

# Samenwerken aan effectieve teams in het mbo

*een onderzoek naar het versterken van collectief handelingsvermogen van zes teams*

**Author(s)**

van Middelkoop, Daniël; de Jong, Angela; Bay, Najat; Brouwer, Patricia

**Publication date**

2023

**Document Version**

Final published version

[Link to publication](#)

**Citation for published version (APA):**

van Middelkoop, D., de Jong, A., Bay, N., & Brouwer, P. (2023). *Samenwerken aan effectieve teams in het mbo: een onderzoek naar het versterken van collectief handelingsvermogen van zes teams*. <https://www.hva.nl/theworklab/subsites/nl/cet/projecten/projecten-algemeen/2021/samenwerken-in-effectieve-teams-in-het-mbo.html?origin=bXZ%2BzKG4T%2Fi8dwGqEhGWhw>

**General rights**

It is not permitted to download or to forward/distribute the text or part of it without the consent of the author(s) and/or copyright holder(s), other than for strictly personal, individual use, unless the work is under an open content license (like Creative Commons).

**Disclaimer/Complaints regulations**

If you believe that digital publication of certain material infringes any of your rights or (privacy) interests, please let the Library know, stating your reasons. In case of a legitimate complaint, the Library will make the material inaccessible and/or remove it from the website. Please contact the library: <https://www.amsterdamuas.com/library/contact>, or send a letter to: University Library (Library of the University of Amsterdam and Amsterdam University of Applied Sciences), Secretariat, Singel 425, 1012 WP Amsterdam, The Netherlands. You will be contacted as soon as possible.



# Samenwerken aan effectieve teams in het mbo

*Een onderzoek naar het versterken van collectief handelingsvermogen van zes teams*

Eindrapportage

*Daniël van Middelkoop, Angela de Jong, Najat Bay, Patricia Brouwer*

# Samenwerken aan effectieve teams in het mbo

*Een onderzoek naar het versterken van collectief handelingsvermogen van zes teams*

## Auteurs

*Daniël van Middelkoop, Angela de Jong, Najat Bay en Patricia Brouwer*

## Ontwerp/vormgeving

*Bas Evers (basinbeeld.nl)*

## Organisaties

The Work Lab, Hogeschool van Amsterdam

Lectoraten Werken in Onderwijs en Beroepsonderwijs, Hogeschool Utrecht

Friesland College

Regio College

## Datum

November 2023

Dit rapport is tot stand gekomen met een subsidie van het Nationaal Regieorgaan onderwijsonderzoek (NRO)

## Samenvatting

Het ontwikkelen en verzorgen van kwalitatief hoogwaardig onderwijs is een teamopgave en collectief handelingsvermogen is een voorwaarde voor die opgave. In dit rapport presenteren we de resultaten van twee jaar onderzoek naar dat collectief handelingsvermogen in zes docententeams in twee mbo-instellingen. We onderzochten met een mixed method actieonderzoek in en met deze teams hoe dit handelingsvermogen tot stand komt en hoe via interventies team- en organisatiecondities kunnen worden versterkt. De interventies waren gericht op het versterken van het onderwijs en de samenwerking in het team.

De zes teams ervoeren relatief veel collectief handelingsvermogen rond het verzorgen van het eigen onderwijs, maar veel minder rond het realiseren van verbeterdoelen of het beïnvloeden van condities in de organisatie. Het onderzoek en de interventies leidde niet tot een structurele versterking van het collectief handelingsvermogen in de zes teams. De oorzaak daarvan ligt in een combinatie van team- en organisatiecondities. In teams waar de basiscondities voor effectief teamwerk of de sociale veiligheid niet op orde waren, is het zeer lastig tot onmogelijk om teams tot ontwikkeling te brengen. Veel teams ervaren daarnaast weinig tot geen tijd om met elkaar te reflecteren op het eigen handelen en functioneren en komen dan ook niet of zeer beperkt zelfstandig tot die reflectie.

Leiderschap blijkt een belangrijke organisatieconditie, met name voor de realisatie van verbeterdoelen. In de prioritering van doelen en planning en structurering kan een leidinggevende een belangrijke rol spelen. Een ondersteunende rol van een teamcoach was hierin ook positief, terwijl bij de invloed van de organisatiecondities de afstand tussen team en afdelingen in de meeste teams opvalt. Op organisatie-niveau valt daarnaast de constant veranderende context op waarin de

teams opereren, die een negatieve invloed lijkt te hebben op het functioneren van de teams.

De teamcondities en organisatiecondities beïnvloeden elkaar en zijn voor elk team anders. Dit maakt het versterken van team- en organisatiecondities die het collectief handelingsvermogen bepalen een 'wicked problem'. De reflecties en aanbevelingen in dit rapport zijn gericht op de vraag hoe team- en organisatiecondities en daarmee het collectief handelingsvermogen van teams versterkt kunnen worden, binnen deze complexe context.

# Inhoudsopgave

|                                                                     |     |
|---------------------------------------------------------------------|-----|
| Inleiding                                                           | 6   |
| 1.1 Aanleiding voor het onderzoek                                   | 7   |
| 1.2 Doel van het onderzoek en onderzoeksvragen                      | 9   |
| 1.3 Opbouw rapport                                                  | 10  |
| Theoretisch kader                                                   | 11  |
| 2.1 Onderwijskwaliteit en wat docententeams daarmee te maken hebben | 12  |
| 2.2 Collectief handelingsvermogen                                   | 14  |
| 2.3 Teamcondities                                                   | 15  |
| 2.4 Organisatiecondities                                            | 18  |
| Methode                                                             | 21  |
| 3.1 Instrumentontwikkeling                                          | 22  |
| 3.2 Selectie van de teams                                           | 25  |
| 3.3 Dataverzameling in diagnose- en evaluatiefase                   | 26  |
| 3.4 Teamgesprekken en interventies                                  | 28  |
| 3.4 Analyse en terugkoppeling                                       | 29  |
| Resultaten                                                          | 34  |
| 4.1 Contextbeschrijvingen van de mbo-instellingen                   | 35  |
| 4.1 Team Violet                                                     | 36  |
| 4.2 Team Lila                                                       | 49  |
| 4.3 Team Magenta                                                    | 64  |
| 4.4 Team Roze                                                       | 78  |
| 4.5 Team Geel                                                       | 84  |
| 4.6 Team Oranje                                                     | 96  |
| Conclusies                                                          | 108 |
| Reflecties en aanbevelingen                                         | 118 |
| Dankwoord                                                           | 125 |
| Literatuur                                                          | 126 |
| Bijlagen                                                            | 130 |



1.

# Inleiding

In dit rapport presenteren we de resultaten van twee jaar onderzoek naar collectief handelingsvermogen in de praktijk van zes docententeams in twee mbo-instellingen. We onderzochten in en met deze zes teams hoe dit collectief handelingsvermogen tot stand komt en hoe via interventies team- en organisatiecondities kunnen worden veranderd om dat collectief handelingsvermogen te versterken. De interventies in de teams waren gericht op het versterken van het onderwijs en de samenwerking in het team. Het onderzoek vond plaats in een turbulente periode. Met name de coronacrisis en de maatregelen die daaruit voortvloeiden raakten het mbo-onderwijs en daarmee ook het verloop van dit onderzoek. De resultaten van dit onderzoek moeten daarom geplaatst worden tegen deze achtergrond. In dit onderzoek was de praktijk van de docententeams namelijk leidend en dit zorgde voor aanpassingen in de aanpak en planning en deed een beroep op het improvisatievermogen van docenten, leidinggevendenden, ondersteuners en ook onderzoekers.

In de zes docententeams was sprake van een grote verscheidenheid aan team- en organisatiecondities, ambities en verbeterdoelen. Als een gevolg daarvan verschilden ook de mate waarin de interventies konden worden uitgevoerd. In alle teams leerden we veel over wat wel, en niet, helpt bij het versterken van het collectief handelingsvermogen. We bedanken daarom alle onderwijsprofessionals die ons de afgelopen twee jaar toegang en inzicht gaven in de dagelijkse praktijk van hun werk.

## 1.1 Aanleiding voor het onderzoek

Docenten in het middelbaar beroepsonderwijs (mbo) hebben veel invloed op de kwaliteit van het onderwijs en het studiesucces van studenten (Hargreaves & O'Connor, 2018; Hattie, 2008). Deze professionals verzorgen kwalitatief hoogwaardig beroepsonderwijs voor hun studenten in een complexe en dynamische context. Dat goede onderwijs vraagt om een veelheid aan expertisegebieden en rollen, die niet in één individu zijn te verenigen (Nieuwenhuis, 2012). Door samen te werken in een team, kan de totale opleidingsprestatie verbeteren (Westerhuis & van den Berg, 2016) en kan goed onderwijs worden gerealiseerd. Het mbo kent dan ook een sterk teamgericht beleid en een teamgerichte sturing, waarbij de verantwoordelijkheid voor en zeggenschap over onderwijskwaliteit primair bij docententeams ligt (Brouwer et al., 2019; MBO Raad, 2009).

