LET'S GO

Praktijkgericht onderzoek naar oplossingsgerichte teambegeleiding

Annemiek Meeuwsen

Studentnummer: 2654296

Mei 2016

FONTYS-OSO
DOMEIN: BEGELEIDEN
Studie begeleider: Y. Richards-Vlam
Cohort 2014/2015

Inhoud:

SAMENVATTING 3
HOOFDSTUK 1 PROBLEEMSTELLING 4
1.1. Inleiding 4
1.2. Aanleiding 5
1.3. Probleemstelling 6
1.4. Relevantie van het onderzoek 7
HOOFDSTUK 2 THEORETISCHE ACHTERGRONDEN 8
2.1. Inleiding 8
2.2. Draagvlak 8
2.3. Oplossingsgericht werken 10
2.4. Oplossingsgericht begeleiden 11
2.5. Conclusies voor het onderzoek 13
2.6. Onderzoeksvraag 14
3 ONDERZOEKSSTRATEGIE EN METHODEN 15
3.1. Inleiding 15
3.2. Onderzoeksparadigma 15
3.3. Respondenten 17
3.4. Onderzoeksmethoden 18
3.5. Ethiek 21
3.6. Triangulatie, betrouwbaarheid en validiteit 22
HOOFDSTUK 4. DATA ANALYSE EN RESULTATEN 23
4.1. Inleiding 23
4.2. Deelvraag 1 23
4.3. Deelvraag 2 27
4.4. Deelvraag 3 31
HOOFDSTUK 5 CONCLUSIES 36
5.1. Inleiding 36
5.2. Conclusie deelvragen 36
5.3. Conclusie onderzoeksvraag 38
5.4. Reflectie 40
5.5.Aanbevelingen 44
Literatuurlijst: 45

Bijlage 1: Verwerkingsopdracht BOGC3 47
Bijlage 2: Inventarisatie en acties thema sociaal-emotionele ontwikkeling Basisschool H. te K. 55
Bijlage 3: Verbeterplan 'sociaal emotionele ontwikkeling H.' 59
Bijlage 4: Inhoud teambijeenkomsten 61
Bijlage 5: Logboek..... 65
Bijlage 6:Opbrengsten teambijeenkomsten 71
Bijlage 7: Gestelde doelen..... 74
Bijlage 8: Vragenlijst 1, bij deelvraag 2..... 78
Bijlage 9: Ruwe data van vragenlijst 1 bij deelvraag 2 82
Bijlage 10: Theorie bij vragenlijst 2 en 3, deelvraag 3..... 84
Bijlage 11: Vragenlijst 2 bij deelvraag 3..... 85
Bijlage 12: data vragenlijst 2 bij deelvraag 3..... 86
Bijlage 13: Vragenlijst 3, bij deelvraag 3..... 87
Bijlage 14: Feedback critical friends 89
Bijlage 15: Feedback formulieren presentatie onderzoek 91

SAMENVATTING

Let's go, een uitnodiging. Een positieve kreet om op weg te gaan. Ik steek mijn hand uit en neem het team stap voor stap mee op weg naar het doel. Het team zoekt onder mijn sturende begeleiding zelf hierin haar weg.

In mijn werk als intern begeleider op een basisschool ben ik verantwoordelijk voor het initiëren en implementeren van nieuw beleid. In maart 2015 hebben wij het vignet: "gezonde school" aangevraagd. Hiervoor is het beleid op het gebied van sociaal emotionele ontwikkeling geïnventariseerd en is een verbeterplan voor het huidige beleid opgesteld. In overleg met de directeur en het team is besloten dat ik het traject voor het uitvoeren van het verbeterplan ga begeleiden. Mijn ervaring wat betreft het invoeren van nieuw beleid is niet altijd positief. Ik ervaar weerstand en nieuw beleid wordt niet altijd op de juiste manier uitgevoerd. Deze ervaring heeft tot de volgende onderzoeksvraag geleid.

Op welke manier kan ik als intern begeleider het team begeleiden bij het stellen van doelen om te komen tot het veranderen van beleid op het gebied van sociaal emotionele ontwikkeling?

De theorie over draagvlak en weerstand stuurde mij in de richting van een begeleiding waarin het team betrokken wordt en waarbij de oplossing door het team zelf aangedragen wordt. Reteaming (Ahola & Furman, 2012) is de oplossingsgerichte methode die in dit actieonderzoek is ingezet. Het reteamingproces is doorlopen in vier teambijeenkomsten. Mijn begeleiding heeft plaats gevonden middels oplossingsgericht sturen (Schlundt Bodien, 2012).

Middels het afnemen van open en gesloten vragenlijsten kan ik concluderen dat reteaming heeft geleid tot het opstellen van doelen die hoog gewaardeerd worden. Daarnaast is er in het team motivatie en harmonieuze samenwerking ontstaan waardoor het behalen van de doelen vergroot wordt. Het team heeft in een open vraag en via stellingen aangegeven, dat ik in staat ben het team oplossingsgericht te sturen.

De expertise opgedaan in dit onderzoek kan ik toepassen in het succesvol doorvoeren van onderwijsvernieuwingen. In deze tijd, waarin er meer autonomie komt voor scholen (Onderwijsraad, 2014) om eigen koers te varen, is dit voor een intern begeleider van belang.

HOOFDSTUK 1 PROBLEEMSTELLING

1.1. Inleiding

Sinds 1995 ben ik werkzaam als groepsleerkracht en intern begeleider op een christelijke basisschool. Een middelgrote reguliere basisschool, die onderdeel is van een stichting. De stichting bestaat uit vijftien christelijke basisscholen op Zuid-Beveland.

De school telt 265 leerlingen. Het team bestaat uit 18 leerkrachten, 3 onderwijsassistentes, 1 directeur en 2 intern begeleiders waarvan ik er één ben. Naast het coachen van het onderbouwteam bevat mijn takenpakket als intern begeleider ook het inhoud geven aan en implementeren van nieuw beleid. Ik heb van mijn directeur en het team mandaat gekregen om samen met het team het beleid op sociaal emotioneel gebied opnieuw vorm te geven.

Dit onderzoek, komt voort uit ervaringen met het invoeren van nieuw beleid en biedt de mogelijkheid kennis en ervaring op te doen om mijn taken als intern begeleider beter uit te voeren.

1.2. Aanleiding

In juni 2015 heeft basisschool H. het vignet: “Gezonde school“ (Gezonde school, 2015) aangevraagd. Het vignet is een initiatief van het Rijksinstituut voor Volksgezondheid en Milieu (RIVM) en is een erkenning voor scholen die de gezondheid van hun leerlingen hoog in het vaandel hebben. Een school richt zich hierbij op één of meer thema’s. Onze school heeft gekozen voor het thema: “Welbevinden en sociale veiligheid”. Voor het aanvragen van dit vignet heeft de onderbouwcoördinator een inventarisatie gemaakt van het huidige beleid betreffende welbevinden en sociale veiligheid. Deze inventarisatie is weergegeven in het document: “Inventarisatie en acties thema sociaal-emotionele ontwikkeling, basisschool H., te K.” (bijlage 2).

Een onderdeel van dit document is de tevredenheid over het huidige beleid. De directeur en de intern begeleider hebben het huidige beleid geëvalueerd. Zij zijn ontevreden over een aantal onderdelen van het huidige beleid en zij hebben geconstateerd dat het beleid niet altijd goed wordt uitgevoerd. Deze evaluatie is door de onderbouwcoördinator verwerkt in een verbeterplan: “Verbeterplan ‘sociaal-emotionele ontwikkeling’ ’ H.” (bijlage 3). In dit plan zijn acties opgenomen.

In juni 2015, tijdens het opstellen van het jaarplan voor schooljaar 2015/2016, heeft de directeur in overleg met het hele team besloten dat we de acties, zoals beschreven in het verbeterplan, willen bespreken met alle collega’s en uitvoeren. Ik heb tijdens deze teambijeenkomst het mandaat gekregen, dit proces vorm te geven en te begeleiden.

1.3. Probleemstelling

We hebben als school een beleid op het gebied van sociaal emotionele ontwikkeling. Het beleid wordt echter onvoldoende uitgevoerd. Dit blijkt uit de documenten: “Inventarisatie en acties thema sociaal -emotionele ontwikkeling basisschool H. te K.” (bijlage 2).

In het artikel over intrinsieke motivatie, beschrijft Broekman (2015) de problematiek rondom het invoeren van schoolontwikkelingstrajecten. Ik herken het beschreven gedrag, erop aangekeken worden dat ik als intern begeleider, de collega’s alleen maar extra werk bezorg wanneer er nieuwe schoolontwikkelingstrajecten worden ingevoerd. In november 2015 heb ik als intern begeleider, een nieuwe werkwijze voor het invullen van groepsoverzichten ingevoerd. Hoewel dit was besproken met het team kwam er weerstand op het moment dat het moest worden toegepast. Deze ervaring sluit aan bij de door Broekman(2015) genoemde problematiek. Het is van belang om te weten op welke manier ik ervoor kan zorgen dat nieuw beleid of veranderingen gedragen worden door het team waardoor het beleid ook succesvol wordt uitgevoerd.

Ahola & Furman (2012) beschrijven dat een oplossingsgerichte methode een manier is om de leerkrachten zelf een stem te geven bij veranderingsprocessen. Het motiveert, waardoor de kans groter is dat doelen bereikt worden. Het is een stapsgewijze procedure voor het versterken van de motivatie en het sturen van veranderingsprocessen op basis van samenwerking (Ahola & Furman, 2012). In mijn onderzoek wil ik antwoord krijgen op de vraag of ik in staat ben de oplossingsgerichte methode te hanteren en het team op een oplossingsgerichte manier te begeleiden. Ik wil onderzoeken of de methode reteaming leidt tot het daadwerkelijk uitvoeren van het beleid en intrinsieke motivatie bij het team.

De inventarisatie, van het huidige beleid, uitgevoerd door de onderbouwcoördinator is het vertrekpunt voor dit onderzoek.

1.4. Relevantie van het onderzoek

De inspectie houdt zich op dit moment bezig met de aanpassing van het toezichtkader (Ministerie van Onderwijs, 2014). De inspectie wil meer maatwerk leveren en scholen meer vrijheid geven. Vrijheid om zelf het beleid te bepalen. Dit biedt scholen de mogelijkheid om eigen beleid op te stellen. Het initiëren en implementeren behoort tot de taken van een intern begeleider en wordt in de toekomst, door deze maatregelen, steeds meer van belang.

Meer autonomie voor het bepalen van beleid heeft er in Finland mede toe geleid dat de kwaliteit van het onderwijs een enorme vlucht genomen heeft. Finland staat aan de top van de Programme for International Student Assesments (PISA) ranglijst. In het artikel van de OECD (the Organisation for Economic Co-operation and Development) spreekt men, als één van de belangrijkste succesfactoren van het Finse onderwijs, over: “significant responsibility for teachers” (OECD Publishin, 2011).

Het ministerie van onderwijs en het Finse onderwijs zijn overtuigd van de verbetering van het onderwijs door meer autonomie te geven aan scholen. Het zelf bepalen van beleid door een team en de begeleiding van het team hierin, is al een taak maar wordt nog belangrijker. Dit onderzoek draagt bij aan de ontwikkeling van deze taak van mij, als intern begeleider.

HOOFDSTUK 2 THEORETISCHE ACHTERGRONDEN

2.1. Inleiding

In dit hoofdstuk wordt een theoretische verkenning uitgevoerd rondom de kernbegrippen; draagvlak, oplossingsgericht werken en begeleiden. Vanuit de probleemstelling en de theorie worden de definitieve onderzoeksvraag en de deelvragen beschreven. Het hoofdstuk wordt afgesloten met een conclusie van de theorie voor dit onderzoek .

2.2. Draagvlak

Draagvlak is nodig om een idee, plan of verandering te laten slagen (Gezonde school, 2015). Volgens Mars (2012) is draagvlak alleen niet genoeg voor een daadwerkelijke uitvoering van plannen of beslissingen. Mars (2012) vindt dat mensen zich moeten verbinden. Verbinding houdt in dat de mensen de verandering begrijpen, dat ze zich bekwaam voelen om het nieuwe gedrag te tonen en dat ze verantwoordelijkheid nemen voor de eigen rol hierin. Van Setten (2010) gebruikt de term commitment, dit begrip geeft volgens hem nog beter weer wat er moet gebeuren, wil men het plan of beslissing uitvoeren. Commitment is de sterkste vorm van betrokkenheid en verbondenheid (Van Setten, 2010). Het is duidelijk dat de kans op een succesvolle uitvoering van een plan, idee of verandering vergroot wordt wanneer er bewust gewerkt wordt aan het creëren van draagvlak. Het is van belang te weten hoe je als initiator of leidinggevende draagvlak kunt creëren om de kans op een succesvolle uitvoering van het plan, idee of verandering te vergroten.

Draagvlak wordt gecreëerd door bottom-up werken en samenwerkend zoeken naar een oplossing (Mars, 2012). In het ideale geval is de situatie geheel open en zijn er weinig tot geen kaders. Er zijn echter ook veranderingen, die verplicht doorgevoerd moeten worden, bijvoorbeeld vanuit de overheid. In dat geval, vindt Mars (2012) dat vanuit een doel draagvlak gecreëerd moet worden.

Het idee of plan moet volgens Kotter & Whitehead (2010) in een vorm worden gegoten dat de mensen prikkelt. Ze pleiten voor het aandacht trekken van mensen door ze aan te spreken op hoofd en hart, want zo stellen ze in een tijd waar we overspoeld worden met informatie, komt een groot deel van informatie niet over, worden mensen niet geraakt en zijn niet betrokken. Wanneer dit wel gebeurt, zal er naast rationeel inzicht ook emotioneel inzicht ontstaan, waardoor draagvlak wordt verwezenlijkt. Van Setten (2010) schrijft dat draagvlak wordt gecreëerd middels het doorlopen van drie fases; van bewust naar begrip (1), van begrip naar geloof (2) tot de eindfase commitment (3). Deze fases worden bewust doorlopen, waarbij heldere communicatie essentieel is om te controleren of iedereen betrokken is bij het doorlopen van dit proces.

Covey (2007) ziet mensen als vierdimensionale wezens met lichaam, hoofd, hart en ziel. Hoofd, lichaam en hart worden eerst aangesproken waardoor uiteindelijk de ziel bereikt wordt. Het hoofd wordt bereikt door een beroep te doen op de wensen en dromen die ieder mens heeft. Het lichaam wordt bereikt doordat mensen beloond willen worden, een beloning in de vorm van bijvoorbeeld erkenning. Het bereiken van het hart, kan door mensen aan te spreken op emotionele verbondenheid met de organisatie en de mensen die er werken. Wanneer lichaam, hoofd en hart bereikt worden, dan is de ziel bereikt, de motor achter de zingeving, want mensen willen zinvol bezig zijn en staan voor wat ze doen (Covey, 2007). Kotter & Whitehead (2010) en Van Setten (2010) zitten grotendeels op één lijn met Covey (2007) maar gaan niet zo diep als de ziel.

Een andere manier om aandacht te krijgen en te houden is weerstand. Van Setten (2010) schrijft dat weerstand niet uit de weg moet worden gegaan, er moet op gereageerd worden. Weerstand is een natuurlijk verschijnsel dat verbonden is aan groei (Van Setten,2010). Van Setten (2010) beschrijft weerstand als richting gever naar dieper liggende drijfveren, motieven, overtuigingen en opvattingen. Via weerstand wordt het verschil in opvattingen weergegeven en een verschil in opvatting geeft mensen energie: weerstandsenergie. Deze energie kan worden gebruikt om betrokkenheid en aandacht los te krijgen.

Kotter en Whitehead (2010), benoemen weerstand als vuurwerk. Hierdoor wordt aandacht getrokken, waardoor mensen aandachtig luisteren en waarbij ze aan het denken worden gezet. Dit is nodig om ideeën te begrijpen en gedachten bij te stellen. Deze intellectuele en emotionele betrokkenheid creëren is de basis van draagvlak. Covey (2007) geeft aan dat weerstand inzicht kan geven in de emoties van de ander. Dit inzicht kan gebruikt worden om helder te krijgen wat de werkelijke behoeftes zijn van de betrokkenen. De dialoog aangaan waarbij er aandacht is voor de werkelijke behoeftes draagt bij aan het daadwerkelijk verminderen van weerstand. Weerstand kan gebruikt worden om een positieve bijdrage te leveren aan de betrokkenheid van mensen bij nieuwe ideeën, plannen en verandering.

Het is van belang betrokkenheid te genereren om een nieuw idee, plan of verandering te laten slagen. Oplossingsgericht werken is een manier van werken waarbij betrokkenheid ontstaat.

2.3. Oplossingsgericht werken

Oplossingsgericht werken is toekomst - en doelgericht. Er wordt een positief, concreet en haalbaar doel gesteld waardoor de oplossing binnen bereik ligt (Bannink, 2010). Oplossingsgericht werken handelt vanuit de visie dat mensen zelf over mogelijkheden beschikken om aan een verandering te werken. Het is een houding, om bij de ander, krachten te ontdekken en oplossingen te creëren (Bannink, 2010). De oplossingsgerichte therapie kent drie basisregels: Als het niet kapot is, repareer dan niet(1), als je weet wat werkt, doe daar dan meer van (2) en als iets niet werkt doe iets anders (3) (Cauffman & Van Dijk, 2012). Oplossingsgerichte werken is goed toepasbaar bij therapie en persoonlijke coaching maar kan ook gebruikt worden voor het bereiken van verbeteringen in teams en organisaties (Visser, 2009).

Een aanpak gebaseerd op de oplossingsgerichte therapie is reflecting team (Visser, 2009). Bij deze aanpak, zijn net als in reteaming"(Ahola & Furman, 2012) praktische oplossingen, betrokkenheid en teamvorming belangrijke opbrengsten. Beide methodes profileren zich naast het genereren van oplossingen ook met een positieve bijdrage aan teamvorming. In bovenstaande beschreven methodes staat het denken in mogelijkheden en uitgaan van de kracht van de betrokkenen, empowerment, centraal.

Er is ook kritiek op de oplossingsgerichte theorie. De effectiviteit van de oplossingsgerichte werkwijze bij individuen is bewezen en onderzocht (Grant, 2012), over de oplossingsgerichte werkwijze bij teams is nog weinig bekend. Visser (2009) benoemt een wezenlijk verschil bij het gebruik van de oplossingsgerichte werkwijze bij teams. Er is bij het oplossingsgericht werken met teams geen sprake van een cliënt met een hulpvraag. Daarnaast is een teamcontext complexer, er is binnen een team sprake van hiërarchie en verschillende arbeidsrelaties (Visser, 2009). Stappenplannen worden vaak gebruikt in het oplossingsgericht werken met teams. Jutten (2007) beschrijft de valkuil van het werken met stappenplannen. Werken met een team verloopt zelden volgens een stappenplan of methode, deze processen zijn zelden lineair en meestal complex (Jutten, 2007). James Coyne, hoogleraar en klinisch psycholoog, geeft in zijn kritiek aan, dat de oplossingsgerichte theorie te eenvoudig is. Hij vindt de theorie te commercieel gedreven, dogmatisch en gebaseerd op een goeroe-cultuur (Visser, 2013)

2.4. Oplossingsgericht begeleiden

Veranderingen, het initiëren van nieuwe ideeën en plannen kunnen op weerstand stoten. Er is draagvlak nodig om de kans op een succesvolle invoering te vergroten. De begeleider kan, door draagvlak te creëren, een bijdrage leveren aan het succes van de invoering van plan, idee of beleid. Het begeleidingsproces begint bij inspiratie, vervolgens stap voor stap bij de hand nemen, naar het beoogde ideaal (Cauffman & Van Dijk, 2012).

Schlundt Bodien (2012) beschrijft de oplossingsgerichte manier van begeleiden als : *"een respectvolle veranderbenadering die problemen onderkent om vervolgens doelen en oplossingen op een constructieve, doelgerichte en positieve manier te definiëren en te benutten wat goed werkt om die gewenste toestand stap voor stap dichterbij te brengen"* Daarbij benoemt zij ook het gebruik van sterktes en eerdere successen om ideeën op te doen voor het behalen van het gestelde doel. Cauffman & Van Dijk (2012) beschrijven dit als het ontdekken van krachtbronnen. In een team kunnen krachtbronnen de verschillende individuele talenten zijn waar de groep gebruik van kan maken.

Soms worden veranderingen of doelen top down opgelegd. De begeleider heeft dan een andere rol en daardoor ook andere competenties nodig (Schlundt Bodien, 2012). Het 4 **S**olution **F**ocused **C**ompetencies model (figuur 3) geeft de begeleider inzicht in deze competenties. De vier verschillende competenties gaan uit van de oplossingsgerichte basisprincipes.

