

“Omdat het moet...”

de afweging tussen directieve en non-directieve
teamcoaching: 180 graden verschil?



Cindy Middeljans
Studentnummer 2205398
c.middeljans@student.fontys.nl
Fontys OSO
Onderzoeksbegeleider: Marianne den Otter
Toets PGO
16 mei 2014

Samenvatting

Op de school waar ik werk is het noodzakelijk dit schooljaar de zorgstructuur te verbeteren in de vorm van HGW, vanwege een negatief inspectieoordeel op dit onderdeel. Voor mij als begeleider is dit een normatieve uitdaging omdat het in hoog tempo uitvoeren van dit veranderproces waarbij de doelstelling gegeven is door de Overheid, als gevolg heeft dat niet alle delen van het proces met inspraak van het team kunnen worden uitgevoerd. De directieve stijl van veranderen die soms uitgevoerd wordt, past niet bij de schoolcultuur waar de autonomie van de leerkrachten belangrijk is. Dit leidt tot de onderzoeksvraag:

“Waar ligt in dit team de balans tussen directieve en non-directieve oplossingsgerichte teamcoaching, bij het uniform implementeren en uitvoeren van HGW?”

Om antwoord te krijgen op de onderzoeksvraag formuleerde ik de volgende deelvragen:

- 1) “In welke situaties wordt directieve of non-directieve teamcoaching toegepast?”
- 2) “Wat is het verschil in beleving tussen het ervaren van directieve en non-directieve teamcoaching?”
- 3) “Hoe begeleid ik een team bij directieve en non-directieve teamcoaching?”

Literatuuronderzoek wees uit dat directieve en non-directieve teamcoaching gedefinieerd kunnen worden. Directief coachen is gericht op de taak en niet op de mens die het uit moet voeren (Stoker, Kolk, & Donders, 2003). Bij non-directieve coaching is sprake van autonomie van de werknemer (Deckers, 2012).

Dit onderzoek heeft geleid tot een werktheorie. In mijn praktijk blijkt dat in ruim 80% van de veranderprocessen op het gebied van kwaliteitseisen naar advies van het team gevraagd wordt. In ruim 30% van de veranderprocessen heeft het team een instemmingsfunctie. De werktheorie geeft aan dat de hoeveelheid tijd, de aard van de grondhouding, de herkomst van de doelstelling en de mate van bekwaamheid de criteria zijn voor de keuze tussen directieve en non-directieve oplossingsgerichte teamcoaching. Daarnaast wordt aangegeven wat de rol van de teamcoach zou moeten zijn per coachingsvorm.

Een aanbeveling is dat directieve oplossingsgerichte teamcoaching slechts wordt ingezet bij gevoelens van onbekwaamheid, tijdsdruk en/ of een negatieve grondhouding, in verband met de negatievere beleving hiervan bij het team. Daarnaast moet altijd uitgegaan worden van *oplossingsgerichte* teamcoaching, ongeacht de coachingsvorm, in verband met de toekomst oriëntatie en het centraal stellen van de ondersteuningsbehoeften van het team. Ten slotte moet naast de teamcoaching altijd sprake zijn van individuele coaching op basis van persoonlijke (ondersteunings)behoeften bij het veranderproces.

Inhoudsopgave

Samenvatting	2
Hoofdstuk 1 contextverheldering.....	5
Hoofdstuk 1.1 probleemstelling	5
Hoofdstuk 1.2 wat is er al bekend over dit onderzoeksonderwerp?	6
Hoofdstuk 1.3 maatschappelijke relevantie van dit onderzoek.....	6
Hoofdstuk 1.4 de onderzoeksvraag	7
Hoofdstuk 2 relevant theoretisch kader	8
Hoofdstuk 2.1 (bege-)leaderschap	8
Hoofdstuk 2.1.1 situationeel leiderschap.....	8
Hoofdstuk 2.1.2 de 7 eigenschappen van effectief begeleiderschap	9
Hoofdstuk 2.2 teamcoaching.....	11
Hoofdstuk 2.2.1 oplossingsgericht coachen van teams	12
Hoofdstuk 2.2.3 systeemdenken bij teamcoaching	14
Hoofdstuk 2.3 directieve en non-directieve teamcoaching	15
Hoofdstuk 2.4 betekenisgeving van het theoretisch kader voor dit PGO	16
Hoofdstuk 3 onderzoeksmethodologie.....	18
Hoofdstuk 3.1 onderzoeksparadigma.....	18
Hoofdstuk 3.2 onderzoeksstrategie.....	18
Hoofdstuk 3.3 validiteit, betrouwbaarheid en ethiek	18
Hoofdstuk 3.4 methoden van dataverzameling	20
Hoofdstuk 3.5 werkplan.....	22
Hoofdstuk 4 dataverwerking	23
Hoofdstuk 4.1 data ten behoeve van deelvraag 1	23
Hoofdstuk 4.1.1 In theorie: literatuuronderzoek	23
Hoofdstuk 4.1.2 In de praktijk: documentonderzoek	23
Hoofdstuk 4.1.3 De praktijk volgens de directeur	24
Hoofdstuk 4.2 data ten behoeve van deelvraag 2	26
Hoofdstuk 4.2.1 vragenlijst team	26
Hoofdstuk 4.2.2 vragenlijst directeur	27
Hoofdstuk 4.2.3 vragenlijst intern begeleider	28
Hoofdstuk 4.3 data ten behoeve van deelvraag 3	29
Hoofdstuk 4.3.1 interviews met collega's naast literatuuronderzoek	29

Hoofdstuk 5 conclusies en aanbevelingen.....	31
Hoofdstuk 5.1 antwoord op deelvraag 1.....	31
Hoofdstuk 5.2 antwoord op deelvraag 2.....	32
Hoofdstuk 5.3 antwoord op deelvraag 3.....	32
Hoofdstuk 5.4 de conclusie van dit PGO.....	33
Hoofdstuk 5.5 aanbevelingen voor de praktijk	34
Hoofdstuk 5.6 de betekenis van dit onderzoek	35
 Hoofdstuk 6 reflectie op het PGO	37
Hoofdstuk 6.1 procesevaluatie van het PGO	37
Hoofdstuk 6.2 reflectie op de persoonlijke ontwikkeling tijdens het PGO.....	38
 Bijlagen.....	41
Bijlage 1 geraadpleegde bronnen.....	42
Bijlage 2 van ruwe data naar analyse deelvraag 1	44
Bijlage 3 van ruwe data naar analyse deelvraag 2.....	50
Bijlage 4 van ruwe data naar analyse deelvraag 3.....	56
Bijlage 5 vragenlijst directeur deelvraag 1	59
Bijlage 6 vragenlijst directeur deelvraag 2.....	61
Bijlage 7 vragenlijst team deelvraag 2.....	63
Bijlage 8 vragenlijst intern begeleiders deelvraag 2	65
Bijlage 9 interview collega's deelvraag 3.....	67
Bijlage 10 (verwerking van) feedback critical friends en onderzoeksbegeleider ...	68
Bijlage 11 logboek PGO.....	76

Hoofdstuk 1 contextverheldering

Sinds 1 augustus 2013 werk ik als intern begeleider (i.b.-er) op een basisschool. Deze school is geopend in schooljaar 2010-2011 en heeft in juni 2013 een zwak inspectieoordeel gekregen. De zorgstructuur¹ werd als niet toereikend bestempeld. Mijn voornaamste taak op deze school omvat de verantwoordelijkheid hiervoor. Het inspectieoordeel voelt voor het team als wantrouwen richting de in opbouw zijnde school. Echter, een verbetering is naar mijn mening van toegevoegde waarde voor de kwaliteit van het onderwijs. Wanneer wij aansluiten bij de kwaliteitseisen, kunnen wij de ontwikkeling van de leerlingen beter stimuleren dan wij deden. De schoolvisie en de eisen die Inspectie stelt, lijken voor het team in strijd met elkaar. De grondhouding die het team heeft, verwoordt Luc Stevens (Radersma & Weijden, 2013, p. 5) in het volgende citaat:

“De inspectie is in de perceptie van veel directeuren en leraren van een kritische, maar vooral deskundige en gezaghebbende gesprekspartner in korte tijd geworden tot een calculerende, controlerende instantie.”

Er is veel aandacht voor autonomie van het team op deze school. Maar wat nu, wanneer kwaliteitscriteria van de Overheid binnen korte tijd geïmplementeerd moeten worden? Ik ga voor mijn onderzoek 180 graden om: van inspraak op de inhoud van veranderprocessen, naar door hogerhand opgelegde doelen. Hoe houd je het team gemotiveerd? Hoe laat je het team de kansen en uitdagingen zien, in plaats van alleen het oordeel van de inspectie? Hoe pak je dat aan als teamcoach? De vragen die rijzen, zijn geworteld in de probleemstelling, welke ik in het volgende hoofdstuk geef.

Hoofdstuk 1.1 probleemstelling

Tot op heden was er binnen het team geen sprake van uniformiteit in de uitvoering van de zorgtaken, in de vorm van handelingsgericht werken (HGW²). In onze schoolcultuur is verweven, dat er veel ruimte en respect is voor de autonomie van de leerkrachten. Persoonlijk vind ik die autonomie een voorwaarde om als team krachten te bundelen (Bloem, 2013) en een goede school te vormen, die uitgaat van de visie en principes. Deze worden wat mij betreft afgewogen tegen de eisen van de overheid betreffende de zorgstructuur (Inspectie voor het onderwijs, 2012). In hoofdstuk 2 zal ik dit beargumenteren aan de hand van bronnen, afgewogen tegen de context waarin in werk.

¹ Een door de overheid gestimuleerde aanpak van scholen om de instroom van leerlingen naar het speciaal onderwijs te verminderen. Scholen beschikken over een procedure voor het signaleren, diagnosticeren, bespreken en behandelen van leerlingen die extra zorg nodig hebben. Daarbij kunnen ze ook gebruik maken van deskundigen binnen het samenwerkingsverband

² Een systematische manier van werken, waarbij het aanbod afgestemd is op de onderwijsbehoeften en de basisbehoeften van de leerlingen. Op basis hiervan worden leerlingen geclusterd in cyclisch opgestelde groeps- en individuele plannen en ontwikkelingsperspectieven. In de cyclus zitten ook groeps- en leerlingenbesprekingen, contactmomenten met ouders en zorgteam consultaties verwerkt.

De fase waarin deze school zich momenteel bevindt, leent zich er niet voor om met volledige inspraak van het team dit veranderingsproces uit te voeren. Het is voor mij een vraag hoe ik een afweging kan maken tussen het directief³ en non-directief⁴ coachen van het team, zonder weerstand op te wekken, waardoor de uitvoering van het proces onvoldoende resultaat oplevert. Ik ben mij ervan bewust dat ik polariseer. Hier kies ik voor, ik wil de diversiteit tussen coachingsopvattingen en –methodieken onderzoeken.

Het doel van mijn praktijkgericht onderzoek (PGO) is om succesvol bij te dragen aan het juist en uniform vormgeven van de zorgstructuur, door het toepassen van een mix van directieve- en non-directieve-, oplossingsgerichte⁵ teamcoaching.

Hoofdstuk 1.2 wat is er al bekend over dit onderzoeksonderwerp?

In vele bronnen lees ik dat onderzoek wordt gedaan naar non-directieve, oplossingsgerichte teamcoaching met een positieve conclusie wat betreft de opbrengsten. Een citaat uit een onderzoek van Cindy Slegers (2010) dat mijn aandacht trok, was: *“Omdat oplossingsgericht coachen leerkrachten helpt te reflecteren op het eigen handelen, maak ik vanuit mijn taak van intern begeleider gebruik van deze interventie in de begeleiding van leerkrachten om handelingsgericht werken te bevorderen in de groep.”*

Dit citaat maakt mij ervan bewust dat ik bij het uitvoeren van directieve teamcoaching wel reflectie op ieders' handelen centraal wil stellen.

Het gaat hier niet om individuele professionele ontwikkeling van het team, maar op het ontwikkelen en vormgeven van een uniform uitgevoerde zorgstructuur. Er moet een afweging gemaakt worden tussen dat wat gezamenlijk (inhoudelijk) vormgegeven wordt en dat waar de inhoud gegeven wordt door het managementteam⁶.

Hoofdstuk 1.3 maatschappelijke relevantie van dit onderzoek

Mijn onderzoeksthema is relevant in de huidige periode, waarin 'Passend Onderwijs' ⁷ en bijbehorende zorgstructuren vorm krijgen. I.b.-ers hebben de taak om veranderingsprocessen te (bege-)leiden, waarbij de betrokkenheid van het team niet leidend is voor de inhoud en de doelen van het proces. Het is van belang, dat een zorgvuldige afweging wordt gemaakt in (bege-)leidingsstijlen, om HGW te implementeren binnen korte tijd.

³Het doel van de coaching wordt door hogerhand aangegeven. De autonomie van de coachees is minimaal. Dit begrip wordt verder uitgewerkt in hoofdstuk 2.

⁴Het doel van de coaching wordt door de coachees zelf gegeven. Het gaat hier om de autonomie van de coachees. Dit begrip wordt verder uitgewerkt in hoofdstuk 2.

⁵Oplossingsgericht coachen houdt in dat aangestuurd wordt om kansen en kwaliteiten aan te grijpen als zijnde weg naar de oplossing van het probleem. Dit begrip wordt verder uitgewerkt in hoofdstuk 2.

⁶ op deze school wordt het managementteam vormgegeven door de directeur en de i.b.-er.

⁷ De wet op Passend Onderwijs verplicht scholen een passende onderwijsplek te bieden aan leerlingen die extra ondersteuning nodig hebben.

Hoofdstuk 1.4 de onderzoeksvraag

Met als doel bij te dragen aan een voldoende beoordeling van de onderwijsinspectie op de indicatoren in april 2014, stel ik mijzelf als begeleider van het veranderproces in dit PGO de vraag:

“Waar ligt in dit team de balans tussen directieve en non-directieve oplossingsgerichte teamcoaching, bij het uniform implementeren en uitvoeren van HGW?”

Met het beantwoorden van deze onderzoeksvraag beoog ik op een onderbouwde wijze die past bij mijn authenticiteit en die van mijn collega's, begeleiding te kunnen bieden bij dit veranderproces. Deze hoofdvraag wil ik beantwoorden door conclusies te trekken uit onderzoek naar de volgende deelvragen:

- 1) *“In welke situaties wordt directieve of non-directieve teamcoaching toegepast?”*
- 2) *“Wat is het verschil in beleving tussen het ervaren van directieve en non-directieve teamcoaching?”*
- 3) *“Hoe begeleid ik een team bij directieve en non-directieve teamcoaching?”*

Om een weloverwogen kader te scheppen voor dit onderzoek geef ik in het volgende hoofdstuk relevante theorie weer.

Hoofdstuk 2 relevant theoretisch kader

Om te bepalen waar de balans ligt tussen directieve- en non-directieve teamcoaching is een theoretische onderbouwing, in verband gebracht met mijn werkcontext essentieel. Tot slot wil ik een betekenisverlening geven in relatie tot mijn visie op professioneel handelen en de doelstelling van dit PGO. Kernbegrippen zijn (bege-)leiderschap, oplossingsgerichte teamcoaching en (non-)directieve teamcoaching.

Hoofdstuk 2.1 (bege-)leiderschap

Over (bege-)leiderschap is veel geschreven. Men heeft tot en met de eerste helft van de 20^e eeuw met het idee geleefd dat er maar twee leiderschapsstijlen waren, namelijk autocratisch⁸ en democratisch⁹ (managementsite, 2009). In de jaren '70 van diezelfde eeuw zijn er theorieën ontwikkeld, waarbij ervan uitgegaan werd dat slechts een toepassing van een combinatie van beiden (flexibel leiderschap) effectief zou zijn (Blanchard et al, 2007).

Hoofdstuk 2.1.1 situationeel leiderschap

Een model voor het flexibel leidinggeven (zie figuur 1) is dat van het situationeel leiderschap (Nieuwenhuis, 2002). Het model heeft twee dimensies: het taakgericht en relatiegericht gedrag van de (bege-)leider. De mate van 'volwassenheid' van het team is bepalend voor het begeleidend gedrag. Deze 'volwassenheid' bestaat uit de bekwaamheid en de bereidwilligheid van het team. Ieder volwassenheidsniveau vraagt een andere vorm van (bege-)leiding bij een veranderproces.

⁸ De (bege-)leider is degene die de doelen stelt en aangeeft hoe deze behaald zouden moeten worden. Komt terug in H. 2.3

⁹ De (bege-)leider en de begeleider samen stellen de doelen op en bepalen samen hoe deze behaald zouden moeten worden. Komt terug in Hoofdstuk 2.3

Figuur 1: situationeel leiderschap

Bron: http://123management.nl/0/030_cultuur/a300_cultuur_11_situationeel_leiderschap.html



Rudy Vandamme (2011) heeft bij het situationeel leiderschap een meer ontwikkelings-gerichte benadering. Non-directieve (bege-)leiding kan opleveren, dat er bekwaamheid en zelfsturing tot stand komt. Er is meer aandacht voor het welbevinden van het team. Het bepalen van de vorm van begeleiding moet volgens Vandamme niet slechts afhankelijk zijn van de 'volwassenheid' van het team. Er moet hierbij reflectie op professioneel handelen plaatsvinden en op grond daarvan worden de doelen vastgesteld. Dit is de reden, dat hij het doorbreken van de kwadranten toejuicht. Dit sluit aan bij mijn gedachten, zoals benoemd in hoofdstuk 1.

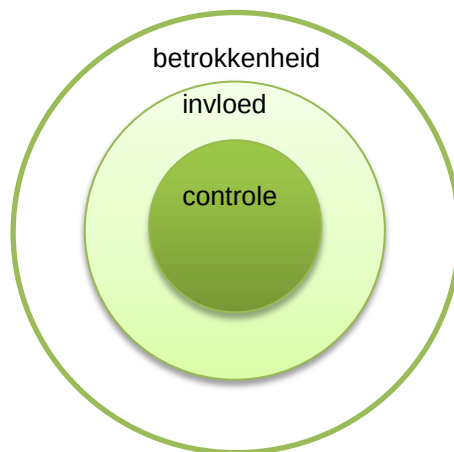
Hoofdstuk 2.1.2 de 7 eigenschappen van effectief begeleiderschap

Steven Covey (1989) heeft een theorie ontwikkeld over eigenschappen die een (bege-)leider moet bezitten om effectief te werken.

De eigenschappen zijn:

1. Wees proactief; bedenk vooraf waarbij je je betrokken voelt, maar weeg dit af tegen de invloed die je er op hebt. Het onderscheid dat ik hierbij wil maken, is die tussen controle en invloed (Koenderink & Louwerse, 2012). Het enige waar men volgens mij controle over kan hebben, is het eigen gedrag. De cirkel van controle is afgebeeld in figuur 2.

Figuur 2 cirkel van betrokkenheid, invloed en controle Bron: (Koenderink & Louwerse, 2012)



2. Begin met het einde voor ogen; een goede (bege-)leider heeft op ieder moment van een proces het doel voor ogen.
3. Belangrijke zaken eerst; dit kan in één zin worden samengevat: *organiseren en uitvoeren op basis van prioriteiten*.

Het bezit van deze drie eigenschappen brengen je team van afhankelijkheid¹⁰ naar onafhankelijkheid¹¹. “Overwinningen op jezelf gaan vooraf op overwinningen op je omgeving.” (Covey S. , 2009, p. 163)

4. Denk in termen van winnen-winnen; Een win-win situatie biedt tevredenheid en welwillendheid van alle partijen om een proces tot een goed einde te brengen.
5. Probeer eerst te begrijpen, dan begrepen te worden. Daaropvolgend opent de poort naar creatieve oplossingen, waarbij onderlinge verschillen bouwstenen van een synergetische relatie vormen.
6. Werk synergetisch; het gaat om de meerwaarde van het geheel ten opzichte van de delen. De som van de delen is vaak meer, omdat het kracht en opwinding met zich meebrengt.

De eigenschappen vier, vijf en zes maken van een onafhankelijk team, een team dat wederzijdse afhankelijkheid¹² laat zien. Wanneer je met je team op dit niveau kunt werken, is het zaak om eigenschap zeven in te zetten:

7. Houd de zaag scherp. Deze eigenschap heeft betrekking op het onderhoud en de verbetering van het beste instrument van de (bege-)leider: hij of zij zelf (Covey, 1989).

¹⁰ De (bege-)leider is niet in staat zijn team autonoom te laten handelen in een veranderproces.

¹¹ De (bege-)leider is in staat zijn team autonoom te laten handelen in een veranderproces.

¹² De (bege-)leider is in staat een synergie te creëren met zijn team, dat het product van een veranderproces nog meer verbetert.

Figuur 3 de zeven eigenschappen van effectief leiderschap

Bron: http://123management.nl/0/030_cultuur/a300_cultuur_16_covey_zeven_eigenschappen.html



In het volgende hoofdstuk breng ik begeleiderschap in verband met teamcoaching.

Hoofdstuk 2.2 teamcoaching

In mijn rol als teamcoach in het veranderproces maak ik onderscheid tussen begeleiden en coachen. Bij begeleiding van het proces gaat het om de taken zelf. Bij coaching gaat het om de reflectie van het team op de taken die het uitvoert, om zo tot betekenisverlening te komen. De rol van de teamcoach (Fonderie- Tierie & Rozemond, 2000) wordt in figuur 4 weergegeven.

Figuur 4 samenvatting vaardigheden van de coach. Bron: (Fonderie- Tierie & Rozemond, 2000)

Samenvattend kun je zeggen dat coaching achtereenvolgens vraagt om:

- Nadenken over formuleren beleid van de school
- Formuleren van prioriteiten
- Beschrijven van acties die ondernomen moeten worden
- Handelen
- Verwoorden van handelen en resultaten hiervan
- Signaleren van discrepanties tussen doel en handelen
- Formuleren van nieuwe leerverwachtingen (aansluitend bij behoeften coachee)

Er zijn verschillende visies op oplossingsgerichte coaching. Zij scheppen een kader dat bruikbaar is bij de uitvoering van dit PGO. Deze geef ik weer in het volgende hoofdstuk.

Hoofdstuk 2.2.1 oplossingsgericht coachen van teams

Oplossingsgericht coachen is de trend die ik in mijn werkomgeving waarneem.

De *solution focussed approach*¹³ is ontwikkeld door Steve de Shazer en Insoo Kim Berg in de jaren '80 van de twintigste eeuw. Eén van de belangrijkste inspiratiebronnen van het oplossingsgericht werken is te vinden in de zogeheten *systeemtherapie*. Hierbij worden de invloeden uit de omgeving erkend (Wikipedia, 2013). Er wordt bij oplossingsgericht coachen vanuit gegaan, dat coaching niet volgens technieken geschiedt, maar in de taal en belevingswereld van de coachee¹⁴ (Cauffman & van Dijk, 2011). De zevenstappendans (figuur 5), is een model dat uit deze theorie voortkomt. Dit model geeft voorwaarden, waaraan de coachingsrelatie moet voldoen. Er wordt contact gemaakt; de relatie tussen coach en coachee wordt bepaald. Het verhelderen van de context maakt dat 'het probleem' en alle invloeden hierop benoemd worden. Zo snel mogelijk wordt de stap gezet naar de doelen en wordt bepaald wat de krachtbronnen zijn, door te achterhalen wat en waardoor iets al goed gaat. Differentiatie en toekomstoriëntatie maken dat de coachee zich bewust wordt van het pad dat bewandeld gaat worden en dat dit met pieken en dalen zal verlopen. Tijdens de coachingsrelatie worden voortdurend complimenten gegeven. Het doel hiervan is, dat de coachee steeds geconfronteerd wordt met dat wat hij/ zij al kan, weet en doet. De stappen kunnen willekeurig op passende momenten worden gezet en herhaaldelijk terugkomen. Dit sluit aan bij hoe ik gewend ben coaching toe te passen in dit team.

Figuur 5 De zevenstappen dans Bron:

[http://www.oplossingsgerichtwerkeninhetonderwijs.nl/synopsis/deel i fundamenteel/4 de zevenstappen dans](http://www.oplossingsgerichtwerkeninhetonderwijs.nl/synopsis/deel%20i%20fundamenteel/4%20de%20zevenstappen%20dans)



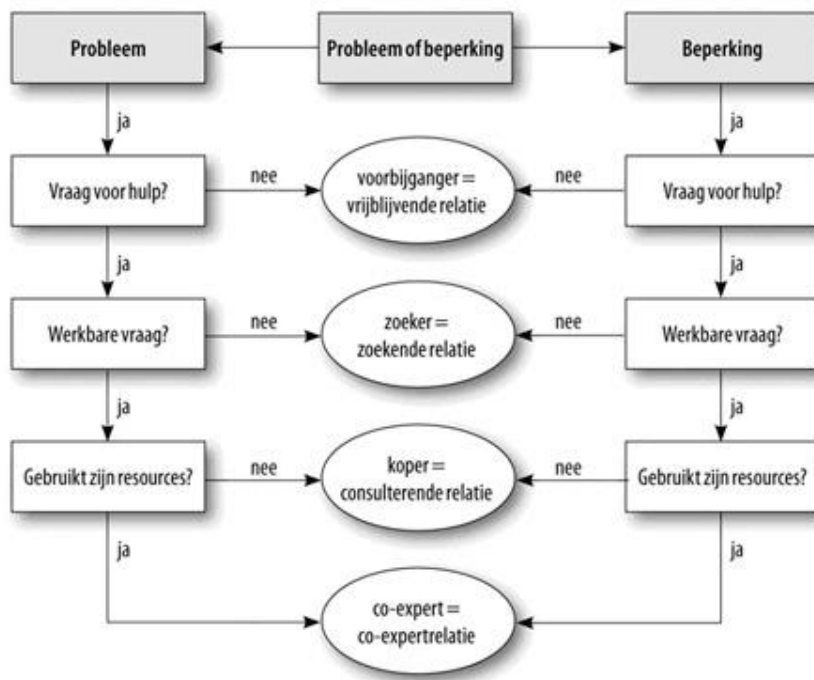
Om te weten wanneer stappen gezet kunnen worden, is de flowchart (figuur 6) ontwikkeld. Met hulp van dit model kan de coach nagaan welke relatie hij of zij heeft met het team, om vervolgens te bepalen wat de coachee nodig heeft.

