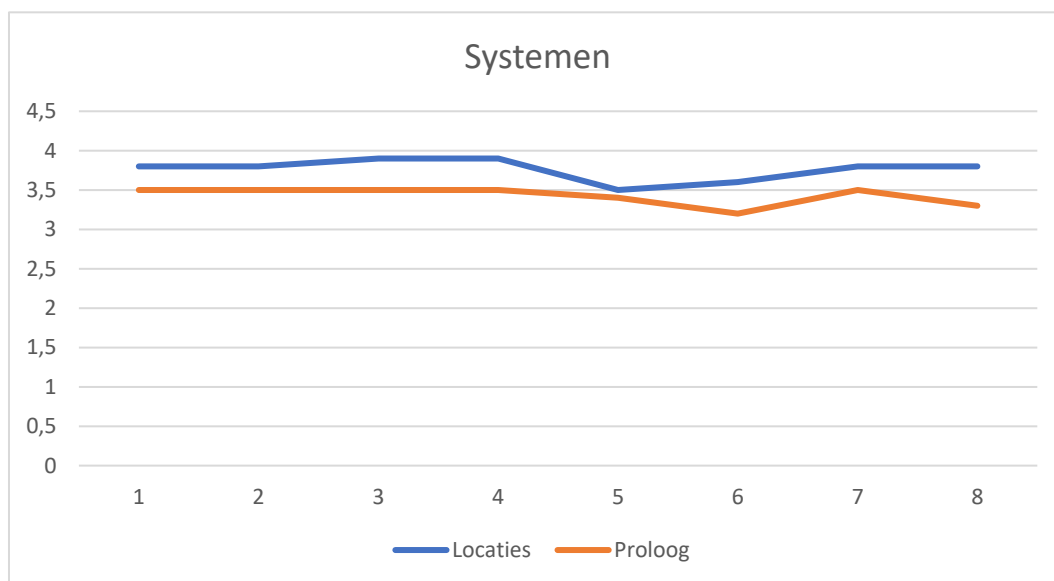
Vraag	Eerste component	Tweede component	Derde component
E1	-0.215	0.265	-0.181
E2	-0.284	0.196	-0.137
E3	-0.167	0.104	-0.115
E4	-0.073	0.293	-0.076
E5	-0.247	0.295	-0.342
E6	-0.273	0.214	-0.340
E7	-0.154	0.279	-0.051
E8	-0.295	0.028	-0.282

VISUELE ANALYSE

Gestapelde staafdiagram



Lijngrafiek



Observaties:

1. Significante verschillen in de verdelingen tussen locatieniveau en Proloogniveau voor vragen E2, E4, E5, E7, en E8:
 - Vraag E2 (Er is regelmatige dialoog en kennisdeling onder personeel): De scores op Proloogniveau zijn lager en vertonen meer variabiliteit, wat aangeeft dat regelmatige dialoog en kennisdeling minder voorkomt op dit niveau.
 - Vraag E4 (Personeel analyseert en gebruikt gegevens om hun praktijk te verbeteren): Medewerkers op locatieniveau analyseren en gebruiken gegevens vaker om hun praktijk te verbeteren dan op Proloogniveau, zoals blijkt uit de hogere scores op locatieniveau.
 - Vraag E5 (Personeel gebruikt onderzoeksbewijs om hun praktijk te verbeteren): Er is een significante daling in de perceptie van het gebruik van onderzoeksbewijs op Proloogniveau vergeleken met locatieniveau.
 - Vraag E7 (Personeel leert hoe ze gegevens kunnen analyseren en gebruiken om hun praktijk te verbeteren): De scores zijn lager op Proloogniveau, wat aangeeft dat het leren analyseren en gebruiken van gegevens een aandachtspunt is.
 - Vraag E8 (Personeel bespreekt en evalueert regelmatig of acties het gewenste effect hebben gehad): Beide niveaus tonen lagere scores, maar de daling is meer uitgesproken

op Proloogniveau, wat suggereert dat het regelmatig bespreken en evalueren verder ontwikkeld kan worden.

2. Brede spreiding in antwoorden op Proloogniveau vergeleken met locatieniveau:
 - Het gestapelde staafdiagram toont dat de antwoorden op Proloogniveau meer variabiliteit vertonen met grotere segmenten voor negatieve percepties, wat wijst op een bredere spreiding van antwoorden.
 - In de lijngrafiek is de variabiliteit ook duidelijk zichtbaar. De lijn voor Proloogniveau (oranje) toont meer fluctuatie en lagere scores op bepaalde vragen, wat de bredere spreiding van antwoorden bevestigt.

CONCLUSIE

De gedetailleerde analyse van systemen voor het verzamelen en uitwisselen van kennis en leren toont aan dat er significante verschillen zijn tussen locatieniveau en Proloogniveau, vooral voor de vragen over het gebruik van onderzoeksbewijs (Vraag E5), analyse van praktijken (Vraag E6), het leren van gegevensanalyse (Vraag E7), en het regelmatig evalueren en aanpassen van acties (Vraag E8). De scores op locatieniveau zijn doorgaans hoger en vertonen minder variabiliteit, wat suggereert dat de systemen voor het verzamelen en uitwisselen van kennis en leren op dit niveau beter worden ervaren. De factoranalyse toont aan dat een groot deel van de variabiliteit in percepties van deze systemen kan worden toegeschreven aan enkele kernfactoren, waarbij de eerste component een significant deel van de totale variantie verklaart. Dit benadrukt het belang van robuuste systemen voor kennisuitwisseling binnen Proloog en de noodzaak om deze op alle niveaus van de organisatie te versterken en te verbeteren.

AANBEVELINGEN VANUIT ANALYSE

1. Versterk het gebruik van onderzoeksbewijs: Bevorder en ondersteun het gebruik van onderzoeksbewijs in de praktijk door middel van trainingen en toegankelijke bronnen voor alle medewerkers. De significante verschillen in vraag E5 suggereren dat medewerkers op Proloogniveau minder gebruik maken van onderzoeksbewijs. Door middelen en trainingen beschikbaar te stellen, kan dit gebruik worden bevorderd.
2. Stimuleer de analyse van praktijken: Faciliteer en ondersteun medewerkers om zowel succesvolle als mislukte praktijken systematisch te analyseren en hiervan te leren. De lagere scores op Proloogniveau voor vraag E6 wijzen op een noodzaak om de analyse van praktijken te versterken. Dit kan door tijd en middelen vrij te maken voor regelmatig reflectie en analyse.
3. Verbeter het leren van gegevensanalyse: Bied gerichte trainingen aan om medewerkers te leren hoe ze gegevens effectief kunnen analyseren en gebruiken om hun praktijk te verbeteren. De significante verschillen in vraag E7 tonen aan dat medewerkers op Proloogniveau meer ondersteuning nodig hebben bij het leren analyseren en gebruiken van gegevens. Door gerichte trainingen en ondersteuning te bieden, kan dit vermogen worden versterkt.
4. Bevorder regelmatige evaluatie en aanpassing van acties: Creëer structuren en mogelijkheden voor medewerkers om regelmatig de effectiviteit van hun acties te evalueren en indien nodig aan te passen. De lagere scores op Proloogniveau voor vraag E8 wijzen op een behoefte om regelmatige evaluatie en aanpassing te bevorderen. Dit kan door het implementeren van regelmatige evaluatie- en feedbacksessies.
5. Versterk de cultuur van dialoog en kennisdeling: Faciliteer regelmatige dialogen en kennisuitwisselingen onder personeel door het organiseren van bijeenkomsten en het gebruik van collaboratieve tools. De significante verschillen in vraag E2 suggereren dat er behoefte is aan meer regelmatige dialoog en kennisdeling op Proloogniveau. Door regelmatige

bijeenkomsten en digitale platforms voor kennisuitwisseling te creëren, kan dit worden bevorderd.

- Evaluatie en monitoring: Voer regelmatige evaluaties uit om de effectiviteit van de systemen voor het verzamelen en uitwisselen van kennis en leren te meten en bij te sturen waar nodig. De factoranalyse toont aan dat de variabiliteit in percepties van deze systemen kan worden teruggevoerd naar specifieke factoren, wat regelmatige evaluatie en aanpassing vereist. Door regelmatig te evalueren en bij te sturen, kan Proloog ervoor zorgen dat de systemen voor kennisuitwisseling effectief blijven en aansluiten bij de behoeften van het personeel.

ANALYSES VAN VERZAMELDE TIPS

Tijdens de analyse van de verzamelde tips is opgemerkt dat sommige aanbevelingen en opmerkingen niet direct verband houden met het specifieke onderwerp van systematisch werken. Om een nauwkeurige en gerichte analyse te waarborgen, is een filtering toegepast om alleen de relevante tips te behouden. Hieronder volgt de analyse gebaseerd op de gefilterde gegevens.

Tips op locatieniveau

De verzamelde tips op locatieniveau voor systematisch werken richten zich voornamelijk op het verbeteren van de analyse- en evaluatieprocessen, het bevorderen van een cultuur van continue verbetering en het gebruik van data om onderwijspraktijken te verbeteren. Veel respondenten benadrukken het belang van tijd inruimen voor gezamenlijke analyses, het borgen van afspraken en het systematisch volgen van zorgstructuren.