Figuur 3: 4 SFC model (Schlundt Bodien & Visser, 2008)

De begeleider kan aan de hand van bovenstaand model bepalen welke vorm van oplossingsgericht begeleiden past bij het veranderen of nieuw in te voeren beleid op plan. De oplossingsgerichte begeleiding is gericht op het behalen van doelen, dit kunnen door het team of individu gestelde doelen zijn maar ook door een ander opgelegde doelen. In beide gevallen moet er sprake zijn van een mandaat. Dit initiële mandaat (Cauffman & Van Dijk, 2012) wordt gegeven door het team of individu dat begeleid wordt of wordt vanuit een functie of taak verkregen.

Cauffman & Van Dijk (2012) schrijven naast het initiële mandaat over het circulaire mandaat. Dit circulaire mandaat moet je verdienen. Het circulaire mandaat heeft te maken met het vertrouwen dat je hebt opgebouwd in het verleden of wat voortvloeit uit de manier van werken met een team in het traject. Dit circulaire mandaat is naast het initiële mandaat nodig in de samenwerking met anderen.

Ahola & Furman (2012) richten zich op oplossingsgericht begeleiden van teams, hierin is de essentie het team te begeleiden in het formuleren van doelen en deze te bereiken. Een begeleider versterkt de motivatie en brengt samenwerking tot stand tussen mensen die voor het bereiken van het doel van belang zijn.

2.5. Conclusies voor het onderzoek

Het opstellen van nieuw beleid met het team gaat in eerste instantie om het samen doelen opstellen en de weg bepalen die daar heen leidt. Het creëren van draagvlak is hierbij van belang. Draagvlak kan gecreëerd worden door gebruik te maken van een oplossingsgericht aanpak en oplossingsgericht begeleiden. De oplossingsgerichte aanpak levert betrokkenheid en motivatie op die nodig is om doelen te bereiken (Ahola & Furman, 2012). De inzet van een oplossingsgerichte begeleiding kan leiden tot plezierig samenwerken met een team. Een positief verloop van het proces ligt ten grondslag aan het succes van het uiteindelijke product. Nieuw beleid kan niet altijd bepaald worden door de uitvoerders van het beleid. Schlundt Bodien (2012) hanteert verschillende competenties die nodig zijn bij de verschillende vormen van oplossingsgericht begeleiden. De vorm van begeleiden wordt volgens Schlundt Bodien (2012) bepaald door de vrijheid in het bepalen van doelen en oplossingen.

2.6. Onderzoeksvraag

Na de theoretische verkenning rond het creëren van draagvlak, oplossingsgericht werken en begeleiden wordt de volgende onderzoeksvraag gesteld:

Onderzoeksvraag:

Op welke manier kan ik als intern begeleider het team begeleiden bij het stellen van doelen om te komen tot het veranderen van beleid op het gebied van sociaal emotionele ontwikkeling?

Deelvragen:

1. Hoe waardeert het team de uitvoering van het huidige beleid op het gebied van sociaal emotionele ontwikkeling?
2. Hoe waardeert het team de methode reteaming (Aloha en Furman, 2012)
3. Hoe ervaart het team mijn oplossingsgerichte begeleiding?

.

3 ONDERZOEKSSTRATEGIE EN METHODEN

3.1. Inleiding

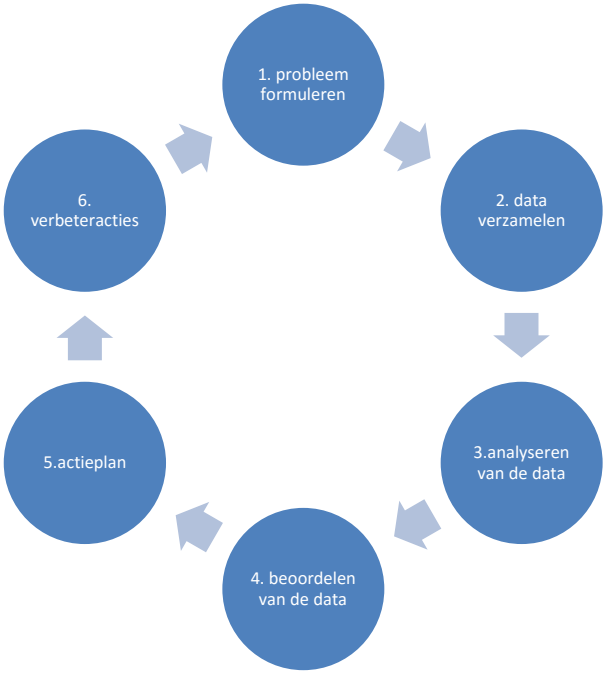
In dit hoofdstuk wordt beschreven binnen welk onderzoeksparadigma het onderzoek zich afspeelt. De respondenten worden beschreven. Vervolgens wordt uitgelegd welke procedure wordt gevolgd. Het onderzoeksmodel waarop deze procedure gebaseerd is, komt uitgebreid aan de orde. Er volgt een beschrijving van de gebruikte instrumenten en een motivatie voor de keuze van deze instrumenten. Het hoofdstuk wordt afgesloten met een verantwoording van ethiek, validiteit en betrouwbaarheid.

3.2. Onderzoeksparadigma

Het onderzoek kenmerkt zich door kritisch interpreteren, analyseren en reflecteren van de bestaande situatie met als doel deze te veranderen. Het onderzoek is gericht op dit proces. Dit zijn kenmerken van het kritisch emancipatorische onderzoek paradigma (De Lange, Schuman & Montesano Montessori, 2011). De wens, iets aan een bestaande situatie te doen, is het grondmotief van dit onderzoek. De wil, een verbetering door te voeren, komt uit mijzelf als professional in mijn praktijk, vanuit mijn taak als intern begeleider en als opdracht binnen de opleiding master SEN.

Binnen het kritisch-emancipatorisch kader wordt een actie-onderzoek uitgevoerd. In dit actieonderzoek bepaalt niet de begeleider het proces maar het gehele team van leerkrachten, intern begeleider en directeur, de mede professionals. In het vervolg omschreven als “het team”. Zij worden partners in dit onderzoek. Dit doet een beroep op communicatieve vaardigheden. De begeleider leert om gaan met reflectie en dialoog binnen een team. Het vraagt een adaptieve en pragmatische houding ten aanzien van de aanpak en uitwerking van het onderzoek (de Lange et al, 2011). Deze vorm van onderzoek is gericht op het verbeteren van de eigen beroepspraktijk, de essentie van actieonderzoek. Een actieve participatie van betrokkenen (collega’s) is het uitgangspunt en het geeft de mogelijkheid om als onderzoeker en begeleider het onderzoek te leiden.

Er wordt gebruik gemaakt van Schumans model van actieonderzoek (Schuman, 2009). Het onderzoek begint met het stellen van de eerste deelvraag waardoor de probleemstelling voor iedereen helder wordt. Het antwoord op de eerste deelvraag: “Hoe waardeert het team het huidige beleid” is de voorwaarde tot het komen van stap 1 van het actieonderzoek. Actieonderzoek begint met een probleemstelling. De intern begeleider en de directeur hebben een probleem vastgesteld. Het is de vraag of het team ook een probleem ervaart. Deze eerste vraag is cruciaal voor het vervolg van het onderzoek en bepaalt de vervolg fase. De stappen worden beschreven volgens het model van Schuman (2009) voor actieonderzoek. De acties die worden uitgevoerd worden hieraan gekoppeld.



Figuur 4: Schumans model voor actieonderzoek (Schuman, 2009)**.**

Stap 1: Het formuleren van de probleemstelling, deze probleemstelling komt voort uit de antwoorden die worden verkregen op de eerste deelvraag: “Hoe waardeert het team het huidige beleid op sociaal emotionele ontwikkeling. Hieruit blijkt dat er geen volledige tevredenheid is over het huidige beleid. De probleemstelling wordt helder.

Stap 2: Met behulp van de methode reteaming (Ahola & Furman, 2012) worden data verzameld. Het team beschrijft met elkaar door middel van de dialoog, de gezamenlijke visie op het gebied van sociaal emotionele ontwikkeling. Zij delen kennis, ervaringen en overtuigingen met elkaar en reflecteren op hun onderwijspraktijk.

Stap 3: Deze data, die via dialoog worden verkregen worden geïnventariseerd.

Stap 4: De verkregen data worden met elkaar beoordeeld. Denken en handelen kunnen worden bijgesteld. Het team bepaalt de doelen uit de gezamenlijke visie om het beleid te veranderen. Er wordt gebruik gemaakt van diverse werkvormen die het team helpen hun mening te verhelderen en te verwoorden. De taak van de begeleider is het team faciliteren en te begeleiden in dit proces.

Stap 5: De doelen die gesteld zijn bij stap 4 worden vertaald in acties.

Stap 6: Tot slot wordt het resultaat van de inzet van de methode reteaming besproken(6). De uitwerking van de teambijeenkomsten waarin deze stappen specifiek zijn beschreven zijn opgenomen in de bijlage (bijlage 4)

3.3. Respondenten

De respondenten bestaan uit het gehele team van leerkrachten, intern begeleider en directeur, die momenteel werkzaam zijn op deze school. Dit team bestaat uit 17 leerkrachten waarvan 2 leerkrachten full time werken en 15 leerkrachten part time, 1 full time directeur en 1 part time intern begeleider**.** Ik ben zelf onderdeel van dit team als leerkracht en intern begeleider**.** De teambijeenkomsten vinden plaats na schooltijd tijdens verplichte studiemomenten.

3.4. Onderzoeksmethoden

Om antwoord te krijgen op de deelvragen wordt er gebruik gemaakt van verschillende onderzoeksmethoden. Per deelvraag wordt de manier van onderzoeken beschreven en een motivatie gegeven van de keuzes die gemaakt zijn.

***Deelvraag 1:* Hoe waardeert het team de uitvoering van het huidige beleid op het gebied van sociaal emotionele ontwikkeling?**

Het is deels bekend, hoe het beleid gewaardeerd wordt. Er is hierin onderscheid tussen directeur/ intern begeleider en het team. De waardering over de uitvoering van het beleid door directie/intern begeleider is weergegeven in het document: "Inventarisatie en acties thema sociaal emotionele ontwikkeling basisschool H., te K." (Bijlage 2). Naast de waardering van de directeur/intern begeleider over de uitvoering van het huidige beleid wordt, onderzocht welke waardering het team geeft over de uitvoering van het huidige beleid met betrekking tot sociaal emotionele ontwikkeling. Daarnaast heeft het in kaart brengen van de waardering van het team voor het huidige beleid nog een ander doel. Het is de eerste stap van het actieonderzoek; stap 1: probleemstelling. De waardering van het team over het huidige beleid wordt helder met behulp van coöperatieve werkvormen tijdens de eerste teambijeenkomst. Het team wordt uitgenodigd kennis, opvattingen en overtuigingen te expliciteren waardoor er betekenisvolle en relevante informatie beschikbaar komt (de Lange et al, 2011). De tevredenheid over het huidige beleid, van het team wordt aan het einde van de eerste teambijeenkomst bepaald door het benoemen van de items van het huidige beleid waarover het team tevreden is. Eerst in een kleine groep vervolgens worden de uitkomsten van de kleine groepen met elkaar gedeeld. Een item kan alleen worden gewaardeerd als tevreden als alle teamleden hier mee instemmen. De waardering van het team over het huidige beleid wordt vergeleken met de waardering over het beleid van de directeur/intern begeleider. Deze methode is een middel waarbij kwalitatieve data worden verzameld, een stem gegeven wordt aan de groep en waarbij gezamenlijk richting gegeven wordt aan het actie onderzoek (de Lange et al, 2011).

Deelvraag 2: Hoe waardeert het team de methode reteaming (Aloha en Furman, 2012)

Dit is het handelingsdeel van het onderzoek en hiervoor geldt de inductieve benadering (de Lange et al, 2011): de onderzoeksgroep is aan het woord. Middels de methode reteaming (Ahola & Furman, 2012) bepaalt het team hun toekomstvisie, doelen en acties. De vier bijeenkomsten zijn beschreven en worden vooraf en nadien besproken met de begeleider in de praktijk (bijlage 4). Er zijn vier bijeenkomsten met het hele team. Het team maakt kennis met de oplossingsgerichte methode, stellen concrete doelen op en kiezen de doelen waaraan gewerkt gaat worden. Tijdens dit handelingsdeel wordt gebruik gemaakt van een logboek. In dit logboek worden genomen stappen en resultaten genoteerd, een reflectie vindt plaats en de voortgang wordt bijgehouden door de onderzoeker (de Lange et al, 2011). Het logboek geeft de onderzoeker de mogelijkheid eigen waarnemingen en observaties kritisch te bestuderen en vast te leggen. In overleg met de collega intern begeleider en een critical friend, worden interventies gepleegd en worden plannen voor de vervolg teambijeenkomsten bijgesteld.

De vier bijeenkomsten worden afgesloten met een vragenlijst (bijlage 8). De vragenlijst bestaat uit zeven schaalvragen met een schaalverdeling, die loopt van 0-10. Het gebruik maken van cijfers maakt dat vergeleken kan worden en gemiddeldes kunnen worden berekend (de Lange et al, 2011). De Lange et al (2011) benoemen als nadeel van een vragenlijst dat het oppervlakkig is, daarom vindt een verdieping plaats door de mogelijkheid opmerkingen te plaatsen aan het einde van elke vraag. De respons wordt zo groot mogelijk gemaakt door na de laatste teambijeenkomst, de vragenlijst direct in te laten vullen. De resultaten worden teruggekoppeld naar het team.

De vragenlijst bestaat uit twee delen:

Deel I

Vier vragen over de vastgestelde doelen, deze zijn gebaseerd op de opbrengsten die volgens Ahola & Furman (2012), ontstaan bij een reteamingproces namelijk: **optimisme, motivatie, waardevolle doelen en vertrouwen**. De vragen worden afgesloten met de mogelijkheid tot het plaatsen van opmerkingen.

Deel II

Drie vragen over het reteamingproces, gebaseerd op de opbrengsten die volgens Ahola & Furman (2012) ontstaan tijdens het doorlopen van het reteamingproces namelijk: **creativiteit, samenwerking en harmonie**. Dit deel wordt afgesloten met de mogelijkheid tot het plaatsen van opmerkingen.

Deelvraag 3: Hoe ervaart het team mijn oplossingsgerichte begeleiding?

Voor het beantwoorden van deze vraag is het van belang dat er omstandigheden worden gecreëerd waarbij het team zich veilig genoeg voelt om een waardering uit te spreken over de begeleiding. "*Duidelijkheid en veiligheid zijn een eerste vereiste voor alle participanten*"(de Lange et al, 2011). Er is gekozen voor een methode waarbij de begeleider zelf niet aanwezig is, dit maakt de kans op het geven van sociaal wenselijke antwoorden kleiner. De verwerking is individueel en anoniem. De methode heeft een inductieve benadering. Er wordt op zoek gegaan naar afzonderlijke verschijnselen, die wijzen op een meer algemene wetmatigheid (de Lange et al, 2011). Er is een open en vrije antwoordmogelijkheid. De waardering over de oplossingsgerichte begeleiding wordt weergegeven in vijf woorden. Hierdoor is er optimale eigen inbreng en ruimte. Dit laatste voorkomt het teveel in een keurslijf dwingen. De beleving van de betrokkenen is hierbij uitganspunt. (de Lange et al, 2011). Middels deze methode wordt onderzocht hoe het team de begeleiding heeft ervaren en hoeveel genoemde woorden gekoppeld kunnen worden aan de, in de theorie genoemde, competenties van de in dit traject toegepaste vorm van oplossingsgericht begeleiden: oplossingsgericht sturen (Schlundt Bodien, 2012).

Oplossingsgericht sturen is de manier van oplossingsgericht begeleiden waarbij het doel vaststaat (het beleid op het gebied van sociaal emotionele ontwikkeling) maar de oplossing niet. Naast het spontaan noemen van oplossingsgerichte gerelateerde woorden, wordt er gestructureerd gevraagd naar de waardering van het team over de oplossingsgerichte sturing. De klassieke Likertschaal met vijf alternatieven(de Lange et al, 2011) wordt gebruikt. De vragen worden afgesloten met een mogelijkheid tot het geven van opmerkingen.

3.5. Ethiek

De gedragscode van de HBO-raad (Andriessen, Onstenk, Delnooz, Smeijsters & Peij, 2010) is leidend voor het denken en handelen in dit praktijkgericht onderzoek. Tijdens het onderzoek worden deelnemers geïnformeerd. Het handelen wordt voor en na iedere teambijeenkomst besproken met de coach en critical friends. Voor de eindreportage worden de resultaten met de deelnemers besproken en is er ruimte voor feedback. Als eindrapportage wordt een presentatie gehouden aan het team waarbij duidelijk wordt wat het proces heeft opgeleverd. Hierdoor heeft dit onderzoek meer waarde dan alleen de uitvoering in het kader van de opleiding. Het belang van het actieonderzoek voor de school wordt hiermee bevestigd.

Een andere ethische kwestie zijn de verschillende rollen van de onderzoeker. De onderzoeker is naast begeleider ook teamlid. Tijdens de teambijeenkomsten richt de onderzoeker zich op het begeleiden en participeert niet in de teambijeenkomsten. De begeleider neemt niet deel aan de vragenlijsten. In de gesprekken met de coach en critical friends is expliciet aandacht voor dit item. Voor dit onderzoek is het van belang dat de oplossingen vanuit het team komen. Er is echter door de onderbouw coördinator een verbeterplan opgesteld (bijlage 3). Wanneer gebruik zou worden gemaakt van dit document zou er al een oplossing zijn. Dit staat haaks op de oplossingsgerichte manier van werken. In een gesprek met de onderbouwcoördinator en vervolgens met het team heeft de onderzoeker de keuze voor het niet gebruiken van dit plan, toegelicht. Het team en de onderbouwcoördinator hebben vervolgens toestemming gegeven voor het ter zijde leggen van het verbeterplan.

3.6. Triangulatie, betrouwbaarheid en validiteit

Triangulatie wordt in dit onderzoek verhoogd en validiteit wordt gewaarborgd door gebruik te maken van verschillende informatie bronnen zoals: het team, intern begeleider, studiegenoten en studiebegeleider en het gebruik van verschillende meetinstrumenten. Het doen van een documentenonderzoek en het gebruiken van oplossingsgerichte werkvormen leiden tot het antwoord op de eerste deelvraag: Hoe waardeert het team de uitvoering van het huidige beleid op het gebied van sociaal emotionele ontwikkeling?

Voor de tweede deelvraag: Hoe waardeert het team de methode reteaming (Ahola & Furman, 2012)?, wordt gebruik gemaakt van een vragenlijst met schaalvragen en de mogelijkheid tot het geven van opmerkingen bij elke schaalvraag. Voor het meten van de waardering over de oplossingsgerichte begeleiding wordt gebruik gemaakt van een vrije evaluatie en een gesloten vragenlijst met daarbij ook de mogelijkheid tot het geven van opmerkingen. Na iedere dataverzameling vindt een terugkoppeling plaats naar het team. Er wordt gebruik gemaakt van de member check. Dit houdt in dat de analyses met de onderzoeksgroep worden gedeeld en zij feedback kunnen geven op de gegevens en de analyse van deze gegevens. Daarnaast vindt dataverzameling plaats op verschillende momenten. Het logboek wordt bijgehouden en na iedere teambijeenkomst besproken met coach en critical friends. Zij geven feedback op de kwaliteit. Wanneer het onderzoeksverslag klaar is, vindt opnieuw een afsluitende member check plaats vinden. Verslaggeving wordt naar aanleiding daarvan, indien nodig aangepast en daarna pas ingeleverd.

De betrouwbaarheid van het onderzoek wordt gewaarborgd door de resultaten van het onderzoek te verbinden met de theorie, zodoende kan er betekenis aan worden verleend, welke van belang kunnen zijn voor het vervolg van het onderzoek. In het onderzoek worden meningen van de respondenten verkend en doelen gesteld. Er wordt rekening gehouden met het feit dat de uitkomsten van het onderzoek situatie gebonden zijn.

HOOFDSTUK 4. DATA ANALYSE EN RESULTATEN

4.1. Inleiding

In dit hoofdstuk worden, per deelvraag, de resultaten beschreven en worden de data weergegeven die verzameld zijn. De resultaten en de analyse per deelvraag, dragen bij aan het vormen van een antwoord op de onderzoeksvraag:

Op welke manier kan ik als intern begeleider het team begeleiden bij het stellen van doelen om te komen tot het veranderen van beleid op het gebied van sociaal emotionele ontwikkeling?

De deelvraag wordt benoemd, gevolgd door een korte inleiding en een beschrijving van de uitvoering. Vervolgens worden de data weergegeven en volgt hierop een analyse. Er wordt afgesloten met een conclusie.

4.2. Deelvraag 1

Hoe waardeert het team de uitvoering van het huidige beleid op het gebied van sociaal emotionele ontwikkeling?

Inleiding

Bij deze deelvraag is gewerkt met een documentonderzoek en een tevredenheidsmeting. De data van de tevredenheidsmeting zijn deels uit het documentenonderzoek verkregen en deels tijdens de eerste teambijeenkomst. De uitkomsten van beide zijn verwerkt in een tabel.

