

Met plezier en professionaliteit samenwerken in onderwijsteams

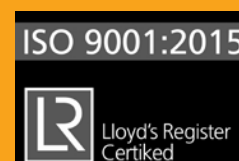
**Opbrengsten van het programma Versnelling
professionele dialoog in het mbo**

SOM, het platform in het mbo
van werkgevers en werknemers samen

Colofon

Titel	Met plezier en professionaliteit samenwerken in onderwijsteams: Opbrengsten van het programma Versnelling professionele dialoog het mbo
Auteurs	Andrea Klæijsen, Marloes van Bussel, Rozemarijn van Toly, m.m.v. Alieke Hofland
Versie	1.1
Datum	08 maart 2018

Expertisecentrum Beroepsonderwijs
Postbus 1585
5200 BP 's-Hertogenbosch
T 073 687 25 00
www.ecbo.nl



© ecbo 2018

Niets uit deze uitgave mag worden vermenigvuldigd of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, op welke andere wijze dan ook, zonder vooraf schriftelijke toestemming van de uitgever.

Inhoudsopgave

1	Inleiding	2
2	Professionele dialoog en samenwerking: Theorie en praktijk aan het woord	3
3	Leren van elkaar in dertig trajecten	7
4	Negen interviews over de ontwikkeling van de professionele dialoog en samenwerking in teams	10
5	Succesfactoren van de verschillende trajecten	14
5.1	Ritme van de methodiek	14
5.2	Kleine stappen, grote betrokkenheid.	15
5.3	Betrokkenheid van studenten	16
5.5	Gedeelde verantwoordelijkheid	18
5.6	Train de trainer	18
5.7	Successen zichtbaar maken en vieren	19
5.8	Aansturing en coördinatie.	20
5.9	De teamleider of opleidingsmanager als rol(model)	21
5.10	Budget en tijd	22
6	Tot slot	23

1 Inleiding

'Een betere dialoog en samenwerking binnen onderwijsteams draagt bij aan de kwaliteit van onderwijs'. Vanuit deze gedachte heeft het Nationaal Onderwijs Akkoord in de periode 2015-2017 middelen beschikbaar gesteld voor het programma 'Versnelling professionele dialoog in het mbo'. Dit programma was erop gericht om de professionele dialoog en samenwerking binnen onderwijsteams te stimuleren.

Onderwijsteams konden voor de studie jaren 2015-2016 en 2016-2017 subsidie aanvragen. Ruim 130 teams hebben een subsidie toegekend gekregen. Door middel van een tussenrapportage en een eindrapportage hebben zij verantwoording afgelegd over de besteding van de beschikbaar gestelde financiële middelen. In aanvulling hierop is er bij het bestuur van SOM (Stichting Onderwijsarbeidsmarktfonds MBO) behoefte ontstaan aan onderzoek naar de impulsen die dit programma teweeggebracht heeft. ECHO, het Expertisecentrum Beroepsonderwijs, heeft met plezier dit onderzoek uitgevoerd. In dit onderzoek stonden verhalen van teams centraal. Deze verhalen geven een beeld van: het verloop van het ontwikkelproces binnen verschillende onderwijsteams de veranderingen die het ontwikkelproces in de teams teweeggebracht heeft tips, adviezen en zinvolle vervolgstappen om deze en verdere ontwikkeling te stimuleren.

Om tot deze verhalen te komen hebben de onderzoekers twee wegen bewandeld. In de eerste plaats hebben zij van 30 teams verantwoordingsrapportages bestudeerd. Deze verantwoordingsrapportages hebben de teams in het kader van dit subsidieprogramma opgesteld hebben. Daarnaast spraken zij uitgebreid met vertegenwoordigers van 9 teams over hun ontwikkelproces en de veranderingen die zij ervaren hebben.

Bij het selecteren van de teams zijn diverse criteria gehanteerd. Op basis van de door de teams zelf gerapporteerde effecten in hun eindrapportage maakten de onderzoekers een selectie van 30 teams, verdeeld over de twee tranches (studiejaren) en over verschillende methodieken of trajecten die zij gevolgd hebben. Ook is bij de selectie gekeken naar regionale spreiding, en vertegenwoordiging van verschillende sectoren en van zowel grote als kleine teams

Deze publicatie vat de uitkomsten van het onderzoek samen. Eerst zoomen we uit en gaan we in op twee kernbegrippen: professionele dialoog en samenwerking. Deels op basis van de theorie, deels op basis van de gesprekken met de negen teams. Vervolgens gaan we in op de activiteiten en opbrengsten van de 30 geselecteerde teams. Tot slot zoomen we in op de geïnterviewde negen teams. Hoe is het ontwikkelproces binnen deze teams verlopen? Welke veranderingen heeft het te weeg gebracht? En welke lessen voor succesvolle ontwikkeltrajecten kunnen uit deze ervaringen geleerd worden?

2 Professionele dialoog en samenwerking: Theorie en praktijk aan het woord

Goed onderwijs kan niet zonder goede docenten en goede teams. Professionele ontwikkeling van docenten (teams) is van belang om teams en docenten hiervoor duurzaam toe te rusten. Voor effectieve professionele ontwikkeling van docententeams, zijn tenminste drie ingrediënten van belang: het voeren van een professionele dialoog, goede samenwerking en de context waarin geleerd wordt: op de werkvloer.¹ Niet alleen in onderzoek maar ook in de praktijk wordt waarde gehecht aan deze ingrediënten. Het is dan ook geen toeval dat deze drie ingrediënten onderdeel uitmaken van de trajecten die door het programma 'Versnelling professionele dialoog in het mbo' van de SOM gefinancierd zijn.

In dit onderzoek is op zoek gegaan naar de impulsen die de projecten uit het SOM-programma boden aan de professionele dialoog en de samenwerking in de teams. Hoewel deze begrippen veel gebruikt worden, bestaan uiteenlopende beelden over de betekenis ervan. In dit hoofdstuk gaan we in op wat zowel de theorie als de teams zeggen over de begrippen professionele dialoog en samenwerking.

Professionele dialoog: wat zegt de theorie

Een professionele dialoog is volgens de theorie een gesprek tussen collega's (en hun leidinggevende) waarin iedereen de kans krijgt om hun kijk op en waardering voor de werkpraktijk te delen en hun kennis erover te vergroten.² De kwaliteit en beoogde resultaten van het werk staan centraal in een professionele dialoog. Een professionele dialoog wordt gevoerd vanuit een gezamenlijk belang, dat direct voortvloeit uit de kern van het beroep³, bijvoorbeeld de resultaten van studenten of de kwaliteit van het onderwijs vergroten. De insteek van een professionele dialoog is dan ook om een ontwikkelingsgericht gesprek te voeren over de inzet om met elkaar een gezamenlijk doel of een teamopdracht te realiseren.⁴

Wanneer voer je volgens docenten een professionele dialoog

Welke beelden hebben docententeams nu bij het begrip professionele dialoog? Deze vraag is aan de geïnterviewde teams voorgelegd. Vier elementen komen daarin terug: de inhoud, het overleg, ruimte voor andere perspectieven, en openheid en het daarmee gepaard gaande vertrouwen.

Volgens de teams ben je in een professionele dialoog als je met elkaar in gesprek bent over waar het écht om gaat, de inhoud, het

- 1 Lynch, D., Madden, J., & Knight, B.A. (2014). Harnessing professional dialogue, collaboration and content in context: An exploration of a new model for teacher professional learning. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, 1(2)
- 2 Nsiband, R. (2007). Using professional dialogue to facilitate meaningful reflection for higher education practitioners. *Proceedings of the 30th HERDSA Annual Australian Journal of Teacher Education Vol 39*, January 2014 43 Conference, Adelaide, 8-11 July. Retrieved from <http://www.herdsa.org.au/wpcontent/uploads/conference/2007/papers/p68.pdf>
- 3 Wassink, H. (2015). Wat is een professionele dialoog? <https://www.hartgerwassink.nl/2015/03/wat-is-een-professionele-dialoog/>
- 4 Hermanussen, J., & Berends, J. (2016). Zeven stappen voor het voeren van een professionele dialoog in mbo-teams. 's Hertogenbosch: echo.

onderwijs, je vak, de leerling. Teams zien een professionele dialoog ook als een efficiënte manier van overleggen: een regelmatig gesprek met een vaste opbouw en duidelijk doel. Zoals een van de docenten het formuleerde:

“een professionele dialoog is, ten opzichte van een normaal gesprek minder vrijblijvend en meer doelgericht”.

In de dialoog is er volgens de docenten ruimte voor meerdere of andere perspectieven of meningen, bijvoorbeeld vanuit literatuur, bedrijven, studenten, maar ook onderling. Verschil van mening mag er zijn. Het grotere geheel, het gezamenlijke doel dient daarbij wel steeds voor ogen gehouden te worden.

Of er binnen teams sprake is van een professionele dialoog, hangt samen met de openheid die er binnen een team is. In een professionele dialoog zoek je toenadering tot elkaar. Dat betekent dat je je kwetsbaar op moet durven stellen, jezelf moet durven uitspreken. Dat vraagt dat je vertrouwen hebt in elkaar. Openheid en onderling vertrouwen is het vertrekpunt om met elkaar te delen en van elkaar te leren.