Docententeams hebben collectief handelingsvermogen nodig om effectief samen te kunnen werken en goed onderwijs te realiseren. Dat collectief handelingsvermogen – het vermogen tot gezamenlijk handelen en zelf richting geven aan dat handelen, op basis van eigen vrije oordelen en beslissingen (Priestley, Biesta & Robinson, 2015) – komt tot stand doordat docenten in teams invloed uitoefenen, keuzes maken als team en een norm vaststellen over het werk dat ze verrichten. Maar dat collectief handelingsvermogen wordt ook beïnvloed door de context waarin docententeams opereren, denk aan richtlijnen of wetgeving

met betrekking tot het geboden onderwijs, de manier waarop leiderschap en zeggenschap in de organisatie zijn georganiseerd en de beschikbare middelen, beperkingen en regelgeving (Eteläpelto et al., 2013; van Middelkoop, 2022). In een team met veel collectief handelingsvermogen zijn docenten in staat om met elkaar goed onderwijs te realiseren, doelen te stellen om het onderwijs en de samenwerking te verbeteren en deze met elkaar te realiseren. De docenten in zo'n team kunnen waar nodig invloed uitoefenen op condities in de organisatie die hun werk en het gegeven onderwijs beïnvloeden.

Uit onderzoek blijkt echter dat veel docententeams in het beroeps-onderwijs een beperkt collectief handelingsvermogen ervaren (van Middelkoop & Meerman, 2014). Een belangrijke oorzaak hiervoor is de geringe aandacht voor condities waaronder collectief handelingsvermogen tot stand komt, zoals tijd, ruimte of goede ondersteuning (Brouwer et al., 2015; van Middelkoop, Portielje & Horselenberg, 2018). De samenwerking in onderwijsteams is mede hierdoor vaak beperkt tot praktische zaken als roostering of administratieve taken (Vangrieken et al., 2015; Vangrieken et al., 2016).

Ook binnen het Friesland college (na een fusie inmiddels onderdeel geworden van Firda) en het Regio college, de twee mbo-instellingen uit het consortium, staat het werken in teams centraal. Niettemin worstelen de organisaties en de teams van docenten regelmatig met het vormgeven van effectieve samenwerking in de docententeams. Ze ervaren het stimuleren van samenwerking in docententeams in hun veeleisende en dynamische onderwijsomgeving als een taai proces. Elke instelling heeft in de organisatie van de samenwerking in en rond de teams in het verleden andere keuzes gemaakt, maar beide instellingen zijn op zoek naar manieren om samenwerking in en het collectief handelingsvermogen van docententeams te bevorderen.

## 1.2 Doel van het onderzoek en onderzoeksvragen

Doel van voorliggend onderzoek is het verkrijgen van inzicht in de wijze waarop organisatie- en teamcondities het collectief handelingsvermogen van docententeams kunnen versterken en verkrijgen van inzicht in manieren waarop teams, leidinggevenden en ondersteunende diensten verbetering van de kwaliteit van de eigen onderwijspraktijk kunnen realiseren door samen interventies te ontwerpen en uit te voeren. De basis voor dit onderzoek vormde het eerdere NRO-rapport ‘Samenwerken aan onderwijskwaliteit’ (Brouwer et al., 2019), dat inzicht biedt in condities die de samenwerking van teams in het mbo beïnvloeden.

### Onderzoeksvragen

De volgende onderzoeksvraag en onderliggende deelvragen stonden in het onderzoek centraal:

*Op welke wijze kunnen interventies gericht op cruciale condities op organisatie- en teamniveau het collectief handelingsvermogen van docententeams in het mbo versterken?*

1. Welke verbeterdoelen streven de docententeams na op gebied van onderwijskwaliteit?
2. Hoe worden de condities op organisatie- en teamniveau die van invloed zijn op het collectief handelingsvermogen in de diagnosefase ervaren door docententeams, leidinggevenden en ondersteunende afdelingen?
3. Welke interventies zijn in de docententeams ontworpen en uitgevoerd, door de teams zelf, door leidinggevenden en ondersteunende afdelingen?

4. In welke mate ervaren de docententeams handelingsvermogen m.b.t. het realiseren van goed onderwijs, het realiseren van verbeterdoelen en beïnvloeden van organisatiecondities?

### 1.3 Opbouw rapport

In dit rapport schetsen we kort de theoretische achtergrond van dit onderzoek (hoofdstuk 2) en de gehanteerde methodiek (hoofdstuk 3). In hoofdstuk 4 bespreken we de resultaten via beschrijvingen van de deelnemende teams waarin we de team- en organisatiecondities en het collectief handelingsvermogen beschrijven. Vervolgens trekken we conclusies (hoofdstuk 5) We sluiten af met reflecties en aanbevelingen op het onderzoek (hoofdstuk 6).



## 2.

# Theoretisch kader

In het mbo wordt, net als in de meeste organisaties, veel waarde gehecht aan samenwerking, en deze samenwerking wordt veelal georganiseerd in teams (Derksen 2021; van Middelkoop, 2022). Het belang en de meerwaarde van werken in teams wordt breed onderschreven, maar tegelijkertijd wordt vanuit onderzoek al jarenlang gewaarschuwd dat teamwerk niet automatisch leidt tot betere resultaten (zie bijvoorbeeld Hackman, 1983, 1998). Wanneer cruciale organisatie- en teamcondities ontbreken, kan teamwerk leiden tot productiviteits- en kwaliteitsverlies, het blijven vasthouden aan bestaande routines zonder mee te bewegen, en werkdruk (Derksen et al., 2020).

Samenwerking is een middel, en geen doel op zich. Werk is georganiseerd in teams vanuit de gedachte dat daarmee beter onderwijs gerealiseerd kan worden. Om die onderwijskwaliteit te realiseren, moeten teams kunnen handelen, en daarom moeten ze beschikken over wat wij

collectief handelingsvermogen noemen. Dat handelingsvermogen van teams staat in dit onderzoek centraal.

In dit theoretische hoofdstuk gaan we allereerst in op het begrip onderwijskwaliteit en de invloed van docententeams op die kwaliteit, waarna we het begrip collectief handelingsvermogen behandelen. We gaan tot slot in op team- en organisatiecondities die het handelingsvermogen van teams beïnvloeden, en daarmee de sleutel vormen tot het versterken van dat collectief handelingsvermogen<sup>1</sup>.

## 2.1 Onderwijskwaliteit en wat docententeams daarmee te maken hebben

Docenten, en daarmee ook samenwerkende docenten in teams, hebben veel invloed op de kwaliteit van het onderwijs en het studieresultaat van studenten (Hargreaves & O'Connor, 2018; Hattie, 2008). We beschouwen docenten als professionals, die werken in een complexe en dynamische context en in die context in staat zijn om betekenisvol werk van hoge kwaliteit te realiseren (van Middelkoop 2022). Om de kwaliteit van het werk te kunnen waarborgen, ligt er een relatief groot deel van de zeggenschap over de invulling van het werk bij die professionals (Freidson, 2001).

Beroepsonderwijs vraagt om een verscheidenheid aan expertises en bijbehorende docentrollen, zoals avo- en beroepsgerichte docenten, instructeurs, BPV-coördinatoren, SLB-ers, projectleiders, ontwikkelaars en beroepsvakexperts (Brouwer & van Kan, 2015). Deze veelheid

---

<sup>1</sup> Er zijn ook condities op een 'hoger niveau' dan de organisatie die direct of indirect het collectief handelingsvermogen van een docententeam beïnvloeden. Denk bijvoorbeeld aan wet- en regelgeving waaruit kaders voor het mbo-onderwijs voortvloeien, of de status en waardering van het beroep van docent die invloed hebben op het zelfbeeld van docenten of de beelden en gedragingen van studenten. Voor dit onderzoek beperken we ons tot de condities op team- en organisatieniveau.

aan expertisegebieden en rollen is niet 'verenigbaar' in één individu (Nieuwenhuis, 2012). Daarvoor worden docenten geacht samen te werken en collectief af te wegen welke handelingen nodig en wenselijk zijn. Het mbo kent dan ook een sterk teamgericht beleid en een teamgerichte sturing, waarbij de verantwoordelijkheid voor en zeggenschap over onderwijskwaliteit primair bij docententeams ligt (Brouwer et al., 2019; MBO Raad, 2009).

Alhoewel de invloed van docenten op onderwijskwaliteit als groot wordt gezien, is deze maar beperkt kwantificeerbaar (Biesta 2015). De definitie van onderwijskwaliteit en de mate van invloed van de docent is daarnaast ook contextafhankelijk (Kuipers & Violeteveld, 2014). Hoe docententeams met andere woorden invulling geven aan hun werk en welke doelen zij nastreven, is afhankelijk van de context waarin het onderwijs vorm krijgt – zoals de studenten waaraan wordt lesgegeven en het beroep waarvoor wordt opgeleid. Onderwijskwaliteit is bovendien een containerbegrip, waarbij in verschillende studies en contexten ook verschillende definities gehanteerd worden. Daarnaast worden veel onderling afhankelijke factoren onderscheiden die die kwaliteit beïnvloeden (Zijlstra & van den Bogaard, 2018).

In dit onderzoek zijn we niet zozeer op zoek naar een 'juiste' definitie van onderwijskwaliteit, maar zijn we geïnteresseerd in de definitie van onderwijskwaliteit die de onderwijsprofessionals in dit onderzoek hanteren en de mate waarin hiervan in een docententeam een eenduidig beeld bestaat. Het collectief handelingsvermogen van een docententeam is mede afhankelijk van de mate waarin docenten in een team gezamenlijk de maatstaf voor onderwijskwaliteit en daaraan gekoppelde verbeterdoelstellingen kunnen bepalen. De invulling van onderwijskwaliteit is daarbij verschillend per context en per docententeam.

