Verslag Praktijkgericht Onderzoek

Collegiale feedback als kracht én kans

Oplossingsgerichte feedback in relatie tot het vergroten van persoonlijk en gedeeld eigenaarschap binnen collegiaal leren.

student: Imke Denissen
studentnummer: 1394115
studiebegeleider: Adriaan Ansems

Master Special Educational Needs
Fontys OSO
Tilburg, juni 2016

Inhoudsopgave

Samenvatting			4
Hoofdstuk 1 *Aanleiding en probleemstelling*	1.1	Aan- en inleiding	5
	1.2	Probleemanalyse en probleemstelling	6
Hoofdstuk 2 *Theoretisch kader en onderzoeksvraag*	2.1	Theoretisch kader	8
		2.1.1 Fundamentele theorie	8
		2.1.2 Persoonlijk en gedeeld eigenaarschap	9
		2.1.3 Feedback als circulair proces	9
		2.1.4 Feedbackniveaus	11
		2.1.5 Kansen voor schoolontwikkeling	12
	2.2	Onderzoeksvragen	15
		2.2.1 Onderzoeksvraag	15
		2.2.2 Deelvragen	15
		2.2.3 Kernbegrippen	15
Hoofdstuk 3 *Onderzoeksmethodologie*	3.1	Procedure	16
	3.2	Onderzoeksstrategie	16
	3.3	Participanten en hun rol	17
	3.4	Onderzoeksmethoden en – instrumenten	18
		3.4.1 Start- en eindvragenlijsten	18
		3.4.2 Focusgroep bijeenkomsten	19
		3.4.3 Teambijeenkomsten	19
		3.4.4 Observaties teambijeenkomsten	20
		3.4.5 Onderzoeks-logboek	20
	3.5	Kwaliteit van het onderzoek	20
Hoofdstuk 4 *Data-analyse en resultaten*	4.1	Data-analyse en resultaten onderzoeksdeel	22
		4.1.1 Startvragenlijst	22
		4.1.2 Teamobservaties	23
		4.1.3 Feedback in teambijeenkomsten	24
		4.1.4 Eindvragenlijst	35
	4.2	Data-analyse en resultaten handelingsdeel	29
		4.2.1 Focusgroep-bijeenkomst	29
Hoofdstuk 5 *Conclusies, discussie en aanbevelingen*	5.1	Conclusies	31
		5.1.1 Deelvraag 1	31
		5.1.2 Deelvraag 2	33
		5.1.3 Onderzoeksvraag	35
	5.2	Discussie	36

5.3 Aanbevelingen 37
5.3.1 voor onderzoeksschool 37
5.3.2 voor andere onderzoekers 37

5.4 Reflectie 38

Literatuurlijst 40

Bijlagen 43

1 Tijdsplanning onderzoek 44

2 Onderzoeks-logboek 46

3 Overzicht feedbackgerichte interventies 61

4 Voorbeeld startvragenlijst 66

5 Uitwerking startvragenlijsten 68

6 Voorbeeld eindvragenlijst 78

7 Uitwerking eindvragenlijsten 82

8 Uitwerking vragenlijst Koopmans (2007) 92

9 Uitwerking focusgroep-bijeenkomst 95

10 Observatiemodellen teambijeenkomsten 100

11 Uitwerking model van huidige situatie naar gewenste situatie (Menko, 2004) 106

Samenvatting

Dit praktijkgericht actieonderzoek gaat in op de manier waarop een team begeleid kan worden in het geven, ontvangen en vragen van collegiale feedback met als doel het vergroten van persoonlijk en gedeeld eigenaarschap. Dit sluit aan bij de uitgesproken ambitie in het Actieplan *Leraar 2020, een krachtig beroep* (Ministerie van OCW, 2011); verbeteren van de kwaliteit van leraren door continue ontwikkeling en een leven lang leren (Heijmans & Creemers, 2013). Om niet alleen het persoonlijk eigenaarschap te vergroten, maar gezamenlijk in een team zorg te dragen voor het gedeelde eigenaarschap, rekening houdend met diversiteit, kan collegiale feedback ondersteunend zijn bij het leven lang leren (Fullan, 2014). In dit onderzoek worden handvatten aangereikt hoe hier als intern begeleider invulling aan te geven.

In het onderzoeksproces lopen het handelingsdeel en het onderzoeksdeel door elkaar. In het handelingsdeel zoek ik de samenwerking met participanten op mijn onderzoeksschool, waarbij theorieën, modellen en werkvormen met betrekking tot collegiale feedback worden geïnventariseerd, uitgeprobeerd, geëvalueerd en bijgesteld waar nodig. Het onderzoeksdeel is enerzijds gericht op mijn rol als intern begeleider in het begeleiden van dit proces. Anderzijds is het onderzoeksdeel gericht op de diepgang van kennistoepassing en –ontwikkeling van mezelf en mijn collega's en het vergroten van leerkrachtvaardigheden gericht op feedback, binnen het samenwerkend leren. Participatie en verbinding speelt een grote rol in dit onderzoeksproces, waarbij de stem van de leerkracht in dialoog, leidend is geweest voor de uitkomsten van dit onderzoek. Door het kwalitatieve, interpretatieve karakter, is de generaliseerbaarheid van dit onderzoek gering.

Door de participanten in de actieve leerstand te zetten, middels persoonlijke doelen gericht op feedbackvaardigheden, en door het cyclisch karakter van het begeleidingstraject, is er vanuit bewustwording ruimte ontstaan voor ontwikkeling van vaardigheden en verdiepte kennis. Collegiale feedback vanuit de IK-boodschappen, de 3-G-formule (Kloosterboer, 2007) en het model van huidige situatie naar gewenste situatie (Menko, 2004) geven leerkrachten houvast.

Het onderzoeksverslag betreft een complexe beschrijving vanuit verschillende perspectieven, omdat ik de rol van onderzoeker én de rol van begeleider in het onderzoekstraject vertegenwoordig.

Hoofdstuk 1: Aanleiding en probleemstelling

In dit hoofdstuk beschrijf ik de aanleiding en motivatie waardoor mijn onderzoek tot stand gekomen is. Ook formuleer ik de probleemstelling en voorlopige onderzoeksvragen.

1.1 Aan - en inleiding

Tijdens het herijken van de visie en missie van onze kleinschalige school, bij aanvang van schooljaar 2015-2016, zoomen we in op de kernwaarden die het team van belang vindt te behouden en te versterken. Relatie, competentie en autonomie (Stevens, 1997) komen daarin naar voren. Het team wil het eigenaarschap van de leerling vergroten middels het uitbouwen van het huidige portfolio. Om als intern begeleider de leerkrachten te ondersteunen bij het vergroten van het eigenaarschap van de leerling, is het mijn inziens van belang de leerkrachten eerst zelf te laten ervaren hoe invulling te geven aan het persoonlijk eigenaarschap vanuit hun eigen professionaliteit.

Tijdens een studiedag gericht op de kernwaarden 'autonomie en eigenaarschap' hebben de teamleden de voorwaarden omtrent het vergroten van eigenaarschap van leerkrachten in kaart gebracht. De wens is uitgesproken om in te zetten op het persoonlijke én gedeelde eigenaarschap binnen het team. En dat matcht goed bij mijn visie op een lerende organisatie: Wat zou het mooi zijn als een team zou kunnen handelen vanuit hun eigen passies, waarbij ze hun krachten kunnen bundelen tot één gezamenlijk geheel. Van losse individuen met eigen waarden en normen, naar een groepsgevoel met een sterke visie en missie. Vanuit verbinding van hun eigen IK naar en WIJ-gevoel. Dat zou een school een sterk karakter en ontwikkelingskansen geven.

Vanuit Stichting Opmaat, is het strategisch beleidsplan 2015-2019 gebaseerd op het hiernaast staande kompas, met daarin de componenten 'autonomie en eigenaarschap'. De Stichting doelt hiermee op het invullen van beschikbare ruimte met individueel ondernemerschap binnen de professionele organisatie.

Deze stellingname roept vragen bij mij op over de voorwaardelijke sfeer en interventies die bijdragen aan het vergroten van eigenaarschap. Omdat de wens vanuit het team ontstaan is, invulling te geven aan het eigenaarschap, staat het team in de stand om te willen ontwikkelen vanuit hun eigen krachten en kansen en ga ik onderzoeken wat ervoor nodig is om dit in goede banen te leiden!

Figuur 1: kompas van Stichting Opmaat

1.2 Probleemanalyse en probleemstelling

"Eigenaarschap verwijst naar 'een state of mind'. Het gaat over een kritische, psychologische beleving van een individu." (Hessing, Loeffen, Uytendaal, Willems, 2013, p. 21). Het betreft de mate waarin een persoon zich eigenaar voelt van zijn eigen leerproces en vorm, richting en inhoud kan geven aan zijn professionele ontwikkeling.

Het gedeeld eigenaarschap gaat mijn inziens ook om de mate waarin controle ervaren wordt over de vorm, richting en inhoud van de professionele schoolontwikkeling vanuit gezamenlijke verantwoordelijk.

Leerkrachten geven in mijn vooronderzoek aan het eigenaarschap in het team te kunnen vergroten als er voldaan wordt aan een aantal voorwaarden. Daarbij heb ik de koppeling gemaakt naar de voorwaarden van Loeffen & Springer (2009) met betrekking tot gedeeld eigenaarschap;

Loeffen & Springer (2009, p. 1-2) geven aan…	**Team op de onderzoeksschool geeft aan…**
1."Het team moet zich kunnen identificeren met een taak; de taak moet passen bij de ervaring, overtuigingen en passie of interesse van de teamleden;"	Heldere kaders (missie en visie en afspraken die daarbinnen belangrijk zijn). Eigen doelen stellen. Kijken wie je wilt zijn als leerkracht.
2. "Inzetten van verschillende expertises om de taak te kunnen vervullen; de taak moet uitdaging bieden voor het team;"	Elkaars kwaliteiten benutten. Samenwerking aangaan met collega's, kinderen, ouders, externen, etc. Bevlogenheid.
3. "De taak moet significant zijn; de taak moet betekenis hebben voor het team en de organisatie of de omgeving;"	(Eigen) doelen stellen / plan maken / uitvoeren / reflecteren. Kritische blik naar wat je doet. Overleg met elkaar.
4."Het team heeft voldoende ruimte om zelf een aantal zaken te mogen reguleren."	Zelf beslissingen mogen en durven nemen. Tijd voor het nemen van eigenaarschap.
5. "Het team geeft en ontvangt feedback. Feedback geeft verbinding met andere taken, docenten en de organisatie en verschaft het team informatie over de plek en de betekenis van hun taak en hun functioneren. Hierdoor groeit zowel de school, als het team, als de individuele docent."	Openheid, transparantie en respect voor eenieders mening. Kwetsbaar op durven stellen. Kritische blik naar wat je doet, wat we als team doen en welke rol eenieder heeft en hoe zij daarnaar handelen. (verantwoordelijkheden).

Figuur 2: Overzicht voorwaarden gedeeld eigenaarschap

Eén van de voorwaarden voor het vergroten van (gedeeld) eigenaarschap is het geven en ontvangen van feedback. Wat mij opvalt is dat het team veelal complimenten geeft met betrekking tot elkaars functioneren. Het lijkt erop alsof kritisch opbouwende feedback op proces en product nauwelijks gegeven wordt. Schlundt Bodien (2014) geeft aan dat enkel

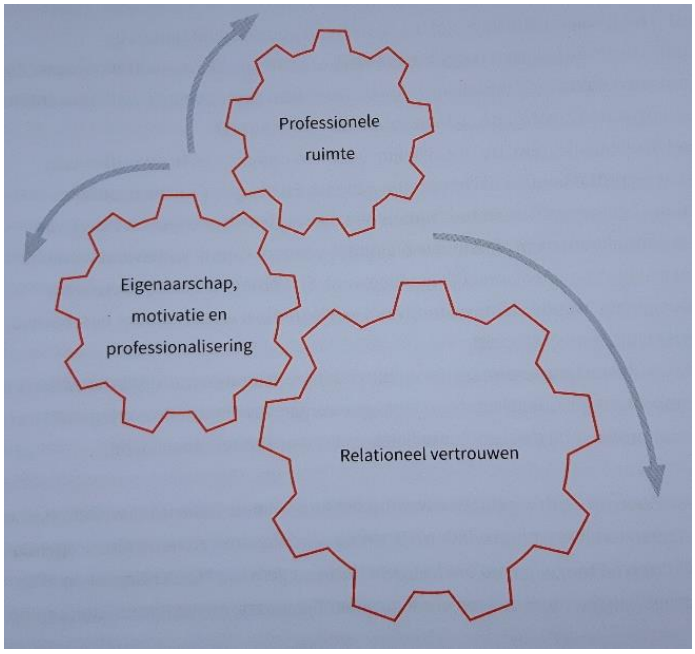
positieve persoonsgerichte feedback vrijwel geen informatie geeft over wat de ander kan doen en in de toekomst kan verbeteren.

Ik wil gaan onderzoeken hoe ik als intern begeleider het proces van oplossingsgerichte en progressiegerichte feedback binnen het collegiaal leren kan begeleiden. Daarbij is het van belang te onderzoeken op welke manier *feedback geven en ontvangen* ervaren wordt door de leerkrachten en hoe de vaardigheid van het *feedback vragen* daarbij ondersteunend kan zijn. Het onderzoek geeft informatie over de feedback-kwaliteit en oplossingsgerichte interventies in relatie tot het vergroten van (gedeeld) eigenaarschap in het team.

Het doel *van* mijn onderzoek richt zich enerzijds op het vergroten van mijn normatieve professionaliteit (Claasen, De Bruïne, Schuman, Siemons & Van Velthoven, 2009) als intern begeleider en anderzijds op de persoonlijke en professionele groei van de leerkrachten als individu en van het team als geheel. Daarbij wil ik zicht krijgen op de beleving van het eigenaarschap van de leerkrachten en de manier waarop feedback daar invloed op heeft. Ook tracht ik de feedbackvaardigheden van het team te vergroten. Het betreft een cyclisch proces waarin het oplossingsgerichte gedachtegoed centraal staat.

Het doel *in* mijn onderzoek richt zich enerzijds op mijn begeleidersvaardigheden om gerichte feedbackinterventies in te zetten. Anderzijds richt het zich op de bewustwording van de krachten en kansen van oplossingsgerichte feedback binnen onze professionele leergemeenschap.

Dit sluit aan bij het Actieplan *Leraar 2020, een krachtig beroep.* (Ministerie van OCW, 2011) waarin de ambitie wordt uitgesproken de kwaliteit van leraren onder meer te verbeteren door continue ontwikkeling en een leven lang leren (Heijmans & Creemers, 2013). Fullan (2014) onderscheidt daarin drie aanpakken, waarvan dit onderzoek aansluit bij aanpak 2: het collegiaal leren, het leren *op* het werk. Fullan (2014) geeft daarbij ook aan dat het relationeel vertrouwen, de professionele ruimte en het effect op eigenaarschap, de motivatie en professionalisering als tandwielen aan elkaar verbonden zijn. Het zorgt samen voor de motor die schoolontwikkeling in beweging zet. Met name het eigenaarschap in relatie tot het relationeel vertrouwen binnen de professionele ruimte, krijgt een plaats in dit onderzoek.



Figuur 3: Tandwielen voor schoolontwikkeling (Fullan, 2014, p. 126)

Hoofdstuk 2 Theoretisch kader en onderzoeksvraag

In dit hoofdstuk beschrijf ik de beschouwing van de literatuur gerelateerd aan eigenaarschap en feedback, gekoppeld aan de probleemanalyse uit hoofdstuk 1. Vanuit de theoretische onderbouwing zijn de onderzoeksvraag en deelvragen beschreven. Ook zal ik de kernbegrippen nader toelichten, zodat het onderzoeksverslag vanuit eenduidig taalgebruik gelezen kan worden.

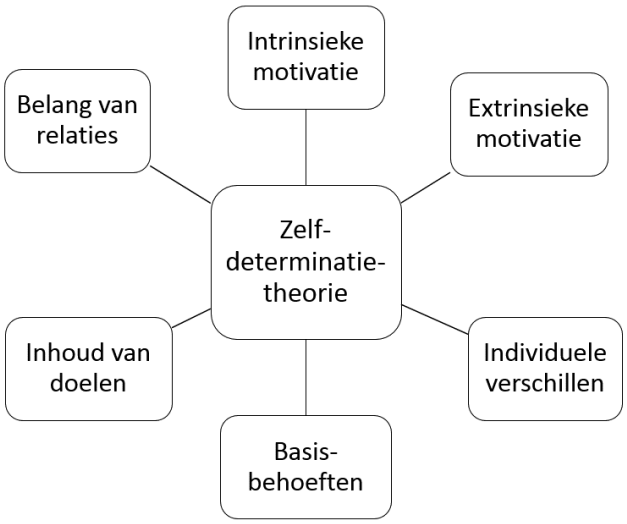
2.1 Theoretisch kader

2.1.1 Fundamentele theorie

Voor een organisatie is het van belang dat collega's zich verbonden voelen met hun werk. Het participerende karakter speelt mijn inziens een belangrijke rol in een professionele leergemeenschap. Gedurende dit onderzoek worden interventies in samenwerking met collega's uitgevoerd en geëvalueerd. Zij hebben een participerende rol en zijn belanghebbenden in dit onderzoek. De mate waarin collega's eigenaarschap kunnen vormgeven is van groot belang voor de persoonlijke, professionele ontwikkeling én de schoolontwikkeling (Loeffen & Springer, 2010).

Om in ontwikkeling te komen en eigenaarschap vorm te kunnen geven, moet aan bepaalde behoeften worden voldaan. Deci & Ryan (2009) benoemen in de fundamentele theorie; de zelfdeterminatie theorie, de psychologische behoeften aan verbondenheid (relationeel en sociaal), competentie en autonomie. Als daaraan voldaan wordt, kan men komen tot 'zelfdeterminatie' ofwel zelfontwikkeling. We hebben de ander nodig om in verbinding met elkaar onze competenties uit te bouwen. Dit onderzoek valt binnen onderstaande pijlers 'belang van relaties en individuele verschillen'.

Figuur 4: de psychologische basisbehoeften van de zelfdeterminatietheorie van Deci & Ryan (2009)



Figuur 5: de zes pijlers van de zelfdeterminatie theorie van Deci & Ryan (in Visser, 2014)

2.1.2 Persoonlijk en gedeeld eigenaarschap

Onderzoek van Dyne & Pierce (2004) heeft uitgewezen dat psychologisch (ofwel persoonlijk) eigenaarschap een positieve invloed heeft op werk-gerelateerde attitudes, zoals betrokkenheid en tevredenheid. Loeffen & Springer (2009) geven aan dat er vanuit de organisatiepsychologische literatuur een link wordt gelegd tussen eigenaarschap en onderstaande aspecten;

- intrinsieke motivatie
- informele zeggenschap
- professionele ontwikkeling
- de behoefte om zichzelf zichtbaar te maken binnen de organisatie
- commitment naar/aan de organisatie
- bereidheid zich extra in te zetten

In dit onderzoek wordt een beroep gedaan op de professionele ontwikkeling van collega's, de bereidheid zich extra in te zetten en de informele zeggenschap, door de actieve participatie tijdens de team- en focusgroep-bijeenkomsten.

Loeffen & Springer (2009) geven ook aan dat er een aantal voorwaarden geschept moeten worden om het eigenaarschap vorm te geven. Het gevaar zit er namelijk in dat eenieder vanuit persoonlijk eigenaarschap op zijn eigen eilandje gaat functioneren en niet meer handelt vanuit gedeelde belangen van de schoolontwikkeling. Volgens Loeffen & Springer (2009) is er bij gedeeld eigenaarschap sprake van een intensievere samenwerking tussen collega's en leidinggevenden. Naast betrokkenheid of draagvlak gaat het over verbinding en over docenten in hun kracht zetten. Het is mijn inziens van belang dat het persoonlijk en gedeeld eigenaarschap in balans is, waarbij collega's de samenwerking opzoeken en handelen naar persoonlijke én gedeelde doelen.

Dit onderzoek richt zich op het stimuleren van persoonlijk en gedeeld eigenaarschap middels het geven en ontvangen van feedback, voorwaarde 5 van Loeffen & Springer (2009), zie hoofdstuk 1.2. Het is mijn uitdaging om het team mee te nemen in het denken in mogelijkheden binnen de collegiale feedback.

2.1.3 Feedback als circulair proces

Feedback is een terugkoppeling van resultaten of effecten van gedragingen (Koopmans, 2007). Onderstaand venster (figuur 6; Johari Window) geeft aan waar feedback de ruimte heeft om persoonlijke groei te kunnen bevorderen. Dit venster is te gebruiken bij verkenning van elkaars gedragsgebieden en bevordert de zelfkennis (Koopmans, 2007). Van daaruit wordt feedback gegeven en ervaren. Het venster is opgebouwd uit bekende en onbekende gedragsgebieden.

Feedback op de *blinde vlek* (figuur 6) kan ervoor zorgen dat de *vrije ruimte* groter wordt en bepaalde karaktereigenschappen en gedragingen in beeld komen. Daarbij kun je zelf feedback vragen over eigen gedragingen en het effect ervan op de ander. "Een grotere vrije ruimte geeft andere relaties en efficiënter functioneren in de organisaties of in een relatie; er bestaat minder aanleiding tot interpretatie, toeschrijven van bedoelingen en

misverstanden.” (Koopmans, 2007, p. 10).

		Aan mijzelf	
		Bekend	Onbekend
Aan anderen	Bekend	A *Vrije ruimte*	B *Blinde vlek*
	Onbekend	C *Verborgen gebied*	D Onbekende zelf

Figuur 6: bekende en onbekende gedragsgebieden, Johari Window (z.d.)

Feedback zegt net zoveel over de gever als de ontvanger. Het verschil in ons representatiesysteem (Koopmans, 2007) bepaalt de manier waarop feedback gegeven en ervaren wordt. Het is een gekleurde bril, waarmee de werkelijkheid wordt waargenomen en geïnterpreteerd. Het representatiesysteem komt voort uit de werking van persoonlijke ‘filters’:

- onze onbewuste metaprogramma’s (waarnemingsfilters)
- waarden en normen
- overtuigingen
- houding en attitude
- ervaringen en herinneringen
- keuzes en beslissingen

Door in dit onderzoek middels vragen vanuit de IJsberg van McClelland (1961) (figuur 7) en het tripleslagleren (Lingsma, 2005) (figuur 8) de bewustwording op het representatiesysteem te vergroten, krijgt feedback meer gelaagdheid. De onderliggende waarden en drijfveren, geven vaak onbewust richting aan de manier waarop we ons gedragen en gedragingen van anderen waarnemen en interpreteren.

Figuur 7: IJsberg van McCleland (1961)

Figuur 8: Tripleslag leren van Lingsma (2005)

Onderstaande vragen kunnen richting geven aan feedback. Daarmee kan het bewustwordingsproces op gang gebracht worden voor zowel de gever als de ontvanger:

- Wat wil je? Doe ik het om de goede reden?
- Wat vind je? Doe ik het goede?
- Wat doe je? Doe ik het goed?

Feedback is een manier van communiceren. Het is een circulair proces (Cauffman, 2007) van geven en ontvangen, ook wel een co-creatief proces genoemd. Feedback is mijn inziens een fluctuerende communicatievorm die veel mogelijkheden in zich heeft. Het feedbackproces verdient secure wijze van voorbereiden en uitvoeren (Cauffman, 2007) en behoeft een gedegen opbouw, rekening houdend met ethische aspecten. Dat vraagt ook een goede begeleiding in het vergroten van collegiale feedback.

Kloosterboer (2007), Koopmans (2007), Cauffman (2007), Heijmans & Creemers (2013) geven onderstaande adviezen met betrekking tot de feedbackvaardigheden. Deze adviezen zullen geïntroduceerd worden in het handelingsdeel van het onderzoeksproces.

<u>Voor het geven van feedback;</u>

- Beschrijf het waargenomen gedrag.
- Wees specifiek en concreet, zodat de ander er werkelijk iets mee kan doen.
- Wees eerlijk
- Wees je bewust van je eigen oordelen, gevoelens en emoties.
- Ben voorzichtig met het interpreteren van waarnemingen.
- Hanteer oplossingsgerichte taal: feedback geven over wat er al werkt.
- Koppel datgene wat goed is voor jouw collega aan hetgeen waarmee de organisatie geholpen is.
- Geef geen feedback tijdens een escalatie.
- Biedt feedback aan, maar dring niet op.

<u>Voor het ontvangen van feedback;</u>

- Sta open voor feedback. Het kan iets opleveren.
- Stel vragen ter verduidelijking.
- Luister eerst, alvorens te reageren.
- Probeer feedback te begrijpen.
- Toon waardering voor de feedbackgever.
- Accepteer feedback als een persoonlijke waarneming.
- Ontken of verdedig niet. Goede feedback is geen aanval op jouw als persoon.
- Wees nieuwsgierig.

2.1.4 Feedbackniveaus

"Feedback is one of the most powerful influences on learning and achievement, but this impact can be either positive or negative."(Hattie & Timperley, 2007, p. 81). Hattie & Timperley (2007) hebben in voorgaande onderzoeken, de wijze van feedback systematisch in kaart gebracht. Daarbij is de invloed van feedback, de aard van feedback en de manier waarop het gegeven wordt, in de klassensetting onderzocht.

Uit eerder onderzoek blijkt dat het stellen van onderstaande vragen effectief is gebleken voor persoonlijke groei van leerlingen. Kamphuis & Vernooij (2011) stellen dat

leerkrachten geprofessionaliseerd moeten worden om feedback als leerkrachtvaardigheid goed vorm te kunnen geven middels onderstaande feedbackniveaus (figuur 9). De leerlingen zijn in dit onderzoek indirecte belanghebbenden. Het vergroten van de feedbackvaardigheden van de leerkrachten, gericht op oplossingsgerichte en vragende collegiale feedback, geeft ook tools voor het geven van feedback aan leerlingen. Omdat dit onderzoek zich richt op de begeleiding van leerkrachten binnen de collegiale feedback, ben ik nieuwsgierig naar de manier waarop er gebruik gemaakt wordt van feedbackvragen.

Feedbackniveaus (Hattie, 2015)		
Taakniveau	Hoe goed is de taak uitgevoerd?	Wat heb je gedaan? Waar ga ik heen? (Feed-up) Wat zijn mijn doelen?
Procesniveau	Welke strategieën zijn nodig voor de taak? Vanuit proces dat nodig is om de taak te begrijpen/uit te voeren.	Hoe sta ik ervoor? Welke vooruitgang is er op weg naar het doel?
Zelfregulatie	Zelfcontrole/zelfmonitoring, processturing en regelen van acties.	Wat is de volgende stap? (Feed-forward)
Zelfniveau	Persoonlijke evaluaties en invloeden, het gevoel voor het leren.	

Figuur 9: de feedbackniveaus van Hattie (2015)

2.1.5 Kansen voor schoolontwikkeling

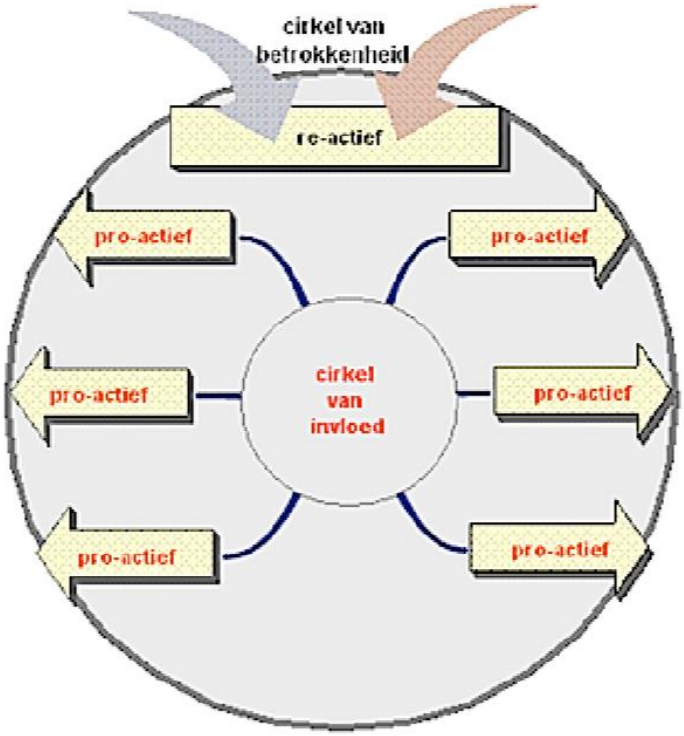
De matrix van Camp (2002) (figuur 10), heeft in eerdere praktijkgerichte onderzoeken als onderlegger gefungeerd voor het versterken van gedeeld eigenaarschap. Het model is krachtig bevonden door het verbinden van de verschillende processen (onderstaande cellen) binnen schoolontwikkeling. Scholen waarbij de begeleiding gericht is op de cellen 6, 8 en 9 hebben veel groei laten zien op gedeeld eigenaarschap. Mede daarom richt dit onderzoek zich op de cellen;

- 3; deskundigheid middels mijn rol als change agent in het team en begeleider van het onderzoekstraject door inbreng van theorie en werkvormen.
- 6; autonomie middels het opstellen van de persoonlijke feedbackdoelen in de startvragenlijsten, het handelen naar die doelen en het reflecteren in de eindvragenlijsten.
- 8; samenwerken middels de feedbackgerichte interventies in de team- en focusgroep-bijeenkomsten, de gezamenlijke verantwoordelijkheid om te komen tot een verdiepend traject omtrent collegiale feedback.
- 9; houding middels het stimuleren van de actieve participatie in het handelingsdeel en collegiale feedback door participanten op mijn handelen als begeleider en onderzoeker; pro-actieve houding (Loeffen & Springer, 2009).

	BELEID (richten)	ORGANISATIE (inrichten)	PERSONEEL (verrichten)
TECHNISCH (regelingen)	1 DOELEN EN WERKWIJZE	2 TAKEN EN BEVOEGDHEDEN	3 DESKUNDIGHEID
POLITIEK (invloeden)	4 BELEIDS-BEÏNVLOEDERS	5 BESLUITVORMING	6 AUTONOMIE
CULTUREEL (normen)	7 BEDRIJFSKLIMAAT	8 SAMENWERKING	9 HOUDING

Figuur 10: de matrix van Camp (2002)

Loeffen & Springer (2009) hebben de werking van de cirkel van invloed en betrokkenheid (naar Covey, 2006) gekoppeld aan het nemen van eigenaarschap (figuur 11). Enkel betrokkenheid blijkt reactief te zijn, waardoor de cirkel van invloed onveranderd blijft. Door als leerkracht een proactieve houding aan te nemen, kan de zone van invloed op de persoonlijke ontwikkeling en schoolontwikkeling verruimen. Dit zou tevens het gevoel van eigenaarschap vergroten.