¹³ Oplossingsgerichte benadering

¹⁴ Degene die coaching ondergaat

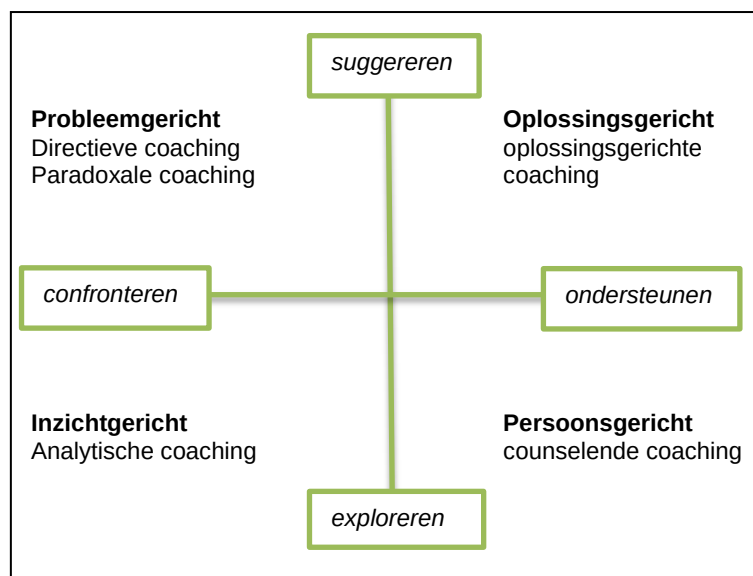
Figuur 6 De Flowchart Bron:

http://www.oplossingsgerichtwerkeninhetonderwijs.nl/synopsis/deel_i_fundament/5_de_flowchart



In figuur 7, (Haan & Burger, 2004) is zichtbaar dat oplossingsgerichte coaching tegenover directieve coaching wordt gezet. De coachee probeert, ondanks druk vanuit de omgeving, zelf niet te veranderen. Deze nuancering vind ik interessant vanwege de verkenning op de uitersten in coachingsstrategieën die onderwerp zijn van mijn onderzoeksvraag. Ik ervaar echter geen belemmering om bij directieve coaching oplossingsgericht te werken in dit team.

Figuur 7 venster op de coach met specifieke benaderingen Bron: (Haan & Burger, 2004)



Hoofdstuk 2.2.3 systeemdenken bij teamcoaching

Marijke Lingsma gaat in haar boek 'Aan de slag met teamcoaching' (2009) mede uit van doelen die opgelegd worden door anderen dan het team zelf. In figuur 8 onderscheidt zij fasen, waarin een team zich kan bevinden. De kwaliteit van interactie bepaalt het niveau van het team en niet van individuele teamleden. Lingsma stelt: *"de zwakste schakel bepaalt de sterkte van het team."* (Lingsma, 2009, p. 98). De auteur legt hierbij de link naar het 'situationeel leiderschap'.

Lingsma stelt dat de oorzaak van gedrag niet van belang is, maar wel het patroon dat het gedrag in stand houdt. Daarbij moet de coach zich altijd afvragen wat de eigen rol is binnen het ontstane patroon. Dit is een waardevolle toevoeging ten opzichte van de theorie 'oplossingsgericht coachen'.

Figuur 8 fasen van volwassenheid van teams Bron: (Lingsma, 2009)

fase	mens -privé	mens- werk	mens - groep	als typen
afhankelijkheid	zuigeling	afwachter	losse individueen	schapen /ja- knikkers
tegenafhankelijkheid	puber	opposant	groep	Brommende, harde werkers: blokkers
onafhankelijkheid	volwassene	collega	gesloten team	effectieve medewerkers
wederzijds- verbonden	partner	teamlid	open team	effectieve medewerkers

Teamcoaching is geen lineair proces¹⁵. Bij teamcoaching richt de coach zich op interactieprocessen. Het analyseren van interactieprocessen wordt circulair denken genoemd. De kern van het systeemdenken is het vermijden van denken in verklaringen. Lingsma heeft het over de basishouding van een coach. Voor mij als teamcoach zijn de meest betekenisvolle voorwaarden:

- Wees een O.E.N.; open, eerlijk en nieuwsgierig.
- Zonder zelfreflectie is coachen niet mogelijk. Onder reflectievermogen verstaat Lingsma het stil blijven staan bij wat er gebeurt en hoe de coach daarin handelt (Lingsma, 2009).

¹⁵ Proces waarbij stappen op een volgorde 'afgewerkt' kunnen worden naar het doel toe.

Op dit gebied liggen persoonlijke competentieontwikkelingskansen, waarop ik reflecteer in hoofdstuk 6.

Om de afweging tussen directieve en non-directieve oplossingsgerichte teamcoaching te kunnen beargumenteren, geef ik in het volgende hoofdstuk een relevant theoretisch kader.

Hoofdstuk 2.3 directieve en non-directieve teamcoaching

De vorm van coaching die gebruikt wordt, hangt sterk samen met de visie en persoonlijkheid van de begeleider (123test, 2013). Er is gebleken dat vormen van begeleiderschap aan te leren zijn. (Rutten, 2013). Dit maakt dat toegepaste vormen van begeleiding, dan wel coaching, een keuze van de professional zijn. Uit de theorie in vorige paragrafen is gebleken, dat er de keuze bestaat tussen autocratisch- of democratisch begeleiderschap, of een combinatie hiervan.

Autocratisch begeleiderschap (nader te noemen: directieve teamcoaching) wordt geassocieerd met tirannie (mijn woordenboek, 2012). De teamcoach bepaalt het doel en de weg die de coachee er naartoe zal moeten bewandelen (zakelijk.infonu.nl, 2008). De directieve teamcoach zal echter vooral veel delegeren (Blanchard et al, 2007). Een andere bron (Kenniconsult, 2010) geeft als definitie van directieve coaching: een begeleidershapsstijl, gebaseerd op strikte opdrachten, intensieve controle en geen inspraak. Directief coachen is gericht op de taak en niet op de mens die het uit moet voeren (Stoker, Kolk, & Donders, 2003). Een kenmerk van de directieve teamcoach wordt in diverse bronnen benoemd als de (bege-)leider die ervan uitgaat dat de werknemers lui, ongedisciplineerd en onbekwaam zijn (Vugt & Ahuja, 2011).

Wanneer gevraagd wordt hoe men directieve teamcoaching ervaart, wordt vaak een negatieve reactie gegeven (Kloosterboer, 2005). In de meeste gevallen voelen coachees zichzelf het 'lijdend voorwerp' dat de verandering moet uitvoeren, terwijl zij zelf het probleem ontkennen, of niet erkennen.

Bij democratisch (bege-)leiderschap (non-directief coachen) is sprake van autonomie van de werknemer (Deckers, 2012). Er worden taken gedelegeerd en het team wordt betrokken in zowel de besluitvorming wat betreft het doel van het beleid, als bij het proces dat bewandeld wordt om het doel te bereiken. Deze coachingsstijl wordt ingezet om een goede werksfeer te creëren, of om inbreng van het team te ontlocken.

In het boek 'Filosofie en Leiderschap' van de auteur Eric Bolle (2011) zet de auteur de lezer aan het denken door een discussie uit te lokken over het al dan niet mogen bestaan van leiderschap. Hij stelt dat de hedendaagse visie leiderschap verbant, omdat autoriteit als het ware een 'vies woord' is geworden. De auteur wil een lans breken voor non-directieve teamcoaching met als reden dat het doel, niet het middel het uitgangspunt moet zijn. Dit doel

kan bereikt worden samen met het uitvoerend team door wat- en waaromvragen te stellen. De criteria worden door de teamcoach opgesteld. Deze (bege-)leiderschapsstijl wordt als ethisch bestempeld, vanwege de organisatiestructuur waarbij een hoog- en laag niveau niet zozeer geldt en waar machtsverhoudingen geen rol spelen (Deckers, 2012). Er wordt naast en met elkaar gewerkt, er is geen top-down beleidsvoering.

Hoofdstuk 2.4 betekenisgeving van het theoretisch kader voor dit PGO

De school heeft te maken met doelen omwille van de maatschappelijke functie. De bekwaamheden van het team worden in het veranderproces vergroot, de leerlingen zullen profijt hebben van de juiste uitvoering van HGW. Om dit autonome team met een sterke visie hierin te coachen is het voor mij essentieel holistisch om te gaan met invloeden vanuit de gehele context. De directieve benadering houdt voor mij in dat de doelstelling en vormgeving van het traject door anderen dan het team zelf geschiedt. De non directieve benadering maakt dat het team dit zelf (mede) bepaalt.

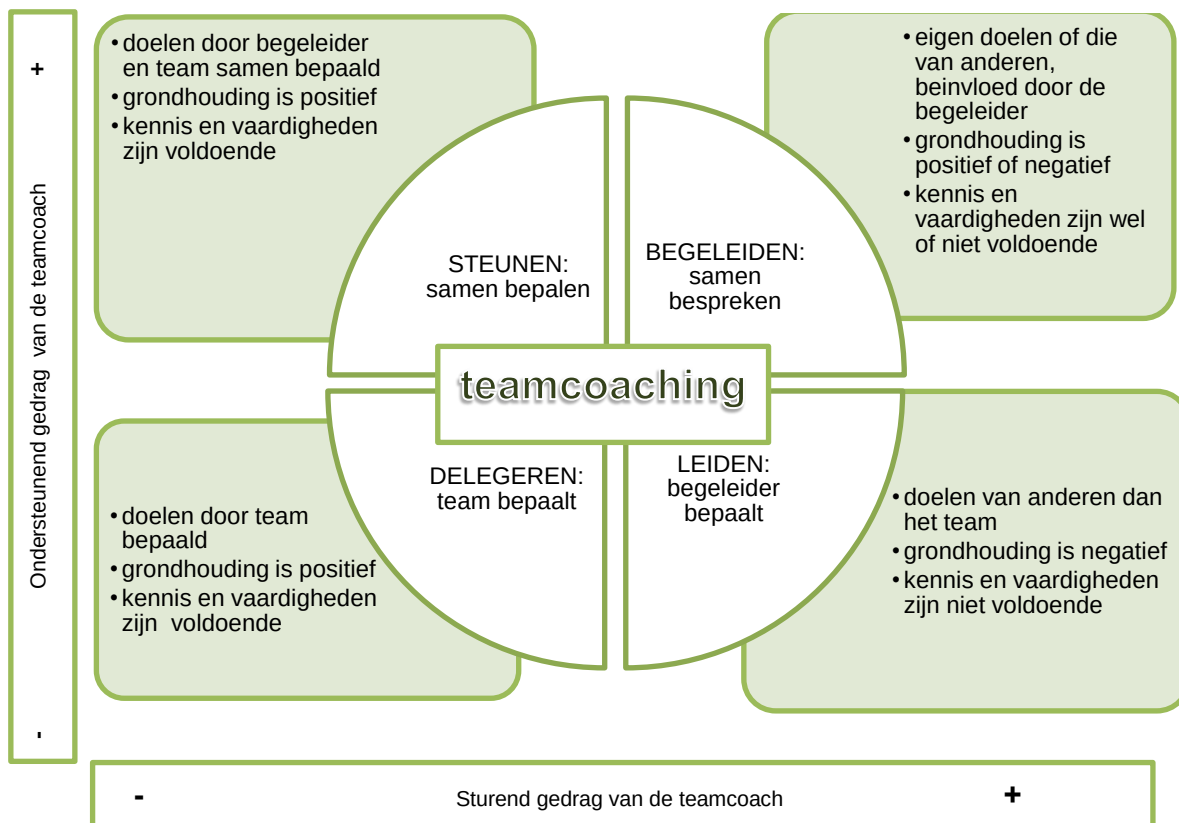
Beide vormen van oplossingsgerichte teamcoaching kunnen mijns inziens met positieve opbrengsten uitgevoerd worden, mits de teamcoach op basis van wederzijdse afhankelijkheid (Covey S. , 2009) een vertrouwensrelatie heeft met het team. Deze vertrouwensrelatie komt naar mijn mening voort uit het, in dialoog met betrokkenen, reflecteren op ieders professioneel handelen (Vandamme, 2011) en het effect van patronen (Lingsma, 2009), met in mijn achterhoofd de cirkel van betrokkenheid, invloed en controle (Covey S. , 2009).

Het “situationeel leiderschap” (Nieuwenhuis, 2002) vind ik vanwege de flexibele gebruiksmogelijkheden functioneel in dit team. Vanwege de probleemstelling wil ik de drie criteria benoemen: de herkomst van de doelen, de grondhouding en de mate van bekwaamheid van het team.

De theoretische oriëntatie heeft geleid tot een kennisbasis voor mijn PGO, welke ik schematisch samenvat in figuur 9.

Ik geef de drie criteria en vier vormen van begeleiding een plaats in mijn werktheorie. De horizontale as geeft de mate van sturing van de begeleider aan. De verticale as geeft de mate van ondersteuning van de begeleider aan.

Figuur 9: schema werktheorie PGO: situationeel begeiderschap op grond van 3 criteria: eigenaars van de doelen, aard van de grondhouding, en al dan niet aanwezige kennis en vaardigheden. Bron: (Middeljans, 2014)



Met deze werktheorie als basis geef ik in het volgende hoofdstuk weer hoe ik dit onderzoek uit wil voeren.

Hoofdstuk 3 onderzoeksmethodologie

In dit hoofdstuk beschrijf ik de methodologische verantwoording van mijn onderzoek. Hiermee stel ik een plan op voor het uitvoeren van het onderzoek.

Hoofdstuk 3.1 onderzoeksparadigma

In mijn onderzoek is sprake van het interpretatieve paradigma (de Lange, Schuman, & Montessori, 2011). Dit richt zich op direct waarneembare fenomenen en beschouwt menselijk gedrag als het resultaat van subjectieve ervaringen. Het team heeft een eigen wil en interpretaties. Er is bij teamcoaching sprake van situaties en contexten die niet gegeneraliseerd kunnen worden. De data voortkomend uit dit onderzoek, berust op het verzamelen van gegevens die door de gevoelens, ervaringen, normen en waarden van mijn praktijkomgeving beïnvloed worden en niet (alleen) door mijzelf. Het doel is dat mijn handelen wordt geïnspireerd door theorieën en reflectie op mijzelf, in dialoog met de respondenten (zie H 3.4).

Hoofdstuk 3.2 onderzoeksstrategie

Een onderzoeksstrategie is een strategische bundeling van onderzoeksmethoden (de Lange et al, 2011). Ik beoog een kwalitatieve verbetering van mijn handelen als teamcoach, als resultaat van mijn onderzoek. Met behulp van evaluatie en reflectie wil ik tot inzichten komen over de teamcoaching in het veranderproces op onze school. De normatieve aspecten van mijn handelen komen expliciet aan de orde. Er is sprake van kritisch actieonderzoek (de Lange, Schuman, & Montessori, 2011). Actieonderzoek is een strategie die beoogt de praktijk te verbeteren of vernieuwen. Hierbij wordt afgezien van een expertrol en de betrokkenen worden gewaardeerd als mede-ontwikkelaars. Ik werk samen met de respondenten in een collectief. Besluiten over de uitvoering van aanbevelingen en conclusies worden gezamenlijk genomen (de Bruine et al, 2011). Voor dit onderzoek heb ik theorie onderzocht in de zogenaamde 'grounded theory', ofwel theorie die in de praktijk ontwikkeld en onderzocht is. Dit heb ik in hoofdstuk 2 verwerkt.

Hoofdstuk 3.3 validiteit, betrouwbaarheid en ethiek

In dit hoofdstuk toon ik aan dat ik voldoe aan de 'gedragscode praktijkgericht onderzoek voor het HBO' (Andriesen et al., 2010)

Het onderwerp van dit onderzoek ligt gevoelig. Mijn professioneel handelen wordt aan de kaak gesteld en daarvoor moet ik mij kwetsbaar opstellen. Daarnaast is het thema van het veranderproces beladen voor mijn collega's. Toestemming van de directeur (één van de respondenten) voor mijn onderzoeksonderwerp is essentieel. Hij is mijn direct leidinggevende en tevens eindverantwoordelijke voor teamprocessen en de veilige omgeving

voor het team. Om die reden is hij voor mij ook de aangewezen persoon om als interne critical friend op te treden voor de inhoud en het proces van het onderzoek.

Omdat teamcoaching het onderwerp is van mijn onderzoek, zal ik zoveel mogelijk transparantie beogen naar mijn collega's, wat betreft de voorbereidingen op mijn onderzoek, het verloop en de conclusies ervan. Het team is mijn voornaamste respondent. Ik vraag hen in dit onderzoek te reflecteren op zichzelf, het team en mijn handelen als teamcoach.

Hierdoor ben ik zelf ook respondent. De gegevens die het team mij aanreikt, zal ik anoniem behandelen. In mijn onderzoek wil ik gebruik maken van geluidsopnamen bij de interviews. Hiervoor zal ik vooraf toestemming vragen aan betrokkenen, aangeven wat het doel ervan is en alle opnames vernietigen na afloop van het onderzoek. Ten slotte is de vorige i.b.-er van deze school respondent, vanwege haar ervaring met teamcoaching en de connectie met deze school.

Mijn integriteit staat centraal in dit onderzoek. Mijn professioneel handelen is het onderwerp die naar het doel moet leiden. Ik moet mij veilig voelen om hierop te reflecteren met het team en critical friends. Eerlijkheid bij het beantwoorden van de (deel)vragen is essentieel om betrouwbaarheid te waarborgen. Door toepassing van triangulatie tracht ik subjectiviteit te beperken, om de gegevens betrouwbaar en valide te houden. Het uitgangspunt is niet dat wij het met elkaar eens zijn, maar dat wij elkaars meningen en opvattingen beluisteren, waarbij alle informatie even zwaar weegt in het onderzoek.

Omdat mijn onderzoek zich richt op de processen en interactie die zich afspelen tussen het team en mij, is het van belang dat alle respondenten en betrokkenen op de hoogte zijn van mijn intenties. Op elk moment in het onderzoek moet ik mijn keuzes afwegen en kunnen verantwoorden. Ik zal systematisch en planmatig werken om dit te bewerkstelligen. Het planmatig werken zal tevens de transparantie naar het team kunnen bevorderen. Daarnaast zal de verzamelde data hierdoor betrouwbaar zijn.

Omdat mijn professioneel handelen in deze werkcontext centraal staat, beperkt de validiteit¹⁶ zich tot deze casus. De aanbevelingen naar aanleiding van dit PGO kunnen wel in vergelijkbare casussen meegenomen worden, maar niet bindend zijn. Toch kunnen inzichten vanuit dit onderzoek inspirerend werken voor andere begeleiders in alle werkcontexten. Daarnaast kan dit onderzoek de basis voor vervolgonderzoek vormen. Hier zal ik in hoofdstuk 5 nader op in gaan.

¹⁶ Validiteit wil zeggen: de geldigheid van de conclusies van dit praktijkgericht onderzoek. Het geeft aan voor welke personen, voor welke casus en in welke context de aanbeveling naar aanleiding van de verzamelde data, geldig is.

Hoofdstuk 3.4 methoden van dataverzameling

Methoden van dataverzameling zijn systematische werkwijzen en procedures waarmee ik antwoorden verkrijg op mijn onderzoeksvraag (de Lange et al., 2011). Om de methoden voor dataverzameling in kaart te brengen, geef ik een uiteenzetting van de deelvragen.

- 1) *“In welke situaties wordt directieve of non-directieve teamcoaching toegepast op mijn school in de huidige situatie?”*

Deze deelvraag zal worden beantwoord door het uitvoeren van documentonderzoek. Het schoolontwikkelingsplan zal hierbij het voornaamste document zijn. Daarnaast zal ik gebruik maken van notulen van teamvergaderingen vanaf 2011-2012 tot nu, waarin een veranderproces aan de orde is geweest. Het documentonderzoek zal ik semantisch (op betekenis) analyseren op basis van kernbegrippen (de Lange, Schuman, & Montessori, 2011). Ten tweede zal ik theorieën hierover kritisch onderzoeken en beoordelen of dit bij de visie van de school en mijn persoonlijke visie op teamcoaching past. Ten slotte zal ik de directeur bevragen middels een vragenlijst¹⁷ over de criteria die gelden voor een bepaalde coachingsvorm. De collega's wil ik betrekken middels een membercheck om te controleren of de data representatief zijn. Ik zal deze membercheck verwerken in de vragenlijst die ik hen vraag in te vullen ten behoeve van deelvraag 2. Ik wil deze gegevens in een tabel combineren met gegevens uit het documentonderzoek en de literatuurstudie zoals hierboven beschreven.

- 2) *“Wat is het verschil in beleving tussen het ervaren van directieve en non-directieve teamcoaching?”*

Om deze deelvragen te beantwoorden vraag ik naar de ervaringen van het team bij de volgens data geldende criteria middels een vragenlijst¹⁸. Een tweede vragenlijst¹⁹ zal ik zelf invullen. Tevens wil ik de vorige i.b.-er van onze school vragen dit te doen. De directeur wordt op dezelfde categorieën bevraagd in een derde vragenlijst²⁰. Ieder individu wordt bevraagd op de persoonlijke beleving van teamcoaching, om ethisch verantwoord de integriteit te waarborgen middels voicing²¹. Deze ervaringen en gevoelens die ermee gepaard gaan in mijn werkcontext, kan ik naast de feitelijke gegevens afmeten die ik verkreeg uit het onderzoek naar het antwoord op deelvraag 1. De gegevens zullen betrouwbaar en valide zijn als gevolg van triangulatie. Triangulatie blijkt uit het feit dat ik alle lagen in de organisatie bevraag: het onderwijzend team, de directeur, tevens de voormalig intern begeleider en mijzelf.

¹⁷ Zie bijlage 5

¹⁸ Zie bijlage 7

¹⁹ Zie bijlage 8

²⁰ Zie bijlage 6

²¹ Het geven van 'een stem' aan de coachee. De visie, mening, waarden en normen van de coachee worden door de coach gehoord.

3) *“Hoe begeleid ik een team bij directieve en non-directieve teamcoaching?”*

Op basis van de bevindingen uit deelvraag 1 en 2 zal ik onderzoeken wat het team van mij nodig heeft om een vorm van teamcoaching te kunnen accepteren en zo de doelen te behalen die ik in hoofdstuk 1.1 beschreven heb. Het zal hier niet het doel zijn een andere vorm van teamcoaching toe te gaan passen, maar om deze zo in te zetten dat een werkbare situatie voor mij en het team bestaat, die effectief is.

Ik wil dit bereiken door interviews ²² te houden met 2 leerkrachten van deze school, die de non-directieve en directieve oplossingsgerichte teamcoaching verschillend ervaren. De vragen zullen open gesteld zijn. Ik wil middels ‘voicing’ en (non)verbaal gedrag het ‘interviewer effect’²³ (de Lange et al, 2011) voorkomen. Wellicht zullen er tijdens het interview verdiepende vragen gesteld worden. Deze worden in de data-analyse verwerkt. Dit zal ik naast verkregen informatie uit literatuuronderzoek leggen. Daarmee is triangulatie gewaarborgd. Het interview analyseer ik door de ruwe data en literatuuronderzoek schematisch weer te geven op basis van overeenkomsten en tegenstellingen.

De concrete besprekpunten die bij de opvolging van deelvragen aan de orde komen, zal ik afleiden uit de theorie en de praktijk, naast data uit voorgaande dataverzameling. De data die hieruit voortkomen, kan ik per besprekpunt structureren in de analyses, memberchecks uitvoeren en hier conclusies uit trekken. Deze conclusies zal ik toetsen door hierover in dialoog te gaan met mijn interne critical friend. Op die manier laat ik de respondenten voldoende aan het woord, volgens een structuur die maakt dat de deelvragen zo volledig mogelijk beantwoord worden. Deze gegevens leiden naast elkaar tot een aanbeveling. Dit is de deductieve benadering (de Lange et al, 2011)

Na het verzamelen en analyseren van data, wil ik deze presenteren aan het team. Deze presentatie beoogt transparantie aangaande dit PGO en dient hiernaast als membercheck, welke aanvullende data op zal leveren.

²²Zie bijlage 9

²³Het effect van verbaal en non-verbaal gedrag van de interviewer op data.

Hoofdstuk 3.5 werkplan

Wanneer?	Wat?	Doel?	Betrokkenen?
Oktober- november 2013	Start PGO - Toestemming onderzoek in school - Toets onderzoeksvoorstel	Voorwaarden voor aanvang PGO	- Onderzoeker, team en directeur werk-context - Beoordelaar en onderzoeksbegeleider Fontys OSO
December, januari 2013	Schrijven H 1, 2 en 3 onderzoeksverslag PGO.	Voorwaarden voor aanvang onderzoek	Onderzoeker en cf's binnen en buiten organisatie, onderzoeksbegeleider
Januari/ februari/ maart 2014	Documentenonderzoek, literatuurstudie, vragenlijst opstellen en afnemen	beantwoorden deelvraag 1	Onderzoeker, team, directeur, onderzoeksbegeleider
maart 2014	Analyse uitvoeren deelvraag 1 Vragenlijst deelvraag 2 opstellen en afnemen, literatuuronderzoek	Beantwoorden deelvraag 1 en 2 en 3	Team, onderzoeker, onderzoeksbegeleider
Maart 2014	Opstellen en afnemen interviews	Beantwoorden deelvraag 3	Onderzoeker, 2 teamleden, onderzoeksbegeleider
April 2014	Analyseren gegevens, conclusie trekken aanbevelingen doen.	Beantwoorden Onderzoeksvraag	Onderzoeker
mei 2014	Presenteren analyses onderzoek	Afronden PGO	Onderzoeker , team en directeur, belangstellenden
Mei 2014	afronden schriftelijk verslag PGO	idem	onderzoeker

De uitvoering van dit werkplan; het verzamelen en analyseren van data, beschrijf ik in het volgende hoofdstuk.

