

# Interventies om een hecht onderwijsteam te smeden

Om kwalitatief goed onderwijs te kunnen bieden, is constructieve samenwerking binnen een onderwijsteam een voorwaarde. Een organisatiestructuur waarin het team centraal staat, versterkt het professioneel handelen van individuele docenten. Mbo-opleidingen kunnen negen verschillende interventies inzetten om de onderlinge samenwerking tussen docenten en andere leden in teams op een hoger plan te tillen. **ALFRED WALD, MAURICE DE GREEF**

## 1. GROEPSDOELEN OPSTELLEN

Wanneer er een duidelijke en afgebakende opdracht voor het team is met een gemeenschappelijke doelstelling, dan ervaren docenten dat het team beter functioneert. Daarnaast neemt het eigenaarschap van teamleden toe als ze zelf betrokken zijn bij groepsdoelen opstellen, ambities formuleren en kaders ontwikkelen.

## 2. GROEPSNORMEN ONTWIKKELEN

Teamoverleg kan, naast professioneel en sociaal teamgedrag, het functioneren van het team bevorderen. De leden ontwikkelen zelf de groepsnormen. Dat doen ze in een constructief groepsproces in een open en positieve sfeer. Er is voldoende ruimte voor docenten om te experimenteren en om elkaar feedback te geven.

## 3. GROEPSROLLEN ORGANISEREN

Samenwerking binnen teams kan ook versterkt worden als er voldoende aandacht is voor de groepsstructuur. De samenwerking is effectief wanneer er een goede combinatie is van kennis, ervaring en

vaardigheden onder de autonome teamleden. Daarbij is een bepaalde mate van zelfwerkzaamheid van belang, evenals keuzeonafhankelijkheid en timemanagement. Belangrijk hierbij is dat de teamleden de tijd krijgen om een team te vormen, met rollen op basis van de vaardigheden, kennis en ervaring van elk teamlid. Een voorwaarde is wel dat de individuele teamleden de kwaliteit in zich hebben om een team te kunnen zijn.

## 4. EEN KRITISCH-REFLECTIEVE HOUDING STIMULEREN

Wanneer teamleden zich lerend gedragen, kunnen ze goed functioneren en kritisch zijn op een ander en op zichzelf. Onder meer *peer learning* kan ervoor zorgen dat de teamleden door interactie van elkaar leren, bijvoorbeeld over hoe ze lessen voorbereiden en studenten kunnen begeleiden.

## 5. ONDERLING VERTROUWEN BEVORDEREN

Om conflicten in onderwijsteams te begrijpen – en zo mogelijk te voorkomen – is het noodzakelijk voldoende aandacht te hebben voor de sociale

relaties tussen de docenten. Sociale verbanden en gevoel voor collegialiteit bevorderen constructieve samenwerking. Dat geldt evenzeer voor samenwerkingsverbanden met andere organisaties. Hierbij is van belang dat leden van onderwijsteams netwerken opbouwen die ondersteunend en innovatief zijn.

## 6. ONDERLINGE TAAK-AFHANKELIJKHEID VERDUIDELIJKEN

Een inhoudelijke focus kan eveneens samenwerking stimuleren. Dan gaat het om aandacht voor een zekere mate van taakgerichtheid, waarbij de teamleden gezamenlijk een taak moeten volbrengen. Daarbij horen heldere afspraken over taakinhoud, verwachte resultaten en van wie de andere leden afhankelijk zijn bij sommige deeltaken.

## 7. TAAKEIGENAARSCHAP BEWERKSTELLIGEN

Docenten willen vooral samenwerken als dat voor hen persoonlijk relevant is. Soms is ondersteuning van een directeur of opleidingscoördinator hierbij wenselijk. Dat kan



*Heb jij ook een onderwijsvraag waarop je een wetenschappelijk gefundeerd antwoord wilt krijgen? Stel deze dan zelf of samen met je team aan de Kennisrotonde en krijg kosteloos een op onderzoek gebaseerd antwoord! De Kennisrotonde is een uniek loket voor de beantwoording van vragen uit het onderwijs met kennis uit onderzoek. Dienst van het Nationaal Regieorgaan Onderwijsonderzoek (NRO).*

wanneer hij of zij docenten en teamleden meer betreft bij mogelijke veranderingen en naar hen luistert. Zo ontstaat een gedeeld eigenaarschap die de cultuur ten goede kan komen en de basis legt voor meer samenwerking.

Aandacht voor professionele ontwikkeling van de leidinggeven- den van onderwijsteams kan er voor zorgen dat zij steeds beter worden in hun stimulerende rol. Ook zijn ze dan in staat innovaties in het onderwijs beter te begeleiden.

## 8. EEN COLLECTIEF GEHEUGEN CREËREN

Een collectief geheugen creëren komt de samenwerking in het team ten goede. De school kan een online-omgeving faciliteren waar teamdocumenten gestructureerd worden opgeslagen en voor de teamleden beschikbaar gesteld. Het gaat om documenten in brede zin: procedures, verslagen, besluiten, groepsproducten etc.

## 9. HET REGELVERMOGEN VERSTERKEN

Versterking van het regelvermogen binnen een lerende schoolorganisatie kan een cultuur van teamgerichte werken bevorderen. Regelvermogen staat hier voor “het benutten van de gegeven ruimte om werkprocessen die leiden tot doelrealisatie te sturen en bij te sturen”. Hierbij gaat het om een balans tussen flexibele acties en routinematig handelen.

Onderzoek levert zeven uitgangs-

punten op voor de ontwikkeling van een lerende schoolcultuur die aansluit bij dit regelvermogen. Die uitgangspunten zijn:

1. Ontwerp mét in plaats van voor mensen.
2. Start bij de eigen beroepspraktijk.
3. Richt op dat wat energie geeft.
4. Faciliteer bijzondere ontmoetingen.
5. Blijf vragen stellen.
6. Leer van het onbekende.
7. Wees transparant over experimenteeruimte.

ALFRED WALD EN MAURICE DE GREEF ZIJN VERBONDEN AAN NRO-KENNISROTONDE

### Meer lezen?

- > Maurice de Greef, *Welke interventies dragen bij aan een constructieve samenwerking in een mbo-team?*
- > [www.kennisrotonde.nl/vraag-en-antwoord/samenwerking-in-een-mbo-team-en-interventies-die-eraan-bijdragen](http://www.kennisrotonde.nl/vraag-en-antwoord/samenwerking-in-een-mbo-team-en-interventies-die-eraan-bijdragen)