De inventarisatie is op basis van het document: “Inventarisatie en acties thema sociaal emotionele ontwikkeling basisschool H te K. (bijlage 2). Dit document hanteert vier pijlers van de gezonde school. Deze pijlers zijn: gezondheidseducatie (1), signalering (2), schoolomgeving (3) en schoolbeleid (4)

Weergave data

Tabel 2: Waardering van de uitvoering van het huidige beleid door directeur/intern begeleider en het team.

X= aanwezig

	Pijler 1: Gezondheidseducatie	Directeur / intern begeleider tevreden	Het team tevreden	Beide tevreden	Beide ontevreden
1.1	Methode: JIJ en ik				X
1.2	Methode: goed van start	x	X	x	
1.3	Kijk en beleef				X
1.4	VIVO training	x			
1.5	Gebruik team en klassenbouwers	x	X	x	
	Pijler 2: Signaleren				
2.1	Leerling volgsysteem KIJK!	x	X	x	
2.2	Leerling volgsysteem ZIEN	x			
2.3	Zorgplan	x	X	x	
2.4	Zorg Advies Team	x			
2.5	Counselor				X
2.6	Deskundigheidsbevordering				X
	Pijler 3: Schoolbeleid				
3.1	Schoolregels	x	X	x	
3.2	Klasseregels	x	X	x	
3.3	Pestprotocol	x			
3.4	Protocol huiselijk geweld en kindermishandeling	x			
3.5	Rouwprotocol	x			
3.6	Communicatieplan	x			
3.7	Ongewenst gedragsprotocol				X
3.8	Protocol veilig internet	x			
3.9	Zorgplan	x	X	x	
	Pijler 4: Schoolomgeving				
4.1	Communicatie met ouders rondom de sociaal emotionele ontwikkeling van hun kind	x	X	x	
4.2	Leerkracht als rolmodel				X
4.3	Communicatie met derden (overblijfouders, Kinderopvang)	x	X	x	
4.4	Communicatie met leerlingen met betrekking tot de sociaal emotionele ontwikkeling		X		

De tevredenheidsmeting over de uitvoering van het huidige beleid wordt gehouden na de eerste teambijeenkomst (bijlage 4). In deze teambijeenkomst wordt het team op de hoogte gesteld van het huidige beleid, dit wordt met elkaar besproken en vervolgens met elkaar beoordeeld. Er wordt door het team gezamenlijk het oordeel tevreden of niet tevreden gegeven. De betrouwbaarheid wordt gewaarborgd door een membercheck van de uitkomsten in teambijeenkomst 2 uit te voeren.

Analyse

1. De tevredenheid van directeur / internbegeleider en het team over de items

De tevredenheid van zowel directeur/intern begeleider als het team komt voort uit het feit dat de items, waar beide tevreden over zijn, goed zijn vastgelegd. Het leerlingvolgsysteem KIJK (2.1.) kan slechts door vier leerkrachten beoordeeld worden aangezien zij alleen met dit leerlingvolgsysteem werken. Alle vier geven aan tevreden te zijn.

2. De ontevredenheid van directeur / intern begeleider en het team over de items.

Het oordeel ontevreden wordt zowel door directeur/intern begeleider als door het team gegeven aan de onderdelen die gaan over methodes (1.1 en 1.3). Beide vinden de methodes verouderd. Er wordt volgens beide nog te weinig aan deskundigheidsbevordering gedaan en de counselor wordt nog te weinig gebruikt. Afspraken over de leerkracht als rolmodel zijn volgens directeur/intern begeleider en team niet aanwezig in het huidige beleid en wordt daarom als ontevreden beoordeeld. Het protocol ongewenst gedrag is niet aanwezig in het huidige beleid. Directeur/intern begeleider en het team willen dit wel graag opnemen in het beleid.

3. Verschil in tevredenheid tussen directeur/ intern begeleider en team over de items

De verdeeldheid in tevredenheid tussen directeur/intern begeleider en het team is op de protocollen (3.3, 3.4, 3.5, 3.6, 3.8) . De directeur/intern begeleider zijn mede door hun functie goed op de hoogte. Het team vindt dat ze onvoldoende op de hoogte zijn van de inhoud en waardeert deze items als ontevreden.

Het team is ontevreden over praktijk gerelateerde items: vivo training (1.4) en gebruik ZIEN (2.2). De teamleden die er mee werken geven aan het tijdrovend te vinden en ze vinden dat er weinig mee gedaan wordt. De directeur/intern begeleider zijn tevreden over het leerlingenvolgsysteem. Directeur en intern begeleider geven wel aan dat de leerkrachten meer uit het leerlingvolgsysteem kunnen halen wat betreft acties naar aanleiding van de signalering maar waarderen de items toch als tevreden.

Ten slotte communicatie (4.4), het team voert gesprekken en is hier tevreden over. De ontevredenheid van de directeur/intern begeleider over gesprekken komt door het feit dat er geen verslaglegging is van deze gesprekken.

Conclusie

Figuur 5: Procentuele weergave van de tevredenheid over de items van het huidige beleid.

Het team en directeur/intern begeleider zijn tevreden over 37,5% van het huidige beleid op sociaal emotionele ontwikkeling. Ongeveer een derde van het huidige beleid kan worden behouden. Terugkoppelend naar de oplossingsgerichte theorie, die zegt. “Als iets niet kapot is, repareer dan niet” (Cauffman & van Dijk, 2012).

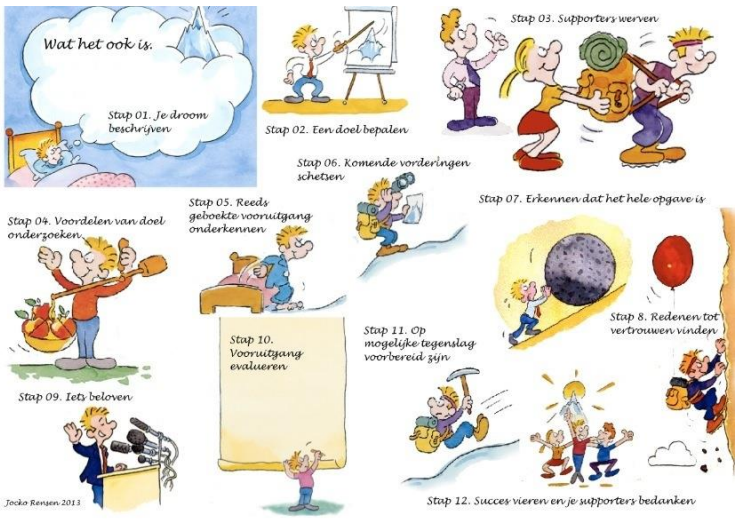
4.3. Deelvraag 2

Hoe waardeert het team de methode reteaming (Aloha en Furman, 2012)

<u>Inleiding</u>

Middels vier teambijeenkomsten is het reteamingproces doorlopen en zijn er door middel van reteaming drie doelen opgesteld. Deze doelen en het reteamingproces zijn door het team middels een vragenlijst gewaardeerd. De waardering is uitgedrukt in cijfers. Er zijn vier vragen gesteld over de ontwikkelde doelen en drie vragen over het reteamingproces. De vragenlijst (bijlage 8) wordt afgesloten met de mogelijkheid tot het plaatsen van opmerkingen. Het invullen van de vragenlijst in de laatste teambijeenkomst zorgt voor een volledige respons, dit vergroot de betrouwbaarheid van de data.

Er worden vier teambijeenkomsten georganiseerd en begeleid door de onderzoeker. In deze vier bijeenkomsten heeft het team de stappen van reteaming (figuur 6) doorlopen.



Figuur 6; Reteaming (ahola & Furman, 2012)

Er is middels het logboek (bijlage 5) vastgelegd, welke interventies zijn gedaan en welke reflecties hebben plaatsgevonden. De data verkregen uit de teambijeenkomsten zijn weergegeven in bijlage 6. Na iedere teambijeenkomst vindt een terugkoppeling naar het team plaats, hierdoor wordt de betrouwbaarheid van de uitkomsten van de vorige bijeenkomst verhoogd.

Teambijeekomst 1:

De eerste bijeenkomst heeft in het teken gestaan van het beoordelen van het huidige beleid op sociaal emotionele ontwikkeling. Dit is gedaan door gebruik te maken van het document: "Inventarisatie beleid op sociaal emotionele ontwikkeling basisschool H. te K." (bijlage 2), de inhoud is echter onvoldoende bekend bij het team. Er is hierdoor een aanpassing van het plan voor deze teambijeenkomst gedaan. Deze situatie is niet voorzien. *"Het team was dan wel op de hoogte van het traject van de aanvraag voor gezonde school maar inhoudelijk wisten zij er niets van " (* bijlage 5: logboek). Uiteindelijk is het doel, het delen van elkaars overtuigingen wel behaald. Dit echter op een minder structurele manier dan gepland. In plaats van een eigen beoordeling werd samenwerking gezocht. Vanuit de kleine groepen is een lijst tot stand gekomen met onderdelen van het beleid waarover het team tevreden is.

Teambijeenkomst 2:

De tweede bijeenkomst is gestart met het terugkoppelen van de lijst met items waarover het team tevreden is. Hierdoor is herkenning en erkenning ontstaan. Vervolgens is de stap gemaakt naar reteaming, het zichtbaar maken door middel van de poster verduidelijkt de manier van werken en geeft houvast. De eerst stap: beschrijf je droom is uitgevoerd door middel van de coöperatieve werkvorm de placemat. In deze werkvorm wordt eerst in kleine groepen, de eigen droom beschreven en vervolgens wordt het gemeenschappelijke van de individuele dromen met elkaar gedeeld. Deze werkvorm is effectief omdat iedereen participeert. Voor het samenvatten van een gezamenlijke visie is het van belang goed te luisteren. Dit objectief doen is lastig en wordt door één van de respondenten opgemerkt. "*Let op het goed luisteren, en het niet invullen voor een ander. Je kunt vragen nadat je samengevat hebt of het klopt"* (bijlage 5, logboek).

Teambijeenkomst 3:

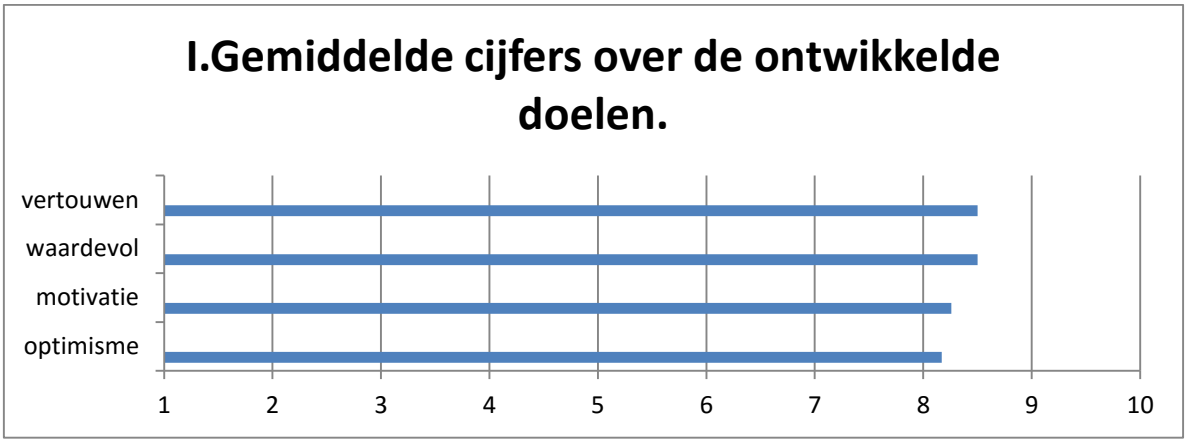
Deze bijeenkomst begint met een terugkoppeling. Dit bouwt vertrouwen op bij het team, ze ervaren dat ze zelf de inhoud bepalen. Het stellen van doelen vanuit de vastgestelde "droom" is de volgende stap. De stappen 3, 4 en 5 van reteaming worden genomen en we sluiten af met stap 6, een route beschrijving om de ontwikkelde doelen te bereiken. Dit stappenplan wordt door het team zelf opgesteld, dit genereert betrokkenheid. Het bepalen van de begeleidingsrol is een aandachtspunt, *" Het meeluisteren met de groepjes ging goed maar blijf oppassen dat je vragen blijft stellen en niet over gaat nemen* " (bijlage 5 logboek).

Teambijeenkomst 4:

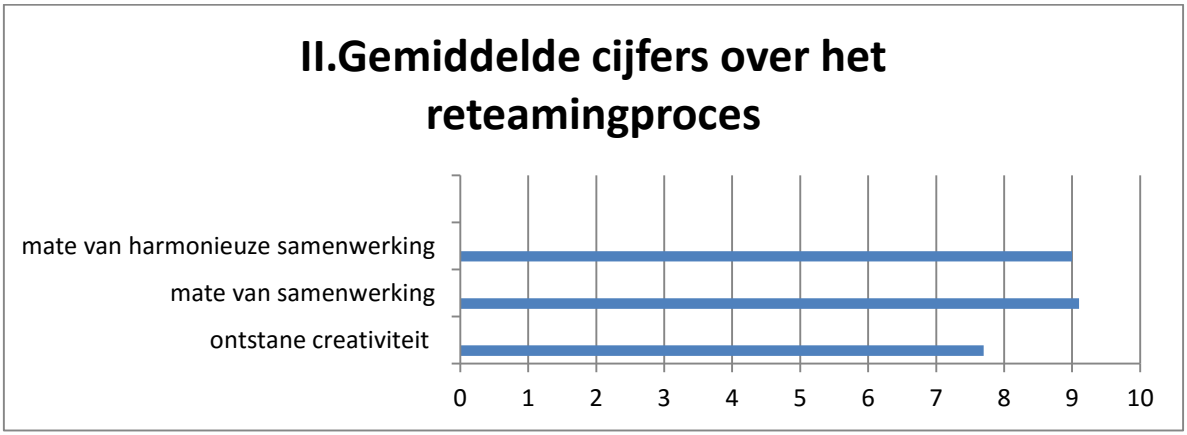
In deze laatste teambijeenkomst worden stap 7, 8 en 9 van reteaming genomen. Voordat deze stappen worden genomen, is er een terugkoppeling van de vorige bijeenkomst. Deze vierde en laatste bijeenkomst wordt afgesloten met een toelichting op het vervolg van het traject en de beoordeling van de methode reteaming en begeleiding. De stappen 7, 8 en 9 van reteaming zijn voor het team onwennig, dit blijkt uit de reacties. Dit is opgenomen in het logboek. *"De stappen 7 en 8 van reteaming worden gedaan maar met minder betrokkenheid als voorheen*" (bijlage 5). Het is ethisch van belang, het team te informeren over het vervolg van het traject. Het onderzoek is afgerond maar het team en de begeleider gaan verder met het behalen van de doelen en het veranderen van het beleid.

<u>Weergave data</u>

De data zijn verzameld middels een vragenlijst over de ontwikkelde doelen (deel I) en over het proces reteaming (deel II). De mogelijkheid wordt geboden om opmerkingen te plaatsen. De ruwe data zijn weergeven in de bijlage (bijlage 9). Er wordt een waarderingscijfer gegeven tussen 1 en 10, waarbij 1 staat voor weinig waardering en 10 voor veel waardering. Er zijn 17 vragenlijsten ingevuld. Er zijn 2 deelnemers niet aanwezig.



Figuur 7: Gemiddelde cijfers over de opgestelde doelen.



Figuur 8: Gemiddelde cijfers over het proces.

Analyse

I. Opgestelde doelen

Het team geeft voor alle vier items gemiddeld een 8 of hoger. Het vertrouwen dat het doel behaald wordt, is hoog gewaardeerd, net als de waarde van het doel. Het gemiddelde cijfer komt overeen met het meest gegeven individuele cijfer. Er is binnen het team veel overeenstemming over de waardering. Er zijn 9 van de 15 opmerkingen zoals bijvoorbeeld: *"Borging bepaalt het succes"* en "*Hoe gaan we zorgen dat we dit volhouden*", gericht op het behouden van de doelen en het vervolgtraject. Daarnaast zijn er nog 6 opmerkingen gericht op het tot stand komen van de doelen zoals: "*Het wordt breed gedragen*" en "*Positieve waardering werkt voor mij*"

II. Het reteamingproces

De waardering over het reteamingproces wordt met een gemiddeld cijfer van 8,6 beoordeeld. De mate van samenwerking scoort het hoogst met een gemiddelde van een 9.1. De ontstane creativiteit wordt in verhouding minder gewaardeerd. In de 7 opmerkingen worden nog enkele kritische kanttekeningen over het proces geplaatst zoals: *"Er is niet echt iets nieuws bedacht*", "*We zijn al een goed samenwerkend team en ik weet niet of deze methode hier iets aan bij heeft gedragen*". Een enkele opmerking voert terug op de begeleiding: "*Ik vond de 4 teambijeenkomsten kort op elkaar"* en " *Een enkeling sloot zich af, zag je het niet of wilde je er niets mee? "*. In één opmerking vraagt iemand zich af of iedereen wel kritische genoeg is geweest. Er zijn geen positieve opmerkingen gemaakt.

Conclusie

De doelen die gesteld zijn en het reteaminingsproces worden hoog gewaardeerd door het team. Op geen enkel item van de opgestelde doelen is een onvoldoende (minder dan 6) score behaald. Daarnaast is sprake van een grote motivatie en sterke samenwerking tijdens het reteamingproces. Uit de opmerkingen blijkt dat het team zich wel afvraagt hoe het traject verder gaat en of de doelen uiteindelijk bereikt worden.

4.4. Deelvraag 3

Hoe ervaart het team mijn oplossingsgerichte begeleiding?

Inleiding

Voor het meten van de waardering over mijn oplossingsgerichte begeleiding door het team zijn twee soorten vragenlijsten opgenomen. De eerste vragenlijst (bijlage 11) bestaat uit één open vraag: "Hoe heb je mijn begeleiding in dit traject ervaren", het antwoord wordt gegeven middels het opschrijven van vijf woorden. Deze vraag is zonder kader gesteld en geheel vrij gelaten.

Naast het inventariseren van alle genoemde woorden is middels een analyse gekeken naar de woorden, die overeenkomen met de in de theorie, (opgenomen in bijlage 10, Schlundt Bodien, 2012) genoemde eigenschappen van oplossingsgericht sturen (de oplossingsgerichte begeleiding waarin het doel bepaald is maar de oplossingen niet). De inventarisatie is weergegeven in tabel 2: “genoemde woorden” .

De tweede vragenlijst (bijlage 13) bestaat uit acht stellingen over de oplossingsgerichte begeleiding, in dit traject oplossingsgericht sturen (Bijlage 11, Schlundt Bodien, 2012). De respondenten geven per stelling in een vijf puntsschaal aan, in welke mate ze het eens zijn met de gegeven stelling. De uitkomsten zijn per stelling weergegeven. Aan het einde van de vragenlijst wordt de mogelijkheid geboden om een opmerking te plaatsen. Er zijn 17 van de 19 teamleden aanwezig. Alle aanwezigen hebben de vragenlijst ingevuld. De tweede vragenlijst is, een week na de laatste teambijeenkomst, digitaal verzonden. Er zijn 19 vragenlijsten verstuurd, daarvan zijn er 17 ingevuld en teruggestuurd. Er zijn 5 opmerkingen geplaatst. De hoge respons verhoogt de betrouwbaarheid van de data.

Weergave data vragenlijst 2 (bijlage 12)

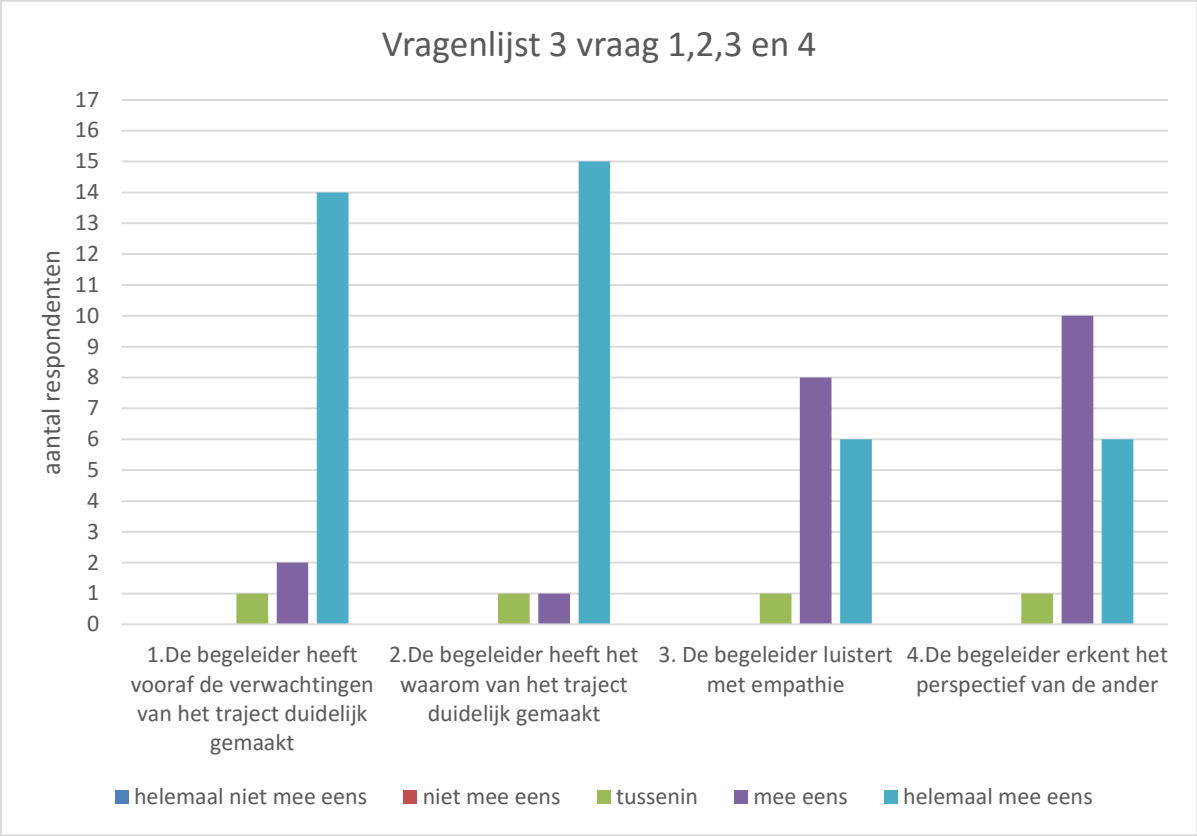
Tabel 3: Genoemde woorden, tussen haakjes het aantal keren genoemd.