## 2.2 Collectief handelingsvermogen

Docententeams in het mbo hebben collectief handelingsvermogen nodig om effectief samen te kunnen werken aan de realisatie van kwalitatief hoogwaardig beroepsonderwijs. Handelingsvermogen definiëren wij in lijn met de definitie van Priestley, Biesta en Robinson (2015) als het vermogen om zelf richting en invulling te geven aan het handelen, op basis van eigen vrije oordelen en beslissingen. Van belang in deze definitie zijn die eigen vrije oordelen en beslissingen – deze zeggenschap over het eigen werk is nodig omdat ‘de situatie of context waarin de professional werkt complex is en de realisatie van goed werk afhankelijk is van mogelijkheden op die specifieke context in te spelen’ (van Middelkoop, 2022, p. 22). Een docent moet dus zijn of haar handelen kunnen aanpassen aan de specifieke context om het gewenste resultaat te realiseren – wanneer hij of zij bijvoorbeeld merkt dat de lesstof niet begrepen wordt, moet een docent de ruimte hebben om de instructie ter plekke te veranderen. En ook op teamniveau moeten docenten een bepaalde mate van zeggenschap hebben om vanuit de eigen professionaliteit en op basis van de context goed onderwijs te kunnen realiseren en daarin waar nodig aanpassingen door te voeren. In dit onderzoek kijken we niet naar individueel, maar naar collectief handelingsvermogen – het gecombineerde handelingsvermogen van docenten op het niveau van het docententeam (ibid. p. 34).

Van belang is dat collectief handelingsvermogen geen constante is of absolute maat kent; deze is dus niet exact vast te stellen (van Middelkoop, 2022, p. 24). Het collectief handelingsvermogen wordt beïnvloed door team- en organisatiecondities (zie § 2.4 en 2.5) en de mate waarin een docententeam handelingsvermogen bezit, verschilt afhankelijk van het doel waartoe en de context waarin gehandeld wordt. Een team van docenten kan veel handelingsvermogen ervaren in een context waarin men met elkaar een serie lessen voorbereidt en verzorgt, maar beperkt handelingsvermogen ervaren wanneer men in de eigen instelling

invloed probeert uit te oefenen zodat men als team meer middelen tot haar beschikking krijgt, of af kan wijken van de in de instelling gangbare didactische benadering.

Uit onderzoek blijkt dat veel docententeams in het beroepsonderwijs een beperkt collectief handelingsvermogen ervaren (van Middelkoop & Meerman, 2014). Een belangrijke oorzaak hiervoor is de geringe aandacht voor condities waaronder collectief handelingsvermogen tot stand komt, zoals tijd, ruimte of een goede ondersteuning (Brouwer et al., 2015; van Middelkoop, Portielje & Horsseelenberg, 2018). De samenwerking in onderwijsteams is mede hierdoor vaak beperkt tot praktische zaken als roostering of administratieve taken (Vangrieken et al., 2015; Vangrieken et al., 2016). Wanneer teams beperkt collectief handelingsvermogen ervaren, komt het team logischerwijs niet of zeer beperkt tot gezamenlijk handelen. In dat geval is de kans groot dat de docenten in het team niet of onvoldoende in staat zijn om met elkaar goed onderwijs te realiseren, verbeterdoelstellingen te realiseren of invloed uit te oefenen in de organisatie (van Middelkoop, Portielje & Horsseelenberg, 2018).

Het eerdere NRO-onderzoek 'Samenwerken aan onderwijskwaliteit' (Brouwer et al., 2019) biedt inzicht in condities die het collectief handelingsvermogen van teams beïnvloeden. Daaruit komt naar voren dat zowel condities op teamniveau als condities op organisatieniveau het collectief handelingsvermogen van een docententeam beïnvloeden (zie ook Eteläpelto et al., 2013; Priestley, Biesta & Robinson 2015, van Middelkoop, 2022). We werken beiden hieronder in meer detail uit.

## 2.3 Teamcondities

Diverse teamcondities kunnen het collectief handelingsvermogen van teams versterken of juist belemmeren. We behandelen deze hieronder puntsgewijs, met de kanttekening dat de condities elkaar onderling

kunnen beïnvloeden. Teamomvang en de manier waarop taken en rollen zijn onderscheiden in een team kunnen bijvoorbeeld invloed hebben op de ervaren veiligheid in het team. De beschrijving is gebaseerd op een drietal bronnen: ‘Goed Teamwerk’ van Derksen (2021), ‘Samen Goed Werken’ van Van Middelkoop (2022) en ‘Samenwerken aan Onderwijskwaliteit’ van Brouwer et al. (2019)<sup>2</sup>. Daar waar van andere bronnen gebruik wordt gemaakt in onderstaande twee paragrafen, wordt hiernaar verwezen.

### **Teamomvang**

De omvang van een team is een basisconditie voor goed teamwerk – een team dat te groot is, kan geen of zeer beperkt ‘goed teamwerk’ leveren en heeft een beperkt collectief handelingsvermogen. Teamomvang beïnvloedt de kwaliteit van de informatie-uitwisseling in het team, de balans tussen luisteren en spreken (en daarmee de mate waarin gebruik wordt gemaakt van de expertise van de teamleden) en de mate waarin sprake is van ‘sociaal luieren’ in een team. De inschatting van de maximale omvang voor effectief teamwerk verschilt in de literatuur, maar kent tegelijk een redelijk grote overeenstemming – waarbij die maximale omvang veelal wordt gelegd tussen de 10 en 15 teamleden. In dit onderzoek nemen we teamomvang mee als een voorwaardelijke conditie, door teams te selecteren voor deelname met een maximale omvang van 15 teamleden.

### **Teamsamenstelling**

Het functioneren van het team wordt mede bepaald door de samenstelling van dat team, de aanwezigheid van diversiteit in expertises en achtergronden van teamleden en de mate waarin deze diversiteit in het team gezien en benut wordt. Het gaat hier dus om zowel de aanwezigheid als het daadwerkelijk gebruiken van de kwaliteiten, achtergronden,

---

<sup>2</sup> Een deel van deze beschrijvingen van condities, gebaseerd op dezelfde bronnen, is afkomstig uit een recente interne HvA-rapportage van The Work Lab.

waarden vaardigheden en talenten van teamleden. De diversiteit aan expertises en achtergronden bepaalt het 'handelingsrepertoire' dat het team tot zijn beschikking heeft. Wanneer bepaalde kennis of vaardigheden missen in het team, of wanneer deze niet worden benut, beperkt dit het collectief handelingsvermogen van het team.

### **Stabiliteit**

Naast de omvang van het team, is ook de stabiliteit van het team van belang – veel wisselingen in het team kunnen de hierop volgende condities als gezamenlijkheid, en het (er)kennen en benutten van diversiteit in het team negatief beïnvloeden. Andersom kan een verandering in teamsamenstelling ook een positief effect hebben op condities die als 'negatief' worden ervaren in het team, zoals vertrouwen en veiligheid.

### **Teamstructuur**

Naast de stabiliteit in het team is ook de interne structuur van het team van belang – hoe heeft het team de samenwerking georganiseerd. De aanwezigheid van een duidelijke en functionele rol- en taakverdeling, inclusief de manier waarop intern in het team leiderschapsrollen en -taken zijn belegd, beïnvloedt het vermogen om collectief te kunnen handelen. Ook hier is stabiliteit van belang – een verandering in rolverdeling of zeggenschap, bijvoorbeeld als gevolg van veranderingen in het organisatiemodel van de instelling, beïnvloedt het collectief handelingsvermogen.

### **Gezamenlijkheid**

De mate waarin de leden van een team gezamenlijkheid ervaren, beïnvloedt de manier waarop het team functioneert. Het gaat hier om: a) de aanwezigheid van een door de teamleden gedeeld teamdoel en een gezamenlijk beeld van de kwaliteit die in het werk wordt nagestreefd; b) de mate waarin teamleden zich met het team identificeren (voelen zij zich onderdeel van het team); c) de mate waarin teamleden onderling afhankelijk zijn in de uitvoering van het werk en de realisatie van de; en

d) de mate waarin de teamleden het werk en het bereiken van de teamdoelen als een collectieve verantwoordelijkheid ervaren.

### **Vertrouwen en veiligheid**

De mate waarin docenten effectief met elkaar samenwerken en gezamenlijk kunnen en willen handelen wordt tevens beïnvloed door de mate waarin sprake is van psychologische veiligheid en onderling vertrouwen in het team. In een veilig team durven teamleden zich kwetsbaar op te stellen, om feedback te vragen en fouten toe te geven. Het is een voorwaarde om verschillen van inzicht op een constructieve manier te bespreken. Een hoog onderling vertrouwen draagt bij aan de overtuiging in een team dat het verzorgen van het onderwijs niet alleen een individuele, maar ook een gezamenlijk verantwoordelijkheid betreft. De aanwezigheid van vertrouwen heeft een positieve invloed op de onderlinge relaties, de onderlinge communicatie en besluitvorming in het team (Lukic & Vracar, 2018).

## **2.4 Organisatiecondities**

Ook condities die bepaald worden op het niveau van de organisatie, beïnvloeden het collectief handelingsvermogen van docententeams. We behandelen de structuur en context van de organisatie, leiderschap en de manier waarop de ondersteuning van teams is georganiseerd.

### **Structuur en context**

Het functioneren van een team wordt beïnvloed door de organisatiestructuur en de bredere context waarin dat team opereert. Van directe invloed zijn de aan- of afwezigheid van middelen voor teamwerk in de vorm van tijd en geld, maar ook de mogelijkheden rond scholing of training. Daarnaast is de zeggenschap van de teams zoals die is vastgelegd in de organisatiestructuur van belang – waar ‘gaat’ het team over en waar gaat het team niet over. Naast de hoeveelheid zeggenschap is duidelijkheid over zeggenschap van groot belang. Tot slot zijn context-

factoren van belang, zoals de aard en omvang van de (studenten)populatie, of richtlijnen die het werk in de teams beïnvloeden. Deze laatste worden niet alleen op organisatieniveau, maar vaak (deels) op landelijk niveau vastgesteld.

