

*Professionele  
organisatie*

80

# Werken in teams in het voortgezet onderwijs

*Een aanzet tot benutten van onderzoek*

Christa Teurlings

Rob Vink

Patricia Gielen

m.m.v.

Martijn Peters, Hans Marien

# Werken in teams in het voortgezet onderwijs

*Een aanzet tot benutten van onderzoek*

Christa Teurlings  
Rob Vink  
Patricia Gielen

m.m.v.  
Martijn Peters  
Hans Marien

CIP-GEGEVENS KONINKLIJKE BIBLIOTHEEK, DEN HAAG

Teurlings, C, R. Vink en P. Gielen.

Werken in teams voortgezet onderwijs

C. Teurlings, R. Vink en P. Gielen. Tilburg, IVA Beleidsonderzoek en Advies.

ISBN 978-90-6835-454-6

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of op enige manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

All rights reserved. No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted, in any form or by any means, electronic, mechanical, photocopying, or otherwise, without the prior written permission of the publisher.

Uitgave:

IVA Beleidsonderzoek en advies

Postbus 90153

5000 LE TILBURG

Telefoon: 013-466 8466

[www.iva.nl](http://www.iva.nl)

Copyright © IVA, 2010

*Dit onderzoek is gefinancierd uit het budget dat het ministerie van OCW jaarlijks beschikbaar stelt aan de LPC ten behoeve van Kortlopend Onderwijsonderzoek dat uitgevoerd wordt op verzoek van het onderwijsveld.*

# Inhoud

Woord vooraf	5
Samenvatting	7
1 Inleiding	11
Deel 1	13
De onderwijsgemeenschap Venlo: een casestudie	13
2 Een teamorganisatie in ontwikkeling	15
2.1 Achtergrond	15
2.2 Doel van het onderzoek	17
2.3 Werkwijze	18
3 Aanpak van het onderzoek	19
3.1 Startbijeenkomst: inrichten projectgroep	19
3.2 Literatuurstudie	20
3.3 Ontwikkeling vragenlijst	20
3.4 Data-verzameling	23
3.5 Analyse en resultaten van de vragenlijst	24
3.6 Reflectie	25
4 Reflectie en eindconclusies	29
4.1 Welke ervaringen hebben we opgedaan met de vragenlijst en met de leidraad voor teamreflectie?	29
4.2 Wat zeggen de onderzoeksresultaten over de stand van zaken rondom teamontwikkeling binnen OGV?	31
4.3 Hoe kan OGV e.o. in de toekomst verder met de uitkomsten van de monitoring en met de ervaringen in de casestudie?	32
4.4 Wat kunnen andere vo-scholen met deze ervaringen?	33
4.5 Hoe evalueren we de samenwerking tussen school en onderzoekers ? Is er een meerwaarde, en zo ja, welke en voor wie ?	33
Deel 2 Producten	35
Literatuurlijst	37
Interviewschema	39
Monitorinstrument	41
Herkomst items monitorinstrument	53
Matrices teamresultaten	56
Gespreksleidraad Teamreflectie	59



## Woord vooraf

De Onderwijsgemeenschap Venlo e.o. (OGV) heeft er in 2002 voor gekozen om binnen alle drie campussen te starten met het werken in teams en met het op gang brengen van teamontwikkeling. De gedachte achter de organisatie in teams is kleinschaligheid. Het is de bedoeling dat taken en verantwoordelijkheden lager in de organisatie komen te liggen, op het niveau van de teams. In essentie gaat het daarbij om een verandering van deelverantwoordelijkheid van afzonderlijke docenten voor een vak, naar gezamenlijke verantwoordelijkheid van een groep docenten voor het gehele leerproces van een groep leerlingen.

Om de ontwikkeling van de teamorganisatie te volgen heeft de OGV een onderzoeksvraag bij het Kortlopend Onderwijsonderzoek ingediend. De opbrengst van dit onderzoek, een monitorinstrument, is bruikbaar voor scholen in het voortgezet onderwijs.

Bij de uitvoering van het onderzoek hebben de onderzoekers van IVA en medewerkers aan de scholengemeenschap nauw samengewerkt. Vanuit één van de campussen van de OGV, het Blariacumcollege, zijn enkele teamleiders, onderzoekende docenten en de campusdirecteur samen met IVA opgetrokken om de ontwikkeling van de monitor vorm te geven. Deze samenwerking is zowel door de school als door de onderzoekers als waardevol, leerzaam en inspirerend ervaren. Wij hebben gezien hoe het benutten van verschillende perspectieven (directie, teamleiders, docenten, academische school, mentoraat, onderzoek) tot versterking van het te doorlopen proces kan leiden. Het proces was daarbij duidelijk een 'proces van de school', maar is naar wij hopen ook voor een breder VO-veld waardevol.

John Bierman, campusdirecteur Blariacumcollege, Onderwijsgemeenschap Venlo en omstreken.

Rob Vink, senioronderzoeker IVA Beleidsonderzoek en advies.



# Samenvatting

## *Achtergrond en doel van het onderzoek*

De Onderwijsgemeenschap Venlo en omstreken (OGV) heeft er in 2002 voor gekozen om te starten met het werken in teams en met het op gang brengen van teamontwikkeling. De OGV beschouwt een team als een vaste groep docenten die gekoppeld is aan een groep leerlingen. Bij het werken in teams gaat het in essentie om een verandering van deelverantwoordelijkheid van afzonderlijke docenten naar een gezamenlijke verantwoordelijkheid van een groep docenten voor het gehele leerproces van een groep leerlingen. De kernopdracht van een team is het ontwerpen, vormgeven, uitvoeren en verantwoorden van het onderwijs aan en de begeleiding van een bepaalde groep leerlingen binnen de school.

Om de teamontwikkeling te kunnen volgen heeft de OGV een onderzoeksaanvraag ingediend bij het Kortlopend Onderwijsonderzoek. Centraal staat de vraag op welke wijze de ontwikkeling van een teamorganisatie gemonitord kan worden en hoe onderzoeksresultaten benut kunnen worden voor de verdere ontwikkeling van teams.

## *Opbrengsten*

Het onderzoek heeft voor de OGV de volgende opbrengsten:

- Meer zicht op de stand van zaken wat betreft de ontwikkeling van de teamorganisatie.
- Aanknopingspunten voor het bepalen van vervolgstappen bij de ontwikkeling van de teamorganisatie.
- Een monitorinstrument en werkwijze om het proces blijvend te volgen en de kwaliteit van de teamorganisatie in beeld te brengen.
- Versterken van de deskundigheid van de betrokkenen in het verzamelen en interpreteren van onderzoeksgegevens en het doorlopen van het onderzoeksproces.

Voor het vo-veld zijn er de volgende opbrengsten:

- Een monitorinstrument en werkwijze om processen te volgen en de kwaliteit van de teamorganisatie in beeld te brengen.
- Een casebeschrijving van een werkwijze waarop een vo-school dit instrument samen met onderzoekers heeft ontwikkeld, heeft benut voor dataverzameling en voor verdere ontwikkeling van de teamorganisatie.

### *Werkwijze*

Het onderzoek is in nauwe samenwerking met het Blariacumcollege uitgevoerd. Bij de uitvoering is een smalle projectgroep betrokken die bestaat uit de campusdirecteur, twee teamleiders, een coach/supervisor en een docent.

Samen met de smalle projectgroep zijn in het onderzoek de volgende stappen gezet:

- Instrumentontwikkeling. Op basis van interviews en een literatuurverkenning is een monitorinstrument ontwikkeld.
- Dataverzameling. Het monitorinstrument is via het internet aangeboden aan alle teams van de drie campussen van de OGV.
- Analyse. De uitkomsten zijn gezamenlijk geanalyseerd en door het IVA beschreven.
- Reflectie. Met twee teams en de projectgroep is gezamenlijk gereflecteerd op de onderzoeksresultaten.

### *Instrumentontwikkeling*

Het monitorinstrument is ontwikkeld op basis van een literatuurstudie en interviews. De vragenlijst bestaat ten eerste uit elementen die in beeld brengen op welke wijze de teamorganisatie is georganiseerd. Hierbij baseren we ons op het onderscheid tussen programma, proces en personeel van Diephuis en Van Kasteren (2003). Met deze vragen proberen we een indeling te maken in vier families:

- scenario 1: samenhang door afstemming
- scenario 2: samenhang door projecten
- scenario 3: samenhang door integratie in grotere gehelen
- scenario 4: samenhang door competenties van leerlingen.

Ten tweede gaat de vragenlijst in op het werken in teams. Daarbij komen onderwerpen als het teamleren, gedeelde ambities en de werksfeer aan de orde. Hierbij baseren we ons onder meer op onderzoek naar de ontwikkeling van professionele leer gemeenschappen (Verbiest, 2003), onderzoek naar samenwerking en teamleren (Van Woerkom, 2008) en medewerkerstevredenheidsonderzoeken.

De veronderstelling is dat er samenhang is tussen de inrichting van de teamorganisatie, gedefinieerd als programma, proces en personeel en het oordeel van de teamleden over het werken in teams. De hypothese is dat als het onderwijsconcept, de organisatieprocessen en de inrichting van de teamorganisatie goed met elkaar samenhangen en op elkaar afgestemd zijn, het oordeel over het werken in de teamorganisatie positiever is.

### *Analyse*

De gedachte was op basis van deze vragenlijst de teams in een bepaald scenario of in een familie te kunnen indelen. Deze theorie blijkt in de praktijk niet op te gaan. De vragenblokken blijken niet te leiden tot valide constructen aan de hand waarvan teams kunnen worden ingedeeld.

In de presentatie van de resultaten voor de teams is echter inzicht gegeven in de meest *onderscheidende* kenmerken van het team ten opzichte van het organisatiegemiddelde. Daaruit blijkt overigens wel enig inzicht in het scenario waartoe het team gerekend kan worden.

Naast deze gegevens zijn ook gegevens over het werken in teams verkregen en aan de teams en projectgroep voorgelegd.

### *Reflectie*

De resultaten van de monitor zijn hierbij overzichtelijk gepresenteerd in twee matrices. Eén matrix waarin de hele scholengemeenschap wordt gepresenteerd en één matrix op teamniveau.

De projectgroep stelde vast dat de totaalmatrix een bruikbaar instrument is om de ontwikkeling van de verschillende teams ten opzichte van de ontwikkeling van de scholengemeenschap als geheel te volgen. Voor het management is het daarmee geschikt om snel overzicht te krijgen en te bezien op welke aspecten nadere interventies nodig zijn.

Voor wat betreft de teammatrix wordt opgemerkt dat de onderscheidende kenmerken van de organisatie van het team (programma, proces, personeel) goed inzicht geven in de aard van het team. Het biedt voldoende inzicht om als context te dienen voor het aangaan van het gesprek over de opvattingen van de teamleden over het werken in teams.

De resultaten van de monitor zijn ook met twee teams besproken. Dit gesprek vond plaats onder leiding van een procesbegeleider, die ook als teamleider bij het Blaria-cumcollege werkt. Dit gesprek is wel met de teamleider van het betreffende team voorbereid. Hiervoor hebben we gekozen om de desbetreffende teamleider de gelegenheid te geven als volwaardig gesprekspartner aan het gesprek te kunnen meedoen. Dit vonden we belangrijk omdat een aantal vragen uit de monitoringvragenlijst immers betrekking had op zijn of haar functioneren.

### *Conclusie*

Op basis van de ervaring die is opgedaan met de ontwikkeling van het monitorinstrument en het gebruik van de resultaten voor reflectie, trekken we conclusies over

de vragenlijst en teamreflectie, de bruikbaarheid van de resultaten voor de OGV, de teams en de meerwaarde van de samenwerking tussen de school en de onderzoekers en de bruikbaarheid van onze ervaringen voor andere vo-scholen.

De twee teams herkennen zich in de gepresenteerde onderzoeksgegevens. Bepaalde formuleringen uit de vragenlijst roepen echter wel vragen op. Deze zijn soms sterk afhankelijk van de context van het team en zijn soms voor verschillende interpretaties vatbaar („vaksesctie”, „competentie”).

Ook op campusniveau brengen de resultaten goed in beeld wat de verschillen tussen de teams zijn. De resultaten zijn een goede spiegel voor de teams afzonderlijk en voor de campus als geheel.

De gehanteerde gespreksleidraad is een bruikbaar instrument. Het is vooral prettig dat er naar een concreet eindresultaat wordt toegewerkt met duidelijk afspraken over de verdere ontwikkeling van het team. De opzet en structuur is wel „strak” en kan naar eigen inzicht en wens worden aangepast.

De onderzoeksresultaten verhelderen het beeld over de teamorganisatie. Doordat de opbrengsten van de teamgesprekken in teamontwikkelplannen worden opgenomen worden de resultaten tevens geborgd.