Figuur 11: Cirkel van invloed in relatie tot cirkel van betrokkenheid (Covey, in Loeffen & Springer, 2009)

Kloosterboer (2007) geeft als voorwaarde voor schoolontwikkeling aan dat het kans van slagen heeft wanneer een (h)echt team open kaart speelt. Bouwen aan het vertrouwen door ruimte en tijd te faciliteren elkaars kwaliteiten en valkuilen te verkennen, is een onderdeel in het onderzoekproces geweest. Kloosterboer (2007) noemt het expliciet

erkennen van persoonlijke overwegingen naast het organisatiebelang één van de cruciaal aspecten voor een effectief veranderteam. De openheid met en naar elkaar vanuit elkaars krachten, kansen, wensen én behoeften, biedt mijn inziens mogelijkheden voor het ontwikkelen van persoonlijk en gedeeld eigenaarschap. De persoonlijke vragenlijsten in het onderzoeksdeel en de samenwerkingsvormen in het handelingsdeel van dit onderzoek, bieden inzicht in 'het innerlijke van de participanten en de beleving van persoonlijk en gedeeld eigenaarschap' om van daaruit de begeleiding in het collegiaal leren inhoud, richting en vorm te geven.

"Alleen ga je sneller, samen kom je verder."
(www.onderwijsmaakjesamen.nl)

2.2 Onderzoeksvragen

De probleemstelling in hoofdstuk 1 en bovenstaand theoretisch kader hebben geleid tot deze onderzoeksvraag.

2.2.1 Onderzoeksvraag

Hoe kan ik leerkrachten begeleiden in het geven, ontvangen en vragen van oplossingsgerichte feedback binnen het collegiaal leren, met als doel het vergroten van persoonlijk én gedeeld eigenaarschap?

2.2.2 Deelvragen

- Op welke wijze verhoudt het persoonlijk eigenaarschap zich tot gedeeld eigenaarschap en welke invloed heeft het geven, ontvangen en vragen van feedback op het eigenaarschap?
- Wat zijn voorwaarden voor het begeleiden van collegiale feedback en welke interventies dragen bij aan het vergroten van de feedbackvaardigheden van leerkrachten?

2.2.3 Kernbegrippen

Onderstaande kernbegrippen 'feedback' en 'eigenaarschap' zijn vanuit gezamenlijk opgestelde werkdefinities in het team, tot stand gekomen. De overige twee kernbegrippen heeft de onderzoeker geformuleerd.

- Feedback:

Een reactie, response of terugkoppeling op een gebeurtenis, ervaring of gedragsuiting. "De letterlijke vertaling van feedback is 'terugvoeden': je geeft iemand iets terug, zodat hij ervan kan groeien." (Crasborn & Buis, 2008, p.121)

- Eigenaarschap:

Het voelen en nemen van verantwoordelijkheid voor persoonlijke en gezamenlijke doelen. De ruimte om denken - beslissen - doen vanuit die (gezamenlijke) verantwoordelijkheid vorm te geven. Persoonlijk en gedeeld eigenaarschap.

- Collegiaal leren:

Leren óp het werk, een setting van een lerende organisatie waarbinnen gezamenlijk betekenis wordt gegeven aan uitdagingen binnen de schoolontwikkeling. De 'sociale lijm' voor de organisatie (Fullan, 2014).

- Oplossingsgericht werken en denken:

Een wijze van werken die gericht is op een gewenste situatie/doel en het bereiken daarvan door het denken in mogelijkheden en gebruikmakend van reeds aanwezige krachtbronnen.

Hoofdstuk 3 Onderzoeksmethodologie

In dit hoofdstuk beschrijf ik een uiteenzetting van de keuzes die ik heb gemaakt in de uitvoering van mijn onderzoek, het onderliggende paradigma en de onderzoeksmethodologie. Daarnaast zal ik beschrijven hoe triangulatie, validiteit en betrouwbaarheid gewaarborgd worden en hoe is omgegaan met ethische aspecten.

3.1 Procedure en paradigma

Het doel van mijn onderzoek richt zich op de ontwikkeling van mijn normatieve professionaliteit als intern begeleider en op de professionalisering van de participanten, waarbij leerkrachten handvatten aangereikt krijgen om meer toegerust worden in feedbackvaardigheden. Het betreft een bewustwording van de krachten en kansen van oplossingsgerichte feedback en handelingsgerichte adviezen voor het inzetten van collegiale feedback.

Om de onderzoeksvraag en deelvragen te kunnen beantwoorden is er gekozen voor praktijkgericht actieonderzoek, binnen de interventiemethodologie. Binnen het actieonderzoek staat de kennisontwikkeling gekoppeld aan de eigen leervragen van de betrokkenen centraal. Onderzoeker en betrokkenen hebben daarbij een wederkerige relatie, waarbij zowel de professionele identiteit van de onderzoeker, als de professionaliteit van de betrokkenen centraal staat. Actieonderzoek is een onderzoeksstrategie waarin emancipatie, participatie en empowerment een grote rol spelen (De Lange, Schuman & Montesano Montessori, 2011). De betrokkenen hebben een stem in dat wat er gebeurt. Zij zullen de effecten van het onderzoek in hun dagelijks handelen merken. “De onderzoeker kijkt naar de wijze van handelen, de verandering en naar de uitkomsten.” (De Bruïne, Everaert, Harinck, Riezebos-de Groot & Van de Ven, 2011).

Het onderzoeksthema past binnen het kritisch emancipatorisch paradigma. Dit kenmerkt zich door kritische reflectie, welke ik als onderzoeker gebruik om mijn normatieve opvattingen te verhelderen en zicht te krijgen op de opvattingen binnen de onderwijscontext. Als onderzoeker, de reflectieve professional, ben ik me bewust van het eigen handelen, van de keuzes die ik maak en van de manier waarop ik verzamelde informatie analyseer en interpreteer (Ponte, 2006). Deze manier van voortdurende reflectie in samenwerking met de participanten, draagt bij aan de betrouwbaarheid van dit praktijkgericht actieonderzoek.

3.2 Onderzoeksstrategie

Het praktijkgericht actieonderzoek betreft een kwalitatief onderzoek met een interpretatief karakter. Het onderzoek bevat subjectieve menselijke ervaringen, welke ik tracht te verhelderen en te begrijpen. Het onderzoek bestaat uit een handelingsdeel en een onderzoeksdeel. Het onderzoeksdeel is tweeledig; data met betrekking tot de teamontwikkeling (TO) en data met betrekking tot mijn persoonlijke ontwikkeling (PO). Het handelingsdeel en het onderzoeksdeel lopen door elkaar heen en beïnvloeden elkaar.

Handelingsdeel	**Onderzoeksdeel**	
Feedbackgerichte interventies (bijlage 4)	Teamontwikkeling (TO)	Persoonlijke ontwikkeling (PO)
5 teambijeenkomsten: ❖ Kloosterboer (2007): IK-boodschappen & 3G-formule ❖ McClelland (1961): IJsberg ❖ Menko (2004): model van Huidige situatie (HS) naar gewenste situatie (GS) ❖ Furman (z.d.): twinstar methodiek 3 focusgroep-bijeenkomsten: ❖ Koopmans (2007): vragenlijsten (p.12-13) als check of gekozen interventies matchen met persoonlijke behoeften vanuit de startvragenlijsten. ❖ Nijman (2011): feedback spel ❖ Menko (2004): Model van HS naar GS omzetten naar kracht én kans ❖ Cauffman (2010): oplossings-gerichte dialoog In samenwerking met participanten worden nieuwe aanpakken geïnventariseerd, uitgeprobeerd, geëvalueerd en bijgesteld waar nodig.	❖ Theoretische kaders ❖ Start- en eindvragen lijsten ❖ Observaties teambijeenkomsten middels video-opnamen	❖ Theoretische kaders ❖ 180 ° feedback van participanten uit handelingsdeel, reflectie op eigen handelen gericht op eigen normatieve professionaliteit (bijlage 3) ❖ Eindvragenlijsten

Figuur 12: tabel uitwerking handelingsdeel en onderzoeksdeel

3.3 Participanten en hun rol

De participanten betreffen teamleden op een kleinschalige basisschool. Binnen het actieonderzoek worden de betrokkenen expliciet uitgenodigd te participeren. (De Bruïne et al., 2011), maar is er geen sprake van een verplicht karakter. De deelname aan de start- en eindvragenlijsten (onderzoeksdeel) is optioneel. De deelname aan de teambijeenkomsten (handelings- en onderzoeksdeel) is afhankelijk van de dagen waarop collega's werkzaam zijn.

De samenstelling van de focusgroep is tot stand gekomen door vrijwillige aanmelding na uitleg over de inhoud van de focusgroep-bijeenkomsten. Vier collega's hebben deelgenomen aan de focusgroep. De participanten van de focusgroep vervullen één van

de drie doelen die het praktijkgericht actieonderzoek stelt, namelijk het gemeenschappelijk zoeken naar betekenisgeving van concepten en praktijken (Carr & Kemmis, in De Lange, et al., 2011). Zij zijn mijn critical friends op de werkvloer en houden mij scherp in relatie tot de onderwijspraktijk, de wensen vanuit het team en de krachten en kansen die dit onderzoek biedt op alle fronten.

De directeur heeft een adviserende rol in de aanvangsfase van mijn onderzoek, halverwege en aan het einde van het praktijkgericht actieonderzoek. Ook heeft hij een deelnemende rol tijdens teambijeenkomsten. De consulente (expert) vanuit het samenwerkingsverband heeft met name aan het einde van het onderzoek een verdiepende rol gehad. De bevindingen zijn zichtbaar in het onderzoeks-logboek (bijlage 3).

3.4 Onderzoeksmethoden en -instrumenten

Om mijn onderzoeksvragen te kunnen beantwoorden, verzamel ik data met behulp van verschillende methoden.

3.4.1 Start- en eindvragenlijsten door collega's

De start - en eindvragenlijsten hebben als doel exploratie om te kijken hoe collegiale feedback ervaren wordt en welke verklaringen daarvoor te geven zijn. Daarnaast heeft het een stimulerend en activerend karakter gehad door participanten in de actieve leerstand te brengen middels het stellen van schaalvragen met betrekking tot hun feedbackwaardering en persoonlijke doelformulering (onderdeel van TO). Daarbij heeft de ondersteunende vraag 'Wat of wie kan daarbij helpend zijn?' invloed op het keuzes binnen het handelingsdeel van het onderzoek.

In de eindvragenlijst reflecteren participanten op de persoonlijke feedbackdoelen en in welke mate zij persoonlijk en gedeeld eigenaarschap ervaren. Daarbij wil ik zicht krijgen op welke teaminterventies ondersteunend zijn geweest en wat mijn begeleidersrol daarin betekend heeft. Dit betreft vooral een beschrijvende en verklarende data analyse.

De opzet van de startvragenlijst heb ik met een participant vooraf besproken, om niet enkel uit te gaan van mijn persoonlijke behoeften aan eigenaarschap en collegiale feedback vanuit mijn eigen referentiekader. Vandaaruit heb ik de definitieve versie opgesteld.

De opzet van de eindvragenlijst heb ik met de focusgroep participanten aangepast, met vragen als: "Wat heb je nodig om aan jouw doel te werken?" "Welke onderdeel binnen de teaminterventies heeft jou geraakt, aan het denken gezet en/of nieuwe inzichten gegeven?" en "Wat zou het effect zijn van deze persoonlijke ontwikkeling?". Ik ben me ervan bewust dat de schaalvragen en open vragen in beide vragenlijsten subjectieve data bevatten, maar ze geven mij als begeleider inzicht in de behoeften en ontwikkelingswensen en richting aan begeleidingsmogelijkheden.

De data vanuit de start- en eindvragenlijsten worden anoniem in een overzicht verwerkt (bijlage 6 en 8). Het geeft antwoorden op onderzoeksvraag 1 en deelvraag 1 en 2.

3.4.2 Focusgroep-bijeenkomsten

De drie focusgroep-bijeenkomsten hebben als doel gehad diepgaande inzichten te verkrijgen in perspectieven, ervaringen en meningen met betrekking tot het geven en ontvangen van feedback. Daarnaast het creëren van draagvlak met betrekking tot de wijze van implementatie van en verdieping in het onderzoek. Dit middels het oplossingsgerichte dialoog, wat richting geeft aan de uitvoering van het handelingsdeel.

Deze onderzoeksmethode valt binnen het handelingsdeel (het onderzoeksproces met de ingezette interventies) én het onderzoeksdeel (feedback op mijn normatieve professionaliteit). Samen met de focusgroep stimuleer ik de kennisontwikkeling vanuit een sociaal en constructief proces (Reason & Bradbury, in De Lange et al., 2011). De inzet van de focusgroep geeft antwoord op onderzoeksvraag 1.

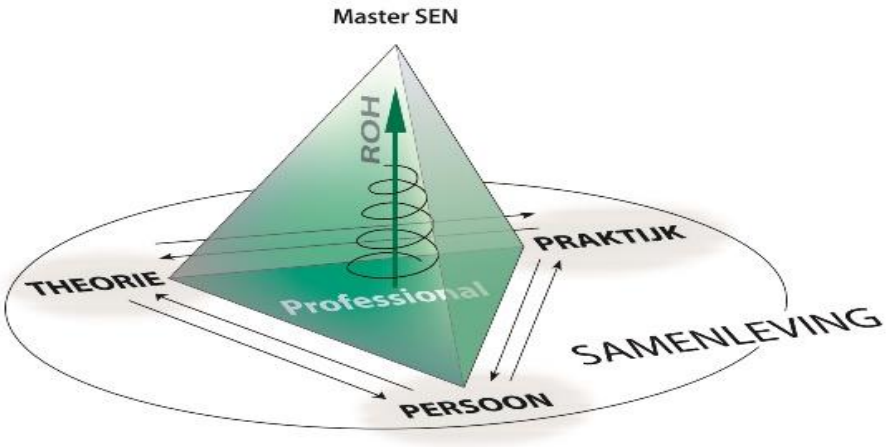
De data vanuit de focusgroep-bijeenkomsten zijn zoveel mogelijk woordelijk uitgeschreven met behulp van video opnamen. De verslaglegging is door de participanten gelezen om na te gaan of de weergave consistent is aan de inhoud van de bijeenkomsten. Waar nodig zijn aanvullingen gedaan (bijlage 10).

3.4.3 Teambijeenkomsten

Vanuit de inventarisatie van persoonlijke doelen uit de startvragenlijsten heb ik invulling gegeven aan het handelingsdeel van het onderzoek. In de vijf teambijeenkomsten zijn de theoretische achtergronden van Kloosterboer (2007), Menko (2004), MC Clelland (1961), de toolkit oplossingsgericht werken en de Twinstar methodiek van Furman (z.d.), gekoppeld aan werkvormen gericht op feedbackvaardigheden (bijlage 4). Deze onderzoeksmethode geeft antwoord op onderzoeksvraag 1 en deelvraag 2.

Binnen de teambijeenkomsten krijgt feedback vanuit de participanten gericht op mijn persoonlijke ontwikkeling en onderzoeksproces een plek door middel van:

- 180 graden feedback op mijn handelen als persoon (als begeleider en onderzoeker), op praktijkvormen en theoretische onderbouwingen binnen de teaminterventies.



Figuur 13: de piramide van de Master SEN (Fontys OSO)

- De feedbackvraag: "Als ik in jouw schoenen stond, dan zou ik…" (geïntroduceerd door Den Otter, TGO bijeenkomst, 9 maart 2016). Deze manier van directe feed-up (Hattie, 2015) op persoon, product en/of proces, geeft de feedbackgever (de participanten) de mogelijkheid vanuit de IK-boodschap te starten, wat feedback geven in een groep toegankelijker maakt. Daarnaast geeft het richting aan de uitbreiding van het handelingsrepertoire van de onderzoeker, waarmee antwoord op onderzoeksvraag 1 gegeven wordt.

3.4.4 Observaties teambijeenkomsten

Het gebruik van video opnames tijdens de team- en focusgroep-bijeenkomsten geven een zo objectief mogelijk beeld. Als onderzoeker ben ik onderdeel van het gehele proces en neem leiding tijdens de team- en focusgroep-bijeenkomsten. Middels video-opnamen is het mogelijk de bijeenkomsten terug te kijken, al dan niet met de participanten. Daarbij ben ik me bewust van een mogelijk subjectieve interpretatie.

Het doel van de observaties richt zich enerzijds op het inductieve aspect: wat laat de praktijk zien? welke inzichten geeft dit? Deze manier van observeren is 'open' en geeft rijke gegevens over sfeer, veiligheid en vertrouwen. Anderzijds richt de observatie zich op het deductieve aspect: toetsen van observatiemodel aan de praktijk; middels een zelf ontworpen observatieschema (bijlage 11). Daarin wordt de koppeling gelegd tussen de feedbackvragen en -niveaus van Hattie (2015), de groepsdynamische dimensies (naar Losada & Heaphy, 2004) en de richtlijnen voor het geven van feedback (Nijman, 2011). Tussenkomsten in teambijeenkomsten worden onderverdeeld in de termen: bevestigen / ontkennen, bevragen / bepleiten, wat zorgt voor bewustwording met betrekking tot het effect van een tussenkomst in relatie tot feedback.

Alle participanten hebben vooraf toestemming gegeven voor het intern gebruik van de opnamen.

3.4.5 Onderzoeks-logboek

Hierin beschrijf ik mijn ontwikkeling binnen het praktijkgericht actieonderzoek. De acties, reflecties en inzichten geven richting aan de keuzes in mijn onderzoeksproces. Ook tussentijdse gesprekken met participanten zijn hierin verwerkt. Het logboek helpt mij kritisch en bewust na te denken over de kwaliteit van het onderzoek.

3.5 Kwaliteit van het onderzoek

Vanuit het ethisch aspect draag ik zorg voor het professionele en maatschappelijk belang. Ik tracht met dit onderzoek een bijdrage te leveren aan de doelen die opgesteld zijn in Actieplan *Leraar 2020, een krachtig beroep* (Ministerie van OCW, 2011). De verantwoording van mijn keuzes doe ik in afstemming met critical friends, de focusgroep participanten en teamleden, waaronder de directeur. Zij spelen een belangrijke rol in het op gang brengen en houden van systematische reflectie.

Een kwalitatief goed onderzoek is betrouwbaar, valide en er is sprake van triangulatie (De Lange et al., 2011). Door transparant te zijn in mijn beschrijvingen van overwegingen en acties vergroot ik de betrouwbaarheid van mijn onderzoek. De validiteit waarborg ik door de bijeenkomsten middels video opnamen te analyseren. De bevindingen vanuit de analyse correspondeer ik met de focusgroep participanten met het verzoek discreet met de informatie om te gaan, zodat er geen sprake kan zijn van macht binnen de groepsdynamische processen van het team.

Voorafgaand aan het onderzoek bespreek ik met alle participanten het volgende:

- Aanleiding, belang en doel van het onderzoek
- Voorlopig tijdspad van het onderzoek (bijlage 2)
- De verwachtingen met betrekking tot de participatie
- Het waarborgen van de anonimiteit van de participatie en de uitwerking van onderzoeksgegevens bij de vragenlijsten en teamobservaties.

De openheid en veilige sfeer die ik waarborg binnen de teaminterventies, zorgen voor een goed fundament om aan de slag te gaan met collegiaal leren. Ook mijn persoonlijke onzekerheden, belemmerende en stimulerende eigenschappen, zijn onderdeel van feedback tijdens bijeenkomsten, zie onderzoeks-logboek (bijlage 3).

Ik heb getracht de validiteit en betrouwbaarheid middels onderstaande triangulatie te optimaliseren:

- Theoretische triangulatie door gebruik van verschillende theoretische achtergronden die richting geven aan de interventies.
- Triangulatie door deelname vanuit verschillende participanten: het team, de focusgroep participanten, directie en consulente van Plein 013.
- Inzet van verschillende onderzoeksmethoden zorgt voor diversiteit aan methodieken voor data verzameling.

Hoofdstuk 4 Data-analyse en resultaten

In dit hoofdstuk worden de resultaten en de wijze waarop analyse is uitgevoerd weergegeven. De relevante gegevens, verkregen uit de onderzoeksactiviteiten en onderzoeksmethoden (hoofdstuk 3.4), zijn verzameld in de periode tussen 4 februari en 13 mei 2016 en geven antwoorden op de onderzoeksvragen en deelvragen (hoofdstuk 2.2).

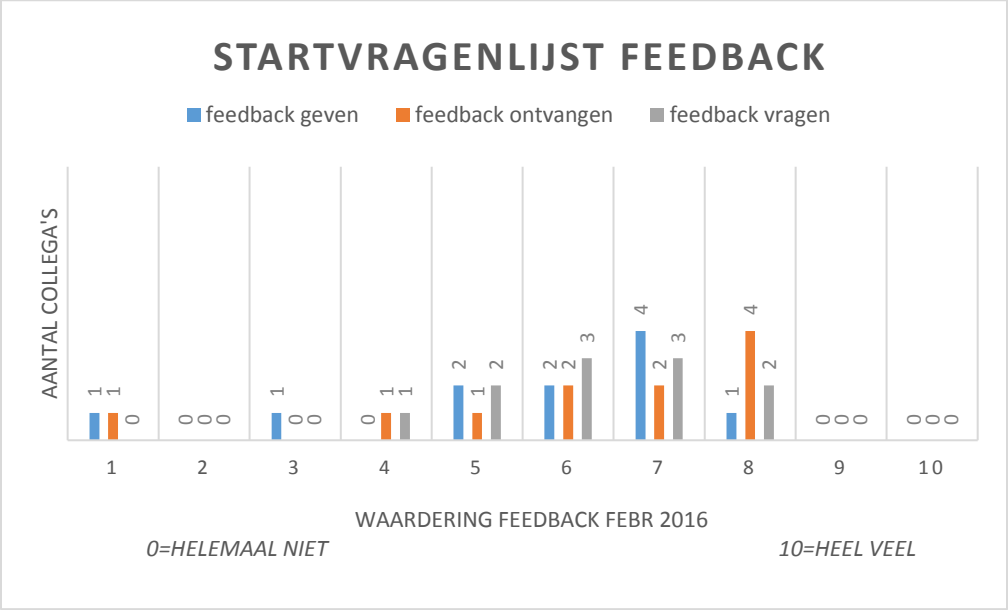
4.1 Data-analyse en resultaten onderzoeksdeel

Hoe kan ik leerkrachten begeleiden in het geven, ontvangen en vragen van oplossingsgerichte feedback binnen het collegiaal leren, met als doel het vergroten van persoonlijk én gedeeld eigenaarschap?

4.1.1 Startvragenlijst

Om antwoord te kunnen geven op bovenstaande onderzoeksvraag is het van belang als begeleider te weten wat de startsituatie van het te coachen team is. De startvragenlijsten hebben mij inzicht gegeven in de persoonlijke doelen van de elf participanten (collega's van de onderzoeksschool), gerelateerd aan hun eigen waardering over feedback. In onderstaand schema wordt de feedbackwaardering in 10-puntsschaal, met betrekking tot zichzelf weergegeven op de onderdelen:

- Feedback geven
- Feedback ontvangen
- Feedback vragen



figuur 14: waardering feedback startvragenlijst

Er worden in de startvragenlijsten door de participanten ondersteuningsbehoeften geuit met betrekking tot de begeleiding bij het realiseren van hun persoonlijke doelen. De behoeften zijn open gecodeerd in de uitwerking van de startvragenlijst middels kleuren (bijlage 6), waarbij zoveel mogelijk de eigen bewoordingen uit de startvragenlijsten van de respondenten is gebruikt.

De genoemde ondersteuningsbehoeften zijn;

Wat kan jou helpen om aan jouw doelen te werken?	Hoe vaak aangegeven?
Bijwonen vergaderingen: Werkvormen/oefenmomenten	9 X
Voorbeelden van feedback-vormen	6 X
Theorie	1 X
Sfeer en (zelf)vertrouwen	3 X
Bewustwording / inzicht - Feedback op gegeven feedback	6 X
Collegiale consultatie	1 X

Figuur 15: Open codering startvragenlijst

4.1.2 Teamobservaties

De teamobservaties hebben als tussentijdse check gefungeerd op het onderzoeksdeel (TO). Data van deze onderzoeksmethode hebben zicht gegeven op de aanwezige feedbackkwaliteiten in het team. Onderstaande tabel is de kwantitatieve output. In het onderzoeks-logboek (bijlage 3) staat de kwalitatieve output beschreven.

Uitgangspunt van dit zelfontworpen observatiemodel is het inzicht op de inzet van de feedbackniveaus en –vragen (Hattie, 2015), de richtlijnen van feedback (Nijman, 2011) gekoppeld aan de tussenkomsten (de groepsdynamische dimensies (naar Losada & Heaphy, 2004); interrupties middels bevestigen, ontkennen, bevragen en bepleiten).

Datum: 18 februari en 9 maart 2016 Soort bijeenkomst: teambijeenkomsten. Aanwezigen: 18 februari 9 participanten, 9 maart 13 participanten Observator: Imke middels video opname		
Turven aantal tussenkomsten	9 maart	18 febr
Positief: bevestigen Ik vind/voel… Hoe denk jij erover?	~~IIII~~ ~~IIII~~ ~~IIII~~ IIII II I	~~IIII~~ ~~IIII~~ III - II
Negatief: ontkennen Ik vind/voel…	~~IIII~~ I II	I III
Bevragen: Feedback vraag 'Waar ga je heen?' (Feed Up): Feedback vraag 'Hoe sta je ervoor? Wat heb je gedaan?' (Feed Back): Feedback vraag 'Wat is een volgende stap?' (Feed Forward): Hoe denk jij erover? Overige bevragingen:	 - - III – ~~IIII~~ ~~IIII~~ ~~IIII~~ II	 - I IIII II ~~IIII~~ IIII
Bepleiten	IIII	III

Zelf verwijzing: Feedback vraag 'Waar ga je heen?' (Feed Up): Feedback vraag 'Hoe sta je ervoor? Wat heb je gedaan?' (Feed Back): Feedback vraag 'Wat is een volgende stap?' (Feed Forward): Overige verwijzingen:	 I - III II	 I - - I
Ander verwijzing	I	-
Feedbackniveaus: Taakniveau: Hoe goed is de taak uitgevoerd? Procesniveau: Welke strategieën zijn nodig voor de taak? Zelfregulatie: zelfcontrole/zelfmonitoring en processturing. Zelfniveau: persoonlijke evaluaties en invloeden.	- I II -	I I - -

Figuur 16: observatiemodel feedback in het team

In bovenstaande tabel is te zien dat er veelal positief bevestigd en bevraagd wordt, maar nauwelijks gebruik gemaakt wordt van de feedbackvragen van Hattie (2015). Daar liggen kansen voor teamontwikkeling.

Deze kwantitatieve analyse is deels wel een subjectieve interpretatie van de onderzoeker, want het bepalen waar een tussenkomst wordt onder gebracht is interpretabel. De letterlijke tussenkomsten zijn zoveel mogelijk woordelijk uitgeschreven en staan beschreven in bijlage 11.

4.1.3 Feedback in teambijeenkomst

Om tussentijds inzicht te krijgen in de teamontwikkeling (TO) en mijn persoonlijke ontwikkeling (PO) in het onderzoeksdeel, hebben de participanten feedback gegeven op persoon, praktijk en theorie middels de triade van de Master SEN (Fontys OSO). Daarbij hebben zij zelf de keuze gemaakt om 0° feedback te geven met betrekking tot zichzelf of 180° feedback met betrekking tot mij als begeleider. Hieronder citaten van de 180° feedback met betrekking tot mijn persoonlijke ontwikkeling als begeleider. Hierdoor heb ik het vervolgtraject in het handelingsdeel kunnen aanpassen met meer concrete voorbeelden bij feedback-werkvormen.

Persoon	*'Ik vond dat je veel extra uitleg gaf, wanneer iemand het niet volgde. Fijn dat je afstemt.'* *'Je was in het begin erg zenuwachtig (ademhaling), later ging het beter.'* *'Komt rustig over en geeft verduidelijking.'* *'Imke, ik kan zien dat dit echt jouw ding is. Ik voel gedrevenheid. Je laat veel zien en wil ons veel vertellen.'*
Praktijk	*'Opdrachten goed en duidelijk (laatste opdracht duurde iets langer voor hij duidelijk was.) Vooral voorbeelden helpen.'* *'Werkvorm werkte verrassend en verduidelijkend.'*
Theorie	*'Theorie al goed eigen: soorten feedback, bv. met alles-in-1 voorbeeld was dit duidelijk.'* *'Imke heeft duidelijke schema's zodat uitleg werkt (voor mij lastig).'* *'Ik vond de uitleg van de theorie duidelijk.'*

Opvallend is dat de 0° feedback in vergelijking met de 180° feedback, vaker vanuit een kritisch perspectief belicht wordt door de participanten. Het overzicht van de 0° feedback geeft samengevat onderstaande informatie:

- koppeling theorie en werkvormen werken verhelderend.
- werken in 3-tallen zorgt voor betrokkenheid en alertheid.
- meer 'denktijd' tussen de opdrachten en theorie om inhoudelijke

Naast bovenstaande vorm van tussentijdse feedback heeft ook de feedbackvraag "Als ik in jouw schoenen stond, dan zou ik…." (geïntroduceerd door Den Otter, TGO bijeenkomst, 9 maart 2016) input gegeven op mijn handelen als begeleider;

- Met betrekking tot de begeleiding door mij in het handelingsdeel;

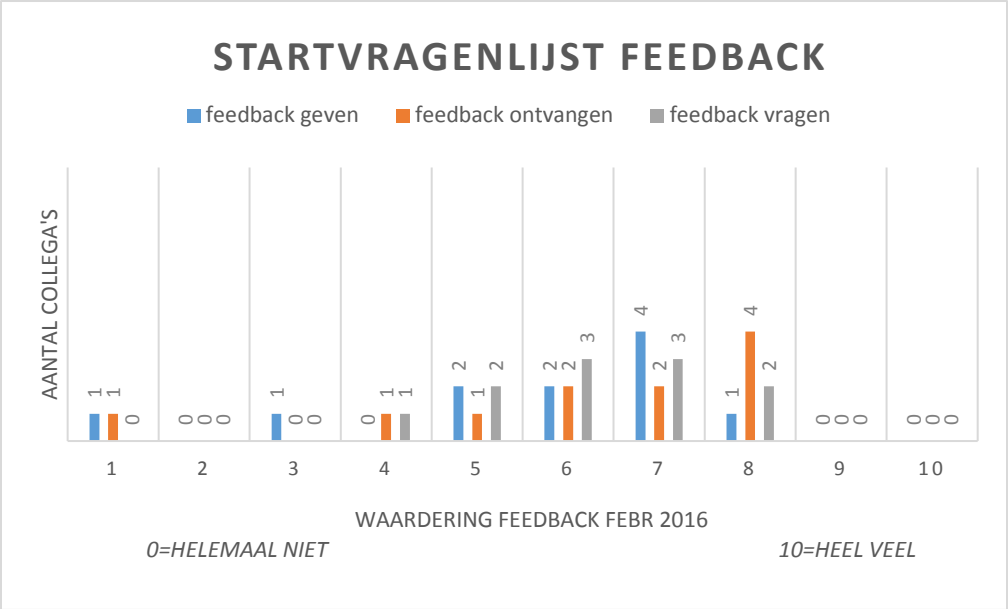
  - *'Doorgaan met deze werkvormen, want ik heb het idee dat het daardoor wel bij iedereen meer in het systeem komt.'*
  - *'Het wekelijks terug laten komen, want als er veel tijd tussen zit dan ebt het weer weg. Regelmaat.'*
  - *'Me ook richten op hoe je negatieve kritiek zo kan sturen, brengen naar de ander dat de ander het niet negatief ervaart.'*
  - *'Door blijven gaan ook met het stukje theorie, want ik vind het heel interessant hoe je het steeds koppelt. Je verontschuldigt jezelf bijna van oh, het zit er weer in, maar ik denk dat het juist heel goed is dat je dat doet.'*

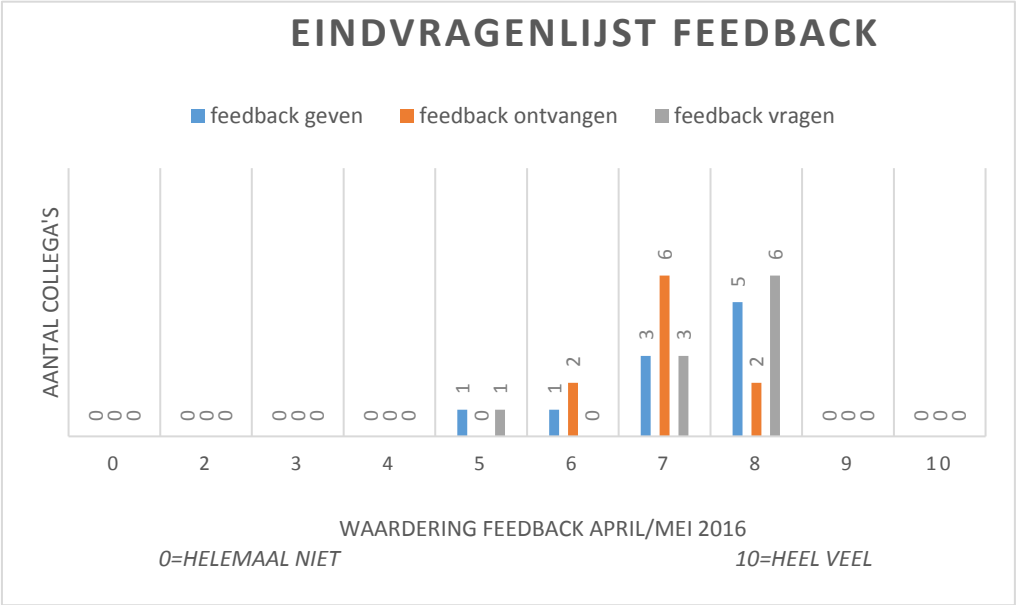
De reflecties op en de keuzes voor verdere begeleiding in het handelingsdeel vanuit bovenstaande feedback zijn opgenomen in het onderzoeks-logboek (bijlage 3).

