Welke interventies dragen bij aan een constructieve samenwerking in een mbo-team?

Beantwoord door Maurice de Greef (Kennismakelaar Kennisrotonde)

26 april 2022

KR. 1394

Kort antwoord

Uit onderzoek blijkt dat negen verschillende interventies bijdragen aan het bevorderen van de samenwerking in een onderwijsteam: de ontwikkeling van groepsdoelen en -normen, de organisatie van groepsrollen, het stimuleren van een kritisch-reflectieve houding, het bevorderen van onderling vertrouwen, een onderlinge taakafhankelijkheid en taakeigenaarschap, het zorgen voor een collectief geheugen en het versterken van het regelvermogen.

Antwoord

Om kwalitatief goed onderwijs te kunnen bieden, is samenwerking binnen een mbo-team wenselijk. Volgens Van der Hilst (2019) wordt het professioneel handelen van leraren versterkt door een 'teamgecentreerde organisatiestructuur'. Vraag is welke interventies bijdragen aan een constructieve samenwerking. Om een antwoord op deze vraag te krijgen, is niet alleen naar onderzoek onder onderwijsteams in het mbo gekeken, maar ook naar onderzoeken onder onderwijsteams uit andere onderwijssectoren indien het onderzoek relevant was om een antwoord op de gestelde vraag te kunnen krijgen. Onderzoek van Brouwer et al. (2012) toont aan dat om de onderlinge samenwerking tussen docenten in teams te optimaliseren acht interventies van belang zijn:

1. Ontwikkeling van groepsdoelen
2. Ontwikkeling van groepsnormen
3. Organisatie van groepsrollen
4. Stimulering van een kritisch-reflectieve houding
5. Bevordering van onderling vertrouwen (door informeel contact)
6. Bevordering van onderlinge taakafhankelijkheid (door afspraken over van wie men afhankelijk is bij sommige taken)
7. Bevordering van taakeigenaarschap (door eigen ruimte bij invulling van werk)
8. Organisatie van collectief geheugen (door online-omgeving met teamdocumenten)

Daarnaast blijkt uit verschillende onderzoeken dat er een negende interventie aan kan worden toegevoegd, te weten: Versterking van het regelvermogen.

Ontwikkeling van groepsdoelen

Onderzoek van Van Dartel en Koppens (2019) onder 3236 docenten van 112 onderwijsteams uit het primair, voortgezet en middelbaar beroepsonderwijs toont aan, dat het functioneren in een team bevorderd wordt als er een gezamenlijke teamopdracht met een gemeenschappelijke doelstelling is. Als er een duidelijke afgebakende opdracht voor het team is met een doelstelling die gezamenlijk door het team wordt gedragen, ervaren docenten dat het team op zich beter functioneert. Uit literatuuronderzoek blijkt ook, dat het eigenaarschap van teamleden met betrekking tot teamambities toeneemt als ze zelf betrokken worden bij het formuleren van de ambities en het ontwikkelen van de kaders (Hermanussen et al., 2012).

Ontwikkeling van groepsnormen

Tevens toont het onderzoek van Van Dartel en Koppens (2019) aan dat teamoverleg naast professioneel en sociaal teamgedrag het functioneren van het team kan bevorderen. Men hanteert in feite bepaalde groepsnormen. Voor wat betreft het teamgedrag is het belangrijk dat er sprake is van een constructief groepsproces in een goede sfeer en dat er voldoende experimenteerruimte is met mogelijkheden tot het geven van feedback (Kennisrotonde, 2020).

Organisatie van groepsrollen

Samenwerking binnen teams kan ook geoptimaliseerd worden als er voldoende aandacht is voor de groepsstructuur binnen het team (Kennisrotonde, 2020). De onderlinge samenwerking kan effectief worden als er een goede combinatie is van kennis, ervaring en vaardigheden onder de autonome teamleden met een bepaalde mate van zelfwerkzaamheid, keuzeonafhankelijkheid en timemanagement (Kennisrotonde, 2020). Hierbij moeten de teamleden de tijd krijgen om een team (met rollen op basis van de vaardigheden, kennis en ervaring van elk teamlid) te vormen en ook een kwaliteit bezitten om een team te kunnen zijn (Kennisrotonde, 2020).