### **Leiderschap**

De manier waarop invulling wordt gegeven aan leiderschap beïnvloedt het handelingsvermogen van een team. We bedoelen hier de manier waarop invulling (rol- en taakopvatting) wordt gegeven aan hiërarchisch leiderschap, en dus niet de invulling van leiderschapsrollen en -taken in het team zelf. Van belang zijn daarbij onder andere de zeggenschap van leidinggevers in relatie tot het team, de mate en wijze waarop leidinggevers goede teamcondities als beschreven hierboven (denk aan veiligheid, en gezamenlijkheid) stimuleren. Tot slot is ook de mate waarin teamleden zich ‘gehoord en gezien’ voelen door hun leidinggevende van belang, evenals de mate waarin leidinggevers in staat zijn om waar nodig in de organisatie de belangen van het team te vertegenwoordigen. Uit onderzoek naar leiderschapsklimaat is bekend dat met name een transformationele leiderschapsstijl het collectief handelingsvermogen kan stimuleren, bijvoorbeeld door teamleden uit te dagen, te ondersteunen en verantwoordelijkheden te delegeren. Leiderschap dat gericht is op motivatie en inspiratie van medewerkers draagt tevens bij aan het ontwikkelen van gespreid leiderschap in teams (Bouwman, 2018; De Jong, 2022); en beïnvloedt daarmee de teamcondities.

### **Ondersteuning**

De aanwezigheid en kwaliteit van ondersteuning vanuit diensten als HR, roosteringszorg, kwaliteitszorg, teamcoaching, beïnvloeden het vermogen tot handelen van een docententeam. Onderzoek toont aan dat een teamgerichte, faciliterende en dienstverlenende ondersteunende aanpak de kwaliteit van de samenwerking in mbo-docententeams kan verbeteren (Bouwman, 2018).

Er kan onderscheid gemaakt worden tussen 'hard control' aspecten (o.a. onderwijs-, organisatie- en personeelsbeleid) en indirecte 'soft control' aspecten van ondersteuning, die de teamcondities beïnvloeden (o.a. optreden als sparringpartner voor leidinggevenden, ondersteuning op maat aan teams) (De Heus & Stremmelaar, 2000; Lenka, Suar & Mohapatra, 2010; Mintzberg, 1983). Daarbij zijn de rol- en taakopvatting van de ondersteuners en de vertaling daarvan in de concrete ondersteuning van teams van belang, evenals de mate waarin de teamleden zich vanuit deze diensten en/of medewerkers gesteund voelen in de uitvoering van hun werk.



### 3.

## Methode

Dit onderzoek liep van maart 2021 tot en met mei 2023, waarbij data is verzameld in de zes deelnemende teams binnen twee mbo-instellingen tussen juni 2021 en januari 2023. De looptijd van het onderzoek is verlengd door de impact van de coronamaatregelen op het onderwijs en onderzoek.

Wij volgden in dit onderzoek de uitgangspunten van actieonderzoek (McKenney & Reeves, 2012; Van den Akker et al., 2006). Deze aanpak is gericht op het 'ontdekken van manieren om systemen te bouwen en de effectiviteit in de praktijk vast te stellen' (Walker, 2006, p. 13). Hierbij wordt uitgegaan van 'pragmatisch experimenteren' en de verklarende evaluatie methodiek (Sloane, 2006, p. 29-32). In deze methodiek is het vaststellen, evalueren en verklaren van verwachte en onverwachte uitkomsten van interventies van groot belang (Pater et al., 2012). Het onderzoek bestond uit zes fases: 1) instrumentontwikkeling, 2) diag-

nose, 3) ontwerp interventies, 4) uitvoeren interventies, 5) eindevaluatie en 6) analyse, rapportage en kennisdeling (zie bijlage 1).

In het project werkten we met een kernteam met daarin de leden van het consortium: de praktijkpartners van de twee mbo-instellingen en de onderzoekers van de twee hbo-instellingen. Het kernteam bewaakte de voortgang van het project en maakte in onderling overleg (werk) afspraken die voor een goede en efficiënte uitvoering van het project noodzakelijk waren. Het kernteam kwam minimaal eens per twee maanden samen. Daarnaast reflecteerde een klankbordgroep van experts uit wetenschap en praktijk gedurende de looptijd driemaal op de resultaten en voorzagen ze de kerngroep van advies met betrekking tot de inhoudelijk koers, het verloop en het resultaat van het project (zoals conclusies en aanbevelingen).

In dit methodehoofdstuk schetsen we achtereenvolgens de instrumentontwikkeling, de selectie van de deelnemende teams, de dataverzameling in de diagnose- en evaluatiefase van het project en de opzet en praktijk van de actiegerichte interventiefase van het onderzoek. Tot slot gaan we in op de analyse en manier van rapporteren.

### 3.1 Instrumentontwikkeling

In de eerste fase van het onderzoek ontwikkelden de onderzoekers uit het kernteam de kwalitatieve en kwantitatieve instrumenten voor de dataverzameling. Startpunt voor de methodiek waren de bestaande kwalitatieve interviewmethodiek rond collectief handelingsvermogen van de HvA (van Middelkoop, Portielje & Horsseelenberg 2018) en het kwantitatieve instrumentarium van Brouwer en collega's (2015, 2019). Dit is verder aangescherpt aan de hand van een literatuurverkenning waarvan de resultaten zijn verwerkt in hoofdstuk 2 van dit rapport. Daarnaast is een inventarisatie gemaakt van bestaande kwantitatieve

en kwalitatieve onderzoeksinstrumenten, die gebruikt is om de instrumenten aan te vullen en aan te scherpen.

## Vragenlijst

Op basis van de verkenning van de literatuur en de bestaande kwantitatieve onderzoeksinstrumenten is een vragenlijst ontwikkeld die is ingevuld door docenten in de zes deelnemende teams. Onderstaande constructen zijn opgenomen in de vragenlijst, welke zijn bevraagd met een Likert vijfpuntsschaal:

### 1. Conditie op teamniveau

- a. Vertrouwen in het team
- b. Gedeeld domein
- c. Collectieve verantwoordelijkheid
- d. Psychologische veiligheid
- e. Emotionele veiligheid

### 2. Conditie op organisatieniveau

- a. Besluitvorming door het team
- b. Deelname aan besluitvorming
- c. Ondersteuning bij datagebruik
- d. Facilitering van het team
- e. Teamontwikkeling

### 3. Collectief handelingsvermogen

- a. Reflectieve dialoog
- b. Deprivatisering van de onderwijspraktijk
- c. Opslaan en ophalen

### 4. Onderwijskwaliteit

- a. Van onderwijsvisie naar teamdoelen

### 5. Teameffectiviteit en functioneren

Er is gebruik gemaakt van in onderzoek naar (docenten)teams en organisaties veel gebruikte vragenlijsten en schalen – door de veelheid aan onderwerpen die we wilden bevragen hebben we sommige vragensets aangepast. Zie bijlage 4 voor de in het onderzoek gehanteerde vragenlijst, met daarin alle vragenlijstitems.

De vragenlijsten kenden een praktisch doel en de resultaten zijn kwalitatief gebruikt om de condities per team in de diagnose- en evaluatiefase in kaart te brengen. Er is gezien de beperkte omvang van de populatie geen overkoepelende verklarende analyse uitgevoerd over alle teams. Per team is gebruik gemaakt van beschrijvende statistiek.

## Interviewleidraad

Voor het afnemen van de interviews zijn, op basis van bestaande literatuur en methodieken, interviewleidraden ontwikkeld. Er zijn aparte interviewleidraden ontwikkeld voor docenten, leidinggevenden en ondersteuners. De interviewleidraad voor de interviews met docenten bevat de volgende thema's:

- |                                                                              |                                                                             |
|------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|
| <b>1. Algemene informatie, persoonlijke gegevens</b>                         | <b>5. Organisatiecondities voor realiseren doelen en onderwijskwaliteit</b> |
| <b>2. Onderwijskwaliteit</b>                                                 | a. Ondersteuning leidinggevende                                             |
| <b>3. Verbeterdoelen</b>                                                     | b. Ondersteuning HR/P&O                                                     |
| <b>4. Teamcondities voor realiseren onderwijskwaliteit en verbeterdoelen</b> | c. Ondersteuning kwaliteitszorg                                             |
| a. Zeggenschap bij het vaststellen                                           | d. Ondersteuning overig                                                     |
| b. Zeggenschap bij het realiseren                                            |                                                                             |
| c. Samenwerkingsprocessen en structuren                                      |                                                                             |
| d. Rollen en taken                                                           |                                                                             |
| e. Expertise                                                                 |                                                                             |
| f. Teamsfeer                                                                 |                                                                             |

In de interviewleidraad voor leidinggevenden/coördinatoren en ondersteuners werden vergelijkbare thema's bevraagd, maar respectievelijk met de nadruk op de rol en invloed van de leidinggevenden/coördinator of de ondersteuners op het functioneren van het team. Zie bijlage 2 voor de volledige interviewleidraad.

## 3.2 Selectie van de teams

Hieronder beschrijven wij de selectie van de zes teams die hebben deelgenomen aan dit onderzoek. Vanuit de twee mbo-instellingen uit het consortium namen elk drie teams deel.

Bij de selectie van de teams zijn een aantal criteria gehanteerd. We wilden het onderzoek uitvoeren in teams die voldoen aan de basisvoorwaarden voor goed teamwerk: een beperkte teamomvang (we hanteerden een bovengrens van 15 teamleden), een onderlinge afhankelijkheid en een gezamenlijk doel. Daarnaast was vanwege het actiegericht deel van het onderzoek het commitment van de teams van groot belang. Vanuit de mbo-instelling speelden daarnaast ook andere overwegingen een rol, zoals de spreiding van teams over verschillende 'scholen' in de instelling en de urgentie van vraagstukken rond samenwerking in een team.