4.1.4 Eindvragenlijsten

De eindvragenlijsten hebben antwoord gegeven op de waardering van de participanten met betrekking tot feedback geven, vragen en ontvangen in relatie tot de startvragenlijst. Daarnaast hebben de eindvragenlijsten antwoord gegeven op de waardering van persoonlijk en gedeeld eigenaarschap. Ook heeft het inzicht gegeven in de effecten van de feedbackinterventies op de persoonlijke doelen van de participanten.

Om de waardering van feedback op teamniveau (macro) inzichtelijk te maken, staan hieronder de twee grafieken van de start- en eindvragenlijst middels de 10-puntsschaal. Er is een verschuiving in groei in waardering zichtbaar en de diversiteit in waarderingen is minder groot geworden.





Figuur 17: waardering feedback start- en eindvragenlijsten

In onderstaande tabel staan de waarderingen uit de start- en eindvragenlijsten op individueel niveau (micro). Daaruit is het volgende op te maken na afloop van mijn begeleiderstraject rondom collegiale feedback;

- 8 van de 10 respondenten ervaren persoonlijke groei in het feedback geven. 1 respondent heeft eenzelfde waardering in febr en april/mei.
- 7 van de 10 respondenten ervaren groei in het feedback vragen. 2 respondenten hebben eenzelfde waardering in febr en april/mei.
- 7 van de 10 respondenten ervaren groei in het feedback ontvangen. 1 respondent ervaart minder vaardig te zijn in het feedback ontvangen en 1 respondent heeft eenzelfde waardering in febr en april/mei.

- Van de 11 respondenten hebben 2 respondenten de startvragenlijst niet ingevuld en 1 respondent heeft wel een waardering in april/mei 2016 toegevoegd.

*groen=groei	**Groei in persoonlijke waardering feedback geven**		**Groei in persoonlijke waardering feedback vragen**		**Groei in persoonlijke waardering feedback ontvangen**	
	Schaal febr. 2016	Schaal april/mei 2016	Schaal febr. 2016	Schaal april/mei 2016	Schaal febr. 2016	Schaal april/mei 2016
Respondent 1	7	8	6	7	5	7
Respondent 2	5	7	5	7	7	8
Respondent 3	6	8	6	8	5	6
Respondent 4	6	7	8	8,5	7	8
Respondent 5	7	8	7	8	6	7
Respondent 6	5	6	4	7	6	7
Respondent 7	7	8	8	8	6	7
Respondent 8	7	7	8	8	8	7
Respondent 9	-	5	-	5	-	6
Respondent 10	8	8,5	7	8	7	7

figuur 18: vergelijkingstabellen persoonlijke waardering uit start- en eindvragenlijsten

Het is voor mij als begeleider van belang te kijken naar de ondersteunende interventies die helpend zijn geweest voor de persoonlijke groei van leerkrachten. Bij het ontwikkelen van mijn begeleidersvaardigheden staat het oplossingsgericht gedachtengoed centraal; 'Doen wat werkt en stoppen met wat niet werkt' (Cauffman, 2010). Onderstaande tabel geeft antwoord op deelvraag 2;

Interventie	Feedback geven	Feedback vragen	Feedback ontvangen	Totaal
IK-boodschappen	III	III	IIII	~~IIII~~ ~~IIII~~
3-G-formule	II	I	II	~~IIII~~
Model van HS naar GS	II		III	~~IIII~~
Theoretische achtergrond	~~IIII~~ I	IIII	IIII	~~IIII~~ ~~IIII~~ IIII
Feedback kaders		I	I	II
Focusgroep-bijeenkomsten	III	I		IIII
Overige zaken die genoemd worden:				
Werkvormen	IIII	III	III	~~IIII~~ ~~IIII~~
Bewustzijn en –wording	I	II	III	~~IIII~~ I
Samen brainstormen	I	I	II	IIII

Figuur 19: tabel ondersteunende feedbackinterventies

Om inzicht te krijgen in de waardering van het persoonlijk en gedeeld eigenaarschap binnen het collegiaal leren op de onderzoeksschool, bevat de eindvragenlijst een 5 punts-beoordelingsschaal (afgeleide vorm van Likert-schaal, De lange et al, 2011). Daaruit is

naar voren gekomen dat door de respondenten twee maal een hogere waardering is gegeven voor het ervaren van gedeeld eigenaarschap in relatie tot de waardering voor persoonlijk eigenaarschap. Zeven maal is een hogere waardering gegeven voor het ervaren van persoonlijk eigenaarschap en twee maal is er eenzelfde waardering gegeven. Daaruit is af te leiden dat het merendeel van de respondenten hun persoonlijk eigenaarschap hoger waarderen dan het gedeeld eigenaarschap.

In de tabel hieronder staat de totale score van de 11 respondenten.

- Persoonlijk eigenaarschap;

Onvoldoende	Matig	Voldoende	Ruim voldoende	Goed
			~~IIII~~ III	III

- Gedeeld eigenaarschap;

Onvoldoende	Matig	Voldoende	Ruim voldoende	Goed
		IIII	~~IIII~~	II

Figuur 20: tabellen persoonlijk en gedeeld eigenaarschap

Voor de onderzoeker is het van belang te weten wat de achterliggende reden van de waardering is. Daarvoor is gebruik gemaakt van open vragen in de eindvragenlijst; ‘ hoe ervaart de respondent het persoonlijk en gedeeld eigenaarschap binnen het collegiaal leren en welke rol feedback heeft daarin.’ De citaten zijn geanalyseerd door woorden of zinnen die herhaaldelijk terugkwamen te markeren (bijlage 8). De overeenkomstig begrippen zijn vervolgens geordend en in thema’s ondergebracht. Onderstaande codeboom (Boeije, 2005) is gerelateerd aan deelvraag 1.

Deze manier van axiaal coderen heeft een interpretatief karakter, daar het belevingen van de respondenten betreft. Het zou kunnen zijn dat de reacties van de respondenten gekleurd zijn door de opstelling van de eindvragenlijst, waar de gezamenlijk opgestelde werkdefinities van eigenaarschap en feedback in opgenomen zijn (bijlage 7).

- Eigenaarschap
  - Persoonlijk eigenaarschap
    - Zelfverantwoordelijkheid
    - Persoonlijke doelen
    - Vrijheid in denken/beslissen
    - Ervaren ruimte en vertrouwen
    - Bewustwording eigen krachten
    - Betrokkenheid
    - Durf om eigenaarschap te nemen
    - Diversiteit in persoonlijke krachten
  - Gedeeld eigenaarschap
    - Wisselende verantwoordelijkheid (in meer of mindere mate)
    - Gezamenlijke doelen / keuzes maken
    - Sfeer en respect
    - Ervaren ruimte en vertrouwen
    - Elkaars behoeften verduidelijken
    - Verbintenis / relatie
    - Gelijkwaardigheid
    - Diversiteit in persoonlijke krachten (voorgrond, achtergrond, (on)mogelijkheden)
  - Rol van collegiale feedback
    - Behoeft een gedifferentieerde aanpak
    - Gewenning en bewustwording
    - Krachten en kansen
      - Kan grote impact hebben
      - Sterker maken / groeien
      - Houdt elkaar scherp
      - Check op de goede weg?
      - Wijze van feedback geven
      - Kracht van goed ontvangen
      - Adviezen / tips / nieuwe ideeën
    - Balans in…
      - geven, vragen en ontvangen
      - positief / kritisch opbouwend

figuur 21: codeboom eigenaarschap en de rol van collegiale feedback (Boeije, 2005)

4.2 Data-analyse en resultaten handelingsdeel

4.2.1 Focusgroep-bijeenkomst

In de focusgroep-bijeenkomst is een vragenlijst van Koopmans (2007, p. 12-13) gebruikt voor het tussentijds herijken van de inzet van de begeleiding op collegiale feedback. Hierbij hebben vaststaande stellingen inzicht gegeven in de houdingen tegenover en vaardigheden in feedback geven en ontvangen. De voornamelijk negatief geformuleerde stellingen in de bestaande vragenlijst betreffen het probleemgericht denken, welke ik in overeenstemming met de participanten heb omgezet en samengevat in mogelijk te ontwikkelen vaardigheden (middels het oplossingsgericht denken). Mijn inziens betreft dit

de ethiek binnen de onderzoeksfase, omdat de handelingen consistent moeten zijn aan de onderzoeksdoelen. (De Lange, et al., 2011).

Feedback geven	Feedback ontvangen
❖ Geven van negatieve feedback/kritiek	❖ De gever uit laten praten, zonder te interrumperen.
❖ Geven van feedback op het juiste moment (direct na actie/gedraging)	❖ Reageren op zowel positief als negatief gegeven feedback.
❖ Checken bij de ontvanger of diegene de feedback begrepen heeft	❖ Ervaren van gegeven kritiek / omgaan met kritiek. Wat doet het met je?
	❖ Reageren (houding) op het krijgen van positieve feedback.

Figuur 22: overzicht te ontwikkelen vaardigheden vertaald vanuit de vragenlijst van Koopmans (2007)

De uitgewerkte vragenlijst van Koopmans (2007), evenals de feedback van de participanten op mijn verwerking van de vragenlijst is te vinden in bijlage 9.

In de focusgroep-bijeenkomst heeft evaluatie en reflectie plaats gevonden op het handelingsdeel van het onderzoek. De verwerking (bijlage 10) bevat data voor het beantwoorden van de onderzoeksvraag en aanbevelingen. Middels de 4 V's (Onderwijs maak je samen) heb ik zicht gekregen op wensen ten aanzien van aspecten uit de begeleiding door deze onder te verdelen in; 'versterken, vasthouden, verzwakken en verdwijnen'.

<u>Versterken:</u> • Balans in geven en ontvangen van feedback. • Balans in positieve en kritisch opbouwende feedback. • Openheid in team over eigen gevoel bij feedback geven en ontvangen. • Vertaling van het gevoel en hetgeen je als collega nodig hebt om feedback te kunnen geven en ontvangen in het teamoverzicht (met stimulerende en belemmerende factoren). • Meer doen (oefenvormen) dan er inhoudelijk over praten.	<u>Vasthouden:</u> • Theoretische kaders en modellen blijven inzetten als onderlegger voor het geven van positieve en kritisch opbouwende feedback. • Inzet feedbackspel (Nijman, 2011). • Inzet op zelfverantwoordelijke houding.
<u>Verzwakken:</u> • Oplossingen bij de ander leggen of halen (bij IB of directie).	<u>Verdwijnen</u>: • Zelf de oplossing bedenken voor de ander. Dit veranderen in; de ander in eigen kracht en verantwoordelijkheid zetten door de juiste vragen te stellen..

Figuur 23: overzicht 4 V's

De overige data uit het handelingsdeel met betrekking tot de team- en focusgroep-bijeenkomsten zijn terug te lezen in het onderzoeks-logboek (bijlage 3 en bijlage 10).

Hoofdstuk 5 Conclusies, discussie en aanbevelingen

In dit hoofdstuk worden conclusies getrokken uit de verkregen data en zal een antwoord gegeven worden op de deelvragen en de onderzoeksvraag. Tevens zal mijn persoonlijke reflectie op het onderzoeksproces beschreven worden. Ten slotte zullen er aanbevelingen gedaan worden voor de onderzoeksschool en voor eventueel vervolgonderzoek.

5.1 Conclusies

5.1.1 Deelvraag 1:

Op welke wijze verhoudt het persoonlijk eigenaarschap zich tot gedeeld eigenaarschap en welke invloed heeft het geven, ontvangen en vragen van collegiale feedback op het eigenaarschap?

In het overzicht van de ingevulde eindvragenlijsten (bijlage 8) is terug te lezen dat de respondenten ruimte en vertrouwen ervaren voor het invullen van persoonlijk eigenaarschap middels het geven van hun mening bij het nemen van beslissingen, het maken van keuzes en het nemen van verantwoordelijkheid voor hun persoonlijke doelen en waar mogelijk de gezamenlijke doelen. Dit sluit aan bij het informele zeggenschap, de professionele ontwikkeling en commitment naar/aan de organisatie van Loeffen & Springer (2009).

De reacties met betrekking tot het gedeeld eigenaarschap zijn divers van aard. Er wordt enerzijds aangegeven dat nog niet iedereen handelt vanuit de gezamenlijke doelen, anderzijds wordt ervaren dat eenieder vanuit zijn eigen persoonlijke kracht mee vorm geeft aan eigenaarschap binnen de schoolorganisatie, de een wat meer op de voorgrond en de ander wat meer vanuit de achtergrond.

Uit de beoordelingsschaal in de eindvragenlijst met betrekking tot de waardering van persoonlijk en gedeeld eigenaarschap is op te maken dat het persoonlijk eigenaarschap in zeven van de elf beoordelingen hoger gewaardeerd wordt dan gedeeld eigenaarschap. Een schaalvraag is een subjectieve maat (Cauffman & Van Dijk, 2010), wat betekent dat er met voorzichtigheid moet worden omgegaan met het trekken van conclusies uit de beoordelingsschaal en het vergelijken van waarderingen daaruit.

Onderstaande gegeven reacties beschrijven de kijk op persoonlijk en/of gedeeld eigenaarschap in relatie tot collegiale feedback;

'Feedback krijgen is van belang (voor mij) om te weten of wat je doet het juiste is voor de organisatie en de groep.'

'Door dingen te delen in het team en te ervaren dat mensen dit als meerwaarde zien, groeit mijn durf om eigenaarschap te nemen.'

'Door feedback te geven en te krijgen maak je met elkaar de verbintenis en kom je dus ook in het gedeeld eigenaarschap.'

Feedback kan een rol spelen in een bewuster kijk op eigen handelen, bijvoorbeeld middels inzet van het Johari Window (z.d.), zie onderstaand citaat van een focusgroep-participant. Wanneer de feedbackgever de verantwoordelijkheid voor de ontwikkeling of mogelijke gedragsverandering bij de ander legt, kan collegiale feedback invloed hebben op het persoonlijk eigenaarschap. Het is aan de ontvanger wat zij al dan niet met de gekregen feedback doet. De keuze die daarin gemaakt wordt, wordt mede beïnvloed door de beleving van eigenaarschap van de ontvanger. Het blijkt afhankelijk van de manier waarop en het moment waarop de feedback gegeven wordt, of de ander in zijn kracht komt te handelen vanuit persoonlijke en gedeelde belangen. Vragende en oplossingsgerichte feedback kan daarbij ondersteunend zijn.

'Om de blinde vlek van de ander bespreekbaar te maken, om de vrije ruimte te vergroten, kun je gebruik maken van de zin: 'Het valt me op dat…., misschien heb je dat zelf niet in de gaten.'

'Hier zou ik zelf wel meer in willen groeien en met duidelijkere/specifieke vragen gerichter naar mezelf willen kijken.' (participant)

'Het geven van feedback kan een grote impact hebben waardoor je mogelijk van elkaar verwijderd. Daarmee kan het ten koste gaan van het gedeelde eigenaarschap. Overigens heeft dat ook te maken met de wijze van feedback geven maar ook de kracht van het goed ontvangen van feedback.' (directeur)

Geconcludeerd kan worden dat de mate waarin het persoonlijk en gedeeld eigenaarschap ervaren wordt, sterk persoonsafhankelijk is. "Eigenaarschap verwijst naar 'een state of mind'. Het gaat over een kritische, psychologische beleving van een individu." (Hessing, et al., 2013, p. 21). Ook kan gesteld worden dat collegiale feedback niet als vanzelf het persoonlijk en/of gedeeld eigenaarschap bevordert.

Het onderzoek heeft aangetoond dat het vergroten van persoonlijk en gedeeld eigenaarschap middels collegiaal feedback, omgang met individuele variabiliteit behoeft (zie codeboom figuur 23; 'diversiteit in persoonlijke krachten' & 'behoeft een gedifferentieerde aanpak'). Als intern begeleider moet ik de vaardigheden blijven ontwikkelen om af te stemmen op de verschillen in ondersteuningsbehoeften en leerstrategieën van collega's (competentie 5; samenwerking met collega's). In deelvraag 2 zijn conclusies verbonden aan desbetreffende ondersteuningsbehoeften.

5.1.2 Deelvraag 2:

Wat zijn voorwaarden voor het begeleiden van collegiale feedback en welke interventies dragen bij aan het vergroten van de feedbackvaardigheden van leerkrachten?

Onderstaande citaten van participanten geven de voorwaarden aan met betrekking tot de onderliggende basisbehoeften 'autonomie, competentie en verbondenheid' (Deci & Ryan, 2009) gelinkt aan het belang van het gedachtengoed van Kloosterboer (2007) 'een (h)echt team speelt open kaart'.

'Ik mag en kan mezelf zijn en mezelf laten zien in mijn sterke en te ontwikkelen vaardigheden en competenties.'

'Openheid en transparantie rondom het geven van zowel positieve als kritisch opbouwende feedback zorgt ervoor dat ik vaker durf te feedbacken.'

Vanuit het verkregen inzicht bij deelvraag 1 omtrent het belang van afstemming in feedback, is het ook van belang inzicht te krijgen in de voorwaardelijke (individuele) ondersteuningsbehoeften van de participanten. Daarvoor heb ik gebruik gemaakt van de startvragenlijsten middels de vraag 'wat kan jou helpen om aan jouw feedbackdoelen te werken?' en de eindvragenlijsten middels de vraag 'wat heeft jou geholpen om aan jouw persoonlijke feedbackdoelen te werken?'.

Onderstaande tabel geeft ondersteuningsvoorwaarden aan voor het begeleiden van collegiale feedback op de onderzoeksschool, welke vanuit open codering van de start – en eindvragenlijst (bijlage 6 en 8) tot stand is gekomen.

Ondersteuningsbehoeften	Aantal keer aangegeven in startvragenlijst	Aantal keer aangegeven in eindvragenlijst
Bijwonen vergaderingen: Werkvormen/oefenmomenten	9 X	14 X
Voorbeelden van feedback-vormen	6 X	11 X
Theoretische achtergronden	1 X	14 X
Sfeer en (zelf)vertrouwen	3 X	3 X
Bewustwording / inzicht - Feedback op gegeven feedback	6 X	6 X
Collegiale consultatie	1 X	-
Toevoeging vanuit eindvragenlijst; ➢ Focusgroep ➢ Kaders	- 	 4 X 2 X

Figuur 24: tabel ondersteuningsbehoeften individuele respondenten.

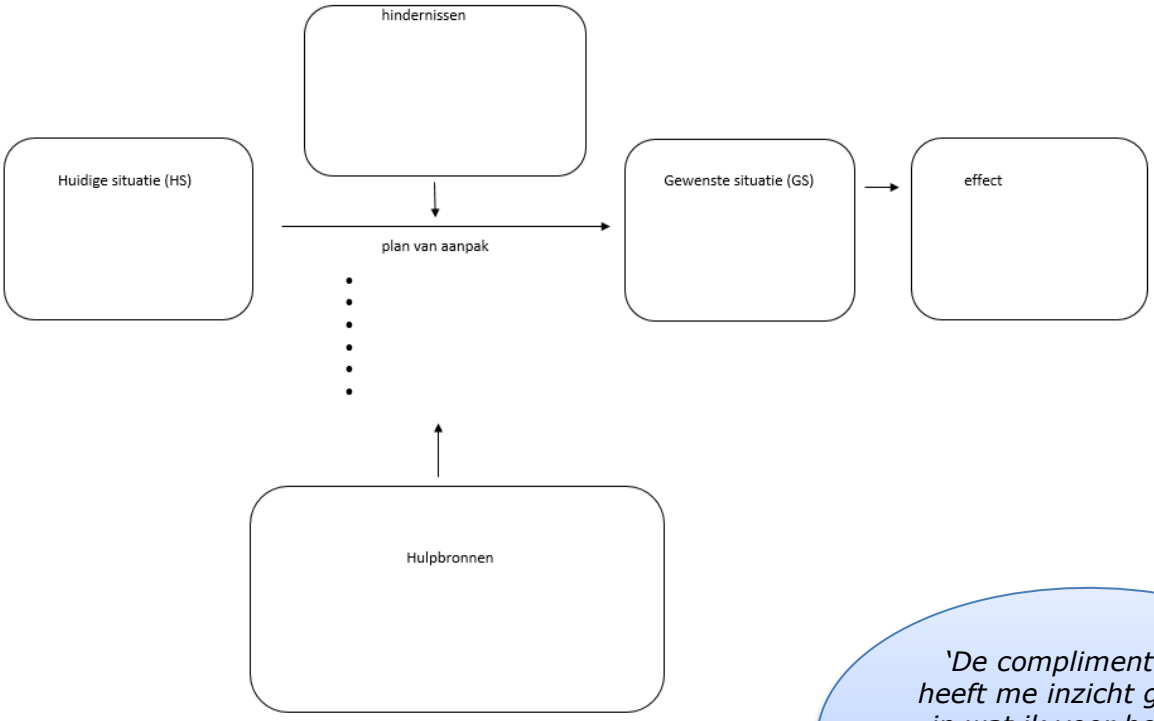
Opvallend is dat in het handelingsdeel van het onderzoek naar voren is gekomen hoe belangrijk de sfeer en het vertrouwen in het team zijn, om collegiale feedback te geven. In de vragenlijsten (het onderzoeksdeel) wordt dit enkel door 3 respondenten genoemd. Dat zou te maken kunnen hebben met de vraagstelling in de eindvragenlijst. De open vraag 'wat heeft jou geholpen om aan jouw doel te werken' is meer gericht op de ondersteunende interventies, dan op de onderliggende sfeer.

Binnen bovenstaande voorwaarden, zijn onderstaande interventies het meest ondersteunend geweest voor het werken aan hun persoonlijke feedbackdoelen;

- (10x) IK-boodschappen (Kloosterboer, 2007); Ik zie/hoor…
  Ik vind/voel…
  Ik stel voor dat…
  Hoe denk jij erover? (aanvulling Nijman, 2011)

- (5x) 3-G-Formule (Kloosterboer, 2007); Gedrag
  Gevoel
  Gevolg

- (5x) Model van Huidige situatie naar gewenste situatie (Menko, 2004);



Figuur 25: uitwerking model HS-GS (Menko, 2004)

'De complimentenrug heeft me inzicht gegeven in wat ik voor het team beteken. Daar was ik me voorheen niet zo bewust van.'

Er worden in de eindvragenlijsten en in de feedbackformulieren ook andere interventies genoemd, die van belang zijn geweest voor het vergroten van de feedbackvaardigheden. Het betreft met name de koppeling tussen theoretische achtergronden en werkvormen, zoals de complimentenrug (Foeken, z.d.) en het Johari Window (z.d.).

Vanuit de voorwaarden voor het inrichten van schoolontwikkeling om gedeeld eigenaarschap te bevorderen vanuit de matrix van Camp (2002) (figuur 10) zijn de cellen 3, 6, 8 en 9 (hoofdstuk 2.1.5) van belang geweest tijdens dit onderzoeksproces. Onderstaande feedbackkaders zijn voorwaardelijk geweest voor de 'samenwerking', 'houding' en 'autonomie' van de participanten in het handelingsdeel. Deze kaders zijn in de teambijeenkomst opgesteld aan de hand van de adviezen van Kloosterboer (2007), Koopmans (2005), Cauffman (2007) en Heijmans & Creemers (2013), beschreven in hoofdstuk 2.1.3.;

Feedback geven:

- Richt aandacht op concreet en specifiek gedrag / gebeurtenis / doel.
- Spreek vanuit jezelf, gebruik beschrijvende en opbouwende termen.
- Biedt de bruikbare feedback gedoseerd aan en ben jezelf bewust van eigen oordelen.

Feedback ontvangen:

- Luister eerst, alvorens te reageren. Vat zo nodig samen, vraag om verduidelijking. Wees nieuwsgierig.
- Geef aan wat het met je doet.
- Bepaal zelf óf en wat je wilt veranderen.
- Toon waardering voor de gegeven feedback.

5.1.3 Onderzoeksvraag:

Hoe kan ik leerkrachten begeleiden in het geven, ontvangen en vragen van oplossingsgerichte feedback binnen het collegiaal leren, met als doel het vergroten van persoonlijk én gedeeld eigenaarschap?

In dit onderzoek toon ik aan dat het begeleiden van leerkrachten in collegiale feedback, een gedegen vooronderzoek en actieplan behoeft. Het handelingsdeel en het onderzoeksdeel zijn in elkaar verweven en betreft een cyclisch proces (bijlage 3 en 4).

Mijn inziens is dit onderzoeksproces een start geweest om te komen tot vergroten van mijn begeleidersvaardigheden in het collegiaal leren en de ontwikkeling van de participanten in 'een leven lang leren' (Fullan, 2014). Het verdient continue reflectie om mijn coachingsvaardigheden af te stemmen op hetgeen nodig is in de schoolontwikkeling.

Het begeleiderstraject is mijn inziens te vergelijken met de cyclus van handelingsgericht werken (HGW) van Pameijer, Van Beukering & De Lange (2009);

Figuur 26: cyclus van handelingsgericht werken (Pameijer, et.al, 2009)

- Waarnemen: Start met inzicht in de behoefte voor schoolontwikkeling.
- Begrijpen: In kaart brengen van de persoonlijke feedbackdoelen en ondersteuningsbehoeften (startvragenlijsten). Waarnemen van feedbackkwaliteiten (teamobservaties).

- Plannen: Koppeling maken tussen theoretische achtergronden en feedbackgerichte interventies passend bij doelen en pro-actieve houding van de begeleider én participanten.

- Realiseren: Uitvoeren van werkvormen / interventies gericht op doelen en rekening houdend met ondersteuningsbehoeften. Evaluatie en reflectie middels feedback (tussentijdse feedback en eindvragenlijsten). Bijstellen van interventies waar nodig.

Wanneer er naar de kwalitatieve data gekeken wordt, kan geconcludeerd worden dat de manier van begeleiden in de team- en focusgroep-bijeenkomsten (het handelingsdeel) een positieve invloed heeft gehad op het collegiaal leren en de bewustwording van feedback daarin. Leerkrachten hebben inzicht in hun krachten en kansen op feedbackvaardigheden. Als begeleider heb ik de actieve participatie vergroot door de dialoog tijdens bijeenkomsten in te zetten op zowel het vergroten van de feedbackvaardigheden als het stimuleren van het nemen van eigenaarschap.

Deze vragen zijn daarbij helpend geweest; Wat is de werkelijke huidige situatie? Is dat een interpretatie of een feitelijk gegeven? Wat is jouw gewenste situatie? Wat zijn de effecten voor eenieder? Welke behoefte had jij? Is daaraan tegemoet gekomen? Wat heb je daarvoor ingezet? Matchen de overtuigingen, waarden en normen (onder de IJsberg van Mc Clelland, 1961) van de feedback gever en ontvanger? Wat is jullie gezamenlijke verantwoordelijkheid? Draagt deze feedback bij aan het eigenaarschap van de ander?
In welk belang en vanuit welke belangen geef je de feedback?

De feedbackformulieren (bijlage 14) met betrekking tot de teampresentatie leidden bij mij tot bewustwording van het effect van dit onderzoeksproces, door onderstaande citaten;

'Je krijgt het gevoel dat je met vragen naar Imke moet, dat betekent vertrouwen in kennis en aanpak.'

'Je legt goede verbindingen tussen relevante theorie en praktijk en bent in staat de helikopterview te nemen.'

'Bijdrage aan het professioneel kapitaal, de dialoog en professioneel handelen.'

5.2 Discussie

Er is een kanttekening te plaatsen met betrekking tot de korte duur van het traject (circa 3 maanden), waardoor het lange termijn effect moeilijk voorspelbaar is. Daarnaast hebben bevindingen een voorlopig karakter." (De Lange, et al., 2011). Vanuit dit perspectief is dit kwalitatieve praktijkgerichte actieonderzoek beschreven. De bevindingen vanuit de data bevatten veelal subjectieve interpretaties, gekleurd vanuit het representatiesysteem (Koopmans, 2007). Het onderzoek is uitgevoerd binnen mijn eigen werkveld. Daarmee is de generaliseerbaarheid zeer gering. Er is een attitudeverandering zichtbaar bij mij als onderzoeker en bij de participanten, wat ook in de eindvragenlijsten en feedbacklijsten naar aanleiding van mijn presentatie in het team, terug te lezen is. Dit onderzoek geeft een leidraad voor in te zetten interventies, welke mogelijk inzetbaar zijn op andere scholen, maar waarbij het van belang is te beseffen dat

de kans van slagen afhankelijk is van diverse factoren, onder andere de onderliggende hulpvragen, de groepsdynamiek en de tijd en ruimte die ervoor gefaciliteerd kan worden.