Hoofdstuk 4 dataverwerking

Waar ligt in dit team de balans tussen directieve en non-directieve oplossingsgerichte teamcoaching bij het uniform implementeren en uitvoeren van HGW?

Bovenstaande onderzoeksvraag staat centraal bij het verzamelen van data. Dit hoofdstuk geeft de verzamelde data en analyses, per deelvraag gestructureerd weer. Ruwe data die de bron zijn voor geabstraheerde weergave in de hoofdstukken 4.1, 4.2 en 4.3, zijn terug te vinden in de bijlagen 2,3 en 4.

Hoofdstuk 4.1 data ten behoeve van deelvraag 1

1) *“In welke situaties wordt directieve of non-directieve teamcoaching toegepast?”*

Hoofdstuk 4.1.1 In theorie: literatuuronderzoek

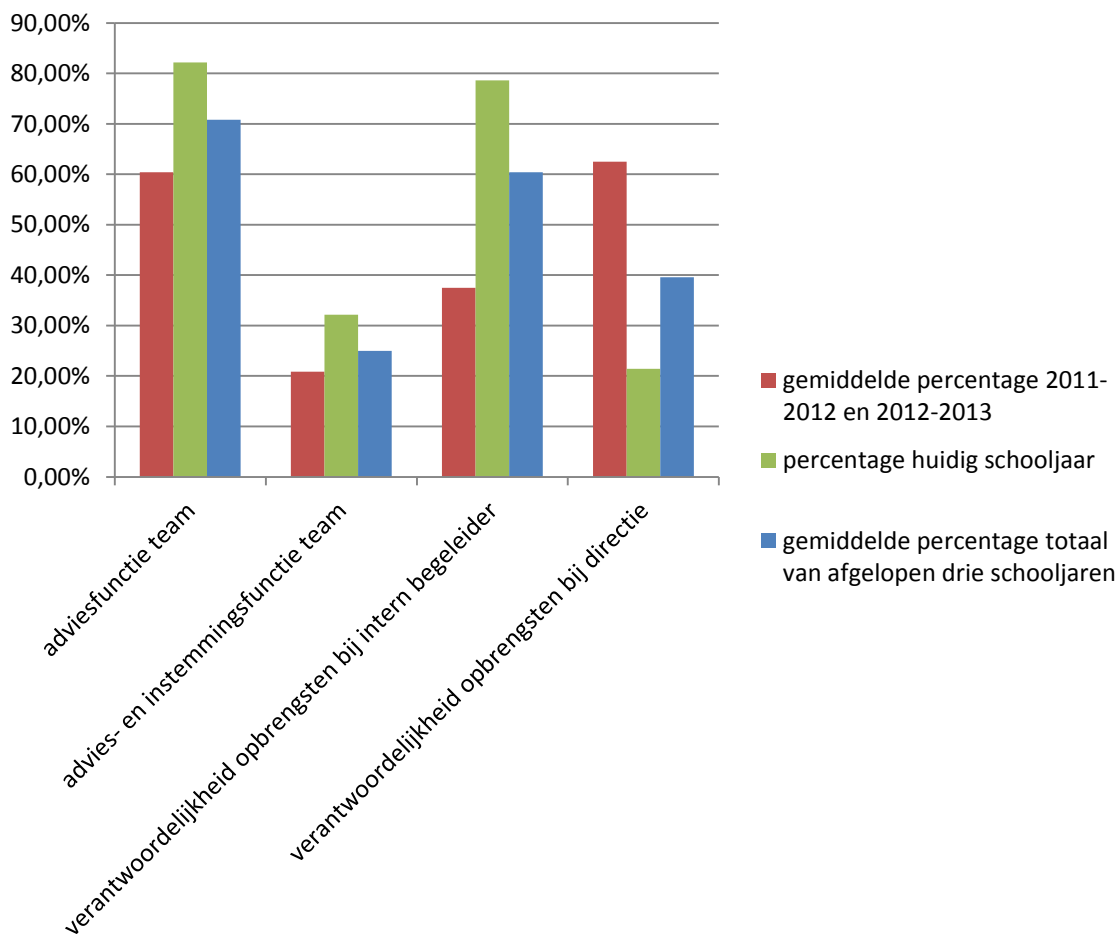
De werktheorie in figuur 9, p. 18, wordt betrokken bij het onderzoek, als gegeven dat relevant is voor de beantwoording van deze deelvraag.

Hoofdstuk 4.1.2 In de praktijk: documentonderzoek

Ten behoeve van het beantwoorden van deelvraag 1 inventariseerde ik welke wijzen van besluitvorming in de afgelopen drie schooljaren zijn toegepast middels documentonderzoek. In totaal worden in notulen van teamvergaderingen in de schooljaren 2011-2012, 2012-2013, 2013-2014 en het school-ontwikkelplan 2013-2014, 48 veranderprocessen genoemd, die door de Onderwijsinspectie als kwaliteitsindicatoren²⁴ gesteld worden. Alle data uit het documentonderzoek zijn verzameld in grafiek 1.

²⁴ Het inspectiekader is een lijst van kwaliteitsindicatoren waaraan een school moet voldoen om in een basisarrangement van toezicht van de Inspectie voor het onderwijs te mogen functioneren. Iedere school wordt hierop eens per vier jaar onderzocht.

grafiek 1: verzameling van alle data uit documentonderzoek ten behoeve van deelvraag 1.



Opvallend is dat in het huidige schooljaar de intern begeleider in 78,6% van de gevallen gemandateerde verantwoordelijkheden voor opbrengsten van veranderprocessen draagt. De verantwoordelijkheden lopen in drie schooljaren op van 25%, naar 50%, tot 78,6%. Het team had bij veranderprocessen in de afgelopen 3 schooljaren in respectievelijk 62,5%, 58,3% en 82,14% een adviesfunctie. In respectievelijk 25%, 16,7% en 32,14% van de veranderprocessen heeft het team naast de adviesfunctie een instemmingsfunctie.

Hoofdstuk 4.1.3 De praktijk volgens de directeur

Uit de vragenlijst voor de directeur wordt geconcludeerd of mijn voorlopige werktheorie en de visie van de directeur matchen. Het gaat hier om de criteria die gelden voor de keuze tussen directieve en non-directieve oplossingsgerichte teamcoaching. Data voortkomend uit de vragenlijst, zijn weergegeven in tabel 1.

Tabel 1: samenvatting van situaties waarin directieve of non-directieve oplossingsgerichte teamcoaching wordt toegepast volgens de directeur.

	Herkomst doel	Rol team	Rol intern begeleider
Non-directief	Team zelf	• Advies: doel en proces • Instemming: doel en proces	• Informeren team en directie kwaliteitseisen Overheid • Afstemmen doelen alle betrokkenen • Feedback proces en opbrengst bij mandaat • Initiatief om tot hulpvragen te komen • Begeleiden bij hulpvragen • Non-directief coachen bij gebleken onbekwaamheid (wanneer coachee zelf herkent)
Directief	• Kwaliteitseisen van de overheid	• Geen advies- en/ of instemmingsfunctie voor team (dus directieve oplossingsgerichte teamcoaching), maar: <u>alleen bij gebleken onbekwaamheid, tijdsdruk of geen onderlinge consensus</u>	• Doelen stellen met directeur • Processen invullen met directeur • Leiden van veranderprocessen bij mandaat • Controleren en directief coachen bij mandaat

Bovenstaande data zijn geverifieerd bij het team in een vragenlijst met 17 stellingen en een open vraag. De data van deze membercheck staan weergegeven in tabel 2.

Tabel 2: vragenlijst team

Vraag	Waar		Een beetje waar		Niet waar		directief (d)/ non-directief (n.d.)
1 team inspraak doel	IIII	100%					n.d.
2 ib geeft doel	III	75%	I	25%			d.
3 team inspraak proces	IIII	100%					n.d.
4 tijdsdruk sturing ib	IIII	100%					d.
5 ib volgt bij voldoende tijd			I	33%	II	67%	n.d.
6 ib volgt bij bekwaamheid			II	50%	II	50%	n.d.
7 ib stuurt bij onbekwaamheid	IIII	100%					d.
8 ib volgt bij pos. grondhouding			II	50%	II	50%	n.d.
9 ib stuurt bij neg. grondhouding	III	75%	I	25%			d.
10 team inspraak in vorm	III	75%			I	25%	n.d.
11 ib geeft deadline	III	75%	I	25%			d.
12 ib laat team zelf gang gaan	I	25%	II	50%	I	25%	n.d.
13 team vraagt hulp waar nodig	IIII	100%					n.d.
14 ib toont initiatief tot hulp	II	50%	II	50%			d.
15 ib geeft feedback, ook ongevraagd	IIII	100%					d.
16 team weet wat verwacht wordt	IIII	100%					Niet valide
17 ib vraagt meningen en adviezen team.	I	25%	II	50%	I	25%	n.d.
1 open vraag: welke niet genoemde criteria zijn essentieel voor keuze voor directieve coaching?	-						

Het team vindt het belangrijk dat de intern begeleider overwegend op non-directieve wijze doelen afstemt in dit veranderproces. Het team beaamt dat criteria zijn: tijdsdruk, grondhouding en bekwaamheid. Bij de open vraag geeft het team geen aanvullende criteria.

Hoofdstuk 4.2 data ten behoeve van deelvraag 2

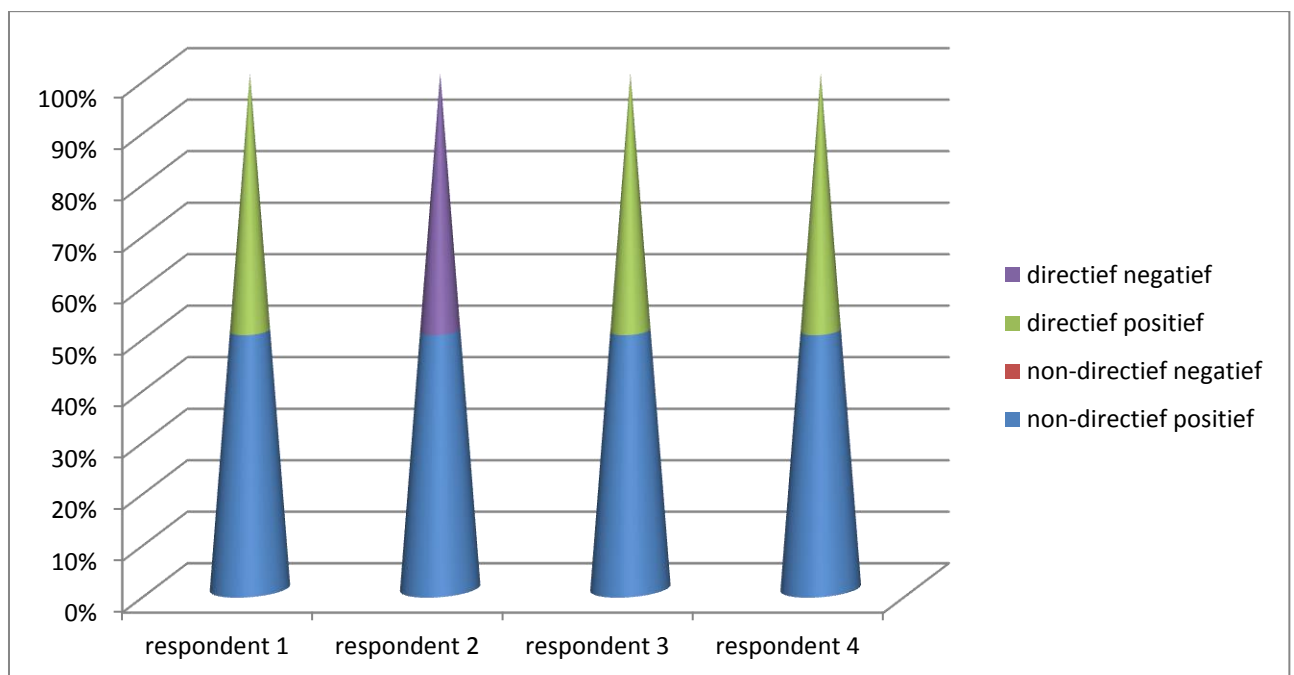
2) *Wat is het verschil in beleving tussen het ervaren van directieve- en non-directieve teamcoaching?*

De uitgezette vragenlijsten zijn gevormd op basis van de geanalyseerde criteria voor directieve of non-directieve oplossingsgerichte teamcoaching.

Hoofdstuk 4.2.1 vragenlijst team

De vragenlijst bevat 2 open vragen (vraag 2 en 3 van de in hoofdstuk 4.1.3 genoemde vragenlijst) over de beleving van directieve- of non-directieve teamcoaching. In een grafiek wordt per respondent de beleving (positief of negatief) van directieve- en non-directieve teamcoaching weergegeven.

Grafiek 2: data uit vragenlijst team over de beleving van beide vormen van oplossingsgerichte teamcoaching



Gesteld kan worden, dat 75% van het team er begrip voor heeft dat zij niet altijd betrokken zijn bij de doelstelling en vormgeving van dit veranderproces, wanneer sprake is van de in het antwoord op deelvraag 1 genoemde criteria. Er is sprake van positieve beleving (100%) van het proces wanneer het team deze functies wel krijgt. Hiervoor worden redenen als: betrokkenheid, motiverend en breder draagvlak genoemd.

Hoofdstuk 4.2.2 vragenlijst directeur

Aan de directeur is in de vragenlijst bij deelvraag 2 gevraagd hoe hij zijn coaching/begeleiding ziet en wat wenselijk is om dit veranderproces doelmatig en in beleving op prettige wijze vorm te geven. Tenslotte is gevraagd hoe hij begeleiding zelf vormgeeft in dit veranderproces. De categorieën worden middels scaling²⁵ ingevuld. De schaal verloopt als volgt: *non directief* ← 5- 4- 3- 2- 1- 0- 1- 2- 3- 4- 5 → *directief*. Van 0 naar 5 richting non directief worden in de tabel benoemd als -. Van 0 naar 5 richting directief worden benoemd als +. Neutraal is 0.

Tabel 3: data en analyse uit vragenlijst directeur over de beleving van beide vormen van oplossingsgerichte teamcoaching

categorie	Huidige wijze van begeleiding ib-er	Wenselijke wijze van begeleiding ib-er	Wijze van begeleiding directeur	Analyse 
Doelen stellen	+3	+2	+2	Bijna gelijk
Kwaliteitsindicatoren vaststellen	+2	+2	+3	Bijna gelijk
Resultaten bespreken	+3	+3	0	Verschil
Handelings-bekwaamheids-ontwikkeling	-1	+2	0	Verschil
Deadlines geven	+2	+2	+2	Gelijk
Feedback geven	+3	+3	+3	Gelijk

De directeur geeft aan dat de beleving van teamcoaching positiever is, wanneer deze bij de ontwikkeling van handelingsbekwaamheid directiever zou verlopen en bij het stellen van doelen minder directief.

²⁵ Een lijn waarop de mate van toepassing van een categorie kan worden ingevuld.

Hoofdstuk 4.2.3 vragenlijst intern begeleider

Uit data blijkt, dat non-directieve coaching positiever ervaren wordt door het team dan directieve coaching. Dit wordt de intern begeleiders voorgelegd in een vragenlijst. Data en analyse worden weergegeven in tabel 4.

Tabel 4: data en analyse uit vragenlijst intern begeleiders over de huidige inzet van directieve en non-directieve oplossingsgerichte teamcoaching

Vraag	Waar	Een beetje waar	Niet waar	Analyse 
1	II			Beide respondenten geven team graag inspraak in doel.
2		II		Beide respondenten vinden dat kwaliteitseisen onderdeel uit kunnen maken van de doelstelling.
3	II			Beide respondenten vinden meningen en adviezen van team belangrijk
4	I	I		Bij de een heeft het team instemmingsfunctie, bij de ander deels.
5		II		Beiden geven aan een deel directief te begeleiden.
6	I	I		De een begeleidt non directief, de ander een beetje non directief.
7		I	I	De een laat directieve coaching een beetje los wanneer geen tijdsdruk heerst, de ander niet.
8	I	I		De een laat directief coachen los bij bekwaamheid, de ander een beetje.
9		I	I	De een laat directief coachen een beetje los bij een positieve grondhouding, de ander niet.
10		II		Beide respondenten een beetje waar.
11	II			Beide respondenten geven aan dat zij actief vragen.
12	I	I		De een geeft deadline aan, de ander een beetje.
13	II			Beide respondenten geven (ook ongevraagd) feedback.
Analyse				Bekwaamheid uit deze vragenlijst als meest bepalende factor. Grondhouding en tijdsdruk ook, in mindere mate.
vraag 1: aanvul. criteria	• Geen belangstelling voor veranderproces is criterium om directief te coachen. • Kwaliteitsindicatoren vanuit overheid criterium voor directief coachen. Doelen en motivatie vanuit team is non- directief coachen.			Er worden geen nieuwe criteria toegevoegd. Motivatie en belangstelling vallen onder grondhouding.
vraag 2: hoe beïnvloedt directieve begeleiding de beleving van het team?	• Mensen hebben sturing nodig. • Hangt af van opdrachtgever: Door overheid is team niet positiever, maar welwillender dan doelen op initiatief van directie. Dit zal motivatie negatief beïnvloeden.			De een geeft aan dat mensen sturing nodig hebben. De ander geeft aan dat er verschil is per coachee.
vraag 3: hoe beïnvloedt non directieve begel. de beleving van team?	• Het kan dat mensen dwalen en niet weten waar men mee bezig is. • Doelen worden breder gedragen, meer motivatie			De een geeft aan dat directieve coaching nodig is, omdat men sturing nodig heeft. De ander geeft aan dat motivatie beter is.

Hoofdstuk 4.3 data ten behoeve van deelvraag 3

3) “Hoe begeleid ik een team bij directieve en non-directieve teamcoaching?”

Naar aanleiding van de vragenlijsten bij deelvraag 2 zijn twee collega's geselecteerd, die uiteenlopende data hebben aangereikt, met name wanneer het gaat om directieve teamcoaching.

Hoofdstuk 4.3.1 interviews met collega's naast literatuuronderzoek

In de tabel zijn de behoeften van teamleden bij beide vormen van oplossingsgerichte teamcoaching weergegeven, die uit de interviews naar voren zijn gekomen. In de derde kolom zijn data uit literatuuronderzoek (zie H2: Situationeel leiderschap en (oplossingsgerichte) teamcoaching), geplaatst.

Tabel 5: data betreffende de rol van de intern begeleider bij directieve en non-directieve oplossingsgerichte teamcoaching uit interviews en literatuuronderzoek.

	Rol ib-er t.b.v. teamcoaching bij dit veranderproces volgens teamleden	Rol ib-er t.b.v. teamcoaching uit literatuur (zie H 2: situationeel leiderschap, (oplossingsgerichte) teamcoaching)
Directieve teamcoaching	• Informeren; waarom • Intermediair zijn tussen doel en uitvoering; ondersteuningsbehoeften in kaart brengen en ondersteunen op individueel niveau • Controleren • Doel voor ogen houden en steeds terugkoppelen • Stappenplan op papier geven; wat, hoe en wanneer • Transparantie over 'achter de schermen' geven	• Formuleren van prioriteiten • Delegeren • Observeren • Strikte opdrachten • Controleren • Hulp bij uitvoering • Discrepancies tussen doel en resultaten kenbaar maken • Differentiatie in uitvoering • Toekomstoriëntatie
Non-directieve teamcoaching	• Denktijd beschikbaar stellen • Doorvragen • Kritisch meekijken (nabij en op afstand) • Leerkrachten bevestiging geven • Leerkrachten feedback en feedforward geven • Mee 'sparren' • Alternatieven aanleveren • Helicopterview houden	• Steunen • Coachen • “Wat?” en: “Waarom?” vragen stellen • Inbreng team voor doel en inhoud proces vragen • Hulp bij uitvoering • Verwoorden van handelen en resultaten • Discrepancies tussen doel en resultaten kenbaar maken

Data uit interviews en literatuuronderzoek hebben de rol van de intern begeleider bijna overeenkomstig getypeerd.

De rol van de ib-er bij directieve teamcoaching wat betreft de communicatie en de inhoud is:

- Formuleren van keuzes en prioriteiten: wat?, waarom?, wie?
- Strikte opdrachten: stappenplannen (op papier) met: wat?, hoe? en wanneer?
- Doel voor ogen houden: toekomstoriëntatie, discrepanties tussen doel en resultaten kenbaar maken
- Intermediair zijn tussen doel en uitvoering: in kaart brengen ondersteuningsbehoeften
- Hulp bij uitvoering geven

De rol van de ib-er bij non-directieve teamcoaching voor wat betreft de communicatie en de inhoud is:

- Doorvragen: wat? en waarom? vragen stellen
- Bevestiging geven / steunen
- Kritisch zijn (nabij en op afstand) → Discrepanties tussen doel en resultaat kenbaar maken, feedback geven
- Hulp bij uitvoering geven → differentiatie in uitvoering bieden → alternatieven aanleveren, meedenken
- Verwoorden van handelen en resultaten
- De 'helikopterview' behouden en communiceren naar het team

Er zijn enkele verschillen tussen beide bronnen. Literatuuronderzoek wijst uit dat bij non-directieve teamcoaching, het bij de rol van de teamcoach hoort, te vragen naar inbreng bij doelbepaling. Wat opvalt, is dat één collega in het interview dit juist als behoefte aangaf bij directieve teamcoaching. Ook gaf één collega aan dat zij bij non-directieve oplossingsgerichte teamcoaching, alvorens uitspraken te doen, graag eerst bedenktijd wil. Dit komt niet uit het literatuuronderzoek naar voren. Voor de werkcontext is dit wel een zinvolle aanvulling.

De membercheck was een agendapunt op een teambijeenkomst. Mijn collega's kunnen zich vinden in de data die geanalyseerd zijn. Een waardevolle conclusie van de dialoog is dat individuele oplossingsgerichte coaching gebaseerd op de ondersteuningsbehoeften van de leerkrachten, altijd plaats moet vinden tijdens ieder veranderproces, naast oplossingsgerichte teamcoaching. Deze data neem ik mee in de conclusie en aanbevelingen.

Conclusies en aanbevelingen zijn een integratie van data en theorie, welke ik presenteer in in H 5.

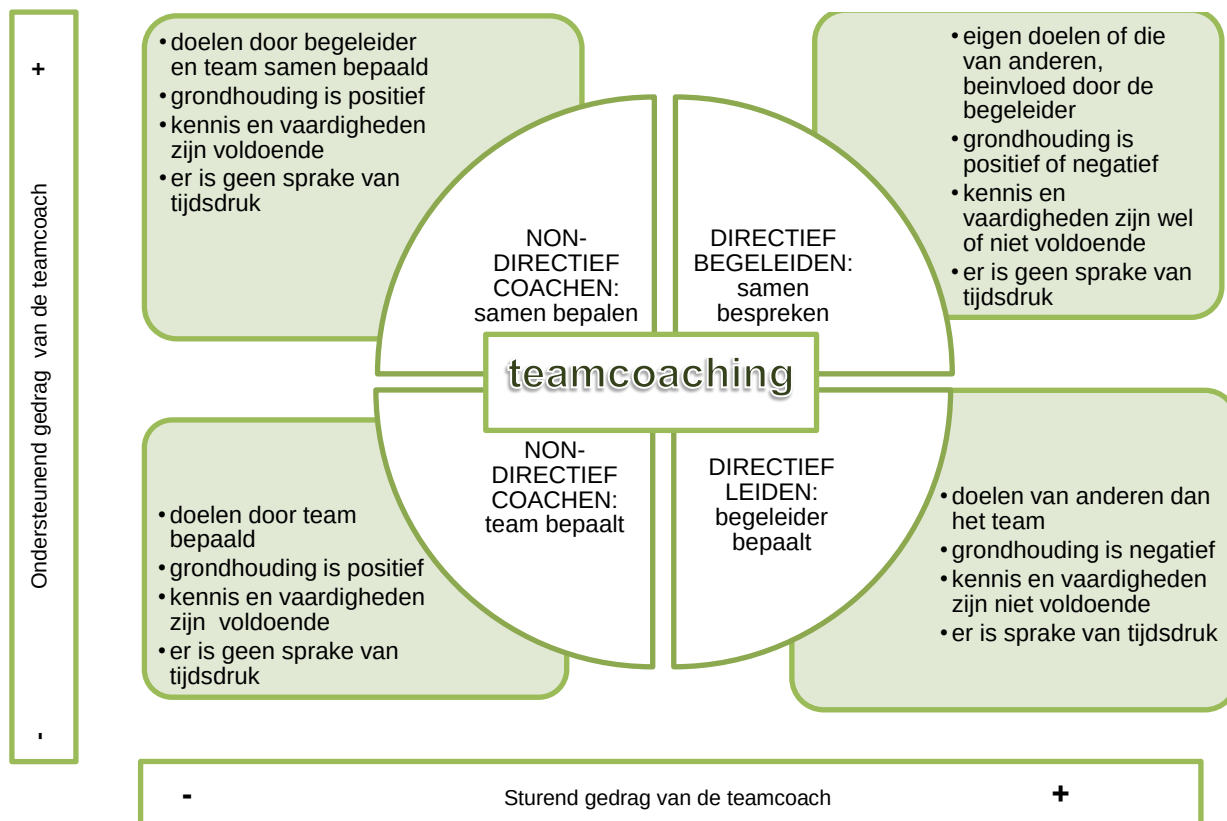
Hoofdstuk 5 conclusies en aanbevelingen

In dit hoofdstuk presenteer ik antwoorden per deelvraag. Vervolgens trek ik conclusies. Daarnaast geef ik aanbevelingen en beschrijf ik de betekenis van dit onderzoek.