Omschrijving	**Aantal genoemde woorden**	**Opmerkingen**
Totaal aantal genoemde waarderingswoorden.	85	Alle respondenten hebben de vraag ingevuld en alle respondenten hebben vijf woorden genoemd
Aantal woorden die maar één keer genoemd zijn.	45	Daadkrachtig, te snel sprekend, positief, steeds weer uitleggen waarom, stip op de horizon zien, hardwerkend, goede adviezen, gehaast, sociaal emotionele bewust, vrolijk, relevant, goede opbouw, creatief, aannames en invullingen, product en proces gericht, kordaat, niet langdradig, reflectief, goede tijdsbewaker, presentatie goed verzorgd, gedreven, niet saai, veel eigen inbreng mogelijk, kort, kennis van, gaan voor de zaak, recht voor zijn raap, veel ervaring, geen verwerkingstijd gegeven, niet goed rustig luisterend, passievol, positief, realistisch, bondig, goed, leuke honkies, direct, zeker, richting gevend, vraagt betrokkenheid, praktisch, vanuit jezelf, teamspeler, te snel tempo, inspirerend
Aantal woorden die meerdere keren genoemd zijn.	13	Fijn (2)- bevlogen (2)- eerlijk (2)- oplossingsgericht (2)- betrokken (2)- motiverend (2)- inhoudelijk (2)- doortastend (3)- doelgericht (3)-Goed voorbereid (4)-vlot (4)- humor (6)- enthousiast (6)
Woorden (9)die gelinkt kunnen worden aan de competenties van oplossingsgericht sturen op basis van het 4 SFC model: **duidelijk-eerlijk-vriendelijk-erkennend-doelgericht-waarderend-motiverend-keuze vrijheid gevend en verwachtingsvol zijn** (Schlundt Bodien, 2012)	6	Eerlijk (2X) Duidelijk (2X) Vriendelijk (1X) Doelgericht (2X) Motiverend (2X) Keuze vrijheid gevend(1X)

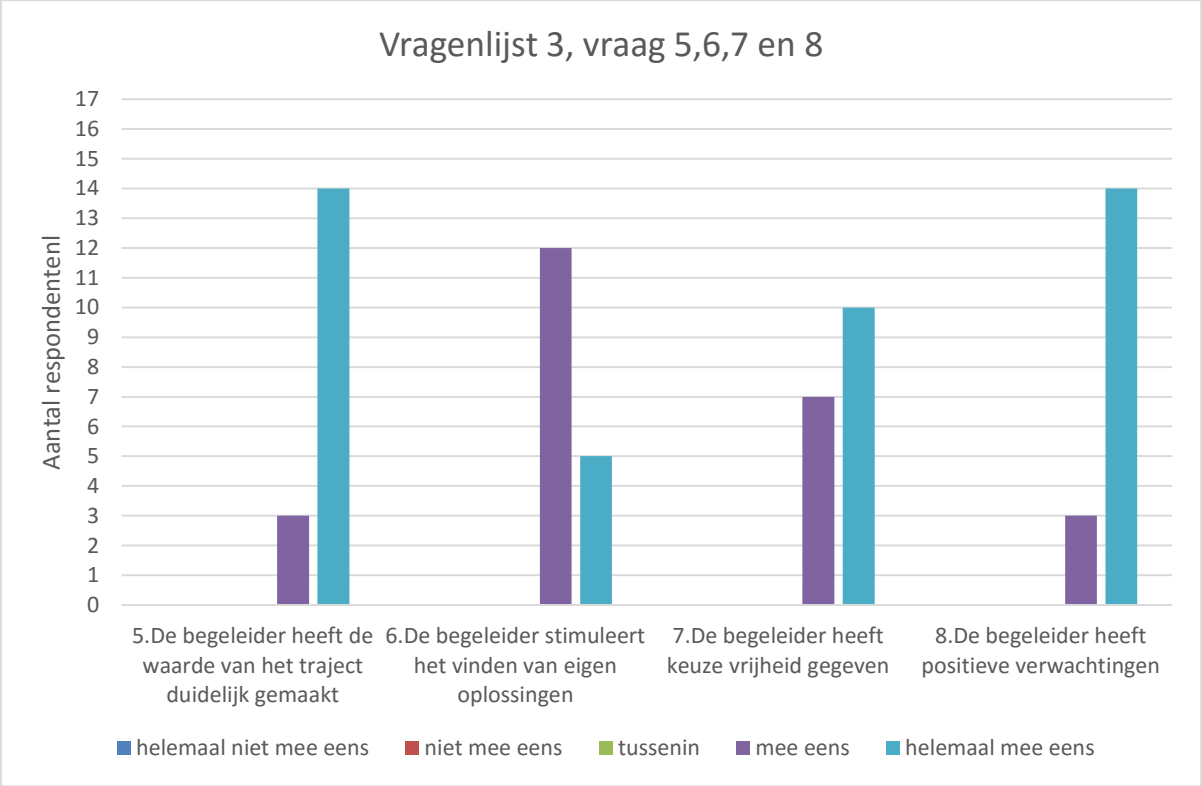
Analyse vragenlijst 2

Er zijn in totaal 85 woorden genoemd, daarvan zijn 13 woorden meerdere keren genoemd. De woorden enthousiast en humor zijn het meeste, zes keer, genoemd. In totaal zijn er negen woorden, die worden genoemd in de theorie over oplossingsgericht sturen (Bijlage 10, Schlundt Bodien, 2012), zes daarvan worden spontaan door de respondenten genoemd, om te omschrijven hoe ze de begeleiding hebben ervaren.

Weergave data vragenlijst 3



Figuur 9: Uitkomsten vragenlijst 3 vraag 1-4



Figuur 10: Uitkomsten vragenlijst 3 vraag 5-8

Analyse vragenlijst 3

Alle (17) respondenten hebben bij geen enkele stelling helemaal niet mee eens of niet mee eens ingevuld. De respondenten zijn het in grote mate eens met de stellingen over de begeleider. Bij de Stellingen 1, 2, 5 en 8 geven meer dan 14 respondenten aan het helemaal eens te zijn. Bij stelling 3 zijn de respondenten het meest verdeeld, met 8 respondenten die het eens zijn, 6 helemaal eens en 1 er tussenin. Er zijn 5 opmerkingen geplaatst, 4 opmerkingen zijn complimenten over de begeleiding, genoemd zijn: duidelijkheid, tijdsplanning en enthousiasme. In één opmerking worden deze complimenten ook gegeven met daarin ook een kritische kanttekening over het tempo: *"Een mooi traject, waarbij jij de volledige verantwoordelijkheid nam! Je was enthousiast, en nam echt iedereen mee. Tip: het tempo lag hoog, schakel af en toe terug. Jij trekt een kar, maar vergeet niet achterom te kijken of de rest nog volgt"*

Conclusie

De respondenten benoemen spontaan oplossingsgerichte sturende eigenschappen (eerlijk, duidelijk, vriendelijk, doelgericht, motiverend en keuze vrijheid gevend) van de begeleider (Schlundt Bodien,2012). Alle respondenten (17), behalve één zijn het helemaal eens of eens met de stellingen waarin een oplossingsgerichte sturende aanpak van de begeleider blijkt. De opmerkingen die worden gegeven bevestigen nogmaals de opbrengsten.

HOOFDSTUK 5 CONCLUSIES

5.1. Inleiding

In dit hoofdstuk wordt antwoord gegeven op de deelvragen. Vervolgens volgt een reflectie op de rol van de onderzoeker en werkwijzen die zijn toegepast. Het hoofdstuk wordt afgesloten met aanbevelingen voor de praktijk en een eventueel vervolg onderzoek. De antwoorden op de deelvragen leiden naar het antwoord op de onderzoeksvraag;

Op welke manier kan ik als intern begeleider het team begeleiden bij het stellen van doelen om te komen tot het veranderen van beleid op het gebied van sociaal emotionele ontwikkeling?

5.2. Conclusie deelvragen

1. **Hoe waardeert het team de uitvoering van het huidige beleid op het gebied van sociaal emotionele ontwikkeling?**

Het team en de directeur/intern begeleider geven aan over 37, 5% van het totale beleid, tevreden te zijn. Dit zijn 9 van de in totaal 24 items. Het team is over 10 items van het huidige beleid tevreden en de directeur/intern begeleider zijn over 17 items van het huidige beleid tevreden. Het groot aantal items (17 van de 24) waarover de directeur/intern begeleider tevreden zijn, komt voort uit het goed op de hoogte zijn van protocollen, die deel uitmaken van het beleid. Het team geeft in de eerste teambijeenkomst aan waarin het beleid besproken is, niet alle protocollen te kennen. Het team heeft om deze reden, deze items als ontevreden gescoord. Daarnaast zijn er twee methodes, waarover het team niet tevreden is maar directeur/ intern begeleider wel tevreden zijn. Dit komt voort uit het feit dat de directeur en intern begeleider niet daadwerkelijk in de praktijk werken met deze methodes. De ontevredenheid hierover vanuit het team, komt voort uit het werken met deze methodes in de praktijk.

Als het niet kapot is, repareer het dan niet is één van de uitgangspunten van de oplossingsgerichte theorie (Visser, 2009). Dit uitgangspunt is toegepast. Het deel van het beleid waarover directeur/ intern begeleider en het team tevreden zijn, blijft behouden. Onwetendheid en ontevredenheid over beleid kan ontstaan doordat de uitvoerders van het beleid niet betrokken zijn bij het opstellen van beleid. Er is geen draagvlak. Draagvlak is nodig om een idee, plan of verandering te laten slagen (gezonde school, 2012). Het team heeft bepaald waarover ze in het huidige beleid tevreden is. Dit kan worden behouden. Hiermee is er gewerkt aan draagvlak, het team is betrokken bij het bepalen van de inhoud en beslist wat gaat veranderen en wat kan blijven.

2. Hoe waardeert het team de methode reteaming (Aloha en Furman, 2012)

De methode reteaming is doorlopen in vier teambijeenkomsten. Er is begonnen met de inventarisatie van het huidige beleid, de items die voldoen, zijn behouden. Er zijn door middel van reteaming drie doelen gesteld, die leiden tot het verbeteren van het beleid op sociaal emotionele ontwikkeling.

Uit de vragenlijsten blijkt dat de motivatie, het optimisme en het vertrouwen tot het behalen van deze doelen groot is (figuur 7). De samenwerking, die volgens Ahola & Furman (2012) versterkt wordt door reteaming, blijkt uit de hoge waardering van het team over dit item. Het team waardeert de samenwerking en harmonie met een 9 (figuur 9). De volgens Ahola & Furman (2012) ontstane creativiteit tijdens reteaming is in verhouding minder gewaardeerd.

Het verschil met andere methodes om doelen te ontwikkelen, is het opbouwen van motivatie, deze is nodig om doelen werkelijkheid te laten worden (Ahola & Furman, 2012). Deze motivatie is inderdaad ontstaan, het team waardeert de ontstane motivatie om de doelen te verwezenlijken met het cijfer 8,2. De opmerking: "*de doelen worden breed gedragen*" (bijlage 9) bekrachtigen de ontstane motivatie. Reteaming verhoogt de betrokkenheid, hierdoor ontstaat draagvlak. Draagvlak is nodig om een idee, plan of verandering te laten slagen (gezonde school, 2012).

3.Hoe ervaart het team mijn oplossingsgerichte begeleiding?

De oplossingsgerichte begeleiding, in dit onderzoek in de vorm van oplossingsgericht sturen wordt hoog gewaardeerd door het team. Spontaan worden de oplossingsgerichte sturende competenties: eerlijk, duidelijk, vriendelijk, doelgericht, motiverend en keuze vrijheid gevend benoemd. Dit zijn 6 van de 9 competenties, die worden genoemd in de theorie over oplossingsgericht sturen (Schlundt Bodien, 2012). In de stellingen (vragenlijst 2, deelvraag 3), over de aanwezigheid van mijn sturende oplossingsgerichte competenties geven de 17 respondenten aan, het helemaal eens of eens te zijn. (figuur 9 en 10). Er is één respondent, die twijfelt aan de, in de stellingen weergegeven oplossingsgerichte competenties. De competenties: luistert met empathie, erkennen van het perspectief van de ander en het stimuleren van eigen oplossingen, verdienen nog aandacht. Het merendeel van het team geeft hier de score: “mee eens” en nog niet de score “helemaal mee eens”

5.3. Conclusie onderzoeksvraag

Op welke manier kan ik als intern begeleider het team begeleiden bij het stellen van doelen om te komen tot het veranderen van beleid op het gebied van sociaal emotionele ontwikkeling?

De oplossingsgerichte methode reteaming (Ahola & Furman, 2012) blijkt voor dit team, een goede methode voor het stellen van doelen om het beleid op sociaal emotioneel gebied te veranderen. De doelen die zijn ontstaan vindt het team waardevol. Er is optimisme, motivatie en vertrouwen om de doelen te behalen en daarmee het beleid te veranderen. In dit proces, vindt het team, dat er goed is samengewerkt. De begeleider bezit volgens de respondenten de competenties; duidelijk, eerlijk, vriendelijk, doelgericht, motiverend, positief, stimulerend en keuze vrijheid gevend. Deze competenties zijn nodig om het team oplossingsgericht te sturen.

Voor het invoeren of veranderen van beleid kan een oplossingsgerichte begeleiding bijdragen aan de betrokkenheid van een team bij het beleid, deze betrokkenheid is nodig om draagvlak te creëren. De manier van oplossingsgericht begeleiden (sturen, helpen, trainen of instrueren) wordt bepaald door de mate waarin het doel en oplossingen vast staan of niet (Schlundt Bodien, 2012). De specifieke manier van oplossingsgerichte begeleiding vraagt verschillende competenties. Voor alle vier vormen van oplossingsgerichte begeleiding (Schlundt Bodien, 2012) geldt dat de principes van de oplossingsgerichte theorie leidraad zijn.

Uit de theorie wordt duidelijk dat oplossingssgericht werken met teams een andere dynamiek kent dan oplossingssgericht werken met een individu. Een teamcontext is complexer. Het vinden van oplossingen waar het hele team achter staat is een uitdaging. In een team zijn er verschillende opvattingen en overtuigingen. De oplossing is een compromis van deze opvattingen en overtuigingen. Dit maakt de oplossing minder “eigen” waardoor de betrokkenheid vermindert. Aan de andere kant biedt oplossingsgericht werken met teams andere mogelijkheden. Het verbeteren van samenwerking en communicatie (Visser, 2009). . Oplossinggericht werken kan ingezet worden om de ontwikkeling van een team te bevorderen.

5.4. Reflectie

Een onderzoek uitvoeren is nieuw voor mij. Het komen tot de kern van mijn onderzoeksvraag en de juiste theorie hierbij zoeken, hebben mij moeite gekost. Mijn leerstijl is mede van invloed op dit proces. Als doener ben ik al doende tot de kern gekomen. De feedback van een critical friend (bijlage 14) iedere keer terug te gaan naar de probleemstelling is hierin helpend. Eenmaal het plan helder ben ik in het goede spoor gekomen. Het kritisch zoeken naar kennis en deze toepassen is gelukt na vele malen aanpassen en herschrijven.

Ik ben dit onderzoek begonnen als ervaren intern begeleider. Ik heb veel onderwijsvernieuwingen geïmplementeerd. Deze ervaring heeft mij in het begin gehinderd. Ik had mijn plan al klaar tot ik mij ging verdiepen in de theorie. De theorie heeft mij geleerd dat niet ik maar het team bepalend is. In het reteamingproces heb ik het team een rol gegeven als medebepaler en partner. Ik ben uitgegaan van de waarde van ieder individu in de wetenschap dat de individuen samen het geheel bepalen. Ik heb geleerd leiding te geven op een manier waar ruimte is voor inbreng en initiatieven van collega's.

Goede communicatie, het gebruiken van de juiste middelen en aansluiten bij de behoeftes van het individu en het team zijn van belang. Het uitnodigen van collega's tot onderlinge samenwerking, het afstemmen op de behoefte van een individuele collega en contact met het hele team, zijn vaardigheden die ik in dit begeleidingstraject goed heb toegepast. Dit is gelukt omdat ik mij bewust ben van het belang van de houding en handelen van de begeleider. Ik ben in staat een omgeving te creëren waarin een ander of anderen optimaal kunnen functioneren.

Draagvlak ontstaat wanneer er betrokkenheid is en ontwikkelt zich wanneer een team zelf mag meedenken en meebepalen (Van Setten, 2010). De controle loslaten en vertrouwen op mijn capaciteiten als begeleider en vooral op de capaciteiten van mijn collega's hebben mij onzeker gemaakt. Uit de theorie blijkt dat de kracht van oplossingen bij de mensen aanwezig is (Visser, 2009). Dit onderzoek heeft mij hiervan overtuigd.

Het loslaten van een vastomlijnd plan heeft ervoor gezorgd dat ik constant reflectief moet zijn, vooral op mijn eigen rol. Mijzelf iedere keer corrigeren wanneer ik mijn plan in plaats van het plan van het team wilde gaan uitvoeren, is het hele onderzoek aan de orde geweest. Dit blijkt ook uit de feedback van mijn coach op het samenvatten van de uitkomsten van de groepjes (bijlage 5). Ik heb moeite gehad met goed luisteren en eigen overtuigingen los te laten.

Het verwerken van data vanuit een onderzoek is nieuw voor mij, vooral het analyseren van gegevens vond ik lastig. Ik heb mede door het uitvoeren van dit onderzoek geleerd conclusies te trekken op basis van data in plaats van op gevoel. Het kritisch omgaan met gegevens is hier een onderdeel van. Hierin werd ik regelmatig gecorrigeerd door de feedback van critical friends (bijlage 14). Door het lezen van literatuur (de lange et al, 2011) over het houden van een onderzoek heb ik mij hierin ontwikkeld. Het delen en presenteren van gegevens aan het team is iedere keer een wezenlijk onderdeel geweest in de teambijeenkomsten. Dit heeft mij gedwongen om dit nauwkeurig te doen en daarmee verantwoording af te leggen over de eind- en tussenresultaten van het traject.

In het actiegedeelte van het onderzoek was ik op bekend terrein. Een team enthousiasmeren en meenemen blijkt ook in dit onderzoek mijn sterke kant. Het organiseren van motiverende werkvormen en mij houden aan een tijdspad gaan mij goed af. Ik ben me wel bewust dat deze kwaliteiten ook valkuilen met zich meebrengen. In mijn enthousiasme kan ik te snel in mijn begeleiding gaan waardoor ik collega's verlies onderweg. Dit werd krachtig geformuleerd door één van de respondenten: *"Jij trekt een kar, maar vergeet niet achterom te kijken of de rest nog volgt".* Mijn authentieke kwaliteiten aangevuld met het bewust zijn van de valkuilen van deze kwaliteiten maken mij een betere begeleider.

In de praktijk neem ik vaak niet de tijd om bewust te reflecteren omdat ik meer gericht ben op het product. Het werken met een logboek bevordert voor mij het reflectief vermogen, het bewust kijken naar de consequenties van eigen communicatie en handelen. De verantwoordelijkheid over een traject ligt niet alleen bij het eindproduct maar ook bij het proces. Ik heb ervaren dat het proces bepalend is voor de kwaliteit van het product.

Het schrijven van een onderzoek is een nieuwe ervaring. Het zakelijk schrijven blijft een aandachtspunt. Dit wordt ook aangegeven door mijn critical friends (bijlage 14) maar gaat me steeds beter af. Ik merk dat ik mijzelf tijdens het schrijven corrigeer.