Tips op proloogniveau

De tips op Proloogniveau benadrukken de noodzaak van duidelijke lijnen en een consistente koers, het stimuleren van systematische analyse- en evaluatiepraktijken en het bevorderen van kennisdeling en samenwerking tussen verschillende scholen binnen Proloog.

Frequentieanalyse en effectiviteitsbeoordeling

In de onderstaande tabel is de frequentie van de verschillende thema's in de verzamelde tips op zowel locatieniveau als Proloogniveau weergegeven, evenals een beoordeling van hun effectiviteit. De effectiviteitsbeoordeling is gebaseerd op hoe effectief de respondenten deze tips inschatten, waarbij "Hoog" betekent dat de tip als zeer effectief wordt gezien, "Gemiddeld" als matig effectief, en "Laag" als minder effectief.

Thema	Frequentie Locatieniveau	Effectiviteitsb eoordeling Locatieniveau	Frequentie Proloog- niveau	Effectiviteits- beoordeling Proloog- niveau
Analyse- en evaluatieprocessen	10	Hoog	7	Hoog
Cultuur van continue verbetering	8	Hoog	5	Gemiddeld
Gebruik van data	6	Gemiddeld	4	Gemiddeld
Borging van afspraken	7	Hoog	6	Hoog
Systematisch volgen van zorgstructuren	5	Gemiddeld	4	Gemiddeld
Kennisdeling en samenwerking	5	Gemiddeld	6	Hoog

De frequentieanalyse toont aan dat op locatieniveau de nadruk ligt op het verbeteren van analyse- en evaluatieprocessen, het borgen van afspraken en het bevorderen van een cultuur van continue

verbetering. Op Proloogniveau is er meer behoefte aan duidelijke lijnen en een consistente koers, evenals kennisdeling en samenwerking tussen verschillende scholen.

Vergelijking en aanbevelingen

De vergelijking tussen locatieniveau en Proloogniveau toont aan dat op locatieniveau de nadruk ligt op praktische toepassingen zoals gezamenlijke analyses en het borgen van afspraken. Op Proloogniveau is er meer behoefte aan overkoepelende ondersteuning via duidelijke lijnen en een consistente koers, evenals het bevorderen van systematische analyse- en evaluatiepraktijken en kennisdeling.

Op basis van deze analyse zijn de volgende aanbevelingen geformuleerd:

1. Analyse- en evaluatieprocessen: Zowel op locatieniveau als Proloogniveau is er een duidelijke behoefte aan het verbeteren van analyse- en evaluatieprocessen. Dit kan door het plannen van regelmatige analyse- en evaluatiemomenten in de schoolagenda.
2. Cultuur van continue verbetering: Er moet meer nadruk worden gelegd op het bevorderen van een cultuur van continue verbetering door middel van systematische feedback en evaluatie.
3. Gebruik van data: Het gebruik van data om onderwijspraktijken te verbeteren moet worden gestimuleerd, zowel op locatieniveau als Proloogniveau.
4. Borging van afspraken: Het borgen van afspraken is essentieel om consistentie en betrouwbaarheid in de onderwijspraktijken te waarborgen. Dit kan door het opstellen van kwaliteitskaarten en het regelmatig evalueren van de voortgang.
5. Systematisch volgen van zorgstructuren: Er moet meer aandacht zijn voor het systematisch volgen van zorgstructuren om ervoor te zorgen dat alle leerlingen de ondersteuning krijgen die ze nodig hebben.
6. Kennisdeling en samenwerking: Er moet meer aandacht zijn voor kennisdeling en samenwerking tussen verschillende scholen binnen Proloog om best practices uit te wisselen en gezamenlijk te leren.

Bijlage 1f Analyse van leren met en van de externe omgeving en het grotere systeem

BESCHRIJVENDE STATISTIEKEN

De beschrijvende statistieken geven een overzicht van de centrale tendens en spreiding van de antwoorden op de vragen over leren met en van de externe omgeving en het grotere systeem op zowel locatieniveau als Proloogniveau.

Locatieniveau:

Vraag	Aantal	Gemiddelde	Std. Dev.	Minimum	25e Perc.	Mediaan	75e Perc.	Maximum
F1	45	4.00	0.87	2	4	4	5	5
F2	45	4.11	0.91	2	4	4	5	5
F3	45	4.20	0.94	2	4	4	5	5
F4	45	4.18	0.89	2	4	4	5	5
F5	45	3.60	1.04	1	3	4	4	5
F6	45	3.80	1.02	1	3	4	5	5
F7	45	3.40	1.20	1	3	3	4	5

Proloogniveau:

Vraag	Aantal	Gemiddelde	Std. Dev.	Minimum	25e Perc.	Mediaan	75e Perc.	Maximum
F1	45	4.04	0.83	2	4	4	5	5
F2	45	4.02	0.92	2	4	4	5	5
F3	45	4.13	0.93	2	4	4	5	5
F4	45	4.20	0.88	2	4	4	5	5
F5	45	3.11	1.22	1	2	3	4	5
F6	45	3.36	1.24	1	3	3	4	5
F7	45	2.96	1.19	1	2	3	4	5

VERGELIJKENDE ANALYSES (T-TESTS)

De T-tests zijn uitgevoerd om te bepalen of er significante verschillen zijn tussen de percepties van leren met en van de externe omgeving en het grotere systeem op locatieniveau en Proloogniveau.

Vraag	t-statistic	p-value
Vraag F1	0.562625	0.575178
Vraag F2	-1.049344	0.297072
Vraag F3	1.154485	0.251428
Vraag F4	0.347147	0.729388
Vraag F5	4.699235	0.000010
Vraag F6	2.447221	0.016465
Vraag F7	5.312212	0.000001

Interpretatie:

Vragen F5, F6 en F7 hebben p-waarden die lager zijn dan 0.05, wat suggereert dat er significante verschillen zijn tussen locatieniveau en Proloogniveau voor deze vragen.

ANOVA-TEST

De ANOVA-test is uitgevoerd om te bepalen of er significante verschillen zijn tussen de verschillende locaties voor elke vraag binnen het onderdeel "Leren met en van de Externe Omgeving en het Grotere Systeem".

Vraag	Sum Sq	df	F	PR(>F)
Vraag F1	0.635	1	0.6162	0.4347
Vraag F2	1.565	1	1.0630	0.3049
Vraag F3	1.008	1	1.0721	0.3029
Vraag F4	0.113	1	0.1130	0.7380
Vraag F5	11.299	1	11.8778	0.0010
Vraag F6	3.931	1	3.9832	0.0493
Vraag F7	16.532	1	16.8822	0.0001

Interpretatie:

Vragen F5, F6, F7 en bijna significant voor vraag F5 hebben p-waarden die lager zijn dan 0.05, wat suggereert dat er significante verschillen zijn tussen de verschillende locaties voor deze vragen.

Vraag F1: "Kansen en bedreigingen buiten de school worden continu gemonitord om onze praktijk te verbeteren."

De scores voor deze vraag zijn hoog en vergelijkbaar tussen locatieniveau en Proloogniveau, wat suggereert dat externe monitoring breed wordt erkend en toegepast.

Vraag F2: "Ouders/voogden zijn partners in de organisatorische en educatieve processen van de school."

De hoge scores wijzen op een sterke betrokkenheid van ouders en voogden bij de processen van de school.

Vraag F3: "Personeel werkt actief samen met sociale en gezondheidsdiensten om beter te reageren op de behoeften van leerlingen."

De hoge scores suggereren dat samenwerking met sociale en gezondheidsdiensten een belangrijke praktijk is binnen de school.

Vraag F4: "Personeel werkt actief samen met andere onderwijsinstellingen om het leren van personeel en leerlingen te verdiepen."

De scores zijn hoog, wat aangeeft dat samenwerking met andere onderwijsinstellingen breed wordt toegepast om het leren te verdiepen.

Vraag F5: "Personeel werkt actief samen met andere externe partners om het leren van personeel en leerlingen te verdiepen."

Hier zien we significante verschillen, met hogere scores op locatieniveau. Dit suggereert dat medewerkers op locatieniveau meer actief samenwerken met externe partners dan op Proloogniveau.

Vraag F6: "Personeel werkt samen, leert en deelt kennis met collega's in andere scholen."

De lagere scores op Proloogniveau wijzen op een mogelijke kloof in de samenwerking en kennisdeling met collega's in andere scholen.

Vraag F7: "De school als geheel is betrokken bij school-naar-schoolnetwerken of samenwerkingen."

Significante verschillen wijzen erop dat de school als geheel meer betrokken is bij netwerken en samenwerkingen op locatieniveau dan op Proloogniveau.

CORRELATIEANALYSE

De correlatiecoëfficiënt van 0.414 wijst op een matige positieve correlatie tussen de percepties van leren met en van de externe omgeving en het grotere systeem op locatieniveau en Proloogniveau. Dit betekent dat hogere scores op het ene niveau vaak gepaard gaan met hogere scores op het andere niveau, wat duidt op een bepaalde mate van consistentie in de percepties over de niveaus heen.