Wat is nodig om een professionele dialoog te voeren?

Een professionele dialoog voeren vraagt volgens de teams om a) een bepaalde overlegstructuur, b) ruimte voor verschillende perspectieven, c) openheid en onderling vertrouwen, d) werken aan een gezamenlijk doel en e) van elkaar te leren. Dit is echter geen vanzelfsprekendheid. Onderzoek laat zien dat het voeren van een professionele dialoog lastig is wanneer er bijvoorbeeld onvoldoende ondersteuning is (in structuren of in onderlinge verbondenheid), wanneer de waan van alle dag en hoeveelheid aan taken daarin

overheerst, of wanneer teamleden het lastig vinden om hun onbewuste kennis expliciet te maken en te verwoorden.⁵

Resultaten van een professionele dialoog voor het team

Als team een professionele dialoog leren leert voeren, leidt dat volgens de teams die we gesproken hebben tot diverse uitkomsten. Genoemd werd dat het leidt tot samen besluiten nemen, en meer duidelijkheid en eenduidigheid. Daardoor ontstaat transparantie, worden heldere afspraken gemaakt en is er duidelijkheid over wat teamleden van elkaar kunnen verwachten. Dit geeft vervolgens weer vertrouwen en ruimte om aan te geven wanneer je iets niet weet. Je wordt daarmee slagvaardiger als team. Ook geven de teams aan dat, door tijd te nemen voor dialoog en daarin te kijken vanuit andere perspectieven, je je kunt bezinnen op je werk. Je kunt er met een afstand naar kijken. Dat geeft rust en levert ruimte op bij teamleden.

Professioneel met elkaar in dialoog gaan betekent voor een van de teams ook dat ‘de onderstroom’ weggehaald wordt. Zoals een docent in een interview aangaf:

“‘gezeur’ wordt niet meer in de wandelingen besproken, maar komt tijdens het overleg op tafel. Doordat het op tafel komt liggen, kan het ook opgelost worden.”

Deze openheid die bij een professionele dialoog hoort levert ook op dat teamleden elkaar beter leren kennen. Teamleden voelen zich gezien en gehoord en bouwen een betere band met elkaar op. Dat helpt, volgens docenten, om fijner met elkaar samen te kunnen werken en elkaar beter te kunnen helpen.

⁵ Horn, I., & Little, J. (2010). Attending to Problems of Practice: Routines and Resources for Professional Learning in Teachers' Workplace Interactions. *American Educational Research Journal*, 47(1), 181-217.

Samenwerking: wat zegt de theorie?

Samenwerking binnen een onderwijsteam is essentieel voor het behalen van de gezamenlijke doelen waarover in een professionele dialoog gesproken wordt. Samenwerking tussen docenten is daarmee dus ook gunstig voor het leren van studenten.⁶

In het mbo is samenwerken in teams uiteraard niets nieuws. Het mbo heeft als taak haar studenten voor te bereiden op de uitoefening van een beroep, deelname aan de maatschappij en mogelijke doorstroom naar een hoger onderwijsniveau. Dat vraagt om verschillende vaardigheden van docenten of opleiders, die vaak lastig te verenigen zijn in één persoon⁷. Samenwerken in teams van docenten, ondersteuners en teamleiders, met daarbinnen verschillende rollen en expertises is dan ook nodig. De omgeving waarin deze teams werken is echter voortdurend in beweging⁸. Deze voortdurende veranderingen en het realiseren van goed onderwijs vragen van opleidingsteams dat zij goed (blijven) functioneren en samenwerken.

Samenwerking kan verschillende vormen aannemen, afhankelijk van de mate van afhankelijkheid die binnen teams ervaren wordt. Bij een lage mate van afhankelijkheid worden verhalen en ervaringen uitgewisseld. In een iets minder vrijblijvende vorm van afhankelijkheid worden ook materialen uitgewisseld en geven teamleden elkaar advies. Een intensieve afhankelijkheid kenmerkt zich door onderlinge afstemming

tussen de teamleden. Bij de meest intensieve vorm van afhankelijkheid worden binnen een team gezamenlijk gewerkt en worden problemen gezamenlijk opgelost.⁹ Deze laatste vorm komt echter minder vaak voor in het onderwijs.¹⁰

Wat vinden docenten goede samenwerking?

Net als bij professionele dialoog leverde de vraag wat goede samenwerking is bij de negen geïnterviewde teams een rijk beeld op van hoe samenwerken er in de praktijk uitziet. Primair heeft samenwerking volgens de teams betrekking op het hebben van een gezamenlijk doel, een prettige thuisbasis waar je tot je recht komt, en het uitvoeren van het dagelijkse werk.

Allereerst gaat het bij samenwerking om het hebben van een gezamenlijk doel, een doel waar het hele team een gedeelde verantwoordelijkheid voor heeft. Dit doel gaat verder dan je eigen taak en zorgt ervoor dat je als team een geheel vormt. Dit doel gaat over de opleiding die je verzorgt, de aanpak van het onderwijs, het laten aansluiten van vakken op elkaar, dat wat je gemeen hebt. Dit betekent dat je ook verder kijkt dan je eigen taak, dat je interesse hebt in wat anderen doen. Voor de studenten betekent dat, dat docenten op de hoogte zijn van wat er in de andere lessen gebeurt, van wat er bij studenten speelt en werken volgens dezelfde afspraak. Voor studenten is het bijvoorbeeld fijn dat als

-
- 6 Lynch, D., Madden, J., & Knight, B.A. (2014). Harnessing professional dialogue, collaboration and content in context: An exploration of a new model for teacher professional learning. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, 1(2)
 - 7 Nieuwenhuis, A.M.F. (2012). *Leven lang leren on the roc's*. Een visie op werken en leren in het mbo. Oratie. Heerlen: Ruud de Moor Centrum, Open Universiteit.
 - 8 Brouwer, P., Hermanussen, J., Hoeve, A., Thomsen, M., & Van de Venne, L. (2014). *Samenwerkende teams in het mbo: De ontwikkeling van de teamportretmethodiek*. 's Hertogenbosch: Expertisecentrum Beroepsonderwijs.
 - 9 Little, J.W. (1990). The persistence of privacy: autonomy and initiative in teachers' professional relations. *Teachers' College Record*, 91(4), 509–536.
 - 10 Brouwer, P., & Hofland, A., (2017). *Samenwerking in docententeams: van koning tot community-lid*. Bijdrage aan de canon van het beroepsonderwijs (zie <http://www.canonberoepsonderwijs.nl/samenwerking-in-docententeams>).

ze hun verhaal hebben verteld in de ene les, dat ze dat niet in elke les hoeven doen.

Goede samenwerking betekent ook goed op je plek zitten in een team. Dit betekent dat je kunt werken vanuit je eigen kwaliteit en stijl. Anderen staan hier open voor, waaronder dat en beseffen dat daar van te leren valt. Dit geeft volgens de teams een fijne werksfeer, levert energie, het gevoel dat je wat bijdraagt en onderlinge harmonie.

Tot slot heeft goede samenwerking volgens de teams ook een praktische kant. Het houdt in dat je met elkaar zorgt dat de boel goed blijft draaien. Je neemt lessen van elkaar over, helpt elkaar waar nodig en geeft elkaar adviezen.

Samenwerken en professionele dialoog verbonden

Hoewel samenwerken en professionele dialoog als twee afzonderlijke aspecten gezien worden, zijn ze volgens de teams verbonden aan elkaar. Groeit het een, dan groeit het ander. De ervaring van een van de geïnterviewde teams is bijvoorbeeld dat professionele dialoog het makkelijker maakt om samen te werken. Dat de twee begrippen met elkaar verbonden zijn is voor de teams duidelijk. Over de manier waarop verschillen de meningen echter. Voor het ene team is dialoog onderdeel van samenwerken. Voor het andere team is samenwerken onderdeel van dialoog. Interventies of leeractiviteiten hebben vaak effect op beide. In het volgende hoofdstuk zoomen we in op de interventies of leeractiviteiten die in het kader van het subsidieprogramma ondernomen zijn en wat het de teams opgeleverd heeft.

3 Leren van elkaar in dertig trajecten

Van de ruim 130 gehonoreerde subsidieaanvragen zijn voor dit onderzoek 30 teams geselecteerd om een beeld te krijgen de trajecten die zij doorlopen hebben. Van deze teams zaten er 15 in de eerste tranche (2015-2016) en 15 in de tweede tranche (2016-2017). Op basis van de voortgangs- en eindrapportages is gekeken naar de doelen die de teams met hun ontwikkeltrajecten wilden realiseren en de leeractiviteiten zij daarvoor ingezet hebben. Ook is gekeken wat het leren van elkaar gedurende het traject opgeleverd heeft. De bevindingen hiervan worden in dit hoofdstuk samengevat.