Voor toepassing door andere vo-scholen dient het instrument, en met name de formulering van een aantal items, te worden aangepast naar de eigen situatie. Door onderzoek en praktijk nauw met elkaar te verbinden, ontstaat al tijdens het onderzoeksproces zicht op concrete opbrengsten. Dat is een waardevolle werkwijze gebleken.

# 1 Inleiding

De Onderwijsgemeenschap Venlo en omstreken (OGV) is een brede scholengemeenschap met drie campussen in Venlo: het Blariacumcollege, Den Hulster en het Valuascollege. De scholengemeenschap heeft er in 2002 voor gekozen om te starten met het werken in teams en met het op gang brengen van teamontwikkeling. In 2003 is, na goedkeuring van de directie en de GMR, daadwerkelijk een start gemaakt met de ontwikkeling naar een teamorganisatie. De gedachte achter de organisatie in teams is kleinschaligheid. Het is de bedoeling dat taken en verantwoordelijkheden lager in de organisatie komen te liggen, op het niveau van de teams. De OGV wil de stand van zaken wat betreft het werken in teams in beeld brengen en het proces van teamontwikkeling nauwgezet gaan volgen: “Het is van belang waar elk team en elke teamcoördinator zich in de ontwikkeling van de teamorganisatie thans bevindt om maatwerk te bieden voor verdere professionalisering”. Ten eerste omdat er nog geen eenduidige monitoring van het proces binnen de scholengemeenschap is en onderling vergelijk daardoor niet mogelijk is. Ten tweede omdat beelden van de teamorganisatie niet overal congruent zijn. De feitelijke uitwerking verschilt per campus en mogelijk ook per team.

## *Onderzoeksvraag*

Om de teamontwikkeling te kunnen volgen heeft de OGV een onderzoeksaanvraag ingediend bij het Kortlopend Onderwijsonderzoek. Centraal staat de vraag op welke wijze de ontwikkeling van een teamorganisatie gemonitord kan worden en hoe onderzoeksresultaten benut kunnen worden voor de verdere ontwikkeling van teams. De opbrengsten (dit rapport en het monitorinstrument) kunnen door scholen in het voortgezet onderwijs benut worden om de ontwikkeling van hun teamorganisatie in beeld te brengen.

## *Leeswijzer*

In het eerste deel van het rapport gaan we in op de werkwijze en de resultaten van het onderzoek bij de campussen van de OGV. Het tweede deel van de rapportage beschrijft de producten: de gebruikte literatuur, de interviewschema's en het monitorinstrument. Dit deel is te lezen als een handleiding voor scholen in het voortgezet onderwijs om de ontwikkeling van hun teamorganisatie in beeld te brengen.



**Deel 1**  
**De onderwijsgemeenschap Venlo: een**  
**casestudie**



## 2 Een teamorganisatie in ontwikkeling

### 2.1 Achtergrond

De OGV beschouwt een team als een vaste groep docenten die gekoppeld is aan een groep leerlingen. Bij het werken in teams gaat het in essentie om een verandering van deelverantwoordelijkheid van afzonderlijke docenten naar een gezamenlijke verantwoordelijkheid van een groep docenten voor het gehele leerproces van een groep leerlingen. De kernopdracht van een team is het ontwerpen, vormgeven, uitvoeren en verantwoorden van het onderwijs aan en de begeleiding van een bepaalde groep leerlingen binnen de school.

Er zijn ongeveer 30 teams. Elke docent is lid van een team en kan gastdocent zijn in een ander team. Het team bestaat alleen uit docenten en is verantwoordelijk voor het onderwijs en de begeleiding van een groep leerlingen. De ondersteunende diensten maken dus geen deel uit van het team. Elk team heeft een teamcoördinator. De komende jaren verandert de structuur ten opzichte van de huidige situatie. Met name de rol van de teamcoördinatoren zal daarbij veranderen. Zij krijgen bredere bevoegdheden en worden teamleider.

De OGV heeft verschillende motieven om teamontwikkeling op gang te brengen:

- verhoging effectiviteit en resultaatgerichtheid door ruimte te geven aan zelfsturing;
- versterking professionaliteit door stimuleren kwaliteitsdenken;
- vergroting servicegerichtheid en maatwerk;
- vergroting gezamenlijke verantwoordelijkheid door stimuleren eigenaarschap;
- vergroting van de betrokkenheid van medewerkers op elkaar en op de leerlingen;
- voldoening bij medewerkers.

In het onderzoek is het Blariacumcollege in interviews en documentstudie nader onder de loep genomen. Om een indruk te geven van de manier waarop de teamorganisatie concreet vorm krijgt gaan we in op de wijze waarop teams bij het Blariacumcollege functioneren. We kijken daarbij naar taken en verantwoordelijkheden en naar teamfaciliteiten.

### *Taken en verantwoordelijkheden*

Binnen het Blariacumcollege mag het team alle besluiten nemen die nodig zijn om de verantwoordelijkheid voor het leerproces van de groep leerlingen waar te kunnen maken, voor zover:

- het past binnen de doelstellingen en het beleid van de school;
- het de werkzaamheden van andere teams niet verstoort;
- het past binnen de wettelijke kaders;
- het past binnen het eigen budget;
- het niet strijdig is met het werk dat bij specifieke functionarissen is neergelegd.

Een van de kenmerken van een team is dat taken onder de teamleden worden verdeeld waardoor de zeggenschap over het onderwijs en de begeleiding zo laag mogelijk in de organisatie komt te liggen. Voordat de taken in een team kunnen worden verdeeld en de beschikbare tijd daarvoor vrij komt, dienen eerst de klokuren ingevuld te worden voor de teamoverstijgende taken. Daarna kan teamtijd worden toegemeten.

### *Faciliteiten*

Het Blariacumcollege beschouwt de volgende faciliteiten als cruciale factoren voor het slagen van de teamorganisatie:

- Scholing en ontwikkeling

Het invoeren van teams vraagt veel van medewerkers. Het is veel meer dan een organisatorische ingreep. De individuele kwaliteiten moeten worden omgezet naar teamkwaliteiten.

- Overlegmoment/samenwerkmoment

Teams hebben een apart werkmoment in de week. In een aantal scholen wordt dit voor alle teams op hetzelfde tijdstip afgesproken. Zo zijn interne netwerkbijeenkomsten te arrangeren en is er ook een natuurlijk moment voor de scholingsmomenten bepaald. Werkmomenten zijn niet altijd vergadermomenten. Vergaderingen en bijeenkomsten buiten de afgesproken werkmomenten worden tot het minimum beperkt.

- Groepsruimtes en vaklokalen

Een team met de bijbehorende leerlingen wordt idealiter in een specifiek gedeelte van het schoolgebouw gehuisvest, waar zij het grootste deel van hun tijd verblijven. Leerlingen en medewerkers ontmoeten elkaar in hun compartiment van het gebouw. Gevolg hiervan is dat de lokalen eerder groepslokalen zijn dan vaklokalen, dan wel

multifunctionele vaklokalen voorzien van internetaansluitingen, presentatietoepassingen, geluidsapparatuur enz.

- Teamkamer

Per team is er een teamkamer. Daarin werken en vergaderen de teamleden van het team en kunnen lesmaterialen worden ontwikkeld en opgeslagen. Er zijn werkplekken voor docenten aanwezig alsmede een aansluiting op het administratieve netwerk van de school.

- Budget

De teams krijgen een eigen materieel jaarbudget gebaseerd op het aantal leerlingen. Het toekennen van een budget voor de personele formatie zal in een later stadium van de teamontwikkeling worden overwogen.

## **2.2 Doel van het onderzoek**

De centrale vraag van de OGV is waar de scholen van OGV zich in het proces van de overgang naar een teamorganisatie bevinden, zowel op het niveau van de campus als op een lager niveau, binnen de campus. Het onderzoek richt zich op de monitoring van de ontwikkeling van de teamorganisatie en moet daarmee inzicht geven in de kwaliteit van de teamorganisatie en aanknopingspunten bieden voor de verdere ontwikkeling van de teamorganisatie.

Bij het beantwoorden van deze onderzoeksvraag kiezen we „het perspectief van de teams”. Dit betekent dat we uitspraken doen over het werken in teams en over de kwaliteit van de teamorganisatie, door nadrukkelijk de teamleden en teamcoördinatoren te bevragen. De uitspraken van de teamleden gezamenlijk zeggen ons iets over de kwaliteit van het werken in teams, over de kwaliteit van de teamorganisatie als geheel en daarmee ook over de ontwikkeling waarin de teamorganisatie zich bevindt.

Het onderzoek heeft voor de OGV de volgende opbrengsten:

- Meer zicht op de stand van zaken wat betreft de ontwikkeling van de teamorganisatie.
- Aanknopingspunten voor het bepalen van vervolgstappen bij de ontwikkeling van de teamorganisatie.
- Een monitorinstrument en werkwijze om het proces blijvend te volgen en de kwaliteit van de teamorganisatie in beeld te brengen.

- Versterken van de deskundigheid van de betrokkenen in het verzamelen en interpreteren van onderzoeksgegevens en het doorlopen van het onderzoeksproces.

Voor het vo-veld zijn er de volgende opbrengsten:

- Een monitorinstrument en werkwijze om processen te volgen en de kwaliteit van de teamorganisatie in beeld te brengen.
- Een casebeschrijving van een werkwijze waarop een vo-school dit instrument samen met onderzoekers heeft ontwikkeld, heeft benut voor dataverzameling en voor verdere ontwikkeling van de teamorganisatie.

### **2.3 Werkwijze**

Het onderzoek is in nauwe samenwerking met het Blariacumcollege uitgevoerd. Bij de uitvoering is een smalle projectgroep betrokken die bestaat uit de campusdirecteur, twee teamleiders, een coach/supervisor en een docent. Een brede projectgroep, bestaande uit de smalle projectgroep, aangevuld met teamleden, is bij de start en bij het eind van het onderzoek betrokken geweest.

Samen met de smalle projectgroep hebben we de volgende stappen gezet:

- Instrumentontwikkeling. Op basis van interviews en een literatuurverkenning is een monitorinstrument ontwikkeld.
- Dataverzameling. Het monitorinstrument is via het internet aangeboden aan alle teams van de drie campussen van de OGV.
- Analyse. De uitkomsten zijn gezamenlijk geanalyseerd en door het IVA beschreven in een tussenrapport.
- Reflectie. Met twee teams is gezamenlijk gereflecteerd op de onderzoeksresultaten.

Deze stappen werken we in het vervolg van dit deel van de rapportage verder uit.

### 3 Aanpak van het onderzoek

In dit hoofdstuk geven we eerst een kort overzicht van de onderzoeksaanpak. We hebben achtereenvolgens de volgende stappen ondernomen, die we ook in een projectplan hebben omschreven:

- 1) Startbijeenkomst
- 2) Literatuurstudie
- 3) Ontwikkeling vragenlijst
  - a) Veldonderzoek door middel van (diepte-)interviews
  - b) Ontwikkeling monitorinstrument
- 4) Dataverzameling
- 5) Analyse en eerste resultaten van onderzoek
- 6) Reflectie
- 7) Eindrapportage

In de volgende paragrafen lichten we alle stappen in het onderzoek toe.

#### 3.1 Startbijeenkomst: inrichten projectgroep

Ter voorbereiding op het literatuuronderzoek hebben we in een bijeenkomst met de verschillende belanghebbenden (management, beleidscoördinator, teamcoördinatoren, en docenten met specifieke taken zoals coaching, mentoring en onderzoek) een start gemaakt met het project. Gedurende deze bijeenkomst zijn de volgende onderwerpen aan de orde geweest:

- Toelichting op het projectplan;
- Afspraken rondom rol van school en rol van onderzoekers, inrichten projectgroep;
- Inrichten en opstart van de projectgroep binnen de school;
- Uitwerken en inperken van de onderzoeksvraag.

De bijeenkomst vervulde de functie van startbijeenkomst voor het onderzoek. Tijdens deze bijeenkomst hebben de school en de onderzoekers nader met elkaar kennis gemaakt en concrete werkafspraken gemaakt over de opzet van het onderzoek en de planning. De onderzoeksvraag hebben we gaandeweg het proces steeds verder uitgewerkt en ingeperkt. Dit deden we door (ook in de volgende fasen) gezamenlijk het

kader van het onderzoek te ontwikkelen en onderwerpen voor de monitoring te bestuderen en te selecteren.

Een eerste activiteit voor de projectgroep en onderzoekers was het verrichten van een literatuurstudie.

### **3.2 Literatuurstudie**

In het literatuuronderzoek hebben we ondermeer recente onderzoeksrapporten en wetenschappelijke publicaties geraadpleegd met betrekking tot het werken in teams. Zowel de onderzoekers als betrokkenen van de school bestudeerden de literatuur.

Op basis van het literatuuronderzoek hebben we de relevante thema's benoemd met als focus het werken in teams. Binnen dit literatuuronderzoek hebben we aandacht besteed aan het werken in teams in andere (onderwijs-)sectoren, knelpunten en ervaringen in het werken met teams. De literatuurstudie had als doel het onderwerp van studie (het werken in teams) nader in te kaderen en vormde input voor de model- en instrumentontwikkeling. In de bijlage is een overzicht opgenomen van de literatuur die we hebben bestudeerd.