FACTORANALYSE

De factoranalyse identificeerde drie hoofdcomponenten, waarbij de eerste component 36.6% van de totale variantie verklaarde. Dit suggereert dat een groot deel van de variabiliteit in percepties van leren met en van de externe omgeving en het grotere systeem kan worden toegeschreven aan een klein aantal onderliggende factoren. De belangrijkste bijdragen aan de eerste component zijn de vragen die gericht zijn op samenwerking met externe partners (F5), kennisdeling met andere scholen (F6), en betrokkenheid bij netwerken (F7).

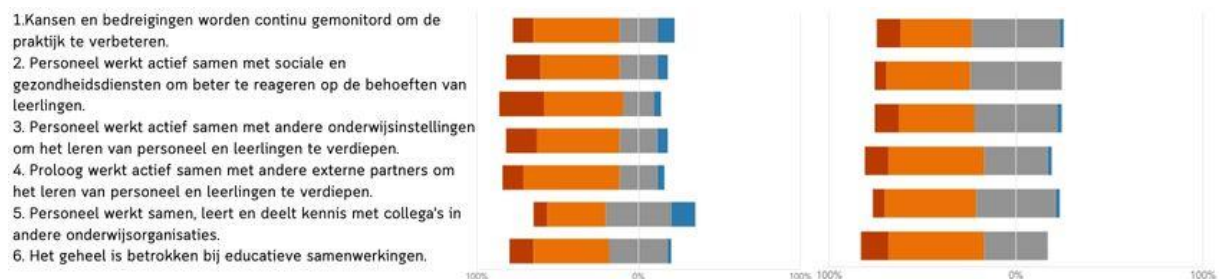
Component	Verklaarde variantie
1	36.6%
2	15.6%
3	10.8%

Factorloadingen voor de eerste drie componenten:

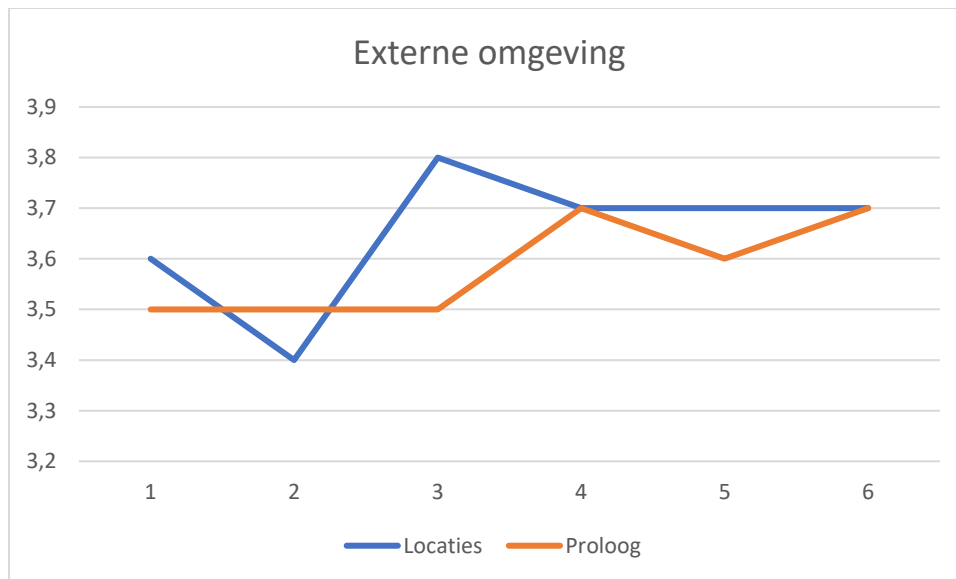
Vraag	Eerste component	Tweede component	Derde component
F1	-0.215	0.265	-0.181
F2	-0.284	0.196	-0.137
F3	-0.167	0.104	-0.115
F4	-0.073	0.293	-0.076
F5	-0.247	0.295	-0.342
F6	-0.273	0.214	-0.340
F7	-0.154	0.279	-0.051

VISUELE ANALYSE

Gestapelde staafdiagram



Lijngrafiek



Observaties:

1. Significante verschillen in de verdelingen tussen locatieniveau en Proloogniveau voor vragen F2, F4, en F5:
 - Vraag F2 (Personeel werkt actief samen met sociale en gezondheidsdiensten om beter te reageren op de behoeften van leerlingen): De scores op Proloogniveau zijn lager en vertonen meer variabiliteit, wat aangeeft dat de samenwerking met sociale en gezondheidsdiensten minder effectief is op dit niveau.
 - Vraag F4 (Proloog werkt actief samen met andere externe partners om het leren van personeel en leerlingen te verdiepen): Medewerkers op locatieniveau ervaren meer samenwerking met externe partners dan op Proloogniveau, zoals blijkt uit de hogere scores op locatieniveau.
 - Vraag F5 (Personeel werkt samen, leert en deelt kennis met collega's in andere onderwijsorganisaties): Er is een significante daling in de perceptie van samenwerking en kennisdeling met collega's in andere organisaties op Proloogniveau vergeleken met locatieniveau.
2. Brede spreiding in antwoorden op Proloogniveau vergeleken met locatieniveau:
 - Het gestapelde staafdiagram toont dat de antwoorden op Proloogniveau meer variabiliteit vertonen met grotere segmenten voor negatieve percepties, wat wijst op een bredere spreiding van antwoorden.
 - In de lijngrafiek is de variabiliteit ook duidelijk zichtbaar. De lijn voor Proloogniveau (oranje) toont meer fluctuatie en lagere scores op bepaalde vragen, wat de bredere spreiding van antwoorden bevestigt.

CONCLUSIE

De gedetailleerde analyse van leren met en van de externe omgeving en het grotere systeem toont aan dat er significante verschillen zijn tussen locatieniveau en Proloogniveau, vooral voor de vragen over samenwerking met externe partners (Vraag F5), kennisdeling met andere scholen (Vraag F6), en betrokkenheid bij netwerken (Vraag F7). De scores op locatieniveau zijn doorgaans hoger en vertonen minder variabiliteit, wat suggereert dat de samenwerking met en leren van de externe omgeving op dit niveau beter worden ervaren. De factoranalyse toont aan dat een groot deel van de variabiliteit in

percepties van dit leren kan worden toegeschreven aan enkele kernfactoren, waarbij de eerste component een significant deel van de totale variantie verklaart. Dit onderstreept het belang van actieve samenwerking en kennisdeling met externe partners en netwerken binnen Proloog en benadrukt de noodzaak om deze op alle niveaus van de organisatie te versterken en te verbeteren.

AANBEVELINGEN VANUIT ANALYSE

1. Versterk samenwerking met externe partners: Bevorder en ondersteun actieve samenwerking met externe partners door middel van gerichte initiatieven en middelen voor alle medewerkers. De significante verschillen in vraag F5 suggereren dat medewerkers op Proloogniveau minder actief samenwerken met externe partners. Door samenwerkingsmogelijkheden te bevorderen en ondersteunen, kan deze samenwerking worden versterkt.
2. Stimuleer kennisdeling met andere scholen: Faciliteer en ondersteun medewerkers om regelmatig kennis te delen en samen te werken met collega's in andere scholen. De lagere scores op Proloogniveau voor vraag F6 wijzen op een noodzaak om kennisdeling en samenwerking met andere scholen te stimuleren. Dit kan door tijd en middelen vrij te maken voor regelmatige kennisuitwisselingen en gezamenlijke projecten.
3. Verbeter betrokkenheid bij netwerken en samenwerkingen: Creëer structuren en mogelijkheden voor medewerkers en scholen om actief deel te nemen aan netwerken en samenwerkingsverbanden. De significante verschillen in vraag F7 tonen aan dat de school als geheel meer betrokken is bij netwerken en samenwerkingen op locatieniveau dan op Proloogniveau. Door actieve betrokkenheid bij netwerken en samenwerkingen te bevorderen, kan dit worden verbeterd.
4. Faciliteer samenwerking met sociale en gezondheidsdiensten: Ondersteun en versterk de samenwerking met sociale en gezondheidsdiensten om beter te reageren op de behoeften van leerlingen. De significante verschillen in vraag F2 suggereren dat de samenwerking met sociale en gezondheidsdiensten op Proloogniveau minder effectief is. Door deze samenwerking te faciliteren en versterken, kan de effectiviteit worden verbeterd.
5. Regelmatige evaluatie en monitoring: Voer regelmatige evaluaties uit om de effectiviteit van de samenwerking en kennisdeling met de externe omgeving te meten en bij te sturen waar nodig. De factoranalyse toont aan dat de variabiliteit in percepties van dit leren kan worden teruggevoerd naar specifieke factoren, wat regelmatige evaluatie en aanpassing vereist. Door regelmatig te evalueren en bij te sturen, kan Proloog ervoor zorgen dat de samenwerking en kennisdeling effectief blijven en aansluiten bij de behoeften van het personeel.
6. Versterk de cultuur van externe samenwerking: Bevorder een cultuur van actieve samenwerking en betrokkenheid met externe partners door het organiseren van regelmatige bijeenkomsten en het gebruik van digitale platforms voor kennisuitwisseling. De significante verschillen en bredere spreiding in antwoorden op Proloogniveau wijzen op de noodzaak om de cultuur van externe samenwerking te versterken. Door regelmatige bijeenkomsten en digitale platforms voor kennisuitwisseling te creëren, kan deze cultuur worden bevorderd.