Hoofdstuk 5.1 antwoord op deelvraag 1

Uit documentonderzoek blijkt dat het team in ruim 80% van de veranderprocessen een inspraakfunctie heeft. In ruim 30% heeft het team bovenop inspraak- ook instemmingsrecht. Uit de vragenlijst voor de directeur blijkt dat directieve, oplossingsgerichte teamcoaching wordt toegepast wanneer het team onbekwaam is (en dit zelf erkent), er tijdsdruk heerst en sprake is van een negatieve grondhouding, of een combinatie van deze criteria. Ik heb de in hoofdstuk 2 opgestelde werktheorie herzien op basis van deze inzichten en weergegeven in figuur 10.

Figuur 10: Werktheorie na onderzoek naar deelvraag 1 Bron: (Middeljans, 2014)

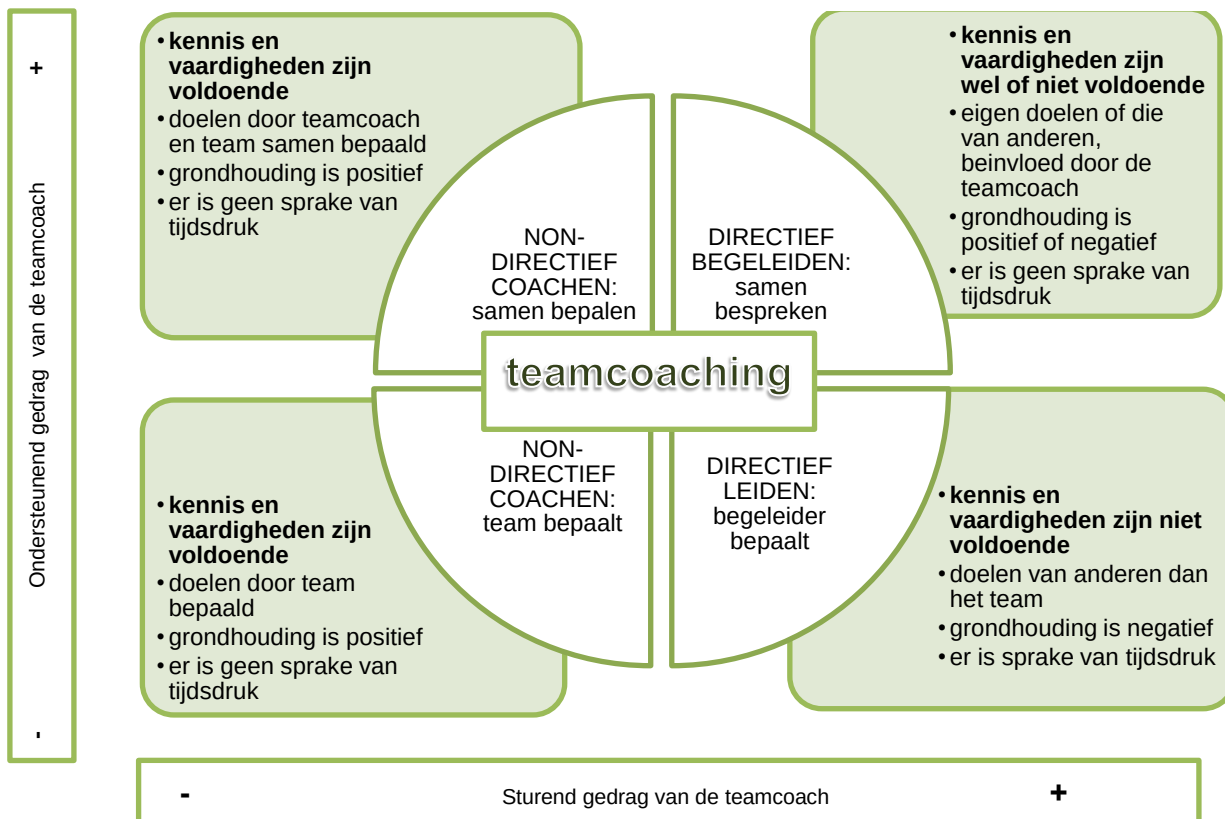


Opvallend is, dat uit de membercheck op de data blijkt, dat bekwaamheid van het team als kerncriterium genoemd kan worden. Een negatieve grondhouding, herkomst van de doelstelling en tijdsdruk zijn criteria die minder zwaar gelden als criteria om non-directieve teamcoaching toe te passen.

Hoofdstuk 5.2 antwoord op deelvraag 2

Uit vragenlijsten blijkt dat het team accepteert dat het niet altijd een advies- of advies- en instemmingsfunctie kan hebben, maar voelt zich meer betrokken wanneer dit wel zo is. Het team beleeft (op één na) de directieve oplossingsgerichte teamcoaching positief wanneer de criteria van toepassing zijn. De directeur geeft aan dat aanpassingen in handelen van de teamcoach mogelijk zijn, ten gunste van de beleving en doelmatigheid. Het gaat om meer directieve teamcoaching bij het ontwikkelen van handelingsbekwaamheid. De directeur bevestigt hiermee de membercheck van deelvraag 1. De i.b.-ers geven aan dat de criteria in hun ogen correct zijn ten gunste van doelmatigheid en beleving van het team. In figuur 11 geef ik de herziene werktheorie na onderzoek naar deelvraag 2. Het criterium; kennis en vaardigheden, is dikgedrukt omdat dit een kerncriterium is.

Figuur 11: Werktheorie na onderzoek naar deelvraag 2 Bron: (Middeljans, 2014)



Hoofdstuk 5.3 antwoord op deelvraag 3

Op basis van data en het theoretisch kader kan de rol van de i.b.-er omschreven worden. De i.b.-er kan bij directieve oplossingsgerichte teamcoaching volgens interviews getypeerd worden als de persoon die strikte opdrachten geeft, nadat het doel en de prioriteiten zijn besproken en verhelderd. Tijdens het proces behoudt de i.b.-er zicht op het doel en maakt discrepanties tussen het doel en de resultaten kenbaar bij betrokkenen. Ondanks dat het

doel en de inhoud van een veranderproces gegeven zijn door anderen dan het team zelf, worden wel de ondersteuningsbehoeften voor en tijdens het proces in kaart gebracht en biedt de i.b.-er hulp bij de uitvoering.

De i.b.-er kan bij non-directieve oplossingsgerichte teamcoaching, op basis van de datagegevens getypeerd worden als de persoon die het team oproept en aanmoedigt zich actief op te stellen bij doel- en inhoudsbepaling, waarbij uitgegaan wordt van behoeften van het team. Hierbij is het van belang een introductie van het onderwerp te geven, waarna het team bedenktijd krijgt om weloverwogen mee te beslissen betreffende het veranderproces. Tijdens het proces is de i.b.-er de kritische coach die doorvraagt, feedback geeft, discrepanties tussen doel en resultaat kenbaar maakt en handelen en resultaten verwoordt. Ten slotte is de i.b.-er de coach die hulp geeft en differentieert bij de uitvoering, alternatieven aanlevert en bevestiging geeft. Boven alles heeft de i.b.-er een helikopterview over het gehele proces.

In het volgende hoofdstuk beantwoord ik de hoofdvraag in een conclusie: de werktheorie voor praktijkontwikkeling en mijn rolnemings hierbinnen.

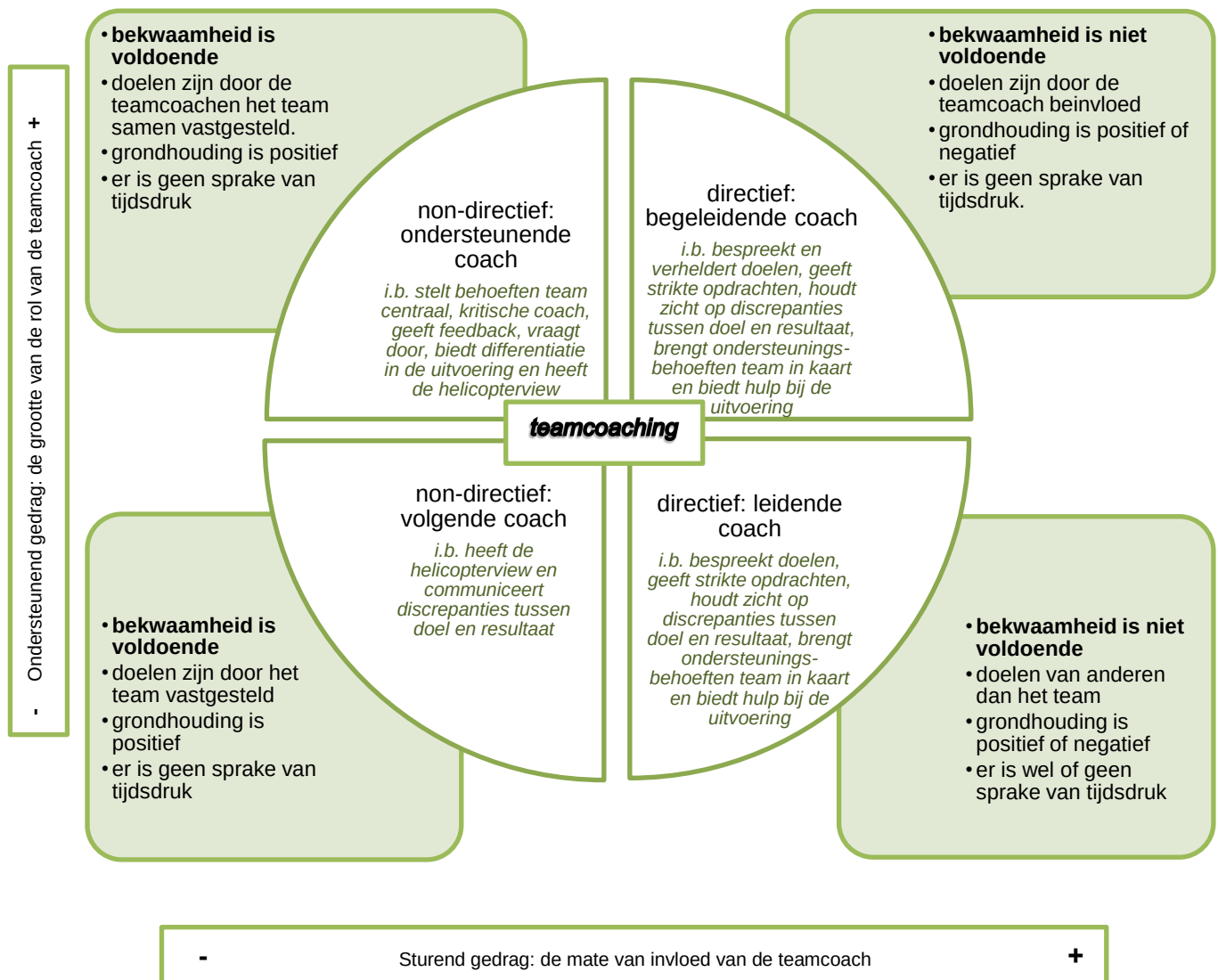
Hoofdstuk 5.4 de conclusie van dit PGO

“Waar ligt in dit team de balans tussen directieve en non-directieve oplossingsgerichte teamcoaching bij het uniform implementeren en uitvoeren van HGW?”

De conclusie die ik getrokken heb wordt gevisualiseerd in het kwadrantenmodel in figuur 12. Per kwadrant wordt aangegeven in welke mate sprake is van een bepaald criterium. Op basis hiervan kan de teamcoach selecteren welke vorm van teamcoaching past bij een (deel van een) veranderproces. Het bijpassende kwartdeel uit de cirkel van teamcoaching geeft aan hoe bij een bepaalde rolgrootte en mate van invloed op het proces, de directieve of non-directieve oplossingsgerichte teamcoach getypeerd kan worden.

In het kwadrantenmodel is te zien dat de directieve benadering door de teamcoach toeneemt, naarmate de bekwaamheid afneemt, de grondhouding ten opzichte van het doel negatiever wordt en tijdsdruk toeneemt. Ook speelt doelbepaling door anderen dan het team een rol. Wanneer het tegenovergestelde het geval is, neemt de non-directieve benadering van de teamcoach toe. Het criterium bekwaamheid is vetgedrukt. Hiermee geef ik aan dat dit een kerncriterium is.

Figuur 12: teamcoachings kwadrant: de afweging van directieve en non directieve, oplossingsgerichte teamcoaching in mijn werkcontext. Bron: (Middeljans, 2014)



In het volgende hoofdstuk geef ik aanbevelingen ten aanzien van het gebruik van de werktheorie in de werkcontext.

Hoofdstuk 5.5 aanbevelingen voor de praktijk

In hoofdstuk 5.4 geef ik de geconcludeerde werktheorie van dit PGO. Voor mijn dagelijkse praktijk kan deze werktheorie toegepast worden op het huidige veranderproces in mijn werkcontext. Ik heb aanbevelingen die ik graag als voorwaarde voor het uitvoeren van de werktheorie wil geven.

- De teamcoach past directieve oplossingsgerichte teamcoaching slechts toe wanneer het kerncriterium onbekwaamheid geldt, of een combinatie van de criteria: doelbepaling niet door het team, tijdsdruk en een negatieve grondhouding. Dit wil ik aanbevelen in verband met de gebleken verminderde positieve beleving van het team bij directieve teamcoaching.
- De teamcoach past de uitgangspunten van oplossingsgericht werken toe, onafhankelijk van de directieve of non-directieve benadering van het team bij een veranderproces. Oplossingsgerichte teamcoaching gaat uit van toekomstoriëntatie en van ondersteuningsbehoeften van het team als geheel. Dit is essentieel, omdat draagvlak gecreëerd wordt binnen het team, aldus data uit het onderzoek.
- Naast oplossingsgerichte teamcoaching bij een veranderproces wordt te allen tijde ook individuele oplossingsgerichte coaching uitgevoerd op basis van de persoonlijke ondersteuningsbehoeften van de leerkrachten. Dit werd door het gehele team in een membercheck genoemd.

De conclusie en hieruit voortvloeiende aanbevelingen hebben een beperkte validiteit, welke ik benoem in hoofdstuk 5.6

Hoofdstuk 5.6 de betekenis van dit onderzoek

Het doel van dit onderzoek is het vinden van een balans in directieve en non-directieve oplossingsgerichte teamcoaching in dit team, om bij te dragen aan de implementatie van HGW. De Onderwijsinspectie heeft de zorgstructuur, waarvan HGW een onderdeel is, inmiddels voldoende bevonden. Het veranderproces is echter nog niet afgerond.

Het werken volgens deze door onderzoek verkregen werktheorie, maakt dat voor iedere betrokkene de wijze van coaching onderbouwd is met medewerking van henzelf. Draagvlak voor coaching is hierdoor vergroot in het team.

Wanneer de context verandert, kan de werktheorie voortkomend uit het onderzoek toegepast worden, mits hier kritisch mee omgegaan wordt. De data die als bron gelden, zijn zuiver en valide voor het huidige veranderproces en team (de Lange et al, 2011). De oorzaak hiervan is dat de vraagstelling specifiek gebaseerd is op deze context.

De conclusies en aanbevelingen van dit onderzoek kunnen door andere teamcoaches dan mijzelf gebruikt worden, mits diezelfde kritische houding ten aanzien van de geldigheid van het PGO in acht wordt genomen. Hierin moet worden meegenomen dat iedere teamcoach een andere normatieve professie bezit. Het eigen authentiek functioneren mag niet in het gedrang komen vanwege het toepassen van mijn werktheorie.

Tenslotte kunnen de conclusies en aanbevelingen de aanleiding zijn voor vervolgonderzoek. In de praktijk van dit veranderproces is het zo, dat de kwaliteitseisen van de overheid doelbepalend zijn. Dit heeft gevolgen voor het leidend gedrag. Een vervolgonderzoek zou kunnen bestaan uit de vraag hoe de rolneming tussen het leiden en begeleiden van het MT de grondhouding van het team positief kan beïnvloeden.

Tevens wees een ervaringsdeskundige mij erop, dat directief coachen wellicht 'te directief' gesteld is. Zij stelt dat gestuurde coaching ook kan zijn: het coachen aan de hand van een referentiekader. Dit betekent dat er inhoudelijke criteria zijn waaruit het team kan kiezen om tot professionele ontwikkeling te komen. Hierbij wordt de sturing minder directief, omdat er een keuzemogelijkheid blijft. Deze vorm van teamcoaching kan het onderwerp zijn van vervolgonderzoek, omdat ik hierin een kans zie de beleving bij directieve oplossingsgerichte teamcoaching positiever te maken.

Ik beschrijf de procesevaluatie van het PGO en reflectie op de persoonlijke ontwikkeling in hoofdstuk 6.

Hoofdstuk 6 reflectie op het PGO

In dit hoofdstuk geef ik een procesevaluatie en reflecteer ik op het persoonlijk ontwikkelproces gedurende de uitvoering van dit PGO. In hoofdstuk 6.1 reflecteer ik met name op beschrijvend en technisch niveau. In hoofdstuk 6.2 verdiep ik de reflectie naar biografisch- meta- en kritisch niveau. Dit neemt niet weg dat de verschillende niveaus in beide deelhoofdstukken verwerkt zijn.

Hoofdstuk 6.1 procesevaluatie van het PGO

In dit hoofdstuk bespreek ik nieuwe inzichten door kritisch toepassen van kennis, ten opzichte van de vooropgezette onderzoeksmethodologie naarmate het onderzoek vorderde.

In voorbereiding op dit PGO heb ik een theoretisch kader en een voorlopige werktheorie gevormd. Deze zijn gevormd op basis van kernbegrippen. Wat lastig bleek, is dat de respondenten synoniemen gebruiken voor de begrippen uit de concepten. Ik ben erachter gekomen dat data zuiver blijft, door te verifiëren of de respondenten aan door hen gebruikte begrippen dezelfde definiëring koppelen. Ik heb data niet vanuit mijn persoonlijk kader geïnterpreteerd, waardoor consistent en betrouwbaar gehandeld is.

Dit PGO betreft een kritisch actieonderzoek (de Bruine et al, 2011). Data en conclusies zijn afhankelijk van meningen en gevoelens van alle respondenten. Er is subjectiviteit betrokken bij de methoden voor dataverzameling, die de betrouwbaarheid kan beïnvloeden. Ik ben mij hier meer bewust van geworden. Om die reden heb ik na iedere deelvraag een membercheck gedaan. Dit blijkt een goede controle op de volledigheid en juistheid van data. Naast memberchecks heb ik triangulatie toegepast bij dataverzameling, om de betrouwbaarheid van data zoveel mogelijk te waarborgen. Een positief neveneffect van memberchecks is, dat transparantie naar de respondenten hiermee gewaarborgd is. De reacties zijn positief en bevestigend geweest. Het resultaat op de werkvloer was draagvlak voor mijn onderzoek en 100% respons op verzoeken om data te verzamelen en delen. Voor mij een positieve stimulans om in deze veilige context mijn professionaliteit te onderzoeken.

Als methoden voor dataverzameling heb ik in dit onderzoek gebruik gemaakt van vragenlijsten (met meerkeuze-, scaling- en open vragen), en interviews. Deze methoden leken mij vooraf de meest geschikte instrumenten om subjectieve data te verkrijgen in een zo objectief mogelijke setting. De vragenlijsten zijn anoniem behandeld, de interviews zijn slechts met de betrokken respondent besproken. Memberchecks hebben de kans geboden om met elkaar in dialoog te gaan over de geanalyseerde data. Dit blijken, concluderend uit de bevestiging en positieve feedback van respondenten, betrouwbare data. Tevens vond ik

bevestiging in de betrouwbaarheid van mijn onderzoek bij de presentatie hiervan aan het team.

Bij aanvang van toets PGO heb ik de onderzoeksvraag en 4 deelvragen geformuleerd. De vierde deelvraag was:

4. *“Hoe vind ik een goede balans tussen beide vormen van teamcoaching?”*

Steeds heb ik de overtuiging gehad dat het antwoord op mijn hoofdvraag beantwoord zou worden door de data van de vier vragen te synthetiseren tot één conclusie. Gaandeweg het onderzoek ben ik tot de conclusie gekomen dat de vierde deelvraag geen nieuwe data oplevert. Feitelijk blijkt dit slechts een herhaling van de hoofdvraag te zijn. Ik heb de beslissing genomen, na hierover te spreken met critical friends en de onderzoeksbegeleider, de vierde deelvraag te schrappen. Ik ben er trots op dat ik in staat ben geweest om kritisch te zijn op mijn overtuiging en door samenwerkend leren met critical friends heb verkregen, heb kunnen aanpassen aan de nieuw ontstane situatie.

In het volgende hoofdstuk reflecteer ik op mijn ontwikkelingsproces, de gevolgen hiervan voor mijn professionaliteit en de veranderingen in de werkcontext.

Hoofdstuk 6.2 reflectie op de persoonlijke ontwikkeling tijdens het PGO

In dit hoofdstuk reflecteer ik op de basisdimensies. Mijn visie op inclusie, normatieve professionaliteit, authentiek functioneren, hanteren van de cyclus van professioneel werken en onderzoekend handelen komen aan de orde, ingebed in CEN thema's 'Inclusie', 'systeemdenken', 'de Master SEN als professional' en 'denken in mogelijkheden'.

Het onderwerp van dit PGO gaat me aan het hart. Mijn authentiek functioneren komt in het geding wanneer mijn collega's of ikzelf, in een veranderproces geen stem krijgen. De probleemstelling leek hiertoe te 'dwingen'. Het is mijn behoefte om een onderbouwde afweging te maken tussen directieve en non-directieve teamcoaching. Ik heb het gevoel dat ik dat kan, op basis van de conclusie uit dit onderzoek. Ik denk in mogelijkheden, waarbij de gehele context betrokken wordt (systeemdenken) en op basis van persoonlijke ondersteuningsbehoeften begeleid wordt. Alle diversiteit zie ik als meerwaarde op deze school, waardoor synergie en inclusie optreedt, in plaats van exclusie op basis van zwakkere competenties. Ik voel mij zekerder als teamcoach. Mijn collega's en ik weten dat ik vanuit mijn normen en waarden handel, met respect voor die van hen.

Het steeds weer vormen van een oordeel over mijn handelen, gebaseerd op de zienswijzen van derden, geeft nieuwe inzichten. Niet altijd is de boodschap leuk om te horen. Mijn

koppigheid maakt dat ik dan heel snel bovenop de inferentieladder (Senge, 2006) zit en de behoefte voel allerlei verdedigende argumenten te geven. Vanwege het middel PGO, ben ik in staat gebleken om meteen weer van mijn ladder af te dalen, objectief de data te interpreteren en door te vragen bij onduidelijkheden. Dit maakt dat ik erachter ben gekomen dat bewustzijn van deze theorie, mij kan helpen om op persoonlijke opvattingen en overtuigingen, kritisch te reflecteren en mijn handelen aan te passen. Ik wil een voorbeeld noemen: in het interview bij deelvraag 3 noemt een collega dat ik haar meer bevestiging had kunnen geven dan ik gedaan heb. In gedachten ben ik de ladder op geklommen naar oordeelsvorming op basis van mijn persoonlijk kader. Terwijl ik mij begon te verdedigen, ben ik mij bewust geworden van het feit dat dit een interview betreft en zij antwoord geeft op de open vraag die ik stel. Ik ben afgedaald naar beneden en heb om verheldering gevraagd. Vervolgens is het antwoord duidelijk geworden en kan ik mijn handelen in het vervolg aanpassen aan de behoeften van deze collega. Overigens geeft het beantwoorden aan behoeften van collega's mij voldoening. Dat is de reden dat ik mij goed voel als i.b.-er. Nu ik aan mijzelf heb bewezen in staat te zijn als kritisch reflectieve professional te kunnen functioneren in de werkcontext, voel ik mij hierin bevestigd.

Een persoonlijk ontwikkeldoel in het kader van de professionele beroepshouding dat verwant is aan het leerdoel in de vorige alinea, is dat ik mijn handelen vaak baseer op basis van opvattingen, meningen en aannames. Een aanname die ik voorafgaande aan het PGO had, is dat directieve teamcoaching per definitie als negatief ervaren wordt. Ik ben mij van deze aanname bewust geworden toen zowel de critical friends, als de beoordelaar van het onderzoeksvoorstel en de onderzoeksbegeleider mij erop gewezen hebben, dat de formulering van de onderzoeksvraag en de deelvragen subjectief gesteld waren. Ook in de contextverheldering en de probleemstelling was de omschrijving subjectief. Het is fijn om mij in een vroeg stadium bewust te zijn van mijn eigen aannames die doorschemeren. Door dit bewustzijn heb ik geleerd kritisch te zijn op de objectiviteit van teksten. Uiteraard heb ik vervolgens getracht dit onderzoek van subjectiviteit te onthouden.

Het objectief formuleren naar respondenten en hiernaar handelen in dit PGO, levert verrassende data op. Eén collega geeft aan juist veel steun te voelen bij directieve teamcoaching. Dit vind ik opmerkelijk, juist omdat dit binnen mijn persoonlijke kader van kennis en ervaringen, niet past. Ik ben er wel trots op dat ik geen aannames heb opgedrongen aan de respondenten, waardoor zij de vrijheid hebben gevoeld om hun eigen visie op het onderwerp te kunnen geven.

Als onderzoeker heb ik geleerd dat bewust zijn van de onderzoeksstrategie en het onderzoeksparadigma kritisch toepassen van kennis belangrijk is, om samenwerkend te kunnen leren. Mijn natuurlijke leerstijl is die van 'de doener' (123test, 2013). Voorheen zou ik

meteen aan de slag gaan met het verzamelen van data, zonder de onderliggende theorie over onderzoeksmethodologie te onderzoeken en mijn keuzes te beargumenteren. Het werken aan het PGO heeft mij gedwongen binnen de kaders van de criteria van toets PGO stappen te zetten die ik van nature over zou slaan. Het resultaat is dat ik inzicht heb gekregen in het belang van het doorlopen van de cyclus van leerstijlen van Kolb (2013). Ik zie verbetering in mijn handelen als gevolg van een juiste overweging van stappen die ik zet. Bijvoorbeeld: vanwege het bewustzijn van het subjectieve karakter van de data ben ik bewust omgegaan met transparantie naar het team betreffende onderdelen van het onderzoek. Wanneer ik deze argumentatie niet vooraf in hoofdstuk 3 had beschreven, zou ik hiermee minder zorgvuldig omgegaan zijn. Door het doorlopen van de cyclus van de leerstijlentheorie van Kolb, heb ik kwaliteit beoogd, in plaats van kwantiteit.