5.5. Discussie

Er is binnen dit onderzoek samenwerkend geleerd en het team heeft onder mijn begeleiding het huidige beleid kritisch onderzocht. Ik heb in mijn rol als begeleider steeds de koppeling gemaakt van onze visie, naar het gewenste beleid op sociaal emotionele ontwikkeling. De resultaten van het onderzoek zijn deels gebaseerd op de inbreng van het team. Hoewel het werken met kleine groepen uitnodigt tot participatie blijft het de vraag of iedereen daadwerkelijk opvattingen en overtuigingen heeft ingebracht. Dit wordt ook letterlijk benoemd door een respondent in de opmerking: *"Ik miste bij een enkeling een kritische houding en vraag me af of iedereen geheel eerlijk was tijdens de teambijeenkomsten" (bijlage 9).*

Er is in vragenlijst 2 gevraagd naar een cijfer om de waardering van het product en proces weer te geven. Dit geeft een duidelijk beeld van het product en het proces. Een nadeel is dat het een smalle kijk geeft op het proces en product. Voor een bredere kijk had een open methode, zoals bijvoorbeeld een interview, passender geweest. Dit had mij meer informatie kunnen opleveren.

Het functioneren van een team is van invloed op dit onderzoek. Lingsema (2009) spreekt over teamontwikkeling. Hierin zijn vier fases, die weergegeven worden in mate van Maturity. De eerste fase is M1 tot uiteindelijk het meest volwassen team, M4. Het team waarbinnen mijn onderzoek is uitgevoerd, is een M3 onafhankelijk team (Lingsema,2009). In dit team is sprake van eigenaarschap op de inhoud en samenwerking. De vraag is of reteaming even succesvol verloopt in een minder "volwassen" team en of mijn competenties voldoende zijn om een minder volwassen team te begeleiden.

In dit traject is middels gezamenlijk deelnemen aan teambijeenkomsten veel bereikt. In de praktijk komt het zelden voor dat er zoveel tijd vrij gemaakt kan worden om met een heel team te werken aan veranderingsprocessen. De praktijk is op andere fronten ook weerbarstiger. Veranderingen worden niet alleen bepaald door een team, een school heeft te maken met wetgeving, overkoepelende besturen en andere belanghebbenden. Doelen en oplossingen staan vast. Dit maakt het lastiger om betrokkenheid en verbondenheid te genereren.

Voor de begeleiding is het van belang dat de begeleider het circulaire mandaat en het initiële mandaat heeft in de samenwerking met anderen (Cauffman & Van Dijk, 2012). Deze mandaten zijn in dit onderzoek aanwezig bij de begeleider. Het circulaire mandaat kan echter ook de reden zijn, dat er sociaal wenselijke antwoorden worden gegeven. De respondenten gunnen de begeleider een goede waardering op basis van het verleden. De gegevens zijn hierdoor minder betrouwbaar. Dit blijkt ook uit opmerkingen van de respondenten: " *Als jij het doet dan gaat het tenminste effectief"* en " *Je bent hier altijd al goed in*" (bijlage 5).

De manier waarop de tevredenheid in kaart is gebracht, biedt de mogelijkheden elkaars overtuigingen te delen. Het nadeel hiervan is dat er uiteindelijk een groepsoordeel moet worden gevormd. In het sluiten van een compromis wordt er altijd een stukje authenticiteit ingeleverd. Dit wordt bevestigd in de theorie van Visser (2009) en Jutten (2007) die aangeven dat oplossingsgericht werken in teams lastiger is.

5.5.Aanbevelingen

Reteaming (Ahola & Furman, 2012) is een succesvolle methode in het bepalen van doelen en het genereren van betrokkenheid, deze methode kan daarom toegepast worden bij meerdere veranderingstrajecten met dit team binnen deze school. In de toekomst wordt van scholen meer autonomie verwacht in het maken van beleid. Het is van belang bij het tot stand komen van beleid, het team te betrekken. Betrokkenheid leidt tot draagvlak en vergroot de kans op het succesvol uitvoeren van beleid. Hierdoor wordt de opmerking als "het moet van de intern begeleider" voorkomen. Autonomie ontstaat wanneer doel en oplossingen samen bepaald worden, het streven naar autonomie stelt commitment van een heel team in het vooruitzicht.

In dit onderzoek is niet onderzocht naar de effecten op lange termijn. Dit wordt ook meerdere malen genoemd door de teamleden in vorm van opmerkingen zoals " *hoe gaan we zorgen dat we dit vasthouden*?" (bijlage 9). Een vervolg onderzoek zou zich kunnen richten op de effecten van reteaming op het uitvoeren van het beleid op lange termijn en de competenties van de begeleider, die hier specifiek voor nodig zijn.

Ik ben dit onderzoek begonnen met "Let's go", de resultaten uit en ervaringen met dit onderzoek moedigen mij en mijn team aan. Daarom sluit ik dit onderzoek af met:

" Let's go on…."

Literatuurlijst:

Ahola, T., Furman, B. (2012). *Reteaming.* Amsterdam: Boom/Nelissen.

Andriessen, D., Onstenk, J., Delnooz, P., Smeijsters, H., Pey, S. (2010). *Gedragscode praktijkgericht onderzoek voor het HBO.* HBO raad: Vereniging van hogescholen.

Bannink, F. (2010). *Oplossingsgericht leiding geven.* Amsterdam: Pearson Assessment and Information.

Broekman, E. (2015). *Hoe bevorder je de intrinsieke motivatie van je team bij verandertrajecten*. Tijdschrift interne begeleiders, Jaargang 5, nummer 1, januari 2015. Dordrecht: Instondo

Cauffman, L., Dijk, D. van (2010). *Handboek oplossingsgericht werken in het onderwijs.* Den Haag: Boom Lemma.

Cooperrider, D. W. (sd). *A Positive Revolution in Change: Appreciative Inquiry .* Opgehaald van www.fontys.nl: Gevonden op 12-01-2014 via http://appreciativeinquiry.case.edu/uploads/whatisai.pdf

Covey, S. R. (2005). De 8ste eigenschap. Amsterdam: Business Contact.

Grant, A.M. (2012). *Making positive change.* Journal of systemic Therapies, vol.31, no.2, p21-35.

Gezonde school (2015). Beleid maken. Verkregen op 30 maart 2016, via:https://www.gezondeschool.nl/

Harinck, F.(2009). *Basisprincipes praktijkonderzoek.* Amsterdam-Apeldoorn: Garant.

Jutten, J. (2007). *De systeemdenker in actie.* Echt: Natuurlijk leren.

Kotter, J. & Whitehead, L. (2010). *De kunst van overtuigen*. Amsterdam: Buisiness Contact.

Lange de, R., Schuman R., Montesano Montessori, N. (2011). Praktijkgericht onderzoek voor reflectieve professionals. Antwerpen-Apeldoorn: Garant.

Lingsma, M. (2009). *Aan de slag met teamcoaching.* Amsterdam: Boom/Nelissen.

Mars, A. (2012). *Hoe krijg je ze mee.* Assen: Koninklijke van Gorcum.

Ministerie van Onderwijs, C. e. (2014). *Bestuursaccoord voor de sector primair onderwijs, cultuur en wetenschap.* Den Haag: Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap.l

OECD Publishin. (2011, maart 31). *Lessons from Pisa for United States, Strong Performers and Succesful Refomers in Education.* Opgehaald van www.OECD. org: http://dx.doi.org/10.1787/9789264096660-en

Schlundt Bodien, G. (2012). *Oplossingsgericht werken in human resources management.* Amsterdam: Boom/Nelissen.

Schlundt Bodien, G. & Visser, C. (2008,). *Artikelen oplossingsgericht sturen.* Verkregen op 2 maart 2016, via: http://progressiegerichtwerken.com/wp-content/uploads/2012/08/artikel-oplossingsgericht-sturen.pdf

Schuman, H. (2009). *The transition to adulthood- A shared responsibility.* Saarbrucken: VDM verslag.

Setten, J. van (2010). *Hoe krijg ik ze zover.* Amsterdam: Business contact.

Visser, C. (2009). *Doen wat werkt.* Culemborg: van Duuren Management.

Visser, C. (2013). *Progressiegericht werken*: Driebergen: Just in time books.

Bijlage 1: Verwerkingsopdracht BOGC3

Oplossingsgericht werken met teams

Annemiek Meeuwsen

Studentnummer: 2654296

April 2016

Inleiding

In het kader van de module oplossingsgericht werken in teams, heb ik mijzelf verdiept in mijn schoolteam waarin ik zelf een deel van ben. Ik heb het teamgedrag in kaart gebracht middels een scoringslijst (Vroemen, 2007) en ik heb de ontwikkelingsfase (Schouws, 2011) waarin het team zich bevindt bepaald. Vervolgens ben ik aan de slag gegaan met het team middels de oplossingsgerichte teammethode, reteaming (Ahola & Furman, 2012). De interventies zijn in deze verwerkingsopdracht beschreven.

Oplossingsgericht werken

Het oplossingsgericht werken komt uit beginsel voort uit de psychologie/ therapie. De laatste jaren heeft het oplossingsgericht werken een vlucht genomen. Het is een aanpak die op tal van gebieden wordt toegepast, waaronder het onderwijs.

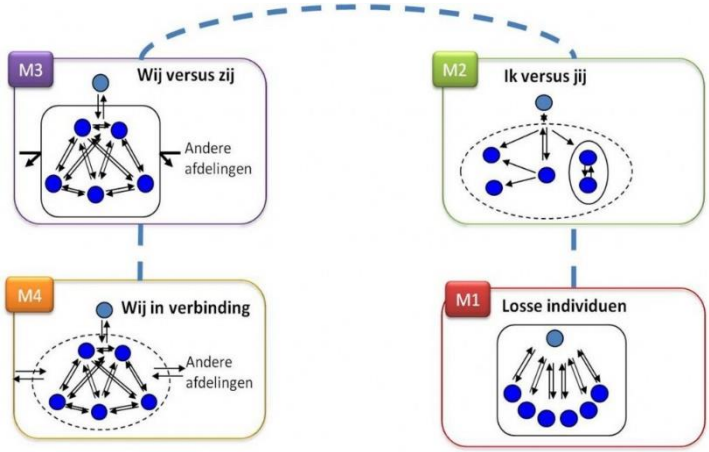
In plaats van het zich richten op het probleem, richt men zich op de oplossing. Er zijn drie regels, die de oplossingsgerichte grondhouding aansturen;

- Als iets niet werkt, leer ervan en doe iets anders
- Als iets wel (of beter) werkt, doe er meer van
- Als iets blijkt te werken, leer het (van/aan) iemand anders (Cauffman & Van Dijk, 2011)

Oplossingsgericht werken genereert het bieden van perspectief, versterkt optimisme en leidt tot energie en zelfredzaamheid. (Visser, 2009). Oplossingsgericht werken lijkt door het toepassen van de ogenschijnlijke simpele uitgangspunten, makkelijk. Immers analyseren en expliciete kennis is niet nodig om te komen tot een oplossing. Toch is het lastig om niet naar oorzaken te zoeken en het eenvoudig te houden. Dit vereist discipline (Visser, 2009)

Teams

Wikipedia (wikipedia, 2016) omschrijft het begrip team als: " *een (klein) aantal mensen (een groep), dat bij elkaar is gebracht, om één gemeenschappelijk doel te bereiken en het in grote lijnen eens is over de weg naar dit doel".* Het woord doel in deze definitie is essentieel, het bestaansrecht van een team is namelijk; het willen behalen van een gemeenschappelijk doel. De kwaliteit van een team blijkt uit het opstellen van kwalitatief goede doelen en de kwaliteit van het proces naar dit te bereiken doel. De manier waarop een team functioneert kan weergegeven worden in teamontwikkelingsfases. Teams doorlopen diverse stadia van ontwikkeling. Elk ontwikkelingsfase stelt nieuwe eisen. Er zijn vier teamontwikkelingsfases te onderscheiden en worden weergegeven in mate van teamvolwassenheid. (Schouws, 2011)



Figuur 2: Fases van teamontwikkeling (Schouws, 2011) illustratie: Hoekzema, 2016)

Analyse van mijn team

Voordat ik aan de slag ga met het team, onderzoek ik het teamgedrag en de ontwikkelingsfase van het team. Voor het in kaart brengen van het teamgedrag maak ik gebruik van de scoringslijst teamgedrag (Vroemen, 2007) en de fases van teamontwikkeling (Lingsma, 2009).

Teams doorlopen diverse stadia van ontwikkeling. Elk stadium stelt nieuwe eisen. De M staat voor Maturity, en geeft de volwassenheid of ontwikkeling van een team weer. De volwassenheid wordt weergegeven in vier fases. Een M4 team heeft de volwassenheid bereikt (Lingsma, 2009). Het is voor het coachen van een team van belang te weten in welke fase een team zich bevindt, zodat de coach hierbij aan kan sluiten. Ik heb de ontwikkelingsfase van ons team vastgesteld. De omschrijving van een M3 team past bij ons huidige team. We zijn nog niet in de laatste fase van volwassen teamontwikkeling, omdat we als team nog te weinig gericht zijn op de buitenwereld. Ik herken ons al wel in enkele kenmerken van een M4 ontwikkelingsfase maar ook op een aantal kenmerken nog niet. Ik illustreer dit met een praktijk voorbeeld:

We gaan aan het einde van dit schooljaar verhuizen naar een brede school. We komen samen met een andere basisschool in een gebouw. In de voorbereiding op deze brede school zijn er verschillende activiteiten, die er op gericht zijn om beide teams, leerlingen en ouders kennis te laten maken met elkaar. Voor één van deze activiteiten is gevraagd om met de klassen van de verschillende scholen bij elkaar te gaan kijken. Het initiatief is hiervoor bij de leerkrachten gelegd. Er is weerstand ontstaan en collega's hebben diverse redenen aangegeven waarom een bezoek niet mogelijk is. De communicatie met de collega's van de andere school is moeizaam verlopen. Er is geroddeld over deze collega's, en er is niet zakelijk omgegaan met de emoties die zijn ontstaan. Er is niet het uiterste geprobeerd om de bezoeken mogelijk te maken. We hebben geen initiatief genomen. Het is dus ook niet gelukt om alle bezoeken te organiseren.

De uitkomsten van de beide scoringslijsten heb ik besproken met de directeur en intern begeleider. In de teamgedrag scoringlijst wordt het teamgedrag op zes verschillende items gescoord. In ons teamgedrag kunnen, helder doelstellingen, gezamenlijke verantwoordelijkheid, wederzijds respect en flexibel aanpassen als positief worden gescoord. Op de items ‘ communicatie’ en ’initiatief tonen’ scoren we onvoldoende. De directeur en intern begeleider herkennen het door mij geschetste, beeld van het team. Er zijn kansen om ons te ontwikkelen richting een M4 team. Uit ons teamgedrag blijkt dat er nog winst is te halen op ‘open communicatie’ en ‘initiatief tonen’. Het open communiceren leidt tot het open staan voor veranderingen en zakelijk omgaan met emoties. Door meer initiatief te tonen in samenwerking met externe organisaties kunnen we ons ontwikkelen.

In mijn praktijk onderzoek ga ik, mede op verzoek van de directeur, met het team aan de slag. Mijn praktijk gericht onderzoek biedt mogelijkheden voor ontwikkeling van het team. Reteaming (Ahola & Furman, 2012) is een oplossingsgerichte samenwerkingsmethode. De methode richt zich op het stellen van doelen. Daarbij verhoogt het proces de motivatie en versterkt de samenwerking. Ik gebruik deze methode om te werken aan de ontwikkeling van het team.

Interventies en opbrengsten

In de eerste teambijeenkomst waarin reteaming is toegepast, is het team met elkaar in dialoog gegaan om gezamenlijk tot een oordeel te komen. Ze hebben zich ontwikkeld in open communicatie. Door het kiezen van een werkvorm waarin kleine teams eerst een eigen oordeel vormen en dit vervolgens met elkaar delen en uitwisselen wordt gezocht naar een gemeenschappelijke overtuiging (en). Deze werkvorm heb ik meerdere malen toegepast, ook bij de eerste stap van reteaming; beschrijf je droom, wordt er gewerkt aan open communicatie. Door het opleggen van deze coöperatieve werkvorm, waarin je met elkaar je overtuigingen bespreekt, gebeurt dit ook. In de dagelijkse praktijk komen deze gestructureerde en geplande momenten niet vaak voor.

In de tweede bijeenkomst, heb ik het team in kleine groepen een stappenplan laten maken om doelen te bereiken. Hierdoor worden ze gedwongen om initiatief te nemen. Door te werken in kleine groepen, is er hoge betrokkenheid en wordt het nemen van initiatief gestimuleerd.

Mijn nevendoel van het werken met de methode reteaming; 'het gericht zijn op de buitenwereld' is niet gelukt, hoewel er wel een mooie kans lag. Bij stap 3 van reteaming worden er supporters geworven. Het team heeft de supporters wel benoemd maar ik heb deze mogelijkheid niet benut om daadwerkelijk supporters in te lichten over de doelen die we willen behalen. Dit had gekund door ouders te informeren, partners van de brede school op de hoogte brengen of onze doelen te delen met andere scholen binnen onze vereniging.

Conclusie

Het in kaart brengen van het teamgedrag en de teamontwikkeling maakt duidelijk waar kansen liggen voor ontwikkeling. Deze kansen kunnen benut worden door de inzet van teamcoaching. Reteaming, is een oplossingsgerichte methode die hiervoor mogelijkheden biedt. Het is van belang je bewust te zijn van kansen en mogelijkheden voor teamontwikkeling en deze te benutten. Ik kan mij, in mijn taak als intern begeleider nog meer richten op deze kansen.

Literatuurlijst:

Cauffman, L. D.& Dijk, D. van (2011). *Handboek oplossingsgericht werken in het onderwijs.* Den Haag: Boom Lemma uitgevers.

Lingsma, M. (2009). *Aan de slag met teamcoaching.* Amsterdam: Boom/Nelissen.

Schouws, N. (2011). *Fontys, OSO.* Verkregen op 11 november 2015, via https://connect.fontys.nl/instituten/oso/modules/begeleiden/bogc3/Documents/BOGC%203-1.3%20Fasen%20In%20teamontwikkeling-1.pdf

Visser, C. (2009). *Doen wat werkt.* Culemborg: Van Duuren Management.

Vroemen, M. (2007). *Werken in teams.* Deventer: Kluwer.

Wikipedia. *De vrije encyclopedie*. Verkregen op 12 november 2015, via https://nl.wikipedia.org/wiki/Team

Bijlage 1: Feedback

Feedback 1: directeur

Annemiek:

- Herkenbaar zoals jij ons team in beeld hebt gebracht
- Kun je de ontwikkelpunten meenemen in je onderzoek
- Hoe koppel je deze conclusies terug naar het team

Feedback 2: studiegenoot Fontys OSO

- Kort toelichten hoe de ontwikkelingsfases zijn verdeeld. Gaat het tot M10 en start je bij M1?? Dan is ook de beschrijving van je praktijkvoorbeeld nog meer duidelijk.
- Is het een idee om dit hele stuk weg te laten en juist voorgaande verder uit te diepen en daar de triade nog meer in te verwerken? Stappen van reteaming, die van belang zijn voor teamontwikkeling beschrijven in interventies en conclusies hieraan verbinden.

Bijlage 2: Inventarisatie en acties thema sociaal-emotionele ontwikkeling Basisschool H. te K.

Inventarisatie en acties thema Sociaal-emotionele ontwikkeling, Basisschool H., te K. versie maart 2015

Inventarisatie van er al gebeurt op school aan de hand van de vier pijlers van de Gezonde school:

1. Gezondheidseducatie

Besteed op school aandacht aan sociaal-emotionele ontwikkeling door gebruik te maken van verschillende lesprogramma's, gericht op het versterken van de sociaal-emotionele vaardigheden van leerlingen. Daarnaast kunt u aandacht besteden aan de omgevingsfactoren ter bevordering van sociaal-emotioneel functioneren van kinderen. Denk hierbij aan:

- het voorbeeld dat u en uw collega's geven.
- een veilig schoolklimaat waarin pestgedrag direct wordt aangepakt.
- het stimuleren van zelfstandig en sociaal gedrag van kinderen door fysieke inrichting van de schoolomgeving en het schoolprogramma.
- de kwaliteit van de communicatie tussen school en ouders/verzorgers.