Ook ligt er voor mij een discussie in het feit dat door een aantal collega's behoeften zijn geuit, handelingsadviezen te krijgen met betrekking tot het geven van kritiek. Mijn inziens matcht kritiek niet met de verwachting dat een ander daarmee tot zelfontplooiing komt. Vanuit de fundamentele theorie van Stevens (1997) is het van belang te voldoen aan de 3 psychologische basisbehoeften: relatie – competentie – autonomie. Wanneer er niet voldaan wordt aan één van deze basisbehoeften, zal de ontwikkeling verstoord worden. De oplossingsgerichte collegiale feedback steekt in op de basisbehoefte relatie en indirect op groei in competentie en autonomie. Vanuit dat gedachtengoed (Cauffman, 2007) blijf ik positieve collegiale feedback stimuleren in samenwerking met collega's.

5.3 Aanbevelingen

Naar aanleiding van verkregen feedback van de participanten en de systematische reflectie binnen dit praktijkgericht actieonderzoek (zie onderzoeks-logboek bijlage 3), worden in deze paragraaf aanbevelingen gedaan.

5.3.1 Aanbevelingen voor de onderzoeksschool

Het is aan te raden dat er tijd en ruimte gefaciliteerd wordt om dit ontwikkelingsproces binnen het collegiaal leren te vervolgen. Het inzetten van interventies gericht op het gebruik van vragende feedback op de feedbackniveaus (Hattie, 2015), zou een goed vervolg kunnen zijn op de feedbackinterventies tijdens teambijeenkomsten.

Vanuit de focusgroep zijn heldere wensen gecommuniceerd naar het managementteam, welke meegenomen worden in het jaarplan van aankomend schooljaar. Het betreft de volgende punten;

- Focusgroep vervolgen, 2 x per jaar, met mogelijk wisseling in participanten.
- Inzicht in eenieders behoeften met betrekking tot persoonlijke doelen gericht op feedbackvaardigheden. Halfjaarlijkse check op doelen.
- Toepassen feedbackvaardigheden en modellen in dagelijkse omgang.
- De vertaling van de collegiale feedback naar feedback aan leerlingen.

5.3.2 Aanbevelingen voor andere onderzoekers

Het onderzoeksproces behoeft van een onderzoeker allereerst een innerlijke drive op onderwerp vanuit je eigen passie en kracht. De kennis over jezelf in relatie tot het aangaan van nieuwe processen, is van belang om voor te kunnen bereiden op een diversiteit aan uitdagingen. Het onderzoek vergt een gedegen voorbereiding, afstemming met andere onderzoekers op procesmatig vlak en het vraagt om continue afstemming met de participanten.

Een andere aanbevelingen is het bewaken van de scheidingslijn tussen de rol als begeleider en onderzoeker. Het is van belang als begeleider enkel en alleen de activiteiten uit te voeren die het onderzoek dienen en daar kritisch op de reflecteren. Uitwisseling en interactie met participanten én met mensen buiten het onderzoeksveld is

een voorwaarde om steeds weer met open blik naar de keuzes en de handelingen te kunnen kijken.

5.4 Reflectie

In deze paragraaf reflecteer ik op de vraag wat de betekenis van dit onderzoek inhoudt voor mezelf en mogelijk voor de beroepsgroep en welke factoren daar invloed op hebben gehad.

Ik ben me ervan bewust dat ik dit onderzoek gestart ben vanuit mijn eigen referentiekader met een aantal vooronderstellingen. Boeije (2005) geeft aan dat een onderzoeker niet waardevrij kan zijn, wel waarderingsvrij. Ik heb getracht als onderzoeker geen waardeoordeel te geven en met 'open mind' het onderzoek in te gaan. Door samen te werken met diverse participanten en de data-analyse af te stemmen met critical friends en participanten, behoed ik mezelf voor een gekokerde visie.

Het onderzoek heb ik mijn inziens té groot opgezet met veel verschillende onderzoeksmethoden, welke allen veel tijd vergden om valide en binnen de ethische aspecten voor te bereiden, uit te voeren en tevens te analyseren. De inzet van de focusgroep is daarbij ondersteunend geweest. Zij zijn vanuit hun actieve en kritisch opbouwende houding helpend geweest in de data checks.

Het onderzoek sluit aan bij mijn begeleiderskwaliteiten om samen met een team een proces te doorlopen, collega's te informeren, inspireren en uit te dagen te werken aan hun persoonlijke doelen in het kader van het gedeelde doel; teamontwikkeling op collegiale feedback. De uitdaging om eenzelfde begeleiderstraject te starten op basis van mijn ervaringen en expertise rondom collegiale feedback en eigenaarschap, ga ik volgend schooljaar met gezonde nieuwsgierigheid en vol passie aan op een collega-school binnen de stichting. Aldaar ga ik trachten het collegiaal leren te bevorderen, en zal de begeleiding starten met het 'waarnemen en begrijpen' uit de cyclus van HGW (Pameijer, et.al, 2009).

Critical friends spelen een belangrijke rol in zowel het onderzoeksdeel als het handelingsdeel. Zij hebben een beroep gedaan op mijn reflectief onderzoekende houding door hun kritische vragen met betrekking tot gemaakte keuzes. Daarnaast hebben zij mij bemoedigd, geïnformeerd en feedback gegeven op mijn rol als onderzoeker en begeleider. De gelaagdheid in de gezamenlijke reflectie middels het tripleslag leren (Lingsma, 2005) heeft gezorgd voor het continu ijken van het proces op de onderzoeksvragen en de gewenste effecten op de onderzoeksschool. Ik heb een prettige samenwerking en een sterk fundament ervaren om het collegiaal leren binnen dit onderzoekstraject vorm te geven.

Het is een proces van uitersten geweest; van geven en ontvangen, van theorie en praktijk, van twijfelen en zeker weten, van vasthouden en loslaten. In dit onderzoek heb ik getracht deze uitersten wat dichter tot elkaar te brengen en meer in balans te brengen door mijn expertise vanuit theoretische achtergronden te verruimen en denkkaders te schetsen waarbinnen ik veel vragen heb gesteld en gedeeld met anderen; ben ik op de goede weg? hoe kan ik ervaringen meetbaar maken? hoe geef ik de practice based (Smeijsters, 2009) ervaringen vorm in de data-analyse?

De ontwikkeling van mijn reflectief onderzoekende houding, heeft diepere lagen aangeboord, door bij mezelf na te gaan welke drijfveren bepalend zijn voor mijn handelen als persoon en professional binnen het onderzoeksproces. Het heeft bepaalde overtuigingen doen wankelen, door de ervaren hoogte- en dieptepunten. Dieptepunten met name in het verwerken van het onderzoeksverslag en de onzekerheid of hetgeen waardig beschreven staat voor het doorlopen van mijn persoonlijke ontwikkeling én de substantiële bijdrage aan de teamontwikkeling. Hoogtepunten heb ik mogen ervaren tijdens het begeleiden van collega's en het zoeken naar werkvormen passend bij mijn begeleidersbehoeften en ondersteuningsbehoeften van collega's. Mijn doorzettingsvermogen en de vele steun binnen mijn sociale omgeving én werkomgeving hebben me steeds de kracht gegeven de juiste woorden te vinden om dit onderzoeksverslag vorm te geven. Dank aan alle betrokkenen daarvoor!

Het onderzoeksproces heeft me bovenal gebracht dat er niet één waarheid of werkelijkheid is, maar dat deze wordt gevormd door de mensen die hem interpreteren. Het is voor mij de kunst te kijken naar het leven vanuit Kracht én Kans, de mogelijkheden die zich voor blijven doen te mogen ontwikkelen, als persoon en professional. Kortom, een bijzonder leerproces waar ik met veel trots op terug kijk.

Imke Denissen,
Juni 2016

Literatuurlijst PGO

Bolung, M., Brabander, R. de, Lingsma, M. (2005). *Werkboek teamcoaching en nu echt aan de slag*. Soest: Nelissen.

Berg, I. & Szabó, P. (2005). *Oorspronkelijke titel: Brief coaching for lasting solutions.* New York: W.W. Northon & Company Inc. Nederlandse vertaling: *Oplossingsgericht coachen.* Amsterdam: Uitgeverij Thema voor het Nederlands taalgebied.

Boeije, H. (2005). *Analyseren in kwalitatief onderzoek*. *Denken en doen.* Den Haag: Boom onderwijs.

Camp, P. (2002). *De kracht van de matrix*. Contact B.V

Cauffman, L. (2007). *Oplossingsgericht management & coaching. Simpel werkt het best.* Amsterdam: Boom.

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

Claasen, W., de Bruïne, E., Schuman, H., Siemons, H., & van Velthooven, B. (2013). *Inclusief bekwaam*. Antwerpen - Apeldoorn: Garant.

Crasborn, J. & Buis, E. (2008). *Hoe-boek voor de coach. Tips, modellen en vragen voor werkgerelateerde, individuele coaching.* Zaltbommel: Thema.

Creemers, M. & Heijmans, J. (2013). *Van Eiland naar Wijland. Collegiaal leren in de praktijk.* Helmond: Onderwijs maak je samen.

De Bruïne, E., Everaert, H., Harinck, F., Riezebos-de Groot, A. & van de Ven, A. (2011). *Bronnenboek Onderzoeksstrategieën*. Tilburg/Utrecht/Zwolle: Landelijk Expertisecentrum Onderwijs en Zorg (LEOZ).

De Lange, R., Schuman, H. & Montesano Montessori, N. (2011). *Praktijkgericht onderzoek voor reflectieve professionals*. Antwerpen – Apeldoorn: Garant.

Dolmans, D., Stalmeijer, R., Wolfhagen, H. (2006). *Feedback ter bevordering van de professionele ontwikkeling van docenten.* Uit: Tijdschrift voor Medisch Onderwijs, december 2006 | Vol. 25, nr. 6, p.267-272.

Dweck, C. (2002). Messages that motivate: How praise molds students' beliefs, motivation, and performance (in surprising ways). In J. Aronson (Ed.), *Improving academic achievement: Impact of psychological factors on education* (p. 37-60). San Diego, CA: Academic Press.

Fullan, M. (2014). *De schoolleider. Strategieën die het verschil maken*. Helmond: Onderwijs maak je samen.

Furman, B (z.d.). *De Nieuwe toolbox van Dr. Ben Furman*. Geraadpleegd op dd. 16-03-2016; liketolearn.info

Hattie, J. (2015). *Leren zichtbaar maken. Nederlandse vertaling van: Visible learning for teachers.* Rotterdam: Basalt Educatieve uitgeverijen.

Hattie, J. & Timperley, H. (2007). *The Power of Feedback*. Review of Educational Research. March 2007, Vol. 77, No. 1, p. 81–112.

Hessing, R., Loeffen, E., Uytendaal, E., Willems, W. (2013). *De leraar aan het roer! Handreiking voor het bevorderen van eigenaarschap van professionele ontwikkeling.* 's-Hertogenbosch: KPC Groep.

Heijmans, J. & Creemers, M (2013). *Van eiland naar WIJland. Collegiaal leren in de praktijk.* Helmond: Onderwijs maak je samen.

Kamphuis, E. & Vernooij, K. (2011). *Feedback geven. Een sterke leerkrachtvaardigheid.* Basisschool management 07/2011, p. 4-9.

Kloosterboer, P. (2007). *Voor de verandering. Over leidinggeven aan organisatieverandering*. Den Haag: Sdu Uitgevers.

Koopmans, M. (2007). *Feedback. Commentaar geven en ontvangen.* Zaltbommel: Thema.

Korthagen, F., Lagerwerf, B. (2011). *Leren van binnenuit. Kwaliteit en inspiratie in het onderwijs.* Den haag: Boom Lemma uitgevers.

Liebregts, M. *Strategisch beleidsplan Stichting Opmaat 2015-2019*. (verkregen op dd. 16-11-2015)

Lingsma, M. (2005). *Aan de slag met teamcoaching*. Soest: Nelissen.

Loeffen, E. & Springer, M (2009). *Gedeeld eigenaarschap: samen vormgeven aan schoolontwikkeling.* 's-Hertogenbosch: KPC Groep.

Loeffen, E. & Springer, M. (2009). *Van betrokkenheid naar invloed*. 's-Hertogenbosch: KPC Groep.

Loeffen, E. & Springer, M. (2010). MESO magazine, 30e jaargang, nummer 172 juni 2010. *Gedeeld eigenaarschap: Samen vormgeven aan ónze schoolontwikkeling* (p. 8-13). 's-Hertogenbosch: KPC Groep.

Menko, W. (2004). *Een goed feedback gesprek.* Utrecht/Zutphen: Thieme Meulenhoff.

Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschappen (2011). *Actieplan Leraar 2020 - een krachtig beroep.* Den Haag: Ministerie van OCW.

Nijman (2011). *Feedbackspel. Het spel over het geven én ontvangen van feedback.* Uitgeverij Thema.

Pameijer, N., Beukering, T. van, & Lange, S. de (2009). *Handelingsgericht werken: een handreiking voor het schoolteam*. Leuven / Den Haag: Acco

Ponte, P. (2006). *Onderwijs van eigen makelij: Procesboek actieonderzoek in scholen en opleidingen*. Baarn: Nelissen

Quote "Alleen ga je sneller, samen kom je verder." Geraadpleegd op dd. 10-02-2016; www.onderwijsmaakjesamen.nl

Schlundt Bodien, G. (2014). *Progressiegerichte feedback*. Geraadpleegd op dd. 12-04-2016; www.progressiegerichtwerken.com

Selfdetermination questionnaires. Geraadpleegd op dd. 18-05-2016; www.selfdeterminationtheory.org

Smeijsters, H. (2009). *Onderzoek in en door de praktijk en practice based evidence in de lerende organisatie.* Geraadpleegd op dd. 18-05-2016; www.kenvak.nl

Stevens (1997). *Overdenken en doen*. *Een pedagogische bijdrage aan adaptief onderwijs*. Den Haag: Procesmanagement Primair Onderwijs.

Van Dijk (z.d.). Geraadpleegd op dd. 31-05-2016; www.dickjvandijk.nl

Visser, C. (2014). *Waarover gaat de zelfdeterminatietheorie*? Geraadpleegd op 18-05-2016; www.progressiegerichtwerken.nl

Bijlagen

1 Tijdsplanning onderzoek

2 Onderzoeks-logboek

3 Overzicht feedbackgerichte interventies

4 Voorbeeld startvragenlijst

5 Uitwerking startvragenlijsten

6 Voorbeeld eindvragenlijst

7 Uitwerking eindvragenlijsten

8 Uitwerking vragenlijst Koopmans (2007)

9 Uitwerking focusgroep-bijeenkomst

10 Observatiemodellen teambijeenkomsten

11 Uitwerking model van huidige situatie naar gewenste situatie (Menko, 2004)

Bijlage 1 Tijdsplanning (voor)onderzoek

Actie en datum	Nov 2015	Dec 2015	Jan 2016	Febr 2016	Mrt 2016	April 2016	Mei 2016	Juni 2016
Vooronderzoek: Kennismaking Strategisch beleidsplan Opmaat en kernwaarde Autonomie en Eigenaarschap	18-11							
Werkdefinitie Eigenaarschap in TV en versmalling PGO: feedback	10-12 21-01							
Literatuur lezen feedback								
Ontwikkelen startvragenlijst								
Start onderzoek: Afname startvragenlijsten in team								
Data startvragenlijsten analyseren en terugkoppelen team				09-03				
Focusgroep formeren								
Focusgroep bijeenkomsten					29-03	07-04 12-04		
Observatie teammomenten: Groeps-dynamische dimensies & feedbackniveaus (Hattie, 2014)				Filmen 18-02	Filmen 09-03			
Theoretisch kader verhelderen in team en focusgroep					18-02 9-03 24-03 29-03	7-04 12-04		
Interventie: Gerichte feedback op doel/acties vanuit (gedeeld) eigenaarschap				18-02	9-03 24-03	05-04 21-04		

Actie en datum	Nov 2015	Dec 2015	Jan 2016	Febr 2016	Mrt 2016	April 2016	Mei 2016	Juni 2016
Ontwikkelen eindvragenlijst en voorbespreking in focusgroep								
Afname eindvragenlijst in team								
Overleg met directeur								
Collegiale consultatie Consulente Plein 013								
Analyseren van de data								
Verwerken in onderzoeks-verslag								
Presentatie onderzoek in team (voorlopige conclusie)							13-05	
Conclusies en aanbevelingen								
Inleveren PGO								13-06

Bijlage 2 Onderzoeks-logboek

Het volledige onderzoeks-logboek is te groot om hier als bijlage toe te voegen. Ik volsta met een aantekeningen die de rol van het logboek op mijn onderzoek illustreren.

Middels deze Kleurcodering geef ik de aantekening weer;

Handelingsdeel	
Onderzoeksdeel	
Vooronderzoek	

Datum	Activiteit	Resultaten/uitkomsten/reflecties
Nov 2014	<u>Inspectie bezoek;</u> Noodzaak van het onderzoek wordt ondersteund door visie van inspectie in inspectierapport: "Tenslotte is het aanbevelenswaardig dat het team in haar vakmanschap verder door ontwikkelt en een verdere en bredere doorgroei naar de interne zorg en begeleiding realiseert, waarbij men meer probleemeigenaar is van de zorg voor leerlingen en daarmee minder afhankelijk is van de intern begeleider." (Inspectierapport, 2014 p.11)	Bewustwording van het feit dat het team meer probleemeigenaar behoeft te worden van de ondersteuning van leerlingen en daarbij minder afhankelijk is van mijn rol als intern begeleider. Ik ga reflecteren op mijn handelingen die dit in stand houden en kijken waar kansen liggen voor het vergroten van eigenaarschap van de leerkrachten.
27-05-2015	Studie-middag Like to learn; Oplossingsgericht denken Spreker Klabber en Den Otter over de manier van oplossingsgericht denken en de kansen die dat gedachtegoed met zich meebrengt voor het onderwijs. Kennismaking met Voicing wat gaat over de vertaling van de binnen- en buitenstem van iedere individu naar de mogelijkheden van meerstemmigheid in teamverband. Aanschaf van het boek Voicing (Den Otter, 2015).	Het oplossingsgericht denken kan daar helpend bij zijn. Waar lukt het mij wel op de leerkrachten meer in hun kracht te zetten, wat werkt daarbij? In het boek Voicing (Den Otter, 2015) worden handvatten aangereikt om de leerkrachten meer stem te geven binnen de schoolontwikkeling. Dit spreekt me aan om de actieve leerstand bij leerkrachten te vergroten.
Aug 2015	Literatuur over eigenaarschap verzamelen	Verkenning van de onderzoeksmogelijkheden. Voorbereiding teamvergadering 11-09-2015 met behulp van interventies uit TIB tools "Voicing: geef leerlingen een stem"

		(Den Otter, 2015).
11-09-2015	Teamvergadering Missie en visie; Door de teamvergadering van 03-07-2015 heeft het MT besloten om de missie en visie met het team te herijken. Binnen deze teambijeenkomst heb ik een sturende rol en presenteer ik onderstaande interventies vanuit Voicing (Den Otter, 2015): • "Waarden als onderlegger bij het dagelijks handelen". (Den Otter, 2015, p. 6). Als onderlegger gebruikt, waarbij in een groepje van 4 collega's, 3 kernwaarden in acties voor het dagelijks handelen zijn omgezet. • "Flow-kaart" (Den Otter, 2015, p. 72) met persoonlijke en professionele passies. In de middenlijn zijn de vakken gevuld met overeenkomstige passies waarbij de persoonlijke passies, de professionele passies raken. In team worden de passies gedeeld met elkaar. Resultaat: bewustwording van eenieders passie op beide vlakken. Raakvlakken (h)erkennen! "Innerlijke en uiterlijke landschappen"(Den Otter, 2015, p. 63). Vanuit de binnenwereld, buitenwereld de lemniscaat besproken en een toevoeging van Fullan (2014) gedaan: Binnenwereld "Ik en Wij" & buitenwereld "Zij en Jij".	Resultaat: aanzet gemaakt tot bewustwording eigen IK, vanuit eigen identiteit, waarden en normen. Er moet nog vervolg gegeven worden aan wat er verwacht wordt vanuit de buitenwereld (leerlingen, ouders, samenwerkende partners, inspectie, etc.) en hoe wij daar als school, maar ook als individu op kunnen anticiperen vanuit authenticiteit en eigenaarschap. Mijn inziens is de eerste stap naar het vergroten van eigenaarschap gemaakt. Mijn rol is hierin sturend geweest in de gekozen werkvormen en begeleidend geweest in de uitwerking van de werkvormen.
14-10-2015	Kick Off strategisch beleidsplan 2015-2019 Stichting: Presentatie van het Kompas van de Stichting, waarmee we het onderwijs vorm willen geven. 	Vervolg van mezelf: wat verstaat de Stichting onder deze kernwaarden? (zie 16-11-2015)

	Autonomie en Eigenaarschap spelen daarin een grote rol!	
05-11-2015	MT overleg	Sparren over concretisering van mijn onderzoeksvraag/probleemstelling. Eigenaarschap laten gelden in de concretisering van de herijkte missie en visie naar ons onderwijsaanbod. Hoe staat dit in verhouding tot Stevens (1997): relatie-competentie-autonomie? Wellicht kan Fullan (2014) daarin een bron zijn om verder te kijken.
10-11-2015	Voorbereiding studiedag 18-11-2015 over eigenaarschap; Uit Artikel KPC groep opgeroepen op 10-11-2015: inzet matrix gedeeld eigenaarschap? Nakijken op www.kpcgroep.nl Model Activeren eigenaarschap (p. 37) Hessing, R., Loeffen E., Uytendaal, E., Willems, W., 2013. *De leraar aan het roer! Handreiking voor het bevorderen van eigenaarschap van professionele ontwikkeling.* KPC Groep, 's-Hertogenbosch http://www.saskiaschepers.com/hr/vergroten-van-eigenaarschap-hoe-doe-je-dat/ opgeroepen op 10-11-2015: Het boek 'Veel succes' van Frans Wijngaarden (*ISBN 978-94-90608-76-7)* geeft mooi aan wat er eigenlijk 'eigen' is aan eigenaarschap. Hij stelt dat het er bij succesvol werken om gaat te weten wat voor jou belangrijke resultaten zijn. Resultaten die authentiek bij jou horen, waar jij trots op bent als je ze gerealiseerd hebt. Dat werkt als een kompas in de dynamiek waarbinnen je werkzaam bent en helpt keuzes maken, leren en ontwikkelen.	Critical friends over invulling studiedag eigenaarschap, waarvan ik het onderstreepte heb gebruikt; Mogelijke inzet oplossingsgericht motivatie interview. Interview nulmeting. Brainstormen over eigenaarschap over het kompas. Gezamenlijke werkdefinitie formuleren. Beleidsstuk Opmaat. Gemeenschappelijke deler (overeenkomsten/verschillen). Wat is een wens van het team? Welke actie/ interventie past hierbij? Data in focusgroep terugkoppeling. Vandaaruit mogelijke verfijning van de interventie in de praktijk en daarna data analyse en conclusie/discussie. De studiedag heb ik ingericht middels de aspecten: Richten Inrichten Verrichten Vanuit heldere kaders die ik met het team op stel over hoe zij eigenaarschap zien en willen invullen, kan ik kijken naar de behoeften en wensen, zodat mijn onderzoeksproces ook gedragen wordt door het team.
10-11-2015	Mail naar Evelien Loeffen e.loeffen@kpcgroep.nl voor matrix Camp (2002) gedeeld eigenaarschap Reactie mail Evelien Loeffen; "We hebben rondom de matrix	Inhoud mail: Met veel interesse heb ik uw artikel 'Gedeeld eigenaarschap. Samen vorm geven aan ónze schoolontwikkeling' gelezen. Omdat ik gestart ben met mijn praktijkgericht onderzoek over

	een topicinterview gemaakt die als basis dient voor een workshop. In de bijlage kun je zien hoe we de afzonderlijke cellen hebben gevuld." Vanuit de organisatie structuur/visie: Richten, Inrichten, Verrichten"	Eigenaarschap, voor de afronding van de opleiding Master SEN (special educational needs), zou ik mezelf graag willen verdiepen in de matrix van Camp (2002) met betrekking tot gedeeld eigenaarschap. Is het mogelijk om daar meer informatie over te ontvangen?
16-11-2015	Filteren belangrijke informatie over eigenaarschap en autonomie in Strategisch beleidsplan Opmaat 2015-2019; "Professioneel kapitaal: uitgaan van kwaliteiten en verschillen" (Liebregts, 2015, p.11) "Stichting Opmaat in 2020: In 2020 werken we binnen Stichting Opmaat met trots en plezier aan onze opdracht om kinderen toe te rusten voor het leven. We geloven in de kracht van autonomie en eigenaarschap in alle lagen van de organisatie en voor alle betrokkenen bij ons onderwijs."(Liebregts, 2015, p.13) "Werken vanuit autonomie en eigenaarschap betekent voor iedere professional het invullen van de beschikbare ruimte met individueel ondernemerschap. Professionals binnen Opmaat zetten zich op deze wijze in om de gewenste resultaten te realiseren." (Liebregts, 2015, p.14)	De manier waarop ik in dit onderzoeksproces uit wil gaan van kwaliteiten en verschillen, is mede afhankelijk van de wensen en behoeften van collega's. Hoe willen zij eigenaarschap vorm geven. Daarvoor wil ik de voorwaarden centraal stellen en kijken welk aspect ik daarvan kan gaan onderzoeken. Dit citaat is daar passend bij; "Hiervoor moet zoveel mogelijk professionele ruimte en eigen verantwoordelijkheid bij de professional worden belegd. Voor iedereen binnen onze organisatie (professional en leerling) moeten de vier R-en van Ruimte, Richting, Resultaat en Rekenschap helder en nauw met elkaar verbonden zijn. Dit stelt aan iedereen binnen onze organisatie stevige eisen op het gebied van communicatie; werken vanuit wederzijds begrip, vertrouwen, met inlevingsvermogen luisteren om anderen ook echt te begrijpen. Of zoals Covey het stelt: eerst begrijpen, dan begrepen worden." (Liebregts, 2015, p. 18)
18-11-2015	Werkdefinitie eigenaarschap opgesteld aan de hand van de input van collega's. Voorwaarden opgesteld om tot eigenaarschap te kunnen komen. Uitwerking zie hoofdstuk 1.2 (figuur 2). Wens uitgesproken door het team om in te zetten op persoonlijk én gedeeld eigenaarschap.	Vanuit de voorwaarden wil ik gaan kijken waar ik iets kan bijdragen aan de onderwijspraktijk. In overleg met een ex collega bekijk ik de voorwaarden en geeft zij mij de tip te zoeken naar theoretische onderbouwingen om een goede keuze te maken voor het uitwerken van die voorwaarden.
10-12-2015	Bepaling onderzoeksonderwerp	Het bevorderen van eigenaarschap is een te breed onderwerp voor mijn praktijkgericht onderzoek (tijdsbeperking). Door de beschreven voorwaarden voor (gedeeld) eigenaarschap vanuit het team te koppelen aan voorwaarden van Loeffen & Springer (2009), heb ik gekozen voor het

		geven en ontvangen van feedback (voorwaarde 5, figuur 2). Mijn rol als onderzoeker én begeleider in dit traject staat centraal, maar wordt gevoed door de input van de participanten. Op teambijeenkomst 21-01-2016 delen met het team.
04-02-2016	Start onderzoek; startvragenlijst	Uitzet startvragenlijst. In afstemming met een collega is de vragenlijst aangepast. Doel: verkenning van persoonlijke waardering op feedback geven, ontvangen en vragen. Middels de startvragenlijst wil ik inzichtelijk maken hoe het geven en ontvangen van feedback tussen collega's onderling verloopt op de onderzoeksschool in de huidige situatie en wat persoonlijke wensen zijn voor de toekomst. <u>Uitkomsten vragenlijst;</u> Werkdefinitie feedback opgesteld aan de hand van input van respondenten. Behoeften ondersteuning bij collegiale feedback zijn zeer divers (bijlage 6). Mijn keuze om in te zetten op een teamtraject met werkvormen en theoretische kaders. Per teambijeenkomst bekijk ik de output (a.d.h.v. de feedback) en bepaal ik de volgende stap in het begeleiderstraject. De feedback-interventies zijn gepland in de teambijeenkomsten en staan uitgewerkt in bijlage 4.
Febr 2016	Bepaling soort onderzoek	Het was voor mij een zoektocht om een keuze te maken tussen het uitvoeren van een praktijkgericht actie-onderzoek of het uitvoeren van een evaluatie onderzoek. De kenmerken 'Voicing' (een stem geven) en 'empowerment' (vanuit krachtbronnen het eigen standpunt weergeven) in dialoog met elkaar (De Bruïne, et al, 2011) en het cyclisch karakter in zowel het onderzoekstraject als mijn persoonlijke reflectie, hebben de doorslag gegeven te kiezen voor praktijkgericht actieonderzoek.
18-02-2016	Teambijeenkomst 1; - Koppeling Kijkkader van de raad (professionaliteit van leraren). - koppeling kompas van de stichting. - werkvorm 3G's (Kloosterboer, 2007). In eerste instantie voelt het team	De start is gemaakt. Uit de start vragenlijsten is naar voren gekomen dat het team behoefte heeft aan oefenvormen gekoppeld aan theorie. Daarnaast behoeft het team uitleg over het onderzoeks-verloop waarvoor ik het tijdspad gebruik. De ethische aspecten bespreek ik en ik vraag toestemming voor de video opname in het kader van de teamobservaties.

	wat weerstand bij de geïnitieerde feedback interventie. Hoe starten? Wat wordt er van ons verwacht? Een voorbeeld van feedback geven op deze manier, geeft verduidelijking in het team. Bij oefening in 3-tallen werd er een natuurlijk verloop van de 3-G's geconstateerd bij het geven positieve feedback. Het was veelal een logisch geheel, maar vanuit dit theoretisch kader wel een kapstok gekregen om ook te volgen bij het geven van negatieve feedback. Relatie met Ijsberg van MCCleland (1961): In relatie tot eigenaarschap: Als je de ijsberg zou koppelen aan persoonlijk eigenaarschap, dan zouden de raakvlakken met andere ijsbergen, heel vaak ook onder zeeniveau matchen (al zijn deze niet uiterlijk waarneembaar). Het samensmelten van de ijsschotsen zouden zorgen voor gedeeld eigenaarschap vanuit de lagen onder zeeniveau (opvattingen/normen, ed.)	Tips vanuit collega's aan mij na de eerste teambijeenkomst: ❖ Vooraf helder uitleggen vanuit welk kader ik bepaalde informatie geef (is het informatief, gaan we ernaar handelen, moeten leerkrachten het onthouden, etc.) ❖ Schema's die gebruikt worden in de PPT evt printen of uitvergroten zodat eenieder het goed kan lezen. ❖ Geven van denkpauzes tussendoor. Uitwerking van de feedback gericht op mijn begeleidersvaardigheden middels de triade van de Master SEN (Fontys OSO) staat in hoofdstuk 4.
09-03-2016	Teambijeenkomst 2; - Samengestelde doelen vanuit startvragenlijsten; ❖ Welke manieren zijn er om zowel positieve als kritisch opbouwende feedback te geven (& te beargumenteren) ❖ Feedback leren vragen aan de ander. ❖ Hoe zorg ik ervoor dat ik feedback niet als kritiek ervaar (feedback ontvangen). Uitspraken n.a.v. feedback vragen en geven middels kwaliteitskaarten: ❖ *"Ik heb een fijn gesprek gehad met A, ik denk dat we heel verschillend zijn, maar dat we elkaar heel goed begrijpen."* ❖ *Op de vraag wat het voor zichzelf heeft opgeleverd,*	Deze uitspraken steunen mij in het onderzoeksproces. Ik merk dat ik iets kan toevoegen aan de professionele cultuur en dat er behoefte is om ruimte en tijd te creëren in gesprek te gaan met elkaar. Collegiale feedback kan mijn inziens daar een goede bijdrage aan leveren. De complimentenrug werd als een zeer prettige afsluitende interventie ervaren. Collega's gingen in een positieve mood hun vel met complimenten lezen en enkele collega's wilden ook een compliment delen. "Leuk idee voor in de klas."