De leden van het kernteam van de twee deelnemende mbo-instellingen speelden een belangrijke rol in het selecteren van de deelnemende teams. Zij hebben in overleg met de verschillende stakeholders in de organisatie en in afstemming met de onderzoekers een eerste selectie gemaakt. Met een tekst over het onderzoek, opgesteld door het kernteam, is over het onderzoek gecommuniceerd in interne nieuwsbrieven binnen de deelnemende mbo-instellingen. Met teams die geïnteresseerd waren in deelname aan het onderzoek en die voldeden aan de randvoorwaarden voor deelname, vond een kennismakingsgesprek met het gehele team plaats. Bij dit kennismakingsgesprek was (waar van toepassing) ook de teamleider aanwezig. Dit kennismakingsgesprek is 'voor besproken' met de teamleider en een klein aantal docenten uit het team.

Na de kennismakingsgesprekken in de teams is de definitieve selectie in het kernteam vastgesteld. Gezien de omstandigheden waarin het

onderzoek startte – de selectie van de teams vond plaats aan het einde van de landelijke coronamaatregelen in de eerste helft van 2021 en de druk(te) die deze meebracht voor veel docententeams – bleek de zoektocht naar teams die voldeden aan de voorwaarden voor deelname niet eenvoudig. Tijdens de diagnosefase kwamen we erachter dat in enkele geselecteerde teams de basisvoorwaarden voor goed teamwerk niet op orde waren. Dit heeft geleid tot het voortijdig stopzetten van één van de zes teamtrajecten. Tot stopzetten van dit traject is besloten in het kernteam, in afstemming met de teamleider en enkele leden van het desbetreffende team.

Alle respondenten die hebben deelgenomen aan dit onderzoek deden dit op vrijwillige basis. Zij hebben via een informed consent schriftelijk toestemming gegeven voor het geanonimiseerd gebruik van de data. De data is op een beveiligde server van de HvA opgeslagen en is alleen toegankelijk voor de onderzoekers uit het kernteam. In de rapportage worden de resultaten anoniem gepresenteerd tot en met het niveau van het team – dat betekent dat uitspraken/quotes niet te herleiden zijn naar individuele respondenten en dat ook de teams in de naamgeving voorzien zijn van pseudoniemen. De subhoofdstukken met de resultaten per team (hoofdstuk 4) en de bijlagen met de beschrijvingen van de teams in de diagnosefase en de evaluatiefase (bijlage 5) zijn aan de teams voorgelegd voor controle op anonimiteit voor publicatie.

### 3.3 Dataverzameling in diagnose- en evaluatiefase

De diagnosefase had als doel om een momentopname (een foto) te maken van de werkcontext van docententeams, leidinggevend en ondersteunende afdelingen ten aanzien van a) verbeterdoelen van het team en wat hen helpt of belemmert om deze te realiseren; b) door docententeams, leidinggevend en ondersteunende afdelingen als cruciaal beschouwde condities op organisatie- en teamniveau voor het versterken van collectief handelingsvermogen. Tijdens de evaluatiefase

is wederom een momentopname gemaakt. Hiertoe is data verzameld bij docenten, teamleiders, en medewerkers van ondersteunende diensten zoals HR, Onderwijskundigen of teamcoaches, die bij het team betrokken waren. De data is verzameld via een vragenlijst en interviews. In de diagnosefase ontvingen we daarnaast van een aantal teams het teamplan voor het komend studiejaar.

### **Vragenlijst**

Gedurende het onderzoek is op twee momenten de vragenlijst uitgezet onder alle docenten van de deelnemende zes mbo-teams. Deze vragenlijst kon worden ingevuld via het softwareprogramma Qualtrics. De digitale vragenlijsten zijn via de leidinggevend en/of coördinatoren binnen de mbo-teams uitgezet in tussen juni -augustus 2021 (T0) (respons: 47 respondenten) en oktober – december 2022 (T1) (respons: 33 respondenten).

### **Individuele interviews**

Gedurende het project zijn er op twee momenten interviews afgenomen, in de diagnosefase van het project in juni – oktober 2021 (T0) en aan het einde van het traject september 2022 – januari 2023 (T1). Per team zijn de volgende onderwijsprofessionals geïnterviewd:

1. Drie individuele interviews met docenten van het gekozen team. De selectie werd, afhankelijk van het team, gemaakt met de teamleider of leden van het team zelf. De selectiecriteria waren: docenten met verschillende rollen binnen het team en docenten die langer en minder lang in het team meedraaien.
2. Eén interview met de leidinggevende van/of coördinator binnen het team.
3. Twee individuele interviews met medewerkers van ondersteunende diensten: HR en Kwaliteitszorg en/of informatiemanagement, of een teamcoach. Een selectie criterium was dat de medewerkers een

relatie zouden hebben met het deelnemende team gerelateerd aan onderwijsdoelen en/of teamsamenwerking.

De data uit de individuele interviews en vragenlijsten vormden de basis voor de teambeschrijvingen zoals die te vinden zijn in bijlage 5. Daarnaast vormde deze data input voor de terugkoppeling per team van de diagnose in het eerste teamgesprek en waar van toepassing in de evaluatiefase van de teams (zie § 3.3).

### 3.4 Teamgesprekken en interventies

Na de diagnosefase stond het actiegerichte onderdeel van het onderzoek centraal, waarin de teams begeleid door de onderzoekers van de hogescholen aan de slag gingen met het ontwerpen en uitvoeren van interventies, in samenspraak met en/of ondersteund door leidinggevenden en ondersteuners.

Zoals gepresenteerd in de inleiding van de methoden volgt na de fase van instrumentontwikkeling en diagnose, de derde en vierde fase van het ontwerpen en uitvoeren van een interventie of actie gericht op effectieve samenwerking in mbo-teams. Voor het ontwerpen en uitvoeren van de interventies of acties werden teamsessies van gemiddeld twee uur per sessie gehouden met de teams. Deze werden begeleid door vaste duo's van onderzoekers van de hogescholen – elk duo bestond uit een onderzoeker van de Hogeschool van Amsterdam en Hogeschool Utrecht. Elk team had een vast contactpersoon dat voor praktische zaken als het inplannen van de teamsessies het contact onderhield met het onderzoekersduo.

Van tevoren bedachten we dat de teamsessies voor alle teams een vergelijkbare opzet, frequentie en timing zouden kennen, en afhankelijk van inhoud en inrichting maatwerk zouden betreffen, afgestemd op team- en organisatiecondities van het betreffende team. We wilden in

een eerste teamgesprek de resultaten uit de diagnosefase terugkoppelen en de richting van de interventie of actie door het team vast laten stellen, via een door de onderzoekers aangereikte werkvorm. In de tweede sessie zou de interventie of actie verder worden geconcretiseerd. In daaropvolgende teamgesprekken zou worden gewerkt aan de uitvoering van de interventie.

In de praktijk bleek het niet mogelijk om dezelfde opzet, frequentie en timing van de teamsessies aan te houden. Slechts in één team is het geplande aantal sessies zoals hierboven beschreven, daadwerkelijk uitgevoerd. In de overige teams bleken drukke agenda's al dan niet in combinatie met prioriteiten die al waren vastgesteld in de teams of vanuit de organisatie, een regelmatige en frequente opvolging van teamsessies voor dit onderzoek in de weg te staan. Uit de diagnosefase bleek dat de deelnemende teams zulke andere uitgangssituaties, prioriteiten, uitdagingen en vraagstukken hadden, dat de onderzoekers gekozen hebben voor een aanpak met meer maatwerk per team dan oorspronkelijk gepland. In een tweetal teams bleken de vraagstukken die speelden van zodanige aard, dat deze buiten de 'scope' van de begeleiding in dit onderzoek vielen – in één geval is het teamtraject stopgezet. In het andere team is wel de diagnose en -evaluatiefase uitgevoerd, maar niet de interventiefase. In hoofdstuk 4 is per team de daadwerkelijke uitvoering en resultaten van deze fase beschreven (interventies team – deelvraag 3).

### 3.4 Analyse en terugkoppeling

De interviews en de teamsessies zijn opgenomen en vervolgens uitgewerkt in transcripten. Zoals ook benoemd bij de vragenlijstdata, zijn de interviewdata uit de diagnosefase (fase 2) al tijdens het onderzoek geanalyseerd om terug te kunnen geven in bijvoorbeeld de teamgesprekken (zie §3.3).

Wij analyseerden de interview- en vragenlijstdata al gedurende het onderzoek en niet alleen aan het einde van het onderzoeksproject voor dit onderzoeksrapport. Inzichten uit de data zijn namelijk ook tussentijds teruggekoppeld in de teamgesprekken (zoals in § 3.3 is uitgelegd) en gebruikt voor de diagnosefase (zoals in § 3.2 is uitgelegd). Wij analyseerden within en between casussen en beschrijven dit hieronder.

### **Within case analyse**

De within case analyse van de interview- en vragenlijstdata die is afgenomen tijdens de diagnose- en evaluatiefase bestond uit het opstellen van teambeschrijvingen (de ‘momentopnames’ per team), te vinden in bijlage 5. De teambeschrijvingen zijn tot stand gekomen na codering van fragmenten uit de individuele interviews en de analyse daarvan, aangevuld met de resultaten van de analyse van de vragenlijsten. In het tekstblok hieronder schetsen we de aanpak die gehanteerd is in de codering van de individuele interviews.