Educatie	Groepen	Inhoud	Tevreden
Jij en ik (basis aanbod)	1-8	Met verhalen wordt thema behandeld	Nee Wordt niet of weinig gebruikt, verhalen zijn oubollig, niet werkbaar in deze tijd
Goed van start	1-8	Groepsvorming in de klas, sfeer Concrete activiteiten	Ja Praktisch, iedereen werkt ermee Begin schooljaar en na vakanties
Kijk en beleef	3-8	Boekjes over specifieke thema's	Staan in de kast?
Vivo trainingen	5-6	Loopt al	ja
Team & klassenbouwers		Samenwerken	ja

2. Signaleren

- Leerkrachten hebben een rol bij het signaleren en herkennen van problemen in de sociaal-emotionele ontwikkeling of beginnende psychische problematiek bij leerlingen.
- Daarnaast is het belangrijk dat een school beschikt over een goed functionerende zorgstructuur. Met name kwetsbare kinderen dienen hierin extra aandacht te krijgen. Leerkrachten in samenspraak met het zorgadviesteam (ZAT) weten vervolgens hoe zij die signalen ter sprake brengen en waar zij naar doorverwijzen.
- De school heeft een vraagbaak binnen of buiten de school voor vragen over sociaal emotionele ontwikkeling
- De school beschikt over een beslisboom bij zorg waaruit de acties volgen.

Signaleren	**Groepen**	**Inhoud**	**Tevreden**
Kijk!	1-2	Lvs	Ja heel tevreden
Zien!	3-8	lvs	? wisselend? Er zijn afspraken over vervolgacties (wat doe je ermee), maar twijfel of er iets met de signalen gedaan wordt
Signalerings en zorgstructuur: Zorgplan (vraag 3 bij beleid + kwaliteitshandboek)		Gespecificeerd zorg op schoolniveau, groepsniveau individuele leerling	
		ZAT?? Rol IB-er	
Counselor & vertrouwenspersoon		3 x per jaar langs klassen om te vertellen aan kinderen waarvoor ze bij haar terecht kunnen, zij begeleidt kinderen bv na overlijden ouder, aanspreekpunt als er iets is	Ja,Mag meer gebruik van gemaakt worden
Deskundigheidsbevordering			ja

3 en 4. Schoolomgeving en schoolbeleid

Het is belangrijk dat uw school ook in visie en beleid expliciet aandacht heeft voor de sociaal-emotionele ontwikkeling van leerlingen. In het schoolbeleid kunnen verschillende maatregelen en activiteiten worden opgenomen die bijdragen aan de sociaal emotionele ontwikkeling van leerlingen. Naast de inzet van hierboven beschreven (les)pakketten en het inzetten op een positief schoolklimaat kan worden gedacht aan protocollen om specifieke problemen te voorkomen, zoals een pestprotocol. Zorgen dat de activiteiten en maatregelen zijn opgenomen in beleidsdocumenten zodat ze structureel worden verankerd.

Beleid	Groepen	Inhoud	Tevreden
Omgangsregels (protocol)	1-8	2 jaar geleden met de kinderen gemaakt, hangen in de klas	Ja maar meer structuur en Hoe houd je het document levendig? Niet bekend wat leerkrachten er mee doen.
Klasseregels	1-8 per klas	Worden begin van het jaar opgesteld	Ja
Pestprotocol	1-8	Met leerlingen en leerkrachten gemaakt	Compleet. Gebruikt: ja, levendig, staat op w schijf, bij incident wordt het protocol erbij gepakt. Ouders kunnen het via de website vinden onder ‘ protocollen’.
Protocol huiselijk geweld en kindermishandeling	1-8	Recent gemaakt	Ja
Draaiboek voor ingrijpende gebeurtenissen: - rouwprotocol	1-8		ja
Communicatieplan	1-8	Hoe communiceert de school naar buiten toe (ouders, lk, instanties)	ja
Ongewenst gedrag protocol			Nee,Is er niet wel behoefte aan
Protocol veilig internetgebruik		??	Ja
Zorgplan	1-8		JA!

Omgeving	Groepen	Inhoud	Tevreden
Communicatie met ouders over het beleid rondom soc. Em. ontwikkeling		- tijdens leerling-besprekingen 2 x per jaar - ouderavonden (onlangs social media avond) - nieuwsbrief, schoolgids website - klankbordgroep ouders 4x (vaste agenda, verslag als bewijslast) - schoolgids	ja
Omgang met elkaar, goed voorbeeld		Vanuit christelijke visie wordt uitgedragen hoe je met elkaar omgaat, dit is voelbaar in de school, omgang teamleden is voorbeeld voor omgang kinderen.	nee
Communicatie met nieuwe medewerkers, overblijfouders, Kibeo		Via kwaliteitshandboek	ja
Communicatie met leerlingen		Via kind-gesprekken	nee

Kapelle 2015
Elsbeth van der Meer

Bijlage 3: Verbeterplan ‘sociaal emotionele ontwikkeling H.’

Verbeterplan ‘sociaal-emotionele ontwikkeling’, H.

Verbeterplan Sociaal Emotionele Ontwikkeling (SEO)

Tijdens het ondersteuningstraject Gezonde School is een inventarisatie gemaakt van de activiteiten en afspraken met betrekking tot de sociaal-emotionele ontwikkeling van leerlingen van basisschool ’t Honk uit Kapelle. De inventarisatie is gebaseerd op input van de intern begeleider en de groepsleerkrachten. Hen is gevraagd een eerste inventarisatie aan te vullen en daarbij aan te geven of zij tevreden zijn over de acties/regels en beleid en of zij verbeterpunten zien. Uit deze inventarisatie zijn een aantal aandachtspunten en acties naar voren gekomen. Deze staan in dit document. Enkele zijn al opgepakt en niet meer in deze lijst opgenomen.

In januari 2016 zal het team van ’t Honk de in dit document beschreven acties bespreken tijdens een geplande evaluatie van het thema SEO op school. Als onderdeel van het kwaliteitshandboek is een planning gemaakt voor evaluatie en bijstellen van alle onderdelen van het handboek, waaronder SEO. Het beleid en de activiteiten van SEO worden dan geëvalueerd en zo nodig bijgesteld. Ook worden dan afspraken gemaakt over de taakverdeling en planning van de dan vastgestelde acties. Vanaf september 2015 zal de intern begeleider aan de slag gaan met de ontwikkeling van een groepsplan gedrag, dat vervolgens ingevoerd zal worden.

De acties worden hierna beschreven aan de hand van de pijlers van de Gezonde School. De inventarisatie is opgenomen in bijlage 1.

Pijler	Actie
Educatie	Heroverwegen gebruik methode ‘Jij en ik’
	Evalueren Vivo trainingen
	In nieuwe Brede school afstemmen doorgaande lijn sociaal emotionele ontwikkeling met partners
	Leerlijn voor gedrag toevoegen, er wordt nog te weinig gewerkt met doelen, incl. evalueren van doelen
	Goed van start: na 1/2 jaar evalueren in de groep?
	Bronnenoverzicht maken waar groepen gebruik van kunnen maken
Signaleren	Afspraken maken over gebruik ZIEN en vervolg
	Gebruik ZIEN: scholing mbt ZIEN + optie leerlingen laten invullen?
	Gaan werken met groepsplan gedrag
Omgeving	Communicatie ouders: profiel wordt besproken met ouders, maar vervolg nog niet altijd volledig. Aanpassingen in beleid SEO met ouders communiceren
	Communicatie over het beleid SEO met (nieuwe) medewerkers, overblijfkrachten en leerlingen
	Communicatie over beleid SEO met partners kinderopvang
Beleid	Beleid beter communiceren
	Pestprotocol positiever beschrijven en beter communiceren met leerlingen
	Leerlingen meer betrekken bij omgangregels / leerlingenraad
	Zorgplan aanpassen aan passend onderwijs
	Beter verzorgen: overdracht groepsregels naar nieuwe groep / leerkracht
	Alpha: protocol veilig internetgebruik?

Bijlage 4: Inhoud teambijeenkomsten

TEAMBIJEENKOMST 1: Veranderen…..Yes we Can

DATUM	21 januari 2016
DOEL	• Het team kent het onderzoek wat ik wil uitvoeren • Het team is op de hoogte van de inhoud van het beleid • Het team kan door middel van coöperatieve werkvormen, komen tot een waardering van het huidige beleid

WERKWIJZE

TIJD	ACTIVITEIT	MATERIALEN
10 min Inleiding van het onderwerp	Presentatie van de eerste dia's van de ppt.	Dia 1 t/m 7
10 min Informatie over wet, missie en visie sociaal emotionele ontwikkeling	Presentatie dia's 8-10.	Dia 8-10
10 min Informatie huidige beleid + individuele waardering	Presenteren huidige beleid + uitleg schaalvraag	Uitdelen inventarisatie huidige beleid + werkblad met schaalvraag Dia 11 en 12
30 min In kleine groep komen tot waardering door dialoog	Placemat activiteit in groepjes van 4.	Placemats Dia 13
30 min Presentatie placemats door de groepjes, komen tot oordeel: tevreden/niet tevreden	Groepjes presenteren allemaal de placemat daarna gezamenlijk komen tot invullen overzicht	Groot papier inventarisatie. Dia 14
5 min	Afsluiting met uitleg vervolg	nvt

TEAMBIJEENKOMST 2: Veranderen…..Yes we Will

DATUM	04-02- 2016
DOEL	• Het team weet welke visie, missie en wettelijke verplichtingen we hebben op sociaal emotioneel gebied • Het team weet van de onderdelen van het beleid waar we tevreden of ontevreden over zijn als team uitgesplitst in leerkrachten en directeur en intern begeleider • Het team kent de inhoud van het reteamingproces • Het team kan een droom beschrijven, tevens 1e stap van reteaming

WERKWIJZE

TIJD	ACTIVITEIT	MATERIALEN
20 min Opfrissen vorige teambijeenkomst	Herhaling, middel de werkvorm: popcorn, men stapt in het midden van de kring en benoemt iets van de vorige teambijeenkomst	
10 min Herhaling over wet, missie en visie sociaal emotionele ontwikkeling	Presentatie dia 1-5	Dia 1-5
20 min Presentatie waardering huidige beleid	Presenteren data	Dia 6
10 Uitleg reteaming	Presenteren reteaming poster	Poster reteaming voor iedere deelnemer, dia 7
30 min Droom beschrijven, stap 1 reteaming	Placemat activiteit, aan het einde presentatie. Inventarisatie van alle “dromen”	Placemats Groot papier inventarisatie. Dia 8
5 min	Afsluiting met uitleg vervolg	nvt

TEAMBIJEENKOMST 3: Veranderen…..Yes we will make it true

DATUM	16-02-2016
DOEL	• Het team kent de gezamenlijke “droom” • Het team kan vanuit de droom en vanuit het huidige beleid, doelen bepalen (stap 2 reteaming) • Het team neemt de stappen 2-5 van het reteamingsproces

WERKWIJZE

TIJD	ACTIVITEIT	MATERIALEN
10 min Terug kijken naar vorige bijeenkomsten, inhoud en doel deze bijeenkomst	Presenteren dia 1-3	Dia 1,2 en 3
15 min Samenvatting droom bespreken	Presentatie dia 4: “Honkies”	Dia 4
5 min Herhalen wat gaat al goed en missie/visie/wettelijke verplichting	Presenteren dia 5 en 6	Dia 5 en 6
30 min. Doelen stellen	Werkvorm trechter in kleine groepjes, vervolgens alle getrechterde doelen inventariseren en gezamenlijk een keuze maken	Dia 7
15 min Stap 3, 4, en 5 van reteaming	Team op tournee, in de hal liggen grote papieren. Per stap een vel, bij elk vel iets bijschrijven en doorlopen naar de volgende	Grote vellen met daarop 3. supporters benoemen 4. voordelen doel 5. reeds geboekte vooruitgang onderkennen (wat doen we al) DIA 8
15 min Stap 6 van reteaming	In kleine groepjes de doelen verdelen, het groepje maakt een route beschrijving van de weg naar het te behalen doel in kleine stapjes	Groot vel met lijn naar boven, 4 groepjes, elk groepje 1 doel, 2 groepjes hetzelfde doel DIA 9
15 min Stap 7 en 8	Coöperatieve werkvorm: Koppen bij elkaar Bij elke stap 2 dingen benoemen	Inventarisatie van het genoemde op poster noteren Dia 9

TEAMBIJEENKOMST 4: Veranderen…..Yes we did it

DATUM	03-03-2016
DOEL	• Het team kent de doelen • Het team is op de hoogte van de te nemen stappen om het doel te bereiken • Het team doorloopt stap 7,8 en 9 van reteaming • Het team beoordeelt de doelen, het reteamingproces en mijn begeleiding.

WERKWIJZE

TIJD	ACTIVITEIT	MATERIALEN
10 min Terugkoppelen opbrengsten vorige bijeenkomst	Presenteren dia 1-5	Dia 1-5
30 min De drie doelen incl routebeschrijvingen bespreken	Doelen en routebeschrijving lezen en opmerkingen plaatsen	Dia 6 + uitdraai doelen
30 min Stap 7 en 8 reteaming	Werkwijze: “koppen bij elkaar” Noteren op grote vellen	Dia 7
15 min Stap 9	Vervolg bespreken	Dia 8
45 min Beoordeling doelen Beoordeling reteaming Beoordeling begeleiding	Vragenlijst middels schaling invullen, woorden van waardering benoemen	Lijst met vragen Dia 9
5 min Dank en afsluiting	Uitdelen van de mappen Vervolg afspreken	Mappen

Bijlage 5: Logboek

Logboek teambijeenkomsten

Weergave per teambijeenkomst:

- Voorbespreking teambijeenkomst met coach
- Voorbespreking teambijeenkomst met critical friend
- Teambijeenkomst eigen evaluatie
- Nabespreking teambijeenkomst coach

datum	activiteit	aantekeningen
16 -09-2015	Inplannen teambijeenkomsten	De bijeenkomsten worden gepland vanaf januari, dit geeft mij nog een 4 maanden de tijd om de teambijeenkomsten voor te bereiden. Bijeenkomsten worden voor iedereen, en aangeduid als studiebijeenkomsten. Ik besef dat er een beroep wordt gedaan op het team, sommige collega's moeten terugkomen voor de studiebijeenkomst aangezien het niet op hun werkdag is.
	Teambijeenkomst 1	
07-01-2016	Voorbespreking eerste bijeenkomst met coach	Opzet besproken van de eerste teambijeenkomst. Coach geeft aan dat het nu nog wat rommelig is. Er lopen een aantal zaken door elkaar; eigen onderzoek, theorie sociaal emotionele ontwikkeling, huidige beleid, missie en visie.
14-01-2016	Bespreken eerste bijeenkomst met cf	De oplossingsgerichte aanpak niet helemaal uit willen leggen, bij bijeenkomst twee, wanneer we daadwerkelijk het reteamingproces gaan doorlopen pas informeren.
21-01-2016	Eerste bijeenkomst	Mijn gedeelte kwam van 18.00-19.30, vooraf was er een ander onderwerp aan de orde. Ik merkte dat ik te snel wilde. De energie was er al een beetje uit aangezien we al een werkdag en een ander stuk hadden gedaan. Ik had er veel zin in daardoor enthousiast, dit werkte aanstekelijk. Ik wilde bij sommige onderdelen te snel, dit zag ik aan de gezichten van sommigen. Vooral het eerste gedeelte, wat voor mij puur de aanloop was, was onduidelijk. Het team was dan wel op de hoogte van het traject van de aanvraag voor gezonde school maar inhoudelijk wisten zij er niets van. Dit heb ik niet goed gecommuniceerd. Dit bleek uit vragen zoals: "Heb jij dan alles geïnventariseerd" en "als we nu al weten wat niet goed gaat, wat moeten wij er dan nog aan toevoegen" Ik merk dat ik beter moet afstemmen. Ik had verwacht dat het komen tot een oordeel van tevreden of ontevreden moeilijker zou gaan. Door te werken naar het punt waarbij de groep komt tot de onderdelen van het beleid die goed gingen, leverde dit geen problemen op. Er ontstond een mooie dialoog over de protocollen, wanneer zijn we tevreden over de protocollen. Uiteindelijk kwam protocollen op het lijstje van niet tevreden.
22-01-2016	Nabespreking eerste bijeenkomst met mijn coach	Tempo moet omlaag, je kunt ook gewoon vragen of het te snel gaat en of er misschien verduidelijking moet komen. Bouw deze vragen in, zodat je meteen kunt anticiperen. Nu krijgt het team een achteroverliggende houding. Tijd nemen en duidelijk zijn, besef dat zij niet de kennis hebben die jij hebt. Coöperatieve werkvormen waren goed, zeker omdat het al een intensieve dag was. Ik merk dat ik veel steun krijg van het team, ze hebben vertrouwen in mij. Leerkracht S zegt na afloop:" *Als jij het doet dan gaat het tenminste effectief"* en leerkracht C zegt " *Je bent hier altijd al goed in*" Ik merk dat hierdoor mijn zelfvertrouwen en enthousiasme groeit.

	Teambijeenkomst 2	
25-01-2016	Voorbespreking tweede bijeenkomst met mijn coach.	In de tweede bijeenkomst is het goed om even terug te komen op de aanloop naar dit onderwerp. Dit was niet voor iedereen helder de vorige keer. Motiveer in je powerpoint ook waarom je gekozen hebt voor reteaming, stukje achtergrond is wenselijk
	Bespreking tweede bijeenkomst met cf	Probeer na herhaling van het waarom snel de overstap te maken naar het reteaming proces, de coöperatieve werkvormen zeker behouden.
04-02-2016	Teambijeenkomst 2	Door het herhalen van enkele aspecten van de vorige keer zie ik herkenning. Ik heb het idee dat men nu beter weet waar het vandaan komt, welke documenten er bij betrokken zijn. Bij de dia over de items van het beleid waarover we tevreden zijn, zie ik instemmend knikken. Het team herkent de eigen bevindingen. Dit schept vertrouwen en daardoor "bewijs" ik dat het team de doelen gaat stellen en dat er niks vooraf al vast staat. De poster van reteaming die ieder teamlid krijgt word goed ontvangen, sommige teamleden vragen of ik het zelf gemaakt heb. Door het gebruik van de reteamingsposter heeft het team het idee dat we nu echt gaan beginnen, de stappen worden doorlopen. Dit wordt hierdoor duidelijker dan het vertellen. Visuele ondersteuning is dus zeer wenselijk. Bij het inventariseren van de "dromen" moet ik oppassen dat ik geen aannames en invulling doe. Ik wil het samenvattend opschrijven maar ik stap in de valkuil om mijn eigen woorden te gebruiken. De sfeer in team is gelukkig van dien aard dat ze mij hierop aanspreken. Het team had namelijk de zin: "Leerlingen houden van zichzelf". Ik wilde dit zelf op schrijven als: Leerlingen hebben een goed zelfbeeld. Dit vond het team wezenlijk anders. Ik heb het uiteindelijk dus ook opgeschreven als: De leerlingen van het H. houden van zichzelf. Ik moet dus goed blijven opletten dat zij de inhoud bepalen en niet ik.
05-02-2016	Nabespreking tweede bijeenkomst met mijn coach	Let op het goed luisteren, en het niet invullen voor een ander. Je kunt vragen nadat je samengevat hebt of het klopt. Niet te snel, geef de groepjes de tijd om met elkaar te bespreken en met elkaar te delen Denk na over wat jij doet wanneer de groepjes aan het werk zijn, nu bleef je afzijdig. Het stimuleert wanneer je langsloopt en meeluistert en vragen stelt. Dit kan zonder dat je jouw mening opdringt.

	Teambijeenkomst 3	
12-02-2016	Voorbespreking teambijeenkomst 3 met coach	Ik wil het onderwerp en de droom levendig houden en bespreek mijn idee om de droom weer te geven in een plaatje en deze door de school te hangen. Dit kan een positieve uitwerking hebben en houdt het levend. Mijn coach vindt dit een prima idee. Teambijeenkomst 3 zit erg vol. Pas op dat je het er niet door heen jaagt. Kwaliteit voor kwantiteit
15-02-2016	Voorbespreking teambijeenkomst met CF	Ambitieus programma. Bedenk of je het vooraf al inkort of dat je goed kijkt tijdens de teambijeenkomst hoever je komt. Vooraf inkorten geeft wellicht meer rust. Hoe stel je de groepjes samen of laat je dit vrij. Ben je, je ervan bewust dat dezelfde mensen elkaar opzoeken, is dit wenselijk of wil je dit bewust anders?
16-02-2016	Teambijeenkomst 3	De “honkies” die ik gemaakt heb en in de school heb opgehangen hebben veel positieve reacties opgeleverd. Ook ouders is het opgevallen. Collega’s reageren enthousiast. De groepjes vormen zichzelf, ik wil dit graag vrij laten. Ik heb niet het idee dat er collega’s gemeden worden. In dit team waar een goede sfeer is en waarbij de samenwerking goed is, lijkt me dit niet nodig en laat ik het ook graag aan de eigen verantwoordelijkheid over. Het doelen stellen vond ik lastig om te begeleiden. Van een lijstje van 10 doelen moesten we komen tot 3. Het team lijkt naar mij ook de verwachting te hebben dat ik hier een meer uitgesproken mening over heb en de keuzes maak. Uiteindelijk is het gelukt maar ben hier wel sturend in geweest, het is lastig of dit niet te is geweest? Ik loop nu ook rond tijdens de opdrachten, ik voel me daar veel prettiger bij. Ik houd me zo goed mogelijk aan het interveniëren door middel van vragen stellen. Ik merk dat ik dat nog lastig vindt. Ineens word ik ook teamlid en hen ik eigenlijk zelf ook een mening. Voor de volgende keer nog eens goed bedenken hoe ik daar invulling aan ga geven. Het programma was inderdaad zoals verwacht te vol, omdat ik me daar vooraf van bewust was, heb ik niet gehaast. We komen tot stap 6 van reteaming. De rest wordt verschoven naar de laatste bijeenkomst
18-02-2016	Nabespreking teambijeenkomst 3 met coach	Het is gelukt om niet te gehaast te zijn, goed om op tijd te stoppen en de niet genomen stappen door te schuiven. Het meeluisteren met de groepjes ging goed maar blijf oppassen dat je vragen blijft stellen en niet over gaat nemen. Het doelen stellen leverde voor het eerst een lichte weerstand op. Je hebt het in goede banen geleid. Het feit dat je aan het einde van de bijeenkomst 3 doelen heb kunnen kiezen is een teken dat het goed gegaan is. Ik heb het idee dat het team het eens was met de doelen.

