

## Onderzoek naar lerende teams op mbo

# Teamleren, hoe doe je dat?

Toenemende veranderingen in het onderwijs vragen meer verantwoordelijkheden van docententeams. Teams moeten leren met nieuwe uitdagingen om te gaan. Maar hoe leert een team? En hoe kun je leerprocessen versterken?



*Teams in het mbo krijgen in toenemende mate eigen verantwoordelijkheden, waarvoor nieuwe kennis en vaardigheden nodig zijn. Een lerend team pakt leerprocessen gezamenlijk aan*

“We leren van elkaar door intervisie”, zegt teamcoördinator John Berg. Een paar keer per jaar hebben de leden van zijn team – het team BBL In Company op het mbo van Groenhorst in Ede – onderling intervisiegesprekken. De onderwerpen zijn divers, bijvoorbeeld over hoe je je staande houdt in een bedrijfssetting of hoe je omgaat met lastige cursisten. Het is een vorm van teamleren. “Zo hebben we binnen ons team een professionaliseringsslag kunnen maken,” zegt Berg. “We werken op het snijvlak van bekostigd en niet-

bekostigd onderwijs. We hebben van teamleden, die uit het bedrijfsleven komen, geleerd meer ondernemend te werken. Zo leerden we ons meer klantgericht op te stellen, beter te luisteren naar wat het bedrijf vraagt.”

### **Flexibel**

Docententeams in het mbo krijgen in toenemende mate eigen verantwoordelijkheid, constateert Hildert Zoethout. Als promovendus (aio) bij de leerstoelgroep Educatie en Competentiestudies

van Wageningen Universiteit is hij betrokken bij onderzoek naar hoe teams in het beroepsonderwijs leren. Een onderzoeksgroep van de universiteiten uit Wageningen (Education and Competence Studies) en Tilburg (Human Resource Studies) houdt zich bezig met ‘teamleren’, wat ze omschrijven als een verzameling van teamprocessen met een leercomponent (zie kader). De vraag voor de onderzoekers is hoe docenten samenwerken en wat voor invloed dit heeft op het onderwijs. Ze willen zo meer inzicht krijgen in de manier waarop docenten reflectie organiseren, wat de autonomie van het team en de eigen verantwoordelijkheid betekent en hoe dit gekoppeld kan worden aan de uitval van studenten

De onderzoekers benaderden diverse onderwijsinstellingen met het verzoek mee te werken. Groenhorst is een van de onderwijsinstellingen die interesse toonden. “We denken dat dit onderzoek ons kan helpen de teamontwikkeling te versterken”, zeggen Ronald Terlouw, hoofd P&O en Fred Slaghekke, beleidsmedewerker P&O van de Aeres Groep. “Teams worden, meer dan ooit, de bouwstenen van onze organisatie”, legt Terlouw uit. Er komen veel veranderingen af op het onderwijs, in een steeds hoger tempo. “Wil je goed kunnen inspelen op die veranderingen, dan stelt dat eisen aan de besturing van je organisatie. Groenhorst heeft ervoor gekozen om teams meer resultaatverantwoordelijkheid te geven.” Slaghekke vult aan: “We werken met hoogopgeleide professionals. Het is belangrijk dat ze de professionele ruimte krijgen en verantwoordelijkheid dragen voor hun eigen werk. Pas dan kun je snel en flexibel inspelen op ontwikkelingen.”

### Speerpunten

Resultaatverantwoordelijk werken binnen teams is daarom binnen Groenhorst als leidend principe geformuleerd. Maar hoe pak je het vervolgens aan? Hoe zorg je dat teamleden meer verantwoordelijkheid kunnen en willen nemen, op een goede manier samenwerken aan resultaten en dat ze kennis delen? Hoe organiseer je momenten van reflectie? “Docenten staan vaak alleen voor de klas,” zegt Terlouw, “samenwerking binnen een team is geen vanzelfsprekendheid. Je kunt de ‘harde’ kant van bedrijfsvoering, de te behalen resultaten door het team, wel vaststellen maar daadwerkelijk resultaatverantwoordelijk werken en eigenaarschap in teams gaat juist over de ‘zachte’



*José Englaar en John Berg leren van elkaar binnen het team door intervisiegesprekken te voeren of door kennis van buiten te halen*

kant van bedrijfsvoering.” Daarmee doelt hij op aspecten als teamprocessen, reflectie of onderling vertrouwen. “Teamleiders moeten bijvoorbeeld leren bepaalde verantwoordelijkheden los te laten. Tegelijkertijd moeten we de kaders uitzetten voor de teams en hen prikkelen in hun ontwikkeling.”

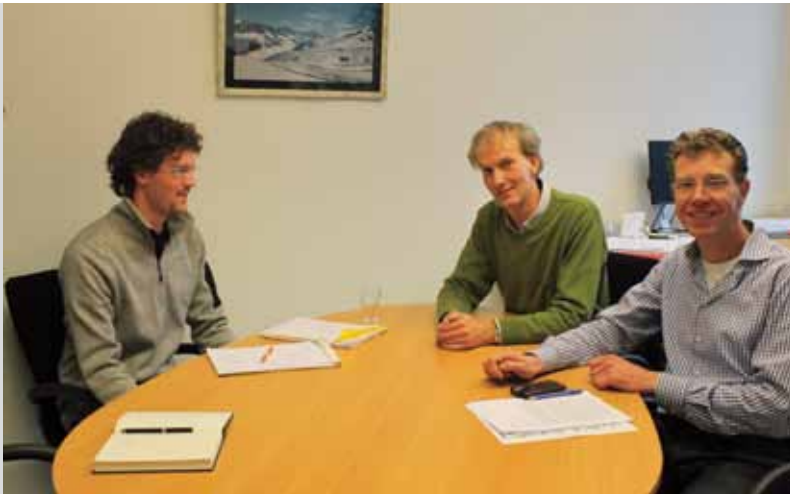
## ONDERZOEK NAAR TEAMLEREN VAN DOCENTEN IN HET BEROEPSONDERWIJS

Teams en docenten vormen de spil in het beroepsonderwijs maar staan voor grote uitdagingen:

- Ze dragen zorg voor de vormgeving van beroepsgericht opleiden.
- Ze zijn verantwoordelijk voor een goed studentrendement.
- Ze moeten in toenemende mate verantwoording afleggen over hun onderwijs.