### **3.3 Ontwikkeling vragenlijst**

Op basis van de verkregen informatie tijdens de startbijeenkomst en de uitkomsten van de literatuurstudie is gestart met de ontwikkeling van het monitorinstrument. Deze ontwikkeling bestond uit een verkennend veldonderzoek door middel van groepinterviews met teamleiders en docenten en individuele interviews met docenten. De startbijeenkomst, de literatuurstudie en de interviews boden tevens input voor de vragenlijst.

#### **3.3.1 Veldonderzoek door middel van (diepte-)interviews**

Doel van de interviews (met directie, teamleiders en docenten) is te achterhalen wat volgens de betrokkenen belangrijk is voor het werken in teams en de ontwikkeling van een teamorganisatie, hoe zij aankijken tegen de kwaliteit van teamorganisaties en waar succesfactoren, knelpunten en opbrengsten liggen bij gaan werken in teams. De gebruikte gespreksleidraad is in deel 2 van deze rapportage opgenomen.

Scholen die op basis van interviews willen bezien of aanvullende vragen of wat anders geformuleerde items in het monitorinstrument opgenomen moeten worden, kunnen van deze leidraad gebruik maken. Een andere mogelijkheid is gebruik te

maken van de vragen die zijn opgenomen in de brochure „Werken in teams’ van de VO Raad.

### **3.3.2 Ontwikkeling monitorinstrument**

De vragenlijst bestaat ten eerste uit elementen die in beeld brengen op welke wijze de teamorganisatie is georganiseerd. Bij het uitwerken van de vragenlijst baseren we ons op het door Diephuis en Van Kasteren ontwikkelde scenariomodel voor het herontwerp van de onderbouw (Diephuis en Van Kasteren, 2006). Dit model helpt mogelijk bij het in beeld brengen van de karakteristieke eigenschappen van teams. Zij onderscheiden vier scenario’s op basis van keuzes die scholen maken op het gebied van:

- Het Programma. Dit zijn keuzes inzake de vormgeving van het onderwijsconcept en het curriculum.
- Het Proces. Dit zijn keuzes die te maken hebben met roostering, de leeromgeving.
- Het Personeel. Keuzes die gaan over de inzet van mensen.

De keuzes die scholen maken zijn afhankelijk van hun onderwijsvisie. Diephuis en Van Kasteren noemen dit families. Zij onderscheiden vier families. Twee families die wat meer lijken op de klassieke schoolorganisatie (scenario 1 en 2), twee families die gebaseerd zijn op een wezenlijk andere inrichting van de arbeidsorganisatie in de school (scenario 3 en 4):

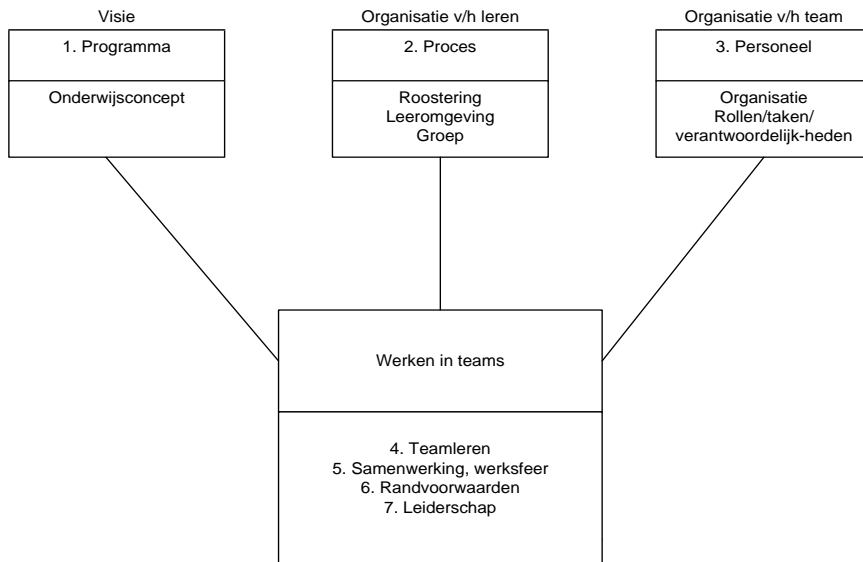
- scenario 1: samenhang door afstemming
- scenario 2: samenhang door projecten
- scenario 3: samenhang door integratie in grotere gehelen
- scenario 4: samenhang door competenties van leerlingen.

Hoewel het model ontwikkeld is voor de onderbouw, is het mogelijk ook geschikt voor een teamorganisatie in de bovenbouw dat naar meer samenwerking streeft. Het model helpt in ieder geval om kenmerken van de onderwijsorganisatie en kenmerken van de organisatie van het team te duiden. IVA heeft in samenspraak met de projectgroep getracht de kenmerkende elementen van de betreffende families in vragen te vatten, om in de analyse de betreffende families te kunnen herkennen.

Ten tweede gaat de vragenlijst in op het werken in teams. Daarbij komen onderwerpen als het teamleren, gedeelde ambities en de werksfeer aan de orde. Hierbij baseren we ons onder meer op onderzoek naar de ontwikkeling van professionele leer-

gemeenschappen (Verbiest, 2003), onderzoek naar samenwerking en teamleren (Van Woerkom, 2008) en gangbaar onderzoek naar medewerkerstevredenheid („PIVA’, diverse onderzoeken IVA).

Bij de uitwerking van de vormgeving van de teamorganisatie en het werken in teams formuleren we zeven vragenblokken die in onderstaand model met elkaar in verband worden gebracht:



Figuur 1  
Onderzoeksmodel

De veronderstelling is dat er samenhang is tussen de inrichting van de teamorganisatie, gedefinieerd als programma, proces en personeel en het oordeel van de teamleden over het werken in teams. De hypothese is dat als het onderwijsconcept, de organisatieprocessen en de inrichting van de teamorganisatie goed met elkaar samenhangen en op elkaar afgestemd zijn, het oordeel over het werken in de teamorganisatie positiever is.

Een conceptvragenlijst is besproken met de smalle projectgroep en op basis van hun suggesties aangepast. Hierbij werd er vooral op gelet, dat de vragen zodanig geformuleerd waren, dat ze aansluiten bij de context van de OGV, maar tevens breed toepasbaar blijven voor „het veld’.

De gebruikte vragenlijst bestaat voor een deel uit vragen die uit bestaande vragenlijsten komen en waarvan bekend is dat ze valide schalen zijn. Deze schalen zijn ook voor de hier gepresenteerde analyse geconstrueerd en gecontroleerd op betrouwbaarheid. In onderstaande tabel zijn de resultaten van deze schaalconstructie opgenomen:

*Tabel 1: Schaalconstructie*

<i>Schaal</i>	<i>Herkomst<sup>1</sup></i>	<i>Aantal items</i>	<i>Betrouwbaarheid (<math>\alpha</math>)</i>
Collectief leren	Verbiest / IVA	7	.81
Gedeelde praktijken	Verbiest / Van Woerkom / Offenber	7	.83
Cultuur	Verbiest / Offenber / IVA	8	.83
Openstaan	Van Woerkom	2	.75
Werksfeer	PIVA	4	.90
Externe gerichtheid	IVA	4	.64 <sup>2</sup>
Samenwerken	Van Woerkom / Offenber / IVA	3	.83
Teamdoelen	Blariacum / PIVA / IVA	4	.85
Teameffectiviteit	Blariacum / PIVA / IVA	4	.82
Leiderschap teamcoördinator	PIVA	18	.89
Leiderschap sectordirecteur	PIVA	18	.90

### **3.4 Data-verzameling**

Met behulp van het ontwikkelde monitorinstrument is binnen de OGV data verzameld over de teamorganisatie. Het IVA stelde een web-based monitorinstrument beschikbaar, de campusdirecteuren speelden een actieve rol in het werven van respondenten. De school schonk aandacht aan de monitor in de nieuwsbrief, teamleiders bespraken de wenselijkheid de monitorvragenlijst in te vullen en de school verzond reminders om een zo hoog mogelijke respons te behalen.

<sup>1</sup> Zie deel 2 voor een gedetailleerde verantwoording van de herkomst van de schalen.

<sup>2</sup> Geen schaal van gemaakt vanwege te lage betrouwbaarheid.

Op deze manier is enerzijds het monitorinstrument in gebruik genomen. Daarnaast heeft de school onder begeleiding van IVA ervaring opgedaan met het onderzoeksproces.

### **3.5 Analyse en resultaten van de vragenlijst**

De respons op de vragenlijst is niet bij alle teams even hoog geweest. In totaal hebben 135 medewerkers op een totaal van 364 op twee locaties de vragenlijst ingevuld (37%). Ondanks de inspanningen van de schoolorganisatie om de vragenlijst onder de aandacht te brengen, is de beoogde 80% dus niet gehaald. Bij drie van de 24 teams heeft geen enkele docent de vragenlijst ingevuld. Van de teams waar de docenten aan het onderzoek meededen, varieert de respons tussen de 6% en 100%.

De respons van de teams die actief bij het onderzoek waren betrokken, was goed (100% en 62%). De teamcoördinatoren en enkele teamleden waren door hun actieve betrokkenheid goed op de hoogte van het belang, het doel en het proces. Dit heeft blijkbaar een positieve uitwerking op de deelname aan het onderzoek gehad. Het organiseren van actieve betrokkenheid is daarom voor scholen die in dergelijk onderzoek participeren aan te bevelen.

Het eerste deel van de vragenlijst bestaat uit vragen over het programma, het proces en het personeel. Deze vragen zijn door IVA ontwikkeld op basis van het model van Diephuis en Van Kasteren. Zoals in paragraaf 3.3 is aangegeven, was de gedachte op basis van deze vragenlijst de teams in een bepaald scenario of in een familie te kunnen indelen. Deze theorie blijkt in de praktijk niet op te gaan. De vragenblokken blijken niet te leiden tot valide constructen aan de hand waarvan teams kunnen worden ingedeeld. Hiervoor is een aantal verklaringen mogelijk:

- Dat kan te maken hebben met wat Diephuis en Van Kasteren zelf ook aangeven; het feit dat de scenario's een versimpeling van de werkelijkheid zijn. Als model zeker van nut om de discussie op gang te brengen, maar de vraag is of het duidelijke, in de praktijk van elkaar te onderscheiden scenario's zijn. Zelf geven zij aan dat er al tussenvarianten ontdekt zijn.
- Ten tweede kan de validiteit van de vragenlijst worden beïnvloed door de formulering van de vragen. Het kan immers zijn dat er geen schalen geconstrueerd kunnen worden, omdat de vraagformulering niet scherp genoeg is en vragen ten opzichte van elkaar niet onderscheidend genoeg zijn. Daarnaast kan het zijn dat de vragenlijst niet uitgebreid genoeg was om de verschillende scenario's in de

volle breedte in beeld te kunnen brengen. Scholen die louter willen focussen op het achterhalen van de vier families kunnen voor een uitgebreider instrument terugvallen op het instrument van de VO-raad (zie „Beweging in Beeld III”).

- Een derde verklaring is het feit dat de teams binnen dezelfde organisatie functioneren en derhalve met eenzelfde organisatiecontext (besturingsfilosofie) te maken hebben. Hierdoor is de praktijk mogelijk niet onderscheidend genoeg om in de data de families te kunnen herkennen.
- Een vierde mogelijke verklaring kan zijn dat de scenario’s in de praktijk van de Onderwijsgemeenschap Venlo niet voorkomen. Het kan zijn dat de gehanteerde scenario’s, die gericht zijn op de ontwikkeling van competenties, niet altijd gehanteerd worden als uitgangspunt voor de inrichting van de teamorganisatie (denk aan mentoraat en vaksecties).
- Tot slot is het mogelijk dat er op bepaalde aspecten van het werken in teams een bepaalde voorwaardelijkheid in de ontwikkeling van de teams zit: je kunt mogelijk als team pas in scenario 4 terecht komen als je scenario 2 doorlopen hebt. Kenmerken van voorafgaande families zul je dan terugzien in de antwoorden als teams nog in ontwikkeling zijn.

De items die gaan over het onderwijsprogramma, processen en de organisatie van het team zijn daarom afzonderlijk in de analyse betrokken. In de presentatie van de resultaten voor de teams is echter inzicht gegeven in de meest *onderscheidende* kenmerken van het team ten opzichte van het organisatiegemiddelde. Daaruit blijkt overigens wel enig inzicht in de familie waartoe het team gerekend kan worden (zie paragraaf 3.6.2).