	Teambijeenkomst 4	
18-02-2016	Voorbespreking teambijeenkomst 4 met coach	Het plan voor de vierde bijeenkomst is wederom ambitieus, houd het tempo in de gaten. Bedenk hoe je het vervolg gaat vormgeven zodat je dit ook gelijk kunt vertellen tijdens de bijeenkomst, nu zit he team nog in de flow. Geef tijdens de stappen van reteaming ook steeds aan waarom je de stap neemt en waarom het belangrijk is.
01-03-2016	Voorbespreking teambijeenkomst met CF	De materialen zien er goed uit. Stappenplannen zijn goed uitgewerkt. Vergeet niet om te checken! Je geeft het team aan het eind de map, vertel waarom je tot deze keuze bent gekomen en wat je verwachtingen erbij zijn. Neem je tijd voor de terugkoppeling.
04-03-2016	Teambijeenkomst 4	Er is herkenning bij het presenteren van de stappenplannen. Voor groep 1 en 2 klopt het stappenplan niet zoals ik deze heb opgesteld. Dit moet ik aanpassen. Ik had dit vooraf kunnen weten. Een gemiste kans voor mij omdat groep 1 en 2 toch al vaak het idee heeft niet mee te tellen. De route beschrijving / stappenplannen zijn voor sommige nieuw omdat ze in verschillende groepjes zijn opgesteld. Het presenteren kost meer tijd dan ik had gedacht. Er komen nog veel vragen, dit is goed maar neemt ook veel tijd in beslag. Nu de doelen bekend zijn en de route er naar toe, zakt de energie en de betrokkenheid een beetje in. Ik merk dat het team het doel heeft bereikt. De stappen van reteaming 7 en 8 worden gedaan maar met minder betrokkenheid als voorheen. Ik merk dat ik toch zenuwachtig ben voor de beoordeling. Het is raar om erna terug te komen. Het eindigt nu raar omdat ze na het invullen door zijn gegaan met een ander onderwerp van de studie dag
08-03-2016	Nabespreking teambijeenkomst 4	Blijf geduldig, de stappenplannen zijn voor sommige collega's nieuw. Gun deze mensen de tijd om het te bekijken en eigen te maken. Jammer dat je voor groep 1 en 2 het niet al aangepast hebt, doe dit nu zo snel mogelijk! Stap 7 en 8 van reteaming mocht nu juist wat sneller, het team heeft er effectief aan gewerkt. Het is een stap maak het ook niet groter dan het is. Goed dat je vertelt hoe het traject verder gaat. Je komt na de "beoordeling" onzeker binnen, dit is niet nodig en dat weet je zelf ook wel denk ik. Je bent er het nieuwe gedeelte even niet "bij".
10-03-2016	Vervolg	1. Stappenplannen ophangen 2. Protocollen verdelen 3. Voorzitters aanwijzen

		4. Data voor bespreking plannen in overleg met directeur 5. Overleggen met collega intern begeleider voor het vorm geven van de overdracht met betrekking tot doel 2.

Bijlage 6: Opbrengsten teambijeenkomsten

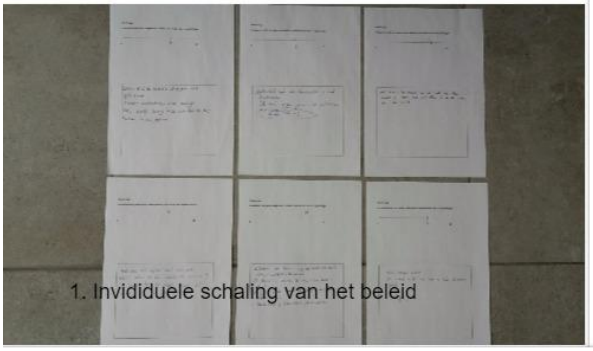
6.1.

1. Weergave individuele schaling van het huidige beleid
2. Weergave gezamenlijke schaling van het huidige beleid
3. Weergave droom beschrijven in groepen
4. Weergave inventarisatie dromen

6.2.

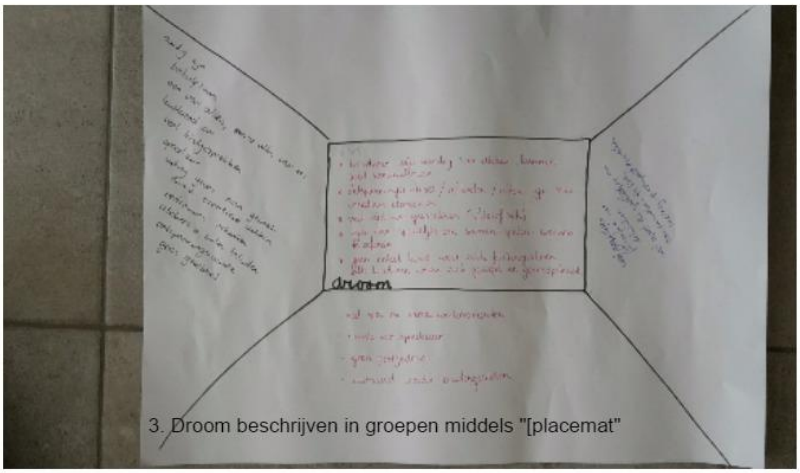
5. Weergave doelen
6. Weergave doelen filteren
7. Weergave inventarisatie doelen alle groepen
8. Weergave supporters werven
9. Weergave voordelen van het doel beschrijven
10. Weergave reeds geboekte vooruitgang beschrijven
11. Weergave vordering schetsen door middel van een routebeschrijving naar het gewenste doel
12. Weergave tegenslagen beschrijven
13. Weergave reden tot vertrouwen beschrijven

Bijlage 6.1.

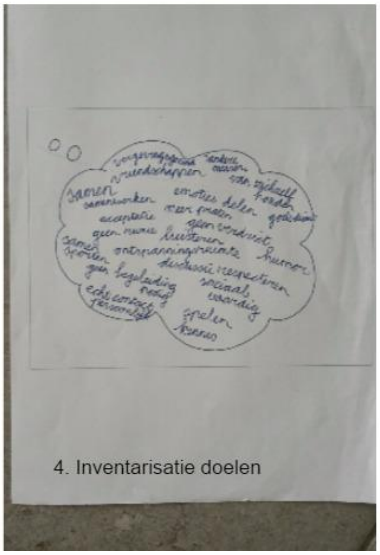


1. Invididuele schaling van het beleid

2. Gezamenlijke schaling van het huidige beleid

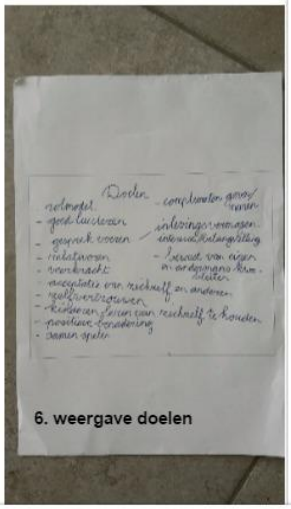


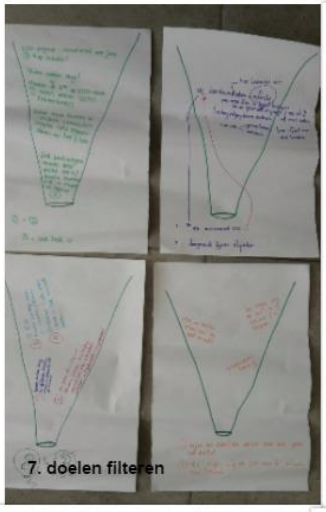
3. Droom beschrijven in groepen middels "[placemat"

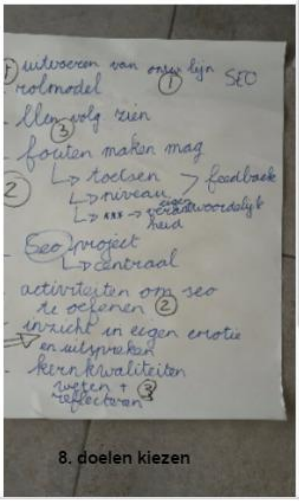


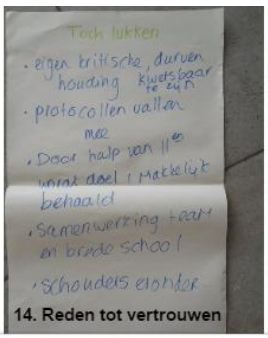
4. Inventarisatie doelen

Bijlage 6.2


6. weergave doelen

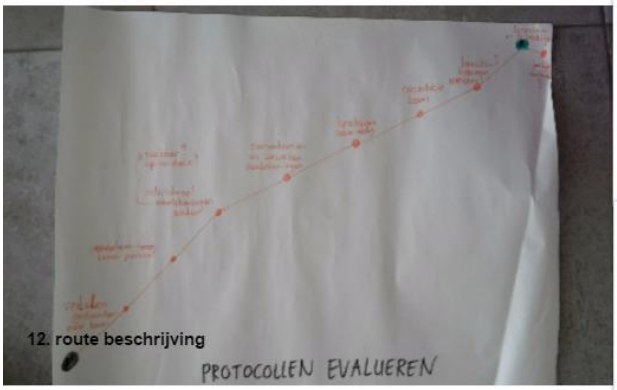

7. doelen filteren


8. doelen kiezen



14. Reden tot vertrouwen

13. mogelijke tegenslagen



12. route beschrijving

11. reeds geboekte vooruitgang

9. supporters

10. voordelen doelen

Bijlage 7: Gestelde doelen

DOEL 1: We zijn ons bewust van ons rolmodel. We kennen ons eigen rolmodel en kunnen hier op reflecteren. We stellen doelen en beschrijven deze in onze POP.

Stap 1:

wat	Voor juli 2016			
Alle leerkrachten vullen de **selfie in voor zichzelf**	Marylein	Cindy	Addy	Jeannette
	Margriet	Renny	Ruben	Jan
	Elsbeth	Wanda	Jasmijn	
	Margreet B	Annemiek	Carolien	
	Saskia	Petra	Marja	

Stap 2:

wat	Oktober 2016			
Iedere leerkracht laat de **selfie invullen door een andere collega**	Marylein	Cindy	Addy	Jeannette
	Margriet	Renny	Ruben	Jan
	Elsbeth	Wanda	Jasmijn	
	Margreet	Annemiek	Carolien	
	Saskia	Petra	Marja	

Stap 3:

wat	Oktober 2016			
Selfie in laten vullen door de **leerlingen**	Marylein	Cindy	Addy	Jeannette
	Margriet	Renny	Ruben	Jan
	Elsbeth	Wanda	Jasmijn	
	Margreet	Annemiek	Carolien	
	Saskia	Petra	Marja	

Stap 4:

wat	November 2016			
Reflectie + doelen stellen	Marylein	Cindy	Addy	Jeannette
	Margriet	Renny	Ruben	Jan
	Elsbeth	Wanda	Jasmijn	
	Margreet	Annemiek	Carolien	
	Saskia	Petra	Marja	

DOEL 2: We zijn op de hoogte van de inhoud van de protocollen. De protocollen zijn up to date en passen bij de missie en visie van de school.

Stap 1:

wat	Maart 2016			
We **verdelen** de protocollen over het team. Protocollen lezen	Marylein	Cindy	Addy	Jeannette
	Margriet	Renny	Ruben	Jan
	Elsbeth	Wanda	Jasmijn	Rieneke
	Margreet B	Annemiek	Carolien	Margreet W
	Saskia	Petra	Marja	

Stap 2:

wat	Voor juli 2016
De protocollen bespreken in het protocol groepje	

Stap 3:

wat	Juli 2016
De protocollen worden **gepresenteerd** aan het team, met daarin **voorstellen voor aanpassing** indien nodig	

Stap 4:

wat	wie
Het protocol wordt **samengevat tot 1 A4**	

Stap 5:

wat	Wanneer
Protocollen worden **jaarlijks geëvalueerd**	Opnemen in jaarplanning

Doel 3: We werken met groepsdoelen en indien nodig met individuele doelen voor sociaal emotionele vorming.

stap 1:

	wat	Juli 2016 Tijdens overdracht
3-8	Specifieke informatie over de groep op sociaal emotioneel gebied bij **de overdracht**	
1-2	Specifiek kijken naar basiskenmerken en ontwikkelingslijn sociaal emotionele ontwikkeling	

Stap 2:

	wat	September 2016
3-8	We starten het jaar met **goed van start** en verwerken de gegevens hierin uit stap 1. We zijn bekend met de leerlijn SEO voor onze eigen groep.	
1-2	Vanuit de gegevens van het eind overzicht KIJK (juli 2016) maken we een groepsplan	

Stap 3:

	wat	Oktober/n ovember
3-8	We **verzamelen gegevens** voor groepsdoelen en indien nodig individuele doelen (eventueel door het gebruik van de ijsberg, of met collega's) d.m.v. 1. Omgekeerd 10 min. Gesprek 2. ZIEN 3. Leerlingen gesprek 4. Groepsgesprek	

Stap 4

	wat	Januari/februari
3-8	**Groepsdoelen en individuele doelen** worden zichtbaar (bij leerlingengesprek op doelenformulier portfolio indien nodig) Groepsdoelen zichtbaar in de groep. Er worden activiteiten georganiseerd gericht op het behalen van deze doelen. Dit alles wordt beschreven op 1 A-4 tje en besproken met de IB. In januari en juni evalueren en bijstellen	
1-2	We **evalueren de groepsdoelen** dmv het invullen van KIJK (jan. 2017) en stellen het groepsplan en / of individueel plan bij**.**	

Bijlage 8: Vragenlijst 1, bij deelvraag 2

Vragenlijst over de waardering van de methode reteaming

I. Vragen over de ontwikkelde doelen.

1. Hoe optimistisch ben je over het behalen van de gestelde doelen?

0 _____ 10

Niet optimistisch optimistisch

Opmerkingen

2. In hoeverre heb je het gevoel dat het jouw doel is

0 _____ 10

Niet mijn doel wel mijn doel

Opmerkingen

3. Hoe waardevol is het doel voor jou

0 ———————————————————————— 10

Niet waardevol waardevol

Opmerkingen

4. Hoe groot is het vertrouwen dat we het doel gaan halen?

0 ———————————————————————— 10

Geen vertrouwen wel vertrouwen

Opmerkingen

II. Vragen over het reteaming proces.

1. In hoeverre vind je dat er nieuwe ideeën zijn ontstaan in het reteaming proces

0 ———————————————————————— 10

Niet ontstaan wel ontstaan

Opmerkingen

2. In hoeverre vind je dat er een goede samenwerking was tijdens de bijeenkomsten

0 ———————————————————————— 10

Geen goede samenwerking wel goede samenwerking

Opmerkingen

3. Hoe harmonieus heb je de samenwerking tijdens de reteaming bijeenkomsten ervaren.

0 ———————————————————————————— 10

Niet harmonieus wel harmonieus

Bijlage 9: Ruwe data van vragenlijst 1 bij deelvraag 2

I. Product, cijfer over de vastgestelde doelen

optimisme	motivatie	waardevol	vertrouwen
8	9	8	8
8	8,5	8,5	8,5
8	8	8	9
8	8	9	9
8	7	8	9
8	8	9	8
8	8	9	8
8	7	9	9
9	9	8	9
8	7	9	8
8	8	8	8
9	9	9	8
8	9	7	8
8	9	9	8
8	9	8	8
8	8	9	10
9	9	9	9

Opmerkingen:

1. duidelijke structuur in de weg om de doelen te bereiken
2. werkdruk zal bepalend worden voor de kwaliteit en mate van uitvoering
3. positieve waardering werkt voor mij
4. deze doelen ook behouden en niet na een poosje dat ze weer verdwijnen
5. blijven bespreken in het team anders verdwijnt deze bovenstaande punten
6. de evaluatie van de doelen zal pas echt uitwijzen of de doelen waardevol zijn
7. het doel wordt breed gedragen
8. een koploper of kartrekker blijft belangrijk voor het vervolg
9. we staan als team achter de doelen
10. elkaar scherp houden, en het blijven bespreken, vorderingen delen
11. ik merkte bij een collega, geen betrokkenheid tijdens 1 sessie daar ergerde ik me aan.
12. Borging bepaalt het succes
13. ik ben benieuwd naar het effect op lange termijn
14. we doen al veel, dit heeft het weer aangescherpt
15. hoe gaan we zorgen dat we dit vasthouden?

II. Proces, cijfer over de methode reteaming

creatief	samenwerking	harmonieus
8	9	9
8	10	9
8	10	10
7	7	9
8	9	9
9	9	9
9	9	8
7	10	10
8	10	10
8	10	10
8	8	8
8	10	10
7	9	8
7	9	9
7	9	9
7,5	8	8,5
8	9	8

Opmerkingen:

1. ik miste bij een enkeling een kritische houding, en vraag me af of iedereen geheel eerlijk was tijdens de teambijeenkomsten
2.we zijn al een goed samenwerkend team, ik kan niet beoordelen of deze methode hieraan heeft bijgedragen
3. een enkeling sloot zich af, jammer. Heb je dat gezien of wilde je er niks mee?
4. Samenwerking zo behouden is voor mij al een mooi doel op zich
5. Er is niet echt iets “nieuws”bedacht
6. 4 teambijeenkomsten kort op elkaar was wel erg druk
7. Doel 1 is bereikt door het gebruik van een bestaand middel, dat is niet creatief in de meest pure zin van het woord.

Bijlage 10: Theorie bij vragenlijst 2 en 3, deelvraag 3

Oplossingsgericht sturen

Wat is oplossingsgericht sturen? Oplossingsgericht sturen is het proces waarin je iemand activeert om een door jou bepaald doel (extern doel) te gaan bereiken, waarbij die persoon zelf mag bepalen welke oplossingen voor haar werken om dit doel te bereiken (interne oplossingen). Wanneer is oplossingsgericht sturen aan de orde? Oplossingsgericht sturen is aan de orde wanneer de ander moet voldoen aan bepaalde prestatieverwachtingen of wanneer iemand zich moet houden aan grenzen. Vanwege jouw positie heb je het mandaat om een doel op te leggen aan de ander.

Assumpties oplossingsgericht sturen

 Duidelijkheid over wat mensen moeten bereiken en het geven van een rationale waarom mensen dit moeten bereiken werkt het beste als je een doel moet opleggen, omdat het doel dan sneller en beter wordt geaccepteerd en begrepen door de ander.

 Het combineren van eerlijkheid en duidelijkheid over wat er van de ander verwacht wordt met vriendelijkheid en erkenning van het perspectief van de ander werkt het best om mensen te activeren te gaan doen wat de bedoeling is.

 Als mensen de waarde van het bereiken van een doel inzien is het waarschijnlijker dat zij geïnternaliseerde extrinsieke motivatie ontwikkelen om het doel te gaan bereiken, ook al zijn zij niet intrinsiek gemotiveerd om het doel te bereiken. Daarom legt de oplossingsgerichte interactie de nadruk op het uitleggen van de waarde van het bereiken van het doel en, waar mogelijk, wordt aandacht gegeven aan de waarde voor de ander om het doel te gaan bereiken.

 Wanneer mensen een doel opgelegd krijgen wordt hun gevoel van autonomie bedreigd. Het geven van zoveel mogelijk keuzemogelijkheid, zowel met betrekking tot het doel als met betrekking tot de oplossingen om het doel te bereiken herstelt het gevoel van autonomie van mensen. Dit vergroot de kans dat mensen het doel gaan accepteren en in actie komen om het doel te bereiken.

 Zelfgevonden interne oplossingen werken het best voor mensen omdat deze oplossingen zijn gebaseerd op hun eigen ervaringen, hebben bewezen te werken in het verleden van de betreffende persoon en zijn toegespitst op de specifieke situatie van de persoon, waardoor mensen gemotiveerd zijn om deze oplossingen opnieuw te gebruiken.

 Geloven dat mensen kunnen verbeteren en het hebben van een positieve verwachting dat mensen zullen verbeteren is de beste manier om hoop en optimisme te induceren, bij jezelf en de ander. Dit werkt als een self fulfilling prophecy, waardoor de kans op daadwerkelijke verbetering toeneemt.