Doelen van de trajecten: onderwijsinhoudelijk of organisatorisch

De middelen van het programma 'Versnelling professionele dialoog in het mbo' zijn ingezet voor verschillende doelen. In de doelbeschrijvingen van de onderzochte trajecten werd in meer of mindere mate de professionele dialoog of onderlinge samenwerking expliciet genoemd. Anders dan de naam van het versnellingsprogramma doet vermoeden, was het versterken van de professionele dialoog of samenwerking over het algemeen niet het doel van de trajecten, maar een belangrijk middel om ofwel onderwijsinhoudelijke ofwel organisatorische doelen te dienen. *Onderwijsinhoudelijk* valt te denken aan het verbeteren van de onderwijskwaliteit als doel, of het (gezamenlijk) vormgeven van een inhoudelijke onderwijsontwikkeling of curriculumvernieuwing. *Organisatorisch* valt te denken aan het stimuleren van teamvorming na het samenvoegen van bestaande teams, of het anders organiseren van teams of locaties.

Activiteiten om professionele dialoog en samenwerking te realiseren

Om de gewenste mate van professionele dialoog en samenwerking te bereiken, hebben teams verschillende methodieken gevolgd of activiteiten ondernomen, veelal (gedeeltelijk) ondersteund door externen. Deze activiteiten vonden meestal op de werkplek plaats. Leren van elkaar of van externen stond daarin steeds centraal. Vaak genoemde activiteiten op de werkplek waren onder andere elkaars les bezoeken, en onderlinge feedback geven, samen onderwijs ontwikkelen en efficiënter overleggen.

Ongeveer de helft van de onderzochte teams ging met de methode van Stichting leerKRACHT aan de slag. De activiteiten die zij rapporteerden waren steeds vergelijkbaar. De drie LeerKRACHT-kerninterventies van de methodiek stonden daarin centraal: lesbezoek met daaraan gekoppeld feedback; gezamenlijk lesontwerp en bordsessies. Dit werd begeleid door een interne teamcoach en een externe expertcoach van Stichting LeerKRACHT. Daarnaast namen deze teams ook deel aan de zogenaamde pizzasessies. In deze sessies konden docenten ook leren van collega's van andere scholen. Ook namen leidinggevenden deel aan de schoolleidersfora van Stichting LeerKRACHT. Tot slot maakten coachfora (scholing van de teamcoaches), het benutten van metingen, barometers en dergelijke onderdeel uit van deze aanpak evenals zogenaamde studentarena's, waarin de meningen van studenten centraal stonden.

Activiteiten in de andere helft van de onderzochte trajecten bestonden in veel gevallen eveneens uit onderling lesbezoek en feedback, gezamenlijk onderwijs ontwikkelen en meer aandacht voor goed overleg. En bij deze trajecten werden ook aanvullende

activiteiten ingezet, zoals studie- of scholingsdagen, inzet van onderzoek of metingen naar bijvoorbeeld de ontwikkeling of cultuur van teams, input verzamelen bij bedrijfsleven, ouders en/of studenten en intervisiebijeenkomsten.

Opbrengsten van de trajecten

De voortgangs- en eindrapportages van de teams laten zien dat de trajecten die de teams gevolgd hebben tot verschillende opbrengsten geleid heeft, waaronder een diversiteit aan leereffecten. Deze leereffecten onderscheiden we in vijf categorieën:

1. Effecten op het primaire proces

Voorbeelden van effecten op het primaire proces zijn dat: docenten een beter beeld hebben van de samenhang tussen hun eigen lessen en die van andere docenten, zij lesinhouden onderling afstemmen, studenten merken dat docenten een zelfde werkwijze en structuur hanteren, de aangeboden leeractiviteiten verbeterd zijn, en er sprake is van meer professioneel handelen in de les.

2. Effecten op het teamfunctioneren

Effecten op het functioneren van het team betreffen onder andere dat teams meer gericht zijn op onderlinge samenwerking en dat teamleden daarin hun verantwoordelijkheid nemen, dat er gewerkt wordt vanuit een gezamenlijk doel die ook vertaald wordt in acties. Daarnaast worden afspraken beter nagekomen, is er sprake van een effectiever en meer gestructureerd overleg, en heeft de dialoog over onderwijs een impuls gekregen.

3. Effecten op de teamcultuur

Ook de teamcultuur heeft door de trajecten een impuls gekregen. Docenten beschrijven bijvoorbeeld dat successen binnen teams meer gedeeld worden, er meer openheid en aandacht voor ieders mening is ontstaan, er sprake is van een grotere bereidheid om elkaar te helpen of te raadplegen, en dat teamleden elkaar onderling meer aanspreken.

4. Grotere studentenbetrokkenheid

Voor een aantal teams geldt dat er sprake is van een grotere studentbetrokkenheid door het traject. Dit blijkt onder andere uit dat studenten meer betrokken worden en meer invloed op het onderwijs hebben, en dat zij zelf verbetering in het onderwijs zien en zij de kans krijgen daarop te reageren.

5. Nieuw of meer inzicht

Een aantal teams zegt dat er nieuwe of meer inzichten zijn ontstaan gedurende de trajecten. Zij geven aan dat de teamleden zich meer bewust zijn geworden van hun kwaliteiten, het team meer zicht heeft op de professionaliseringsbehoefte, docenten kritischer nadenken, en dat hoofd- en bijzaken in een team duidelijker zijn geworden, waardoor teamleden bewustere keuzes maken.

Versnelling professionele dialoog?

Aan de teams uit de tweede tranche van het subsidieprogramma is expliciet gevraagd hoe hun traject van invloed is geweest op de professionele dialoog in het team. Antwoorden op deze vragen geven vaak ook weer wat het effect is geweest op de onderlinge samenwerking. Deze effecten hebben betrekking op proces en inhoud. Procesmatig merken teams op dat:

- het team bewust stilstaat bij keuzes of ambities, of tot een gezamenlijke focus of ambitie en gezamenlijke doelen komt;
- zij efficiënter aan die doelen of ambitie werken;
- meer docenten zich laten horen of aan bod komen;
- het team structureel vaker bij elkaar komt;
- docenten elkaar meer aanspreken;
- er groter onderling vertrouwen is;
- er meer binding binnen het team is, dat het team meer *als team* opereert;
- er meer feedback gevraagd en gegeven wordt.

De teams noemen de volgende inhoudelijke effecten:

- gesprekken binnen het team zijn meer op didactiek en onderwijs gericht;
- er wordt meer gedacht vanuit de bedoeling van het onderwijs en minder vanuit de organisatie van het onderwijs;
- het team is meer gericht op goed en betekenisvol onderwijs;
- specifiek bij één van de teams heeft de rol van de loopbaanoriëntatiebegeleider (LOB'er) bij 'de student centraal' meer nadruk gekregen.

Samengevat zien we dat de teams binnen de 30 onderzochte trajecten een diversiteit aan leereffecten en impulsen aan de professionele dialoog hebben ervaren. Hoewel waardevol levert deze informatie ook slechts globaal zicht op de ervaren effecten en de belangrijkste factoren die tot die effecten geresulteerd hebben. Om die reden zijn deze 30 teams uitgenodigd om mee te werken aan een interview. Doel van deze interviews was om gezamenlijk terug te kijken op hoe de teams zich gedurende het Versnellingsprogramma ontwikkeld hebben en om op basis van hun ervaringen waardevolle lessen te verzamelen die van belang zijn bij het stimuleren van de professionele dialoog en samenwerking in teams. In totaal hebben negen teams aan de interviews meegewerkt. Hun ervaringen staan centraal in het volgende hoofdstuk.

De geïnterviewde teams

In het onderzoek staan de ervaringen van negen teams centraal. Deze negen teams (of vertegenwoordigers daarvan) hebben aan een groepsinterview meegewerkt:

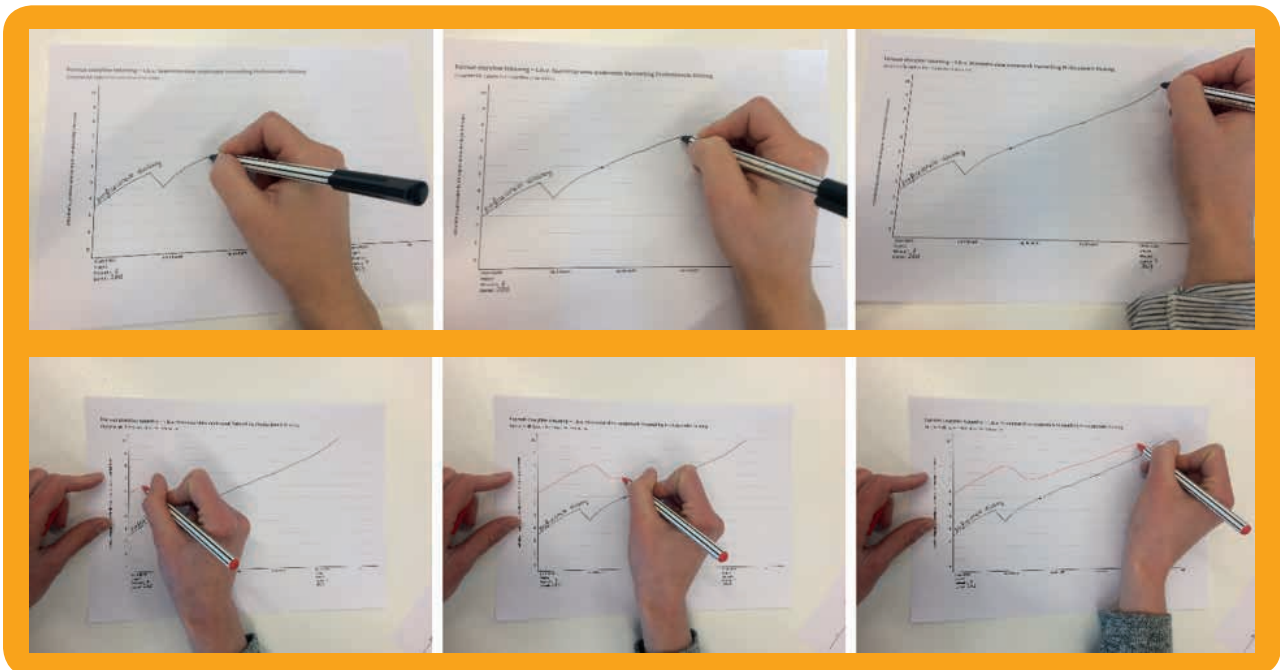
- Albeda College, team Handel en commercie
- Helicon MBO Tilburg, team Stad en mens
- Hoornbeeck College, team Welzijn
- Noorderpoort, team Automotive
- Rijn IJssel, team Assistenten Gezondheidszorg
- ROC Friese Poort, team VZ-IG & VeVa-Zorg
- ROC van Midden Nederland, team Artiest
- ROC Tilburg, team Mode
- ROC van Twente, team Sport & Bewegen Enschede Niveau 4

Van deze negen teams hebben zeven de methode van Stichting LeerKRACHT ingezet. De overige twee hebben een ander traject gevolgd. Zes teams hebben subsidie ontvangen uit de eerste tranche van het programma Versnelling professionele dialoog. Drie teams hebben de subsidie ontvangen uit de tweede tranche.

4 Negen interviews over de ontwikkeling van de professionele dialoog en samenwerking in teams

Met negen teams of vertegenwoordigers daarvan zijn interviews gehouden volgens de timeline methode. Met behulp van deze methode visualiseerden de teamleider of opleidingsmanager en teamleden de ontwikkeling van een professionele ontwikkeling en de samenwerking gedurende de looptijd van het versnellingsprogramma, door deze te tekenen (zie foto). In het gesprek daarover werd vervolgens uitgebreid stilgestaan bij belangrijke gebeurtenissen in en opbrengsten van die ontwikkeling.

In dit hoofdstuk staat de ontwikkeling in het voeren van een professionele dialoog en onderlinge samenwerking in deze teams centraal. Eerst kijken we naar het vertrekpunt of uitgangssituatie van de teams, vervolgens naar de ontwikkelijnen die zich afgetekend hebben. Ook gaan we in op de ups en met name de downs die in die lijnen zichtbaar waren. Tot slot kijken we naar de verdere ontwikkeling na het traject.



Uitgangssituatie

Over het algemeen hadden de teams bij aanvang van het traject al een voldoende of positief beeld van de samenwerking en professionele dialoog in het team. Wel scoorden de teams naar eigen zeggen bij de start wat hoger op samenwerking dan op professionele dialoog en varieerde de specifieke situatie waarin elk team zich bevond. Een aantal teams wilde bij aanvang graag aan de slag met zowel versterken van hun dialoog als samenwerking. Sommige teams waren nieuw en waren nog op zoek naar samenwerking. Een team stond op het punt om te gaan werken aan een nieuwe visie. Bij andere teams hadden net grote veranderingen gespeeld. Deze verschillende vertrekpunten geven al aan dat elk team anders is. En dat geldt ook voor de ontwikkeling die zij doorlopen hebben.

Positieve ontwikkeling

Uit de tekeningen van en gesprekken met elk team blijkt dat zij per saldo een groei ervaren in zowel het voeren van een professionele dialoog als de onderlinge samenwerking. Meeste teams rapporteren echter een grotere ontwikkeling in het voeren van de dialoog dan in samenwerking. Door een betere dialoog ervaren sommige teams wel meer behoefte aan samenwerking, maar goede samenwerking realiseren kost tijd.

Over het algemeen zagen de teams bij zichzelf op beide aspecten een stijgende lijn, maar de weg tussen start- en eindpunt was niet altijd stijgend. Uit de lijnen (zie foto) die de teams getekend hebben, blijkt dat de ontwikkeling in elk team uniek is: voor een deel van de teams is het uitsluitend een stij-

gende lijn geweest. Voor andere teams ging de ontwikkeling met ups en downs, of bleef het op enig moment stabiel en groeide men niet verder. Een aantal teams merkt bij een stagnerende ontwikkeling op dat er soms ook even rust komt in de ontwikkeling. Je profiteert dan van hetgeen je opbouwt. Een team omschrijft hun ontwikkeling als volgt:

“ Bij aanvang waren we vakdocenten, gaandeweg werden we een groep beroepsdocenten en nu hebben we de dialoog naar buiten versterkt.” Of zoals het in ander team het geval was: **“Het was geen automatisme om met elkaar aan professionaliteit te werken. We hadden wel professionals. Werken aan teamprofessionaliteit was geen gewoonte. Ieder had zijn eigen professionaliteit. Geen focus op wat voor opleiding we willen zijn. Nu hebben we een gezamenlijk verhaal, waarvan iedereen op de hoogte is. Iedereen weet wat ons onderwijs is.”**



Knelpunten in de ontwikkeling

Een aantal teams had in het begin te maken met wat knelpunten, zoals weerstand: ‘wat een gedoe’, ‘komt er nu weer iets op ons af?’. Daarna tekende zich vaak een groei af. In het geval van de teams met de ups en downs kwam er daarna een terugslag of verliep de ontwikkeling wat minder snel. Na de eerste quick wins, kwam dan bijvoorbeeld het besef dat het team echt zelf aan de slag moest. Of na het eerste enthousiasme het besef dat toch niet alles mogelijk bleek wat het team wilde. Ook zorgde uitval van teamleden soms voor andere prioriteiten waardoor het opvangen van die uitval extra tijd vergde, wat ten koste ging van het traject.

Het merendeel van de teams beschrijft momenten in de ontwikkeling waarop het traject wat moeizaam verliep. Bijvoorbeeld in termen van ‘dat er gedoe was’, ‘dat dingen niet lekker liepen’, ‘dat er negatieve dingen zijn uitgesproken’, ‘dat ik er niet lekker bij zat’. Een aantal teams wist mooi op deze ontwikkeling te reflecteren. Zij gaven aan dat het gevoelsmatig voelde als een dieptepunt, maar dat het procesmatig eigenlijk groei was. Door het uitspreken van dingen die dwarszaten en daar open over te zijn geweest, hebben de teams toch stappen gezet in hun ontwikkeling als team. Een docent verwoordde dat als volgt:

“ Ook negatieve momenten zijn nodig om met elkaar te ontwikkelen. Op je snufferd gaan, lesbezoeken die niet oké zijn, of een bordsessie met geen goede sfeer, met negatieve emoties. Sterk is dat dit soort dingen kunnen. Dat er ruimte is voor emoties. Het team is veiliger geworden. ”

Continue ontwikkeling?

De meeste trajecten hadden een duur van twee jaar, een aantal van een jaar. De geïnterviewde teams beseffen dat de ontwikkeling na het traject niet is afgelopen, maar door moet of zal blijven gaan.

“ Zoals de filosofie ‘elke dag een beetje beter’ van Stichting LeerKRACHT bedoeld is ”,

volgens een van de teams. Of een team dat door het traject is gaan beseffen

“ dat je als team altijd in ontwikkeling zult blijven ”.

Mocht er zich een nieuwe subsidiemogelijkheid voordoen, dan zou volgens een aantal teams een ondersteund traject voor de duur van drie jaar mooi zou zijn. Het eerste jaar kan dan bestaan uit het ontwikkelen van een nieuwe werkwijze of aanpak en het aanleren van vaardigheden om dit goed te kunnen doen. Het tweede jaar is het daadwerkelijk met elkaar gaan doen. Het derde jaar kan dan benut worden voor verankering, voor het echt onderdeel te laten worden van de (dagelijkse) manier van werken van het team. Het kost tijd om duurzaam te veranderen en dat vraagt soms om een langere doorlooptijd.

“ Neem de tijd, kleine stappen zijn grote stappen, omdat het gaat om een heel team. Iedereen moet zijn eigen weg kunnen vinden. Het is een gewenningsproces ”,

zoals een docent beschreef. Een docent uit een ander team merkte op:

“ Verandering vraagt tijd, niemand zit hier zonder mening, ruimte geven om mening te geven, en vanuit daar komen tot een nieuw gezamenlijk beeld ”.

“ Geef het team de tijd, denk niet te gauw dat het misloopt ”,

aldus een opleidingsmanager.