	antwoord ze: "Dat ze heel goed weet wie ik ben. En mijn zwakke punten." Andere participant vult aan: " Volgens mij hadden we het over kwaliteiten en valkuilen." ❖ *"Ik vond het een mooi betrokken gesprek en zo goed ken je elkaar nog niet dat je dit soort dingen met elkaar al eerder besproken hebt."*	
09-03-2016	Interpretatie teamobservatie	Tussentijdse check op het onderzoeksproces en de feedbackkwaliteit in het team. Deductieve aspect zie bijlage 11. Inductieve aspect heeft inzicht gegeven in de sfeer en de onderliggende voorwaarde voor het werken aan collegiale feedback. Tijdens het analyseren van de beelden vielen deze uitspraken mij op; Hoe is de werkvorm (IK-boodschappen) ervaren? “Als prettig, niets nieuws maar wel bevestigend en soms bewustwording.” Wat helpt daarbij? "Dat je in een ontspannen sfeer kan praten met elkaar. Het is open, rustig." "Ik vind het altijd van die gesprekken waar ik zo'n gespannen onderbuikgevoel van krijg." Vooral dat laatste heeft me als begeleider aan het denken gezet. Deze participant toont haar kwetsbare kant. Na de teambijeenkomst heb ik een oplossingsgericht gesprek met haar gehad over het waarom van dit gevoel en wat helpend is voor haar. Daaruit kwam naar voren dat ze dit van zichzelf (h)erkent en dat ze persoonlijke coaching extern volgt om zelf om te leren gaan met deze gevoelens (eigenaarschap).
11-03-2016	MT overleg; Focus op eigenaarschap vergroten middels feedback. Vanuit het grotere geheel aanvliegen. Hypothese stellen n.a.v. studiedag eigenaarschap. Tussenmeting en eindmeting hoe	De meetmomenten van feedback geven, vragen en ontvangen zijn van belang voor de check op de persoonlijke doelen van de collega’s. Als onderzoeker moet ik kijken naar de goede vorm voor het stellen van de juiste vragen in de eindvragenlijsten, zodat ook het persoonlijke en gedeelde

	eigenaarschap ervaren wordt binnen het team en welke rol feedback geven, ontvangen en vragen daarin heeft. Wat heeft letterlijk bijgedragen aan het vergroten van het gedeelde eigenaarschap? Discussie-vragen: Kan je ook zonder feedback geven en ontvangen het (gedeeld) eigenaarschap vergroten? Welke invloed heeft het feedback vragen op het vergroten van gedeeld eigenaarschap? Eigenaarschap en autonomie heeft te maken met de intrinsieke wil. In welke mate kan je die wil vertalen naar sturing van handelen? Kunnen mensen die niet weten wat ze willen, omgaan met feedback? Weten mensen wat ze willen vragen aan de ander? Variant van feedback geven: alleen omschrijven wat je ziet (alleen de eerste G, van de 3G-formule, Kloosterboer, 2007). Het sterke hiervan is dat je de ander aan het denken zet, in een activerende stand. Aanbeveling: Peer-group vanuit andere scholen: navragen Hanneke Klerks: welke scholen zijn bezig met eigenaarschap en autonomie en welke rol heeft feedback daar wel/niet in. Op welke manier signaleert team de ontwikkeling? Mogelijke Borging: ❖ Vergaderingen/bijeenkomsten rondje feedback geven. ❖ Borgdocument met kaders en methodieken als leidraad. ❖ Feedback in de klas: vragen aan de kinderen n.a.v. een les (DI model). In bekwaamheidsdossiers: feedback op alle niveaus (meso, macro, micro) in doelstellingen-en functioneringsgesprekken.	eigenaarschap daar een rol in krijgt. De hiernaast staande discussie vragen zetten mij op scherp om de juiste interventies in te zetten en mogelijk met de focusgroep de verdieping in te zoeken. Ik moet ervoor waken dat mijn onderzoeksproces zich nu enkel richt op: Hoe begeleid ik een team bij collegiale feedback in het kader van eigenaarschap. Na dit onderzoeksproces wil ik kijken naar de overige aspecten van eigenaarschap. De vraag is of je met deze variant bereikt wat je wilt bereiken. De IK-boodschappen (Kloosterboer, 2007) kunnen daarbij ondersteunend zijn. Is de wens op verandering dan wel helder? Vanuit een gesprekje met de medewerker van onderwijs en kwaliteit komt naar voren dat er op andere scholen niet zo diepgaand ingezoomd wordt op het eigenaarschap middels feedback en dat ik daar als intern begeleider een rol in kan gaan spelen na dit onderzoeksproces. Hiernaast staande punten meenemen in aanbevelingen.

24-03-2016	Teambijeenkomst 3; "Als ik in jouw schoenen stond, dan zou ik…." m.b.t. het proces van mijn onderzoek, gaven de participanten deze reacties: - *"Gaan kijken wat de rode draad gaat worden en waar het uit gaat komen. Ga een richting bepalen."* - *"Doorgaan met deze werkvormen, want ik heb het idee dat het daardoor wel bij iedereen meer in het systeem komt."* - *"Het wekelijks terug laten komen, want als er veel tijd tussen zit dan ebt het weer weg. Regelmaat."* - *"Dit soort oefeningen vaker doen in het team."* - *"Me ook richten op hoe je negatieve kritiek zo kan sturen, brengen naar de ander dat de ander het niet negatief ervaart."* - *"Kijken waar vooral de behoeften liggen in het team en dan werkvormen bedenken."* - *"Door blijven gaan ook met het stukje theorie, want ik vind het heel interessant hoe je het steeds koppelt. Je verontschuldigt jezelf bijna van oh, het zit er weer in, maar ik denk dat het juist heel goed is dat je dat doet. "* Wat zijn de ervaringen van participanten met feedback geven middels "als ik in jouw schoenen stond…": - *"Het is lastig omdat de denktijd kort is."* - *"Daardoor maakt je het ook niet groter dan het is."* - *"Dat is ook een mooie."* - *"Ik denk dat wel meteen, wat doet het met jou?"* - *"Het voelt niet aan alsof IK jou een tip geef."* - *"Doordat je de zin steeds*	Tussenmeting onderzoeksdeel. Zit ik als begeleider op de goede weg in het begeleiden van collegiale feedback? Doe ik de dingen goed? Doe ik de goede dingen? Doe ik de dingen met de goede reden? De hiernaast staande manier van feedback ontvangen voelt erg prettig. Doordat ik de feedback vraag heb gesteld en de aanvang van de feedbackzin start met 'Als ik…' voelt het als vrijblijvende adviezen en tips, waarmee ik mijn onderzoeksproces kan verrijken en waar nodig kan aanpassen. Het steunt mij in de keuzes die ik maak t.a.v. de oefeningen en werkvormen gekoppeld aan theoretische achtergronden. De richting in het onderzoeksproces is vooraf bepaald door mijn onderzoeksvraag maar anderzijds ook door de persoonlijke doelen van de participanten. Ik heb veronderstelt dat deze richting ook voldoende helder is bij het team, maar behoeft nog nadere uitleg. De wens vanuit het team met betrekking tot kritische feedback verhelderen en ombuigen vanuit mijn persoonlijke overtuiging dat het oplossingsgericht denken daar een bijdrage aan kan leveren. Ik ga op zoek naar een oplossingsgerichte feedback-vorm en vind deze in het model van HS naar GS (Menko, 2004).

	hetzelfde begint, en vanuit 'jouw schoenen' zit er een andere lading onder."	
29-03-2016	Focusgroep-bijeenkomst 1; Verkenning en inspiratie 15 min. Feedback spel (Nijman, 2011) waarbij ik kaartjes heb geselecteerd. Deze selectie is gericht op vragen en doe-opdrachten m.b.t. de onderliggende waarden en normen (IJsberg van McCleland, 1961) en oplossingsgerichte feedback. Mijn focus ligt op bewustwording van zichtbaar gedrag en onderliggende aspecten a.d.h.v. vragen: ❖ Vraag 1: Wat zag de ander aan jou terwijl jij feedback gaf? De feedbackgever geeft haar mogelijke zichtbare gedrag aan*; "Dat ik heel zenuwachtig ben om dat te doen, omdat ik al aannames in mijn hoofd heb over hoe de ander zal reageren. Hij zou merken dat ik heel veel ga praten en het uit ga leggen en nog een keer uit ga leggen."* Een andere participant zegt*: "Dat is goed dat jij dat zegt, want ik zou dat niet meteen zoeken achter zenuwachtig zijn en nog een keer uitleggen. Ik zou denken, ze denkt dat ik het niet snap. Ze wil extra duidelijk zijn, dat het goed over komt."* ❖ Vraag 2: Wat is voor jou de waarde van feedback ontvangen? Participant 1*: "Dat je met de feedback die je krijgt, weer vooruit kan en weer verder te komen in het proces waar je op dat moment mee bezig bent. De opbouwende feedback dus."* Participant 2*: "En wat nou als je er niet om hebt gevraagd?"*	Mijn focus ligt op bewustwording van zichtbaar gedrag en onderliggende aspecten. Ik heb inzicht gegeven in het Johari window (z.d.) en de 4 aspecten van communicatie (Koopmans, 2007): ☐ Het zakelijke aspect: Wat is de inhoud van mijn boodschap? Concreet en duidelijk. De ontvanger probeert de tekst te begrijpen. ☐ Het expressieve aspect: Wat wil ik van mezelf laten zien? De ontvanger denkt: wat is dat voor iemand? ☐ Het relationele aspect: Wat wil ik uitdrukken over hoe ik onze relatie zie? De ontvanger denkt: wat denkt hij over mij, over onze onderlinge verhouding? ☐ Het appellerende aspect: Welke effect wil ik bereiken bij de ander? De ontvanger denkt: wat wil jij van mij (gedaan krijgen)?

	Participant 1*: "Ik zou wel kijken of ik er iets mee kan, maar op het moment dat ik daar zelf niet de dingen van zie, dan vind ik het wel een lastige want dan voelt het voor mij als kritiek. Als het dingen zijn die we hebben afgesproken als team en ik heb bv iets niet gedaan en je zegt tegen mij, goh we zouden dit en dat ben je misschien vergeten, dan zou ik zeggen ohja das waar. Ik vind het lastig om daar het falen bij te voelen."* Participant 2*: "Het is aan de ontvanger om wel of niet iets te doen met de feedback. Wikken en wegen om negatieve feedback te geven. Het is maar net hoe je het brengt. Om de blinde vlek van de ander bespreekbaar te maken, om de vrije ruimte te vergroten kun je gebruik maken van de zin: "Het valt me op dat…., misschien heb je dat zelf niet in de gaten."* ❖ Vraag 3: Wat is jouw onderliggend gevoel bij het geven van feedback? *"Afhankelijk van de reactie van de ontvanger. Bij negatieve feedback een naar gevoel, wat neigt naar schuldig voelen. Kan ombuigen naar strijdbaar gevoel om standpunt te verhelderen. Bij verdriet bij de ontvanger verzachtende woorden naar de ander."*	
29-03-2016	Invullen vragenlijsten uit Koopmans (2007) aanvullend op de startvragenlijsten team (zie bijlage 9).	Overzicht zie bijlage 11
07-04-2016	Focusgroep-bijeenkomst 2; Op verzoek van een aantal focusgroep leden en de uitkomsten van de vragenlijsten van Koopmans (2007) gaan we inzetten op het geven en ontvangen van kritiek. Middels het ingevulde Model van HS naar GS (Menko, 2004)	Deze bijeenkomst heeft mij een overzicht opgeleverd van krachten en kansen met betrekking tot het model van HS naar GS (Menko, 2004). Dit geeft mij inzicht in het gebruik van dit model en de kansen die er liggen om het frequenter in te brengen tijdens teambijeenkomsten na dit onderzoeksproces. Het is afgestemd met de participanten van de focusgroep. Voor mij als begeleider kunnen

	zoomen we in op kritisch opbouwende feedback in een oefenvorm (vaste stappen middels het model). Bespreken wat het invullen van dit model de participant heeft opgeleverd in kracht en kans. <u>Krachten;</u> -Oplossingsgericht denken, denken in gewenste situatie en effect daarvan. -Vooraf nadenken over inhoudelijke aspecten en oplossingsgerichte methodiek. -Eigenaar voelen over de oplossing. -Door de onderbouwing vanuit dit model, voelt de feedbackgever zichzelf meer krachtig om feedback te geven. Dat krachtige gevoel is positief en dat breng je automatisch ook over op de ander. -Koppeling van theorieën: HS-GS model (Menko, 2004) aan de 4 aspecten van communicatie (Koopmans, 2007), de Ik-boodschappen & 3-G formule (Kloosterboer, 2007), IJsberg van McClelland (…), de leerkuil (afbeelding). -Plan van aanpak door feedback gever én ontvanger samen op te stellen. Het HS-GS model kan helpen om jezelf bewust te worden van onderliggende gedachten en gevoelens. -Het is een constructief model. -Reflecteren op product en proces (voorafgaand aan feedback geven en achteraf). -Effect beschrijving op micro, meso en macro niveau. -Het model is een onderlegger om met elkaar in dialoog te gaan. -Een denkproces wat voorafgaand aan feedback geven plaats vindt, wordt met dit model in goede banen geleid. <u>Kansen</u>; -Tijdrovend om in te vullen. Niet voor iedere feedback te gebruiken. -Directe feedback face-to-face en	onderstaande <u>vragen</u> ondersteunend zijn in het begeleiden van collega's bij het gebruik van dit model. De vragen zijn tot stand gekomen uit het dialoog in de focusgroep; Wat is jouw gewenste situatie? Wat zijn de effecten voor eenieder? Welke behoefte had jij? Is daaraan tegemoet gekomen? Wat heb je daarvoor ingezet? Heeft dit zich eerder voorgedaan in het verleden? Zit er een geschiedenis (een lading) onder de problematiek? > bewustwording van opeenstapeling van gevoelens. Hoe krijg jij vertrouwen in het feedback geven aan de ander? Heb je in het gesprek ook ruimte kunnen geven aan hetgeen je in de hulpbronnen vooraf bepaald hebt? Matchen de overtuigingen, waarden en normen (onder de IJsberg van Mc Clelland) van de feedback gever en ontvanger? Wat is er in voorwaarden nodig om tot goede feedback (geven en ontvangen) te komen? Wat is de werkelijke huidige situatie? Is dat een interpretatie of een feitelijk gegeven? Wat is jullie gezamenlijke verantwoordelijkheid? Draagt deze feedback bij aan het eigenaarschap van de ander? In welk belang en vanuit welke belangen geef je de feedback? Wat zou de ander denken bij het geven van deze feedback? En wat doet dat met jou? Welke communicatie-aspect (Koopmans, 2007) zet je in bij het geven van de feedback middels dit model? Is dat ook een hulpbron of juist een hindernis?

	niet via mail. Op zoek naar de goede timing. -Door HS-GS op papier voor te bereiden ontstaat er wellicht minder ruimte voor input van de ander. Ben jezelf daar bewust van! -Niet te snel naar de gewenste situatie (GS) willen gaan, maar ook ruimte en tijd creëren voor diversiteit aan perspectieven, wensen en behoeften. -De huidige situatie (HS) beschrijving is een interpretatie van de feedback gever. -Het zou goed zijn om vooraf met een sparringspartner het beschreven model doorspreken om jezelf nog bewuster te zijn van de onderliggende overtuigingen.	
22-04-2016	Collegiale consultatie Consulente Plein 013 'Wat' ben je? (Ego): • De rol die de eigenaar inneemt en de verwachtingen waaraan de eigenaar moet voldoen om de waardering te krijgen. Het eigenaarschap resoneert bij het wat-ik-ben op basis van verwachtingen en beloning die van buiten worden opgelegd. • Hierdoor komt de motivatie van de eigenaar te liggen bij het 'moeten voldoen' aan deze verwachtingen en zich te verbinding binnen met de hiërarchie waarvan hij deel uit maakt. 'Wie' ben je? (Persoonlijkheid): • De rol die de eigenaar inneemt op basis van zijn/haar persoonlijkheidsgroei, de inzichten en het bewuste deel dat mag groeien. Het eigenaarschap resoneert op basis van intrinsieke processen, omarming van zichzelf en het welbevinden om zichzelf te mogen zijn. • Hier ligt de motivatie bij het willen groeien naar een hoger bewust zijn in verbinding met jezelf.	De bevindingen vanuit de collegiale consultatie met consulente van de onderzoeksschool, hebben mij als onderzoeker een verdiept bewustzijn met betrekking tot mijn onderzoeksvraag gegeven. De consulente geeft het belang aan van het onderscheiden van het 'wie' en het 'wat' bij het vergroten van eigenaarschap middels oplossingsgerichte feedback. Het behoeft het in balans brengen van de 'Wat ben je' (ego) en 'Wie ben je' (persoonlijkheid). Tijdens de collegiale consulatie kwamen ook een aantal andere zinvolle bevindingen naar voren. Er is besloten deze niet op te nemen in deze data analyse, omdat ze niet van meerwaarde waren voor het beantwoorden van mijn onderzoeksvraag.

	Adviezen voor oplossingsgerichte feedback: - Wat ging er goed? - Wat zou je willen weglaten, toevoegen, veranderen? - Hoe zou je je volgende stap beschrijven? - Hoe goed ben je daar nu al in? - Wat heb je daarbij nodig? - Wie heb je daarbij nodig?	
April/ mei 2016	Uitzetten eindvragenlijsten; De eindvragenlijst stem ik allereerst af met directie. Dekken de vragen het onderzoeksproces en dragen ze bij aan het beantwoorden van mijn onderzoeksvragen. Daarnaast fine-tune ik de eindvragenlijsten met de focusgroep participanten met de vragen; - Welke vragen zijn helpend om de relatie tussen feedback geven en ontvangen & het vergroten van eigenaarschap goed in beeld te krijgen? - Hoe kunnen collega's hun eigen groei weergeven? Vergelijking vooraf gestelde doelen in relatie tot hun eigen ontwikkeling. - Bekijken welke interventies / theorieën ertoe gedaan hebben. Wat werkte? Wat werkte niet?	De vragenlijsten hebben inzicht gegeven in de effecten van het handelingsdeel op het onderzoeksdeel. Voor mij als onderzoeker blijft de scheidingslijn tussen het handelings- en het onderzoeksdeel een zoektocht. Het is verweven in elkaar en betreft eenzelfde doel; vergroten van persoonlijk en gedeeld eigenaarschap middels oplossingsgerichte collegiale feedback. De output van de vragenlijsten heeft antwoorden voor mijn onderzoeksvragen opgeleverd. Het is een enorm werk geweest om de subjectieve gegevens van de participanten te vertalen naar data analyse en conclusies.
13-05-2016	Presentatie PGO in teambijeenkomst	Presentatie middels een Prezi; https://prezi.com/q2mepfhmkqal/collegiale-feedback-als-kracht-en-kans/ De feedback formulieren zijn te vinden in bijlage 14.
19-05-2016	Overleg in MT: PGO evaluatie met directie <u>Feedback vragen van directeur aan onderzoeker</u>: Deze vragen hebben geleid tot verhelderen van mijn kracht als begeleider, namelijk het aangaan van de verbinding met de ander en van daaruit competentie-ontwikkeling en het vergroten van autonomie. Door het interpretatieve karakter	*"Wat was jouw werkelijke conclusie?"* Het begeleiden van collegiale feedback behoeft tijd en investering in relatie en communicatie (vaardigheden) bij het team. Het gaat mijn inziens om het bevorderen van bewustwording van zelfverantwoordelijk handelen binnen het team, middels oefeningen en werkvormen ondersteund door theoretische achtergronden. Voor mijn persoonlijke ontwikkeling als begeleider bij dit teamproces hebben de

	van dit onderzoek, zijn de conclusies op de onderzoeksvragen subjectief.	IJsberg van McCleland (1961) en het tripleslagleren (Lingsma, 2005) de verdieping gegeven te komen tot de kern; vanuit welke overtuigingen, drijfveren en interpretaties wordt collegiale feedback gegeven, gevraagd en ontvangen? *"Hoe kun je de wil bij collega's bereiken?"* Mijn kracht als begeleider ligt in de verbinding met de ander. Door in relatie te komen tot ruimte voor eenieders wil en overwegingen daarbij, kunnen er stappen gezet worden in de richting van een gewenste situatie. *"Tot waar ligt jouw invloed als professional?"* Mijn rol van begeleider heeft andere mandaten en verantwoordelijkheden dat de rol van directie. Ik ga op zoek naar de eigen krachten van mensen en zoek samen naar nieuwe doelen om eigenaarschap vorm te geven. Wanneer collega's het eigenaarschap moeilijk vorm kunnen geven, kan ik ze daarbij ondersteunen, maar kan en wil ik de ander niet veranderen. *"Waarom nemen sommige participanten wel eigenaarschap en waarom anderen niet?"* Deze vraag is ook interpretabel. Wie bepaalt of de ander wel of geen eigenaarschap neemt. Dat heeft mijn inziens te maken met diverse factoren, zoals overtuigingen, waarden, normen, (on)mogelijkheden, karaktereigenschappen. Algemene feedback van directie: *"Je hebt mentale modellen laten gaan in de afgelopen 3 studiejaren. Dat maakt het samenwerken prettig. Het geeft ruimte om vanuit verschillende perspectieven te kijken.* *Je hebt het onderzoek nauwkeurig uitgevoerd, helderen stappen gezet en een mooie koppeling gemaakt van theorie en werkvormen."*

Bijlage 3 Overzicht feedbackgerichte interventies

Datum	Theoretische kaders	Handelingsdeel	Onderzoeksdeel (visie op keuze)
18 februari 2016	Kloosterboer (2007): 3-G-formule Gedrag Gevoel Gevolg	Bedenk een situatie waarbij je de ander feedback kunt geven (dat mag positieve of opbouwende feedback zijn). Er zijn drie rollen: A, B en C. Laat de drie leden van iedere groep deze rollen onderling verdelen. • A geeft B feedback gedurende 1-2 minuten middels de 3-G-formule en C is waarnemer. • C geeft feedback aan A over de manier waarop hij feedback gaf aan B. De rollen rouleren per beurt en eenieder komt in alle drie de rollen aan bod; gever – ontvanger – observator.	De inzet van de 3-G-formule is gebaseerd op het verkennen van elkaar en de sfeer in de groep middels een korte feedback vorm. Met het evalueren op de gegeven feedback tracht ik de participanten in de actieve stand te zetten met betrekking tot bewustwording van bewoordingen die van belang zijn bij het geven en ontvangen van feedback. Het zoeken naar een onderwerp om elkaar feedback op te geven, was even lastig en behoefde een voorbeeld vanuit mij als begeleider.
18 februari 2016	De IJsberg van McClelland (1961):	Wat doet deze afbeelding met je? Waar denk je aan in relatie tot feedback geven en ontvangen? Waar denk je aan in relatie tot (gedeeld) eigenaarschap?	Met de afbeelding van de IJSberg tracht ik de participanten te stimuleren naar hun eigen waarden en overtuigingen te laten kijken. Het zet participanten aan tot denken en geeft ze een ander perspectief op het geven van feedback en het nemen van eigenaarschap. Door de open vraag te stellen: 'Wat doet deze afbeelding met je?' is er voor eenieder ruimte om zich te herkennen in een bepaald onderdeel van de afbeelding, zonder meteen de diepte in te 'moeten'. Dat vraagt meer tijd en vertrouwen in het team om je daarvoor open te stellen. Ik hoop dat participanten het gedachtengoed van de IJSberg meenemen in hun dagelijks handelen.
18 februari	Triade van Master SEN (Fontys OSO)	In balans zijn van persoon (blauw), praktijk (geel) en	Kennismaking met de triade van Master SEN bewust

2016		theorie (wit). Op drie kleuren geeltjes schrijven we feedback op m.b.t. persoon, praktijk en theorie. Dat mag 0° graden feedback zijn, gericht op jezelf m.b.t. bovenstaande. Dat mag 180 ° graden feedback zijn, gericht op begeleider/onderzoeker.	gekozen om participanten mee te nemen in de reflectief onderzoekende houding die ik als Master SEN moet gaan bewijzen in dit praktijk gericht onderzoek. Daarnaast hoop ik participanten te stimuleren deze opleiding ook te gaan volgen. Vanuit de praktijk, persoon en theorie krijgen reflecties meer diepgang. De keuze in de 0 of 180 graden feedback zorgt voor autonomie bij de participanten. Ze kunnen daarin naar zichzelf of naar mij als begeleider kijken.
9 maart 2016	Kaartenset 'Helpende gedachten' (De Vreede, 2015)	Iedere participant krijgt een kaarten van de 'Helpende gedachten'. Degene die zijn kaartje voor wil lezen, wordt uitgenodigd. De andere participanten mogen daar middels feedback op reageren.	Een kaartje om de dialoog met elkaar aan te gaan over de gekregen stelling ('helpende gedachte'). Vrijblijvend om kaartje voor te lezen met toelichting of het wel of niet bij jou als persoon past. De reacties van participanten moeten gericht zijn op feedback (de ander aan het denken zetten of in haar kracht). Luchtige start met mogelijkheden tot diepgang door vragende feedback.
9 maart 2016	Kloosterboer (2007): IK-boodschappen Nijman (2011): Ik zie/hoor… Ik vind/voel… Ik stel voor dat… "Hoe denk jij erover?"	<u>Oefening feedback vragen, geven en ontvangen:</u> Ik zie… (waarneming en gedrag van de ander) Ik vind… (effect op jezelf / interpretatie / mening / gevolg) Ik stel voor… (tips /suggestie wat bij jou beter overkomt). Maak tweetallen en bekijk het stapeltje kwaliteitskaarten. Kies 1 kaart uit, waarover je graag feedback zou willen ontvangen van de ander. Vraag aan de ander wat je zou willen weten m.b.t. die kwaliteit. Kies 1 kaart uit, die je passend vindt bij de ander en	Vervolg op de 3-G-formule zijn de IK-boodschappen. Bij deze oefening kies ik voor verdieping vanuit het kwaliteitenspel. De kaarten gebruik ik willekeurig en het is aan de tweetallen om een keuze te maken op basis van feedback vragen en geven aan de ander. Door deze werkvorm tracht ik veiligheid en het vertrouwen in te bouwen voor de participanten, omdat zij zelf een keuze maken over welke kwaliteitskaarten ingebracht worden.

		geeft middels de "3-IK-boodschappen" feedback aan de ander.	
9 maart 2016	Lingsma (2005): Tripleslag leren	Feedback en reflectie liggen dichtbij elkaar. Feedback kan helpen om zelfreflectie te verdiepen en te verbreden. Feedback kan blinde vlekken zichtbaar maken. Het geeft vanuit een ander perspectief een beeld op het handelen, gedrag, vaardigheden, kwaliteiten, ontwikkeling. Activiteit: Neem een actie/interventie in je hoofd (bv. de opzet van doelen stellen met kinderen). Probeer daarbij vanuit jouw eigen rol als leerkracht of teamlid de 3 vragen vanuit het drieslagleren te beantwoorden: 1. Doe ik het goed? (verbeterend) 2. Doe ik het goede? (herkaderen) 3. Doe ik het om de goede reden? (Transformeren/bewustzijnsverruiming) Oefening feedback vragen: Wat zou je van een collega met betrekking tot bovenstaande willen weten? Bedenk hoe je dit zou kunnen vragen en wat een geschikt moment is. Zet de actie uit in je agenda voor aankomende week.	Het tripleslagleren vergt voorbereiding in uitleg aan de participanten. Het is een eenvoudig reflectie model, maar de diepgang behoeft uitleg. Middels een voorbeeld met betrekking tot mijn onderzoeksproces rondom collegiale feedback kan ik de participanten meenemen in mijn tripleslag leren. Valkuil daarbij is dat ze door dit voorbeeld kunnen denken dat het alleen geschikt is voor 'grote' activiteiten of interventies, terwijl het mijn inziens juist geschikt is voor alledaagse handelingen vanuit routines, omdat die juist door de tripleslag te kunnen doorbreken.
9 maart 2016	Foeken (z.d.): complimentenrug	De complimentenrug (werkvorm E-book, Selma Foeken): Iedere deelnemer heeft een leeg A4 vel op zijn rug geplakt. Geef de groep de opdracht dat zij ervoor moeten zorgen dat binnen 10 minuten iedere deelnemer en complimenten op zijn rug heeft staan. Laat de deelnemers één compliment aan elkaar	Een 'feel good' einde van een studiedag. Zorgt voor blije gezichten, polonaise achtige werkvorm, waarin iedereen in actie is om elkaar complimenten te geven. Ik neem zelf ook bewust deel aan deze werkvorm, omdat ik deel van het team ben en geniet van complimenten ☺.

		voorlezen.	
24 maart 2016	Furman (z.d.): Twinstar methodiek	Link naar de Opdracht Toolbox Ben Furman (liketolearn.info) en wens vanuit team om in te zoomen op het ombuigen van negatieve feedback naar kritisch opbouwende, oplossingsgerichte feedback. 	Deze werkvorm heb ik bewust gekozen omdat een aantal participanten sterke behoeften hebben geuit in te zetten op kritiek. Door de achterliggende theorie van de twinstar (Furman, z.d.) wil ik de behoefte ombuigen naar de bekrachtigers vanuit de paarse ster. Toch heb ik een opdracht in de toolbox van liketotlearn.info gevonden die aansluit bij verschillende manieren van kritiek ontvangen; - Negeren - Verwijten van de ander - Terug 'slaan' Versus - Luisteren - Accepteren - Proberen te begrijpen - Vragen wat ze willen - Onderhandelen van een overeenkomst Middels deze werkvorm tracht ik een bepaalde stelligheid te nuanceren en in te steken op de oplossingsgerichte manier van feedback geven.
24 maart 2016	Teamchallenge: positieve feedback	Geef gedurende één week iedere dag positieve collegiale feedback. Wat doet het met je als gever en ontvanger?	Hierbij neem ik het team mee in de verantwoordelijkheid positieve feedback te geven en hoe bij te houden.
24 maart 2016	Den Otter (z.d.)	Feedback geven op handelen van de onderzoeker middels de vraag: "Als ik in jouw schoenen stond, dan zou ik…"	Zie logboek
5 april 2016	Menko (2004): het model van huidige situatie (HS) naar gewenste situatie (GS) zie uitwerking in bijlage 11.	Inzet Model van HS-GS: Stap 1: Beschrijving huidige situatie, HS (waar loop je tegenaan?) Stap 2: Beschrijving van gewenste situatie, GS (wat zou je graag willen?) Stap 4: Welk effect zou dat	Dit model wordt uitgelegd in het boek 'Een goed feedbackgesprek.' (Menko, 2004). Het bevat veel elementen die mijn visie op feedback ondersteunen, namelijk het beschrijven van de huidige, de gewenste situatie en het

		hebben op jezelf, de kinderen, het team, de partners om ons heen (micro, meso, macro niveau) Stap 3: Welke hindernissen kom je tegen als je van HS naar GS wil? Stap 4: Welke hulpbronnen kunnen een rol spelen? Welk model (bovenstaande theoretische kaders) wil je gebruiken? Stap 5: Welke stappen ga je zetten? We oefenen in 3-tallen met bovenstaand model. A geeft feedback aan B, C observeert adhv het model HS-GS en koppeling naar het gekozen feedback model (bv. 3 G-formule, IK-boodschappen, etc.).	verwachte effect van een mogelijke verandering. Door jezelf voorafgaand aan een feedbackgesprek bewust te zijn van de hulpbronnen en hindernissen, wordt feedback op waarde geschat en secure voorbereid. Het ondersteunt het ethische aspect van feedback geven. Het ondersteunt de kijk op systeemtheorie door je bewust te zijn van interpretaties, vermoedens, veronderstellingen ed. En het ondersteunt ook het pragmatisch handelen door concretisering in een mogelijk gezamenlijk plan van aanpak (Cauffman, 2007). Dit model lijkt zowel het persoonlijk als het gedeeld eigenaarschap te kunnen ondersteunen, doordat zowel de gever als de ontvanger verantwoordelijk zijn voor de invulling van het plan van aanpak. Valkuil van dit model is dat het groots en uitgebreid is (qua voorbereiding, uitvoering en nazorg).
21 april 2016	Nijman (2011)	Feedbackspel in 3 of 4-tallen. Zie spelregels behorend bij feedbackspel. Selectie van kaarten gemaakt, gericht op het geven, vragen en ontvangen van oplossingsgerichte feedback.	Een luchtig spel in kleine groepjes zorgt voor een gezellige afsluiting van het onderzoekstraject. Ik heb bewust de vragen die negatieve feedback betreffen uit het spel gehaald om tot blijven focussen op de positieve en oplossingsgerichte collegiale feedback. Vanuit mijn overtuiging dat iemand meer in zijn kracht komt door het geven en krijgen van positieve feedback!!