De rol van mijn critical friends is betekenisvol geweest voor de kwaliteit van mijn onderzoeksverslag, tevens voor mijn persoonlijke ontwikkeling. Critical friends wezen mij op inhoudelijke, organisatorische en schrijftechnische verbetermogelijkheden van het onderzoeksverslag, door mij aan het denken te zetten over mijn eigen handelen. Ik heb er soms wel en soms niet voor gekozen mijn handelen aan te passen, altijd weloverwogen en beargumenteerd (zie bijlage 10). Het geven van feedback aan mijn critical friends levert mij ook nieuwe inzichten op. De vaardigheid; het geven van feedback heb ik goed kunnen oefenen. Dit is in mijn werkcontext ook aan de orde van de dag en dit maakt de vaardigheid voor mij betekenisvol. Wanneer ik las hoe deze feedback verwerkt werd, kreeg ik bevestiging dat de wijze van benadering volgens de kaders die gegeven zijn in de studiegroepbegeleiding, effectief is.

De onderzoeksbegeleider heeft mij inzichten gegeven die maken dat het onderzoeksverslag meer verdiepend is, dan verbredend. Door mij te confronteren met de relevantie van geschreven en ongeschreven hersenspinsels, heb ik onderdelen van het theoretisch kader kunnen schrappen. Zo heb ik ruimte gecreëerd om de relevante concepten uit te diepen ten opzichte van het onderzoeksvoorstel. Ik schrapte bijvoorbeeld de theorie 'Retesting' (Furman & Ahola, 2009), omdat ik tot inzicht kwam dat ik dit concept in het PGO niet aan de orde zou brengen.

Samengevat kan gesteld worden, dat de kaders van criteria voor de toets PGO, samen met anderen en mijn eigen reflectief onderzoekende houding, mij hebben gestimuleerd om te kunnen ontwikkelen tot een Master SEN als professional.

Bijlagen

- 123test. (2013). *zelftests*. Opgehaald van 123test.nl:
<http://www.123test.nl/leiderschap/>
- Andriesen et al. (2010). *de gedragscode praktijkgericht onderzoek voor het HBO*.
- Blanchard et al. (2007). *Ken Blanchard over leiderschap : leid jezelf en anderen naar inspirerende prestaties*. Amsterdam: FT Prentice Hall.
- Bloem, B. (2013). Professionalisering moet iets zijn van de school, van het team.
PrimaOnderwijs.nl, 10-13.
- Bolle, E. (2011). *leiderschap en filosofie*. Brussel: VUBPress.
- Cauffman, L., & van Dijk, D. J. (2011). *Handboek oplossingsgericht werken in het onderwijs*. Den Haag: Boom Lemma uitgevers.
- Covey, S. (2009). *De zeven eigenschappen van effectief leiderschap*. Business Contact: Amsterdam/ Antwerpen.
- Covey, S. R. (1989). *de 7 eigenschappen van effectief leiderschap*. Amsterdam/ Antwerpen: Business Contact.
- de Bruine et al, E. (2011). *Bronnenboek onderzoeksstrategieën*. Leoz.
- de Lange et al, R. (2011). *Praktijkgericht onderzoek voor reflectieve professionals*. Antwerpen- Apeldoorn: Garant.
- de Lange, R., Schuman, H., & Montessori, N. M. (2011). *Praktijkgericht onderzoek voor reflectieve professionals*. Antwerpen- Apeldoorn: Garant.
- Deckers, W. (2012). *Ethisch leiderschap in organisaties, bedrijven, onderwijs, ...* Apeldoorn: Garant.
- Fonderie- Tierie, L., & Rozemond, T. (2000). *Docenten coachen. Coachen als specifieke vorm van professioneel begeleiden*. Soest: Nelissen.
- Furman, B., & Ahola, T. (2009). *Reteaming - Oplossingsgericht werken als veranderstrategie*. Amsterdam: Boom/ Nelissen.
- Haan, E. d., & Burger, Y. (2004). *Coachen met collega's. Praktijkboek individuele consultatie*. Assen: Koninklijke van Gorcum.
- info over leerstijltheorie van David Kolb*. (2013). Opgehaald van Wikipedia:
<http://nl.wikipedia.org/wiki/Leerstijl>
- Inspectie voor het onderwijs. (2012, juli). *info over onderwijsinspectie*. Opgehaald van website van onderwijsinspectie:
http://www.onderwijsinspectie.nl/binaries/content/assets/Actueel_publicaties/2012/brochure-toezichtkader-po-vo-2012.pdf
- Kennisconsult. (2010). *Kennisconsult*. Opgehaald van www.kennisconsult.nl:
<http://www.kennisconsult.nl/begrippen/2404/>
- Kloosterboer, P. (2005). *Voor de verandering. Over leiding geven aan organisatieverandering*. Den Haag: Sdu uitgevers.
- Koenderink, T., & Louwerse, R. (2012). *De 7 uitdagingen*. venlo: Novilo.
- Lingsma, M. (2009). *aan de slag met teamcoaching*. Soest: Nelissen.
- managementsite. (2009, augustus 7). *info over management*. Opgehaald van managementsite:
<http://www.managementsite.nl/4459/leiderschap/ontwikkeling-leiderschap.html>
- Middeljans, C. (2014, januari 16). schema werktheorie PGO: situationeel begeleiding op grond van 3 criteria: eigenaars van de doelen, aard van de grondhouding, en al dan niet aanwezige kennis en vaardigheden. Hank, Noord- Brabant, Nederland.
- Middeljans, C. (2014, april 29). teamcoachingskwadrant: de afweging van directieve en non directieve, oplossingsgerichte teamcoaching in mijn werkcontext. *werktheorie voor de teamcoach*. Hank, Noord- Brabant, Nederland.

- Middeljans, C. (2014, maart 13). *werktheorie na onderzoek deelvraag 1. model werktheorie*. Hank, Noord- Brabant, Nederland.
- mijn woordenboek. (2012). *mijn woordenboek*. Opgehaald van wbsite van mijn woordenboek: <http://www.mijnwoordenboek.nl/synoniemen/autocratie>
- Nieuwenhuis, M. A. (2002). *The Art of Management*. Apeldoorn: The Art of Management. Opgehaald van www.123management.nl: http://123management.nl/0/030_cultuur/a300_cultuur_11_situationeel_leiderschap.html
- Radersma, T., & Weijden, H. v. (2013). *Overleef de onderwijsinspectie! Handreiking en tips voor basisscholen*. Amsterdam: uitgeverij Boom.
- Rutten, O. (2013, september 26). *NUzakelijk*. Opgehaald van [nu.nl](http://www.nuzakelijk.nl): <http://www.nuzakelijk.nl/column/3585377/leiderschap-leren.html>
- Senge, P. (2006). *The fifth discipline: The art and practise of a learning organization*. Random House.
- Slegers, C. (2010). *HBO Kennisbank*. Opgehaald van <http://www.hbo-kennisbank.nl>: http://www.hbo-kennisbank.nl/nl/page/hborecord.view/?uploadId=fontys_didlmods%3Aoai%3Arepository.fontys.nl%3A25568
- Stoker, J., Kolk, N. J., & Donders, M. M. (2003). *Grip op leiderschap : toegankelijke modellen en praktische inzichten*. Deventer: Kluwer.
- Vandamme, R. (2011). *Coachend leiderschap; de ontwikkelingsgerichte benadering*. Deventer: Entos.
- Vugt, M. v., & Ahuja, A. (2011). *De natuurlijke leider*. Utrecht: Bruna uitgevers.
- Wikipedia. (2013, oktober 15). *informatie over systeemtherapie*. Opgehaald van [wikipedia: http://nl.wikipedia.org/wiki/Systeemtherapie](http://nl.wikipedia.org/wiki/Systeemtherapie)
- zakelijk.infonu.nl. (2008, mei 29). *zakelijk info*. Opgehaald van website van zakelijk.infonu.nl: <http://zakelijk.infonu.nl/diversen/13416-leiderschapstijlen-bij-bedrijven.html>

Bijlage 2

van ruwe data naar analyse deelvraag 1

Schoolafspraken n.a.v. wet- en regelgeving (lees: indicatoren Onderwijsinspectie) die veranderprocessen als gevolg hebben gehad, in deze werkcontext, in grote-, dan wel kleine omvang.

Geïnventariseerd is wie de aanvang van een veranderproces geïnitieerd heeft, of het team een adviesfunctie had in het beleid, of het team een instemmingsfunctie had in het beleid, wie bepaalde hoe het proces verliep en wie controle uitvoerde over het hele proces. Bij het beantwoorden van deelvraag 1 geldt validiteit voor het verzamelen van data wat betreft de functie van het team in een veranderproces en de verantwoordelijkheid voor de opbrengst van de intern begeleider, dan wel de directeur in een veranderproces. Daarnaast geldt validiteit voor de veranderprocessen die beleid aangaan wat betreft wet- en regelgeving op het gebied van zorg en begeleiding. Alle overige veranderprocessen zijn in onderstaande tabellen weggelaten. De tabellen geven aantallen en percentages weer per schooljaar. Ten slotte geef ik een tabel die de data van schooljaren 2011-2012, 2012-2013 en 2013-2014 (t/m december 2013) samen vat.

Schooljaar 2011-2012; totaal 8 beleidsveranderingen op gebied van regel- en wetgeving

Team adviesfunctie		Team advies en instemmingsfunctie		verantwoordelijke opbrengst: intern begeleider ²⁶		verantwoordelijke opbrengst: directeur	
ja	nee	ja	nee	ja	nee	ja	nee
5 keer 62,5%	3 keer 37,5%	2 keer 25%	6 keer 75%	2 keer 25%	6 keer 75%	6 keer 75%	2 keer 25%

Schooljaar 2012-2013; totaal 12 beleidsveranderingen op gebied van regel- en wetgeving

Team adviesfunctie		Team advies en instemmingsfunctie		verantwoordelijke opbrengst: intern begeleider		verantwoordelijke opbrengst: directeur	
ja	nee	ja	nee	ja	nee	ja	nee
7 keer 58,3%	5 keer 41,7%	2 keer 16,7%	10 keer 83,3%	6 keer 50%	6 keer 50%	6 keer 50%	6 keer 50%

Schooljaar 2013-2014; totaal 12 beleidsveranderingen in teamvergaderingen t/m december 2013 en 16 beleidsveranderingen (die reeds uitgevoerd zijn) beschreven in het school ontwikkelplan.

Teamvergaderingen (t/m december 2013)							
Team adviesfunctie		Team advies en instemmingsfunctie		verantwoordelijke opbrengst: intern begeleider		verantwoordelijke opbrengst: directeur	
ja	nee	ja	nee	ja	nee	ja	nee
8 keer 66,4%	4 keer 33,6%	3 keer 24,9%	9 keer 75,1%	7 keer 58,3%	5 keer 41,7%	5 keer 41,7%	7 keer 58,3%
Schoolontw.plan (ontwikkelpunten die reeds afgerond zijn)							
Team adviesfunctie		Team advies en instemmingsfunctie		verantwoordelijke opbrengst: intern begeleider		verantwoordelijke opbrengst: directeur	
ja	nee	ja	nee	ja	nee	ja	nee
15 keer	Nee	6 keer	10 keer	15 keer	1 keer	1 keer	15 keer

²⁶De directeur is bij alle veranderprocessen eindverantwoordelijke voor de opbrengsten. Deze data geven weer of de controle op het proces en het behalen van het doel de taak is van de intern begeleider, dan wel de directeur.

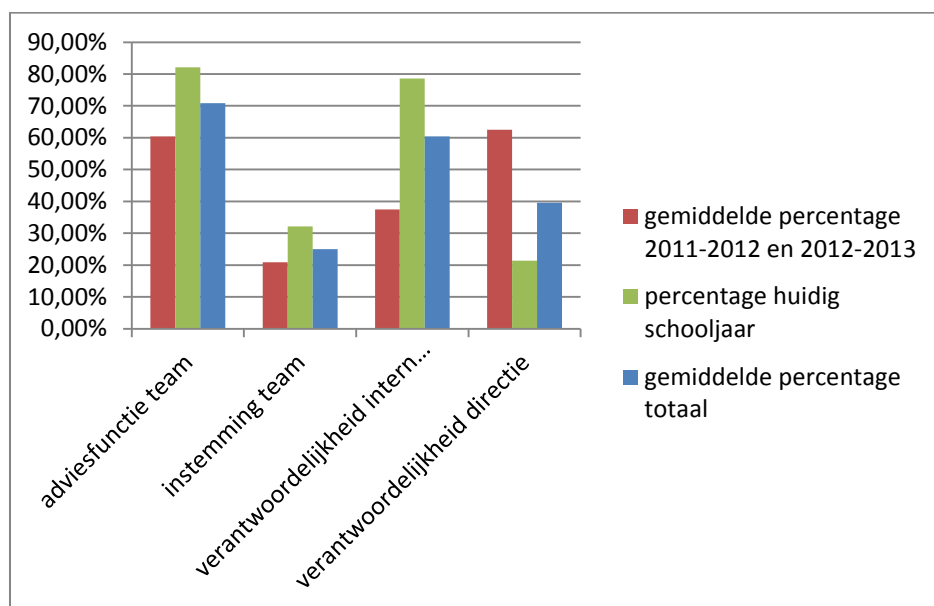
93,75%	6,25%	37,5%	62,5%	93,75%	6,25%	6,25%	93,75%
Data uit teamvergaderingen en schoolontwikkelplan huidig schooljaar samen (totaal 28 beleidsveranderingen op gebied van zorg en begeleiding)							
Team adviesfunctie		Team advies en instemmingsfunctie		verantwoordelijke opbrengst: intern begeleider		verantwoordelijke opbrengst: directeur	
23 keer	82,14%	9 keer	32,14%	22 keer	78,6%	6 keer	21,4%

Samenvattend beeld en analyse

In totaal zijn er in documenten, zoals notulen van teamvergaderingen en het schoolontwikkelplan 2013-2014, 48 veranderprocessen benoemd, die door de Onderwijsinspectie als indicatoren gesteld worden voor de beoordeling van de kwaliteit van onderwijs.

Team adviesfunctie		Team instemmingsfunctie		verantwoordelijke opbrengst: intern begeleider		verantwoordelijke opbrengst: directeur	
34 keer	70,8%	12 keer	25%	29 keer	60,4%	19 keer	39,6%

Voor dit onderzoek is relevant hoe de verantwoordelijkheden van het team en die van directie en intern begeleider zich verhouden in dit schooljaar ten opzichte van voorgaande schooljaren. In een grafiek ziet dit er zo uit:



In het huidige schooljaar zijn relatief veel schoolafspraken gemaakt op gebied van wet- en regelgeving. Het huidige schooljaar is op dit gebied de focus gelegd vanwege het zwakke inspectieoordeel. Het gaat hier om 28 van de 48 schoolafspraken (58,8%) gemaakt in de afgelopen 3 schooljaren.

In het huidige schooljaar draagt de intern begeleider veel verantwoordelijkheden voor implementatie van beleidsveranderingen (in 78,6% van de gevallen). In ditzelfde schooljaar is een intern begeleider (de onderzoeker) aangesteld voor drie dagen in de week. In voorgaande jaren was er per schoolweek respectievelijk voor 1 dagdeel (2011-2012) en 1 dag (2012-2013) in de week een intern begeleider

beschikbaar. De verantwoordelijkheden van de intern begeleider lopen in deze schooljaren op van 25%, naar 50%, tot 78,6% (met een gemiddelde verantwoordelijkheid voor 60,4% van alle processen in de afgelopen 3 schooljaren). De verantwoordelijkheid van de directeur voor de opbrengsten van de beleidsveranderingen op het gebied van zorg en begeleiding lopen terug van 75%, naar 50%, tot 21,4%.

Het team had op het gebied van veranderprocessen met het thema zorg en begeleiding in de afgelopen 3 schooljaren in respectievelijk 62,5%, 58,3% en 82,14% een adviesfunctie. Een instemmingsfunctie had het team in 25%, 16,7% en 32,14% van de gevallen. De uiteindelijke beslissingen worden door directie of ib genomen bij alle andere beleidsveranderingen.

Vragenlijst directeur: analyse data

Er zijn 13 stellingen gegeven en 2 verdiepvragen wat betreft criteria. Hierna is in drie vragen gevraagd naar de door de directeur gewenste eigenschappen van een intern begeleider.

Voor dit praktijkgericht onderzoek zijn de volgende datagegevens uit de vragenlijst valide:

Doelen van veranderingsprocessen op onze school, met dit team worden volgens de directeur bepaald door:

- De visie van de school
- De mening van het team

Doelen van veranderingsprocessen worden volgens de directeur niet bepaald door:

- Kwaliteitseisen van de overheid

Het team heeft bij veranderingsprocessen:

- een adviserende functie
- een instemmende functie:
 - wanneer consensus heerst over het doel
 - wanneer het team voldoende bekwaam is om instemmend te functioneren
 - wanneer tijdsdruk geen rol speelt

De intern begeleider heeft volgens de directeur de volgende taken:

- Houdt de directeur op de hoogte van kwaliteitseisen rondom zorg en begeleiding
- Afstemmen van (delen van) een proces met de directeur
- Afstemmen van (delen van) een proces met het team
- Begeleiden van het team bij de stappen die gezet worden in een veranderproces op initiatief van leerkracht, directeur en/ of intern begeleider
- Feedback geven op de uitvoering van de afgesproken delen van het veranderproces op initiatief van de leerkracht en de intern begeleider
- Coachen van het team wanneer:
 - De leerkracht twijfels heeft over zijn/ haar handelen
 - Gebleken is (bij directie en leerkracht zelf) dat de leerkracht niet bekwaam is

De volgende taken horen niet bij de intern begeleider te liggen:

- Zelfstandig uitstippelen van veranderprocessen
- Leiden van veranderprocessen

Directeur:	Doel	Rol team	Rol intern begeleider
<i>Wel</i>	• Visie school • Mening team	• Advies in alle processen	• Informeren team en directie kwaliteitseisen van Overheid • Afstemmen doelen, processen, opbrengsten met team en directie • Feedback geven op proces en opbrengst • Initiatief nemen om tot hulpvragen te komen • Begeleiden van teamleden bij hulpvragen van directie, interne begeleiding of teamleden zelf • Coachen bij onbekwaamheid of onzekerheid over eigen handelen
<i>Geen</i>	• Kwaliteitseisen van de overheid	• Instemming bij onbekwaamheid, tijdsdruk of verschil van mening	• Processen zelfstandig invullen • Leiden van veranderprocessen

Analyse van de gegevens

Kwaliteitseisen van de overheid spelen volgens de directeur geen rol bij het stellen van doelen. Dit wordt bepaald door de visie van de school en het team.

Het team heeft in alle (delen van) veranderprocessen zorg en begeleiding een adviserende rol. Een instemmingsfunctie hebben zij wanneer consensus is over het doel, wanneer het team voldoende bekwaam is en wanneer tijdsdruk geen rol speelt.

De intern begeleider stemt veranderprocessen af met de directeur en het team. Deze begeleidt het team bij genomen initiatieven of neemt dit zelf. De intern begeleider geeft feedback en vraagt of/ waar hulp nodig is. De intern begeleider coacht het team wanneer deze zelf twijfels heeft over het handelen, of wanneer gebleken is dat de leerkracht niet bekwaam is. In het laatste geval geldt dan wel het criterium dat de coachee zelf onbekwaamheid herkent.

De drie onderzoeken ten aanzien van deelvraag 1 zien er samengevoegd in één tabel als volgt uit:

Theorie→literatuur-onderzoek getoetst aan werkcontext van de onderzoeker	Doel	Rol team	Rol intern begeleider
	Gezamenlijk gedragen doelen: positieve grondhouding, voldoende bekwaamheid	Advies en inspraak	Steunen
	Doelen van team zelf: positieve grondhouding en voldoende bekwaamheid	Advies en inspraak→ team is leidend in doel en proces	Delegeren
	Doelen van anderen dan team/ school zelf (Overheid), waarbij grondhouding, bekwaamheid of beiden negatief zijn	Advies Geen inspraak	Begeleiden
	Doelen van anderen dan team zelf (Overheid), waarbij grondhouding en bekwaamheid negatief zijn.	Geen advies Geen inspraak	Leidend begeleiden
Praktijk → document-onderzoek	Doel	Rol team	Rol intern begeleider
	Veranderprocessen met als doel de kwaliteitseisen op gebied van zorg en begeleiding voldoende te garanderen (totaal 48= 100%)	Advies: 70,8% Instemming: 25%	Verantwoordelijk voor de opbrengsten: 60,4% (eindverantwoordelijke is te allen tijde de directeur)
Visie Directeur→ vragenlijst	Doelen	Rol team	Rol intern begeleider
Wel	- Visie school - Mening team	- Advies in alle processen - Instemming bij bekwaamheid, consensus en voldoende tijd	- Informeren team en directie kwaliteitseisen van Overheid - Afstemmen doelen, processen, opbrengsten met team en directie - Feedback geven op proces en opbrengst - Initiatief nemen om tot hulpvragen te komen - Begeleiden bij hulpvragen - Coachen bij onbekwaamheid
Geen	Kwaliteitseisen van de overheid	Instemming bij onbekwaamheid, tijdsdruk of verschil van mening	- Processen zelfstandig invullen - Leiden van veranderprocessen (geen eindverantwoordelijkheid)

Analyse van alle verzamelde data ten aanzien van deelvraag 1:

Overeenkomsten in de data:

- De theorie en de directeur benoemen de mate van bekwaamheid als criterium om het team (non- directief) te sturen.

- Zowel de directeur als de theorie benoemen dat een negatieve grondhouding (consensus) een criterium is om het team (non- directief) te sturen.

Verschillen tussen de data:

- De directeur benoemt in de vragenlijst dat kwaliteitseisen van de Overheid niet leidend zijn bij het stellen van doelen. De data uit het documentonderzoek wijst uit dat in de afgelopen 3 schooljaren 48 doelen gesteld zijn vanuit het Inspectiekader²⁷.
- De directeur benoemt als criterium voor leiden/ begeleiden (wel of geen instemmingsfunctie voor het team) dat er geen tijdsdruk mag heersen. Dit is in de bestudeerde en onderzochte theorie niet ter sprake gekomen.
- Uit documentonderzoek blijkt dat het team in gemiddeld 25% van alle veranderprocessen een instemmingsfunctie heeft. De directeur stelt dat de mening van het team leidend is bij het stellen van doelen, samen met de visie van de school.

Conclusies naar aanleiding van de verschillen en overeenkomsten uit de data:

Zoals de onderzoeker in de probleemstelling aangeeft, is bij deze casus tijdsdruk een criterium. In de bestudeerde theorie kwam dit niet specifiek ter sprake. In de werktheorie van de onderzoeker kan dit criterium toegevoegd worden. Het is van belang het criterium tijdsdruk te betrekken bij het verzamelen van data.

De directeur stelt vanuit zijn normatieve en authentieke professionaliteit dat het team in de meeste gevallen de advies- en instemmingsfunctie zou bekleden. In de praktijk blijkt dat met name de instemmingsfunctie niet wordt toegepast zoals gewenst door de directeur. De criteria die de directeur noemt zijn onvoldoende bekwaamheid, onvoldoende consensus en tijdsdruk.

In de praktijk van dit veranderproces is het zo dat de kwaliteitseisen van de Overheid leidend zijn. Dit is in strijd met de authenticiteit van de directeur. Een vervolgvraag kan zijn: "Wat is de beleving van de directeur bij de door de Onderwijsinspectie opgelegde doelen van het veranderproces?" En: "Welke gevolgen heeft dit gevoel op het leidend handelen?" Maar ook: welke gevolgen voor de grondhouding van het team heeft het leidend handelen van de directeur?" Omdat dit praktijkgericht onderzoek zich richt op het directief of non- directief begeleiden/ coachen van de intern begeleider zou de data niet relevant zijn. De conclusies op dataniveau zouden betrekking hebben op het leidend handelen van de directeur.

Met behulp van triangulatie wordt een betrouwbare data- conclusie gegeven op deelvraag 1.

De directeur stelt vanuit zijn normatieve professionaliteit dat het team in de meeste gevallen de advies- en instemmingsfunctie zou bekleden. Uit de percentages voortkomend uit documentonderzoek blijkt dat vooral de instemmingsfunctie in mindere mate wordt uitgevoerd. De criteria die de directeur noemt zijn onvoldoende bekwaamheid, onvoldoende consensus en tijdsdruk. Zoals de onderzoeker in de probleemstelling aangeeft, is bij deze casus tijdsdruk een criterium. In de bestudeerde theorie kwam dit niet specifiek ter sprake. Het is van belang het criterium tijdsdruk te betrekken bij het verzamelen van data bij de overige deelvragen. De directeur maakt net als de onderzoeker en het theoretisch kader onderscheid tussen begeleiden en coachen. Vanwege het toegevoegde criterium tijdsdruk en onderscheid in de terminologieën begeleiden en coachen, stelt de onderzoeker in H 5 een herziene werktheorie op.

²⁷ Het inspectiekader is een lijst van kwaliteitscriteria waaraan een school moet voldoen om in een basisarrangement van toezicht van de Inspectie voor het onderwijs te mogen functioneren. Deze criteria worden eens in de vier jaren onderzocht.

Bijlage 3

van ruwe data naar analyse deelvraag 2

Team

De 17 keuzevragen en eerste open vraag gebruik ik als membercheck. Hier controleer ik of de tijdsdruk, grondhouding en bekwaamheid ook bij het team worden ervaren als criteria voor directieve of non- directieve begeleiding.