#### **Codeerregels**

Het coderen van interviews verliep als volgt: Door de onderzoekers van de HvA en de HU is in een gezamenlijke sessie een codeboek ontwikkeld, op basis van de thema's uit de literatuur die opgenomen waren in de interviewleidraden.

Deze eerste versie van het codeboek is door betrokken onderzoekers uitgeprobeerd en op basis daarvan bediscussieerd en bijgesteld. Alle onderzoekers hebben onafhankelijke van elkaar hetzelfde interview gecodeerd, waarna elke onderzoeker aanvullend nog een ander interview gecodeerd heeft. Op basis hiervan zijn een aantal codes verwijderd, veranderd, en zijn nieuwe (sub)codes toegevoegd. Naast een eenduidig codeerschema zorgde dit ook voor een grote mate van overeenstemming over de toewijzing van codes aan tekstfragmenten in de interviews. Dit proces heeft uiteindelijk geleid tot een definitief codeboek. Het codeboek is opgenomen in bijlage 3.

Na deze kallibraties zijn alle interviews (T0 en T1) gecodeerd in MAXQDA. De volgende procedure is toegepast: a) een interview wordt gecodeerd door een van de onderzoekers (eerste codeerder), b) een tweede onderzoeker

(codeerder) controleert de codes en geeft daarbij aan met welke coderingen hij het niet eens is of waarover hij zijn twijfels heeft en welke codes hij zou toevoegen, c) de eerste codeerder bekijkt en verwerkt de feedback van de tweede codeerder waarmee hij het eens is, d) de eerste en tweede codeerder bespreken gezamenlijk de tekstfragmenten waarover twijfels en/of nog geen overeenstemming is bereikt en nemen gezamenlijk een besluit over de definitieve codering.

Op basis van de analyses is een eerste versie van de teambeschrijving van het team opgesteld door de eerste codeerder. Ook deze teambeschrijvingen zijn tegen gelezen en aangevuld en aangescherpt door de tweede codeerder, waarna in overleg tussen de twee codeerders de definitieve versie van de teambeschrijvingen is vastgesteld.

Op basis van de kwantitatieve data is voor elk van de zes teams het gemiddelde per construct en de standaarddeviatie weergegeven in de teambeschrijvingen. Deze zijn in de teambeschrijvingen als aanvullende bron van data gebruikt om de team- en organisatiecondities te duiden.

De teambeschrijvingen voor de diagnose- en evaluatiefase vormen de basis voor de zes subhoofdstukken in hoofdstuk 4 van dit onderzoeksrapport. Deze subhoofdstukken volgen de volgorde van de eerste vier onderzoeksvragen, die daar per team beantwoord worden.

### **Visuele weergave team- en organisatiecondities**

Voor onderzoeksvraag 2 en 4 zijn figuren ontworpen om de inschatting van de team- en organisatiecondities door de onderwijsprofessionals visueel weer te geven. De basis voor deze visuele weergaven vormen de teambeschrijvingen in bijlage 5. Deze figuren bieden een vereenvoudigde weergave van de werkelijkheid. De kleurstellingen zijn zo zorgvuldig mogelijk bepaald door twee van de onderzoekers op basis van de variatie in uitspraken over de team- en organisatiecondities in de interviews, maar we benadrukken dat deze indicatief zijn, bedoeld voor

het inzichtelijk maken van de resultaten van de analyse – ze moeten niet als absoluut worden gezien.

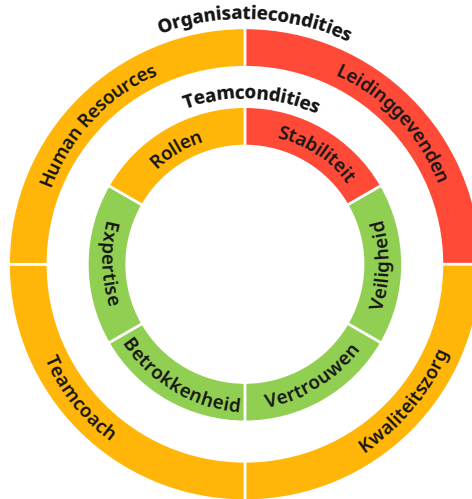
De kleuren zijn als volgt toegewezen aan het figuur van een team, zie als voorbeeld van zo'n figuur op de volgende pagina het figuur van team Violet:

**Groen** als het beeld vooral positief is. We noemen dit 'op orde'. Bijvoorbeeld als er bij de teamconditie Veiligheid staat dat er veel bespreekbaar is, dat fouten maken mag en teamleden niet bang zijn zich uit te spreken. Hier worden dan geen negatieve uitingen gegeven.

**Oranje** als er zaken worden genoemd die goed gaan, maar ook verbeterpunten worden aangedragen die volgens de onderwijsprofessionals nodig zijn. We noemen dit 'redelijk op orde, maar ook verbetering nodig'. Hier worden dus ook zaken genoemd die nog niet goed gaan. Bijvoorbeeld als er bij de teamconditie Rollen en taken staat dat de rolopvatting niet helder is en de invulling van expertisegebieden niet duidelijk is en tegelijk ook positief wordt gesproken over bijvoorbeeld het spreiden van rollen en taken op basis van ieder expertise en dat het team niet kwetsbaar is. Oranje werd bijvoorbeeld ook gegeven als kleur als een teamleider bijvoorbeeld redelijk positief was over maar ook verbetering wilde in de ondersteuning vanuit kwaliteitszorg en de docenten deze ondersteuning niet ervoeren, maar ook niet misten.

**Rood** als er vooral negatieve uitingen zijn en geen positieve geluiden. We noemen dit 'niet op orde'. Bijvoorbeeld als er over de teamconditie Teamstabiliteit wordt genoemd dat er flinke veranderingen zijn, dat het team elkaar opnieuw moet leren kennen en een eenheid moet worden en dat hierdoor het team kwetsbaar is en taken blijven liggen.

*Figuur 1. Voorbeeldvisualisatie zoals opgenomen in de subhoofdstukken van de resultaten*



### **Cross-case analyse**

Als laatste stap is een cross-case analyse uitgevoerd gericht op een vergelijking tussen cases. We analyseerden de verschillen en overeenkomsten tussen de cases (Khan & VanWynsberghe, 2008) per deelvraag. De resultaten van deze cross-case analyse zijn gebruikt als basis voor de conclusies van dit onderzoek.



## 4.

# Resultaten

In dit hoofdstuk presenteren we de resultaten van de trajecten in de zes teams in de vorm van casebeschrijvingen. Voordat we de resultaten per team bespreken, geven we allereerst een schets van de context van de instelling waarin het team opereert. Daarna bespreken we het team zelf en de verbeterdoelen die het team nastreeft. Vervolgens gaan we in op de team- en organisatiecondities in de diagnosefase van het onderzoek, beschrijven we verloop en resultaten van de interventiefase en beschrijven we de wijzigingen in team- en organisatiecondities die we waarnamen in de evaluatiefase. We sluiten af met een inschatting van de onderzoekers op basis van de teambeschrijving van het collectief handelingsvermogen van het team.

## 4.1 Contextbeschrijvingen van de mbo-instellingen

De zes trajecten vonden plaats in zes teams binnen het Regio College en het Friesland College. Het Friesland College is een mbo-instelling met locaties in Leeuwarden en Heerenveen met circa 9.000 studenten en 1.100 medewerkers tijdens de start van dit onderzoek. De instelling is verdeeld in scholen, zoals de school voor Commercie en Dienstverlening of de school voor Techniek en Technologie. De organisatie werkt met teams die in hoge mate resultaatverantwoordelijk zijn. Docententeams kennen geen direct leidinggevende en verdelen zelf de taken in de vorm van regisseurschappen – bijvoorbeeld rond onderwijsbegeleiding of bedrijfsvoering. Het onderwijs is ingericht op praktijkgestuurd leren, waarbij de docent een belangrijke rol als coach in het leerproces wordt toegedicht. In de periode dat de data voor deze teamportretten verzameld werd, waren de voorbereidingen voor een fusie tussen de eigen school en een ander ROC in de regio in volle gang. De veranderingen en deels ook onzekerheden die dit met zich meebrengt kleuren op verschillende onderdelen de teamportretten.

Het Regio College is een mbo-instelling met leslocaties in Zaandam, Koog aan de Zaan, Heerhugowaard, Edam en Purmerend met circa 5.500 studenten en 500 medewerkers tijdens de start van dit onderzoek. De instelling kent drie scholen, de School voor Techniek & ICT, de School voor Zorg, Welzijn en Sport en de School voor Economie & Toerisme, waaronder meer dan 100 opleidingen vallen. De organisatie werkt met docententeams, die worden aangestuurd door teammanagers<sup>3</sup>. Ook bij het Regio College waren ten tijde van het onderzoek de voorbereidingen voor een fusie met een andere mbo-instelling in gang gezet en ook hier kleuren die ontwikkelingen de resultaten op onderdelen van de teamportretten.

---

<sup>3</sup> Voor de eenduidigheid over beide instellingen heen noemen we in de hierna volgende resultaten teammanagers en teamleiders consequent 'teamleiders'.

## 4.1 Team Violet

Team Violet is ingebed in een mbo-instelling, onderdeel van een 'school' binnen die instelling en deze is op haar beurt ingebed in de regio. De onderwijsprofessionals benoemen in de gesprekken kenmerken van deze verschillende contexten waarin zij opereren die van invloed zijn op het team – bijvoorbeeld waar het gaat om het vaststellen van ambities met betrekking tot het samenwerken met het bedrijfsleven of de vrijheid van het team om bepaalde zaken wel of niet zelf te beslissen binnen de instelling. Het team is met zeven teamleden relatief klein van omvang en omvat de gehele opleiding Violet, wat het onderwijs vormgeven als één team relatief eenvoudiger maakt dan in andere teams uit dit onderzoek, waarin de teams onderdeel zijn van een groter geheel (de opleiding).