Andere opbrengsten naast betere samenwerking en meer dialoog

Alle teams hadden als doel van het traject om het onderwijs te verbeteren. Professionele dialoog en samenwerking waren daarin een belangrijk middel. Alle teams die geïnterviewd zijn geven aan dat ze hun ontwikkeldoel gerealiseerd hebben. De trajecten van de teams hebben echter niet alleen bijgedragen aan hun ontwikkeling op het gebied van de professionele dialoog en samenwerking in het team. De teams hebben ook andere opbrengsten weten te realiseren.

Die andere opbrengsten hebben onder meer betrekking op *studenten*: het onderwijs sluit beter aan bij de studenten en docenten hebben meer oog voor het perspectief van student, omdat docenten meer en dieper met elkaar in gesprek zijn gekomen. De verbetering in communicatie met studenten levert ook meer betrokkenheid op van studenten, zo geven de vertegenwoordigers van enkele teams aan. Daarnaast zien studenten dat ook hun docenten leren, wat positief voorbeeldgedrag is. Andere opbrengsten van de trajecten worden gevonden in *werkplezier en werksfeer*: docenten ervaren meer plezier in het werk en raken meer bevlogen. De trajecten zijn ook positief geweest in het licht van (werk)sfeer in het team en op de school. In teams wordt meer gedeeld, wat de sfeer ten goede komt. Doordat men elkaar beter kent en de docenten elkaars zachte kanten hebben gezien, heeft men meer waardering voor elkaar en voor datgene wat ieder bijdraagt.

Naast de dialoog is er ook aan *individuele professionaliteit* gewonnen: teams geven aan dat docenten door het traject een sterkere kritisch-reflectieve houding hebben aangenomen en dat er professioneler wordt omgegaan met afspraken. Duidelijke afspraken maken, vastleggen en deze afspraken nakomen vergroot ook de professionaliteit van de teams.

Een andere winst voor de teams is dat door de nieuwe manier van samenwerken het resultaat van andere trainingen beter geïntegreerd worden in het werk van het team. Oftewel: *transfer van leerervaringen* elders wordt makkelijker. Voorheen gebeurde het vaak dat een team een training volgde en dan verder ging met de praktijk van alledag zoals die was. Nu lukt het om deze praktijk van alledag te veranderen met dat wat ze leren in trainingen.

5 Succesfactoren van de verschillende trajecten

In het gesprek met de teams is gesproken over factoren die aan hun ontwikkeling een positieve impuls hebben gegeven. Deze succesfactoren staan centraal in dit hoofdstuk. Het zijn succesfactoren die van belang zijn voor trajecten waarin professionele groei van of onderwijsontwikkeling binnen teams centraal staan. Op hoofdlijnen onderscheiden we op basis van de gevoerde gesprekken de volgende tien succesfactoren:

- Ritmiek van de methodiek
- Kleine stappen, grote betrokkenheid
- Benutten van studenten
- Op een andere manier in gesprek
- Gedeelde verantwoordelijkheid
- Train-de-trainer
- Successen zichtbaar maken en vieren
- Aansturing en coördinatie
- De teamleider/opleidingsmanager als rol(model)
- Budget en tijd

Deze succesfactoren beschrijven en illustreren we hierna kort aan de hand van uitspraken uit de interviews.

5.1 Ritme van de methodiek

Om samenwerking en het voeren van de professionele dialoog te realiseren hebben teams voldoende ruimte nodig. Daarvoor is het belangrijk dat zij een methodiek of activiteiten vinden die in een zeker ritme onderdeel zijn, of worden, van het dagelijks werk van de teamleden. Teams kregen daarvoor verschillende ideeën of voorbeelden aangeleverd. Vanuit Stichting LeerKRACHT zijn dat bordsessies (korte overleggen waarbij men op een bord afspraken vastlegt), lesbezoeken en gezamenlijke lesvoorbereidingen. In de andere trajecten waren dat ook intervisiebijeenkomsten, lesbezoeken, studiedagen en overleggen met het werkveld georganiseerd.

Deze activiteiten kunnen bijvoorbeeld elke dag, eens in de week of per twee weken worden gedaan. Hiervoor moeten de teamleden de activiteiten inplannen, er tijd voor vrij maken en onderling wekelijks afspraken maken. Ook de duur van de interventie is belangrijk voor het juiste ritme. Teams hadden overwegend veel baat bij dagelijks of wekelijks een kort overleg, in plaats van een maandelijks overleg van meer dan een uur. Dus kort met elkaar overleggen en vervolgens aan de slag. Teams geven aan dat zij zo de dagelijkse praktijk konden ontstijgen, alhoewel teams ook opmerken dat het ontstijgen veel inspanning vergt.

Belangrijk is dat het team een aanpak uitwerkt, die goed past bij het team. Teams hebben een bepaalde vrijheid nodig om hierin eigen keuzes te maken. Eigen keuzes maken bevordert de betrokkenheid bij en het succes van de aanpak. Een team kiest dan bewust voor dat wat voor het team werkt. Idealiter komt deze keuze van onderop, vanuit het team zelf.

Sander Rosink, docent Bewegingsagogie en voetbal, team Sport en Bewegen Enschede Niveau 4, ROC van Twente:

“ De dingen van Stichting leerKRACHT lijken heel logisch, maar de kracht ervan zit in het integreren in het dagelijks werk. Het een plek geven in realiteit van alledag. ”

Patrick van der Wekke, senior docent en teamcoach, team Sport en Bewegen Enschede Niveau 4, ROC van Twente:

“ Zo'n traject is net als trainen voor een marathon. Het gaat om een vast ritme, terugkijken op je resultaten, bepalen wat beter kan en jezelf en elkaar een prikkel geven. ”

Reina Adema, opleidingsmanager, team VZ-IG & VeVa-Zorg, ROC Friese Poort:

“ De interventies van stichting leerKRACHT helpen ons om uit de dagelijkse realiteit te stappen. Dat is nodig en moet je bewust inplannen. Anders wint de dagelijkse realiteit. Wel belangrijk is om dichtbij die praktijk te blijven en dan bedoel ik niet de beslommeringen, maar de doelen die we hebben gesteld en de leerlingen. Ook staat of valt het succes van de activiteiten met de ritmiek. ”

5.2 Kleine stappen, grote betrokkenheid

Werken aan kleine doelen, waarmee snel resultaat te boeken is, helpt in de ontwikkeling van de professionele dialoog en samenwerking in het team. Dit levert snel verbetering op, die snel merkbaar is in het dagelijks werk, en daarmee zichtbaar in het primaire proces. Aan de ene kant leiden kleine successen, met kleine stappen, tot grotere veranderingen. Aan de andere kant geven ze energie, een positieve sfeer en motiveren ze om verder te gaan. Zonder het boeken van deze kleine winsten, zakt de

energie snel in en is het lastig om de nieuwe manier van werken vol te houden. Een van de teams heeft in het eerste jaar veel gewerkt met kleine doelen. In het tweede jaar hebben zij grotere doelen gesteld. Het team merkte dat het wat meer ging zweven.

“ We hadden niet concreet genoeg waar we aan werkten en mensen raakten de link kwijt naar hun dagelijkse werk en raakten daardoor minder betrokken en gemotiveerd om er aan te werken. Teamleden trokken zich wat terug uit de samenwerking. ”

Het is dus een blijvend aandachtspunt om goede, concrete doelen te stellen die voldoende link naar de dagelijkse praktijk hebben. Dit is een belangrijke motor voor het samenwerken en in dialoog blijven met elkaar.

Patrick van der Wekke, senior docent en teamcoach, team Sport en Bewegen Enschede Niveau 4, ROC van Twente:

“ Het zetten van kleine stappen is erg belangrijk. Gaat om het gevoel iets af te kunnen vinken, resultaat te bereiken. We merken dat dit wel een lastig punt is en blijft. Kleine behapbare doelen stellen is lastig en vraagt voortdurend om onze aandacht. ”

Marieke Flipse, docent bij de opleiding Mode van ROC Tilburg:

“ Het is belangrijk om de tijd te nemen. Kleine stappen zijn ook grote stappen, omdat het gaat om een heel team. Een hele hoop verschillende gedachtes moeten met het proces mee en iedereen moet zijn weg vinden. Als iemand dat niet voelt, gaat het niet werken. Je moet daarin de tijd nemen. ”

Yvonne Janssen, afdelingsmanager van Artiest bij Creative College van ROC Midden Nederland:

“ In het begin van ons traject gingen mensen meer samenwerken, je hebt dan snel

“quick wins”. Omdat het een zwaar traject is daalt de ontwikkelingslijn na verloop van tijd wel een beetje. Collega’s willen weer gewoon aan het werk en dan zak je wat in. Het team moest zich opnieuw uitvinden. Nu zijn we zover dat we het zelf gaan doen, en dat het een stabielere situatie is. ”