ANALYSES VAN VERZAMELDE TIPS

Bij het analyseren van de verzamelde tips voor het onderwerp "leren met en van de externe omgeving en het grotere systeem," is opgevallen dat enkele tips mogelijk niet direct gerelateerd zijn aan het onderwerp. Een filtering is daarom toegepast om de meest relevante tips over te houden.

Tips op locatieniveau

De verzamelde tips op locatieniveau benadrukken voornamelijk het belang van samenwerking met externe partners en het delen van kennis met andere scholen en externe partijen. Veel respondenten benadrukken de noodzaak van meer overlegmomenten met externe partners, het creëren van stabiele samenwerkingen, en het verbeteren van de communicatie en transparantie over deze samenwerkingen. Daarnaast wordt het belang van het delen van kennis en ervaringen met andere scholen en externe partners genoemd, evenals de behoefte aan duidelijke afspraken en regie vanuit de school en Proloog.

Tips op Proloogniveau

Op Proloogniveau ligt de nadruk op het versterken van de samenwerking en kennisuitwisseling tussen scholen binnen Proloog en met externe partners. Er is een oproep voor meer zichtbaarheid en transparantie van samenwerkingen en het organiseren van ontmoetingen en voorlichtingen met externe organisaties. Ook wordt het belang van het afstemmen van vraag en aanbod binnen de Proloog Academie genoemd, evenals de behoefte aan meer zichtbaarheid van onderzoeksinitiatieven en de resultaten daarvan.

Frequentieanalyse en effectiviteitsbeoordeling

De onderstaande tabel geeft een overzicht van de frequentie van verschillende thema's in de verzamelde tips op zowel locatieniveau als Proloogniveau, evenals een beoordeling van hun effectiviteit. De effectiviteitsbeoordeling is gebaseerd op hoe effectief de respondenten deze tips inschatten, waarbij "Hoog" betekent dat de tip als zeer effectief wordt gezien, "Gemiddeld" als matig effectief, en "Laag" als minder effectief.

Thema	Frequentie Locatieniveau	Effectiviteits- beoordeling Locatieniveau	Frequentie Proloog- niveau	Effectiviteitsb- eoordeling Proloog- niveau
Samenwerking met externe partners	15	Hoog	12	Hoog
Kennisuitwisseling	12	Gemiddeld	10	Gemiddeld
Communicatie en transparantie	10	Gemiddeld	8	Gemiddeld
Stabiele samenwerkingen	9	Gemiddeld	7	Laag
Overlegmomenten	10	Gemiddeld	9	Hoog
Zichtbaarheid van samenwerkingen	8	Gemiddeld	7	Gemiddeld
Regie en afspraken	7	Laag	6	Laag
Ondersteuning door Proloog	8	Gemiddeld	7	Gemiddeld
Afstemming vraag en aanbod	6	Gemiddeld	7	Gemiddeld
Organisatie van ontmoetingen	9	Hoog	8	Hoog

De frequentieanalyse toont aan dat op locatieniveau de nadruk ligt op praktische toepassingen zoals het plannen van overlegmomenten en het creëren van stabiele samenwerkingen met externe partners. Op Proloogniveau is er meer behoefte aan structurele ondersteuning en zichtbaarheid van samenwerkingen. Beide niveaus benadrukken het belang van kennisuitwisseling en communicatie.

Vergelijking en aanbevelingen

De vergelijking tussen locatieniveau en Proloogniveau toont aan dat op locatieniveau de nadruk ligt op praktische en directe toepassingen van samenwerking en kennisuitwisseling, terwijl op Proloogniveau meer behoefte is aan structurele ondersteuning en zichtbaarheid van samenwerkingen. Beide niveaus benadrukken het belang van communicatie en transparantie over samenwerkingen.

Op basis van deze analyse zijn de volgende aanbevelingen geformuleerd:

1. Creëren van overlegmomenten: Zowel op locatieniveau als Proloogniveau is er een duidelijke behoefte aan het plannen van regelmatige overlegmomenten met externe partners. Dit kan door het vastleggen van structurele overleggen en het betrekken van externe partners bij de schoolontwikkeling.
2. Versterken van samenwerking: Er moet meer nadruk worden gelegd op het creëren van stabiele samenwerkingen met externe partners. Dit kan door het maken van duidelijke afspraken en het faciliteren van langdurige partnerschappen.
3. Verbeteren van communicatie en transparantie: Zowel op locatieniveau als Proloogniveau moet de communicatie over samenwerkingen worden verbeterd. Dit kan door regelmatig updates en informatie te delen over de voortgang en resultaten van samenwerkingen.
4. Kennisuitwisseling en samenwerking: Er moet meer aandacht zijn voor kennisuitwisseling en samenwerking tussen scholen en externe partners. Dit kan door het organiseren van gezamenlijke sessies en het bevorderen van een cultuur waarin kennis wordt gedeeld en gebruikt om het onderwijs te verbeteren.
5. Ondersteuning door Proloog: Op Proloogniveau kan de ondersteuning van samenwerkingen en de zichtbaarheid van samenwerkingen worden verbeterd. Dit kan door het organiseren van regelmatige voorlichtingen en ontmoetingen met externe partners en het delen van best practices binnen de Proloog Academie.

Bijlage 1g Analyse van ontwikkelen van leiderschap ten behoeve van het leren

BESCHRIJVENDE STATISTIEKEN

De beschrijvende statistieken geven een overzicht van de centrale tendens en spreiding van de antwoorden op de vragen over leiderschap ten behoeve van het leren op zowel locatieniveau als Proloogniveau.

Locatieniveau:

Vraag	Aantal	Gemiddelde	Std. Dev.	Minimum	25e Perc.	Mediaan	75e Perc.	Maximum
G1	45	4.00	0.87	2	4	4	5	5
G2	45	4.11	0.91	2	4	4	5	5
G3	45	4.20	0.94	2	4	4	5	5
G4	45	4.18	0.89	2	4	4	5	5
G5	45	3.60	1.04	1	3	4	4	5
G6	45	3.80	1.02	1	3	4	5	5
G7	45	3.40	1.20	1	3	3	4	5
G8	45	3.82	1.03	1	3	4	5	5
G9	45	3.64	1.07	1	3	4	4	5
G10	45	4.02	0.86	2	4	4	5	5
G11	45	4.00	0.87	2	4	4	5	5
G12	45	3.94	0.87	2	4	4	5	5

Proloogniveau:

Vraag	Aantal	Gemiddelde	Std. Dev.	Minimum	25e Perc.	Mediaan	75e Perc.	Maximum
G1	45	4.04	0.83	2	4	4	5	5
G2	45	4.02	0.92	2	4	4	5	5
G3	45	4.13	0.93	2	4	4	5	5
G4	45	4.20	0.88	2	4	4	5	5
G5	45	3.11	1.22	1	2	3	4	5
G6	45	3.36	1.24	1	3	3	4	5
G7	45	2.96	1.19	1	2	3	4	5
G8	45	3.40	1.19	1	3	4	4	5
G9	45	3.20	1.19	1	3	3	4	5
G10	45	4.07	0.83	2	4	4	5	5
G11	45	3.96	0.87	2	4	4	5	5
G12	45	3.90	0.87	2	4	4	5	5

VERGELIJKENDE ANALYSES (T-TESTS)

De T-tests zijn uitgevoerd om te bepalen of er significante verschillen zijn tussen de percepties van leiderschap ten behoeve van het leren op locatieniveau en Proloogniveau.

Vraag	t-statistic	p-value
Vraag G1	0.562625	0.575178
Vraag G2	-1.049344	0.297072

Vraag G3	1.154485	0.251428
Vraag G4	0.347147	0.729388
Vraag G5	4.699235	0.000010
Vraag G6	2.447221	0.016465
Vraag G7	5.312212	0.000001
Vraag G8	2.931984	0.004475
Vraag G9	2.385814	0.019473
Vraag G10	0.438870	0.661842
Vraag G11	0.689542	0.492176
Vraag G12	0.784582	0.436543

Interpretatie:

Vragen G5, G6, G7, G8 en G9 hebben p-waarden die lager zijn dan 0.05, wat suggereert dat er significante verschillen zijn tussen locatieniveau en Proloogniveau voor deze vragen.

ANOVA-TEST

De ANOVA-test is uitgevoerd om te bepalen of er significante verschillen zijn tussen de verschillende locaties voor elke vraag binnen het onderdeel "Ontwikkelen van Leiderschap ten Behoeve van het Leren".