### **3.6 Reflectie**

De reflectie is een belangrijke stap in het onderzoeksproces. Door gezamenlijk te reflecteren op de verkregen data krijgen de belanghebbenden binnen de OGV e.o. een beeld van de stand van zaken m.b.t. de ontwikkeling van de teamorganisatie. Door terug te kijken op het proces kan van de eigen ervaringen worden geleerd en kan worden gezien wat het belang is voor de eigen teamontwikkeling, voor de ontwikkeling van de eigen teamorganisatie en voor andere scholen in het veld. Kunnen zij ook met dit instrument aan de slag? Wat is daarbij van belang? Bovendien kan de OGV e.o. naar de toekomst kijken en besluiten hoe dit instrument in de toekomst kan worden ingezet om de teamorganisatie te monitoren. Door de nauwe betrokkenheid van de school zelf wordt het zelf uitvoeren van deze monitoring vergemakke-

lijkt. Tot slot kan worden gereflecteerd op het onderzoeksproces als geheel: hoe heeft het samen ontwikkelen van en experimenteren met een monitorinstrument gewerkt? Kan dit ook bij andere scholen worden ingezet?

Binnen de casestudie hebben we op een aantal momenten gereflecteerd. Ten eerste tijdens een gesprek met de onderzoeksgroep, twee keer tijdens gesprekken met teams, en tot slot tijdens de eindbespreking weer met de onderzoeksgroep. We gaan op al deze drie gesprekken nader in.

### **3.6.1 Reflectie tijdens gesprek met projectgroep**

Tijdens deze eerste terugkoppeling met de school hebben we de eerste onderzoeksresultaten gepresenteerd.

De resultaten van de monitor zijn hierbij overzichtelijk gepresenteerd in twee matrices. Eén matrix waarin de hele scholengemeenschap wordt gepresenteerd en één matrix op teamniveau (zie deel 2, producten).

Zowel de matrix met de resultaten van alle teams als de teammatrix zijn met de projectgroep besproken. Tijdens deze bespreking zijn de volgende onderwerpen aan bod gekomen:

- Het proces van dataverzameling;
- De resultaten van de scholengemeenschap en de twee actief deelnemende teams;
- Gespreksleidraad voor de teamgesprekken.

#### *De dataverzameling*

IVA heeft de campusdirecteur van het Blariacumcollege nauwgezet op de hoogte gehouden van het verloop van het dataverzamelingsproces. Met behulp van informatie over het responsverloop, heeft de directeur vervolgstappen kunnen zetten om de teams aan te sporen de vragenlijst in te vullen. Zoals eerder gesteld in paragraaf 3.5 is actieve betrokkenheid van de teams van invloed op de deelname. Daarnaast is tijdens het overleg door de projectgroep gesignaleerd dat goede toegankelijkheid van computers de respons bevordert. Daarnaast is het te overwegen om een gezamenlijk moment te kiezen om de vragenlijst in te vullen. Het nadeel hiervan is echter dat docenten die echt niet gemotiveerd zijn de vragenlijst goed te bekijken mogelijk minder weloverwogen antwoorden geven. Het voordeel is vanzelfsprekend dat de respons hoger wordt.

#### *De resultaten*

Bij het bespreken van de resultaten is ten eerste ingegaan op het eerder genoemde punt dat de verschillende scenario's die Diephuis en Van Kasteren definiëren, niet

als zodanig in de data te herkennen zijn. De projectgroep stelde vast dat de totaalmatrix een bruikbaar instrument is om de ontwikkeling van de verschillende teams ten opzichte van de ontwikkeling van de scholengemeenschap als geheel te volgen. Voor het management is het daarmee geschikt om snel overzicht te krijgen en te bezien op welke aspecten nadere interventies nodig zijn.

Voor wat betreft de teammatrix wordt opgemerkt dat de onderscheidende kenmerken van de organisatie van het team (programma, proces, personeel) goed inzicht geven in de aard van het team. Het biedt voldoende inzicht om als context te dienen voor het aangaan van het gesprek over de opvattingen van de teamleden over het werken in teams. Wel is de vraag of de onderscheidende kenmerken niet tot discussie leiden over de scores op de andere items: de teamleden hebben immers meer vragen ingevuld en zijn mogelijk benieuwd naar hun score op de niet gepresenteerde items. Daar kan onnodig discussie over ontstaan. Hierop is besloten de matrix te voorzien van een leeswijzer, waarmee de teamleden ondersteund worden bij het interpreteren van de resultaten van hun team. Afsluitend wordt opgemerkt dat de resultaten voor de teamcoördinatoren bruikbaar zijn voor de teambespreking.

### **3.6.2 Reflectie tijdens teamgesprekken**

Tijdens deze terugkoppeling zijn de resultaten aan het team gepresenteerd. Er hebben twee van deze gesprekken plaatsgevonden. Het teamgesprek werd gehouden met een procesbegeleider, die teamleider was van een ander team op het Blariacum-college. Hiervoor hebben we gekozen om de desbetreffende teamleider de gelegenheid te geven als volwaardig gesprekspartner aan het gesprek te kunnen meedoen. Dit vonden we belangrijk omdat een aantal vragen uit de monitoring-vragenlijst immers betrekking had op zijn of haar functioneren.

De externe teamleider bereidde het gesprek wel met de desbetreffende teamleider voor. Als hulpmiddel werd daarbij gebruik gemaakt van een leidraad, waarvan de gebruikte versie in de bijlage is opgenomen. Het gesprek bestond uit drie fasen. In de eerste fase besprak het team of de gepresenteerde resultaten herkenbaar waren voor het team. In de tweede fase werd ingegaan op de vraag of de resultaten de door het team gewenste situatie weerspiegelden. Ten slotte werd besproken welke acties het team zich voornam. In totaal duurden deze gesprekken ongeveer twee uur.

De gebruikte gespreksleidraad is opgenomen in deel 2.

Voor het vormgeven van actiepunten om te teamorganisatie te verbeteren verwijzen we naar de brochure „Teams ontwikkelen!” van VO Project.

### **3.6.3 Reflectie tijdens eindgesprek met projectgroep**

Gedurende dit overleg hebben we de concept-verslaglegging met de projectgroep besproken en aangevuld. We probeerden ook antwoorden te formuleren op de volgende vragen:

- Welke ervaringen hebben we opgedaan met de vragenlijst en met de leidraad voor teamreflectie?
- Wat zeggen de onderzoeksresultaten over de stand van zaken rondom teamontwikkeling binnen OGV e.o.?
- Wat kunnen andere vo-scholen met onze ervaringen?
- Hoe evalueren we de samenwerking tussen school en onderzoekers? Is er een meerwaarde, en zo ja, welke en voor wie?

De resultaten van dit gesprek hebben we in een verslag beschreven en in het volgende hoofdstuk samengevat.

## 4 Reflectie en eindconclusies

### 4.1 Welke ervaringen hebben we opgedaan met de vragenlijst en met de leidraad voor teamreflectie?

Uit onze observaties tijdens de beide teamgesprekken en uit de reflectiebespreking met de projectgroep komen we tot het volgende.

Als eerste over *de vragenlijst*. De beide teams geven aan zichzelf in grote lijnen te herkennen in de gerapporteerde gegevens. Ook de campusdirecteur geeft aan de verschillen tussen de betrokken teams terug te zien in de gemiddelde scores van de teams. Dit neemt niet weg, dat er op itemniveau van de vragenlijst wel een aantal opmerkingen gemaakt werd. Zo leverden bepaalde formuleringen en woordkeus binnen de teams stof voor discussie op. Woorden als „vaksectie”, „levensecht”, „competentie” en „professionele cultuur” bleken zowel binnen de teams als tussen teams voor velerlei interpretaties vatbaar. Dit zegt enerzijds iets over de eenduidigheid in formuleringen, anderzijds legt het haarscherp bloot waar binnen en tussen de teams interessante kwesties spelen. Het gesprek binnen de teams kan vervolgens mede op basis van deze kwesties worden gevoerd. Juist hierin werd door zowel de teams als de leden van de projectgroep de meerwaarde gezien.

Ten tweede over *de leidraad voor teamreflectie*. De leidraad is als een goed bruikbaar instrument ervaren, maar kon wellicht op enkele punten worden aangescherpt. Eén van de gespreksleiders gaf aan de leidraad nogal „strak” te vinden, en adviseert om de opzet en structuur naar eigen inzicht en wens aan te passen. Positief vond men dat het reflectiegesprek echt „af” was: het had bij één van de teams zelfs al geleid tot concrete actiepunten, die *smart* waren geformuleerd, en die zo in het teamplan konden worden opgenomen. Men had zelfs al een start met deze actiepunten gemaakt.

Betrokkenen geven aan goede ervaring te hebben met de rol van de gespreksleider, die door een collega-teamleider werd vervuld. Deze collega spreekt weliswaar „de taal van de school”, maar behoort toch niet tot het team. Hierdoor is de eigenlijke teamleider beter in staat om ook inhoudelijk een bijdrage aan het gesprek te leveren,

en kan de collega zich richten op het leiden van het gesprek. De gespreksleider is ook in staat om „van een afstand” het gesprek te leiden. Dit alles komt het gesprek ten goede. Daarnaast ziet men ook een waardevolle spin-off voor de collega-teamleider. Die heeft met het reflectiegesprek een mogelijkheid om „over de muren van het eigen team” te kijken. Er werd hierbij de suggestie gedaan om in het vervolg gebruik te maken van „crossen”: collega-teamleiders gaan bij elkaar de reflectiegesprekken houden en kunnen daarbij „over en weer” leerervaringen opdoen. Een dergelijke werkwijze kan in de toekomst goed worden uitgebreid en verbreed.

Met betrekking tot het teamgesprek hebben we ervaren, dat een aantal factoren van invloed zijn op de wijze waarop het reflectiegesprek gevoerd kan worden. Het lijkt ons goed om in de gesprekken met deze factoren rekening te houden. We noemen er een aantal.

Ten eerste de teamleden die aan het gesprek deelnemen. In veel gevallen zullen dit dezelfde teamleden zijn als degenen die de vragenlijst hebben ingevuld. In de huidige casestudie kwam het echter voor dat er verschillen waren. Bij één team was de teamsamenstelling (na de zomervakantie) veranderd en uitgebreid (twee teams samengevoegd); bij het andere team waren enkele nieuwe docenten aan het docententeam toegevoegd en hadden andere docenten het team verlaten. Het is van belang hiermee rekening te houden tijdens de nabespreking.

Ten tweede het moment waarop het reflectiegesprek wordt gevoerd. Vaak zit er (om diverse redenen) een tijdspanne tussen afname van de enquête en het reflectiegesprek. Het is belangrijk hierbij rekening te houden. In het algemeen zal de reflectie vanuit het „nu” gebeuren, terwijl de scan over „toen” ging. De vraag of teamleden zich herkennen in de resultaten van het onderzoek dient zich daarom te richten op de situatie van „toen”: herkennen jullie in de onderzoeksresultaten de situatie van „toen”, en tevens de situatie van de teamsamenstelling van „toen”? Door daarnaast ook te reflecteren op de situatie van „nu” (*welke verschillen zien we met de situatie van nu?*), kan inzichtelijk worden gemaakt welke ontwikkeling het team sinds de afname van de vragenlijst heeft doorgemaakt. Ook die reflectie kan zeer waardevol zijn.

Ten derde wijzen we op de „norm” die bij de bespreking van de onderzoeksresultaten wordt gehanteerd. We doelen daarbij vooral op de verschillen die er tussen teamleden en/of teamleider naar voren komen, zowel uit de antwoorden op de teamscan, als tijdens het reflectiegesprek. Deze verschillen zijn vanuit het oogpunt van reflectie interessant. We adviseren de gespreksleider dan ook om deze verschillen te benoemen en bespreekbaar te maken. Niet vanuit het idee van „iemand ziet het fout”, maar vanuit het idee van „verschillen kunnen een start vormen voor verdere ontwik-

keling'. Anderzijds kan de gespreksleider een sterke eensgezindheid benoemen: “*we denken wel dat we het eens zijn met elkaar, maar is dat echt zo?*”.

Ten vierde over *de monitor* en de gerapporteerde onderzoeksgegevens. Tijdens de teamreflecties en de reflectie met de projectgroep wordt aangegeven dat de monitor als spiegel werkt: als spiegel voor de campusdirecteur, voor de teamleiders en voor het team zelf (“*het is een mooie foto*”). Het is herkenbaar en maakt zaken expliciet en bespreekbaar. De grootste meerwaarde van de monitor wordt gezien in de bruikbaarheid als reflectie-instrument: als aanleiding om met elkaar (binnen team, tussen team en teamleider, met campusdirectie, binnen scholengemeenschap) in gesprek te gaan. Door deze werkwijze wordt de communicatie onderling versterkt en ondersteund. Het geeft tevens een aanzet tot verdere acties in bijvoorbeeld het teamontwikkelplan.