5.3 Betrokkenheid van studenten

Het betrekken van studenten in het ontwikkelproces is in veel van de trajecten een succesfactor gebleken. Het gaat dan om met studenten een dialoog aangaan, achterhalen wat zij vinden van het onderwijs en randzaken daaromheen en de studenten serieus nemen. Belangrijke voorwaarde hiervoor is gelijkwaardigheid en een setting waarin mensen zich kwetsbaar op kunnen stellen. De student is dan niet meer alleen de persoon die gevoed moet worden met informatie, maar hij heeft ook zelf inspraak. Het gaat om samenwerking met de student. Het mogen uiten van feedback zorgt ervoor dat studenten zich gehoord en gezien voelen, maar we zien ook dat de informatie en de feedback waar studenten mee komen heel waardevol is voor docenten. Het valt docenten op dat studenten een scherp oog hebben voor wat er beter kan. Dat kan van heel praktisch tot meer inhoudelijk niveau zijn. Een voorbeeld van het betrekken van studenten zijn de studentenarena’s van LeerKRACHT. Daar moeten docenten luisteren, zonder oordeel en zonder zich te verdedigen. Henk van den Hoek, teamleider van het team Mode van ROC Tilburg geeft aan dat de studentenarena van de LeerKRACHT-methode veel heeft opgeleverd. Eén studentenarena staat hem in het bijzonder bij:

“ Het was echt een moment waarop er iets gebeurde, de ogen van de docenten werden echt geopend. Want hoe ervaart een student het onderwijs? Daar kun je je wel dingen bij voorstellen, maar het van de student zelf horen is toch anders. We stonden om de studenten heen en studenten kregen de gelegenheid om feedback te geven. Je ziet daarin hoe professioneel studenten daarin

kunnen zijn. Doordat studenten zich kwetsbaar opstelden, verdween de weerstand bij docenten tegen veranderen. ”

Studenten gaven ook over pedagogische zaken feedback. Zo vertelt Janneke Glasbergen van team Welzijn van Hoornbeek College:

“ De studenten gaven aan dat docenten hen als een moeilijke klas benaderden, zo hadden studenten het gevoel dat ze niets goed konden doen. Dit jaar leek hetzelfde in een andere klas te ontstaan, daarom heb ik er bewust aan gewerkt om dat niet te laten gebeuren. Ik kende nog niet iedereen en heb de studenten eerst gevraagd, nu ze klaar zijn met hun stageperiode wat dat hen gebracht heeft en wie zij nu zijn. Zo leer ik eerst de studenten goed kennen. Om in de klas iets moois neer te zetten, daar heb ik de studenten voor nodig. ”

Josephine Borger, docent Omgangskunde en coach, team Assistenten Gezondheidszorg, Rijn IJssel:

“ Goed om te horen dat studenten ook dingen zeggen als ‘het is geen speeltuin’. Fijn om dat een keer van studenten te horen. Want dat is inderdaad zo. Dat studenten aangeven dat het fijn is dat als je als docent je aan de regels houdt. ”

Jolien Wind, docent Nederlands, team Automotive, Noorderpoort:

“ De gesprekken met studenten hebben mij persoonlijk beïnvloed in de communicatie naar de student. Met name de opmerking ‘van docenten horen we vaak dat ze er mee aan de slag gaan, maar vervolgens horen we nooit iets terug’ heeft indruk op mij gemaakt. Dit komt nu regelmatig bij mij op. In het teamoverleg vraag ik aan collega’s hoe we gaan zorgen voor de terugkoppeling naar studenten. ”

Liesbeth de Vlugt, docent Nederlands, team Automotive, Noorderpoort:

“ Ik dacht altijd dat wij het goed overbrachten, dat studenten begrepen wat wij bedoelden. Door in gesprek te gaan met studenten begrijp ik dat meer uitleg nodig is, dat het goed is om het nog vaker te herhalen en dat het goed is om informatie bijvoorbeeld mondeling en op schrift aan te bieden. Dit laatste geldt bijvoorbeeld voor onze niveau 2 studenten. ”

Op een andere manier in gesprek
In de trajecten hebben teams geleerd om op een andere manier met elkaar in gesprek te gaan en te overleggen. Het voeren van een professionele dialoog gaat niet vanzelf, maar vraagt om vaardigheden, zoals luisteren, jezelf uitspreken, elkaar aanspreken en verandering in houding zoals openheid, kwetsbaar durven opstellen en begrip voor de ander. Teams gingen hiermee in de trajecten aan de slag en hebben zich deze vaardigheden eigen gemaakt. Soms door de training, soms door zelf te oefenen. Feedback leren geven en ontvangen was daar een belangrijk onderdeel van. Teams zijn gegroeid in het geven van feedback, wat veel invloed heeft op de gesprekken die de teamleden met elkaar voeren. Zij vinden dat het bij goede feedback gaat om het spreken op neutrale toon, aangeven wat je ziet dat er gebeurt, iets benoemen zonder oordeel, verdiepende vragen stellen, constructief zijn, elkaar willen helpen groeien. Hierdoor ontstaan gesprekken, waarbij teamleden de diepte ingaan en elkaars perspectieven onderzoeken.

Tijdens hun overleggen hebben de teams gemerkt dat het nuttig is heel concreet te worden. Dat is iets wat de teams ook hebben moeten leren. En ondanks dat teams dit al een stuk beter kunnen, geven ze aan dat het een aandachtspunt blijft. De neiging om uit te wijden en vaag te blijven is groot. Team-

leden zijn zich daarvan bewust en spreken elkaar daar op aan.

Marieke Flipse, docent bij de opleiding Mode van ROC Tilburg:

“ Beter samenwerken zorgt ervoor dat je elkaar beter feedback kunt geven en dat zorgt voor een gezondere en fijne sfeer. De collega's ervaren nu een grotere betrokkenheid bij het werk, het werk wordt leuker en doordat collega's elkaar zien en weten wat er speelt bij anderen, wordt het werk beter verdeeld en heeft iedereen meer het gevoel dat ze er toe doen. ”

Greetje Winters, docent Omgangskunde en Gehandicapten zorg, team VZ-IG & VeVa-Zorg, ROC Friese Poort:

“ Door het traject lukt het om het gesprek over wat ik zie in de les van een ander op een neutrale manier in te steken. Ik ging een keer observeren bij een collega en heb verbaasd staan kijken dat alle studenten telefoon op tafel hadden liggen. Dan zeg ik nu bijvoorbeeld: ‘ik zie dat bij jou de studenten hun telefoon op tafel hebben liggen. Is dat jouw bedoeling? Is dat oké voor jou?’ Eerder zou ik gezegd hebben: ‘waarom sta je dat toe?’ Daar zit al een oordeel in. Door deze neutrale insteek hoor ik hoe zij er over denkt. Vervolgens kijken we samen wat het beste is. Zo gaan gesprekken over waar het echt over moet gaan. ”

Josephine Borger, docent Omgangskunde en coach, team Assistenten Gezondheidszorg, Rijn IJssel:

“ Het lukt nu om als er een zeurmodus ontstaat, deze te doorbreken. Iemand in de groep merkt dat dan op. We verleggen onze focus dan waar we wel invloed op hebben. ”

Patrick van der Wekke, senior docent en teamcoach, team Sport en Bewegen Enschede Niveau 4, ROC van Twente:

“ Op een andere manier met elkaar in gesprek gaat over de toon waarop je met elkaar in gesprek bent. De toon is vriendelijker, behulpzamer. Bijvoorbeeld: ik zie dat je het niet hebt gehaald. Waardoor komt dat, kunnen we je daarbij helpen? ”

Reina Adema, opleidingsmanager, team VZ-IG & VeVa-Zorg, ROC Friese Poort:

“ De overleggen die we hadden, die gingen nergens over. Iedereen vond overal wat van. Het was helemaal niet efficiënt. Met de nieuwe vorm van overleggen komen we veel sneller tot de goede discussie en besluiten. ”

Patrick van der Wekke, senior docent en teamcoach, team Sport en Bewegen Enschede Niveau 4, ROC van Twente:

“ Met elkaar in dialoog zijn, gaat niet vanzelf. Daar heb je mensen voor nodig die daarin getraind zijn. Die daarin het goede voorbeeld kunnen geven. ”

5.5 Gedeelde verantwoordelijkheid

Het delen van de verantwoordelijkheid voor de ontwikkeling van en het leren met elkaar in het team is een belangrijke succesfactor. Deze gedeelde verantwoordelijkheid geldt zowel voor het proces van samenwerken als voor het onderwijs dat de teams verzorgen. Het is belangrijk dat dit geïntegreerd zit in het traject of in de activiteiten daarvan. Een voorbeeld van hoe dat vorm kan krijgen, is door te rouleren in het voorzitten van overleggen. Iedereen ervaart hoe het is om voorzitter te zijn en iedereen weet dat je dit voorzitten goed moet voorbereiden, anders heeft het hele team er last van.

De verantwoordelijkheid komt ook terug bij de aanjagersfuncties die er in veel trajecten zijn. De aanjager heeft bij de start van een traject een duidelijke rol en verantwoordelijkheid. Deze stimuleert het voeren van de

professionele dialoog en het samenwerken. Naarmate het team beter in staat is op de nieuwe manier te werken, kan de aanjager meer naar de achtergrond treden. Het beter samenwerken en de professionele dialoog wordt dan meer gevoeld als een verantwoordelijkheid van het team.