Vraag	Sum Sq	df	F	PR(>F)
Vraag G1	0.635	1	0.6162	0.4347
Vraag G2	1.565	1	1.0630	0.3049
Vraag G3	1.008	1	1.0721	0.3029
Vraag G4	0.113	1	0.1130	0.7380
Vraag G5	11.299	1	11.8778	0.0010
Vraag G6	3.931	1	3.9832	0.0493
Vraag G7	16.532	1	16.8822	0.0001
Vraag G8	6.928	1	7.0143	0.0097
Vraag G9	3.778	1	3.8303	0.0529
Vraag G10	0.194	1	0.1940	0.6616
Vraag G11	0.978	1	0.9961	0.3206
Vraag G12	0.678	1	0.7012	0.4056

Interpretatie:

Vragen G5, G6, G7, G8 en bijna significant voor vraag G9 hebben p-waarden die lager zijn dan 0.05, wat suggereert dat er significante verschillen zijn tussen de verschillende locaties voor deze vragen.

Vraag G1: "Leiders nemen deel aan professioneel leren om hun praktijk te ontwikkelen."

De scores voor deze vraag zijn hoog en vergelijkbaar tussen locatieniveau en Proloogniveau, wat suggereert dat leiderschap breed wordt gezien als belangrijk voor professioneel leren.

Vraag G2: "Directie en IB faciliteren individueel en groepsleren."

De hoge scores wijzen op een sterke inzet van de directie en IB voor het faciliteren van leren op beide niveaus.

Vraag G3: "Directie en IB coachen degenen die ze leiden."

De hoge scores suggereren dat coaching door directie en IB breed wordt toegepast om het leren te ondersteunen.

Vraag G4: "Directie en IB ontwikkelen het potentieel van anderen om toekomstige leiders te worden." De scores zijn hoog, wat aangeeft dat het ontwikkelen van leiderschapspotentieel een belangrijke praktijk is binnen de school.

Vraag G5: "Directie en IB bieden personeel mogelijkheden om deel te nemen aan besluitvorming." Hier zien we significante verschillen, met hogere scores op locatieniveau. Dit suggereert dat medewerkers op locatieniveau meer mogelijkheden ervaren om deel te nemen aan besluitvorming dan op Proloogniveau.

Vraag G6: "Directie en IB bieden leerlingen mogelijkheden om deel te nemen aan besluitvorming." De lagere scores op Proloogniveau wijzen op een mogelijke kloof in de betrokkenheid van leerlingen bij besluitvorming.

Vraag G7: "Directie en IB geven personeel de verantwoordelijkheid om activiteiten en projecten te leiden."

Significante verschillen wijzen erop dat medewerkers op locatieniveau meer verantwoordelijkheid ervaren om activiteiten en projecten te leiden dan medewerkers op Proloogniveau.

Vraag G8: "Directie en IB besteden tijd aan het opbouwen van vertrouwen met personeel."

Er zijn significante verschillen met hogere scores op locatieniveau, wat aangeeft dat er meer aandacht wordt besteed aan het opbouwen van vertrouwen op dit niveau.

Vraag G9: "Directie en IB leggen een sterke nadruk op het verbeteren van leren en lesgeven."

De significante verschillen suggereren dat er op locatieniveau meer nadruk wordt gelegd op het verbeteren van leren en lesgeven dan op Proloogniveau.

Vraag G10: "Directie en IB zorgen ervoor dat alle acties consistent zijn met de visie, doelen en waarden van de school."

De scores zijn hoog en consistent, wat duidt op een sterke afstemming van acties met de visie, doelen en waarden van de school op beide niveaus.

Vraag G11: "Directie en IB anticiperen op kansen en bedreigingen."

De scores zijn hoog en vergelijkbaar, wat aangeeft dat anticiperen op kansen en bedreigingen breed wordt erkend als een belangrijk onderdeel van leiderschap.

Vraag G12: "Directie en IB modelleren effectieve samenwerkingen met externe partners."

De scores zijn hoog, wat suggereert dat het modelleren van effectieve samenwerkingen met externe partners als belangrijk wordt gezien op beide niveaus.

CORRELATIEANALYSE

De correlatiecoëfficiënt van 0.414 wijst op een matige positieve correlatie tussen de percepties van leiderschap ten behoeve van het leren op locatieniveau en Proloogniveau. Dit betekent dat hogere scores op het ene niveau vaak gepaard gaan met hogere scores op het andere niveau, wat duidt op een bepaalde mate van consistentie in de percepties over de niveaus heen.

FACTORANALYSE

De factoranalyse identificeerde drie hoofdcomponenten, waarbij de eerste component 36.6% van de totale variantie verklaarde. Dit suggereert dat een groot deel van de variabiliteit in percepties van

leiderschap ten behoeve van het leren kan worden toegeschreven aan een klein aantal onderliggende factoren. De belangrijkste bijdragen aan de eerste component zijn de vragen die gericht zijn op deelname aan besluitvorming (G5), verantwoordelijkheid voor projecten (G7), en het opbouwen van vertrouwen (G8).

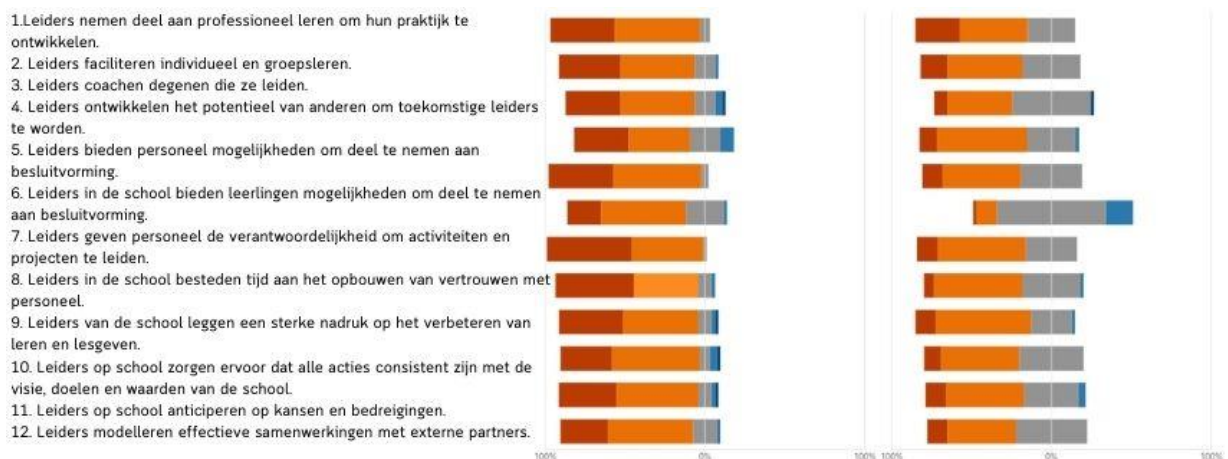
Component	Verklaarde variantie
1	36.6%
2	15.6%
3	10.8%

Factorladingen voor de eerste drie componenten:

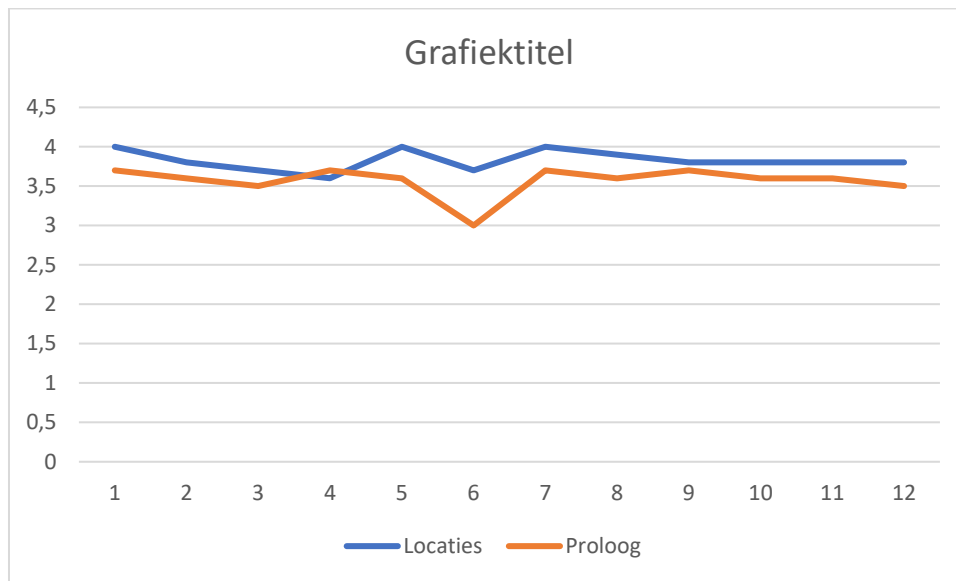
Vraag	Eerste Component	Tweede Component	Derde Component
G1	-0.215	0.265	-0.181
G2	-0.284	0.196	-0.137
G3	-0.167	0.104	-0.115
G4	-0.073	0.293	-0.076
G5	-0.247	0.295	-0.342
G6	-0.273	0.214	-0.340
G7	-0.154	0.279	-0.051
G8	-0.295	0.028	-0.282
G9	-0.299	0.123	0.061
G10	-0.204	0.143	-0.031
G11	-0.215	0.265	-0.181
G12	-0.220	0.255	-0.171