### Verbeterdoelen diagnosefase (deelvraag 1)

Aan de start van het traject benoemden de onderwijsprofessionals meerdere verbeterdoelen die zij als team nastreven:

- Toekomstbestendig maken van de opleiding.  
Een goede opleiding blijven, de instroom verhogen, een betere relatie met het werkveld en een nieuwe markt aanboren. Daarnaast willen zij het onderwijs efficiënt en betaalbaar maken en dat vraagt om meer grip op het financiële plaatje en de bedrijfsvoering.
- Verbinden van leerbedrijf, stage en school.  
Enerzijds het doorontwikkelen van het 'leerbedrijf' zodat deze meer betekenisvol wordt voor het onderwijs en anderzijds het creëren van meer samenhang tussen het interne leerbedrijf, andere leerbedrijven in de regio en het onderwijs op school.
- Professionele ontwikkeling.  
Het opstellen van een professionaliseringsplan en keuzes maken in welk teamlid zich op welk gebied professionaliseert en waarom.

- Onderwijsvernieuwing en -verbetering.  
Het vernieuwen van de leereenheden, flexibiliseren van de opleiding en praktijkexamens, het ontwikkelen van excellentieprogramma's, het verbeteren van de examinering en betere aansluiting van het onderwijs op het kwalificatiedossier.
- Structuur, overzicht en cyclisch werken.  
Meer structuur en cyclisch werken aanbrengen in het onderwijs, de jaarplanning, het teamplan en de agenda van het teamoverleg. Ook het borgen en creëren van overzicht valt hieronder, door afspraken beter op papier te zetten, duidelijke verantwoordelijkheden te bespreken, doelen concreet te maken en onderling beter te communiceren.

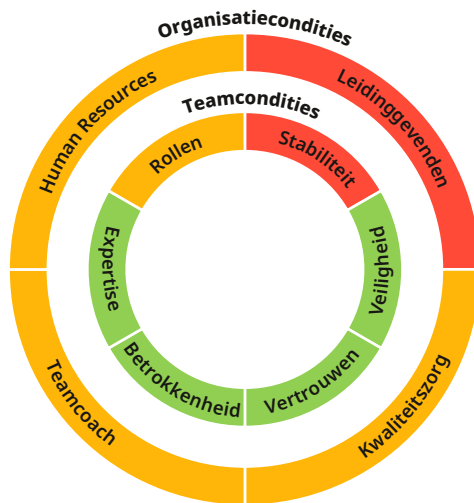
### **Conditie op team- en organisatieniveau diagnosefase (deelvraag 2)**

De basis voor het plaatje dat we hieronder schetsen van de team- en organisatiecondities is gebaseerd op individuele interviews met een selectie van teamleden en stakeholders om het team heen. Daarnaast wordt puntsgewijs gepresenteerd hoe de teamleden de verschillende condities hebben ervaren. Hierin worden naast de interviews ook de enquêteresultaten meegenomen, die zijn ingevuld door 3 docenten. De interviews en de enquête zijn afgenomen van maart tot september 2021. In bijlage 5 zijn de volledige teamportretten op basis van de interviews en enquêtes opgenomen. Bij de beantwoording van deelvraag 4 worden de ervaringen aan het einde van het traject meegenomen.

In de diagnosefase zijn de onderwijsprofessionals gevraagd naar hun ervaring met de volgende teamcondities: stabiliteit van de teamsamenstelling, veiligheid in het team, onderling vertrouwen, betrokkenheid van teamleden bij het team, aanwezige expertise in het team, verdeling van rollen en taken. Daarnaast zijn zij bevraagd naar de volgende organisatiecondities: ondersteuning vanuit kwaliteitszorg, HR, leidinggevend (in dit team de directeur van de school, want er is geen teamleider) en teamcoaches.

Figuur 2 geeft in één beeld de ervaring met de condities weer. De ring in het midden geeft de teamcondities weer en de buitenste ring de organisatiecondities. De kleuren betekenen: Groen: op orde. Oranje: redelijk op orde, maar ook verbetering nodig. Rood: niet op orde. In het methodehoofdstuk staan de kleuren uitvoerig beschreven. Dit teamplaatje biedt een vereenvoudigde weergave van de werkelijkheid. De kleurstellingen zijn zo zorgvuldig mogelijk bepaald door de onderzoekers op basis van de resultaten van de interviews, maar zijn indicatief en bedoeld voor het inzichtelijk maken van de resultaten van de analyse – ze moeten niet als absoluut worden gezien.

*Figuur 2. Ervaring met team- en organisatiecondities, benoemd in interviews diagnosefase, team Violet*



Opvallend bij team Violet is dat een behoorlijk aantal teamcondities als goed worden ervaren, terwijl de organisatiecondities als 'voor verbetering vatbaar' worden ervaren (geel), of als overwegend negatief (rood). Hieronder beschrijven wij kort de inschatting van elke conditie door de teamleden en hun collega's vanuit ondersteunende diensten.

### Teamcondities:

- **Stabiliteit** van de teamsamenstelling is laag, een aantal ervaren en dragende teamleden vertrok recent naar een ander team of functie. De teamleden merken dat zij opnieuw een eenheid moeten gaan vormen en dat het verlies van expertise door vertrokken collega's het team kwetsbaar maakt.
- **Veiligheid** in het team is hoog. Er is in het team veel bespreekbaar, fouten maken mag en de teamleden zijn niet bang zich uit te spreken. In de vragenlijstresultaten zien we eenzelfde positief beeld.
- **Onderling vertrouwen** is hoog. De teamleden vangen elkaars werk op waar nodig en geven aan afspraken altijd na te komen. In de vragenlijstresultaten zien we eenzelfde positief beeld.
- **Betrokkenheid** van teamleden bij het team is hoog. Deze betrokkenheid blijkt uit collega's die samen taken oppakken en elkaar helpen.
- **Aanwezige expertise** in het team is goed voor wat het team nodig heeft voor het geven van goed onderwijs aan hun leerlingen. De teamleden vullen elkaar aan.
- In de **verdeling van rollen en taken** is verbetering nodig. Zo zijn er in het team regisseursrollen onderscheiden, maar is het onduidelijk voor teamleden welke invulling zij horen te geven aan zo'n rol.

### Organisatiecondities:

- De **ondersteuning vanuit leidinggevenden** (de directeur, want er is geen teamleider) wordt niet voldoende ervaren. De teamleden ervaren weliswaar veel zeggenschap, maar ook veel onduidelijkheid over waar zij als team wel of niet over gaan. Ook geven ze aan veel tijd kwijt te zijn aan afstemmen met de directeur en ervaren ze weinig ondersteuning in de overgang naar een zelfsturend team. Uit de vragenlijst blijkt dat teamleden veel ruimte ervaren voor eigen besluitvorming als team.

- **Ondersteuning vanuit kwaliteitszorg** is vraaggestuurd vanuit het team. Teamleden weten meestal bij wie ze moeten zijn met een vraag, maar doen dit weinig. Als ze dit doen benadert de regisseur iemand van kwaliteitszorg.
- **Ondersteuning vanuit teamcoaches** wordt als wisselend ervaren. Aan de ene kant ervaren teamleden dat de coach hen inzichten geeft waardoor ze als team anders gaan handelen. Aan de andere kant ervaren teamleden dat als zij zelf geen ondersteuning zoeken, er geen bijdrage vanuit de coach is.
- **Ondersteuning vanuit HR** is vraaggestuurd vanuit het team. De teamleden vinden het fijn veel zelf te mogen bepalen, maar ervaren tegelijk dat er met bijvoorbeeld het opstellen van een vacaturetekst te veel van hen gevraagd wordt en zij liever zien dat HR dit uitvoert.

In de vragenlijst is daarnaast specifiek gevraagd naar de ervaren ondersteuning bij datagebruik, teamontwikkeling en gezamenlijk werken als team. De teamleden ervaren redelijk veel ondersteuning bij datagebruik en teamontwikkeling maar minder ondersteuning en facilitering voor het meer gezamenlijk werken als team.

### **Interventies team Violet (deelvraag 3)**

Na de diagnose van team- en organisatiecondities in de beginfase, heeft het team onder begeleiding van twee actie-onderzoekers van de HU en HvA gewerkt aan het formuleren en uitvoeren van interventies om te komen tot verbetering van het functioneren van het team en de condities op team- en organisatieniveau. De begeleiding van team Violet door de actieonderzoekers vond plaats in vier sessies. Alle sessies duurden twee uur, met uitzondering van de derde sessie, deze duurde vier uur.

- In de eerste bijeenkomst (november 2021) werden de resultaten van de enquête en interviews in de diagnosefase teruggekoppeld naar en besproken met het team. Deze werden door het team tijdens de sessie aangevuld en aangescherpt. In het tweede deel van de

bijeenkomst inventariseerde en besprak het team de verbeterdoelen waarmee men aan de slag wilde in dit traject, wat leidde tot een voorlopige selectie van twee doelen.