Karen van den Berge, docent en opleidingsontwerper van de school voor Mode van ROC Tilburg:

“ Vorige week hebben we een studiedag gehad die anders was dan voorheen. Punten die op het bord stonden, omdat ze in de afgelopen tijd speelden, hebben we besproken en aangepakt tijdens de studiedag. De onderwerpen waren verdeeld en werden door verschillende collega's voorbereid. Zo was iedereen verantwoordelijk voor een deel van de studiedag en voelde iedereen eigenaarschap. ”

Martha Voncken, teamleider, team Assistenten Gezondheidszorg, Rijn IJssel:

“ Er is een gezamenlijke verantwoordelijkheid, dat maakt dat iedereen gelijk is en iedereen kan zeggen tijdens een overleg: ‘we wijden uit’ of ‘dit doet nu niet ter zake’. De manier van werken staat zo niet meer ter discussie. ”

5.6 Train de trainer

Een genoemde succesfactor voor de zowel de uitvoering van het traject als borging van de resultaten ervan, is dat het team of teamleden geleerd wordt om (onderdelen uit) het traject zelf op te pakken. Voor deze train-de-trainer-kant zijn ofwel externen betrokken, ofwel aanjagers in een team, maar ook collega's van elders in de organisatie die een coachende rol vervult voor het team. Deze train-de-trainer-aanpak werkt volgens de teams goed. Zij kunnen op basis daarvan zelf de werkwijze voortzetten, inkleuren naar hun eigen situatie, en inbedden ter voorbereiding op het moment dat de

externe ondersteuning wegvalt. Dit komt de borging in de werkwijze van de teams ten goede.

Peter Kok, schoolcoach bij Hoornbeeck College geeft aan:

“ Als het goed loopt, kan de schoolcoach steeds meer naar de achtergrond. Binnen twee of drie jaar kunnen alle teams het proces zelf aansturen. De schoolcoach kan dan een klankbordfunctie vervullen voor het team. ”

Yvonne Janssen, afdelingsmanager bij de afdeling Artiest van ROC Midden Nederland geeft aan dat zij, om de methode zich eigen te maken, de LeerKRACHT-methode hebben aangepast.

“ Ik geloof wel in methodes maar niet in het 100% navolgen van methodes, we hebben het onze eigen LeerKRACHT gemaakt. Activiteiten die niet bij het team passen, doen we op een andere manier. Dit geeft het team de ruimte om zich de manier van werken eigen te maken. Het grootste deel van LeerKRACHT is hoe we werken, we noemen ons teamoverleg nu ook gewoon LeerKRACHT. ”

Josephine Borger, docent Omgangskunde en coach, team Assistenten Gezondheidszorg, Rijn IJssel:

“ Ik zou teams die ook aan zo'n traject willen beginnen, de tip willen geven om als schoolcoach de bijeenkomsten te volgen die worden aangeboden om het traject goed voor te bereiden. Dat kun je in de bijeenkomsten van LeerKRACHT goed uitdenken en bespreken met schoolcoaches van andere scholen. Het lukte me goed om aan het programma te houden, zoals ik dat vooraf had bedacht, maar als de situatie erom vroeg heb ik wel eens iets omgegooid. ”

5.7 Successen zichtbaar maken en vieren

Het is belangrijk om in de trajecten de successen te vieren. Dit zorgt voor positieve energie en zo kun je met elkaar trots zijn op wat je bereikt. Vooral in het begin van het traject is dit belangrijk, omdat er dan veel verandert en het belangrijk is om dat wat er aan resultaat geboekt wordt goed zichtbaar te maken. De stappen die worden gezet signaleren en gezamenlijk vieren dat deze successen zijn behaald, ervaren docenten als motiverend.

De leidinggevende heeft hier een belangrijke rol in, bijvoorbeeld door te laten zien dat hij ziet dat er door de collega's investeringen worden gedaan en dat hij trots is op de stappen die gezet worden. De leidinggevende kan dit doen in de communicatie, zoals een bericht op het intranet van de school, maar ook iets feestelijks als een taart of een gezamenlijke borrel.

Het zichtbaar maken, delen en vieren van successen is niet alleen van belang tijdens de uitvoering van een traject, maar ook daarna. Dit helpt bij het voortzetten van het ontwikkelproces door blijft gaan, ook wanneer eventuele externe ondersteuning wegvalt.

Leonie Heijkants, vestigingsdirecteur, team stad en mens van Helicon MBO Tilburg:

“ Je wilt weten of je succes hebt en soms zit dat op individueel niveau, als het bijvoorbeeld in de klas gebeurt. Om dat zichtbaar te maken gebruiken wij een app, Trello. Daarin deelt iedereen wekelijks zijn behaalde successen. Deze successen delen zorgt ervoor dat we kunnen leren van elkaar en dat we gemotiveerd blijven om elke dag te verbeteren. ”

Martha Voncken, teamleider, team Assistenten Gezondheidszorg van Rijn IJssel:

“ Met het zichtbaar maken van resultaten en vieren van successen houd je de motivatie vast. Je ziet waar je mee bezig bent. Een van onze doelen in het begin was bijvoorbeeld dat we duidelijker wilden maken voor de student wat de functie van de les was in relatie met het beroep, zodat duidelijk werd wat het nut is van een les. Op een gegeven moment gingen leerlingen dat zelf benoemen en ook op die manier naar de lessen kijken. Dat was het succes en het was goed om dat te delen. Idee is dat we werken aan ieder dag beter onderwijs, het zichtbaar maken van bereikte resultaten helpt dan. ”

5.8 Aansturing en coördinatie

In de trajecten van de teams waren verschillende rollen te onderscheiden, die ieder hun bijdrage leverden aan het resultaat. Vier rollen springen eruit. Ten eerste de voorlopers in de teams. Dit zijn de enthousiastelingen, die graag willen. Met hun enthousiasme nemen ze de teamleden mee die minder enthousiast zijn of weerstand hebben. Het is goed om hen eerst aan de gang te laten gaan. Mensen die minder enthousiast zijn kunnen dan de kat uit de boom kijken en in hun eigen tempo aanhaken. Ten tweede was er vaak iemand die het traject coördineerde. Deze persoon zorgt ervoor dat er zaken worden ingepland, dat iedereen die aanwezig moest zijn daadwerkelijk aanwezig was, het vastleggen van afspraken en verslaglegging. Ten derde zijn er in veel teams externe personen betrokken geweest, bijvoorbeeld voor training op specifieke thema's of als adviseur/coach om met het team mee te denken over het proces en de goede interventies. Deze persoon buiten het team kan onafhankelijk en objectief meekijken. Belangrijk is wel dat hij een klik heeft met het

team en oog heeft voor wat er in het team gebeurt. Als vierde is de rol van de teamleider/opleidingsmanager belangrijk. Aan deze rol is de volgende paragraaf gewijd.

Janneke Glasbergen, docent in het team Welzijn van Hoornbeeck College vervulde deze aanjagersfunctie in haar team en geeft aan:

“ Inmiddels hebben we de methodiek ons zo eigen gemaakt, dat ik in de weken dat het goed gaat niet veel hoeft te doen. Alle teamleden staan achter deze manier van werken en we doen het echt met elkaar. Mijn rol is dat ik waar nodig bijstuur, de grote lijn in de gaten houd, en verantwoordelijk ben voor de goede gang van zaken. ”

Greetje Winters, docent Omgangskunde en Gehandicapten zorg, team VZ-IG & VeVa-Zorg, ROC Friese Poort

“ In begin dacht ik bij het traject: Wat een hoop extra drukte wat er bij komt! Daarna werd ik meegenomen door het enthousiasme van de mensen die er al mee begonnen waren. En ben ik zelf enthousiast geworden. ”

Marco Molendijk, onderwijsleider team Handel en Commercie van Albeda College:

“ Het versnellingsprogramma heeft onze manier van werken (als team in dialoog zijn) meer gestructureerd en versneld. Ook was er door middel van het versnellingsprogramma de mogelijkheid om externen te betrekken in de ontwikkeling van onze leerwerkplaatsen. Het team had vooraf al een mooie basis en zou zonder dit traject ook wel verder gekomen zijn, maar door het programma hebben we ons sneller kunnen ontwikkelen in dialoog met elkaar en de sector. ”

5.9 De teamleider of opleidingsmanager als rol(model)

De teamleider of opleidingsmanager vervult een belangrijke rol in het stimuleren van teamontwikkeling en onderwijsontwikkeling. Van belang is dat de houding van de teamleider of opleidingsmanager ondersteunend is aan het team: hij stelt niet de eigen ideeën voorop, maar laat het team het proces doorlopen. Het is volgens de geïnterviewden een succesfactor voor de slagingskans als een teamleider het goede voorbeeld laat zien, meedoet met de activiteiten, collega's aanspoort dat ook te doen en de inspanningen van de teamleden te belonen. De teamleiders die geïnterviewd zijn geven veelal aan dat zij ook aangeven wat er goed gaat, zij benoemen wat de ontwikkelingen zijn die ze zien. Zij vertrouwen op het team en stralen dit vertrouwen ook uit. Ook vertrouwen ze op het volgen van de methodiek, maar teamleiders hebben ook een rol in het bewaken van de kaders van het traject en dat het team zich aan de gemaakte keuzes daarbinnen houdt. Hij dient duidelijk te maken dat het team voor de aanpak gekozen heeft en dat het team ermee door blijft gaan. Uit de interviews komt naar voren dat de teamleider vaak een zichtbare rol inneemt, maar de aanpak verschilt.