#### **4.2 Wat zeggen de onderzoeksresultaten over de stand van zaken rondom teamontwikkeling binnen OGV?**

De onderzoeksresultaten van de monitor hebben volgens betrokkenen het beeld ten aanzien van teamontwikkeling binnen OGV verscherpt en verhelderd. De resultaten hebben daarmee betekenis gegeven aan de teamontwikkeling binnen de scholengemeenschap. Belangrijkste conclusie is dat er verschillen bestaan tussen de diverse teams, zowel in tempo van ontwikkeling als in aard van de werkwijze.

De monitor en de wijze waarop deze binnen de school is ingezet hebben de vorming van teams ondersteund doordat betrokkenen de monitor met elkaar hebben besproken. Het traject heeft tevens ruimte gegeven aan diversiteit tussen teams. Binnen de scholengemeenschap heeft men samen ervaren en benoemd dat het stigma van het VMBO-team als ‘best practice’ is doorbroken; er is ruimte ontstaan om te (mogen) zoeken naar vormen van teams die passen bij de ontwikkeling van het team en bij de eisen die de sector stelt. Zo heeft het HAVO/VWO-bovenbouw-team ervaren dat het mentoraat de verbindende factor kan zijn tussen de diverse vakdocenten. Daarmee verloopt de ontwikkeling van deze teams anders, en men heeft dat weten te waarderen.

Doordat de opbrengsten van de reflectiegesprekken en de voorgenomen acties in de teamplannen worden opgenomen, wordt er tevens gewerkt aan het borgen van ontwikkeling. Kortom: “*niet alleen weten waar je staat, maar ook weten en ervaren hebben, wat je er vervolgens ermee kunt doen*”.

Aan het onderhavige onderzoek lag echter een bredere vraag ten grondslag, namelijk die van de gehele scholengemeenschap OGV, waarvan het Blariacumcollege deel uitmaakt. Het onderzoek heeft zich echter (vanwege geringe respons) louter toegepast op het Blariacumcollege. De betrokkenheid van de campus en de betreffende teams blijkt een belangrijke voorwaarde te zijn. Het louter informeren van de andere scholen of teams, garandeert helaas niet dat scholen en teams actief betrokken zijn bij het onderzoek en dat de respons hoog genoeg is om valide onderzoeksresultaten te kunnen genereren. Het actief betrekken van directie, teamleiders en docenten in het gehele proces lijkt de bruikbaarheid en toepasbaarheid te versterken. Dit doet natuurlijk een beroep op het organisatievermogen van de school.

#### **4.3 Hoe kan OGV e.o. in de toekomst verder met de uitkomsten van de monitoring en met de ervaringen in de casestudie?**

Door de leden van de projectgroep wordt een aantal manieren genoemd, waarmee zij in de toekomst gebruik kunnen maken van de monitor en de ervaringen binnen de huidige studie.

Ten eerste is men voornemens om huidige vragenlijst (zie bijlage) te combineren met elementen uit het al bestaande instrument van de scholengemeenschap, om daarmee nog scherper in te kunnen zoomen op kwesties die er binnen OGV e.o. toe lijken te doen.

Ten tweede gaan de betrokken teams zoeken naar manieren om de monitor een structurele plek te geven in de PDCA-cyclus van de teams en ook in het teamplan dat jaarlijks opgesteld gaat worden. Niet alleen de monitor, maar ook het gesprek daarover vindt men waardevol.

Vervolgens geeft de projectgroep aan te zoeken naar manieren om jaarlijks de monitor af te nemen, om daarmee de teamontwikkeling binnen het OGV (of in ieder geval Blariacumcollege) te kunnen volgen en waar nodig te versterken.

Tot slot is de directeur van de campus van plan om de ervaringen in de huidige studie op te nemen met directeuren van de andere vestigingen en met het college van bestuur. De ervaringen binnen Blariacumcollege kunnen immers ook voor de andere vestigingen interessant zijn. Daarnaast kunnen de ervaringen helpen om ook op CvB-niveau de visie en strategie rondom de teamontwikkeling aan te scherpen en waar mogelijk te versterken.

#### **4.4 Wat kunnen andere vo-scholen met deze ervaringen?**

De huidige studie laat het volgende zien.

Ten eerste dat het instrument in principe bruikbaar is, maar aangepast dient te worden naar de eigen situatie en vraag binnen de school. Zeker voor de bovenbouw van havo/vwo is het werken met de scenario's mogelijk minder onderscheidend dan voor het vmbo. De bovenbouw van havo/vwo zal teams op andere delen van het onderwijs organiseren (mentoraten, vakken) dan het vmbo (overstijgend, projectonderwijs). Daar kan in de vraagstelling rekening mee gehouden worden.

Ten tweede heeft deze studie laten zien, dat de wijze waarop de school wordt betrokken bij de ontwikkeling van de monitor, bij de afname van de vragenlijst en bij het interpreteren van onderzoeksgegevens belangrijk is voor de praktische bruikbaarheid van het uitgevoerde onderzoek. Het is niet allen van invloed op de verkregen respons, maar teams voelen zich ook meer „eigenaar’ van het onderzoek, waardoor zij eerder uit de onderzoeksresultaten implicaties voor de eigen praktijk gaan afleiden en realiseren.

In het verlengde hiervan is gebleken, dat concrete opbrengsten en inzichten niet pas na afloop van het onderzoek verkregen worden, maar al gedurende het proces. Het doen van onderzoek-in-de-praktijk lijkt daarmee als katalysator te werken voor die praktijk.

Ten vierde heeft de studie laten zien dat er binnen het voortgezet onderwijs diverse soorten van teams mogelijk, bruikbaar en wenselijk zijn. Dit houdt tevens in, dat de ontwikkeling van teams een grote diversiteit kent.

Tot slot heeft deze studie laten zien dat een samenwerking met onderzoekers de school veel werk uit handen kan nemen, terwijl de school toch eigenaar is gebleven van het onderzoeksproces. Hier komen we in de volgende subparagraaf op terug.

#### **4.5 Hoe evalueren we de samenwerking tussen school en onderzoekers? Is er een meerwaarde, en zo ja, welke en voor wie ?**

Beide partijen (zowel school als onderzoekers) hebben de samenwerking als waardevol, leerzaam en inspirerend ervaren. Bovenstaande uiteenzetting geeft al aardig weer welke meerwaarde de school en de betrokken teams hebben ervaren. Een dergelijke samenwerking vindt de school niet alleen beter aansluiten bij de eigen vragen en wensen, maar is ook qua uitvoering beter te realiseren. Het organiseren van bijvoorbeeld 40 diepte-interviews, waar de school ook ervaring mee heeft gehad, is voor de school moeilijk te organiseren.

Naast deze meerwaarde, geeft één van de leden uit de projectgroep aan, dat het traject ook voor de verdere ontwikkeling van een academische opleidingsschool interessante inzichten heeft opgeleverd. Met het traject heeft men immers “in de keuken kunnen kijken” van de wijze waarop onderzoekers te werk gaan en van de manier waarop je onderzoek meer bruikbaar voor de praktijk kunt maken.

Voor de onderzoekers geldt dat ook: zij hebben ervaren hoe het onderzoek en de verkregen onderzoeksgegevens van nut kunnen zijn/worden voor de betrokken teams en voor de school. Daarnaast zijn inzichten verkregen over teamontwikkeling binnen het VO-veld en over de bruikbaarheid van de vier gehanteerde scenario's. Tot slot hebben wij gezien hoe het benutten van verschillende perspectieven (d.w.z. directie, teamleiders, docenten, academische school, mentoraat, onderzoek) tot versterking van het te doorlopen proces kan leiden. Het proces was daarbij duidelijk een ‘proces van de school’, maar is ook voor een breder VO-veld waardevol.

De nabijheid van onderzoek en praktijk kan tot gevolg hebben dat het gebruik van het ontwikkelde instrument voor een deel contextafhankelijk is. Zeker waar het gaat om gehanteerde omschrijvingen (definities) in de vragenlijst kan het wenselijk zijn de vragen en antwoordmogelijkheden ‘in de taal van de school’ te formuleren (bijvoorbeeld het begrip ‘professionele cultuur’). Bovendien zal het monitorinstrument juist voor die scholen interessant zijn die in gesprek willen over de verdere ontwikkeling van hun teamorganisatie.

## **Deel 2    Producten**



## Literatuurlijst

Bolk, T., & Raaijmakers, F. (2006). Teams in de schoolorganisatie. Sturen en coachen van teams in VO en BVE. *MESO Focus. Over schoolorganisatie en onderwijsmanagement*, 62. Alphen aan den Rijn: Kluwer.

Diephuis, R.A.M. & van Kasteren, R.M.M. (2003). *Scenario's voor een herontwerp van de Basisvorming*. Utrecht: VVO.

Diephuis, R.A.M., & van Kasteren, R.M.M. (2006). *Teams ontwikkelen! Samen vorm geven aan een nieuwe onderbouw*. Utrecht: VO-project.

Homan, T. (2001). *Teamleren. Theorie en Facilitatie*. Den Haag: Academic Service.

Offenbeek, M. van, (2001) Processes and outcomes of teamlearning . *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10 (3), 303-317.

Verbiest, E. (2004). *Samen wijs. Bouwstenen voor professionele leergemeenschappen in scholen*. Antwerpen/Apeldoorn: Garant.

Voncken, E., Derricks, M., & Ledoux, G. (2009). Vernieuwen zonder blauwdruk. Ervaringen van scholen met de vernieuwing van de onderbouw in het voortgezet onderwijs. *MESO Focus. Over schoolorganisatie en onderwijsmanagement*, 72. Alphen aan den Rijn: Kluwer.

VO Project (2006), *Teams ontwikkelen! Samen vormgeven aan een nieuwe onderbouw*. Utrecht: VO Project.

VO Raad (2008). *Beweging in beeld. Feiten en verhalen over innovatie in het voortgezet onderwijs*. Utrecht: VO-Raad.

VO Raad/ISIS Q5/Margje Duursma (2007). *Werken in teams. Vragenlijst voor teamontwikkeling in het VO.* Utrecht: VO Raad.

Woerkom, M. Van & Van Engen, M.L. (in press). Learning from conflicts?

The relations between task and relationship conflicts, team learning and team performance. *European Journal of Work and Organizational Psychology*.

Woerkom, M., Kivits, N., Van der Krogt, M., Sulkers, M. & van Woezik, H. (2006). Onderzoek naar samenwerking, teamleren en de voortgang van het team. Tilburg: UvT.

Woerkom, van M., M. Croon. (2008). Operationalising critically reflective work behaviour. *Personnel Review* , 37, 317-333.

# Interviewschema

	Dir	TL	D	TD
<b>A Individu: Kennismaking respondent</b>  1. Naam 2. Functie 3. Aantal jaren op school 4. Lid van welk team				
<b>B Werkenheid: Organisatie van het team</b>  1. Hoeveel mensen zitten er in het team? 2. Is er een rolverdeling in het team? 3. Hoe vaak wordt er vergaderd? 4. Wat staat er dan op de agenda? 5. Wat is uw rol in het team?				
<b>C Historie: Ontwikkeling van team: in de school wordt gewerkt aan het Werken in Teams. Graag willen we daar wat meer achtergronden over weten.</b>  1. Ambities en problemen irt werken in teams: <ol style="list-style-type: none"> <li>Hoe is de aandacht voor werken in teams ontstaan?</li> <li>Lag daar een specifiek ambitie of probleem aan ten grondslag?</li> <li>Is naar uw mening werken in teams een geschikte aanpak, oplossing?</li> </ol> 2. Communicatie <ol style="list-style-type: none"> <li>Hoe is er er over het werken in teams gecommuni-ceerd?</li> <li>Wie nam daar de leiding over? (bottum up &lt;math&gt;\diamond&lt;/math&gt; top down)</li> <li>Hoe werd de discussie over het werken in teams aanvankelijk ontvangen? (positief ontvangen of juist weerstand)</li> </ol> 3. Verwachtingen <ol style="list-style-type: none"> <li>Wat verwacht je nu van het werken in teams?</li> <li>Wat heeft het werken in teams volgens u nu nodig om verder te ontwikkelen?</li> </ol>				
<b>D Doelen van werken in teams</b>				

<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Hebben jullie als team een gezamenlijk doel / ambitie? (verwoorden)</li> <li>2. Is werken in teams in jullie team een onderwerp van gesprek (geweest)? (gezamenlijk)</li> <li>3. Zijn er verschillen in visie?</li> <li>4. Zijn er verschillende opvattingen over samen werken?</li> <li>5. Vinden jullie overeenstemming over doelen en samen werken belangrijk? (licht toe waarom wel / niet)</li> </ol>				
<p><b>E Sturing: Werken in teams betekent dat er ook op een andere manier leiding gegeven wordt en teams andere mogelijkheden krijgen. Dat betekent een andere verdeling van rollen, taken en verantwoordelijkheden.</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Rolverdeling: <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Wat zijn naar uw mening de rol en taken van de directie?</li> <li>b. Wat zijn naar uw mening de rol en taken van de teamleider?</li> <li>c. Wat zijn naar uw mening de rol en taken van de teamleden?</li> </ol> </li> <li>2. Wat zijn de mogelijkheden van een team om zelf een aantal aspecten te regelen? <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Samen ondernemen <ol style="list-style-type: none"> <li>i. Financieel beheer</li> <li>ii. Invoering/ontwikkeling onderwijsconcepten</li> <li>iii. Samenwerking met andere teams</li> </ol> </li> <li>b. Samen verbeteren <ol style="list-style-type: none"> <li>i. Kwaliteit van het onderwijs volgen/verbeteren</li> <li>ii. Ontwikkeling teamcompetenties</li> </ol> </li> <li>c. Samen werken <ol style="list-style-type: none"> <li>i. Werkverdeling</li> <li>ii. Vaststellen onderwijsprogramma</li> <li>iii. Leermiddelen verzorgen</li> <li>iv. Taakverdeling: teamtaken versus individuele taken</li> </ol> </li> </ol> </li> </ol>				

Dir=interview directeur.