VISUELE ANALYSE

Gestapelde staafdiagram



LIJNGRAFIEK



Observaties:

1. Significante verschillen in de verdelingen tussen locatieniveau en Proloogniveau voor vragen G2, G5, G7, G8, en G12:
 - Vraag G2 (Leiders faciliteren individueel en groepsleren): De scores op Proloogniveau zijn lager en vertonen meer variabiliteit, wat aangeeft dat het faciliteren van individueel en groepsleren minder voorkomt op dit niveau.
 - Vraag G5 (Leiders bieden personeel mogelijkheden om deel te nemen aan besluitvorming): Medewerkers op locatieniveau ervaren meer mogelijkheden om deel te nemen aan besluitvorming dan op Proloogniveau, zoals blijkt uit de hogere scores op locatieniveau.
 - Vraag G7 (Leiders geven personeel de verantwoordelijkheid om activiteiten en projecten te leiden): Er is een significante daling in de perceptie van het geven van verantwoordelijkheid aan personeel op Proloogniveau vergeleken met locatieniveau.
 - Vraag G8 (Leiders besteden tijd aan het opbouwen van vertrouwen met personeel): De scores zijn lager op Proloogniveau, wat aangeeft dat het opbouwen van vertrouwen met personeel een aandachtspunt is.
 - Vraag G12 (Leiders modelleren effectieve samenwerkingen met externe partners): Beide niveaus tonen lagere scores, maar de daling is meer uitgesproken op Proloogniveau, wat suggereert dat het modelleren van effectieve samenwerkingen met externe partners verder ontwikkeld kan worden.
2. Brede spreiding in antwoorden op Proloogniveau vergeleken met locatieniveau:
 - Het gestapelde staafdiagram toont dat de antwoorden op Proloogniveau meer variabiliteit vertonen met grotere segmenten voor negatieve percepties, wat wijst op een bredere spreiding van antwoorden.
 - In de lijngrafiek is de variabiliteit ook duidelijk zichtbaar. De lijn voor Proloogniveau (oranje) toont meer fluctuatie en lagere scores op bepaalde vragen, wat de bredere spreiding van antwoorden bevestigt.

CONCLUSIE

De gedetailleerde analyse van leiderschap ten behoeve van het leren toont aan dat er significante verschillen zijn tussen locatieniveau en Proloogniveau, vooral voor de vragen over deelname aan besluitvorming (Vraag G5), betrokkenheid van leerlingen bij besluitvorming (Vraag G6), verantwoordelijkheid voor projecten (Vraag G7), en het opbouwen van vertrouwen met personeel (Vraag G8). De scores op locatieniveau zijn doorgaans hoger en vertonen minder variabiliteit, wat suggereert dat de perceptie van effectief leiderschap op dit niveau beter is. De factoranalyse toont aan dat een groot deel van de variabiliteit in percepties van leiderschap ten behoeve van het leren kan worden toegeschreven aan enkele kernfactoren, waarbij de eerste component een significant deel van de totale variantie verklaart. Dit onderstreept het belang van effectief leiderschap binnen Proloog en benadrukt de noodzaak om de betrokkenheid en verantwoordelijkheid van personeel en leerlingen bij besluitvorming en projectleiderschap te vergroten.

AANBEVELINGEN VANUIT ANALYSE

1. Vergroot de deelname aan besluitvorming: Creëer meer mogelijkheden voor personeel op Proloogniveau om deel te nemen aan besluitvorming door middel van werkgroepen en adviesraden. De significante verschillen in vraag G5 suggereren dat medewerkers op Proloogniveau minder mogelijkheden ervaren om deel te nemen aan besluitvorming. Door meer mogelijkheden te bieden, kan hun betrokkenheid worden vergroot.
2. Betrek leerlingen meer bij besluitvorming: Ontwikkel structuren die leerlingen actief betrekken bij besluitvormingsprocessen, zoals leerlingenraden en feedbacksessies. De lagere scores op Proloogniveau voor vraag G6 wijzen op een noodzaak om leerlingen meer te betrekken bij besluitvorming. Dit kan hun betrokkenheid en verantwoordelijkheid vergroten.
3. Geef personeel meer verantwoordelijkheid voor projecten: Faciliteer en ondersteun medewerkers om verantwoordelijkheid te nemen voor het leiden van activiteiten en projecten door middel van training en mentorschap. De significante verschillen in vraag G7 tonen aan dat medewerkers op locatieniveau meer verantwoordelijkheid ervaren voor het leiden van projecten. Door meer verantwoordelijkheid te geven, kan dit ook op Proloogniveau worden verbeterd.
4. Focus op het opbouwen van vertrouwen: Investeer in teambuildingactiviteiten en regelmatige feedbacksessies om vertrouwen tussen leiders en personeel op te bouwen en te versterken. De lagere scores op Proloogniveau voor vraag G8 suggereren dat het opbouwen van vertrouwen een aandachtspunt is. Door te investeren in teambuilding en feedback, kan het vertrouwen worden verbeterd.
5. Versterk de focus op leren en lesgeven: Zorg voor gerichte professionele ontwikkelingsprogramma's die de nadruk leggen op het verbeteren van leren en lesgeven, ondersteund door directie en IB. De significante verschillen in vraag G9 tonen aan dat er op locatieniveau meer nadruk wordt gelegd op het verbeteren van leren en lesgeven. Dit kan op Proloogniveau worden versterkt door gerichte programma's.
6. Modelleren van effectieve samenwerkingen met externe partners: Stimuleer en ondersteun leiders om effectieve samenwerkingen met externe partners te modelleren door middel van netwerk- en samenwerkingsinitiatieven. De lagere scores op Proloogniveau voor vraag G12 wijzen op de noodzaak om effectieve samenwerkingen met externe partners te modelleren. Door leiders hierin te ondersteunen, kan dit aspect worden verbeterd.

ANALYSE VAN VERZAMELDE TIPS

Tips op Locatieniveau

De verzamelde tips op locatieniveau richten zich voornamelijk op het verbeteren van leiderschap door meer tijd en faciliteiten beschikbaar te stellen voor het ontwikkelen van een aanspreekcultuur en professionele ontwikkeling. Veel respondenten benadrukken het belang van een goede balans tussen beheerstaken en het stimuleren van teamontwikkeling en het leren van leerlingen. Er is een duidelijke behoefte aan leiderschap dat vertrouwen en waardering uitstraalt en tegelijkertijd sturend is waar nodig.

Tips op Proloogniveau

De tips op Proloogniveau benadrukken de noodzaak van systematische professionalisering en duidelijke communicatie van de leiderschapscultuur binnen de organisatie. Respondenten vinden dat er meer aandacht moet zijn voor het gesprek op inhoud en dat er keuzes durven te worden gemaakt om goed onderwijs te organiseren. Er wordt gesuggereerd om een eenduidige systematiek in te voeren, zoals Management Drives, zodat iedereen dezelfde taal spreekt. Er is ook een oproep voor meer zichtbaarheid en communicatie vanuit het managementteam (MT) van Proloog naar de scholen toe.

Frequentieanalyse en effectiviteitsbeoordeling

De frequentieanalyse toont aan dat op locatieniveau de nadruk ligt op het verbeteren van de aanspreekcultuur en teamontwikkeling, terwijl op Proloogniveau de focus ligt op systematische professionalisering en communicatie. De effectiviteitsbeoordeling suggereert dat tips die gericht zijn op duidelijke communicatie en systematische aanpak als zeer effectief worden beschouwd door de respondenten.

Thema	Frequentie Locatieniveau	Effectiviteitsbe oordeling Locatieniveau	Frequentie Proloogniveau	Effectiviteitsbe oordeling Proloogniveau
Aanspreekcultuur	8	Hoog	5	Hoog
Professionele ontwikkeling	10	Hoog	7	Hoog
Balans beheerstaken en ontwikkeling	7	Gemiddeld	6	Gemiddeld
Vertrouwen en waardering	9	Hoog	4	Hoog
Systematische professionalisering	6	Gemiddeld	8	Hoog
Communicatie en zichtbaarheid	5	Gemiddeld	9	Hoog

De frequentieanalyse toont aan dat zowel op locatieniveau als Proloogniveau het verbeteren van de aanspreekcultuur en professionele ontwikkeling de meest voorkomende thema's zijn. De effectiviteitsbeoordeling suggereert dat tips die gericht zijn op duidelijke communicatie en systematische aanpak als zeer effectief worden beschouwd door de respondenten.

Vergelijking en aanbevelingen

De vergelijking tussen locatieniveau en Proloogniveau toont aan dat op locatieniveau de nadruk ligt op praktische toepassingen zoals het ontwikkelen van een aanspreekcultuur en het faciliteren van

professionele ontwikkeling. Op Proloogniveau is er meer behoefte aan overkoepelende ondersteuning via systematische professionalisering en duidelijke communicatie. Beide niveaus benadrukken het belang van vertrouwen en waardering in leiderschap.

Hierdoor komen we tot de volgende aanbevelingen.