De teamleider speelt ook een belangrijke rol in het zorgen voor de facilitering en in de borging van de werkwijze. De borging gaat om het ingrijpen als het team even stil valt, of als het onderwerp van de agenda af is. Borging is overigens niet alleen bij de teamleider belegd, maar ook een verantwoordelijkheid van het team.

Teamleiders vullen hun rol verschillend in. De verschillen zitten vooral in het wel of niet verplicht stellen van het meedoen aan de interventie en het omgaan met weerstand. Er zijn teamleiders die ervoor kiezen om niet iedereen verplicht te laten deelnemen, zij verwachten dat de collega's die weerstand hebben tegen het werken met de

methodiek wel volgen. Zij kiezen ervoor om de interventie gefaseerd in te voeren en niet direct te starten met het hele team, maar met een kleinere groep binnen het team. In deze teams werd ervoor gekozen om te beginnen met de enthousiastelingen, omdat zij de collega's kunnen meetrekken. Een nadeel hiervan is dat de groep zo verder uit elkaar kan raken, omdat collega's verder zijn in het proces dan anderen. Andere teamleiders kiezen ervoor om deelname verplicht te stellen. Daarnaast zijn er ook momenten waarop het team voor een keuze of een lastig moment staat in de methodiek, in een aantal teams beslist de teamleider op zulke momenten door achter de methode te gaan staan.

Opleidingsmanager Marian Klein van het team Welzijn van Hoornbeek College vertelt over haar rol in het team:

“ Het was moeilijk om het te laten gebeuren, maar ik heb geprobeerd om de collega's ruimte te geven en de activiteiten op hun eigen manier in te vullen. Ik heb er bijvoorbeeld voor gekozen om deelname aan het project niet verplicht te stellen, ik had vertrouwen in het proces en ik vind het belangrijk dat collega's zo'n professionaliseringstraject aangaan vanuit intrinsieke motivatie. Nu zie je dat dit goed heeft uitgekapt, de meesten van de collega's die meedoen eerst niet zagen zitten, willen inmiddels wel gaan deelnemen. ”

In het team Artiest van ROC Midden Nederland is het anders verlopen. De afdelingsmanager Yvonne Janssen geeft aan dat zij vanaf het begin achter de methode is gaan staan.

“ De inzet was: we gaan LeerKRACHT doen, en dat doen we niet voor even, maar voor altijd. Ik moest er achter gaan staan vanaf het begin. Ik heb weinig ruimte gelaten voor collega's die het niet wilden gaan doen. Alle collega's doen mee met LeerKRACHT, inmiddels is het onze standaard manier van werken geworden. ”

Sander Rosink, docent Bewegingsagogie en voetbal, team Sport en Bewegen Enschede Niveau 4, ROC van Twente:

“ In zo’n traject is een belangrijke rol weggelegd voor de manager. Het gaat erom dat hij er bij is, er midden in staat en niet in zijn kantoor zit. De manager dient het goede voorbeeld te zijn, bijvoorbeeld in het kwetsbaar opstellen. En soms is het ook nodig dat hij dingen doordrukt, bijvoorbeeld als we iets hebben afgesproken. ”

Karin Swijter, teamleider van team Stad en mens, Helicon MBO Tilburg over de rol van het MT:

“ Als managementteam is het belangrijk dat je volledig commitment toont. Als je denkt dat het team het alleen gaat doen en dat je er als MT-lid niet mee bezig hoeft te houden, dan gaat het niet werken. Het team heeft 100% support nodig, niet alleen tijd, maar juist ook aandacht en zorg. ”

5.10 Budget en tijd

Hoe voor de hand liggend ook, voor een duurzaam traject is facilitering nodig. Budget en tijd horen daarbij. Wat betreft de factor tijd geldt dat het traject en de financiering van de SOM ervoor hebben gezorgd dat dit gefaciliteerd werd. Iets nieuws gaan doen, betekent ook iets anders niet meer doen, of het werk onder meer mensen verdelen. De subsidie heeft dit mogelijk gemaakt. In veel gevallen gaven teams aan dat het hierdoor mogelijk was om een nieuwe manier van werken in te voeren. Ook zorgde de subsidie ervoor dat het de discussie wegnam over waar professionaliseringsgelden aan

besteed zouden moeten worden. In sommige teams was de financiering een signaal aan de teamleden dat hun professionele ontwikkeling serieus genomen werd.

Eenmalige financiering is tevens een risicofactor, omdat de vraag rijst wat scholen doen als het budget wegvalt. Lukt het dan om de nieuwe manier van werken aan te houden? Teams laten zien dat het mogelijk is om de nieuwe manier van werken zo te verankeren, dat extra tijd niet meer nodig is. Soms vervangt het een andere activiteit waar voorheen tijd voor was gereserveerd, zoals het teamoverleg. Ook zijn er teams waarin in het rooster of de jaarplanning hiervoor tijd vrijgemaakt blijft worden.

Pieter Kamminga, teammanager, team Automotive, Noorderpoort:

“ Borgen heeft ook te maken met dat het tussen onze oren terecht gekomen. Teams stellen nu veel eerder de vraag, wat de student ervan zal vinden. Het is onderdeel van onze manier van werken geworden. ”

Peter Kok, schoolcoach bij Hoornbeek College:

“ Het gefaciliteerd zijn is belangrijk voor de docenten uit het team. Mensen hebben hier veel aan en willen doorgaan met deze manier van werken en merken dat zowel het management van de school als de overheid hierin wil investeren. De subsidie laat aan docenten zien dat het belangrijk wordt gevonden, dat zij op deze manier samen werken. ”

6 Tot slot

Deze publicatie geeft, op basis van ervaringen van teams die gebruik gemaakt hebben van het programma Versnelling professionele dialoog in het mbo, zicht op het ontwikkelproces van teams binnen dit versnellingsprogramma, de veranderingen (opbrengsten) die het ontwikkelproces bij de teams teweeggebracht heeft, en tips, adviezen en zinvolle stappen om deze ontwikkeling in teams te stimuleren.

Twee wegen zijn hierin bewandeld. Van een selectie van 30 teams zijn voortgangs- en eindrapportages bestudeerd. Negen teams zijn geïnterviewd over hun ontwikkeling gedurende de trajecten die zij gevolgd hebben. Beide wegen hebben geleid tot een mooi beeld van de opbrengsten van die trajecten: niet alleen versterking van de professionele dialoog en de samenwerking, maar ook opbrengsten die voor studenten direct merkbaar zijn in het onderwijs, of voor docenten in de sfeer of het werkplezier binnen de teams.

De gesprekken met de teams laten zien hoe hun ontwikkeling verlopen is en wat daarin succesvol geweest. Op basis van de 10 succesfactoren die in deze gesprekken naar voren zijn gekomen, kunnen de volgende 10 tips voor team geformuleerd worden:

- Ga met je team op zoek naar een methodiek met een goed ritme
- Stel samen kleine, haalbare doelen
- Betrek studenten in het ontwikkeltraject
- Voer op een goede manier het goede gesprek
- Maak van het ontwikkeltraject een gedeelde verantwoordelijkheid

- Leer onderdelen uit de methodiek zelf ter hand te nemen: train-de-trainer
- Vier je successen
- Wees je bewust van verschillende rollen in het ontwikkeltraject
- Wees als teamleider/opleidingsmanager een rolmodel
- Bespreek met elkaar welke middelen nodig zijn

Deze tips staan centraal in de publicatie “Met plezier en professionaliteit samenwerken in onderwijsteams: 10 factoren voor succes”. De tips helpen om de (leer)opbrengsten van ontwikkeltrajecten in teams te versterken. Niet alleen tijdens de trajecten, maar ook bij het borgen van de resultaten ervan.

De verhalen van de teams stonden in dit onderzoek centraal. De deelnemende teams danken we voor hun bereidheid om aan de interviews mee te werken. Vanuit hun eigen ervaringen konden de teamvertegenwoordigers beeldend vertellen over het ontwikkelproces van het team. Deze processen gingen verder dan het aanleren van vaardigheden. Het ging ook verder dan het volgen van een op zichzelf staande workshop of training. Gezamenlijk hebben de teams gedurende langere tijd een nieuwe manier van werken verinnerlijkt. Soms met vallen en opstaan, maar overwegend met plezier en professionaliteit hebben zij hun onderlinge samenwerking en professionele dialoog versterkt.

Lange Voorhout 13
2514 EA Den Haag
Postbus 556
2501 CN Den Haag
070-376 5981
info@sommbo.nl
www.sommbo.nl