De manier om die uitdagingen aan te gaan, is door effectief samen te werken in teams. Teamleden wisselen kennis en ervaringen uit, zodat niet iedereen het wiel moet uitvinden. Maar hoe werk je effectief samen? Hoe kun je van elkaar leren? Hoe kun je elkaars expertise gebruiken? En hoe kun je kennis van buiten halen? De onderzoekers zoeken naar antwoorden op deze vragen. Ze kijken hierbij naar processen in het team, zoals de mate waarin er kennisdeling en reflectie plaats vinden. Daarnaast onderzoeken zij welke factoren binnen en buiten de teams het leren in teams kunnen bevorderen. Dit voorjaar worden de eerste gegevens verzameld. Het onderzoeksteam wil in contact komen met scholen en teams die geïnteresseerd zijn in dit onderzoek.

Meer informatie: [www.teamleren-mbo.nl](http://www.teamleren-mbo.nl)



*Teams worden meer dan ooit bouwstenen van de organisatie, vinden Ronald Terlouw (m) en Fred Slaghekke (r). Ze denken dat resultaten van het onderzoek van promovendus Hildert Zoethout (l) kunnen helpen de teamontwikkeling te versterken*

Dat is precies wat mbo-teamleider Ton Spierings in Ede doet: “Ik hecht sterk aan teams die zelf verantwoordelijkheid dragen. Samen zetten we de lijnen uit, daarna krijgen de teams de ruimte.” Spierings ziet zichzelf als de verbindende schakel tussen de teams. Hij organiseert het proces en brengt waar mogelijk de teams met elkaar in contact. “Ik ben een teamplayer. Eens per jaar hebben we een plenaire bijeenkomst. Dan maken we gemeenschappelijke afspraken en stellen speerpunten vast. De teams maken vervolgens hun eigen keuzes binnen de kaders die ze hebben.”

### Uitkomsten

Zo hebben de teams een paar jaar geleden gewerkt aan het opstellen van een gemeenschappelijke missie en visie, vertelt docente José Englaar. Ze

maakt met John Berg deel uit van het team BBL In Company. Een superklein team, zegt ze. “Het is toch lastig die gemeenschappelijke aandachtspunten die je samen vaststelt, ook vast te houden en er daadwerkelijk vorm te geven. Je bent toch samen vooral bezig met de organisatie van het onderwijs.” Als docente Nederlands, rekenen en burgerschapskunde voert ze vooral gesprekken met collega’s over haar eigen vak. Samen werken ze aan verbetering van didactische methoden, waarvoor ze professionele hulp van buiten (Cinop) hebben ingeschakeld.

Vier jaar is Spierings nu mbo-teamleider. In die tijd is er veel gebeurd op de mbo-vestiging. De school is samen met het vmbo verhuisd naar een nieuw gebouw. De opzet van opleidingen is aangepast. Nieuw zijn bijvoorbeeld food en catering en toegepaste biologie. Door al deze ontwikkelingen moet hij veel aan de teams overlaten. “Moet je dit zo blijven doen?” vraagt hij zich af. “Je werkt snel in een bepaald patroon. Kan het beter? Hoe kunnen we van elkaar leren?” Spierings hoopt dat de uitkomsten van het onderzoek naar teamleren van docenten, zoals nu opgezet is door de universiteiten van Wageningen en Tilburg, de teams kunnen helpen. Hij is benieuwd naar de uitkomsten. “De onderzoekers kunnen je een spiegel voorhouden. Misschien wordt er een vinger op een zere plek gelegd. Moet je dingen aanpassen?” Hildert Zoethout zal met de andere onderzoekers de teams volgen via vragenlijsten, interviews, observaties en logboeken. Hij denkt dat het onderzoek voor de teams interessante informatie kan opleveren. Niet alleen een schets van ‘zo gaat het er aan toe,’ maar ook aanbevelingen en tools voor andere teams. ■

## TEAMLEREN

Om goed onderwijs te geven, werken docenten samen in teams. Ze maken er afspraken over de uitvoering van het onderwijs, zoals over het onderwijsprogramma, de leermiddelen of begeleiding van leerlingen. Maar teams hebben veel meer taken. Ze moeten ook inspelen op de veranderingen die op hen afkomen: nieuwe opleidingen, een betere aansluiting op de beroepspraktijk of vermindering van voortijdige uitval. De verantwoordelijkheid van teams neemt toe.

Om goed in te spelen op de veranderingen is een intensieve samenwerking nodig en moeten teamleden zich nieuwe kennis eigen maken en vaardigheden ontwikkelen. Een lerend team pakt die verschillende leerprocessen gezamenlijk aan. Ze delen kennis met elkaar, reflecteren en halen bewust kennis van buiten. Teamleren is samenwerken in een team met een leercomponent.