TL=interview teamleider.

D=interview docent.

TD=groepsinterview docententeam.

# Monitorinstrument

## Inleidende tekst

U bent gevraagd een vragenlijst „Monitor werken in teams’ in te vullen. U bent niet de enige die dat doet: op uw school vullen teamleiders, docenten, onderwijsassistenten en LIO’s deze vragenlijst in.

De monitor geeft geen waardeoordeel over uw team. Het belangrijkste doel is u en uw collega’s te helpen om te reflecteren op het werken in het team. Met de resultaten is het mogelijk om teams onderling te vergelijken en te onderzoeken hoe het samen werken in teams zich ontwikkeld.

Er is veel variatie in teams. Er zijn grote en kleine teams, teams die georganiseerd zijn rond groepen leerlingen, vaksecties, de onder- of bovenbouw van opleidingen of juist rond het werken van een specifiek onderwijsconcept. Docenten kunnen lid zijn van verschillende teams, op verschillende locaties werken, et cetera. Sommige teams bestaan alleen uit docenten, andere kennen meer functiedifferentiatie met teamleiders, onderwijsassistenten en ILO’s, et cetera. Daarom hanteren we een werkdefinitie: Een team is een vaste groep docenten die georganiseerd is rond een vaste groep van leerlingen gedurende een langere periode.

In de vragenlijst kunt u aangeven tot welk team u behoort. Wilt u de vragenlijst invullen vanuit het perspectief van dat team. De gegevens die u invult worden natuurlijk vertrouwelijk behandeld.

## Algemene vragen

Wat is uw functie

1. Teamcoördinator
2. Docent
3. Onderwijsassistent
4. LIO
5. Overig .....

Op welke locatie werkt u?

1. Blariacum
2. Den Hulster
3. Valuas

Tot welk team behoort u?

Hoeveel jaar werkt u op deze school? .....jaar

Hoeveel jaar werkt u in dit team? ..... jaar

Wat is uw leeftijd? ..... jaar

## Module 1: Onderwijsprogramma

In welke mate sluiten onderstaande kenmerken aan bij het onderwijs in uw team?

		niet	in beperkte mate	in sterke mate	in zeer sterke mate
1.	In ons onderwijs werken we in leergebieden/domeinen	O	O	O	O
2.	In ons onderwijs is het belangrijkste dat leerlingen zelf verantwoordelijkheid leren nemen	O	O	O	O
3.	Er is bij ons team sprake van inhoudelijke afstemming van leerinhouden binnen clusters van verwante vakken	O	O	O	O
4.	Leerprocessen zijn gericht op het verwerven van competenties	O	O	O	O
5.	Er is binnen clusters van verwante vakken sprake van samenwerking tussen docenten	O	O	O	O
6.	Projecten hebben een vakoverstijgend karakter	O	O	O	O
7.	Leerlingen kunnen bij ons zelf veel keuzes maken in het te volgen programma	O	O	O	O
8.	Ons onderwijs bestaat uit een mix van vakonderwijs en het werken in levensechte / praktijk opdrachten	O	O	O	O
9.	Een groep docenten is vanuit verschillende disciplines gezamenlijk verantwoordelijk voor het verzorgen van onderwijs	O	O	O	O
10.	Bij ons staan de vakken afzonderlijk op het rooster	O	O	O	O

## Module 2: Proces

In welke mate zijn onderstaande kenmerken van het werk op uw onderwijssituatie van toepassing?

		niet	in beperkte mate	in sterke mate	in zeer sterke mate
11.	We gebruiken bij projecten verschillende leerplekken en werkvormen	O	O	O	O
12.	Wij werken niet met vaste roosters	O	O	O	O
13.	Docenten hebben in hun rooster, tijd voor afstemming over het vak	O	O	O	O

14.	Leerlingen participeren in verschillende groepen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15.	Het team kan de flexibel inzetbare roostertijd in onderling overleg zelf invullen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16.	Onze roostertijd is opgedeeld in grotere blokken/periodes zodat docenten flexibel in kunnen spelen op leervragen van leerlingen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
17.	Het rooster voor docenten staat grotendeels vast	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
18.	Docenten bepalen samen de invulling van de dag	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
19.	Docenten hebben gezamenlijk ontwikkeltijd om projecten vorm te geven	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
20.	We werken met blokken/periodes waarin projecten worden uitgevoerd	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
21.	Docenten hebben de ruimte en mogelijkheden om flexibel en vraaggestuurd in te spelen op leervragen van leerlingen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
22.	Leerlingen leren vooral in het klaslokaal	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
23.	Leervormen en werkplekken zijn afhankelijk van leervragen van leerlingen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
24.	Docenten werken vaste dagdelen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
25.	Docenten en leerlingen bepalen samen de invulling van de dag	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
26.	Het leren en lesgeven vindt afwisselend plaats in grotere en kleinere groepen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### Module 3: Personeel

In welke mate zijn onderstaande kenmerken van het werk op uw werksituatie van toepassing?

		niet	in beperkte mate	in sterke mate	in zeer sterke mate
27.	Teamleden maken samen afspraken over het realiseren van het vraaggestuurde leerproces van leerlingen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
28.	Afspraken over het onderwijs (inhoud en didactiek) worden in de vaksecties gemaakt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
29.	Teamleden werken samen bij het ontwikkelen van onderwijsprojecten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
30.	Teamleden zijn samen verantwoordelijk voor het begeleiden van leerlingen bij hun leervragen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

31.	Ons team maakt afspraken over de beoordeling en begeleiding van leerlingen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
32.	Het verzorgen van onderwijs is grotendeels een verantwoordelijkheid van individuele docenten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
33.	Teamleden maken onderling afspraken over de uitvoering van projectonderwijs	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
34.	Begeleiding van leerlingen is de verantwoordelijkheid van ons team	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

#### Module 4: Teamleren

	In mijn team.....	sterk mee one-ens	mee one-ens	neutraal	mee eens	sterk mee eens
35.	werken de we samen om nieuwe kennis, vaardigheden en aanpakken te verwerven en toe te passen in het onderwijs.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
36.	voelen alle docenten zich betrokken bij schoolvernieuwing /	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
37.	bevorderen de goede collegiale relaties de onderwijsvernieuwing	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
38.	werken de we samen om de leerlingen te helpen en om problemen op te lossen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
39.	voeren de we een respectvolle dialoog met elkaar waarin verschillende ideeën worden onderzocht.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
40.	leren docenten met name binnen vakgebieden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
41.	Staan we open voor ideeën van nieuwe collega's	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	<b>In mijn team.....</b>	sterk mee one- ens	mee one- ens	neu- traal	mee eens	sterk mee eens
42.	delen we op informele wijze ideeën en suggesties, gericht op het verbeteren van het leren van de leerlingen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
43.	bespreken de docenten samen de leerlingresultaten om hun aanpak te verbeteren.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
44.	participeren de teamleden in intervisiegroepen of gelijksoortige leergroepen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
45.	ontwikkelen we samen routines	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
46.	proberen we een duidelijke consensus te bereiken	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
47.	werken we nieuwe teamleden goed in	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
48.	bespreken we moeilijke beslissingen over ons werk gezamenlijk	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	<b>In mijn team.....</b>	sterk mee one- ens	mee one- ens	neu- traal	mee eens	sterk mee eens
49.	getuigen de relaties tussen de teamleden van vertrouwen en respect.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
50.	durven de docenten elkaar aan te spreken op het professioneel functioneren.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
51.	worden initiatieven van teamleden om het onderwijs te verbeteren gewaardeerd	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
52.	is het vanzelfsprekend dat je je als docent en als team blijft ontwikkelen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
53.	hebben we een „wij horen bij elkaar houding”	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
54.	durven wij moeilijke problemen naar voren te brengen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
55.	wordt er veel gemopperd	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
56.	wordt er veel gelachen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## Module 5 Samenwerken, werksfeer

	<b>In mijn team.....</b>	sterk mee oneens	mee oneens	neutraal	mee eens	sterk mee eens
57.	luisteren we goed naar elkaars ideeën over het werk.	O	O	O	O	O
58.	dagen we elkaar uit om op een nieuwe manier tegen het werk aan te kijken.	O	O	O	O	O

	<b>In welke mate bent u het eens met de volgende stellingen?</b>	sterk mee oneens	mee oneens	neutraal	mee eens	sterk mee eens
59.	de werksfeer binnen mijn team is goed	O	O	O	O	O
60.	de sociale contacten met collega's uit mijn team zijn plezierig	O	O	O	O	O
61.	mijn team kent een goede teamgeest en collegialiteit	O	O	O	O	O
62.	in mijn werkomgeving word ik serieus genomen en gerespecteerd	O	O	O	O	O

	<b>In welke mate bent u het eens met de volgende stellingen?</b>	sterk mee oneens	mee oneens	neutraal	mee eens	sterk mee eens	niet van toepassing
63.	Mijn team vindt het leuk om met gastdocenten te werken	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
64.	Teamleden vinden het leuk om in andere teams mee te draaien	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
65.	Mijn team nodigt graag externe deskundigen uit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
66.	Leden van mijn team zijn actief in teamoverstijgende werkgroepen binnen de school	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
67.	Leden van mijn team zijn actief in netwerken buiten de school	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
68.	Wij wisselen als team ervaringen uit met andere teams	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
69.	In mijn team voelen nieuwe collega's zich snel thuis	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	

	<b>In welke mate bent u het eens met de volgende stellingen?</b>	sterk mee oneens	mee oneens	neutraal	mee eens	sterk mee eens
70.	Er is sprake van een open communicatie binnen mijn team	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
71.	Binnen mijn team wordt goed samengewerkt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
72.	Binnen mijn team worden afspraken nagekomen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## Module 6 Teamdoelen en teameffectiviteit

	In welke mate bent u het eens met de volgende stellingen?	sterk mee oneens	mee oneens	neutraal	mee eens	sterk mee eens
73.	het doel van mijn team is mij duidelijk	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
74.	ik begrijp hoe mijn team past in de organisatie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
75.	teamleden hebben voldoende invloed op de koers van het team	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
76.	we beschikken als team over voldoende beslisbevoegdheid om ons werk naar eigen inzicht vorm te geven	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
77.	als team kunnen we in voldoende mate beslissingen nemen over de planning van ons werk	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
78.	het team beschikt over voldoende financiële middelen om onze doelen te realiseren	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
79.	de taakverdeling tussen de teamleden is bij iedereen duidelijk	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
80.	de taakverdeling tussen de teamleden is effectief	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## Module 7 Leiderschap

De volgende vragen gaan over uw leidinggevenden. In praktijk hebben teams vaak meerdere leidinggevenden. Het eerste blok gaat over de direct leidinggevende (teamcoördinator, sectiehoofd). Het tweede blok gaat over de directeur waar u onder valt (sectordirecteur).