Stimulering van een kritisch-reflectieve houding

Literatuuronderzoek van Taks (2020) laat zien dat als medewerkers zich lerend gedragen, ze goed kunnen functioneren en kritisch op een ander en op zichzelf kunnen zijn. Kwalitatief onderzoek onder onderwijspersoneel dat onderwijsprogramma's in de zorg aan een universiteit begeleidt, laat zien dat onder andere peer learning in teams ervoor kan zorgen dat men door interactie van elkaar leert over hoe men bijvoorbeeld studenten kan begeleiden (Bendermacher et al., 2020).

Bevordering van onderling vertrouwen (door informeel contact)

Om conflicten in onderwijsteams te kunnen begrijpen, is het noodzakelijk dat er voldoende aandacht is voor de sociale relaties tussen de docenten in een team. Literatuuronderzoek van Bovbjerg (2006) laat zien, dat om constructief te kunnen werken in educatieve teams men naast teamwork ook aandacht moet hebben voor collegialiteit. Sociale verbanden en erkenning van samenwerking tussen collega's (en met andere organisaties) zijn belangrijk om de samenwerking te bevorderen, zo blijkt uit onderzoek onder onderwijspersoneel in het voortgezet onderwijs (Loeb, 2016). Dit wordt bevestigd door het eerdergenoemde onderzoek van Bendermacher et al. (2020) waaruit blijkt dat het inbedden van ondersteunende en innovatieve (samenwerkings)netwerken van belang is. Door kleine pilotprojecten uit

te proberen in samenwerking met collega's is het mogelijk om experimenten op te schalen en collega's te ondersteunen.

Bevordering van onderlinge taakafhankelijkheid (door afspraken over van wie men afhankelijk is bij sommige taken)

Ook een inhoudelijke focus lijkt samenwerking te kunnen stimuleren. Uit onderzoek blijkt dat samenwerking binnen teams geoptimaliseerd kan worden als er ook voldoende aandacht is voor een zekere mate van taakgerichtheid, waarbij men in samenwerking met elkaar een taak moet volbrengen. Hierbij kunnen de teamleden zich dan focussen op een bepaalde opdracht met resultaat en relevante inhoud (Kennisrotonde, 2020).

Bevordering van taakeigenaarschap (door eigen ruimte bij invulling van werk)

Onderzoek onder docenten van 31 middelbare scholen wijst uit, dat docenten met name willen samenwerken als samenwerking voor hen persoonlijk relevant is (Drossel et al., 2019). Soms is ondersteuning van een leider hierbij wenselijk. Een pilotstudie van Morris et al. (2019) laat zien, dat als het leiderschap wijzigt en de schoolleider de stafleden meer betrekt bij mogelijke veranderingen, naar hen luistert en er dus een gedeeld eigenaarschap komt, dit de cultuur (onder andere met betrekking tot samenwerking) ten goede kan komen. Kwalitatief onderzoek onder onderwijspersoneel dat onderwijsprogramma's in de zorg aan een universiteit begeleidt, bevestigt dit. Aandacht voor professionele ontwikkeling van de leidinggevenden van onderwijsteams kan er voor zorgen dat zij steeds beter worden in hun leidinggevende rol en innovaties in het onderwijs beter kunnen begeleiden (Bendermacher et al., 2020).

Organisatie van collectief geheugen (door online-omgeving met teamdocumenten)

Brouwer et al. (2012) laten op basis van een literatuuronderzoek gecombineerd met een casestudy zien, dat als documenten voor het team online gestructureerd worden opgeslagen en beschikbaar worden dat procedures, groepsproducten en besluiten meer tastbaar worden voor het team. In feite wordt er een 'collectief geheugen' gecreëerd. Dit komt de samenwerking in het team ten goede.