De resultaten staan samengevat in de tabel hieronder:

Vraag	Waar		Een beetje waar		Niet waar	
1 inspraak in doel	IIII	100%				
2 ib geeft doel	III	75%	I	25%		
3 inspraak inhoud proces	IIII	100%				
4 bij tijdsdruk sturing ib	IIII	100%				
5 ib laat los bij voldoende tijd			I	33%	II	67%
6 ib laat los bij bekwaamheid			II	50%	II	50%
7 ib stuurt bij onbekwaamheid	IIII	100%				
8 ib laat los bij pos. grondhouding			II	50%	II	50%
9 ib stuurt bij neg. grondhouding	III	75%	I	25%		
10 inspraak in vorm (format, werkwijzen)	III	75%			I	25%
11 ibgeeft deadline	III	75%	I	25%		
12 ib laat team zelf gang gaan	I	25%	II	50%	I	25%
13 team vraagt hulp waar nodig	IIII	100%				
14 ib toont initiatief tot hulp	II	50%	II	50%		
15 ib geeft feedback, ook ongevraagd	IIII	100%				
16 team weet wat er van hen verwacht wordt	IIII	100%				
17 ib vraagt altijd meningen en adviezen team.	I	25%	II	50%	I	25%

De collega's van het team geven alle vier het antwoord waar op vraag 1,3,4,7,13,15 en 16. Alle teamleden die de vragenlijst hebben ingevuld vinden het belangrijk om een stem te hebben in het doel en de inhoud van veranderprocessen. Allen verwachten zij dat de intern begeleider hen directief coacht (sturend) wanneer sprake is van tijdsdruk, onbekwaamheid. Zij vragen allen op eigen initiatief hulp wanneer zij die nodig hebben. Het team verwacht allemaal dat de intern begeleider feedback geeft, ook wanneer er niet om gevraagd wordt. Ten slotte weten alle teamleden wat er in dit proces van hen verwacht wordt.

De meeste collega's (75% van de teamleden die de vragenlijst hebben ingevuld,) vulden bij de vragen 2,9,10 en 11 het antwoord 'waar' in. Dit percentage vindt dat de intern begeleider het doel aangeeft in dit proces, tegen 25% die dit een beetje waar vindt. Daarnaast wordt door 75% verwacht dat de intern begeleider directief coacht wanneer er geen consensus gevoeld wordt bij het proces. Ook hier vindt 25 % dit een beetje waar. 75% vindt het belangrijk een stem te hebben in de vorm (van middelen), tegen 25% die dit helemaal niet belangrijk vindt. Dit is een vraag waarover heel verschillend gedacht wordt door het team. Bij het stellen van deadlines vindt 75 % het belangrijk dat de intern begeleider dit doet. 25% vindt dit een beetje waar.

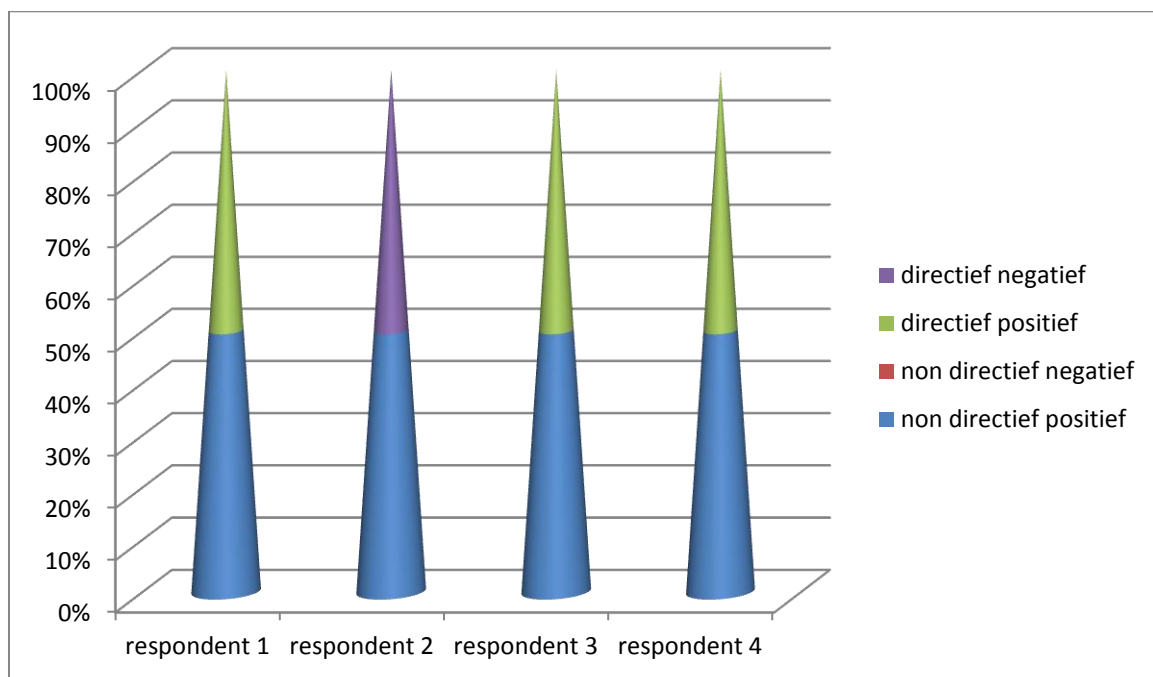
Er wordt ook uiteenlopend gedacht over de vragen 12 en 17. 25 % vindt dat de intern begeleider diegene zijn gang moet laten gaan bij het uitvoeren van dit proces. 50% vindt dit een beetje waar en 25 % vindt dit niet waar. Ook 25% vindt dat de intern begeleider altijd meningen en adviezen moet vragen van het team, 50% vindt dat een beetje waar en 25% vindt dat niet waar.

Vraag 5 is door één van de respondenten niet ingevuld. Dit maakt dat 67% het er niet mee eens is dat de intern begeleider niet coacht wanneer er geen sprake is van tijdsdruk. 33% vindt dit een beetje waar.

Het team vindt het in dit proces belangrijk dat de intern begeleider overwegend op non- directieve wijze doelen aangeeft in dit veranderproces. Het team beaamt dat de criteria hiervoor zijn: tijdsdruk, grondhouding en bekwaamheid. Bij de eerste open vraag geeft het team geen aanvullende criteria voor directief coachen. De open vragen 2 en 3 zijn bedoeld om deelvraag 2 te beantwoorden.

Vraag	Respondent 1	Respondent 2	Respondent 3	Respondent 4
Vraag 2: hoe voelt het voor jou wanneer je geen advies-, of advies- en inspraakfunctie hebt in delen van dit proces?	Niet altijd hoeft team betrokken te worden. Wanneer wel nodig is zou niet fijn voelen, niet betrokken te worden.	Zou veel moeite hebben om beleid uit te voeren. Zou ook proberen toch bespreekbaar te maken. Een Ik kan denken goed te doen maar hoeft niet zo te zijn.	Soms moeten dingen volgens bepaalde regels. Ook al heb ik altijd overal iets op te melden, ik zal op dat moment wel uitvoeren volgens plan.	Sommige zaken moeten door IB-er en directie besloten worden. Soms nodig om leiding te nemen en knopen door te hakken. Zij bezitten expertise die nodig is.
Samenvatting-analyse vraag 2	Wanneer het team niet betrokken kan worden, hoeft dat ook niet.	Non- directieve coaching voelt niet fijn.	Wil er wel graag iets over zeggen maar accepteert de genomen beslissingen.	Soms moet het gewoon (In verband met tijdsdruk, grondhouding en bekwaamheid)
Vraag 3: hoe voelt het voor jou om wel een advies-, of advies- en inspraakfunctie te hebben in delen van dit proces?	Fijn dat er advies- en instemming wordt gevraagd wanneer dit mogelijk is. Gevoel van betrokkenheid.	Het maakt mij onderdeel van!	Voelt prettig, dingen worden breder gedragen. Oppassen voor eindeloze discussies. Rol van IB-er is dan van belang.	Je kunt niet eindeloos blijven overleggen en niet iedereen zal over dezelfde visie beschikken. Werkt wel motiverend om betrokken te worden in beslissingen.
Samenvatting-analyse vraag 3	Geeft gevoel van betrokkenheid	Maakt onderdeel van!	Breder gedragen	Motiverend

Conclusie op basis van data uit de vragenlijst van het team: het team beaamt de criteria die door de onderzoeker genoemd worden als bepalend voor de keuze tussen directieve- of non- directieve teamcoaching. Het team geeft aan dat zij het belangrijk vinden dat de intern begeleider actief volgt (door middel van controle, geven van feedback etc.), ook wanneer er wel sprake is van bekwaamheid, en een positieve grondhouding. Een van de respondenten geeft aan dat de leerkracht ook wel eens kan denken dat zij het goed doet, maar dat hoeft niet zo te zijn. Samenvattend kan gesteld worden dat het team er begrip voor heeft dat er niet altijd een advies-, of advies- en instemmingsfunctie voor het team is weggelegd in delen van dit veranderproces. Het wordt wel positiever ervaren wanneer het team deze functies wel krijgt. Hierbij worden kreten als: betrokkenheid, motiverend en breder draagvlak genoemd.



Directeur

Aan de directeur is in de vragenlijst bij deelvraag 2 gevraagd hoe hij zijn coaching/ begeleiding ziet op dit moment, bij dit team en dit veranderproces. Daarnaast is gevraagd wat volgens hem de wenselijke wijze van coaching zou zijn om dit veranderproces doelmatiger vorm te geven. Ten slotte is gevraagd hoe hij begeleiding zelf vormgeeft in dit veranderproces. Er is gevraagd om een oordeel te geven over bepaalde categorieën middels schaling. De schaal verloopt als volgt:

non directief 5- 4- 3- 2- 1- 0- 1- 2- 3- 4- 5 directief. Van 0 naar 5 richting non- directief worden benoemd als – in onderstaande tabel. Van 0 naar 5 richting directief worden benoemd als +.

categorie	Huidige wijze van begeleiding intern begeleider	Wenselijke wijze van begeleiding intern begeleider	Wijze van begeleiding van de directeur	Analyse →
Doelen stellen	+3	+2	+2	Redelijk gelijk
Kwaliteitsindicatoren	+2	+2	+3	Redelijk gelijk

vaststellen				
Resultaten bespreken	+3	+3	0	Groot verschil rol dir. en ib
Handelings-bekwaamheidontw.	-1	+2	0	Nu redelijk gelijk, ib mag directiever
Deadlines geven	+2	+2	+2	Gelijk
Feedback geven	+3	+3	+3	Gelijk
Analyse 	De directeur ziet: redelijk directieve begeleiding, behalve bij het ontwikkelen van handelings-bekwaamheden.	De directeur zou vooral het ontwikkelen van handelings-bekwaamheden directiever wensen. Doelen stellen van doelen mag iets minder directief.	De directeur begeleidt het team op directieve wijze bij het stellen van doelen, kwaliteits-indicatoren vaststellen, deadlines geven en feedback geven. Resultaten bespreken en handelings-bekwaamheden ontwikkelen is neutraal.	Volledige analyse: Wijze van begeleiding door ib nu op 2 punten na naar wens en visie directeur; mag 3 punten directiever op ontw. handelings-bekwaamheid en 1 punt minder directief op stellen van doelen. De directeur geeft nog een kritische noot dat hij deze afwegingen moeilijk meetbaar acht.

Intern begeleider- vorige intern begeleider op deze school en ik zelf

Bij deze vragenlijst staat voor de onderzoeker centraal, af te stemmen in hoeverre de vorm van begeleiding toegepast wordt, op basis van authentiek functioneren en normatieve professie van de vorige intern begeleider en de onderzoeker zelf. Zoals uit de data blijkt die het team gaf op deelvraag 2, blijkt dat non- directieve coaching positiever ervaren wordt. Delen de intern begeleiders deze mening van het team? Welke criteria acht de intern begeleider acceptabel om directieve begeleiding toe te passen? De data wordt weergegeven in onderstaande tabel.

Vraag	Waar	Een beetje waar	Niet waar	Analyse 
1 team inspraak	II	100		Beide respondenten vinden dat team inspraak

in doel		%					heeft op het doel.
2 kwaliteitseisen bepalen doel			II	100 %			Beide respondenten vinden dat kwaliteitseisen onderdeel uitmaken van de doelstelling, maar zijn niet de enige factor.
3 ib vraagt altijd meningen en adviezen team.	II	100 %					Beide respondenten zeggen de meningen en adviezen van team belangrijk te vinden
4 team stemt in met doel en inhoud proces	I	50 %	I	50 %			Bij de een heeft het team instemmingsfunctie, bij de ander deels.
5 ib begeleidt directief bij proces			II	100 %			Beiden geven aan voor een deel directief te begeleiden.
6 ib begeleidt volgend bij proces	I	50 %	I	50 %			De een begeleidt volgend (non- directief), de ander begeleidt een beetje non- directief.
7 ib laat directief begeleiden los als geen tijdsdruk heerst			I	50 %	I	50 %	De een laat directieve coaching een beetje los wanneer geen tijdsdruk heerst, de ander helemaal niet. Tijdsdruk is hier geen bepalende factor voor deze respondenten.
8 ib laat directief begeleiden los bij bekwaamheid team	I	50 %	I	50 %			De een laat directief coachen los bij bekwaamheid, de ander een beetje. Bekwaamheid is een bepalende factor voor deze respondenten.
9 ib laat directief begeleiden los bij pos. grondhouding team			I	50 %	I	50 %	De een laat directief coachen een beetje los bij een positieve grondhouding, de ander helemaal niet. Grondhouding is geen bepalende factor voor deze respondenten.
10 ib wacht tot collega's met hulpvragen komen			II	100 %			Beide respondenten vinden dit een beetje waar. Er zijn factoren die hiervoor bepalend zijn buiten dit onderzoek om.
11 ib vraagt of team voldoende toegerust is	II	100 %					Beide respondenten geven aan dat zij dit actief vragen.
12 ib geeft deadline aan	I	50 %	I	50 %			De een geeft de deadline aan in dit proces, de ander een beetje.
13 ib geeft feedback, ook ongevraagd	II	100 %					Beide respondenten geven (ook ongevraagd) feedback.
Analyse 	Bij 7 van de 13 vragen geven beide respondenten hetzelfde antwoord. Bij 6 van de 13 vragen geven zij een verschillend antwoord, dat is steeds een verschil met een marge van 1 (waar en een beetje waar, of een beetje waar en niet waar)						Bekwaamheid komt bij deze vragenlijst naar voren als meest bepalende factor. Grondhouding en tijdsdruk ook, maar in mindere mate.
Open vraag 1: aanvullende criteria	Geen belangstelling voor en tijdens het veranderproces is een criterium om directief te coachen → valt onder grondhouding. Kwaliteitsindicatoren vanuit de overheid is criterium voor directief coachen. Doelen vanuit team zelf is non- directief coachen. Motivatie						Aan tijdsdruk, grondhouding en bekwaamheid worden geen nieuwe criteria toegevoegd. Motivatie en belangstelling vallen beiden onder grondhouding.

	maakt ook dat de keuze kan zijn non- directieve coaching.	
Open vraag 2: hoe beïnvloedt volgens ib directieve begeleiding de beleving van het team?	Mensen hebben sturing nodig. Dat hangt ervan af door wie de doelen worden opgelegd. Door overheid is het team niet positiever, maar welwillender dan wanneer doelen door leidinggevers gegeven worden zonder dat hogere hand deze heeft opgelegd. Dit zal de motivatie in veel gevallen negatief beïnvloeden.	De een geeft aan dat mensen sturing nodig hebben. De ander geeft aan dat afhankelijk is van de persoon die doel gesteld heeft.
Open vraag 3: hoe beïnvloedt volgens ib non-directieve begeleiding de beleving van het team?	Het kan zijn dat mensen gaan dwalen en niet weten waar men mee bezig is. Wanneer ib/ directie het team aanspreekt op bekwaamheid en welwillendheid, is de motivatie beter om samen tot doelen en inhouden te komen.	De een geeft aan dat directieve coaching nodig is, omdat men een richting nodig heeft naar het doel toe. De ander geeft aan dat motivatie er beter van kan worden.

De twee respondenten vinden beiden dat het team een advies- en instemmingsfunctie moet hebben bij het stellen van doelen. Tevens vinden zij beiden dat de meningen en adviezen aan het team gevraagd moeten worden. Beiden geven zij aan feedback te geven, ook al wordt hier niet om gevraagd en vragen zij actief of het team voldoende toegerust is om de taak te volbrengen.

Een beetje waar is het antwoord dat gegeven wordt wanneer gesteld wordt dat kwaliteitseisen van de Inspectie het doel bepalen, dat de intern begeleider directief coacht en dat de intern begeleider wacht totdat er hulpvragen komen vanuit het team.

Verschillende antwoorden geven de beide respondenten op de stellingen; 'het team stemt in met het doel en het proces' (50% zegt waar, 50% zegt een beetje waar), 'de intern begeleider coacht volgend bij dit proces' (50% zegt waar, 50% zegt een beetje waar), 'de intern begeleider laat directief begeleiden los wanneer geen tijdsdruk heerst' (50 % zegt een beetje waar, 50% zegt niet waar), 'de intern begeleider laat directief coachen los wanneer er voldoende bekwaamheid is bij het team'(50% zegt waar, 50% zegt een beetje waar), 'de intern begeleider laat directief coachen los wanneer de grondhouding positief is'(50% zegt een beetje waar, 50% zegt niet waar) en 'intern begeleider geeft de deadline aan' (50% zegt waar, 50% zegt een beetje waar).

Tegenstellingen zijn niet gevonden in de beide vragenlijsten.

Aan tijdsdruk, grondhouding en bekwaamheid worden geen nieuwe criteria toegevoegd. Motivatie en belangstelling vallen beiden onder grondhouding. Eén respondent geeft aan dat mensen sturing nodig hebben. De ander geeft aan dat afhankelijk is van de persoon die doel gesteld heeft. Eén respondent geeft aan dat directieve coaching nodig is, omdat men een richting nodig heeft naar het doel toe. De ander geeft aan dat motivatie er beter van kan worden.

Bijlage 4**van ruwe data naar analyse deelvraag 3**

Naar aanleiding van de vragenlijsten bij deelvraag 2 zijn twee collega's geselecteerd die uiteenlopende data hebben aangereikt, met name wanneer het gaat om directieve teamcoaching. Wat betreft non- directieve teamcoaching zijn veel overeenkomsten te vinden bij de vragenlijsten van alle collega's. In de tabel zijn de antwoorden op de vragen te lezen, in steekwoorden. De woordelijk uitgeschreven interviews zijn terug te vinden in bijlage 10.

Vraag	Antwoord collega 1	Aanvullende info n.a.v. doorvragen	Antwoord collega 2	Aanvullende info n.a.v. doorvragen
Wanneer was de laatste keer dat je het gevoel had dat je niets te zeggen had over het doel en de inhoud van het veranderproces?	Start proces	Verschillende expertise 'ingevlogen' die vertelden wat en hoe het moest	Groepsoverzicht-format	
Wat deed dit met jou, met het oog op proces?	Aangetast in autonomie Opstandig Wat gebeurt hier allemaal? overrompeld Onzeker	Nare bijmaak: visie leek niet belangrijk. Onprettig Onzeker Niet gehoord	Geen last van: was duidelijk waarom en kon vragen stellen waar nodig, kreeg feedback	
Wat deed dit met jou, met het oog op het bereiken van het doel?	Geen effect	Eerst wel opstandig.. wie gaat mij vertellen... later: Wat moet dat moet Kritisch Focus op visie blijven leggen	idem	
Wat had anders gekund?	Vragen naar doelstelling en ondersteunings-behoefte		Meer controleren Tijdsdruk (niet beïnvloedbaar)	
Wat kan mijn rol (I.B.) hierin zijn?	Intermediair Doel voor ogen	Informerende welke stappen genomen worden en wie daarbij betrokken zijn Aangeven wat achter de schermen gebeurt.	Meer controleren Vragen of het lukt/ hulp nodig is Stappenplan op papier geven met wat, hoe en wanneer	
Wanneer was de laatste keer dat je het gevoel had dat je iets te zeggen had over het doel en de inhoud van het veranderproces?	Rest proces		Verschillende kanten ruimte om iets in te brengen	Kreeg feedback
Wat deed dit met jou, met het oog op proces?	Betrokken, hard gewerkt		Serieus genomen Gewaardeerd	
Wat deed dit met jou, met het oog op het bereiken van het doel?	Kon zelf mijn weg vinden	Doel bleef onzeker- wat is goed genoeg?	Wilde het graag goed doen	

Wat had anders gekund?	Meer vragen naar ervaringen andere scholen-inspectie		Denktijd geven	
Wat had mijn rol (I.B.) hierin kunnen zijn?	Meer vragen naar ervaringen andere scholen-inspectie. Overview, geheel blijven zien Volgen op afstand Kritisch meekijken Goed doorvragen Groepsbezoek Feedback geven Sparringpartner Alternatieven aanleveren	Blij met stuk vrijheid	Tijdsdruk wegnemen (maar is niet beïnvloedbaar) Terugkoppeling van kwaliteit en kwantiteit	

De behoeften van collega's zijn in de tabel hieronder vertaald in de rol van de I.B.-er. Daarnaast is data uit literatuuronderzoek gegeven.

	Rol I.B.-er t.b.v. teamcoaching bij dit veranderproces	Rol I.B.-er t.b.v. teamcoaching volgens theorie (zie H 2: situationeel leiderschap, (oplossingsgerichte) teamcoaching)
Directieve teamcoaching	• Informeren; waarom • Intermediair zijn tussen doel en uitvoering; ondersteuningsbehoeften in kaart brengen en ondersteunen op individueel niveau • Controleren • Doel voor ogen houden en steeds terugkoppelen • Stappenplan op papier geven; wat, hoe en wanneer • Transparantie over 'achter de schermen' geven	• Formuleren van gekozen prioriteiten • Delegeren • Observeren • Strikte opdrachten • Controleren • Hulp bij uitvoering • Discrepanties tussen doel en resultaten kenbaar maken • Coachen • Toekomst oriëntatie
Non directieve teamcoaching	• (Denk)tijd beschikbaar stellen • Doorvragen • Kritisch zijn (nabij en op afstand) • Leerkrachten bevestiging geven • Leerkrachten feedback geven • Mee sparren • Alternatieven aanleveren • Helicopterview houden	• Steunen • Coachen • "Wat?" en: "Waarom?" vragen stellen • Inbreng team voor doel en inhoud proces vragen • Hulp bij uitvoering • Verwoorden van handelen en resultaten • Differentiatie in uitvoering • Discrepanties tussen doel en resultaten kenbaar maken → toekomst oriëntatie

Analyse van de data:

Teamleden en het theoretisch kader hebben beiden de rol van de intern begeleider overeenkomstig getypeerd.

De rol van de I.B.-er bij directieve teamcoaching bij wat betreft de communicatie en de inhoud is:

- Formuleren van keuzes en prioriteiten: wat?, waarom? Wie doet wat?
- Strikte opdrachten: stappenplannen (op papier) met wat?, hoe? en wanneer?
- Doel voor ogen houden: toekomst oriëntatie, discrepanties tussen doel en resultaten kenbaar maken
- Intermediair zijn tussen doel en uitvoering: in kaart brengen ondersteuningsbehoeften
- Hulp bij uitvoering geven

De rol van de I.B.-er bij non directieve teamcoaching wat betreft de communicatie en de inhoud is:

- Doorvragen: wat? en waarom? vragen stellen
- Bevestiging geven/ steunen
- Kritisch zijn (nabij en op afstand) → Discrepanties tussen doel en resultaat kenbaar maken, feedback geven
- Hulp bij uitvoering geven → Differentiatie in uitvoering bieden → alternatieven aanleveren, meedenken
- Verwoorden van handelen en resultaten
- Helicopterview hebben over het gehele proces

Verschillen tussen data van teamleden en data uit literatuuronderzoek zijn er nauwelijks.

Wel is het zo dat literatuuronderzoek uitwijst dat de rol van de Intern Begeleider is om de inbreng van het team te vragen bij non- directieve teamcoaching. Wat opvalt is dat één collega in het interview dit juist als behoefte aangaf bij directieve teamcoaching. Ook gaf één collega aan dat zij, alvorens uitspraken te doen, graag eerst bedenktijd wil. Dit komt niet uit literatuuronderzoek naar voren. Voor de werkcontext is dit wel een zinvolle aanvulling.

Beste directeur,

Zoals bekend voer ik in het kader van de opleiding Master SEN een praktijkgericht onderzoek uit over mijn professioneel handelen bij het begeleiden van het team in het verbetertraject op gebied van zorg en begeleiding. Deze vragenlijst dient ervoor mij informatie te geven over jouw visie op mijn begeleiding van het implementatieproces HGW op onze school, om zo tot een mooie balans te komen tussen het directief en non directief coachen van veranderprocessen op gebied van zorg en begeleiding. Bij het reageren op de stellingen mag je dit traject voor ogen houden. Er zijn 13 stellingen met 2 verdiepingsvragen opgesteld. Vervolgens stel ik drie open vragen. Ten slotte nog de mogelijkheid voor opmerkingen wanneer hiertoe behoefte is. Het zal ongeveer 10 minuten kosten om in te vullen. Ik zou het erg op prijs stellen wanneer je de lijst terug stuurt voor of op ..., 2014. Alle data wordt anoniem behandeld.

Graag doorhalen wat niet van toepassing is.

1. Ik ben op de hoogte van kwaliteitseisen op gebied van zorg en begeleiding.
Eens/ oneens
2. Van de intern begeleider verwacht ik dat diegene mij op de hoogte brengt van kwaliteitseisen op gebied van zorg en begeleiding. Eens/ oneens
3. Kwaliteitseisen van de overheid zijn leidend bij het stellen van doelen.
Eens/ oneens
4. De visie van de school is leidend bij het stellen van doelen.
Eens/ oneens
5. De mening van het team is leidend bij het stellen van doelen.
Eens/ oneens
6. Van de intern begeleider verwacht ik dat diegene het proces uitstippelt.
Eens/ oneens
7. Van de intern begeleider verwacht ik dat diegene stappen met de directie afstemt.
Eens/ oneens
8. Van de intern begeleider verwacht ik dat diegene stappen met het team afstemt.
Eens/ oneens
9. Van de intern begeleider verwacht ik dat diegene het team begeleidt en coacht bij de stappen die gezet worden. Eens/ oneens
10. Wanneer vind je dat het team begeleid/ gecoacht moet worden (welke criteria)?