	In welke mate bent u het eens met de volgende stellingen?	sterk mee oneens	mee oneens	neutraal	mee eens	sterk mee eens
	<b>Mijn teamleider.....</b>					
81.	inspireert en motiveert mij	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
82.	geeft mij onvoldoende waardering voor mijn werk	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
83.	staat mij onvoldoende bij met raad en advies als dat nodig is	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
84.	draagt bij aan een goede werksfeer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
85.	organiseert het werk goed	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
86.	stelt geen duidelijke prioriteiten in het werk	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
87.	geeft duidelijk aan hoe hij/zij over mijn functioneren denkt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
88.	spreekt mij duidelijk aan wanneer mijn werk onder de norm is	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
89.	geeft geen duidelijke koers aan voor de toekomst	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
90.	betrekt mij in beslissingen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
91.	staat te weinig open voor suggesties en opmerkingen (ik word niet gehoord)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
92.	geeft belangrijke informatie uit het directieteam door aan het team	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
93.	Komt op voor de belangen van het team	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
94.	bespreekt regelmatig met medewerkers de dagelijkse gang van zaken in het werk	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
95.	bespreekt regelmatig met mij mijn ontwikkelingsmogelijkheden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
96.	let bij de verdeling van het werk onvoldoende op mijn verdere ontwikkeling	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
97.	heeft onvoldoende zicht op mijn kwaliteiten en deskundigheid	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
98.	zorgt ervoor dat ik verschillende ervaringen opdoe	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	<b>In welke mate bent u het eens met de volgende stellingen?</b>	sterk mee oneens	mee oneens	neutraal	mee eens	sterk mee eens
	<b>Mijn sectordirecteur.....</b>					
99.	inspireert en motiveert mij	O	O	O	O	O
100.	geeft mij onvoldoende waardering voor mijn werk	O	O	O	O	O
101.	staat mij onvoldoende bij met raad en advies als dat nodig is	O	O	O	O	O
102.	draagt bij aan een goede werksfeer	O	O	O	O	O
103.	organiseert het werk goed	O	O	O	O	O
104.	stelt geen duidelijke prioriteiten in het werk	O	O	O	O	O
105.	geeft duidelijk aan hoe hij/zij over mijn functioneren denkt	O	O	O	O	O
106.	spreekt mij duidelijk aan wanneer mijn werk onder de norm is	O	O	O	O	O
107.	geeft geen duidelijke koers aan voor de toekomst	O	O	O	O	O
108.	betrekt mij in beslissingen	O	O	O	O	O
109.	staat te weinig open voor suggesties en opmerkingen (ik word niet gehoord)	O	O	O	O	O
110.	geeft belangrijke informatie uit het directieteam door aan het team	O	O	O	O	O
111.	komt op voor de belangen van het team	O	O	O	O	O
112.	bespreekt regelmatig met medewerkers de dagelijkse gang van zaken in het werk	O	O	O	O	O
113.	bespreekt regelmatig met mij mijn ontwikkelingsmogelijkheden	O	O	O	O	O
114.	let bij de verdeling van het werk onvoldoende op mijn verdere ontwikkeling	O	O	O	O	O
115.	heeft onvoldoende zicht op mijn kwaliteiten en deskundigheid	O	O	O	O	O
116.	zorgt ervoor dat ik verschillende ervaringen opdoe	O	O	O	O	O



## Herkomst items monitorinstrument

De vragenlijst voor het project „Werken in teams’ dat het IVA in het kader van kortlopend onderwijsonderzoek uitvoert is gebaseerd op het onderzoeksmodel. In de vragenlijst worden 7 modules onderscheiden:

- Modules 1 tot en met 3: Onderwijsprogramma, Proces en Personeel
- Module 4 tot en met 7: Teamleren, Samenwerken, werksfeer, teamdoelen en teameffectiviteit en Leiderschap.

In onderstaand overzicht zijn de modules en subschalen opgenomen.

<b>Onderdeel</b>	<b>Onderwerp</b>	<b>Vragen</b>	<b>Bron</b>
<b>Module 1</b>	<b>Onderwijsprogramma</b>	<b>1-10</b>	Ontwikkeld door IVA projectteam a.d.h.v. model scenario’s Herontwerp <sup>3</sup>
<i>Familie 1</i>	<i>Samenhang via afstemming</i>	3, 5, 10	
<i>Familie 2</i>	<i>Samenhang via projecten</i>	6, 8	
<i>Familie 3</i>	<i>Samenhang via integratie</i>	1, 9	
<i>Familie 4</i>	<i>Samenhang via competenties van leerlingen</i>	2, 4, 7	
<b>Module 2</b>	<b>Proces</b>	<b>11 - 26</b>	Ontwikkeld door IVA projectteam a.d.h.v. model scenario’s Herontwerp
<i>Familie 1</i>	<i>Samenhang via afstemming</i>	13, 17, 22	
<i>Familie 2</i>	<i>Samenhang via projecten</i>	11, 15, 19, 20	
<i>Familie 3</i>	<i>Samenhang via integratie</i>	16, 18, 26	
<i>Familie 4</i>	<i>Samenhang via competenties van leerlingen</i>	12, 14, 21, 23, 24, 25	
<b>Module 3</b>	<b>Personeel</b>	<b>27 - 34</b>	Ontwikkeld door IVA projectteam a.d.h.v. model scenario’s Herontwerp
<i>Familie 1</i>	<i>Samenhang via afstemming</i>	28, 32	
<i>Familie 2</i>	<i>Samenhang via projecten</i>	29, 33,	
<i>Familie 3</i>	<i>Samenhang via integratie</i>	31, 34	
<i>Familie 4</i>	<i>Samenhang via competenties van leerlingen</i>	27, 30	

<sup>3</sup> Diephuis, R.A.M. R.M.M. Karsten (2003), Scenario’s voor een Herontwerp van de basisvorming, Vereniging voor het management van Voortgezet Onderwijs.

<b>Module 4</b>	<b>Teamleren</b>	<b>35 - 56</b>	
<i>sub</i>	<i>Collectief leren</i>	35, 28, 39	Verbiest
		36, 37	Opsplitsing van een stelling van Verbiest tot twee stellingen
		40, 41	IVA projectteam n.a.v. interviews
<i>sub</i>	<i>Gedeelde praktijk</i>	42 - 45	Verbiest
		45	IVA, geïnspireerd op de verschillende vragenlijsten
		47	IVA project team
		48	Offenberg
<i>sub</i>	<i>Cultuur</i>	49 - 52	Verbiest
		53	Van Woerkom
		54 - 56	IVA projectteam n.a.v. vragenlijst Van Woerkom, sterk aangepast
<b>Module 5</b>	<b>Samenwerken, werksfeer</b>	<b>57 - 72</b>	
<i>sub</i>	<i>Openstaan</i>	57 - 58	van Woerkom
<i>sub</i>	<i>Sfeer</i>	59 - 62	PIVA
<i>sub</i>	<i>Externe gerichtheid</i>	63 - 69	IVA n.a.v. interviews in de school
	<i>Samen werken</i>	70	Offenberg aangepast
		70 - 71	Van Woerkom aangepast
		72	Offenberg
<b>Module 6</b>	<b>Teamdoelen en teameffectiviteit</b>	<b>73 - 80</b>	vragenlijst teameffectiviteit Blaricum, PIVA, IVA
<b>Module 7</b>	<b>Leiderschap teamcoördinator</b>	<b>81 - 98</b>	PIVA
<i>sub</i>	<i>Sociaal emotioneel leiderschap</i>	81 - 84	
<i>sub</i>	<i>Taakgericht leiderschap</i>	85 - 89	
<i>sub</i>	<i>Participatief leiderschap</i>	90 - 93	
<i>sub</i>	<i>Ontwikkelingsgericht leiderschap</i>	94 - 98	

	<b>Leiderschap sectordirecteur</b>	<b>99 - 116</b>	PIVA
<i>sub</i>	<i>Sociaal emotioneel leiderschap</i>	99 - 102	
<i>sub</i>	<i>Taakgericht leiderschap</i>	103 - 107	
<i>sub</i>	<i>Participatief leiderschap</i>	108 - 111	
<i>sub</i>	<i>Ontwikkelingsgericht leiderschap</i>	112 - 116	

Bij het opstellen van de vragenlijst is gebruik gemaakt van een aantal bronnen:

- De publicatie „Scenario’s voor een herontwerp van de basisvorming van de Vereniging voor Voortgezet Onderwijs’ biedt handvatten om de elementen onderwijsprogramma, Proces en Personeel te operationaliseren. In de Herontwerp studie wordt een indeling in vier families gehanteerd die de onderzoekers geoperationaliseerd hebben voor dit onderzoek.
- De vragenlijsten „Capaciteitsontwikkeling in Professionele leergemeenschappen’ van de kenniskring professionele leergemeenschappen Fontys (vermeld onder Verbiest) en „Onderzoek naar samenwerking, teamleren en de voortgang van het team’, Marianne van Woerkom van de Universiteit van Tilburg, en de vragenlijst „Teamleren’ van Offenbeek bieden de meeste vragen voor Teamleren, Samenwerken en Teamdoelen en Teameffectiviteit. Deze zijn waarnodig aangevuld met vragen uit de „Personeelsenquête van het IVA’, de PIVA. De onderzoekers hebben daarnaast vragen ontwikkeld dan wel aangepast naar aanleiding van de oriënterende interviews op de school en het overleg met het projectteam van de school.
- De vragen over leiderschap komen uit de PIVA.

## Matrices teamresultaten

*Selectie uit de matrix van de teamresultaten*

Team		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	Totaal
In ons onderwijs werken we in leergebieden/domeinen	gem	,2	-,1	,1	-,6	-,1	,3	,3	,9	-,1	-,3	-,3	2,1
	stdev	,8	,7	,8	,8	,0	1,1	,9	,8	,8	,7	,8	,9
In ons onderwijs is het belangrijkste dat leerlingen zelf verantwoordelijkheid leren nemen	gem	,1	-,1	,3	-,4	-,9	,5	,2	,6	-,2	-,3	-,1	2,9
	stdev	,0	,8	,4	,5	,0	,5	,8	,6	,5	,7	,4	,7
Er is bij ons team sprake van inhoudelijke afstemming van leerinhouden binnen clusters van verwante vakken	gem	,1	-,4	,1	,0	-,3	,4	-,2	,5	,0	-,3	,1	2,3
	stdev	,8	,9	,5	,7	,0	1,0	,4	,5	,5	,8	,5	,7
Leerprocessen zijn gericht op het verwerven van competenties	gem	-,2	-,4	,1	-,5	-,5	,8	,5	1,3	-,1	-,6	-,3	2,5
	stdev	,5	,7	,5	,5	,0	,6	,5	,5	,5	,8	1,1	,8
Er is binnen clusters van verwante vakken sprake van samenwerking tussen docenten	gem	,1	-,5	,7	-,4	-,2	,6	-,3	,2	,0	-,2	,3	2,5
	stdev	,5	,5	,8	,8	,6	,8	,9	,5	,5	,7	,4	,7

Daarnaast zijn de resultaten van de actief bij het onderzoek betrokken teams gepresenteerd en besproken. De teamresultaten zijn als volgt gepresenteerd:

*Presentatie van de teamresultaten*

Meest (+) en minst (-) kenmerkende eigenschappen Team X, met betrekking tot  
Programma, Proces en Personeel

	<b>Programma</b>	Variantie		Alle	Afwijking
		gemiddelde	(stdev)	teams	team t.o.v
				gemiddeld	gemiddelde
+	Leerlingen kunnen bij ons zelf veel keuzes maken in het te volgen programma	3,8	,5	3,3	,4
	Bij ons staan de vakken afzonderlijk op het rooster	2,6	,7	2,8	-,1
	Een groep docenten is vanuit verschillende disciplines gezamenlijk verantwoordelijk voor het verzorgen van onderwijs	1,8	,7	1,9	-,2
	Leerprocessen zijn gericht op het verwerven van competenties	1,8	,7	2,2	-,4
	<b>Proces</b>				
+	Docenten werken vaste dagdelen	3,9	,4	3,5	,3
	Leerlingen participeren in verschillende groepen	3,8	,5	3,3	,5
	Het team kan de flexibel inzetbare roostertijd in onderling overleg zelf invullen	1,4	,7	1,9	-,5
	We werken met blokken/periodes waarin projecten worden uitgevoerd	1,3	,5	1,5	-,2
	<b>Personeel</b>				
+	Het verzorgen van onderwijs is grotendeels een verantwoordelijkheid van individuele docenten	3,6	,5	2,8	,8
	Afspraken over het onderwijs (inhoud en didactiek) worden in de vaksecties gemaakt	2,9	,8	3,2	-,3
	Teamleden maken onderling afspraken over de uitvoering van projectonderwijs	1,9	,6	2,5	-,6
	Teamleden zijn samen verantwoordelijk voor het begeleiden van leerlingen bij hun leervragen	1,8	,7	2,1	-,3

*Teamresultaten vragenblokken werken in teams*

	gemiddelde	Variantie (stdev)	Alle teams gemiddeld	afwijking Team t.o.v gemiddelde
<b>Collectief leren</b>				
<i>Werken docenten samen bij het verwerven van nieuwe kennis en vaardigheden?</i>	2,9	,4	3,6	-,8
<b>Gedeelde praktijk</b>				
<i>Delen docenten ideeën en ervaringen?</i>	3,1	,5	3,5	-,5
<b>Cultuur</b>				
<i>Ervaren docenten de teamcultuur als professioneel en constructief?</i>	3,2	,5	3,7	-,5
<b>Openstaan</b>				
<i>Staan docenten open voor nieuwe ideeën?</i>	3,5	,5	3,6	-,1
<b>Sfeer</b>				
<i>Is er sprake van een prettige werksfeer?</i>	3,5	,5	4,0	-,6
<b>Samen werken</b>				
<i>Wordt er binnen het team samengewerkt?</i>	3,3	,8	3,7	-,4
<b>Teamdoelen</b>				
<i>Is er duidelijkheid over teamdoelen?</i>	3,2	,9	3,5	-,3
<b>Teameffectiviteit</b>				
<i>Werkt het team efficiënt?</i>	2,7	,4	3,1	-,4
<b>Leiderschap teamleider</b>				
<i>Waardering leiderschap</i>	3,2	,4	3,6	-,4
<b>Leiderschap sectordirecteur</b>				
<i>Waardering leiderschap</i>	2,9	,5	3,3	-,4

# Gespreksleidraad Teamreflectie

## **Inleiding**

De teamleden hebben de vragenlijst van de monitor Werken in teams ingevuld. De resultaten zijn verwerkt in drie tabellen.