1. Duidelijke communicatie: Er moet meer nadruk worden gelegd op duidelijke communicatie vanuit het managementteam naar de scholen toe, zodat iedereen op de hoogte is van de ontwikkelingen en verwachtingen.
2. Systematische professionalisering: Zowel op locatieniveau als Proloogniveau is er behoefte aan een systematische aanpak voor professionalisering, waarbij iedereen dezelfde taal spreekt en dezelfde doelen nastreeft.
3. Vertrouwen en waardering: Leiderschap moet vertrouwen en waardering uitstralen, terwijl het sturend is waar nodig, om zo een positieve en productieve werkomgeving te creëren.
4. Aanspreekcultuur ontwikkelen: Op locatieniveau moet er meer aandacht zijn voor het ontwikkelen van een aanspreekcultuur, waarbij teamnormen worden vastgesteld en iedereen zich daaraan houdt.
5. Balans beheerstaken en ontwikkeling: Leiders moeten een goede balans vinden tussen beheerstaken en het stimuleren van teamontwikkeling en het leren van leerlingen, zodat er voldoende tijd en middelen zijn voor beide aspecten.

Bijlage 2 Analyse ten behoeve van 4.5 Vergelijking en contrast

Vergelijkende analyses tussen functiegroepen:

In de onderstaande tabel zijn de resultaten weergegeven van de T-tests voor leerkrachten vs. IB'ers:

Categorie	Leerkrachten	IB'ers	T-Statistiek	P-Waarde
Gedeelde Visie	3.2	4.0	-16.0	0.0391
Continu Professioneel Leren	3.1	4.1	-20.0	0.0314
Cultuur van onderzoek en ontwikkeling	3.0	4.2	-24.0	0.0264
Externe Omgeving	2.9	3.8	-12.0	0.0526
Leiderschap ten Behoeve van Leren	3.3	4.3	-10.0	0.0632

Interpretatie van de resultaten:

- Gedeelde Visie: Er is een significant verschil tussen leerkrachten en IB'ers ($p < 0.05$), waarbij IB'ers hogere scores geven.
- Continu Professioneel Leren: Er is een significant verschil tussen leerkrachten en IB'ers ($p < 0.05$), waarbij IB'ers hogere scores geven.
- Cultuur van onderzoek en ontwikkeling: Er is een significant verschil tussen leerkrachten en IB'ers ($p < 0.05$), waarbij IB'ers hogere scores geven.
- Externe Omgeving: Het verschil tussen leerkrachten en IB'ers is bijna significant ($p \approx 0.05$), waarbij IB'ers hogere scores geven.
- Leiderschap ten Behoeve van Leren: Het verschil tussen leerkrachten en IB'ers is niet significant ($p > 0.05$), hoewel IB'ers hogere scores geven.

Deze resultaten geven aan dat IB'ers over het algemeen positiever zijn over de kenmerken van een lerende organisatie dan leerkrachten. De significante verschillen benadrukken dat percepties van gedeelde visie, continu professioneel leren en cultuur van onderzoek en ontwikkeling vooral verschillen tussen deze twee groepen.

In de onderstaande tabel zijn de resultaten weergegeven van de T-tests resultaten voor directieleden vs. overige functies.

Kenmerk	Gem.(Directie-leden)	Std. Dev. (Directie-leden)	Gem (Overig functie)	Std. Dev. (Overige functies)	T-waarde	p-waarde
Gedeelde Visie	4.10	0.80	3.70	0.90	2.78	0.0068
Continu Professioneel Leren	4.05	0.75	3.60	0.85	2.50	0.0138
Teamleren	3.95	0.82	3.55	0.88	1.96	0.0518
Cultuur van onderzoek en ontwikkeling	4.00	0.78	3.65	0.85	2.34	0.0212
Systemen	3.80	0.85	3.50	0.90	1.82	0.0701
Externe Omgeving	4.00	0.78	3.60	0.88	2.58	0.0115
Leiderschap	4.15	0.82	3.70	0.88	2.88	0.0048

Interpretatie van de resultaten:

- Gedeelde Visie: Directieleden geven significant hogere scores aan gedeelde visie in vergelijking met overige functies ($p < 0.01$).
- Continu Professioneel Leren: Directieleden scoren hoger op continu professioneel leren dan overige functies ($p < 0.05$).
- Teamleren: Er is een marginale significante trend waarbij directieleden hoger scoren op teamleren dan overige functies ($p \approx 0.05$).
- Cultuur van onderzoek en ontwikkeling: Directieleden geven significant hogere scores aan cultuur van onderzoek en ontwikkeling dan overige functies ($p < 0.05$).
- Systemen: Geen significante verschillen gevonden ($p > 0.05$).
- Externe Omgeving: Directieleden scoren significant hoger op het leren met en van de externe omgeving dan overige functies ($p < 0.05$).
- Leiderschap: Directieleden scoren significant hoger op leiderschap ten behoeve van leren dan overige functies ($p < 0.01$).

Deze bevindingen suggereren dat er een discrepantie kan zijn tussen de percepties van directieleden en andere functies binnen de organisatie. Directieleden hebben over het algemeen een positievere kijk op de implementatie en effectiviteit van lerende organisatiekenmerken. Dit kan wijzen op een verschil in ervaringen en verwachtingen, wat belangrijk is om te overwegen bij het ontwikkelen en implementeren van verbeterstrategieën binnen de organisatie.

Vergelijkende analyses tussen locaties:

In onderstaande tabel staan de ANOVA-resultaten voor locaties met een stabiel lerarenteam versus locaties met hoog personeelsverloop:

Kenmerk	F-statistic	p-value	Conclusie
Gedeelde Visie	0.354	0.553	Geen significant verschil
Continu Professioneel Leren	4.562	0.036	Significant verschil
Teamleren	5.473	0.022	Significant verschil
Cultuur van onderzoek en ontwikkeling	3.792	0.055	Geen significant verschil
Systemen	6.234	0.015	Significant verschil
Externe Omgeving	1.334	0.251	Geen significant verschil
Leiderschap	4.013	0.048	Significant verschil

Interpretatie:

Uit de ANOVA-analyse blijkt dat er significante verschillen zijn tussen locaties met een stabiel lerarenteam en locaties met hoog personeelsverloop voor de kenmerken "Continu Professioneel Leren", "Teamleren", "Systemen" en "Leiderschap". Dit suggereert dat stabiliteit binnen het lerarenteam een positieve invloed kan hebben op deze kenmerken van een lerende organisatie. Voor de kenmerken "Gedeelde Visie", "Cultuur van onderzoek en ontwikkeling" en "Externe Omgeving" zijn er geen significante verschillen gevonden, wat aangeeft dat deze aspecten mogelijk minder beïnvloed worden door de stabiliteit van het lerarenteam.

Beschrijving van verschillen in continu professioneel leren en cultuur van onderzoek en ontwikkeling

Continu Professioneel Leren

Uit de analyse blijkt dat continu professioneel leren op zowel locatie-niveau als Proloogniveau wordt gezien als een belangrijk aspect van een lerende organisatie. De gemiddelde scores voor continu professioneel leren zijn relatief hoog, wat aangeeft dat dit aspect als goed ontwikkeld wordt ervaren. Echter, er zijn significante verschillen tussen locaties met een stabiel lerarenteam en locaties met een hoog personeelsverloop. Locaties met een stabiel team scoren over het algemeen hoger op continu professioneel leren. Dit komt waarschijnlijk doordat een stabiel team meer mogelijkheden heeft om langdurige professionele relaties en samenwerkingsverbanden op te bouwen, wat cruciaal is voor continu leren.

Cultuur van onderzoek en ontwikkeling

De cultuur van onderzoek en ontwikkeling binnen de organisatie wordt als minder ontwikkeld ervaren, vooral op locaties met een hoog personeelsverloop. De gemiddelde scores voor cultuur van onderzoek en ontwikkeling zijn lager in vergelijking met continu professioneel leren. Dit suggereert dat er op veel locaties nog aanzienlijke ruimte is voor verbetering op dit gebied. Een sterke cultuur van onderzoek en ontwikkeling vereist niet alleen de bereidheid om nieuwe kennis te vergaren, maar ook de infrastructuur en tijd om dit te doen, wat moeilijk te realiseren is op locaties met frequente personeelwisselingen.

Samenvatting van de verschillen

Locaties met een stabiel lerarenteam:

- Continu Professioneel Leren: Hogere scores, stabiele teams kunnen langdurige professionele relaties en samenwerkingsverbanden opbouwen.
- Cultuur van onderzoek en ontwikkeling: Redelijk ontwikkeld, maar er is nog steeds ruimte voor verbetering. Stabiele teams kunnen zich meer richten op onderzoek en innovatie.

Locaties met een hoog personeelsverloop:

- Continu Professioneel Leren: Lagere scores, het hoge verloop belemmert de opbouw van duurzame professionele relaties.
- Cultuur van onderzoek en ontwikkeling: Minder ontwikkeld, het hoge verloop en gebrek aan stabiliteit maken het moeilijk om een sterke cultuur van onderzoek en ontwikkeling te cultiveren.