11. Van de intern begeleider verwacht ik dat diegene het team leidt/ stuurt bij de stappen die gezet worden. Eens/ oneens
12. Wanneer vind je dat het team geleid/ gestuurd moet worden (welke criteria)? ____

13. Van de intern begeleider verwacht ik dat diegene het team vraagt of hulp nodig is.
Eens/ oneens
14. Van de intern begeleider verwacht ik dat diegene feedback geeft.
Eens/ oneens

15. Van de intern begeleider verwacht ik dat diegene altijd op teamniveau afspraken weet te maken waar iedereen zich goed bij voelt. Eens/ oneens

Hieronder volgen drie open vragen, die specifiek gaan over mijn professioneel handelen bij teambegeleiding in dit proces.

1. Wat vind jij de belangrijkste eigenschappen (minimaal 3 noemen) die de intern begeleider in dit proces nodig heeft om dit team op een doelmatige en prettige manier te kunnen begeleiden? _____

2. Wat vind je dat ik anders zou kunnen of moeten doen bij de teambegeleiding?

3. Wat vind je dat ik goed doe bij het begeleiden van dit team, in dit proces? __

Dank je wel voor het invullen van deze vragenlijst. Hieronder vindt u ruimte om bij behoefte toevoegingen te geven op deze vragenlijst.

Met vriendelijke groet,

Cindy

Beste directeur,

Zoals bekend voer in het kader van de opleiding Master SEN een praktijkgericht onderzoek uit over mijn professioneel handelen bij het begeleiden van het team in het implementatieproces HGW. Deze vragenlijst dient ervoor jouw mening over mijn huidige en gewenste begeleiding bij dit veranderproces te geven, om uiteindelijk tot een balans te komen tussen het directief²⁸ en non-directief²⁹ begeleiden van de implementatie HGW. De indicatoren die ik in deze vragenlijst gebruik, baseer ik op data uit het documentonderzoek en de vragenlijst bij deelvraag één³⁰. Jij kent de school, het team, de beginsituatie en mij. Bovendien ben jij mijn direct leidinggevende. Dit maakt jouw visie op het proces en de begeleiding hiervan betekenisvol. Het zal ongeveer 10 minuten kosten om in te vullen. Ik zou het erg op prijs stellen wanneer je de lijst terugstuurt voor of op..., 2014. De geretourneerde vragenlijst zal anoniem behandeld en verwerkt worden in het onderzoeksverslag.

1. Wil je hieronder aangeven wat jouw ervaring is van mijn begeleiding bij het implementatieproces HGW met dit team, in deze context, op dit moment?

Doelen stellen: non directief 5- 4- 3- 2- 1- 0- 1- 2- 3- 4- 5 directief

Kwaliteitsindicatoren vaststellen: non directief 5- 4- 3- 2- 1- 0- 1- 2- 3- 4- 5 directief

Resultaten bespreken: non directief 5- 4- 3- 2- 1- 0- 1- 2- 3- 4- 5 directief

Handelingsbekwaamheden ontwikkelen:

non directief 5- 4- 3- 2- 1- 0- 1- 2- 3- 4- 5 directief

Deadlines halen: non directief 5- 4- 3- 2- 1- 0- 1- 2- 3- 4- 5 directief

Feedback geven: non directief 5- 4- 3- 2- 1- 0- 1- 2- 3- 4- 5 directief

2. Wil je hieronder aangeven wat de wenselijke begeleiding inhoudt, wat jou betreft, bij een succesvol implementatieproces HGW met dit team, in deze context, op dit moment?

Doelen stellen: non directief 5- 4- 3- 2- 1- 0- 1- 2- 3- 4- 5 directief

Kwaliteitsindicatoren vaststellen: non directief 5- 4- 3- 2- 1- 0- 1- 2- 3- 4- 5 directief

Resultaten bespreken: non directief 5- 4- 3- 2- 1- 0- 1- 2- 3- 4- 5 directief

Handelingsbekwaamheden ontwikkelen:

non directief 5- 4- 3- 2- 1- 0- 1- 2- 3- 4- 5 directief

Deadlines halen: non directief 5- 4- 3- 2- 1- 0- 1- 2- 3- 4- 5 directief

Feedback geven: non directief 5- 4- 3- 2- 1- 0- 1- 2- 3- 4- 5 directief

²⁸ Het doel van de coaching wordt door hogerhand aangegeven. De autonomie van de coachees is minimaal.

²⁹ Het doel van de coaching wordt door de coachees zelf gegeven. De autonomie van de coachees is groot.

³⁰ Deelvraag 1: "In welke situaties wordt directieve- of non-directieve teamcoaching toegepast?"

3. Wil je hieronder aangeven hoe jij het team (bege-)leidt bij het implementatieproces HGW met dit team, in deze context, op dit moment?

Doelen stellen: non directief 5- 4- 3- 2- 1- 0- 1- 2- 3- 4- 5 directief

Kwaliteitsindicatoren vaststellen: non directief 5- 4- 3- 2- 1- 0- 1- 2- 3- 4- 5 directief

Resultaten bespreken: non directief 5- 4- 3- 2- 1- 0- 1- 2- 3- 4- 5 directief

Handelingsbekwaamheden ontwikkelen:

non directief 5- 4- 3- 2- 1- 0- 1- 2- 3- 4- 5 directief

Deadlines halen: non directief 5- 4- 3- 2- 1- 0- 1- 2- 3- 4- 5 directief

Feedback geven: non directief 5- 4- 3- 2- 1- 0- 1- 2- 3- 4- 5 directief

4. Dank je wel voor het invullen van de vragenlijst. Hieronder is de mogelijkheid om aanvullende opmerkingen te geven wanneer je dit wenst.

Dank je wel voor het invullen van de vragenlijst.

Met vriendelijke groet,

Cindy

Beste collega's,

Zoals bij jullie bekend voer ik in het kader van de opleiding Master SEN een praktijkgericht onderzoek uit over mijn professioneel handelen bij het begeleiden van het team in het verbetertraject op gebied van zorg en begeleiding. Deze vragenlijst dient ervoor mij informatie te geven over *de beleving en wensen* die jullie hebben bij mijn begeleiding van het implementatieproces HGW op onze school, om zo tot een mooie balans te komen tussen het directief (sturend) en non- directief (volgend) begeleiden van veranderprocessen op gebied van zorg. Er zijn 17 stellingen en 3 open vragen. Het zal ongeveer 10 minuten kosten om in te vullen. Ik zou het erg op prijs stellen wanneer jullie de lijst terugsturen voor of op, 2014. De geretourneerde vragenlijst zal anoniem behandeld en verwerkt worden in het onderzoeksverslag.

16. Ik vind het belangrijk om een stem te hebben in het doel van het proces.
Waar/ een beetje waar/ niet waar
17. Van de intern begeleider verwacht ik dat diegene het doel aangeeft van het proces.
Waar/ een beetje waar/ niet waar
18. Ik vind het belangrijk om een stem te hebben in de inhoud van het proces.
Waar/ een beetje waar/ niet waar
19. Van de intern begeleider verwacht ik dat diegene bij tijdsdruk stuurt op inhoud en proces.
Waar/ een beetje waar/ niet waar
20. Van de intern begeleider verwacht ik dat diegene mij mijn gang laat gaan wanneer geen sprake is van tijdsdruk.
Waar/ een beetje waar/ niet waar
21. Wanneer ik mij bekwaam voel, verwacht ik dat de intern begeleider mij mijn gang laat gaan.
Waar/ een beetje waar/ niet waar
22. Wanneer ik mij niet bekwaam voel, verwacht ik dat de intern begeleider mij stuurt op inhoud en proces.
Waar/ een beetje waar/ niet waar
23. Wanneer ik consensus voel met het doel en proces, verwacht ik van de intern begeleider dat diegene mij mijn gang laat gaan.
Waar/ een beetje waar/ niet waar
24. Wanneer ik geen consensus voel met het doel en proces, verwacht ik van de intern begeleider dat diegene mij stuurt op inhoud en proces.
Waar/ een beetje waar/ niet waar
25. Ik vind het belangrijk om een stem te hebben in de vorm (formats/ lay-out/ werkwijzen).
Waar/ een beetje waar/ niet waar
26. Van de intern begeleider verwacht ik dat diegene mij vertelt wat de deadline is.
Waar/ een beetje waar/ niet waar
27. Ik vind het fijn wanneer de intern begeleider mij zelf mijn gang laat gaan bij het uitvoeren van dit proces
Waar/ een beetje waar/ niet waar
28. Ik vraag hulp aan de intern begeleider wanneer ik die nodig heb.
Waar/ een beetje waar/ niet waar
29. Van de intern begeleider verwacht ik dat diegene mij vraagt of ik hulp nodig heb.
Waar/ een beetje waar/ niet waar
30. Van de intern begeleider verwacht ik dat diegene feedback geeft, ook wanneer ik er niet om vraag.
Waar/ een beetje waar/ niet waar
31. Ik weet in dit proces goed wat van mij verwacht wordt.
Waar/ een beetje waar/ niet waar
32. Van de intern begeleider verwacht ik dat diegene altijd de meningen en adviezen van het team vraagt.
Waar/ een beetje waar/ niet waar

In voorgenoemde stellingen noem ik tijdsdruk, consensus en bekwaamheid als criteria voor sturend- (directief) of volgend- (non- directief) begeleiden. Dit baseer ik op kennisconstructie vanuit de theorie en de praktijk (vanuit mijzelf, documenten en de directeur). Wellicht zijn er in jouw beleving andere criteria die niet genoemd worden. Daarnaast zou ik graag weten hoe het team de verschillende vormen van begeleiding ervaart.

4. Welke niet eerder genoemde criteria zijn wat jou betreft essentieel om de keuze te maken tussen sturend of volgend begeleiden op een doelmatige en prettige wijze? _____

5. Hoe voelt het voor jou wanneer je geen stem hebt in delen van dit proces?

6. Hoe voelt het voor jou om wel een stem te hebben in delen van dit proces ?

Dank je wel voor het invullen van de vragenlijst. Hieronder is de mogelijkheid om aanvullende opmerkingen te geven wanneer je dit wenst.

Dank je wel voor het invullen van de vragenlijst.

Met vriendelijke groet,

Cindy

Beste intern begeleider,

Zoals bekend voer in het kader van de opleiding Master SEN een praktijkgericht onderzoek uit over mijn professioneel handelen bij het begeleiden van het team in het verbetertraject op gebied van zorg en begeleiding. Deze vragenlijst dient ervoor mij informatie te geven over jouw kennis van het begeleiden van dit veranderproces op school, om zo tot een mooie balans te komen tussen het directief (sturend) en non-directief (volgend) begeleiden op gebied van zorg en begeleiding. Jij kent de school, het team en de beginsituatie. Dit maakt jouw visie op het proces en de begeleiding hiervan betekenisvol. Er zijn 13 stellingen en 3 open vragen. Het zal ongeveer 10 minuten kosten om in te vullen. Ik zou het erg op prijs stellen wanneer je de lijst terugstuurt voor of op,2014. De geretourneerde vragenlijst zal anoniem behandeld en verwerkt worden in het onderzoeksverslag.

33. Ik vind het belangrijk dat het team (mede) de doelen en inhouden van een veranderproces bepaalt. Waar/ een beetje waar/ niet waar
34. Ik vind het belangrijk dat kwaliteitseisen van de onderwijsinspectie leidend zijn bij het stellen van doelen van een veranderproces. Waar/ een beetje waar/ niet waar
35. Ik vind het belangrijk om naar adviezen en meningen van het team te vragen over de inhoud en doelen van een veranderproces. Waar/ een beetje waar/ niet waar
36. Ik vind het belangrijk dat het team instemt met het doel en de inhouden van een proces. Waar/ een beetje waar/ niet waar
37. Ik begeleid het team meestal sturend in een dergelijk proces. Waar/ een beetje waar/ niet waar
38. Ik begeleid het team meestal volgend in een dergelijk proces. Waar/ een beetje waar/ niet waar
39. Ik laat het sturend begeleiden van een proces bij dit team los wanneer geen sprake is van tijdsdruk. Waar/ een beetje waar/ niet waar
40. Wanneer dit team bekwaam is, laat ik het sturen van een proces los. Waar/ een beetje waar/ niet waar
41. Wanneer in dit team consensus heerst met het doel en proces, laat ik het sturen van een proces los. Waar/ een beetje waar/ niet waar
42. Ik dit team wacht ik af tot collega's met vragen bij mij komen over de inhoud of het proces. waar/ een beetje waar/ niet waar
43. In dit team vraag ik de collega's of zij voldoende toegerust kunnen werken aan het doel en de inhouden van een proces. Waar/ een beetje waar/ niet waar
44. In dit team geef ik aan wat de deadline is voor het doel en de inhouden. Waar/ een beetje waar/ niet waar
45. In dit team geef ik feedback, ook wanneer er niet om gevraagd wordt. Waar/ een beetje waar/ niet waar

In voorgenoemde stellingen noem ik tijdsdruk, consensus (grondhouding) en bekwaamheid als criteria voor sturend- (directief) of volgend- (non- directief) begeleiden. Dit baseer ik op kennisconstructie vanuit de theorie en de praktijk (vanuit documenten, de directeur en mijzelf). Wellicht zijn er in jouw beleving andere criteria die niet genoemd worden.

7. Welke niet eerder genoemde criteria zijn wat jou betreft essentieel om de keuze te maken tussen sturend of volgend begeleiden op een doelmatige en prettige wijze? _____

8. Hoe beïnvloedt volgens jou het sturend (directief) begeleiden de grondhouding (consensus) van het team ? _____

9. Hoe beïnvloedt volgens jou het volgend (non- directief) begeleiden de grondhouding (consensus) van het team? _____

Dank je wel voor het invullen van de vragenlijst. Hieronder is de mogelijkheid om aanvullende opmerkingen te geven wanneer je dit wenst.

Dank je wel voor het invullen van de vragenlijst.

Met vriendelijke groet,

Cindy

Deelvraag 3:
Hoe begeleid je een team bij directieve en non- directieve teamcoaching?

Interview met twee collega's afzonderlijk, binnen de eigen werkcontext, op woensdag 23 april 2014, 15.30 uur en 15.45 uur. Bij de eerste collega, (deze gaf aan bij veranderprocessen toch te proberen 'het' bespreekbaar te maken, ongeacht de criteria,) begin ik met vraag 1 en werk ik de vragenlijst af. Bij de tweede collega, (deze gaf aan begrip te hebben voor/ het onnodig te vinden dat het team (niet) in ieder veranderproces een stem heeft), begin ik met vraag 7 t/m 13 en vervolg ik met vraag 1 t/m 6. Ik stel alleen open vragen om niet de suggestie te wekken dat ik vooraf aannames heb jegens het onderwerp, dan wel de persoonlijke visie van de leerkrachten. Ik wil middels 'voicing' een open interview houden om het 'interviewer effect' (de Lange et al, 2011) te voorkomen. Wellicht zullen er tijdens het interview verdiepende vragen gesteld worden. Deze worden in de data-analyse verwerkt. De data wordt anoniem behandeld. Om achteraf de data te kunnen analyseren zal van beide interviews een geluidsopname gemaakt worden, welke voor derden niet openbaar zullen zijn. Wanneer het onderzoeksverslag beoordeeld is zullen de geluidsopnames definitief verwijderd worden. Hetzelfde interview zal ook gehouden worden met één leerkracht buiten de eigen werkcontext, waarvan de beginsituatie niet bekend is voor de onderzoeker.

De vragen:

1. In de vragenlijst gaf je aan dat je directieve teamcoaching wel/ niet fijn vindt. Wanneer was de laatste keer dat je het gevoel had dat je niets te zeggen had over het doel en de inhoud van het veranderproces?
2. Wat deed dit met jou, met het oog op proces?
3. Wat deed dit met jou, met het oog op het bereiken van het doel?
4. Wat had anders gekund?
5. Wat had mijn rol (I.B.) hierin kunnen zijn?
6. Wat heb jij van de I.B.-er nodig bij veranderprocessen waarbij je geen stem hebt in het doel en/ of het proces?
7. Wanneer was de laatste keer dat je het gevoel had dat je iets te zeggen had over het doel en de inhoud van het veranderproces?
8. Wat deed dit met jou, met het oog op proces?
9. Wat deed dit met jou, met het oog op het bereiken van het doel?
10. Wat had anders gekund?
11. Wat had mijn rol (I.B.) hierin kunnen zijn?
12. Wat heb jij van de I.B.-er nodig bij veranderprocessen waarbij je een stem hebt in het doel en/ of het proces?

Bijlage 10 (verwerking van) feedback critical friends en onderzoeksbegeleider

Feedback van critical friend 1 (werkt als onderwijsassistente op een basisschool in een andere stad, studeert HBO pedagogiek) op gebied van taal, leesbaarheid, navolgbaarheid en het begrijpelijk schrijven voor iedere lezer, ook buiten het onderwijs. Zij geeft holistische feedback.

Het heeft even geduurd, maar dan heb je ook wat. Ik heb je document nogmaals heel zorgvuldig doorgelezen en wijzigingen gesuggereerd. Ik heb het aantal woorden iets terug kunnen brengen hierdoor. Zelf heb ik soms ook iets met geel gemarkeerd: als ik een vraag had, of als ik niet zeker wist of je het eens kunt zijn met de aangebrachte verandering. Ik geef bijvoorbeeld aan in H2 of het inderdaad zo is dat je alleen absolute controle kunt hebben over je *eigen* gedrag. Hierbij speelt meer dan je zo zwart-wit stelt. Het valt me op dat jij (i.t.t. echt heel veel mensen die ik ken) perfect je werkwoorden vervoegt! Soms zijn je zinnen een klein beetje krom, maar niet heel vaak. Ik vind wel dat je vaak ellenlange zinnen maakt. Daar waar het kon, heb ik suggesties gedaan ze zoveel mogelijk in te korten. Soms leek dat niet mogelijk.

Wat ik uit je stuk opmaak is, dat je je team wil coachen op een non-directieve manier waar het kan en op een directieve manier waar het moet, met als doel om aan de kwaliteitseisen van de onderwijsinspectie te voldoen op het gebied van de zorgstructuur.

Als dit klopt, dan heb je het stuk goed geschreven, want dan heb ik kunnen begrijpen waar het je om gaat.

Ik begrijp dat je vooral ook je eigen handelen hierin wil onderzoeken.

Mijn reactie: Hieruit maak ik op dat ik ondanks het feit dat ik me er al heel lang bewust van ben dat ik lange zinnen maak, het maar niet zelf voor elkaar krijg om dit korter te doen. Via mijn werkgever krijg ik (mede hierom) een cursus beleids- en academisch schrijven aangeboden die ik komende week mag volgen. De spelling en werkwoordspelling zijn goed, ik weet dat dit een van mijn talenten is. Mijn cf1 komt wel uit het onderwijs, maar werkt op een andere basisschool als onderwijsassistente. Het feit dat zij mijn context niet in die zin kent maakt dat ik gelukkig ben dat zij mijn onderzoeksdoel begrijpt uit het document.

Ik ben me er bewust van dat ik regelmatig polariseer in mijn geschreven onderzoeksverslag. In mijn onderzoeksvraag doe ik dit, maar ook bij het vergelijken van theorieën. Mijn onderzoeksbegeleider en critical friends wijzen mij hierop. Ik doe dit om een beperkt, maar relevant kader te scheppen waarin ik een kwaliteitsverbetering zoek in professioneel coachingsgedrag. Dit praktijkgericht onderzoek leent zich mijns inziens niet voor een breder kader. Daarvoor is de omvang te beperkt.

Feedback critical friend 2: (werkt op een school voor voortgezet onderwijs en studiegenoot) op gebied van inhoud, navolgbaarheid, criteria die gesteld worden aan de toetsen, gebruik maken van de triade om tot reflectief onderzoekende houding te komen.

Ik had nu even tijd dus heb je stuk van feedback voorzien. Ik vind H1 en H2 al heel kernachtig beschreven - kun je weinig weg laten.

Ik heb bij H3 wat opmerkingen gemaakt - ik vind 3.6 heel sterk! (daar kan ik wat van leren!). Ik hoop dat ik je er mee verder help. Woorden schrappen is mijn zwakste kant... daar kan ik je niet mee helpen sorry.

Soms heb ik opmerkingen geplaatst bij bronvermeldingen. Dat is soms niet helemaal eenduidig. Je eigen werktheorie heb je dikgedrukt staan. Waarom? Je geeft op meerdere plaatsen in je verslag aan wat het doel van je onderzoek is. Je hoeft dit niet te herhalen. Bij je stuk over de respondenten past het thema validiteit en betrouwbaarheid. Als collega's informatie geven die naar het doel van het pgo moet leiden – zijn zij dan niet de voornaamste respondenten? Ik heb wat opties gegeven voor de opmaak en stijl: in H3 kun je het aantal paragrafen verminderen door deze te integreren in andere paragrafen. Daarnaast ook wat dik- schuin- opties voor het leggen van de focus op de juiste plaatsen.

Mijn reactie: bronvermeldingen heb ik ook opmerkingen over gekregen van de onderzoeksbegeleider. Daarom heb ik alle vermeldingen nog kritisch nagelopen en aangepast. Mijn onderzoeksbegeleider gaf aan dat het mooi zou zijn om de eigen werktheorie dikgedrukt te zetten. Mijn critical friend vraagt zich af waarom. Datzelfde zei ook critical friend 1. Ik heb het nu weer in normaal lettertype gezet, maar wel het hoofdstuk een andere titel gegeven, die focust om mijn betekenisverlening van de theorie. Ik heb als inleiding op H 3 niet het doel herhaald, maar aangegeven wat de inhoud van dit hoofdstuk zal zijn. mijn onderzoeksbegeleider gaf ook aan dat validiteit en ethiek te summier benoemd werden, ik pas dit aan door de link te leggen bij de respondenten. Cf 2 heeft mij aan het denken gezet over wie mijn voornaamste respondenten zijn en heb dit aangepast in mijn verslag.

Feedback gehele document:

hi Cindy,

Hierbij mijn (weinige) opmerkingen. Ik vind het een helder en sterk PGO!
Reflectie is heel sterk (vond ik ook bij jouw SENThese het geval) - daar kan ik veel van leren

Ik zou wel nog eens goed kijken naar H4 en je bijlagen... Je wilt als lezer niet de hele bijlagen 2,3,4 en 10 lezen. Ik vraag me dan ook af of je 10 niet weg kunt laten? je hebt de belangrijke punten immers in je verslag opgenomen. Je moet de info uiteraard wel hebben en bewaren, maar ik denk niet dat je die toe hoeft te voegen.

Verder zou ik bijlage 2.3. en 4 inkorten / schematischer weergeven. Het lijken nu uitgebreidere versies van H4.....

Ik heb de bijlagen herzien en op andere plaatsen in mijn PGO naar verwezen. Ik snap dat dit nu meer leesbaar is.

H11 feedback zou ik niet opnemen in dit verslag, maar misschien is dit een kwestie van smaak? Ik wil deze juist wel toevoegen, omdat deze deels illustreren hoe ik tot de beschrijving van H6 ben gekomen. Het is ook een aanvulling op het logboek dat ik bijgehouden heb.

Kan een quote een voorwoord vormen? Daarnaast is voorwoord geen verplichting, maar een samenvatting aan het begin van het document wel. Ik heb het handboek toetsing bekeken en het klopt dat een samenvatting een verplicht onderdeel is. Ik vind het wel jammer om al voor het onderzoeksverslag begonnen is, de clou al gegeven wordt... ik probeer in algemeenheden te blijven.

Veel voetnoten; zou je de belangrijkste begrippen in de tekst zelf kunnen toelichten? Ik wil niet te veel uitleggen in de tekst. Ik vind dat dit het vloeiend leesbaar houden van de tekst belemmert. De leek kan begrippen definiëren middels de voetnoten, de (ervarings) deskundige kan de voetnoten overslaan en fijner doorlezen.

Een bekend model... Waarom is deze voor jou belangrijk? Er zijn wel meer bekende modellen.. dit heb ik toegelicht. Ik heb na veel schrijven en herschrijven geprobeerd uiteindelijk de relevantie van de theorieën toe te lichten aan de hand van de werkcontext. Stuk over autocratisch leiderschap: Sterk stuk met vele bronnen; kritisch onderzocht

Feedback cf 3: van binnen de organisatie: de directeur

Je werktheorie in het kwadrantenmodel is mij niet duidelijk. Het is onoverzichtelijk en de assen moeten duidelijker toegelicht worden. Ik heb een simplistischer werkmodel geïllustreerd en omdat ik dat mooier vind heb ik dat ook bij de eerdere versies van het kwadrantenmodel gedaan. Ik ben blij dat de directeur mij hierop wees. Het is nu een veel mooier model geworden!

Ik heb nog twee spelfoutjes gevonden. Deze heb ik gemarkeerd. Je data en conclusies kloppen. Ik vind het een onderzoek met grote meerwaarde voor onze werkvloer. Iedereen profiteert ervan. Ik wil je complimenteren met een mooi en goed onderzoek. Topwerk. Spelfoutjes aangepast. Een vervolgonderzoek zou ook kunnen zijn: hoe kun je je tijd, beschikbaar voor coaching, verdelen over het team zodat iedereen in de behoeften voorzien wordt, maar jouw grenzen bewaakt worden. Je optie voor vervolgonderzoek over de balans van leiding geven en begeleiden vind ik een hele mooie. Zeker de moeite waard. Ik neem het advies wat betreft vervolgonderzoek mee, maar meer in het kader van mijn persoonlijke ontwikkeling middels POP op het werk.

feedback van de onderzoeksbegeleider

H1:

- Ik heb per hoofdstuk gevraagd om feedback. Ik had de aanname dat dit fijner leesbaar zou zijn, omdat x op die manier niet hoefde te onderscheiden op welke delen zij feedback zou moeten geven en welke niet. Marianne gaf aan dat het juist voor de samenhang belangrijk is wel het gehele document te versturen. Mijn conclusie: Ik moet niet voor een ander denken. Mijn aanname was onjuist. Ik had het ook vooraf kunnen vragen en de onderzoeksbegeleider op die manier een stem te geven over hoe zijn het liefst het document zou ontvangen.