Bijlage 11: Vragenlijst 2 bij deelvraag 3

Hoe heb je mijn begeleiding in dit traject ervaren?

Beschrijf in vijf woorden rondom mijn foto.

Bijlage 12: data vragenlijst 2 bij deelvraag 3

WAARDERINGSWOORDEN

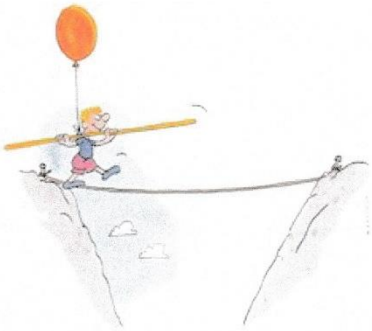
DAADKRACHTIG	PRIMA TIJDBEWAKER	BONDIG
FIJN OM NAAR TE LUISTEREN	PRESENTATIE EN MATERIALEN GOED VERZORGD	FIJN
TE SNELLE SPREKER	EERLIJK	GOED
GOED VOORBEREID	HUMOR	LEUKE HONKIES
POSITIEF	GEDREVEN	TO THE POINT
DOORTASTEND	NIET SAAI	DIRECT
HUMOR	VEEL EIGEN INBRENG MOGELIJK	DUIDELIJK
STEEDS WEER UITLEGGEN WAAROM	KORT	HUMOR
GOED VOORBEREID	KENNIS VAN	ZEKER
BEVLOGEN	ENTHOUSIAST	RICHTING GEVEND
STIP OP DE HORIZON ZIEN	ENTHOUSIAST	BEVLOGEN
HARDWERKEND	GAAN VOOR DE ZAAK	VRAAGT BETROKKENHEID
GOEDE ADVIEZEN	RECHT VOOR ZIJN RAAP	DUIDELIJK
ENTHOUSIAST	VEEL ERVARING	MOTIVEERT
GEHAAST	OPLOSSINGSGERICHT	PRAKTISCH
DOELGERICHT	GEEN VERWERKINGSTIJD GEVEN	VANUIT JEZELF
INHOUDELIJK	VLOT ER DOORHEEN	DOORTASTEND
SEL	ENTHOUSIASMEREND	VOORBEREID
VROLIJK	DOELGERICHT	BETROKKEN
EERLIJK	NIET GOED RUSTIG LUISTEREND	TEAMSPELER
HUMOR	PASSIEVOL	VLOT
RELEVANT	ENTHOUSIAST	VLOT
GOEDE OPBOUW	DUIDELIJK	OPLOSSINGSGERICHT
CREATIEF	GOED VOORBEREID	INHOUDELIJK
LET OP N (niet) I(invullen) V(voor) E(een) A (ander)	MOTIVEREND	VAART ERIN VLOT
PRODUCT EN PROCES GERICHT	HUMOR	TE SNEL TEMPO
KORDAAT	POSITIEF	HUMOR
ENTHOUSIAST	DOORTASTEND	INSPIREREND
NIET LANGDRADIG	REALISTISCH	BETROKKEN
REFLECTIEF		

Bijlage 13: Vragenlijst 3, bij deelvraag 3

Vragenlijst begeleiding seo traject

De volgende stelling beantwoorden, het antwoord wordt weergegeven in een 5 punts schaal. De schaal loopt van helemaal niet eens tot helemaal mee eens.

SEO 't Honk, traject: "Yes, we can"



1. **1.De begeleider heeft vooraf duidelijk gemaakt wat de verwachtingen zijn van het traject.**
   Markeer slechts één ovaal.

	1	2	3	4	5	
helemaal niet mee eens	◯	◯	◯	◯	◯	helemaal mee eens

2. **2. De begeleider heeft het "waarom" van het traject duidelijk gemaakt.**
   Markeer slechts één ovaal.

	1	2	3	4	5	
helemaal niet mee eens	◯	◯	◯	◯	◯	helemaal mee eens

3. **3. De begeleider luistert met empathie.**
   Markeer slechts één ovaal.

	1	2	3	4	5	
helemaal niet mee eens	◯	◯	◯	◯	◯	helemaal mee eens

4. **4. De begeleider erkent het perspectief van de ander.**
   Markeer slechts één ovaal.

	1	2	3	4	5	
helemaal niet mee eens	◯	◯	◯	◯	◯	helemaal mee eens

5. **5. De begeleider heeft de waarde van het traject duidelijk gemaakt.**
Markeer slechts één ovaal.

	1	2	3	4	5	
helemaal niet mee eens	◯	◯	◯	◯	◯	helemaal mee eens

6. **6. De begeleider stimuleert het vinden van eigen oplossingen.**
Markeer slechts één ovaal.

	1	2	3	4	5	
helemaal niet mee eens	◯	◯	◯	◯	◯	helemaal mee eens

7. **7. De begeleider heeft keuze vrijheid gegeven.**
Markeer slechts één ovaal.

	1	2	3	4	5	
helemaal niet mee eens	◯	◯	◯	◯	◯	helemaal mee eens

8. **8. De begeleider heeft positieve verwachtingen.**
Markeer slechts één ovaal.

	1	2	3	4	5	
helemaal niet mee eens	◯	◯	◯	◯	◯	helemaal mee eens

9. **10. Opmerkingen:**

.....

.....

.....

.....

.....

10. *Markeer slechts één ovaal.*

◯ Optie 1

Mogelijk gemaakt door
Google Forms

Bijlage 14: Feedback critical friends

Critical friend 1

Ik heb je PGO met aandacht gevolgd en heb hierin een mooi groeiproces ontwaard. Je maakte na een hobbelige start - net zoals bij ieder van ons - mooie vooruitgang. Je hebt duidelijke keuzes gemaakt en was transparant naar je collega's toe. Dit heeft duidelijk zijn vruchten afgeworpen. Ook de manier waarop je nadacht over je ethisch handelen vond ik geslaagd, het spreekt boekdelen dat je het onderzoek samen met je teamleden uitvoerde.

Critical friend 2

- Bij reflectie/discussie/aanbevelingen begin je weer wat te 'hollen'.. slow it down
- Mooi beschreven, maar ik mis wat dit nu betekent voor jouw praktijk en hoe zijn commitment en onwetendheid binnen jouw praktijk van toepassing. Wat ga je hier mee doen? (Reteaming.. oplossingsgericht werken..)
- Ik mis jou als PEROON in dit gedeelte. Je beschrijving is nu wat algemeen.
- Check je APA, in de tekst verkeerde verwijzingen
- Check je grafieken en tabellen op correctheid, de cirkeldiagram met daarin de toelichting benoem je in “groepen”, geef dit duidelijk weer, wat versta je onder groepen, wie bedoel je precies?
- Check je conclusie bij de analyse van de gegevens uit deelvraag 1. Welke onderdeel hoort precies bij de protocollen. Methodes zijn weer wat anders als protocollen, geef dit duidelijker aan.

Critical friend 3

In het begin van je onderzoek, heb je moeten zoeken naar je precieze onderzoeksvraag. Het is je gelukt om uiteindelijk vanuit een veel te breed onderzoeksgebied te komen tot een specifiek en gericht onderzoek. Door steeds terug te gaan naar je probleemstelling kun je focussen. Hoofdstuk 2 is daar een mooi voorbeeld van, vanuit het brede theoriestuk over veranderingsprocessen ben je uiteindelijk gekomen tot de kern voor jouw onderzoek.

Zakelijk schrijven blijft aandachtspunt, het hardop lezen van je tekst kan hierbij helpend zijn. Check bij het teruglezen op bijwoorden zoals: er, erg, heel. Deze horen niet in een zakelijk stuk. Ik heb gemerkt dat je hierin ontwikkeling hebt doorgemaakt. Blijf ook letten op

nauwkeurigheid. Een boeiend proces om vanaf de kantlijn te volgen. Je hebt veel geleerd en ik heb met belangstelling je stukken steeds gelezen.

Bijlage 15: Feedback formulieren presentatie onderzoek

1. Marja Heiboer

2. Ruben Jobsen

3. Jan van der Veen

4. Wanda den Hartog

5. Addy Smallegange

Fontys Opleidingscentrum Speciale Onderwijszorg

Feedbackformulier presentatie Praktijkgericht onderzoek

Gegevens	**Naam student**	Annemiek Meeuwsen
	Datum presentatie	19-4-2016
	Naam toehoorder	Marga Heiboer
	Titel presentatie	Let's go
Communicatie	Is er sprake van dialoog? Reageert de student adequaat op vragen?	Enigszins : we krijgen de kans, maar hebben weinig vragen. → reactie wel adequaat.
Theoretische onderbouwing	Zijn de kernbegrippen in het onderzoek duidelijk?	Ja
	Sluit de theoretische onderbouwing aan bij wat er nodig is in de praktijk?	Ja, we hebben als team besloten dat dit onderwerp nodig was. Jij zocht de theorie erbij.
	Is duidelijk rondom welke bronnen en theoretische concepten het onderzoek is opgebouwd?	Ja, goed beschreven en besproken.
Onderzoeks-strategie	Wordt de opzet van het onderzoek duidelijk gemaakt?	Ja
Data-verzameling / verwerking	Sluiten de verzamelde gegevens aan bij de onderzoeksvraag?	Ja
	Hoe wordt duidelijk wat er met de verzamelde gegevens gedaan is?	Ja
Relevantie voor praktijk	Hoe relevant is het onderzoek voor de praktijk? Wat is de betekenis van dit onderzoek voor jouw praktijk?	Relevant. Samen als team proces en product bepalen. Gericht te werk gaan.
	Kun je aangeven in hoeverre dit onderzoek bijdraagt aan de ontwikkeling van het beroep?	Draagvlak creëren is in alle situaties/beroepen zinvol. Soc. em. ontw. als thema → is de basis van ons beroep.
Algemene feedback	Wat is je algemene feedback op de presentatie?	Duidelijk. Het was de eerste ronde, dus ook uitproberen. Praat niet te snel.
	Wat is je algemene feedback op het onderzoek?	In ons meedenkende team werkt deze methode goed. Het past bij ons. Jij hebt er van geleerd en wij ook.
	Hoe laat de student met dit onderzoek naar jouw mening zien een Master Special Educational Needs te zijn?	Duidelijke werkvormen, duidelijke presentaties, het past bij ons en het heeft het gewenste resultaat!

Handtekening:

Dit formulier maakt deel uit van de toetsing behorend bij de opleiding Fontys OSO Master SEN

Fontys Opleidingscentrum Speciale Onderwijszorg

Feedbackformulier presentatie Praktijkgericht onderzoek

Gegevens	**Naam student**	Annemiek Meeuwsen
	Datum presentatie	19-04-2016
	Naam toehoorder	Dhr. R.J. Jobsen
	Titel presentatie	Let's go!
Communicatie	Is er sprake van dialoog? Reageert de student adequaat op vragen?	Ja, er zijn tijdens de presentatie vragen. Annemiek reageert daar adequaat op. De dialoog die aansluitend op gang kwam was ook heel waardevol.
Theoretische onderbouwing	Zijn de kernbegrippen in het onderzoek duidelijk?	Ja
	Sluit de theoretische onderbouwing aan bij wat er nodig is in de praktijk?	Ja
	Is duidelijk rondom welke bronnen en theoretische concepten het onderzoek is opgebouwd?	Ja
Onderzoeks-strategie	Wordt de opzet van het onderzoek duidelijk gemaakt?	Ja
Data-verzameling / verwerking	Sluiten de verzamelde gegevens aan bij de onderzoeksvraag? Hoe wordt duidelijk wat er met de verzamelde gegevens gedaan is?	Ja Er zijn duidelijke schema's en diagrammen die met aandacht toegelicht worden.
Relevantie voor praktijk	Hoe relevant is het onderzoek voor de praktijk? Wat is de betekenis van dit onderzoek voor jouw praktijk?	Vooral de Honkies zijn zeer relevant. Annemiek daagt me uit om te analyseren, te reflecteren en te creëren. En dat terwijl ze niet mijn IB er is. Maar als collega midden in het team staat en graag meedenkt voor alle kinderen. In onze visie staat: Het zijn onze kinderen! Dat heeft nog meer waarde voor mij gekregen.
	Kun je aangeven in hoeverre dit onderzoek bijdraagt aan de ontwikkeling van het beroep?	We professionaliseren verder. We werken nog meer handelings- en oplossingsgericht.
Algemene feedback	Wat is je algemene feedback op de presentatie?	Annemiek is eerlijk, stelt zich professioneel en open op. Let's go on...!!
	Wat is je algemene feedback op het onderzoek?	We hebben in een prettige en open sfeer dit met elkaar kunnen doen. Annemiek heeft dit op een prettig tempo begeleid.
	Hoe laat de student met dit onderzoek naar jouw mening zien een Master Special Educational Needs te zijn?	Annemiek heeft van het proces heel veel geleerd. Het stukje onderzoek is iets dat buiten om al het andere IB werk dat ze uitstekend doet in mijn ogen, een echte aanvulling. Niet alleen voor ons als team, maar ook voor Annemiek als professional.

Handtekening:

Dit formulier maakt onderdeel uit van de toetsing behorend bij de opleiding Fontys OSO Master SEN

Fontys Opleidingscentrum Speciale Onderwijszorg

Feedbackformulier presentatie Praktijkgericht onderzoek

Gegevens	**Naam student**	Annemiek Meeuwsen
	Datum presentatie	19-04-2016
	Naam toehoorder	Jan van der Veen
	Titel presentatie	Let's go...
Communicatie	Is er sprake van dialoog? Reageert de student adequaat op vragen?	Ja, er is ruimte om vragen te stellen en daar wordt adequaat op gereageerd.
Theoretische onderbouwing	Zijn de kernbegrippen in het onderzoek duidelijk?	Ja.
	Sluit de theoretische onderbouwing aan bij wat er nodig is in de praktijk?	Ja.
	Is duidelijk rondom welke bronnen en theoretische concepten het onderzoek is opgebouwd?	Ja.
Onderzoeks-strategie	Wordt de opzet van het onderzoek duidelijk gemaakt?	Ja.
Data-verzameling / verwerking	Sluiten de verzamelde gegevens aan bij de onderzoeksvraag? Hoe wordt duidelijk wat er met de verzamelde gegevens gedaan is?	Ja.
Relevantie voor praktijk	Hoe relevant is het onderzoek voor de praktijk? Wat is de betekenis van dit onderzoek voor jouw praktijk?	- Zeer relevant. We zijn constructief aan de slag gegaan met ons beleid m.b.t. sociaal emotionele ontw. van kinderen. - Er zijn doelen ontstaan die direct te maken hebben met mijn onderwijspraktijk.
	Kun je aangeven in hoeverre dit onderzoek bijdraagt aan de ontwikkeling van het beroep?	- Annemiek heeft ontdekt dat de methode 'reteaming' passend is voor het team van 't Honk. Dit is ook passend in het landelijk beleid waarbij het ministerie meer eigenaarschap aan de scholen terug wil geven.
Algemene feedback	Wat is je algemene feedback op de presentatie?	- Positief: helder verwoord en overzichtelijk.
	Wat is je algemene feedback op het onderzoek?	Ik ben blij dat Annemiek dit onderzoek heeft verricht: voor haar eigen ontwikkeling; ze zal een betere IB'er worden, voor de ontwikkeling van de school en mijn eigen ontwikkeling.
	Hoe laat de student met dit onderzoek naar jouw mening zien een Master Special Educational Needs te zijn?	Annemiek heeft met dit onderzoek laten zien dat ze een proces kan begeleiden, dat ze kan reflecteren en dit onderzoek heeft een meerwaarde voor de dagelijkse onderwijspraktijk.

Handtekening:

Dit formulier maakt onderdeel uit van de toetsing behorend bij de opleiding Fontys OSO Master SEN

Fontys Opleidingscentrum Speciale Onderwijszorg

Feedbackformulier presentatie Praktijkgericht onderzoek

Gegevens	**Naam student**	Annemiek Meeuwsen
	Datum presentatie	19-04-2016
	Naam toehoorder	Wanda den Hartog
	Titel presentatie	Let's go
Communicatie	Is er sprake van dialoog? Reageert de student adequaat op vragen?	Jazeker, student reageert op een open, positieve duidelijke manier op vragen
Theoretische onderbouwing	Zijn de kernbegrippen in het onderzoek duidelijk?	de kernbegrippen worden op meerdere momenten duidelijk benoemd en uitgelegd
	Sluit de theoretische onderbouwing aan bij wat er nodig is in de praktijk?	dmv reteaming zijn meer mensen commited bij de uiteindelijke uitvoering in de praktijk
	Is duidelijk rondom welke bronnen en theoretische concepten het onderzoek is opgebouwd?	Bronvermelding is duidelijk er wordt vermeld waar info vandaan komt.
Onderzoeks-strategie	Wordt de opzet van het onderzoek duidelijk gemaakt?	Duidelijke aanloop naar opzet.
Data-verzameling / verwerking	Sluiten de verzamelde gegevens aan bij de onderzoeksvraag? Hoe wordt duidelijk wat er met de verzamelde gegevens gedaan is?	Ja door de gegevens weer te geven in tabellen, en daar duidelijke conclusies aan te verbinden.
Relevantie voor praktijk	Hoe relevant is het onderzoek voor de praktijk? Wat is de betekenis van dit onderzoek voor jouw praktijk?	In de praktijk worden zaken vaak extern bepaald, dit levert weerstand op. Op de reteaming manier meer commitment.
	Kun je aangeven in hoeverre dit onderzoek bijdraagt aan de ontwikkeling van het beroep?	meer inzicht gekregen in de doelen mbt SEO Betere manier van nieuwe dingen implementeren
Algemene feedback	Wat is je algemene feedback op de presentatie?	Een professionele presentatie (woordgebruik) Je merkt duidelijk dat de student over veel kennis beschikt.
	Wat is je algemene feedback op het onderzoek?	Duidelijk onderbouwd waarom deze vorm van begeleiding werkt / belangrijk is.
	Hoe laat de student met dit onderzoek naar jouw mening zien een Master Special Educational Needs te zijn?	Veel theorie tot zich genomen, daar duidelijke conclusies uit getrokken voor de praktijk en zichzelf. Zeer goede, kundige manier van info-overdracht.

Handtekening: [illegible]

Dit formulier [illegible] van de toetsing [illegible]

Fontys Opleidingscentrum Speciale Onderwijszorg

Feedbackformulier presentatie Praktijkgericht onderzoek

Gegevens	**Naam student**	Annemiek Meeuwsen
	Datum presentatie	19-4-2016
	Naam toehoorder	Addy Smallegange
	Titel presentatie	Let's go
Communicatie	Is er sprake van dialoog? Reageert de student adequaat op vragen?	ja, open/vertrouwd/veilige sfeer. we durven vragen te stellen. Antwoorden zijn helder en kort en bondig.
Theoretische onderbouwing	Zijn de kernbegrippen in het onderzoek duidelijk?	heldere belichting.
	Sluit de theoretische onderbouwing aan bij wat er nodig is in de praktijk?	je hebt gezorgd voor een draagvlak. alle collega's zijn er met hart/hoofd bij betrokken. Die betrokkenheid is nodig gebleken in de praktijk!
	Is duidelijk rondom welke bronnen en theoretische concepten het onderzoek is opgebouwd?	ja.
Onderzoeks-strategie	Wordt de opzet van het onderzoek duidelijk gemaakt?	ja, begin v d presentatie wordt gebruikt om de opzet duidelijk te maken.
Data-verzameling / verwerking	Sluiten de verzamelde gegevens aan bij de onderzoeksvraag? Hoe wordt duidelijk wat er met de verzamelde gegevens gedaan is?	ja, ze past de theorie over „re teaming" toe in onderzoeksvraag ze is nu in staat om gebaseerd op een goede theor. basis. ons te begeleiden bij het veranderbeleid.
Relevantie voor praktijk	Hoe relevant is het onderzoek voor de praktijk? Wat is de betekenis van dit onderzoek voor jouw praktijk?	Het plan wat er moet komen heeft nu een stevige theoretische onderbouwing.
	Kun je aangeven in hoeverre dit onderzoek bijdraagt aan de ontwikkeling van het beroep?	Annemiek stimuleert ons om er daadwerkelijk mee aan de slag te gaan
Algemene feedback	Wat is je algemene feedback op de presentatie?	goed, inspirerend ze staat „boven de stof" weet waar ze het over heeft! kijkt kritisch naar zichzelf.
	Wat is je algemene feedback op het onderzoek?	ik vind dat Annemiek heel goed reflecteert. Het proces is minstens zo belangrijk als het product. Door dit onderzoek hebben we geleerd door samen doelen te stellen en oplossingsgericht te werken het tot een goed resultaat komt. goed theoretisch onderbouwd kritisch voor zichzelf.
	Hoe laat de student met dit onderzoek naar jouw mening zien een Master Special Educational Needs te zijn?	

Handtekening: Addy Smallegange

Dit formulier maakt onderdeel uit van de toetsing behorend bij de opleiding Fontys OSO Master SEN