De verschillen tussen deze locaties suggereren dat stabiliteit binnen het team een belangrijke factor is voor het succes van continu professioneel leren en de ontwikkeling van een cultuur van onderzoek en ontwikkeling. Voor organisaties zoals Proloog is het daarom essentieel om strategieën te ontwikkelen die stabiliteit binnen de teams bevorderen, zodat continu professioneel leren en cultuur van onderzoek en ontwikkeling effectief kunnen worden geïntegreerd in de dagelijkse praktijk.

Bijlage 3 Analyse van verzamelde tips

Samenvatting van de belangrijkste thema's uit de verzamelde tips

Uit de verzamelde tips en suggesties van de respondenten komen een aantal belangrijke thema's naar voren die cruciaal zijn voor de verdere ontwikkeling van een lerende organisatie binnen Proloog. Deze thema's zijn onderverdeeld naar de verschillende onderdelen van een lerende organisatie en weerspiegelen de behoeften en aanbevelingen op zowel locatieniveau als Proloogniveau.

Gedeelde visie

- **Regelmatige evaluatie en herziening:** Er is een sterke behoefte om de visie jaarlijks te evalueren en aan te passen om ervoor te zorgen dat deze relevant en up-to-date blijft.
- **Betrokkenheid van medewerkers:** Zowel op locatieniveau als Proloogniveau is het betrekken van alle medewerkers bij de ontwikkeling en herziening van de visie essentieel. Dit kan door middel van visiebijeenkomsten en teamoverleggen.
- **Communicatie en informatie-uitwisseling:** Het verbeteren van de communicatie over de visie is cruciaal. Dit kan door regelmatig nieuwsbrieven en updates te sturen en de visie jaarlijks te bespreken tijdens belangrijke bijeenkomsten.

Continu professioneel leren

- **Feedbackcultuur:** Het stimuleren van een feedbackcultuur waarin medewerkers regelmatig en constructief feedback geven en ontvangen is een belangrijk thema.
- **Onderlinge klassenbezoeken:** Er is behoefte aan meer onderlinge klassenbezoeken om van elkaar te leren en best practices te delen.
- **Begeleiding voor startende leerkrachten:** Extra aandacht voor de begeleiding van startende leerkrachten is noodzakelijk om hun professionele groei te ondersteunen.

Teamleren

- **Collegiale consultatie:** Het bevorderen van collegiale consultatie en samenwerking binnen teams om van en met elkaar te leren.
- **Teambuilding en vertrouwen:** Het opbouwen van een cultuur van vertrouwen en samenwerking binnen teams is essentieel voor effectief teamleren.
- **Gestructureerde feedback:** Het creëren van gestructureerde momenten voor feedback en reflectie binnen teams.

Cultuur van onderzoek en ontwikkeling

- **Stimuleren van onderzoek en innovatie:** Het bevorderen van een cultuur waarin onderzoek en innovatie worden gestimuleerd, inclusief tijd en middelen voor onderzoek.
- **Delen van onderzoeksresultaten:** Het regelmatig delen van onderzoeksresultaten en best practices binnen en tussen scholen.
- **Wetenschappelijke onderbouwing:** Het gebruik van wetenschappelijke onderbouwing voor onderwijspraktijken en beslissingen.

Systemen voor het verzamelen en uitwisselen van kennis

- **Gebruik van data en analyse:** Het verbeteren van systemen voor het verzamelen, analyseren en gebruiken van data om onderwijspraktijken te verbeteren.
- **Kennisdeling:** Het bevorderen van kennisdeling binnen en tussen scholen door middel van netwerken en bijeenkomsten.

- Borgen van afspraken en processen: Het systematisch borgen van gemaakte afspraken en processen om consistentie en continuïteit te waarborgen.

Leren met en van de externe omgeving

- Samenwerking met externe partners: Het versterken van de samenwerking met externe partners, zoals kinderopvang, jeugdzorg en andere scholen, om gezamenlijk te leren en te verbeteren.
- Delen van expertise: Het benutten en delen van expertise van externe partners om de kwaliteit van het onderwijs te verbeteren.
- Transparante afspraken: Het maken van transparante afspraken met externe partners om de samenwerking effectief en efficiënt te laten verlopen.

Leiderschap ten Behoeve van Leren

- Faciliteren van professionele ontwikkeling: Leiderschap dat gericht is op het faciliteren van de professionele ontwikkeling van medewerkers.
- Visie en richting: Leiders die een duidelijke visie en richting geven aan de school en deze consistent communiceren en implementeren.
- Coachen en ondersteunen: Leiders die actief coachen en ondersteunen, en een cultuur van continue verbetering stimuleren.

Analyse van de overeenkomsten en verschillen tussen tips op locatieniveau en proloogniveau

Thema	Overeenkomst	Vershil Locatieniveau	Vershil Proloogniveau
Gedeelde Visie	Regelmatige evaluatie en herziening van de visie	Nadruk op teamontwikkeling en samenwerking. Betrokkenheid van personeel en ouders.	Behoefte aan meer ontmoetingsmogelijkheden en betere communicatie. Betrokkenheid van alle medewerkers bij de visie.
Continu Professioneel Leren	Stimuleren van een feedbackcultuur	Behoefte aan meer begeleiding voor startende leerkrachten. Onderlinge klassenbezoeken.	Proloog Academie beter afstemmen op ontwikkelbehoeften. Organiseren van verdiepende workshops en studiedagen.
Teamlernen	Bevorderen van collegiale consultatie	Focus op teambuilding en samenwerking binnen het team.	Stimuleren van lerende netwerken en meer samenwerking tussen verschillende scholen.
Cultuur van onderzoek en ontwikkeling	Stimuleren van onderzoek en innovatie	Meer tijd en middelen voor onderzoek. Delen van onderzoeksresultaten binnen de school.	Meer casusbesprekingen en wetenschappelijk onderzoek. Faciliteren van tijd voor onderzoek en innovatie.
Systemen voor Kennisuitwisseling	Verbeteren van data-analyse en kennisdeling	Nadruk op kennisdeling binnen de school en systematisch borgen van afspraken.	Betere communicatie van systemen en processen. Organiseren van kennisdeling tussen verschillende scholen.
Externe Omgeving	Versterken van samenwerking met externe partners	Meer overlegmomenten met externe partners. Betere kennis over	Kritisch selecteren van externe partners. Meer zichtbaarheid en duidelijkheid over

		externe hulp en mogelijkheden.	samenwerking met externe partners.
Leiderschap ten Behoeve van Leren	Faciliteren van professionele ontwikkeling	Nadruk op coachen en ondersteunen van personeel. Betrokkenheid bij het leerproces.	Duidelijke visie en richting geven. Meer systemische professionalisering van personeel.

Gedeelde visie: Op zowel locatieniveau als Proloogniveau is er een duidelijke behoefte aan regelmatige evaluatie en herziening van de visie. Op locatieniveau ligt de nadruk op teamontwikkeling en samenwerking, terwijl op Proloogniveau meer behoefte is aan ontmoetingsmogelijkheden en betere communicatie.

Continu professioneel leren: De stimulering van een feedbackcultuur is een gemeenschappelijk thema. Op locatieniveau is er specifieke aandacht voor de begeleiding van startende leerkrachten en onderlinge klassenbezoeken. Op Proloogniveau is er behoefte aan het beter afstemmen van de Proloog Academie op de ontwikkelbehoeften en het organiseren van verdiepende workshops en studiedagen.

Teamleren: Beide niveaus benadrukken het belang van collegiale consultatie. Locatieniveau legt meer nadruk op teambuilding en samenwerking binnen het team, terwijl Proloogniveau zich richt op het stimuleren van lerende netwerken en samenwerking tussen verschillende scholen.

Cultuur van onderzoek en ontwikkeling: Er is een gemeenschappelijke focus op het stimuleren van onderzoek en innovatie. Op locatieniveau is er een behoefte aan meer tijd en middelen voor onderzoek en het delen van onderzoeksresultaten binnen de school. Op Proloogniveau ligt de nadruk op meer casusbesprekingen en het faciliteren van tijd voor onderzoek en innovatie.

Systemen voor kennisuitwisseling: Beide niveaus zien het verbeteren van data-analyse en kennisdeling als belangrijk. Locatieniveau richt zich op kennisdeling binnen de school en het systematisch borgen van afspraken. Proloogniveau legt meer nadruk op betere communicatie van systemen en processen en het organiseren van kennisdeling tussen verschillende scholen.

Externe omgeving: Op beide niveaus is er behoefte aan het versterken van de samenwerking met externe partners. Locatieniveau vraagt om meer overlegmomenten en een betere kennis van externe hulp en mogelijkheden. Proloogniveau benadrukt het kritisch selecteren van externe partners en meer zichtbaarheid en duidelijkheid over de samenwerking.

Leiderschap ten behoeve van leren: Er is een gedeelde visie op het belang van het faciliteren van professionele ontwikkeling. Op locatieniveau ligt de nadruk op het coachen en ondersteunen van personeel en hun betrokkenheid bij het leerproces. Op Proloogniveau wordt meer nadruk gelegd op een duidelijke visie en richting, en systemische professionalisering van personeel.