Versterking van het regelvermogen

Door met name het regelvermogen te versterken kan een cultuur van teamgericht werken bevorderd worden, zo blijkt uit onderzoek van Van Dartel en Koppens (2019) onder 3236 docenten van 112 onderwijsteams uit het primair, voortgezet en middelbaar beroepsonderwijs. Onder het regelvermogen verstaat men "het benutten van de gegeven ruimte om werkprocessen die leiden tot doelrealisatie te sturen en bij te sturen" (Van Dartel en Koppens, p. 57). Onderzoek van Loeb (2016) onder onderwijspersoneel in het voortgezet onderwijs laat zien, dat hierbij wel een balans gevonden moet worden om naast flexibele acties routinematig handelen te kunnen toepassen. Literatuuronderzoek gecombineerd met kleinschalig kwalitatief onderzoek laat zien, dat er zeven uitgangspunten benoemd kunnen worden voor het ontwikkelen van een lerende schoolcultuur die aansluit bij dit regelvermogen (Den Besten & Van der Linden, 2011, p. 7–8):

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 experimenteerruimte

Geraadpleegde bronnen

Bendermacher, G.W.G., Dolmans, D.H.J.M., De Grave, W.S., Wolfhagen, I.H.A.P. & Oude Egbrink, M.G.A. (2020). Advancing quality culture in health professions education: experiences and perspectives of educational leaders. *Advances in Health Sciences Education, 26*, p. 467 – 487.

Bovbjerg, K.M. (2006). Teams and Collegiality in Educational Culture. *European Educational Research Journal, 5*(3 – 4), p. 244 – 253.

Brouwer, P., Brekelmans, M., Nieuwenhuis, L. & Simons, R-J. (2012). Fostering teacher community development: A review of design principles and a case study of an innovative interdisciplinary team. *Learning Environments Research, 15*, p. 319 – 344.

Den Besten, N. & Van der Linden, E. (2011). *Een lerende schoolcultuur. Lerarenreeks 5.* Heerlen: Ruud de Moor Centrum Open Universiteit.

Drossel, K., Eickelmann, B., Van Ophuysen, S. & Bos, W. (2019). Why teachers cooperate: an expectancy-value model of teacher cooperation. *European Journal of Psychology of Education, 34*, p. 187 – 208.

Hermanussen, J., Oosterhof, A. & Streefland, F. (2012). *De bijdrage van HRM aan teams in het mbo – verschillende perspectieven.* 's-Hertogenbosch: ECBO.

Kennisrotonde. (2020). Welke gedragseisen en randvoorwaarden van samenwerking tussen onderwijsprofessionals binnen de school dragen bij aan effectieve implementatie van onderwijsontwikkelingen? (KR. 915) Den Haag: Kennisrotonde.

Loeb, I.H. (2016). Zooming in on the partnership of a successful teaching team: examining cooperation, action and recognition. *Educational Action Research, 24*(3), p. 387 – 403.

Morris, J.E., Lummis, G.W., Lock, G., Ferguson, C., Hill, S. & Nykiel, A. (2019). The role of leadership in establishing a positive staff culture in a secondary school. *Educational Management Administration & Leadership, 48*(5), p. 802 – 820.

Taks, B. (2020). Kritisch Reflectief Teamgedrag. Canon Beroepsonderwijs. 's-Hertogenbosch: ECBO.

Van Dartel, N. & Koppens, J. (2019). Teameffectiviteit in het onderwijs: Analyse van mogelijke succesvoorspellende factoren op basis van onderzoeksdata. *Tijdschrift voor HRM*, 2, p. 51 – 74.

Van der Hilst, B. (2019). Teamgericht organiseren in het onderwijs: Sturen op kwaliteit, wendbaarheid en werkplezier. Open Universiteit.

Meer weten?

Welke gedragseisen en randvoorwaarden van samenwerking tussen onderwijsprofessionals binnen de school dragen bij aan effectieve implementatie van onderwijsontwikkelingen?

Is teamteaching in het primair onderwijs effectief om de samenwerking tussen leerkrachten te verbeteren?

Leren en werken in opleidingsteams. Onderwijskennis.nl

Over deze vraag

Opgesteld door:	Maurice de Greef (kennismakelaar Kennisrotonde)
Vraagsteller:	Docent
Onderwijssector:	Middelbaar Beroeps Onderwijs
Trefwoorden:	Samenwerking – mbo – onderwijsteam – cultuur – teamontwikkeling
Referentie:	Kennisrotonde. (2022). *Welke interventies dragen bij aan een constructieve samenwerking in een mbo-team?* (KR. 1394)

Dit antwoord is gepubliceerd op Kennisrotonde.nl. De Kennisrotonde is samen met NCO en Onderwijskennis een dienst van het NRO.