De powerpoints en voorbereidingen met betrekking tot bovenstaande teambijeenkomsten zijn opvraagbaar bij de onderzoeker.

Bijlage 4 Voorbeeld startvragenlijst Collegiale feedback

Middels deze vragenlijst wil ik inzichtelijk maken hoe het geven en ontvangen van feedback tussen collega's onderling verloopt op onze school in de huidige situatie en wat persoonlijke wensen zijn voor de toekomst.

Wat versta je onder feedback geven:

Schaalvraag: feedback geven aan collega's (waar zit je op een schaal van 0 tot 10 en waarom): 0 10 0 = helemaal niet 10= heel veel
Waarom dit punt?
Wat wil je leren rondom het geven van feedback? (persoonlijk doel)
Wat kan jou helpen om hieraan te werken?

Schaalvraag: feedback vragen aan collega's (waar zit je op een schaal van 0 tot 10 en waarom): 0 10 0 = helemaal niet 10= heel veel
Waarom dit punt?
Wat wil je leren rondom het vragen van feedback? (persoonlijk doel)
Wat kan jou helpen om hieraan te werken?

Schaalvraag: Hoe vaak ontvang je feedback van collega's? (waar zit je op een schaal

van 0 tot 10): 0 10 0 = helemaal niet 10= heel veel
Leg dit punt uit:
Wat wil je leren rondom het ontvangen van feedback? (doel)
Wat kan jou helpen om hieraan te werken?

Overige vragen

Tijdens welke activiteiten / overlegmomenten vindt feedback tussen collega's plaats?	- - -
Welke soorten feedback geven we elkaar binnen ons team? (meerdere antwoorden mogelijk)	O op product niveau O op proces niveau O andere soorten feedback:
Hoe geef jij feedback aan collega's? (meerdere antwoorden mogelijk)	O mondeling O schriftelijk O via andere personen O op andere manieren, zoals …
Wanneer vraag je feedback aan de ander?	
Wat doe je met de gekregen feedback?	
Wat zou je willen weten over feedback geven en ontvangen?	

Dank voor jouw medewerking en deelname!

Imke Denissen

Bijlage 5 Uitwerking startvragenlijsten Collegiale feedback

Respons van de startvragenlijst: 57,8 % van het gehele team (11 van de 19 teamleden)

- 6 van de 10 leerkrachten
- 2 van de 3 stagiaires
- 1 onderwijsondersteunend personeelslid (administratieve kracht)
- 2 MT-leden (directie en intern begeleider)

Opvallendheden respons / respondenten:

- Geen van de 3 onderwijsassistenten heeft de vragenlijst ingevuld. Zij wonen studiedagen bij en geen tussentijdse teamvergaderingen. Dit zou mogelijk te maken kunnen hebben met de participatie aan de startvragenlijst.
- Vanwege zwangerschapsverlof en invalwerkzaamheden zijn er ook 2 startvragenlijsten niet geretourneerd.
- De ingevulde lijst door het onderwijsondersteunend personeelslid was ingevuld met een lage score op feedback geven en vragen. Omdat zij de teamvergaderingen niet bijwoont, zou dat een verklaring kunnen zijn. Maar wellicht ziet zij haar rol als onderwijsondersteunend personeel meer als "dienend" (wat ze zelf beschrijft in de vragenlijst).
- Er wordt meer mondeling dan schriftelijk feedback gegeven en dit gebeurt zowel op product als proces. Ook wordt er 4 keer aangegeven dat er indirect feedback gegeven wordt (via andere personen).
- Er wordt door de collega's redelijk eenduidig antwoord gegeven op welke momenten er feedback plaats vindt, zowel bij formele als bij informele momenten, zoals teamvergaderingen, studiedagen, groepsbesprekingen, koffiemomenten.
- Het is opvallend dat met name collega's die aan het studeren zijn, met hun professionele ontwikkeling bezig zijn, vaker feedback vragen dan andere collega's.

Wat versta je onder feedback geven:

- Feedback geven is verwoorden 1 op 1 wat je bij de ander hebt gezien aan gedrag, zowel positief als negatief. Daarna aangeven wat het met je doet, gevoel het oproept bij jou. En het geven van een advies.
- Feedback kan ook zijn dat je het bedrag omschrijft. Dan de ander laat reageren en pas daarna stap 2 en 3 zet.
- Het is volgens mij een mooie manier om je blinde vlek helder te krijgen en een manier om stappen in je persoonlijke ontwikkeling te maken.
- Feedback als je daar zelf om gevraagd heb. Als ik zelf fb wil van een collega maak ik dus ook duidelijk waarop ik dat precies wil. Dat zou ik van een collega richting mij dus ook verwachten.
- Ik vind het wel belangrijk (of fijn) als van te voren duidelijk is dat er richting mij

feedback over iets gaat komen. Het is dan niet zo dat ik me anders ga gedragen of beter mijn best ga doen, alleen het aspect: overvallen worden door feedback vind ik niet fijn.
- Tips geven en vragen over zaken waar je mee zit. Dit kan een manier van lesaanbod zijn, maar ook het oplossen van een conflict of het inrichten van een projecthoek.
- Dat je vanuit de ik vorm je eigen beleving over situaties kunt teruggeven aan de andere betrokkenen zowel in positieve zin als in negatieve zin. (Dit niet om te spuien maar om er in de toekomst iets mee te kunnen).
- Je mening/oordeel geven over het gedrag, het handelen van de persoon, rechtstreeks aan diegene.
- Feedback geven is de ander vertellen wat je vindt van wat hij/zij gedaan heeft, met het doel om de ander te complimenteren of verder te helpen (opbouwend).
- Het geven van je mening over uitgevoerde werkzaamheden aan de persoon die de werkzaamheden heeft uitgevoerd.
- Feedback geven is een manier van terugkoppelen van mijn eigen bevindingen aan een ander persoon m.b.t. het product en proces van diegene.
- Reflecteren om elkaars handelen en hierin elkaar tips en tops geven.
- Je eigen mening of gevoel aangeven aan een ander over een bepaalde situatie.
- Als een collega je een mening vraagt of vraagt wat jou kijk op een situatie/probleem is en jij geeft daar je antwoord op.

Vanuit bovenstaande formuleringen is het kernbegrip feedback verhelderd als werkdefinitie voor het team: "Een reactie, response of terugkoppeling op een gebeurtenis, ervaring of gedragsuiting."

Uitwerking van de schaalvragen (persoonlijke waardering) en persoonlijke doelen gericht op;

- feedback geven
- feedback ontvangen
- feedback vragen

Om de behoeften van de participanten te verhelderen (laatste kolom) hanteer ik de kleurcoderingen ('open codering' van De Lange et al., 2011);

Wat kan jou helpen te werken aan de doelen?	**Hoe vaak aangegeven:**
Bijwonen vergaderingen: Werkvormen/oefenmomenten	9 X
Voorbeelden van feedback-vormen	6 X
Theorie	1 X
Sfeer en (zelf)vertrouwen	3 X
Bewustwording / inzicht - Feedback op gegeven feedback	6 X
Collegiale consultatie	1 X

Schaalvraag Feedback geven aan collega's	**Waarom dat punt?**	**Wat wil je leren?**	**Wat kan jou helpen?**
7	Over het algemeen doe ik het wel, meer positief dan negatief gedrag benoemen. Er zit nog meer groei in om	Ook op kritische punten feedback te geven en te blijven geven.	gewoon doen.

	dit te doen dan met name ook als het niet goed gaat.		
6	Omdat ik nog stagiaire ben heb ik nog niet vaak feedback gegeven aan collega's. Ik denk dat dit komt doordat ik nog niet veel samenwerk met het hele team. Mijn samenwerking vindt nu vooral plaats met mijn stagebegeleider. Vaak krijg ik feedback van mijn stagebegeleider, maar geef ik deze niet aan haar. We reflecteren wel vaak op het handelen van de kinderen, maar niet zo vaak op haar handelen.	Graag zou ik mij willen ontwikkelen in het geven van feedback aan collega's.	Ik denk dat ik mij op dit moment nog niet zeker genoeg voel om feedback te geven aan collega's op stage. Ik ben zelf namelijk nog veel aan het leren. Ik zou dus graag willen groeien in het collega zijn. Dan denk ik dat ik ook sneller feedback zal gaan geven. Door het bijwonen van vergaderingen en studiedagen hoop ik hierin te groeien.
6	Ik denk dat ik regelmatig positieve feedback aan mijn collega's geef. Dit gaat heel natuurlijk en vind ik fijn om te geven en ontvangen. Feedback over dingen die ik anders zou doen, vind ik nog moeilijk te geven. Al doe ik dit steeds meer naar mate ik meer ervaring heb in het onderwijs en me veiliger voel ik het team.	Lastige vraag.. misschien op welke manieren je dit kunt doen.	Ik zou wat voorbeelden en theorie hierover wel fijn vinden om te krijgen.
5	Omdat het wel makkelijk is om feedback te geven over iets wat positief is maar als het gaat om iets vervelends vind ik dat lastiger ik doe het wel soms) maar ik vind het dan lastig als de andere dit als een aanval voelt of het naast zich neerlegt als niet belangrijk. Dan komt het punt dat ik een stap verder wil leren zetten. Het vervolg!	Zie bovenstaande	Dit bespreken in het team. Weten wat andere hier mee willen en of zij ervoor openstaan.
5	Negatieve feedback geven doe ik niet graag. Positieve feedback geven doe ik misschien te weinig.	In welke situaties is feedback geven zinvol en in welke niet en hoe geef ik dan feedback op een manier die natuurlijk voelt en zinvol is.	Oefenmomentjes inbouwen, bijvoorbeeld in een vergadering.
7	Ik denk dat ik al wel vaak feedback geef, vooral in teamvergaderingen en ook	Feedback leren geven aan mensen waarvan ik het	In oefensituatie in een groepje stappen met deze mensen.

	wanneer er om gevraagd wordt. Maar nog niet wanneer ik inschat dat de ander het als kritiek gaat opvatten. Ik probeer ook altijd om het positief in te pakken.	gevoel heb, dat ze het negatief oppakken.	
1	Ik voer werkzaamheden uit voor collega's en niet andersom, dus eigenlijk niet van toepassing	Als ik wel feedback zou moeten geven zou ik dat op goede manier willen doen, positief, niet kwetsend	Degene die daar veel ervaring in hebben en het zelf ook op een prettige manier doen.
3	Feedback geven als stagiaire aan een professional doe ik niet uit mezelf, maar als er gevraagd wordt naar mijn mening, ben ik oprecht en eerlijk.	Ik zie mezelf nog niet als volwaardige leerkracht, waardoor mijn expertise niet altijd toereikend genoeg is om volwaardige leerkrachten en collega's feedback te geven. Wel wil ik leren om, als ik feedback geef, dit niet alleen over negatieve, maar ook over positieve zaken te doen. Bij het woord feedback denk ik voornamelijk aan de negatieve betekenis van het woord.	Verschillende manieren van feedback geven en krijgen leren en hierdoor verschillende ervaringen op doen in het feedback geven/krijgen.
7	Omdat ik wel in staat ben om met een positief kritische blik te kijken naar het handelen van een ander en durf terug te geven op de plek waar het thuis hoort. Mn wanneer collega's vragen om feedback zorg ik voor zowel positief als kritisch opbouwende feedback, waarbij ik moet letten op mijn valkuil om niet té direct over te komen.	Welke manieren er zijn om feedback te geven aan de ander (diversiteit) en hoe het team dit ervaart naar elkaar toe. Hoe het geven en ontvangen van oplossingsgerichte feedback kan bijdragen aan het vergroten van (gedeeld) eigenaarschap.	Openheid naar elkaar toe, medewerking vanuit het team en een kritisch maar positieve kijk op onze ontwikkeling binnen feedback geven en ontvangen. Het team mag mij meer vragen om feedback gericht op specifieke dingen.
8	Als een collega feedback vraagt over iets neem ik daar de tijd voor en geef ik er een echt doordacht	Bij feedback die direct gevraagd wordt wil ik toch leren aangeven dat	Ik zou nog wel meer op de hoogte willen zijn van manieren van geven van

	antwoord op. Dit gaat dan wel over feedback die duidelijk tevoren is gevraagd zodat ik tijd heb om er over na te denken. Feedback die onmiddellijk moet worden gegeven vind ik lastig, ik heb dan te weinig bedenktijd en kan moeilijker formuleren.	ik even tijd nodig heb om mijn gedachten te ordenen en die tijd ook nemen. Ik zou zo meer willen voorkomen dat ik een heel zwart-witte mening geef en niet nagedacht heb over andere kanten van het onderwerp.	feedback en ook van manieren van ontvangen van feedback. Ik denk dat als ik daar meer van weet ik kan onderzoeken welke stijl bij mij past en wat voor mijzelf in het geven en ontvangen, leer- en/of verbeterpunten zijn.
7	Op veel onderwerpen kan ik feedback geven door mijn ervaring. Omdat ik nu lang 1 dag per week voor de groep sta ben ik niet van alles op de hoogte en kan ik van bepaalde onderwerpen geen feedback geven.	Om dit zo concreet/ objectief mogelijk te doen zonder waarde oordeel.	Vragen aan de persoon aan wie je feedback geeft of dit objectief en zonder waarde oordeel is.
Schaalvraag Feedback vragen aan collega's	**Waarom dat punt?**	**Wat wil je leren?**	**Wat kan jou helpen?**
8	Ik denk dat ik wel open sta voor feedback en ook makkelijk toegankelijk voor feedback ontvangen ben.	Feedback ontvangen is niet eng ook al ervaar ik het nog wel eens als kritiek, zie ook volgend blokje.	Wel bereikbaar zijn zodat er ook mogelijkheid is om te geven en te vragen.
8	Ik vraag regelmatig om feedback om mijn eigen handelen te kunnen verbeteren. Zelf heb ik een mening over mijn handelen, maar de mening van iemand anders kan vaak erg helpen.	Op dit moment vraag ik alleen om feedback van mijn stagebegeleider. Ik wil graag leren om ook feedback te vragen van andere collega's.	Zoals hierboven beschreven, wil ik d.m.v. het bijwonen van vergaderingen en studiedagen een 'betere' collega worden. Hierdoor wil ik meer vertrouwen krijgen in het geven en vragen van feedback aan collega's.
6	Ik doe dit wel maar mag nog vaker. Het gaat vaak op een wat informele manier dat ik even bij een collega binnenloop om hierom te vragen.	Ik zou best wat meer om feedback willen vragen.	Inplannen wanneer iemand zou kunnen komen kijken.
5	Omdat ik te weinig vraag om feedback	Vaker gewoon vragen en me	Dit gewoon wat vaker gaan doen op

		hiervan bewust zijn. Niet aannemen als mensen iets vinden dat ze het dan wel zeggen.	momenten dat ik daar behoefte aan heb
4	Doe ik niet zo vaak, voornamelijk alleen als ik het idee heb dat ik anders/ beter had moeten handelen.	Hoe doe ik dit?	Voorbeelden van hoe dit te doen.
6	Ik vraag niet zo vaak om feedback. Dit doe ik eigenlijk alleen wanneer ik bevestiging nodig heb over wat ik doe(dus vooral bij IB-er). Het lijkt voor mij een beetje vragen om een compliment, ook al wil ik feedback om vooruit te kunnen.	Ik wil graag leren hoe ik kan vragen om opbouwende feedback, zonder dat het voelt als vissen om een compliment.	Bewustwording van de manier waarop ik om feedback vraag.
1	Als ik mijn werk goed uitvoer, hoeft dat voor mij niet steeds nadrukkelijk vermeld te worden (hoewel een compliment altijd fijn is) Als het werk of een opdracht niet goed is uitgevoerd dan hoor ik dat vanzelf en dat is ook prima	Weet ik niet, ik ga ervan uit dat er automatisch feedback wordt gegeven als een opdracht niet goed (genoeg) is uitgevoerd	De mensen voor wie ik werkzaamheden uitvoer
8	Ik ben nog volop lerende in het vak van leerkracht en vind het belangrijk dat ik feedback vraag over de lessen/activiteiten die ik doe en mijn reacties op leerlingen. Door feedback te vragen kan ik mijn lesgeven op een positieve manier veranderen, waardoor de leerervaringen positiever zullen zijn.	Ik wil leren om niet alle feedback van collega's en leerlingen als aanval te zien op mijn persoonlijk, maar puur op mijn manier van doen.	Veel ervaring op doen, waarbij er gebruik gemaakt wordt van zowel positieve als negatieve feedback.
7	N.a.v. een teambijeenkomst of bespreking vraag ik naar de ervaringen van eenieder m.b.t. de bijeenkomst en vraag ik eventuele tips en adviezen voor vervolg bijeenkomsten.	Ik mag specifieker vragen om bepaalde feedback zowel op proces als op product, zodat het voor collega's makkelijker wordt om vanuit een bepaald perspectief de feedback te geven.	Vooraf bedenken wat ik van mijn collega's als experts wil weten na een bijeenkomst of bespreking.

7	-feedback voor mijn studie opdrachten of feedback vragen aan mijn duo-partner over iets dat met onze groep te maken heeft gaat me goed af. Ik kan het dan helder formuleren. -Feedback vragen aan een andere collega vind ik lastiger. Ben al snel bang dat ik de ander last of werk bezorg en ga daarbij dus uit van het negatieve en vermijd de feedback vraag.	Ik zou willen leren om het juiste moment af te wachten om fb aan een collega te vragen Ik zou willen leren om dit kort en bondig te formuleren (dit lukt me namelijk moeilijker als ik het mondeling doe)	Ik zou nog wel meer op de hoogte willen zijn van manieren van geven van feedback en ook van manieren van ontvangen van feedback. Ik denk dat als ik daar meer van weet ik kan onderzoeken welke stijl bij mij past en wat voor mijzelf in het geven en ontvangen, leer- en/of verbeterpunten zijn. Ook kan het me helpen te horen hoe andere collega's hierin staan.
8	Ik sta 1 dag in de week voor de groep en dan wil je zoveel mogelijk aansluiten bij de collega die het grootste deel van de tijd werkt.	Duidelijk mijn eigen punten aangeven en beargumenteren waarom ik er zo over denk.	-

Schaalvraag: Hoe vaak ontvang je feedback van collega's	**Waarom dat punt?**	**Wat wil je leren?**	**Wat kan jou helpen?**
6	Het mag meer waardoor we met zijn allen scherper blijven. Ik ervaar het nog wel eens als kritiek maar dat is het natuurlijk niet, daar moet ik in groeien.	Feedback die ik ontvang is geen kritiek maar een spiegel om je ontwikkeling verder te helpen. Ik ervaar het namelijk nog wel eens als kritiek…	Dialoog aangaan, doorvragen. Zonder oordeel
7	Ik krijg regelmatig feedback van mijn stagebegeleider, maar nog niet van andere collega's.	-	-
5	Ik ontvang af en toe feedback van collega's. Ik denk een paar keer in de week. Vaak gaat dit informeel bij de thee of ik de gangen.	Misschien zou ik wat meer door kunnen vragen wanneer ik feedback ontvang. Ik houd het vaak	Ik zou meer alert moeten zijn wanneer ik feedback ontvang. Dit is iets waar ik aan kan werken.

		alleen bij ontvangen en incasseren maar vraag niet door.	
7	we geven elkaar wel vaak complimentjes maar de negatieve dingen/ervaringen worden niet benoemt.	Dat ik kansen haal uit feedback voor de toekomst	Om over deze kansen te kunnen brainstormen met anderen
6	Ik ben gevoelig voor kritiek als ik er zelf niet om heb gevraagd.	Hoe dit te ontvangen zonder dat het blijft 'hangen'.	?
5	Misschien ben ik me niet zo bewust van de feedback die ik krijg, maar voor mijn gevoel krijg ik die vooral van het MT en minder van collega's.	Bewust worden van het krijgen van feedback Feedback zien als iets positiefs en niet als kritiek	Voor mezelf de feedback omzetten in iets opbouwends. Dus mezelf de vraag stellen, wat kan ik hiermee? En wanneer dit niet lukt de ander vragen, wat moet ik hiermee? (dus om verduidelijking vragen en niet zelf invullen)
4	Zie vorige vraag	Ik ben niet goed in het ontvangen van complimenten, maar heb er geen moeite mee als mensen aangeven dat ze een andere uitwerking hadden verwacht en zal dat ook meteen proberen te herstellen	onze huiscoach
8	Als stagiaire krijg ik op elke lesactiviteit feedback van mijn mentor en eventueel van andere collega's.	De feedback als tips en tops zien.	Door dit aan te geven, zal het beter gaan.
6	Ik ervaar niet vaak een uitgebreide versie van feedback over mijn handelen of inhoud. Wel op momenten van schriftelijke feedback, bv. Bij een verwerkingsopdracht van de Master SEN. Mijn collega's ontvangen daarbij dan ook een checklist voor	Ik zou willen leren om de verkregen feedback wanneer mogelijk ook direct in mijn handelen te laten verwezenlijken, maar dat is bij een mogelijke gedragsverandering	Agenderen, tijd vrij roosteren voor de oplossingsgerichte dialoog in team- of klein teamverband.

	mogelijke feedback (gerichte vragen van mij en of ze mij daarop van feedback willen voorzien). Ik probeer de ander in zijn waarde te laten.	erg moeilijk in vergelijking met feedback op inhoud. Ik wil leren om mezelf niet persoonlijk aangesproken te voelen, en een 'verdediging' te willen uiten, maar meer in dialoog komen om samen tot een mooi zinvol gesprek te komen. Ik wil meer tijd vrij maken voor het geven, vragen en ontvangen van feedback.	
7	-als ik rechtstreeks feedback vraag voor studie of aan mijn duo-partner ontvang ik ook feedback terug. -ik vraag het verder (te) weinig aan collega's (maar is leerpunt voor mij) waardoor ik het dus ook niet vaak krijg en misschien wel belangrijke leermomenten mis. -feedback vanuit directie en IB n.a.v. observatie krijg ik wel en is waardevol. Wordt op een positieve en naar oplossingen-kijkende manier gebracht en dat vind ik fijn.	dat ik me dat niet persoonlijk aan moet trekken	inzicht in hoe andere collega's staan in het geven en ontvangen van feedback kan me hier denk ik wel bij helpen
8	Daar mijn re-integreren veel gesprekken met Paul en Charlot gehad.	Om de eventuele kritische dingen niet te veel binnen te laten komen.	-

Wat zou je willen weten over feedback geven en ontvangen?	- Nog een keer ophelderingscursus zou goed zijn. Zijn er meerdere vormen van feedback en welke zijn dit dan. - Ik vind dit een lastige vraag omdat ik niet goed weet wat ik meer over zou kunnen weten. - Hoe kan je omgaan met feedback die niet geaccepteerd wordt of verkeerd wordt geïnterpreteerd. - Hoe geef ik de feedback zodat hij duidelijk is en positief en opbouwend overkomt bij de ander? - Hoe zorg ik dat ik geen negatief gevoel overhoud aan de feedback die ik krijg? - Wat de beste manier is om feedback te geven en krijgen, waarbij er vooral gekeken wordt naar de tips en tops, zodat er een positieve sfeer overheen hangt. - Welke manieren er bestaan? Gekoppeld aan oplossingsgericht denken en handelen? - Ik zou nog wel meer op de hoogte willen zijn van manieren van geven van feedback en ook van manieren van ontvangen van feedback. Ik denk dat als ik daar meer van weet ik kan onderzoeken welke stijl bij mij past en wat voor mijzelf in het geven en ontvangen, leer- en/of verbeterpunten zijn. - Hoe ik mijn mening kan beargumenteren en hoe ik kritische feedback niet zo binnen kan laten komen.

De uitwerking van het onderdeel ‘overige vragen’ uit de startvragenlijst staat niet in dit onderzoeksverslag, behalve de respons op de vraag wat de respondenten zouden willen weten over het geven en ontvangen van feedback. Dat geeft inzicht in de behoeften van de respondenten.

De overige data van de startvragenlijst zijn opvraagbaar bij de onderzoeker. Ze geven de onderzoeker inzicht in de collegiale feedback en de beleving van feedback bij aanvang van het onderzoek. De ingevulde vragenlijsten zijn tevens ,opvraagbaar bij de onderzoeker.

Bijlage 6 Voorbeeld eindvragenlijst Collegiale feedback

Middels deze vragenlijst wil ik helderheid krijgen over de teamontwikkeling en persoonlijke ontwikkeling m.b.t. het geven en ontvangen van feedback tussen collega's onderling na een periode van interventies in teambijeenkomsten en focusgroep-bijeenkomsten.

Onder eigenaarschap verstaan wij: Het voelen en nemen van verantwoordelijkheid voor persoonlijke en gezamenlijke doelen. De ruimte om denken - beslissen - doen vanuit die (gezamenlijke) verantwoordelijkheid vorm te geven.
Onder feedback geven en ontvangen verstaan wij: Feedback is een reactie, response of terugkoppeling op een gebeurtenis, ervaring of gedragsuiting. Dat kan zowel extern (op een ander persoon) als intern (op jezelf) zijn. (Hoe sta je ervoor? Wat heb je gedaan?) "De letterlijke vertaling van feedback is 'terugvoeden'. Je geeft iemand iets terug zodat hij ervan kan groeien." (Crasborn & Buis, 2008, p.121)

Hoe ervaar jij jouw **persoonlijk eigenaarschap** binnen het team van Darwin op dit moment? O onvoldoende O matig O voldoende O ruim voldoende O goed
En waarom?
Hoe ervaar jij het **gedeeld (gezamenlijk) eigenaarschap** in het team van Darwin op dit moment? O onvoldoende O matig O voldoende O ruim voldoende O goed
En waarom?
Hoe staat het persoonlijk en het gedeeld eigenaarschap **in relatie tot** het geven en ontvangen van feedback voor jou als teamlid?

Schaalvraag **Feedback geven aan collega's**
waar stond je (febr. 2016) én waar sta je nu (april 2016):

_____
0 10

0 = helemaal niet 10= heel veel

Wat maakt dat je nu op dit cijfer staat?

Heb je aan jouw persoonlijk doel kunnen werken? (zie startvragenlijst)
O Ja
O Nee, en waarom niet? En wat heb je nodig om er wel aan te werken?

Wat heeft jou geholpen om aan dit doel te werken? (meerdere antwoorden mogelijk)

O achterliggende theorie en informatie over feedback
O heldere kaders omtrent feedback
O werkvormen, zoals O 3-G's
O Ik-boodschappen
O Het model van HS naar GS
O andere dingen, zoals:
-
-

Schaalvraag **Feedback vragen aan collega's**
waar stond je (febr. 2016) én waar sta je nu (april 2016):

_____
0
10

0 = helemaal niet 10= heel veel

Wat maakt dat je nu op dit cijfer staat?

Heb je aan jouw persoonlijk doel kunnen werken? (zie startvragenlijst)

O Ja
O Nee, en waarom niet? En wat heb je nodig om er wel aan te werken?

Wat heeft jou geholpen om aan dit doel te werken? (meerdere antwoorden mogelijk)

O achterliggende theorie en informatie over feedback
O heldere kaders omtrent feedback
O werkvormen, zoals O 3-G's
O Ik-boodschappen
O Het model van HS naar GS
O andere dingen, zoals:
-

-

Schaalvraag: **Hoe vaak ontvang je feedback van collega's?** Waar stond je (febr. 2016) én waar sta je nu (april 2016): _____ 0 10 0 = helemaal niet 10= heel veel
Wat maakt dat je nu op dit cijfer staat?
Heb je aan jouw persoonlijk doel kunnen werken? (zie startvragenlijst) O Ja O Nee, en waarom niet? En wat heb je nodig om er wel aan te werken?
Wat heeft jou geholpen om aan dit doel te werken? (meerdere antwoorden mogelijk) O achterliggende theorie en informatie over feedback O heldere kaders omtrent feedback O werkvormen, zoals O 3-G's O Ik-boodschappen O Het model van HS naar GS O andere dingen, zoals: - -

Overige vragen

Wat heb je geleerd over feedback geven en ontvangen?	
Welke onderdeel heeft jou geraakt (in positieve zin) / aan het denken gezet / nieuwe inzichten gegeven?	
Waar ga je mee verder in jouw persoonlijke ontwikkeling?	
Wat/wie heb je daarvoor nodig?	
Wat zou het effect zijn van deze persoonlijke ontwikkeling?	

Wat wil je graag terug zien binnen onze teamontwikkeling gericht op het geven en ontvangen van feedback in relatie tot eigenaarschap? En op welke manier?	Wat?
	Hoe?

Dank voor jouw medewerking en deelname!