Het doel van deze teamreflectie is het bespreken van de onderzoeksresultaten met het team en gezamenlijk te komen tot verdere actiepunten.

## **Procedure**

Het voorstel is dat het gesprek geleid wordt door een teamleider van een ander team. Dat kan de teamleider zijn van een vergelijkbaar team of van een team dat in een andere sector werkt.

De rol van de gespreksleider is die van procesbegeleider. Deze zorgt er voor dat de agenda wordt afgewerkt, iedereen aan bod komt en er ideeën uit het team komen.

Ter voorbereiding bestuderen de beide teamleiders de onderzoeksresultaten en overleggen over de specifieke punten van het team.

Voor de gespreksleider is dit voorbereidende gesprek belangrijk omdat hij/zij dan de context van het team beter leert kennen en organisatorische complicaties en veranderingen in de teamsamenstelling in beeld komen. Met deze informatie kan de gespreksleider de juiste vragen te stellen. Om het gesprek goed te voeren is het belangrijk dat de gespreksleider zich geen zorgen maakt dat er iets (vooraf) bepaalds uit het gesprek komt.

Deze aanpak stelt de teamleider van het team in kwestie, in staat om volwaardig aan de discussie mee te doen.

Let op. In de vragenlijst is het functioneren van de leidinggevenden een onderwerp. Spreek dit van te voren goed met elkaar door. Indien het bespreken van de leidinggevende problemen oplevert dan zijn er 2 opties: de focus van het gesprek komt op de leidinggevende te liggen of het onderwerp wordt niet besproken. Let wel, met deze laatste optie loop je het risico op weerstand.

## **Praktisch**

De praktische voorbereiding van het gesprek is eenvoudig.

De benodigde tijd is ongeveer 2 uur.

Reserveer een rustig lokaal en regel de benodigde materialen (uitdraai van de gegevens, plakgeeltjes, grote vellen papier en stiften en eventueel een smartboard). Spreek met elkaar even af wie deze zaken regelt.

De onderzoeksresultaten worden tijdens het overleg aan het team uitgedeeld. Zorg dat de gegevens voor alle teamleden beschikbaar zijn (liefst in kleurendruk). Geef deze niet van tevoren aan de teamleden.

### **Leeswijzer**

In deze gesprekleidraad worden eerst de agenda van het gesprek behandeld. Daarna vindt u een toelichting op de gehanteerde begrippen en een bijlage met selectie van drie blokken van vragen.

### **Agenda van het gesprek:**

Tijdens het gesprek reflecteert het team in drie fases op het eigen functioneren. Herkennen, Vinden en Doen zijn de sleutelwoorden voor het gesprek.

Tijdens de drie fases staan drie vragen centraal:

1. Zijn de gepresenteerde resultaten herkenbaar voor het team?
2. Weerspiegelen de resultaten de door het team gewenste situatie?
3. Welke acties neemt het team zich voor?

### *Introductie:*

Terugverwijzen naar het invullen van de vragenlijsten:

- Werken in teams staat centraal in de vragenlijst.
- De vragenlijst is opgebouwd uit de onderdelen Programma, Proces en Personeel. De maximale score van deze onderdelen is 4.
- Werken in teams is opgebouwd uit een collectief leren, gedeelde praktijken, cultuur, openstaan, sfeer, samen werken teamdoelen, teameffectiviteit en leiderschap. De maximale score van deze onderdelen is 5.

Toelichten van het doel van het gesprek.

- Het doel van deze teamreflectie is het bespreken van de onderzoeksresultaten met het team en gezamenlijk te komen tot verdere actiepunten en oplossingen.

### ***Fase 1: Zijn de gepresenteerde resultaten herkenbaar voor het team?***

Per onderdeel worden de gepresenteerde gegevens besproken.

*Centrale vraag: Herkennen de teamleden zich in de gepresenteerde resultaten?*

Let daarbij steeds op de gemiddeldes ten opzichte van het totaal en hoge of lage standaarddeviaties.

- Bespreek eerst: programma, proces en personeel en de samenhang tussen deze drie onderdelen.
- Bespreek vervolgens Werken in teams op dezelfde wijze.
- Gevolgd door Leiderschap (teamleider en (sector)onderwijsdirecteur)
- Sluit deze eerste fase af met de vraag naar samenhang tussen de drie onderdelen.

*Aandachtspunt voor de gesprekleider:*

Probeer in deze fase zoveel mogelijk te richten op de feiten en de wederzijdse herkenning. Probeer geen waardeoordeel aan de cijfers toe te kennen maar stel vooral de vraag: Klopt het totaal plaatje.

Parkeer in deze fase de gesignaleerde knelpunten en ideeën over hoe het anders zoveel mogelijk. Deze worden en in de volgende fase besproken. Laat de deelnemers deze even noteren op een geeltje zodat de gedachten wel bewaard en later besproken kunnen worden.

*Toelichting op tabellen en de manier waarop deze besproken kunnen worden:*

In de tabellen voor het team zijn niet alle gegevens opgenomen.

- Alleen de meest kenmerkende gegevens zijn opgenomen van programma, proces en personeel.
- De vragen over werken in teams zijn ingedikt tot nieuwe items.

Er zijn 3 manieren om de blokken te lezen.

- Een 4.0 gemiddeld met een standaarddeviatie (sd) van 0 duidt erop dat iedereen hetzelfde antwoord gegeven heeft. Is de overeenstemming echt zo sterk als uit de resultaten blijkt?
- Een grote standaarddeviatie (sd) betekent dat de meningen sterk verschillen? Is dat echt zo sterk? Zijn daar verklaringen voor?
- Consistentie in score patronen is een ander belangrijk onderwerp. Dat betekent dat de inhoudelijke interpretatie van de verschillende blokken redelijk logisch moet zijn. Bijvoorbeeld samen aan het programma werken maar daar geen tijd voor hebben (blok personeel) kan tot gevolg hebben dat ook bij samen werken of van elkaar leren het oordeel negatiever is.

Duur: Ongeveer 2 kwartier.

***Fase 2: Weerspiegelen de resultaten de door het team gewenste situatie?***

De tweede fase is gericht op het verkrijgen van ideeën voor verbetering. Het is een inventariserende fase waarin de deelnemers toelichting kunnen geven en al discussiërend meer ideeën kunnen ontstaan.

In deze fase gaat het om vragen als: Wat wil je behouden? Wat wil je kwijt? Wat wil je versterken?

Om een ieder in de gelegenheid te stellen ideeën te genereren stellen we de volgende werkwijze voor:

- Gedurende 10 minuten noteren de teamleden hun knelpunten en ideeën op de vragen *Wat wil je behouden? Wat wil je kwijt? Wat wil je versterken?* op geeltjes.
- Per toebuurt plakken zij de geeltjes op een groot papier en geven hier een korte toelichting op.
- Na de korte toelichting kunnen informatieve vragen gesteld worden (idea keepers).

Doublures (en tijdsverlies) kunnen worden vermeden door de deelnemers te vragen eerder genoemde voorstellen alleen op verschillen toe te lichten.

Nieuwe ideeën die al brainstormend ontstaan worden toegevoegd.

Duur: Ongeveer 2 kwartier.

### ***Fase 3: Welke acties neemt het team zich voor?***

De laatste fase is er een van prioriteren van ideeën en acties op een rijtje zetten en verder ontwikkelen.

Het is niet de bedoeling dat er een lange waslijst ontstaat waar niks mee gebeurt. Belangrijk is juist dat het team zich enkele acties voorneemt waar gezamenlijk aan gewerkt kan worden. De ideeën kunnen verwerkt worden in het teamontwikkelplan. De geïnventariseerde ideeën op de geeltjes uit fase twee dienen als uitgangspunt.

- Benoemen van maximaal drie acties.
- Cluster de ideeën uit de voorgaande fase.
- Groepsgewijs bv via stemming van de voorkeur.
- Iedere deelnemer geeft drie voorkeuren aan en deze worden opgeteld.
- SMART-uitwerking van de actie: doelgericht formuleren, tijdpad (maximaal 1 jaar), verantwoordelijkheden.
- 

Duur: Ongeveer 4 kwartier.

## **Bijlage bij de gespreksleidraad: Begrippen**

### **Gehanteerde statistische begrippen**

*Het gemiddelde* presenteert per item de gemiddelde score van het team

*De standaarddeviatie* geeft aan hoeveel de scores van de teamleden variëren ten opzichte van het gemiddelde. Een hoge standaarddeviatie duidt op verdeelde meningen, bij een lage standaarddeviatie zijn teamleden het juist met elkaar eens.

### **Programma, proces, personeel**

Bij de onderwerpen programma, proces en personeel is het idee is dat de uitwerking van het onderwijsprogramma, het proces en het personeel in het team samenhang moet vertonen. Deze samenhang typeert het team.

Bij het programma gaat het over de inrichting van het onderwijsproces. Hierbij vragen we of vakken afzonderlijk op het rooster staan, of er sprake is van vakoverstijgende projecten of dat er gewerkt wordt vanuit leergebieden.

Bij het proces vragen we met name hoe docenten worden gerosterd. Staat het rooster vast, of hebben zij daar een vrije keuze in? Is er ruimte voor eigen indeling en flexibiliteit?

Bij het onderdeel 'personeel' gaat het vooral om samenwerking, onderlinge afspraken en afstemming.

In het factsheet van het team zijn alleen die scores opgenomen waar het team duidelijk afwijkt of een duidelijk profiel heeft. De weergegeven items geven een goed beeld van de onderscheidende elementen van het team. Idealiter bestaat er een logisch verband tussen de gepresenteerde items. Het zou bijvoorbeeld vreemd zijn als er veel samengewerkt en flexibel gewerkt moet worden, en de leraren geven aan dat hun rooster grotendeels vast staat.

### **Werken in teams en leiderschap**

De overige vragen gaan in op de beleving van docenten wat betreft het werken in teams. Onderstaand geven we per vragenblok kort aan waar de vragen over gaan:

#### *Collectief leren*

Werken docenten samen bij het verwerven van nieuwe kennis en vaardigheden?

Hierbij is docenten gevraagd naar hun oordeel over de betrokkenheid bij schoolvernieuwing, gezamenlijk leren, samenwerking om kennis toe te passen.

### *Gedeelde praktijk*

Delen docenten ideeën en ervaringen?

Hierbij gaat het om het gezamenlijk ontwikkelen van routines, het inwerken van nieuwe collega's, het delen van suggesties om het leren van leerlingen te verbeteren.

### *Cultuur*

Ervaren docenten de teamcultuur als professioneel en constructief?

Bij dit blok gaat het om vertrouwen en het elkaar aan durven spreken. Daarnaast vragen we bijvoorbeeld naar de vraag of het moeilijk is problemen naar voren te brengen en vertrouwen en respect naar elkaar.

### *Openstaan*

Staan docenten open voor nieuwe ideeën?

### *Sfeer*

Is er sprake van een prettige werksfeer?

Luisteren docenten goed naar elkaar? Zijn de sociale contacten plezierig? Daarnaast gaat het over onderwerpen als collegialiteit en teamgeest.

### *Samen werken*

Wordt er binnen het team samengewerkt?

### *Teamdoelen*

Is er duidelijkheid over teamdoelen?

Weet iedereen hoe het team past in de organisatie?

### *Teameffectiviteit*

Werkt het team efficiënt?

Is de taakverdeling duidelijk?

Beschikt het team over de middelen om de doelen te realiseren?

### *Leiderschap teamleider/sectordirecteur*

Waardering leiderschap

## Werken in teams in het voortgezet onderwijs

De Onderwijsgemeenschap Venlo en omstreken (OGV) heeft er in 2002 voor gekozen om te starten met het werken in teams en met het op gang brengen van team-ontwikkeling. Bij het werken in teams gaat het in essentie om een verandering van de verantwoordelijkheid van afzonderlijke docenten naar een gezamenlijke verantwoordelijkheid van een groep docenten voor het gehele leerproces van een groep leerlingen.

In dit onderzoek staat de vraag centraal op welke wijze de ontwikkeling van een teamorganisatie gemonitord kan worden en hoe onderzoeksresultaten benut kunnen worden voor de verdere ontwikkeling van teams.

Dit rapport en het ontwikkelde monitorinstrument kunnen door scholen in het voortgezet onderwijs benut worden om de ontwikkeling van hun teamorganisatie in beeld te brengen.