- x gaf aan het einde van de inleiding de volgende tips: *krachtig geschreven (Optie: mogelijk zie je ook voordelen aan kwaliteitsinstrumenten en toezichtskaders. Nu lijkt het of je voor veranderprocessen bent mét elkaar en tegen inspectie...mogelijk ligt het wat genuanceerder. Daar kun je nog naar kijken)*
Deze nuancering is zeker te maken, omdat dit ook in de praktijk aan de orde is. Dit zal ik aanpassen in de inleiding. Ik zal hierbij gebruik maken van een citaat van Luc Stevens uit het boek: "Overleef de inspectie".
- x: Ok (optie: mogelijk kun je hier een kort citaat van een funderend principe in invoegen). Dit naar aanleiding van H 1.1. de probleemstelling en het doel : *Het doel van mijn praktijkgericht onderzoek is, om binnen de gestelde tijd (van augustus 2013 tot april 2014), succesvol bij te dragen aan het juist en uniform vormgeven van de zorgstructuur, door het toepassen van een mix van directieve en non directieve, oplossingsgerichte teamcoaching. Dit stuk tekst geeft inderdaad een mooie gelegenheid voor een citaat uit een funderend principe. Hier moet ik even tijd aan besteden en goed zoeken naar een verwoording van mijn funderende principes.*
- Op verschillende plaatsen in het hoofdstuk geeft x aan dat ik de bronvermelding onlogisch, dan wel onjuist heb gesteld. Dit pas ik aan
- x bij H 1.2 vooronderzoek/ wat is er al bekend? *Dit lijkt erop dat je bronnen zoekt die jouw idee bevestigen. Mogelijk kan deze zin weg en/of ga je meer 'open minded' het onderzoek in, zonder al te vastomlijnde meningen/opvattingen, dat kan nl. je ontvankelijkheid voor nieuwe ideeën/gedachten ook inperken. Wat x opmerkt is waar: ik zocht inderdaad naar bevestigende onderzoeken. Ik laat die zin weg.*
- x bij H 1.2 vooronderzoek/ wat is er al bekend? *Optie: mogelijk is je benaming 'directief' coachen te directief gesteld. Ik noem het coachen adhv referentiekader; dit betekent dat er inhoudelijke onderwerpen en criteria zijn waaruit leraren kunnen kiezen om tot professionele ontwikkeling te komen. Ik wil deze term liever niet aanpassen. Het gaat hier niet om persoonlijke professionele ontwikkeling, maar op het ontwikkelen en vormgeven van een uniforme zorgstructuur waarbij alle teamleden op dezelfde wijze de stappen doorlopen en administreren, dezelfde taal gebruiken. Het gaat erom dat er een afweging gemaakt moet worden tussen dat wat met elkaar (inhoudelijk) vormgegeven wordt (voicing), en waar de inhoud gegeven wordt door IB- Directie. Ik concludeer hier wel dat mijn definiering van directieve teamcoaching dus nog niet duidelijk genoeg is.*
- *Ik zou 1.4. niet onderscheiden in subparagrafen, maar achter elkaar schrijven. Ik zou je onderzoeksvraag met een of enkele zinnen inleiden en dan de o.z.vraag en deelvragen achter elkaar plaatsen, als een samenhangend geheel. Hier twijfelde ik vooraf al over, ik pas dit aan.*
- *Optie: of kan dit deel bij de beschrijving om de onderzoeksvraag in te leiden en dat je dan de eerste 2 zinnen als o.z.vraag houdt. Het gaat hier om het laatste deel van de onderzoeksvraag ... met als doel bij te dragen aan een voldoende beoordeling van de Onderwijsinspectie op de indicatoren zorg en begeleiding in april 2014?" Dit pas ik aan.*
- Deelvragen: deelvraag 3: *Dit is een aanname van je. optie: hoe begeleid je een team bij directieve en nondirectieve coaching? Pas ik aan, aannames weglaten en feitelijke vragen stellen.. (persoonlijk leerdoel)*

- Deelvragen: deelvraag 4: ? Optie: ook hier heb je vooraf een aanname dat directief als negatief zal worden beleefd. Je kunt ook zeggen: hoe vind je een goede balans tussen beide vormen van coachen? Pas ik aan, aannames weglaten en feitelijke vragen stellen. (persoonlijk leerdoel)
- Algemene feedback:

ik vind je schrijfstijl helder en met een goed abstract taalgebruik. Ik heb toch nog wel feedback toegevoegd. Met name op jouw aannames of (voor)oordelen over directief coachen. Ik wil je vragen om de punten die ik daarop benoemd heb nog te overwegen.

Ik denk dat het goed is om van 'directief coachen' een werkdefinitie te maken. ik heb zelf de ontwikkeling meegemaakt in het coachen van teams dat enkel coachen op de leervragen van docenten het systeem van onderwijsontwikkeling maar marginaal bevordert. Daardoor ben ik inmiddels voorstander van teamcoaching aan de hand van referentiekader, met heldere doelen, normcriteria en gewenste leeropbrengsten in professionele ontwikkeling. Vanuit dit perspectief is jouw (voor)oordeel rondom directief coachen vrij negatief. Formuleer/definieer hoe je het bedoeld. Dit is de werktheorie van x, en hoewel niet beschreven (voor zover ik weet?? Vragen?? Kan ik deze wellicht als bron aanhalen.

In stijl en opbouw zit het goed in elkaar.

Feedback H2:

- Ik schreef: als theoretische verkennign voorafgaande aan mijn onderzoek. x zei: *Het is niet zozeer voor aanvang van je onderzoek, maar als theoretisch onderbouwing van je PGO.* Dit klopt, ik heb dit overgenomen uit mijn onderzoeksvoorstel, en niet aangepast voor mijn daadwerkelijke hoofdstuk PGO. Ik pas dit aan
- x gaf aan dat ik bij de inleiding van dit hoofdstuk de relatie naar mijn onderzoeksvraag moet leggen, de verachtingen en gewenste opbrengst kan noemen. Ik pas dit aan
- x geeft vooral aan waar ik mijn starre denkhouding kan verbreden door anders te formuleren: *Optie: hiermee veronderstel je dat je alle modellen kent. Optie: Een bekend model, of een veelgebruikt model.* Ik pas dit aan
- Ook in dit hoofdstuk enkele malen de bronvermelding onjuist (geplaatst) of onzorgvuldig gebruikt.
- x geeft aan dat het stukje met de kritische kanttekening met behulp van de theorie van Vandamme nog verder toegelicht moet worden. Ik pas dit aan
- Feedback: goede abstracte omschrijving van theoretische modellen.
- Optie: aan het einde van de theoretische verkenning van 'leiderschap' kun je eindigen met betekenisverlening van de theorie aan de praktijk. Wat van deze theorieen vind je bruikbaar in het kader van dit PGO? Integreer dan de diverse theoretische concepten tot één werktheorie in het kader van dit PGO. Optie om dit paragraaf 2.1.4. te noemen: leiderschap en betekenisverlening voor dit PGO ik pas dit aan.
- In mijn rol als intern begeleider is het van belang om naast het (bege-)leiden van de veranderprocessen, ook het team te coachen in het traject ... *(noem naam traject).* Bij de (bege-)leiding van het proces gaat het om de taken zelf. Bij de coaching gaat het om het team dat de taken uitvoert. *(dit is voor mij nog niet helemaal duidelijk).* Ik pas dit aan

- Er zijn verschillende visies op coaching. *(optie: benoem de rede van deze theoretische orientatie in het kader van je OZ ik pas dit aan)*
- Ik gebruik de uitdrukking: trend van tegenwoordig. Dit kan ik op advies van x specificeren naar bijvoorbeeld trend die ik waarneem in mijn werkomgeving.
- Doel van de flowchart is nog niet helemaal duidelijk. Uitleggen
- Op enkele plekken interpunctie juist toepassen.
- Reteaming verloopt volgens 12 vastgestelde stappen die elkaar opvolgen. Deze stappen zijn allemaal bedacht om het doel voor ogen te houden, meer te doen van wat werkt en steeds kleine stappen te nemen in een proces waarbij successen gevierd worden. (Furman & Ahola, 2009). Optie; mogelijk enkele stappen noemen, of de relatie leggen met de stappendans die hier op teamniveau ingezet worden.
- De kanttekening die ik plaats bij deze theorie, is dat bij reteaming doelen die vanuit het team komen, centraal staan. Er wordt niet specifiek gesproken over doelen die opgelegd worden vanuit anderen dan het team zelf. Optie: of..... externe kwaliteitscriteria kunnen ook door het team vertaald worden naar gewenste doelen en opbrengsten, doordat ze met elkaar betekenis verlenen aan deze criteria door een gezamenlijke focus te kiezen, ambities en opbrengsten uit te spreken en na te streven.
- Feedback: mooie theoretische orientaties op (team)coaching. Ook hier kan ik me voorstellen dat je afsluit met een integratie/betekenisverlening van dit sleutelbegrip voor jouw PGO.
- Autocratisch begeleiderschap (nader te noemen: directieve teamcoaching) wordt vaak geassocieerd met tirannie. De teamcoach bepaalt het doel en de weg die de coachee ernaartoe zal moeten bewandelen. *Is dit jouw mening, of vanuit een bron? In laatste geval bron vermelden.* Ik pas dit aan
- Een kenmerk van de directieve teamcoach wordt in diverse bronnen benoemd als de (begeleider die ervan uitgaat dat de werknemers lui, ongedisciplineerd en onbekwaam zijn. (Vugt & Ahuja, 2011) check deze zin
- De democratische (bege-)leiderschapsstijl (nader te noemen: non- directieve teamcoaching) werd in de eerste helft van de 20^e eeuw als 'soft' bestempeld en werd vaak verward met de laissez faire begeleiderschapsstijl bron toevoegen
- Het hele stuk over laissez faire begeleiderschapsstijl: ik zou de bron vooraf noemen, anders is het niet duidelijk of het je eigen mening is, of vanuit een bron
- Na H 2.3: Idem als bij vorige paragrafen: geef betekenis aan het sleutelbegrip voor wat je hiermee kunt en wilt in dit PGO.
- H 2.4: woord onderwerp vervangen door professional
- *Je hst. is op een goed abstractieniveau geschreven. Je hebt vele theoretische orientaties helder uitgewerkt. De kans voor ontwikkeling zit in de integratie: in het betekenis geven van deze theorie voor dit PGO, je onderzoeksvraag en jouw gewenste leeropbrengsten ermee. Dat kan je per paragraaf doen en dan aan het einde komen tot een werktheorie voor dit PGO, of helemaal alles in 2.4. met vet lettertype integreren en concluderen in 2.4 (heb ik hierna weer in normaal lettertype veranderd, omdat cf's aangaven dat dit er in dit document niet fraai uit ziet.)*

Feedback H 3:

- Inleiding: Optie: ik weet niet of het enkel over technische achtergronden gaat. Volgens mij gaat het over een methodologische verantwoording. Verantwoorden voor welke o.z. benadering je kiest ertoe jouw o.z. doel en –vragen en welke methoden van dataverzameling hierbij passen. Aangepast, ik kwam hier tot inzicht dat ik hier mijn eigen oordeel op dit onderdeel van het PGO – verslag had weerspiegeld in de tekst. Ik zie dit hoofdstuk niet als inspirerend voor de inhoud van het onderzoek. Ik zie wel in dat dit hoofdstuk essentieel is om op gedegen wijze onderzoek te doen. Juist dit onderzoek, waar mijn integriteit en die van de respondenten centraal staan, maakt dat normen en waarden, maar ook validiteit essentieel zijn om dit onderzoek ethisch verantwoord uit te kunnen voeren.
- Wat is de formele definitie van het interpretatieve paradigma? Ik beschrijf het paradigma in dit stuk aan de hand van kenmerken. Ik heb hiervoor gekozen omdat dit voor mij en hopelijk de lezer duidelijker is dan een formele definitie. Zo heb ik dit ook bij ander ‘onderzoeksjargon’ gedaan. Later aangevuld met definities omdat ik toch twijfelde aan de helderheid.
- H 3.3.: Mogelijk start je deze paragraaf met een andere zin. Aangepast in een meer inleidende zin.
- Het woord *desgewenst*: Of dit woord weglaten en standaard anoniem verwerken. Je PGO komt ook op de HBO kennisbank aangepast
- Aan het einde van h 3.3: Ok. Optie: ik kan me ook nog voorstellen dat je schrijft over informeren en communiceren. Hier heb ik zelf nog niet echt een beeld bij. Ik zal dit zeker doen, maar in een later stadium. Wanneer ik een aantal onderdelen van het onderzoek heb uitgevoerd kan ik mij hiervan waarschijnlijk beter een beeld vormen.
- H 3.4: Optie: gebruik de woorden methoden van data-verzameling in plaats van enkel data. aangepast.
- H 3.4 deelvraag 1 optie: specificeer de rol van andere directeuren. Dit staat niet in je o.z. vraag. hierdoor ben ik aan het denken gezet: ik onderzoek de juiste balans tussen directieve en non-directieve teamcoaching op MIJN school. Andere directeuren kunnen niet een objectief beeld geven, omdat de werkcontext verschillend is van die van mij. Ik heb de andere directeuren als respondenten weggelaten, omdat zij niets toevoegen aan de juiste balans op MIJN school.
- H 3.4 Optie: omschrijf ook de grenzen aan de validiteit en betrouwbaarheid, nl. enkel voor deze context... aangepast
- om een vorm van teamcoaching te kunnen accepteren en zo de doelen te behalen. ‘de’; Kun je dit specificeren? Aangepast
- einde h 3.4 Optie: mogelijk lukt het je ook om de bespreksthema’s en presentatie van je data in een bepaalde werkvorm te gieten en te bespreken met je team. Dat is ook een bron van dataverzameling. B.v. discussie-onderwerpen, of meningen peilen op jouw o.z. resultaten. goede tip. Ik zal hier bewust van zijn bij het organiseren, voorbereiden, uitvoeren van de presentatie en de verslaglegging hiervan die ik koppel aan het PGO verslag.
- Je hst. is logisch en goed samenhangend opgebouwd en uitgewerkt. Ik heb nog wel een aantal aandachtspunten in de kantlijn of onder de tekst benoemd.
- Validiteit en betrouwbaarheid komen nu ‘in de marges’ tot uitdrukking. Ik kan me ook voorstellen dat je ná de methoden van dataverzameling betrouwbaarheid en validiteit afzonderlijk definieert en

concretiseert in dit PGO. Moet ik even navragen, ik begrijp niet helemaal wat ik kan toevoegen, waar ik te kort schiet in het beschrijven van de thema's validiteit en betrouwbaarheid. Blij navraag kreeg ik een helder beeld en kon ik dit bewust voorbereiden. Op het moment dat ik data ging verzamelen en verwerken kreeg ik meteen een context waarin deze termen aan de orde van de dag waren. Ik begreep in deze context de begrippen beter en kon het hoofdstuk verder verfijnen.

- Mogelijk kun je in één of enkele zinnen de overgang maken naar het vlg. hst. Ga ik aanpassen.

Feedback op H4:

Samengevat: Ik stuur teveel in een richting met mijn vragen. Ik projecteer aannames in de vraagstelling. Dit heb ik aangepast door schaling in te zetten in verdiepingsvragen naast de mogelijkheden waar/ een beetje waar/ niet waar bij de andere vragen. Daarnaast nog erin verwerkt dat de gegevens vertrouwelijk behandeld worden en niet met naam en toenaam in het verslag beschreven worden.

De dataverwerking die ik tot nu toe had was niet voldoende geabstraheerd. Meer tot abstractie komen en aangeven welk deel wel, en welk deel niet met instemming en/of inspraak is om tot een totaal te komen. Dat geldt ook voor de gemandateerde verantwoordelijkheden van de iber. Ik viel op verschillende plaatsen in de teksten in herhaling. Ik heb de dataverwerking en analyse aangescherpt, tot wat uiteindelijk h4 is geworden.

Feedback op final draft:

Vooral aanvullingen om mijn/ het belang sterker te maken. Meer benadrukken wat heeft geleid tot mijn oz vraag...dit heb ik aangepast/ aangevuld. Ook sturing naar theoretische concepten in smv die leidden tot ozvraag. Vind ik lastig, maar wel gedaan. Is mooier, meer compleet.. Twee figuren zelf uittypen, is nu wat vaag weergegeven. Heb ik gedaan. Consequentie is wel: meer woorden. Even controleren of dit niet teveel is. De maatschappelijke functie van het onderzoek expliciteren en relateren aan oz vraag. Ik heb benoemd dat het hier gaat om HGW. Gebruik van afkortingen, 1x voluit, hierna alleen afkorting noemen. Aangepast, bij woord PGO. Scheelt ook weer woorden. Essentie van (non) directieve benadering benoemen in betekenisverlening. Heb ik aangevuld.

Hierbij de feedback op je final draft.

Ik heb nog wel tekstuele aanbevelingen, maar geen grote wijzigingen meer.

En een overweging om het aantal voetnoten te verminderen (zie in de tekst). Ik kies ervoor om dit zo te laten. De deskundige zal jargon begrijpen en doorlezen, de 'leek' kan zich verdiepen in de definieringen en kaders van het pgo op dezelfde bladzijde.

Ik heb het def. Aantal woorden niet geteld. Let op 10.000 woorden +/- 10%. Ik zit binnen de marge Verwijzen naar figuur werktheorie nav lit onderzoek heb ik gedaan. Ook in reflectie verwezen naar bijlage 10.

LOGBOEK ONDERZOEK "Omdat het moet."

- 08-10-2013 Team vraagt sturing: wil kant en klare formats die bewezen effectief zijn.
Team is tevreden met begeleiding van mij
Team vraagt de sturing van externen, niet van mij...
- 23-10-2013 E geeft aan dat zij bezwaar voelt tegen haar kritische blik op veranderprocessen,
11-11- 2013 nieuw format: schrikken. Tijdpad, niet haalbaar ook niet met directieve begeleiding?
Niet aan onderwerp van vandaag; analyseren toegekomen.
Opzoeken openingstijden mediatheek in kerstvakantie?? Plannen!! H1 en 2 eind december af. Onderzoeksvoorstel v/o??
- 18-11-2013 teamlid ziek thuis (se) vervanger → begeleiden? Meedoen in gp? Moet wel.
Bijeenkomst met bestuur verbeterplan morgen ingelast. Hoe staan we er voor? Goede presentatie bestuur, op de goede weg, hoog tempo. Verfining komt volgend jaar.
Opbrengsten n.a.v. drempel gr 8.

Interessant!!! Uit bronnenboek onderzoekstrategieën leez

Zij geven in hun model de cycli van actieonderzoek weer (p. 113-115), waarbij elke cyclus vaste elementen heeft, namelijk:

het praktijkprobleem met de (voorlopige) onderzoeksvraag;

de daadwerkelijke uitvoering van het onderzoek met dataverzameling;

data-analyse;

evaluatie en waardering van de uitkomsten, gerelateerd aan het probleem, de onderzoeksvraag en de theorie;

een actieplan opstellen ter verbetering van de praktijksituatie;

uitvoeren en implementeren van verbeteracties;

evaluatie van het resultaat;

afhankelijk van het resultaat weer starten met een nieuwe cyclus.

praktijkgericht actieonderzoek:

hierbij hebben de overige betrokkenen ook een stem in dat wat er gebeurt. Zij zijn immers degenen die de effecten van het onderzoek zullen merken; hun meningen en reacties zijn van belang. Er is sprake van een wederzijdse en wederkerige relatie. De onderzoeker kijkt naar de wijze van handelen, de verandering en naar de uitkomsten.

kritisch actieonderzoek:

het wederkerige in de relatie tussen de onderzoeker en de overige betrokkenen is in deze vorm van actieonderzoek verder uitgekristalliseerd. De onderzoeker maakt deel uit van het collectief van onderzoeker en betrokkenen. Besluiten over onderzoeksonderwerp, de verandering, de activiteiten en gerelateerde uitkomsten worden gezamenlijk genomen. Belangrijk is een open communicatie waarbij de onderzoeker en de betrokkenen kunnen reflecteren op het onderzoek, het gedrag en de consequenties in de praktijksituatie.

- 19-11-2013 bijeenkomst bestuur verbeterplan
Met E en E werken aan groepsplannen: sturend → wat moet waar en hoe. Op verzoek van beiden. Zij willen horen dat zij het goed doen en weten dat zij doen wat moet doordat ik aangeef hoe.
Overleggen hoe gr 7/8? Lk uitgevallen → ziek. Hoe kunnen wij de groep goed vervangen, maar tevens in het veranderingsproces meenemen? Sturen.. aangeven wat, hoe en wanneer.
- 10-12-2013 introductie onderzoeksonderwerp bij team in teamvergadering. Doel en rollen besproken.
Team maakt duidelijk dat zij bang zijn de visie van de school te verliezen in het hele kwaliteitstraject.
Groepsplannen moeizaam, extra coaching en begeleiding 1 op 1, vanwege de verschillende hulpvragen.
- 07-01-2014 voorbereiden studiemiddag zorg. Inhoud is aan mij: analyseren van toetsen medio. Vastgesteld: ik maak groepsanalyses, leerkrachten individuele analyses van onvoldoende score of opvallende groei in vhs.
- 08-01-2014 coachingtraject individueel gestart: vormen van een POP. oplossingsgerichte coaching en gespreksvoering in praktijk oefenen

20-01-2014 ondersteuningsprofielen binnen bestuur bekijken, vergelijken, kritische blik werpen en hiervan leren

21-01-2014 groepsbezoeken nav groepsplan lezen met checklist inspectie: mappen niet helemaal in orde → met hele team mappen compleet maken en gemeenschappelijk indelen

21-01-2014 studiemiddag zorg: analyseren van toetsen: gemeenschappelijke vorm van analyseren gevonden. Iedereen gebruikt dezelfde criteria en zelfde middel om stapsgewijs te analyseren. Deze wordt als bijlage aan de evaluatie van het gp gehangen. Middel is gegeven, criteria ook. Team stemt zonder weerstand in.

27-01-2014 ik krijg de eerste scholing voor het maken van OPP's volgens de laatste normen. Eerste bijeenkomst was theorie en ophalen van voorkennis. Heb maar paar kleine nieuwe dingen genoemd. Volgende keren in praktijk werken aan OPP. Kreeg wel bevestigd dat wij op school in de uitvoering van de OPP's nog winst kunnen behalen. Moet op agenda komen, wordt ws pas volgend schooljaar.

05-02-2014 stuurgroep zorg: inhoud studiedag bepalen: analyseren en evalueren, met de nadruk op reflectie op het leerkrachthandelen. Daarnaast opstellen van gp's periode 3 met leerkrachthandelen centraal.

Hoofdstuk 3 aangepast na feedback ozbegeleider.

17-02-2014 studiedag zorg: goed verlopen, veel gedaan. Goede inhoud. Weinig inhoudelijke inspraak team, daardoor wel veel spijkers met koppen geslagen. Weerstand: het is zo veel, moet ik alles opschrijven, zo wordt het een heel boekwerk. Men steunt, zucht, maar doet het wel. Afspraken over uiterste inleverdatum.

2^e helft Feb 2014: enkele documenten stromen binnen: nieuwe groepsplannen. Na de carnavalsvakantie controleren welke evaluaties/ documenten al af zijn en feedback geven naar aanleiding van gestelde criteria en afspraken.

Feb 2014 beleidsplan zorg en ondersteuning geschreven. Kom nog wel punten tegen die met team gedeeld moeten worden. Inhoud is niet ter instemming van team.

Feb 2014 documentonderzoek en analyse. Ik zie hier de begrippen validiteit en betrouwbaarheid in de praktijk. Ik snap nu beter wat ik in H 3 heb opgeschreven nav theorie en kan dit in de praktijk uitvoeren. Nu snap ik het pas echt!

Maart 2014 individuele coaching gegeven na teamcoaching met (deels gegeven, deels samen gemaakte) afspraken. Blijkt dat na teambijeenkomsten, ieder op eigen ondersteuningsbehoeften aandacht vraagt aan mij. Mooie aanvulling voor PGO.

Maart 2014 teamcoachingsbijeenkomst betreffende indeling en invulling groepsplannen en registratiemappen. Afspraken gemaakt over de eisen vanuit inspectie (betreffende planmatig werken en analyseren) en afspraken die wij zelf prettig vinden. Was fijn voor collega's om afspraken op papier te hebben zodat zij het zelf af kunnen maken en iedereen hetzelfde doet.

Maart 2014 vragenlijsten uitzetten en analyseren per deelvraag.

31 maart 2014 inspectiebezoek. VOLDOENDE!!

April 2014 analyse: opvallend: teamcoaching met individuele coaching ernaast. Ook opvallend dat dir en team aangeven dat bekwaamheid leidend is voor keuze directieve- non- directieve coaching. Blijkt ook uit indiv. vragen na teambijeenkomsten.

April 2014 interview deelvraag 3 voorbereiden, houden en analyseren.

Mei 2014 conclusies beschrijven en reflecteren. Stukken kritisch bekijken en herschrijven. Feedback van cfs verwerken en wederom herschrijven. Iedere keer wanneer ik eraan werk herzie ik stukken. Ik kan altijd wel iets vinden dat anders kan. Beoordelingsformulier geeft mij handvatten... deze houd ik nu aan als criterium om iets wel of niet aan te passen.. ik kan bezig blijven maat ik moet een keer tevreden zijn.

Presentatie PGO in team: positief, bevestigend en gaven aan blij te zijn met mijn open en kwetsbare houding, omdat dit hen het gevoel geeft dat ik mijn werk serieus neem en dat ik de school naar een hoger plan wil tillen met hen samen.

Final draft van oz begeleider: vooral aanvullingen om mijn belang/ het belang van het onderzoek sterker te maken. Kansen voor expliciteren cen thema's en basisdimensies. Tekstuele aanpassingen