Imke Denissen

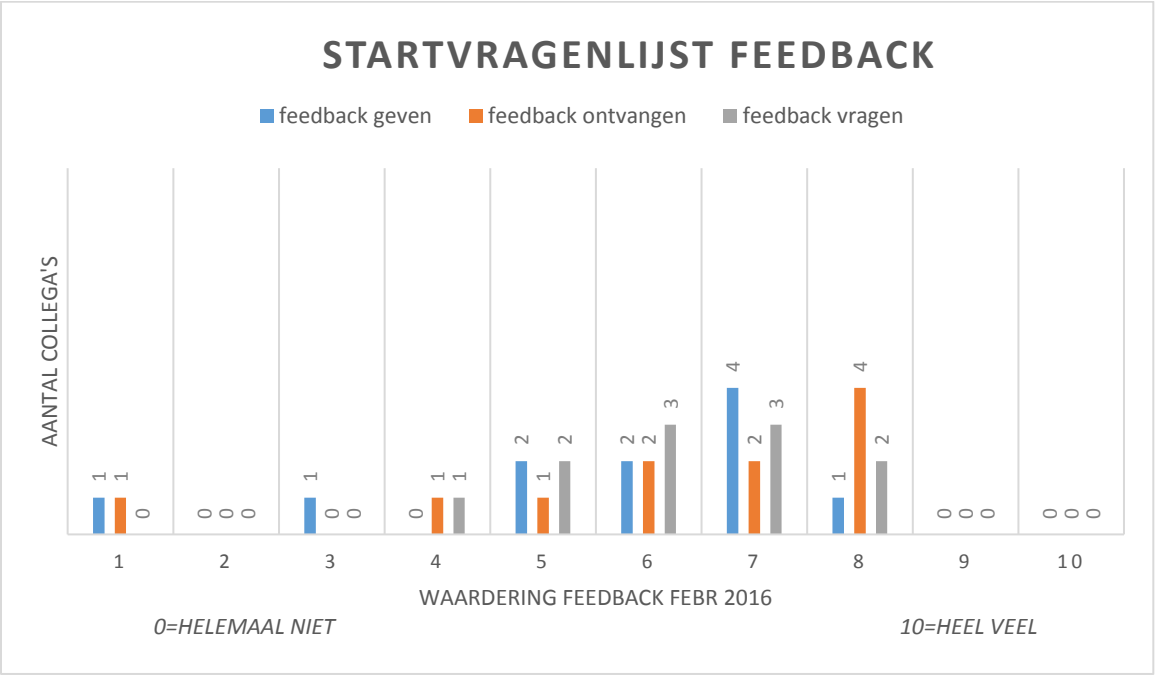
Bijlage 7 Uitwerking eindvragenlijsten Collegiale feedback

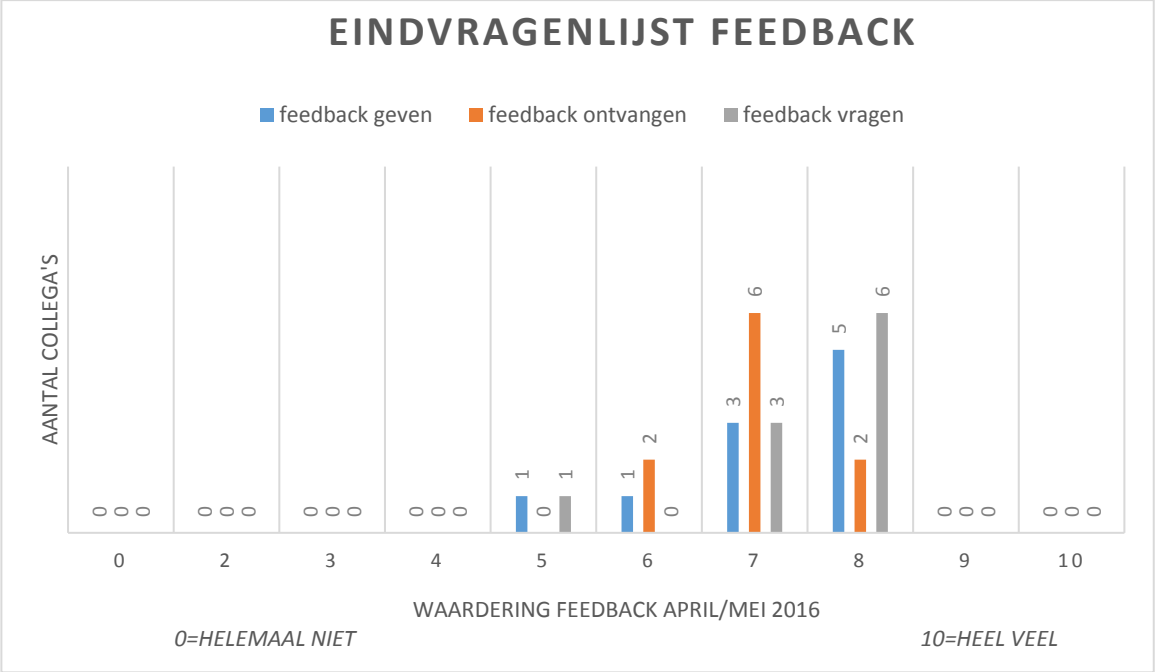
Respons participanten: 9 van de 11 participanten hebben de startvragenlijst ook ingevuld. 2 nieuwe participanten. In totaal 11 participanten.

Respons van de eindvragenlijst: 57,8 % van het gehele team (11 van de 19 teamleden)

- 7 van de 10 leerkrachten
- 1 van de 3 onderwijsassistenten
- 1 van de 3 stagiaires
- 2 MT-leden (directie en intern begeleider)

Hieronder een vergelijking van de persoonlijke waardering van participanten met betrekking tot zichzelf uit de start- en eindvragenlijst middels de 10-puntsschaal;





Daaruit is op te maken dat de waardering over het algemeen hoger is en dat het onderdeel feedback vragen en geven, hoger gewaardeerd wordt dan in de startvragenlijst. Het betreft geen geheel eerlijke vergelijking omdat 2 andere participanten aan de startvragenlijst hebben deelgenomen.

Vergelijking van de ondersteuningsbehoeften van de participanten bij het werken aan hun persoonlijke doelen (uit startvragenlijst en uit eindvragenlijst);

Wat helpt jou bij het werken aan jouw persoonlijke doelen?	Hoe vaak aangegeven startvragenlijst?	Hoe vaak aangegeven eindvragenlijst?
Bijwonen vergaderingen: Werkvormen/oefenmomenten	9 X	14 X
Voorbeelden van feedback-vormen	6 X	11 X
Theorie	1 X	14 X
Sfeer en (zelf)vertrouwen	3 X	3 X
Bewustwording / inzicht - Feedback op gegeven feedback	6 X	6 X
Collegiale consultatie	1 X	-
Toevoeging vanuit eindvragenlijst; ➢ Focusgroep ➢ Kaders	- 4 X 2 X

Uitwerking van de schaalvragen in de eindvragenlijst;

Feedback geven

Waardering participanten			
Schaal febr. 2016	Schaal april/mei 2016	Reden van cijfer eindvragenlijst	Wat heeft gewerkt?
7	8	Het gaat me makkelijker af. Ik gaf al wel feedback, maar nu heb ik het gevoel dat het meer geaccepteerd is.	Theorie IK-boodschappen Model HS-GS
5	7	Ik merk dat ik in mijn feedback geven meer rekening kan houden met de ander. Ik blijf het wel lastig vinden als de ander het toch minder belangrijk vind of het voelt als een aanval. Aan de andere kant weet ik ook dat dat een eerste reactie kan zijn en dat de ander ruimte nodig heeft om te denken. Ik merk dat het onderbouwen met feiten, voorbeelden uit de praktijk en persoonlijke wensen helpen om een goed niet aanvallend verhaal te maken van de feedback.	Model HS-GS werkgroep feedback
6	8	Door er meer bewust mee bezig te zijn	Werkvormen
6	7	De afgelopen tijd heb ik veel geleerd over het geven, krijgen en vragen van feedback. We hebben meerdere oefeningen gedaan waarbij ik ook feedback heb moeten geven aan collega's die ik eigenlijk niet goed ken. Dit vond ik nog lastig, maar ik heb de oefeningen wel als een succes ervaren. Ik geef deze feedback echter nog niet zo vaak. Ik wil vaker feedback geven en hier ook mee bezig zijn buiten de vergaderingen.	3-G's IK-boodschappen
7	8	Openheid en transparantie rondom het geven van zowel positieve als kritisch opbouwende feedback zorgt ervoor dat ik vaker durf te feedback-en.	Theorie Focusgroep Werkvormen
5	6	Ik heb handvatten gekregen en geoefend.	Theorie Werkvormen
7	8	Meer uitleg en ook weer nieuwe variaties meegekregen.	Theorie Het feit dat we dit met het team deden was voor mij een goede motivatie om er ook aan te werken.
7	7	-	Theorie 3-G's Ik-boodschappen
-	5	Ik heb een 5 aangegeven omdat ik vind dat het eigenlijk meer zou kunnen zijn. Ik denk dat in de samenwerking	Als het gaat om complimenten geven dan ben je je

		met mijn duo-partner we regelmatig elkaar voeden in ideeën maar dat dit naar andere collega's niet zo snel gebeurt.	daar niet zo bewust van. Vaak gebeurt dat spontaan tussendoor en sta je er niet zo bij stil.
8	8,5	Ik heb nu een aantal keer kunnen oefenen met (ongevraagd) fb geven omdat ik dat van belang acht en ervaren dat als ik het goed voorbereid, vanuit mijn gevoel benoem en respectvol blijf, het eigenlijk alleen maar iets op kan leveren. In mijn voorbeeld staat voor komend schooljaar eigenlijk een belangrijk feedback doel beschreven, als ik ook dit gedaan heb vind ik dat ik voor mezelf op een 9 sta en ben ik erg tevreden.	Theorie Werkvormen Open gesprekken in de focusgroep Oefenen

Feedback vragen

Schaal febr 2016	Schaal april/mei 2016	Reden van cijfer eindvragenlijst	Wat heeft gewerkt?
6	7	Ik sta er wel open voor om het te gaan vragen, maar nu nog niet bewust gedaan.	IK-boodschap
5	7	Ik vraag steeds bewuster naar feedback (merkte ook dat ik dat eigenlijk al veel deed zonder me daarvan bewust te zijn) Ik kom ook vaker op situaties terug als ik twijfels heb.	bewust zijn van en het doen
6	8	Ook het bewust zijn van het vragen van feedback. Het stukje kwetsbaar op durven stellen om te vragen of ik het op een goede manier heb gedaan of hoe een ander het zou doen.	bespreken waardoor je het sneller gaat doen.
8	8,5	Het was mijn persoonlijke doel om ook aan andere collega's feedback te vragen en niet alleen aan mijn mentor. Dit is nog niet gelukt, maar ik heb wel afgesproken om de komende tijd van meer mensen feedback te ontvangen. Dit is vooral belangrijk voor mijn blokstage. De komende periode zal ik dus meer bezig zijn met het vragen van feedback.	3-G's IK-boodschappen
7	8	Kwetsbaar opgesteld in focusgroep en teamvergaderingen over de inhouden van de interventies voor mijn onderzoek. Steeds om feedback gevraagd op alle fronten.	Werkvormen
4	7	Door werkvormen en het er vaak over hebben is het makkelijker & luchtiger.	Theorie Werkvormen
8	8	Er is eigenlijk daarin niet veel	Theorie

		veranderd, zelfde houding als voorheen	Kaders
8	8	-	Theorie IK-boodschappen
-	5	Ik heb een 5 aangegeven omdat ik vind dat het eigenlijk meer zou moeten zijn. In overleg met de duopartner maak je afwegingen en neem je beslissingen over de dagelijkse praktijk. Hier kijk je en vergelijk je soms hoe de dingen lopen….. Je geeft elkaar tips, adviezen. Hier zou ik zelf wel meer in willen groeien en met duidelijkere/ specifieke vragen gerichter naar me zelf willen kijken.	-
7	8	Dit houdt wel verband met mijn opleiding. Ik voel me heel kwetsbaar door aan jou en collega's feedback te vragen over mijn ontwerp. Ook een presentatie geven en daar feedback over vragen aan collega's vind ik heel spannend. Maar....ik heb dat dus wel allemaal gedaan, en ben trots op mezelf. (en groei van de positieve feedback maar merk ook dat andere, kritische fb respectvol wordt gegeven en dat ik daar iets mee kan)	Theorie Werkvormen Focusgroep

Feedback ontvangen

Schaal febr 2016	Schaal april/mei 2016	Reden van cijfer eindvragenlijst	Wat heeft gewerkt?
5	7	-	Theorie IK-boodschappen Model HS-GS
7	8	We zijn ons allemaal meer bewust van feedback geven en doen het wat vaker omdat we weten dat het kan. Toch blijft het vaak bij complimentjes geven en durven we samen nog lastig de volgende stap te nemen	Model HS-GS Het samen met anderen brainstormen over een aanpak en kansen
5	6	Het is niet dat ik veel meer feedback ontvang dan voor februari denk ik. Wel ontvang ik het iets vaker omdat ik het zelf eerder vraag. Ik denk dat het ook vaak onbewust gebeurt.	Werkvormen
7	8	Zoals hierboven beschreven zal ik vanaf nu vaker feedback ontvangen van collega's. Ook zal mijn mentor mij de komende tijd feedback geven op mijn persoonlijke leerdoelen.	3-G's IK-boodschappen
6	7	Er is wel groei omdat ik vaker feedback gevraagd heb, maar of die groei er ook was geweest zonder mijn vragen weet	Werkvormen

		ik niet. Ik denk dat ik feedback goed kan ontvangen en de keuze kan maken of ik wel/niet iets met die feedback doe.	
6	7	Iedereen past het bewuster toe (ben wel benieuwd voor hoe lang).	Theorie Werkvormen
6	7	Ik denk dat er veel onderling geoefend is, is ook besproken met elkaar, maar ik heb zelf niet meer feedback ontvangen dan voorheen.	Theorie Kaders Het feit dat je er weer mee bezig bent maakt dat je er veel over na denkt.
8	7	-	Theorie IK-boodschappen
-	6	Het gebeurt niet zo veel waardoor ik het moeilijk vind om een cijfer te geven. Het gebeurt vaker in overleg met mijn duo-partner, in overleg met IB-er en soms spontaan tussendoor.	Combinatie van bovenstaande en bewustwording.
7	7	Hierin is eigenlijk niets veranderd en geldt nog steeds wat ik toen schreef: als ik rechtstreeks feedback vraag voor studie of aan mijn duo-partner ontvang ik ook feedback terug. -ik vraag het verder (te) weinig aan collega's (maar is leerpunt voor mij) waardoor ik het dus ook niet vaak krijg en misschien wel belangrijke leermomenten mis. -feedback vanuit directie en IB n.a.v. observatie krijg ik wel en is waardevol. Wordt op een positieve en naar oplossingsgerichte manier gebracht en dat vind ik fijn.	-

In de eindvragenlijsten geven de participanten aan welke interventies ondersteunend zijn geweest voor het werken aan hun persoonlijke doelen binnen de afzonderlijke feedbackvaardigheden. Dit komt deels overeen met de kleurencodering. Hieronder een overzicht;

Interventie	**Feedback geven**	**Feedback vragen**	**Feedback ontvangen**
IK-boodschappen	III	III	IIII
3-G-formule	II	I	II
Model van HS naar GS	II		III
Theoretische achtergrond	~~IIII~~ I	IIII	~~IIII~~
Feedback kaders		I	I
Focusgroep-bijeenkomsten	III	I	
Overige zaken die genoemd worden: Werkvormen Bewustzijn en -wording	 IIII I	 III II	 III III

Samen brainstormen, bespreken en aanpakken	I	I	II

Relatie tussen Persoonlijk en gedeeld eigenaarschap

Hoe ervaar jij persoonlijk eigenaarschap in het team:

Onvoldoende	Matig	Voldoende	Ruim voldoende	Goed
			~~IIII~~ III	III

Hoe ervaar jij gedeeld eigenaarschap in het team:

Onvoldoende	Matig	Voldoende	Ruim voldoende	Goed
		IIII	~~IIII~~	II

In de eindvragenlijsten is naar voren gekomen dat door de participanten twee maal een hogere waardering is gegeven voor gedeeld eigenaarschap in relatie tot de waardering voor persoonlijk eigenaarschap. Zeven maal is een hogere waardering gegeven voor persoonlijk eigenaarschap en twee maal is er eenzelfde waardering gegeven.

Uitwerking vragen persoonlijk en gedeeld eigenaarschap;

*de gele markeringen betreffen woorden die terugkomen in de Codeboom (Boeije, 2005)

Hoe staat het persoonlijk en het gedeeld eigenaarschap in relatie tot het geven en ontvangen van feedback voor jou als teamlid?

- Ik denk dat je, zoals de omschrijving ook aangeeft, door feedback kan groeien. Het kan mij sterker maken waardoor ik nog beter mijn eigenaarschap kan laten groeien. Door feedback te geven en te krijgen maak je met elkaar de verbintenis en ga kom je dus ook in het gedeeld eigenaarschap. Wil je goed feedback geven en of ontvangen vind ik het belangrijk dat er ook een relatie moet zijn. Het geven van feedback kan namelijk ook een grote impact hebben waardoor je mogelijk van elkaar kan verwijderen. Daarmee kan het dus ook ten koste gaan van het gedeelde eigenaarschap. Overigens heeft dat ook te maken met de wijze van feedback geven maar ook de kracht van het goed ontvangen van feedback.
- Nu we het meer gewend zijn, voelt het ook minder ongemakkelijk.
- Omdat iedereen op een ander niveau zit van het eigenaarschap vraagt dat van feedback geven ook een andere/ gedifferentieerde aanpak. Daarvoor is het belangrijk om van ieder teamlid te weten waar hij/zij staat en wat diegene nodig heeft. Daarbij is het ook belangrijk om te weten wat je zelf wil bereiken en wat jij dan nodig hebt in het feedback geven.
- In teamvergaderingen zie ik wel terug dat we feedback ontvangen en geven over een bepaald punt. Bijvoorbeeld het kiezen van methodes. We zijn kritisch naar elkaar. Ik vind dat het geven van feedback op een goede manier gebeurt in ons team. Iedereen lijkt zijn mening te durven geven.
- Iedereen handelt op zijn of haar eigen manier. Door het observeren van elkaar en door het geven van feedback breng je elkaar misschien op nieuwe ideeën.
- Prettig doordat we samen de evaluatie momenten hebben, waardoor je verder kan of juist een doel in subdoelen kan verwerken. Misschien nog meer momenten met desbetreffende leerkrachten plannen, zodat ik rechtstreeks feedback kan ontvangen van de leerkracht.

- Wanneer teamleden in staat zijn om een balans te ervaren tussen het geven, ontvangen en vragen van feedback, kan het eigenaarschap groeien en bloeien. De positieve en kritisch opbouwende feedback moet wel in evenwicht zijn!
- Feedback krijgen is van belang (voor mij) om te weten of wat je doet het juiste is voor de organisatie en de groep. Feedback krijgen/geven houdt elkaar scherp = noodzakelijk om kritisch te zijn/blijven over elkaars handelen en de keuzes die gemaakt worden.
- Ik ben de laatste jaren gegroeid in het duidelijker aangeven wat ik wil en wat ik voel en hoe ik dit het beste kan verwoorden naar collega's en leidinggevende. Ik vraag ook sneller hulp. Dit komt ten goede van geven en ontvangen van feedback.
- Uit interesse voor bepaalde onderwerpen informeer ik bij teamleden om zodoende meer inhoud te (informatie) kunnen krijgen. Op deze informele wijze hoor je dan meningen hoe mensen erin staan en die kun je dan naast je eigen mening afwegen. Dit voedt wel een stukje je zelfreflectie op eigen handelen….. In overleg met de duo-partner maak je afwegingen en neem je beslissingen over de dagelijkse praktijk. Hier kijk je en vergelijk je soms hoe de dingen lopen….. Je geeft elkaar tips, adviezen. Hier zou ik zelf wel meer in willen groeien en met duidelijkere/specifieke vragen gerichter naar me zelf willen kijken.

<u>Ervaringen ontwikkeling persoonlijk eigenaarschap;</u>

- Dit is een team waarin ieder een mening mag hebben en ruimte krijgt om te denken en te beslissen. Dat brengt mij persoonlijk een grote betrokkenheid en enthousiasme. Ik voel me dan ook erg verantwoordelijk voor mijn persoonlijke doelen maar ook zeker voor onze gezamenlijke doelen.
- Ik vind dat ik daarin gegroeid ben, maar dat met name voor kritische feedback nog oefening nodig is.
- Ik denk dat ik ruim voldoende verantwoordelijkheid neem en voel binnen het team.
- Het afgelopen jaar ben ik er erg in gegroeid om mijn verantwoordelijkheid te nemen. Niet alleen voor persoonlijke en gezamenlijke doelen, maar ook de verantwoordelijkheid in de klas. Voor school moet ik regelmatig persoonlijke doelen stellen. In het stellen van gezamenlijke doelen heb ik wat minder ervaring. Hier neem ik dan ook nog minder verantwoordelijkheid voor. Hier wil ik de komende periode in groeien (blokstage).
- Ik krijg veel vrijheid / denken / beslissen in hoe ik de lessen geef, wel werkend natuurlijk naar de doelen, die weer gezamenlijk zijn afgestemd.
- Ik voel een grote ruimte om mijn eigenaarschap vorm te geven. Mijn zelfverantwoordelijkheid is groot. Daarbinnen kan ik mijn persoonlijk eigenaarschap vorm geven in activiteiten en keuzes die ik wil/kan maken.
- Ik voel vertrouwen vanuit de organisatie in mijn handelen. Ik krijg ruimte en ik voel en neem de verantwoordelijkheid voor wat ik/we doen.
- Ik kan de dingen, besluiten en dergelijke doen zoals ik denk dat ze goed zijn voor de organisatie en of personen. Ik mag en kan daarbij mezelf zijn en mezelf laten zien in mijn sterke en te ontwikkelen vaardigheden en competenties.
- Na mijn ziekte terugkomen is een hele persoonlijke reis geworden. Je loopt tegen dingen op die voorheen vanzelf gingen. Hierdoor ben ik constant bezig om zowel persoonlijke doelen als school gezamenlijke doelen te behalen.
- Ik voel me betrokken bij de school en wil graag dat het goed loopt. Dat betekent wel dat je veel zaken moet bijhouden en ik merk dat het soms te veel in korte tijd is. Dit geeft dan geen fijn gevoel maar toch wil ik ervoor gaan.
- Voor mij persoonlijk komt dit door 2 dingen:
  - Master SEN, ik ben hierdoor gegroeid als persoon en meer overtuigd van mijn eigen kunnen en kennis. Door dingen te delen in het team en te ervaren dat mensen dit als meerwaarde zien, groeit mijn durf om eigenaarschap te nemen.

- de informatie over feedback maar vooral de gesprekken in de focusgroep hebben voor meer bewustwording gezorgd over hoe je feedback kunt geven, waarom dat van belang is en dat je zelf in elk geval ontwikkeld maar ook de ander die kans biedt. Door dingen voor te bereiden voor de focusgroep en te delen in de focusgroep heeft deze vergrote bewustwording plaatsgevonden en vorm gekregen. Door het daarna ook zelf toe te passen in de praktijk, hoe spannend dat soms nog steeds is, zie ik hier echt wel de meerwaarde van.

Ervaringen ontwikkeling gedeeld eigenaarschap;

- Ik zie dat nog niet iedereen bewust handelt vanuit de gezamenlijke doelen en soms nog te veel gefocust zijn op persoonlijke doelen. Daarbij wordt soms de gezamenlijke doelen uit het oog verloren.
- Wij zijn gegroeid maar sommige van ons moeten nog oefenen en zelfverzekerd worden.
- Natuurlijk merk ik dat er altijd collega's zijn die naar mijn idee minder verantwoordelijkheid nemen. Hier heb ik af en toe ook wel wat last van. Als ik naar het grote geheel van het team kijk, denk ik dat we zeer veel verantwoordelijkheid nemen en voelen. Soms misschien wel eens te veel. Bijvoorbeeld wanneer er een punt binnen het MT besloten moet worden. We willen hier dan eigenlijk in meedenken en doen.
- In vergaderingen is al naar voren gekomen dat we meer met elkaar mogen/kunnen delen.
- Ik kan op een prettige manier samen met collega's overleggen. Dit kan zijn rooster-aanpassingen, maar ook over de persoonlijke doelen van leerlingen.
- Het team is in staat om gezamenlijke keuzes te maken en activiteiten naar verantwoordelijkheid uit te voeren. Het betreft nog wel een diversiteit aan mogelijkheden wat soms het gedeeld eigenaarschap in de weg staat.
- Iedereen wordt gehoord en er wordt hier ook daadwerkelijk 'iets' mee gedaan. Gelijkwaardig MT-Leerkrachten.
- Ik merk dat het team met elkaar in staat is om eigenaarschap te krijgen en te nemen. We hebben samen voor ogen wat de doelstellingen voor de organisatie zijn en kunnen daar ook gezamenlijk achter staan.
- Deze gedeelde eigenaarschap is beperkter aanwezig omdat ik maar 1 dag in de week aanwezig ben. Maar door overdrachten, teamvergadering notulen te lezen, studiedagen bij te wonen en gesprekken met collega's te houden, kan ik wel mijn steentje bijdragen.
- Omdat ik me vrij voel om te kunnen zeggen wat ik denk of voel, omdat vanuit de directie ruimte gecreëerd wordt om mee te denken en te beslissen, omdat de sfeer goed is binnen het team en we elkaar respecteren om wat we vinden of denken. Wel vind ik het moeilijk om soms goede afwegingen te kunnen maken omdat je inzicht nodig hebt in de materie. Daarvoor merk ik als parttimer dat ik tijd te kort kom (en misschien ook wel de fulltimers) en dat hindert mij (of maakt me onzeker) in het nemen van beslissingen.
- Ruim voldoende omdat ik denk dat iedereen vanuit zijn eigen persoonlijke kracht mee vorm geeft aan eigenaarschap binnen de schoolorganisatie, de een wat meer op de voorgrond en de ander wat meer vanuit de achtergrond. Fijn om te ervaren dat er oog en oor is voor iedereen en dat dat ons steeds een stap verder brengt en we zo gezamenlijke beslissingen kunnen nemen.

Axiaal coderen; de Codeboom (Boeije, 2005, p. 100)

- Eigenaarschap
  - Persoonlijk eigenaarschap
    - Zelfverantwoordelijkheid
    - Persoonlijke doelen
    - Vrijheid in denken/beslissen
    - Ervaren ruimte
    - Bewustwording eigen krachten
    - Betrokkenheid
    - Durf om eigenaarschap te nemen
    - Diversiteit in persoonlijke krachten
  - Gedeeld eigenaarschap
    - Wisselende verantwoordelijkheid (in meer of mindere mate)
    - Gezamenlijke doelen / keuzes maken
    - Sfeer en respect
    - Ervaren ruimte
    - Elkaars behoeften verduidelijken
    - Verbintenis / relatie
    - Gelijkwaardigheid
    - Diversiteit in persoonlijke krachten (voorgrond, achtergrond, (on)mogelijkheden)
  - Rol van collegiale feedback
    - Behoeft een gedifferentieerde aanpak
    - Gewenning en bewustwording
    - Krachten en kansen
      - Kan grote impact hebben
      - Sterker maken / groeien
      - Houdt elkaar scherp
      - Check op de goede weg?
      - Wijze van feedback geven
      - Kracht van goed ontvangen
      - Gevaar van verwijdering van gedeeld eigenaarschap door feedback
      - Adviezen / tips / nieuwe ideeën
    - Balans in…
      - geven, vragen en ontvangen
      - positief / kritisch opbouwend

De uitwerking van het onderdeel ‘overige vragen’ uit de eindvragenlijst staat niet in dit onderzoeksverslag, maar wordt deels als aanbeveling meegenomen in het vervolgtraject op dit onderzoek (jaarplan 2016-2017 van de schoolorganisatie).

De ingevulde vragenlijsten zijn opvraagbaar bij de onderzoeker.

Bijlage 8 Verwerking vragenlijst Koopmans

Vragenlijst Koopmans (2007, p. 12-13)

Ingevuld door 4 participanten van de focusgroep

Datum: 29-03-2016

Stellingen m.b.t. vaardigheden en houding t.a.v. feedback geven	Waar	Niet waar
Ik ga het geven van feedback op het gedrag van anderen als het even kan uit de weg.		IIII
Ik vermijd het geven van negatief commentaar sinds ik heb gemerkt dat anderen dat meestal vervelend vinden om te horen.	II II (soms)	
Ik probeer feedback te geven op het gedrag van een ander door het gedrag te vergelijken met dat van anderen.	II	II
Ik heb moeite met het geven van 'schouderklopjes', omdat anderen erdoor in verlegenheid kunnen raken.		IIII
Ik geef eerder feedback op de persoon, dan op de actie of het gedrag.		IIII
Ik vind feedback geven belangrijker dan feedback ontvangen.	I	III
Wanneer ik feedback geef, negeer ik de mate van gevoeligheid of ontvankelijkheid van de ander.		IIII
Ik geef meestal pas feedback enige tijd nadat iets gebeurd is.	II	II
Ik geef feedback bijna uitsluitend als ik me erger of kwaad ben.		III I (soms)
Nadat ik feedback heb gegeven, vermijd ik na te gaan of de ander mij heeft begrepen.	I (soms)	III (niet vermijden, maar denk er niet aan)
Ik vind het belangrijker dat ik fouten aangeef, dan dat ik zoek naar manieren tot verbetering.		I (soms) III
Ik geef vaak feedback zonder na te denken over mijn verdere relatie met de ander.		IIII
Ik geef geen negatieve feedback want ik maak zelf ook fouten.		IIII
Aan positieve feedback doe ik niet, want dat is geslijm, daar houd ik niet van.		IIII
Ik geef geen negatieve feedback, want wie weet wat dat voor gevolgen voor mij kan hebben.		IIII

Stellingen m.b.t. vaardigheden en houding t.a.v. feedback ontvangen	Waar	Niet waar
Ik krijg zelden of nooit complimenten van anderen.		IIII
Als ik commentaar krijg op mijn werk, ga ik liever gewoon door dan dat ik mijn werk onderbreek om goed te kunnen luisteren.		IIII
Ik denk vaak aan een half woord genoeg te hebben.	III	I
Ik heb de neiging anderen te interrumperen wanneer zij reageren op mijn feedback.	III I (soms)	
Als er meer dingen tegen me gezegd worden, reageer ik altijd op het meest negatieve.	IIII	

Ik beschouw complimenten vaak als overdreven.		IIII
Ik moet toegeven dat ik kritiek vaak als een persoonlijke aanval ervaar.	I (in eerste instantie) I	II
Vaak weet ik me niet goed een houding te geven als ik positieve feedback krijg.	II	II
Het maakt mij niets uit of een collega of mijn leidinggevende kritiek heeft op mijn werk.		IIII
Als ik feedback krijg op mijn functioneren, kost het me moeite om niet kwaad of angstig te worden.	II	II
Als ik feedback krijg op mijn gedrag, trek ik regelmatig de motieven van de feedbackgever in twijfel.		III I (soms)
Ik heb geen feedback nodig om iets te leren.	I	III
Als ik negatieve feedback krijg, voel ik me onzeker en rot.	IIII	
Bij negatieve feedback denk ik al snel: die heeft een slecht humeur of hij pakt mij terug.		IIII
Bij positieve feedback denk ik dat de ander een wit voetje bij me wil halen.		IIII

Bovenstaande stellingen geven inzicht in de houdingen tegenover en vaardigheden in feedback geven en ontvangen. De voornamelijk negatief geformuleerde stellingen in de bestaande vragenlijst betreffen het probleemgericht denken, welke ik in overeenstemming met de participanten heb omgezet en samengevat in mogelijk te ontwikkelen vaardigheden (middels het oplossingsgericht denken).

Mogelijk te ontwikkelen vaardigheden vanuit bovenstaande vragenlijst:

feedback geven	Feedback ontvangen
• Geven van negatieve feedback/kritiek	• De gever uit laten praten, zonder te interrumperen.
• Geven van feedback op het juiste moment (direct na actie/gedraging)	• Reageren op zowel positief als negatief gegeven feedback.
• Checken bij de ontvanger of diegene de feedback begrepen heeft	• Ervaren van gegeven kritiek / omgaan met kritiek. Wat doet het met je?
	• Reageren (houding) op het krijgen van positieve feedback.

Feedback van participanten op de uitwerking van bovenstaande vragenlijst:

30-03-2016 Critical friend uit het werkveld (AR):

Je hebt er goede actiepunten uitgehaald, vind ik. Volgens mij kan je hiermee alleen aan de slag wanneer je ze echt gaat oefenen. Op papier en in theorie weet iedereen het wel. Maar oefenen geeft weer wat gekunstelde antwoorden of reacties. Maar ik denk dat je het geoefend moet hebben, voordat je het spontaan gaat doen.

30-03-2016 Critical friend uit het werkveld (CvG):

Zo al weer hard gewerkt! Heel verhelderend wat daar uit komt. Eén punt roept bij mij vragen op: reageren met feedback op het juiste moment, direct na de actie. Ik doe dit

namelijk regelmatig maar krijg daar dan spijt van omdat ik dan niet de juiste tijd heb genomen om over mijn feedback na te denken en het dus verkeerd aanpak. Ik moet dat juist niet doen. Misschien verschilt dat juist ook van persoon tot persoon. Ook een leuk vraagstuk misschien? Ik ben nieuwsgierig naar hoe dat bij anderen werkt. Bedankt voor de leuke en leerzame ervaring tot nu toe.

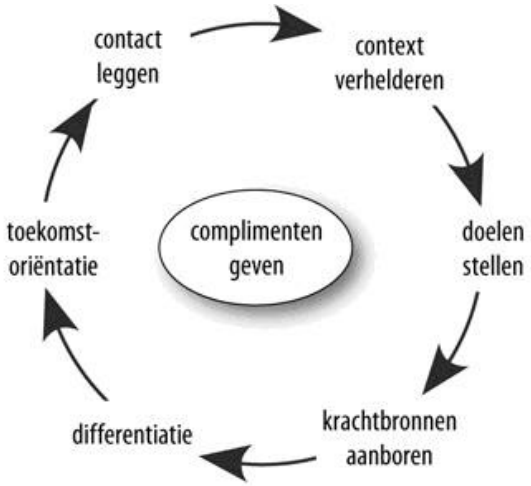
07-04-2016 Critical Friend uit het werkveld (SS):

Hoewel ook ik fb ontvangen lastig vind en me herken in het schema worstel ik op dit moment vooral met het stukje fb geven: hoe, wanneer, checken (want mijn mail is bijvoorbeeld niet duidelijk als ik zeg: "Maar ik bedoelde met mijn mail dat ik me gepasseerd voelde in ondernomen acties, daar kwam mijn negatieve gevoel vandaan." en er wordt gereageerd met: "O, gaat het daarover, dat had ik niet helemaal door." Dan communiceer ik dus iets niet goed.

Bijlage 9 Uitwerking focusgroep-bijeenkomst 3

In deze bijeenkomst wil ik als onderzoeker reflecteren op het feedback-traject en daarbij de meetlat (Lingsma, 2005) gebruiken. Daarnaast wil ik vooruit kijken naar behoeften voor verder onderzoek of vervolgtraject (aanbevelingen).

Schema oplossingsgerichte dialoog middels stappen van de zeven-stappendans (Cauffman, 2010).



Zeven-stappendans (Cauffman, 2010)

Onderdeel van het gesprek	Vragen/ instrumenten	Oplossings-gerichte aspect(en)	Bevindingen focusgroep-participanten
Inleiding	Uitleg bijeenkomst / doelen van gesprek	Contact leggen	Toekomstgericht kijken naar de wensen voor verdere stappen binnen de teamontwikkeling 'Feedback'.
Waar staan we nu?	Onderzoeken hoe we feedback aan elkaar geven en hoe we dit ontvangen. Wat hebben we gedaan en wat gaat goed? Wat willen we behouden? De 4 v's: - Versterken - Verzwakken - Vasthouden - Verdwijnen Inzet vanuit startvragenlijst en vanuit vragenlijsten (Koopmans, 2007).	Context verhelderen	Vooral gericht op positieve feedback, met uitstapjes naar opbouwende feedback. Het blijft moeilijk om complimenten op een authentieke manier te ontvangen en om kritische feedback te geven aan collega's. De 4 v's: - Versterken: • Balans in geven en ontvangen van feedback. • Balans in positieve en kritisch opbouwende feedback. • Openheid in team over eigen gevoel bij feedback geven en ontvangen.

			• Vertaling van het gevoel en hetgeen je als collega nodig hebt om feedback te kunnen geven en ontvangen in het teamoverzicht (met stimulerende en belemmerende factoren). • Meer doen (oefenvormen) dan er inhoudelijk over praten. - Verzwakken: • Oplossingen bij de ander leggen of halen (bij IB of directie). - Vasthouden: • Theoretische kaders en modellen blijven inzetten als onderlegger voor het geven van positieve en kritisch opbouwende feedback. • Inzet feedbackspel (Nijman, 2011) • Inzet op zelfverantwoordelijke houding. - Verdwijnen: • Zelf de oplossing bedenken voor de ander. Veranderen in de ander in zijn eigen kracht en verantwoordelijkheid zetten door de juiste vragen te stellen.
Waar willen we naar toe?	Waar willen we naar toe met feedback geven en ontvangen binnen ons team? Gebruik van schaalvragen: Waar staan we nu? Wat maakt dat we daar staan? Data vanuit startvragenlijst & individuele doelen vanuit de collega's binnen de focusgroep. Wat maakt	Doelen stellen	Groei op schaal van 0 – 10 op teamniveau: Start onderzoek (febr 2016): score 4 Onbewust onbekwaam. Zie ook startvragenlijsten met individuele doelen. Huidige score (april 2016): score 6 Bewust onbekwaam en soms al bewust bekwaam. Zie ook eindvragenlijsten met groei in eigen doelen. "Het geven van positieve feedback gaat goed, maar de terugkoppeling van iets wat niet prettig is, is nog erg

	feedback oplossingsgericht in ons team? Waarom willen we daarnaar toe? (double loop learning & eigenaarschap) Wat merken wij als team, de kinderen, de ouders en samenwerkende partners daarvan? Wat maakt het verschil? Welke verbeterpunten kunnen we daarvoor inzetten? Koppeling Inclusief bekwaam: Basisdimensie A: professionele beroepshouding en kwaliteiten: • Normatieve professionaliteit • Authentiek functioneren Basisdimensie B: diepgang in kennistoepassing en – ontwikkeling: • Kritisch toepassen van kennis • Hanteren van de cyclus van professioneel werken: - Samenwerkend leren Competentie 5: samenwerken met collega's.		moeilijk. Het is wel helder dat we daar iets mee moeten in het team, maar hoe precies is misschien nog niet concreet genoeg." "Doen we het alleen als we er opdracht toe krijgen? We zijn er nog niet voldoende eigenaar van als we ergens tegen aan lopen, nu nog alleen onder leiding van Imke." "We zijn wel goed op weg." "Om feedback aan elkaar te vragen, moet er een behoefte zijn van iemand om iets te weten te komen. Dat kan voortvloeien uit gekregen feedback." "Het is een heel persoonlijk stukje, iedereen gaat er anders mee om." "We gaan heel makkelijk over op de orde van de dag als we niet oppassen." "Mensen komen toch nog snel met hun feedback-vragen bij IB of directie." Gewenste score in toekomst/lange termijn (schooljaar 2016-2017): score 8 Onbewust bekwaam! Doelen lange termijn (schooljaar 2016-2017): - Op een natuurlijke manier geven en ontvangen van kritisch opbouwende feedback. Niet meer altijd geïnitieerd door IB of teamcoach. - Openheid over achterliggende gevoelens en gedachten in het team. - Feedback geven als laten groeien van de ander in haar ontwikkelproces. - Verzamelen van 'issues' en deze met elkaar bespreken. Wanneer nodig koppeling naar IB of directie. Oefening in geven van feedback

			> terugleggen bij teamleden hoe verder aan te pakken. Teamleden en/of IB als sparringspartner. MT-leden hebben de helikopterview op proces en product vanuit verschillende perspectieven. - Bewaken van discretie bij bespreken van issues. - Hanteren van diverse modellen vanuit theorie om eigen keuze te maken hoe feedback te geven. - Verhelderen behoeften per collega n.a.v. onderzoek Imke.
Hoe gaan we daar komen?	Wat is een volgende stap richting de optimale situatie? Wat/wie helpt ons daarbij? Hoe zien we dat het gelukt is? Hoe gaan we om met diversiteit?	Krachtbronnen Uitzonderingen / Differentiatie	Duidelijkheid in team over ieders behoeften rondom feedback geven en ontvangen (mogelijk n.a.v. de eindvragenlijsten). Voortzetten teamcoaching door Imke met meer oefenvormen. Sparringspartners (IB/directie) koppelen voor stellen van vragen over het geven en ontvangen van feedback. Ervoor zorgen dat het niet té groot wordt wanneer er een issue speelt, maar de focus te houden op oplossingsgericht en opbouwende feedback. Wens vanuit focusgroep: We zien een balans in geven en ontvangen, in positieve en kritisch opbouwende feedback binnen de met elkaar afgesproken kaders. Ieder teamlid neemt zijn verantwoordelijkheid binnen de het persoonlijk en gedeeld eigenaarschap. De afspraken die gemaakt zijn, worden nagekomen, of worden middels oplossingsgerichte feedback aan elkaar nagekomen.

			Het gevoel van teamleden wordt serieus genomen en de signalen worden opgepikt, waarvoor we allen verantwoordelijk zijn.
Vertrouwen en betekenis omgeving	Wat betekent het voor onszelf / kinderen/ ouders / samenwerkende partners? Wat maakt dat dit gaat lukken?	Toekomst- en systeemgericht	Het betekent een open mind naar elkaar toe en kwetsbaar op durven stellen in het team. Wat we van en met elkaar leren binnen deze teamontwikkeling, kunnen we ook toepassen tijdens andere interactie momenten.
Afsluiting	Welke afspraken maken we met elkaar? Wanneer komen we terug op de gemaakte afspraken? Hoe gaan we dit monitoren? Verwachtingen van onderzoeker/intern begeleider? Verwachtingen van directie? Verwachtingen van team? Wat willen jullie weten over de data van mijn onderzoek?	Samenvatten Waardering Successen vieren	Voorstellen vanuit de focusgroep: - Plannen van oefenmomenten in teamvergaderingen en studiedagen. - Focusgroep voortzetten, maar wellicht met andere participanten. - Half jaar checks inplannen om doelen te meten. - Alertheid vanuit MT m.b.t. signalen omtrent feedback binnen de teamontwikkeling en individuele behoeften. - Vertaling van feedback geven in het team naar feedback geven in de klas. - Helderheid in team over de data vanuit het onderzoek (PGO presentatie 13 mei 2016): • Wat is er vanuit de observaties in team en focusgroep duidelijk geworden? • Welke behoeften liggen er in het team op persoonlijke groei omtrent feedback? • Wat is het vervolg op het onderzoek?

Bijlage 10 Observatiemodellen teambijeenkomsten

Teamobservatie gericht op Feedback geven (Hattie, 2015)

Adhv drie feedback vragen;

1. Waar ga ik heen?
2. Hoe sta ik ervoor?
3. Wat is de volgende stap?

Op 4 feedbackniveaus;

1. Taakniveau (op de uitvoering vd taak)
2. Procesniveau (over de uitvoering vd taak)
3. Zelfregulatie (ofwel metacognitief niveau)
4. Zelfniveau (ofwel persoonsgerichte feedback)

Niveaus	Hoofdvragen	→ Drie feedbackvragen
1 Taak	Hoe goed is de taak uitgevoerd; is het correct gedaan of niet?	Waar ga ik heen? Wat zijn mijn doelen?
2 Proces	Welke strategieën zijn nodig voor de taak; zijn er alternatieve strategieën die gebruikt kunnen worden?	Hoe sta ik ervoor? Welke vooruitgang is er op weg naar het doel?
3 Zelf-regulatie	Wat is de noodzakelijke kennis en begrip om te weten wat je doet? Zelfmonitoren, processturing en taken.	Wat is de volgende stap? Wat kan ik vervolgens het beste doen om vooruitgang te boeken?
4 Zelf	Persoonlijke evaluatie en gevoel voor het leren.	

Figuur 7.1. De niveaus en vragen van feedback.

Koppelen aan de groepsdynamische dimensies (naar Losada & Heaphy, 2004);

1. Positief/negatief (P/N): het bevestigen of ontkennen van de inbreng van de vorige spreker.
2. Bevragen/bepleiten (Inquiry & Advocacy, I/A): bevragende tussenkomsten zijn erop gericht de inbreng beter te begrijpen. Bepleiten is gericht op het verdedigen of promoten van een bepaald standpunt.
3. Zelf/ander (Self & Other, S/O): zelf-tussenkomsten verwijzen naar de spreker of naar de groep/organisatie waar deze spreker deel van uit maakt. Ander-tussenkomsten brengen externe partijen en hun inbreng ter sprake.

Richtlijnen voor het geven van feedback (Nijman, 2011):

- Ik zie/hoor…
- Ik vind/voel…
- Hoe denk jij erover?

Elke tussenkomst in een gesprek wordt gescoord middels bovenstaande dimensies en feedbackvragen. De scores worden geturfd in het score formulier.

Datum: 18 februari 2016 (37:35) Soort bijeenkomst: teamvergadering Aanwezigen: collega's die op donderdag werken en 2 stagiaires (in totaal 9 participanten). Observator: Imke middels video opname		
dimensies	Score	Voorbeelden van zinnen uit teamobservatie
Positief: bevestigen	Ik zie/hoor… Ik vind/voel… Hoe denk jij erover? II Overig: ~~IIII~~ ~~IIII~~ III	"Ja, dat was het." "Ja, dat heb ik ook." "Ja, daar dacht ik ook aan." "Volgens mij hebben wij toen...."(aanvullend op wat de ander zegt.) "Ik dacht ook...." "Dat kan wel." "Ja precies." "Daar hebben we Hattie weer."
Negatief: ontkennen	Ik zie/hoor… Ik vind/voel… III Hoe denk jij erover? Overig: I	"Het is wel lastig, want je bent nog niet klaar met het eerste." "Ik zit er helemaal niet in hoor, ik vind het allemaal heel snel gaan. Jullie zijn natuurlijk naar die studiemiddag geweest..." "Het lastige is dat jij nou zelf ook weer praat over kinderen, hé? Maar het moet iedere keer weer vanuit ons zelf, dat vind ik het lastige."
Bevragen	Feedback vraag 'Waar ga je heen?' (Feed Up): Feedback vraag 'Hoe sta je ervoor? Wat heb je gedaan?' (Feed Back): I Feedback vraag 'Wat is een volgende stap?' (Feed Forward): IIII Overige bevragingen: ~~IIII~~ IIII Toevoeging observatielijst n.a.v. het zien van het videofragment: Hoe denk jij erover? II	"Zijn jullie met Timboektoe opnieuw begonnen?" "En na hoeveel blokken evalueren we dan?" "De vraag was meer, maken we deze keer wel een groepsplan lezen?" "Hoe gaan we om met achterwacht? Dat bedoel ik meer vanuit ..." Vragen om verduidelijking van hetgeen gezegd wordt: "Dus het gaat over..." "Bedoel je bijvoorbeeld...." "Ik snap die laatste niet..." "Kan jij dat notuleren?" "Wat betekent dat daarboven dan?" "Kun je iets koppelen aan het project?" "Hoe heb jij dat gedaan?" (m.b.t. groepsplan lezen)
Bepleiten	III	"Volgens mij is dat anders gegaan."

Zelf verwijzing	Feedback vraag 'Waar ga je heen?' (Feed Up): I Feedback vraag 'Hoe sta je ervoor? Wat heb je gedaan?' (Feed Back): Feedback vraag 'Wat is een volgende stap?' (Feed Forward): Overige verwijzingen: I	
Ander verwijzing	-	-
Feedbackniveaus	Taakniveau: I (Hoe goed is de taak uitgevoerd?) Procesniveau: I (Welke strategieën zijn nodig voor de taak? Hoe proces dat nodig is om de taak te begrijpen/uit te voeren) Zelfregulatie: (zelfcontrole/zelfmonitoring, processturing en regelen van acties) Zelfniveau: (persoonlijke evaluaties en invloeden, het gevoel voor het leren)	"Hoe hebben jullie dat aangepakt?" "Wanneer komt dat terug in de blokken van Timboektoe? Waar kan ik dat vinden?"

Opvallendheden n.a.v. mijn analyse:

- Het lijkt erop dat we elkaar veel bevestigen, maar niet nuanceren waar de bevestiging vandaan komt (ik zie/hoor, ik vind/voel). Er worden voornamelijk korte bevestigende zinnen als tussenkomst gebruikt.
- Er wordt ook een aantal keer ontkennend gereageerd, vanuit het eigen gevoel, de eigen beleving, middels 'ik vind/voel'. Daarbij kan de open sfeer van veiligheid en vertrouwen een rol spelen.
- Er komt een diversiteit aan bevragingen naar voren in deze teamobservatie. Er zijn 5 van de 9 bevragingen te relateren aan de feedbackvragen van Hattie (2014).
- De feedback niveaus (Hattie, 2014) worden weinig gehanteerd in de tussenkomsten.

Beperkingen t.a.v. de teamobservatie:

- Er is maar een klein deel van een team aanwezig, 9 collega's, waarvan 2 stagiaires.
- Eigen interpretatie waar 'een tussenkomst' in bovenstaand schema geplaatst wordt. Er is achteraf geen check met teamleden meer geweest of zij de tussenkomst (aanvulling in team) ook zo bedoeld hebben. Ik ga hierbij uit van zoveel mogelijk concrete bewoordingen en citaten vanuit een zo objectief mogelijke observatie middels video opnamen, maar ben mezelf bewust van mijn interne representatiesysteem (Koopmans, 2007).

Datum: 9 maart 2016 Soort bijeenkomst: studiedag: keuzemoment thematisch werken en alles-in-1. Videofragment 0:00-36:59 Aanwezigen: 13 participanten Observator: Imke middels video opname		
dimensies	Score	Voorbeelden van zinnen uit teamobservatie
Positief: bevestigen	~~IIII~~ ~~IIII~~ ~~IIII~~ I	"Ja, dat snap ik." "Ja, dan kan ik met die bril kijken, komt goed." "ja, ik heb wel een stukje ervaring in boven-en middenbouw." Ja, ik wil wel meedoen." "Ik heb wel het idee dat dus iedereen aan het zoeken is." "dat was wel duidelijk ja." "ja, en ik heb ook weinig ervaring." "Dus ik vind het fijn dat…." "ja, dat kan ik wel goed uitleggen." "als je het maar samen doet." "en samen kunnen zeggen, zo doen wij dat dus ook."
Negatief: ontkennen	IIII	"het voelt echt anders bij de kleuters." "dat maakt wel dat er een gevoel onder komt." "Dat kun je nu nog niet zeggen." "Wil niet zeggen dat…"
Bevragen	Feedback vraag 'Waar ga je heen?' (Feed Up): Feedback vraag 'Hoe sta je ervoor? Wat heb je gedaan?' (Feed Back): Feedback vraag 'Wat is een volgende stap?' (Feed Forward): II Overige bevragingen: ~~IIII~~ ~~IIII~~ ~~IIII~~	"Welk besluit wij ook nemen, dat heeft geen gevolgen voor de kleutergroep?" "Waar baseer ik mijn keuze op?" "En kun jij je daarin verplaatsen?" "Waar kun je uit kiezen?" "Je bedoelt, alles-in-1 of…?" "Kun jij als ouder zijnde, iets vertellen over hoe de kinderen thuis komen?" "En taal, had je daar nog iets van?" "En dan koppelden ze dat aan elkaar?" "Kun je uitleggen wat maakte dat je dat voelde?"
Bepleiten	II	"Ik moet zeggen, ik heb weinig met alles-in-1 gewerkt, dus wil mezelf onthouden van de keuze." "het was aan de ene kant heel fijn dat wij zelf mochten beslissen, aan de andere kant heb ik er ook wel weer last van gehad dat ik niet elke keer het idee kreeg dat het MT zich daarbij neer kon leggen."
Zelf verwijzing	Feedback vraag 'Waar ga je heen?' (Feed Up): I Feedback vraag 'Hoe sta je ervoor? Wat heb je gedaan?' (Feed Back): Feedback vraag 'Wat is een volgende stap?' (Feed Forward): III Overige verwijzingen: II	"Misschien moet je het vanuit dat oogpunt bekijken?" "Oke, bepaal even met elkaar hoe het met het stemmen zit." "Laten we maar meteen met z'n allen." "Hoe bepaal je of en wie er mee doet?"

		"ik vind het persoonlijk wel dat het wel gedragen moet worden door de meerderheid van het team." "je kunt vanuit een ander perspectief kijken, he, vanuit de taak als onderwijsassistente of als ouder. Het betekent natuurlijk wel iets."
Ander verwijzing	I	"Dat past dus eigenlijk ook wel binnen de visie van ontwikkelingsgericht onderwijs, dus in die zin snap ik ook wel de begeleiding vanuit de Activiteit."
Feedbackniveaus	Taakniveau: (Hoe goed is de taak uitgevoerd?) Procesniveau: I (Welke strategieën zijn nodig voor de taak? Hoe proces dat nodig is om de taak te begrijpen/uit te voeren) Zelfregulatie: II (zelfcontrole/zelfmonitoring, processturing en regelen van acties) Zelfniveau: (persoonlijke evaluaties en invloeden, het gevoel voor het leren)	"Op zich is het wel handig dat zij met zijn 5-en apart gaan zitten om misschien wat dingen te bedenken die ze ons nog mee kunnen geven of vragen." "Ik zou eigenlijk twee besluiten moeten nemen." "ik heb er last van gehad, dus vindt het fijn als het MT toch weer meer mee gaat deelnemen aan het keuzemoment."

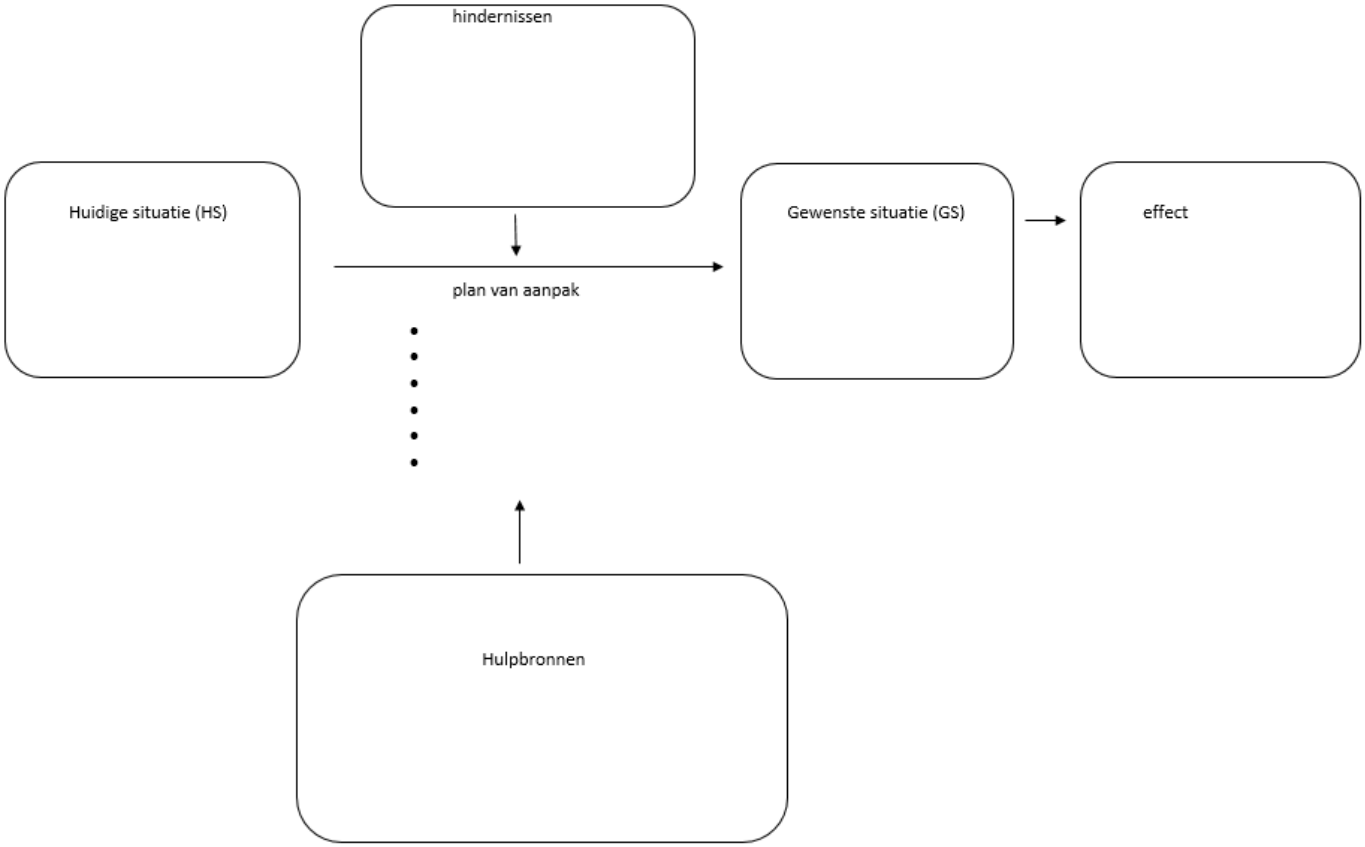
Datum: 9 maart 2016 (deel 2) Soort bijeenkomst: studiedag: vragenlijsten portfolio's kritisch bekijken en aanvullen/aanpassen. Aanwezigen: het gehele team Observator: Imke middels video opname.		
dimensies	Score	Voorbeelden van zinnen uit teamobservatie
Positief: bevestigen	Ik zie/hoor… Ik vind/voel…II Hoe denk jij erover? I Overig: III	"Fijn als het oude er ook nog staat, zodat wij kunnen zien wat er veranderd is." "Ik vind het wel scherp als je het hebt over partnerschap, onderwijs samen maken en samen optrekken, dan zou er ook vanuit een breder geheel gekeken kunnen worden." "Ook als je vragen mist, schrijf ze erbij." "Fijn om te zien dat er zoveel aantekeningen gemaakt zijn." "Je praat wel als kind over jezelf he." "dat kun je je afvragen."
Negatief: ontkennen	Ik zie/hoor… Ik vind/voel… II	"Dit komt voor mijn gevoel wel een beetje in de gevarenzone terecht." "Ik vind dat wel een andere insteek."

	Hoe denk jij erover? Overig: II	"Het is een reismap van school, he." "Niet dat dat nu al moet hoor."
Bevragen	Feedback vraag 'Waar ga je heen?' (Feed Up): Feedback vraag 'Hoe sta je ervoor? Wat heb je gedaan?' (Feed Back): Feedback vraag 'Wat is een volgende stap?' (Feed Forward): I Overige bevragingen: II	"Is het misschien makkelijker om ze even aan te passen?" "Maak je er dan even een tweede versie van?" "Ik vraag me af of dat letterlijk in zo'n mao thuis hoort."
Bepleiten	II (ander standpunt verkennen)	"Er komt nu effetjes iets bij mij opborrelen, he. Rondom een kopje met 'zo voel ik me thuis." "Maar je kunt misschien ook vragen…. (onderbreking door collega: "maar dat gaat toch ook mee naar huis?") uhm, ben ik thuis hetzelfde als op school?"
Zelf verwijzing	Feedback vraag 'Waar ga je heen?' (Feed Up): Feedback vraag 'Hoe sta je ervoor? Wat heb je gedaan?' (Feed Back): Feedback vraag 'Wat is een volgende stap?' (Feed Forward): Overige verwijzingen:	-
Ander verwijzing		-
Feedbackniveaus	Taakniveau: (Hoe goed is de taak uitgevoerd?) Procesniveau: (Welke strategieën zijn nodig voor de taak? Hoe proces dat nodig is om de taak te begrijpen/uit te voeren) Zelfregulatie: (zelfcontrole/zelfmonitoring, processturing en regelen van acties) Zelfniveau: (persoonlijke evaluaties en invloeden, het gevoel voor het leren)	-

De video opnamen zijn opvraagbaar bij de onderzoeker.

Bijlage 11 Model van HS naar GS

Uitwerking model van huidige situatie naar gewenste situatie (Menko, 2004, p. 6)



Stap 1: Beschrijving huidige situatie (waar loop je tegenaan?)

Stap 2: Beschrijving van gewenste situatie (wat zou je graag willen?)

Stap 3: Welk effect zou dat hebben op jezelf, de kinderen, het team, de partners om ons heen (micro, meso, macro niveau)

Stap 4: Welke hindernissen kom je tegen als je van HS naar GS wil?

Stap 5: Welke hulpbronnen kunnen een rol spelen? Welk model (met achterliggende theorie) wil je gebruiken?

Stap 6: Welke stappen ga je zetten? Het plan van aanpak vul je na het geven van de feedback in, het liefst samen met jouw collega.

Voorbeelden bij 'Hindernissen' (wat houdt mij tegen mijn doel te bereiken):

- belemmerende emoties.
- gebrek aan gesprekstechnieken en –vaardigheden.
- verkeerde interpretaties.
- de verschillende aspecten van communicatie (relationele, expressieve, appellerende aspecten). Zie bijlage informatie over feedback.

Voorbeelden van 'Hulpbronnen' (wat heb ik nodig mijn doel te bereiken):

- het model van de 3 G's (gedrag, gedachte, gevoel) of andere modellen (zie bijlage informatie over feedback).
- de logische niveaus (zingeving – identiteit – overtuigingen – vaardigheden – gedrag – omgeving), koppeling naar de ijsberg van McClelland.
- de waarnemingsposities (eerste positie/geassocieerd – tweede positie/geassocieerd in de ander – derde positie/metapositie).
- verplaatsen in de ander.
- waarnemen versus interpreteren.