- In de tweede bijeenkomst (maart 2022) blikte het team terug op de opbrengst van de eerste sessie en maakte het team op basis daarvan een keuze voor één verbeterdoel dat in het traject centraal stond. Het team maakte aan de hand van een door de actieonderzoekers aangeleerd format een slag met de concretisering van dit doel. Ook concreteerde het team de condities die nodig waren in team en organisatie om dit doel te realiseren.
- De derde bijeenkomst (april 2022) was een werksessie van een middag waarin het team aan de slag ging met de eerste stappen van de realisering van de gekozen interventie. De actie-onderzoekers boden hiervoor een format en dienden tijden de sessie als 'critical friend', het team ging tijdens deze sessie grotendeels zelf aan de slag. Aan het einde van de werksessie maakte het team afspraken over hoe ze het verbeterdoel verder uit gingen werken en realiseren.
- De vierde en laatste bijeenkomst (december 2022) stond in het teken van het evalueren van de interventies – waarbij het team stilstond bij de mate waarin het gelukt was deze ook echt uit te voeren en de opbrengst van de interventie. De sessie werd afgesloten met een terugblik op het traject en een vooruitblik waarin het team met elkaar besprak waarmee en hoe men rond deze of nieuwe verbeterdoelen met elkaar aan de slag wilde de komende periode, zonder de begeleiding van de actieonderzoekers.

Elke sessie is met een voicerecorder opgenomen en letterlijk getranscribeerd. Deze transcripten vormen de basis voor de verslaglegging in dit onderdeel. Tussen sessie 3 en 4 is het team zelf aan de slag gegaan met de realisatie van de interventies. Deze tussentijdse sessies zijn niet vastgelegd, maar de resultaten daarvan zijn in de sessies besproken.

De interventie die in de tweede sessie is uitgewerkt en waaraan gewerkt is in de derde sessie, en in de maanden erna door het team, is het maken van een 'handboek Team Violet'. Dit handboek moest twee varianten kennen, één met uitgangspunten, afspraken en omgangsvormen voor studenten aan de opleiding, en één voor het team zelf en de manier waarop samengewerkt wordt in het team. In de derde sessie is een opzet en begin van de uitwerking gemaakt voor beide handboeken. Het team heeft daarna onderling afspraken gemaakt om het handboek af te maken voor de zomer, en één teamlid zou dit samenbrengen in de handboeken. Er is in duo's nog wel aan dit handboek gewerkt, maar het is ten tijde van het evaluerende gesprek in december 2022 niet afgerond – het team geeft aan dit jammer te vinden en nog wel de behoefte te hebben om het af te maken. Dit met name omdat het met het oog op de naderende fusie goed zou zijn om de eigen manier van werken vast te leggen, zodat bijvoorbeeld een nieuwe leidinggevende dit als uitgangspunt kan/moet nemen in de nieuwe functie.

De reden voor het niet realiseren van het handboek ligt volgens het team in het feit dat er andere, meer urgente zaken spelen. Rond de zomer van 2022 toen het team de handboeken af wilde hebben was dat de interne audit van de opleiding, inmiddels eist vooral de aankomende fusie van de instelling tijd en aandacht van het team op. De interne audit was zeer positief verlopen, een aandachtspunt vanuit de auditcommissie was wel het 'proces van dingen opschrijven, afmaken en borgen'. Het team erkent de meerwaarde daarvan, maar heeft er tegelijk moeite mee. Men is gewend aan en hecht ook wel aan een 'meer organische manier van werken'. Deze lijkt met betrekking tot het onderwijs dat verzorgd wordt goed te werken, maar maakt de realisatie van verbeterdoelen zoals het handboek lastig.

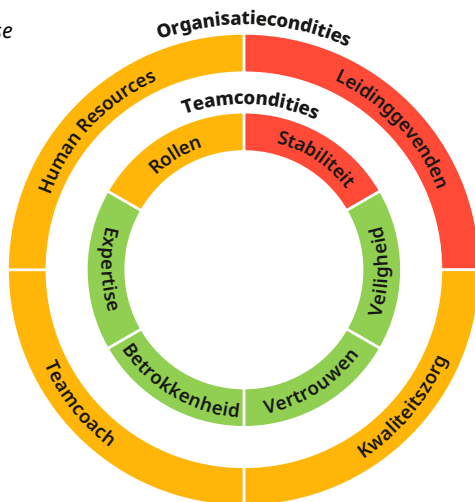
## Conditie op team- en organisatieniveau evaluatiefase

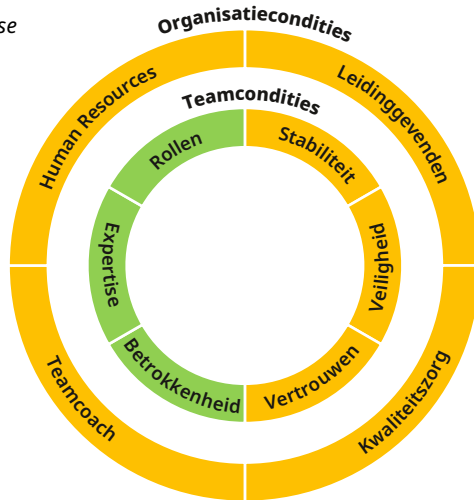
We schetsen hieronder visueel de condities in de evaluatiefase van het traject. We geven ook het figuur van de diagnosefase om beide situaties in één blik te kunnen vergelijken.

De basis voor het plaatje dat we hieronder schetsen van de team- en organisatiecondities is gebaseerd op individuele interviews met een selectie van teamleden en stakeholders om het team heen. We lichten puntsgewijs alleen de veranderingen toe in vergelijking met de diagnosefase, en behandelen dus niet elk onderdeel uit de visuele weergave volledig. De interviews en de enquête zijn afgenomen van oktober tot en met december 2022.

*Figuur 3. Ervaring met team- en organisatiecondities, benoemd in interviews diagnose- en evaluatiefase, team Violet*

*Diagnosefase*



*Evaluatie fase***Teamcondities:**

- **Stabiliteit** van de teamsamenstelling: het team is ten tijde van de eindinterviews stabiel, maar heeft in vergelijking met de diagnosefase, toen het team al recent van samenstelling was veranderd, nog meer personele veranderingen meegemaakt. De teamleden die in de diagnosefase nieuw waren, geven aan nu in hun rol gegroeid te zijn en hun plek in het team te hebben gevonden. Het team schat de stabiliteit van het team nu dus positiever in, maar maakt de kanttekening dat de aanstaande fusie deze conditie weer kan verslechteren. Positief is dat het team gegroeid is in omvang, wat de kwetsbaarheid van het team minder groot heeft gemaakt.
- De **veiligheid** in het team en het **onderling vertrouwen** zijn nog steeds redelijk hoog, maar wel afgenomen in vergelijking met de diagnosefase. Dit lijkt het gevolg van de personele wisselingen in en uitbreidingen van het team. Het team heeft oog voor de impact van deze wisselingen op veiligheid en vertrouwen en besteedt hier aandacht aan. Ook hier zorgt de naderende fusie voor onzekerheid m.b.t. de toekomst.

- De **verdeling van rollen en taken** lijkt te zijn verbeterd in het team. De invulling van regisseursrollen is nu helderder voor de teamleden en de uitbreiding van de personele bezetting zorgt voor een betere spreiding van rollen en taken. Ook in het teamoverleg lijken rollen en taken beter belegd. Ook hier voorziet het team door de fusie een verandering in de toekomst, met name met betrekking tot de regisseursrollen. Hoe die verandering er uit zal zien en of die positief of negatief zal zijn, was ten tijde van de eindinterviews moeilijk in te schatten door de geïnterviewden.

### **Organisatiecondities:**

- De **ondersteuning vanuit leidinggevenden** (de directeur, want er is geen teamleider) wordt positiever ervaren dan in de diagnosefase. De teamleden ervaren het contact met de directie van de school als meer positief en opbouwender. In de evaluatiefase kijkt het team vooral vooruit rond dit thema naar de situatie na de fusie, waar het team weer een leidinggevende zal krijgen. Het team is hier voorzichtig positief over, en ziet een potentiële rol in het aanbrengen van structuur en 'ambassadeurschap' in de organisatie, maar wil de eigen zelfstandigheid en zeggenschap behouden.
- **Ondersteuning vanuit teamcoaches** is niet meer aanwezig, de teamcoach die aan het team was verbonden heeft een andere functie gekregen en daar is geen andere coach voor in de plaats gekomen. Het team kan op aanvraag gebruik maken van ondersteuning van een coach rond een specifiek vraagstuk.

### **Collectief handelingsvermogen van team Violet (deelvraag 4)**

Afsluitend schetsen we in dit teamplaatje het handelingsvermogen van team Violet. We zien collectief handelingsvermogen niet als een constante, het is niet absoluut te maken of te vangen is in een cijfer, maar het manifesteert zich in concrete situaties.

We schetsen het handelingsvermogen op drie gebieden: het vormgeven en verzorgen van het kwalitatief hoogwaardig onderwijs, de realisatie van verbeterdoelen door het team en handelen van het team gericht op de condities in de organisatie, die het vermogen tot handelen van het team positief of negatief (kunnen) beïnvloeden. Onderstaande inschatting van het collectief handelingsvermogen van team Violet is een inschatting van de onderzoekers, gebaseerd op bovenstaand teamplaatje en de achterliggende teamportretten (zie bijlage 5). We kijken steeds naar de mate waarin het team in staat is, of is geweest, te handelen en de condities die hierop van invloed zijn. De quotes ter illustratie komen uit de afsluitende evaluatieve bijeenkomst met het team in december 2022.

#### 1. Vormgeven en verzorgen van kwalitatief hoogwaardig onderwijs

*"Ja, wij [doen het goed]. We hebben vorig jaar in totaal vier taarten gekregen, omdat het elke keer een soort feest was."*

Team Violet weet zowel in de diagnosefase als de evaluatiefase van het onderzoek met elkaar onderwijs van hoge kwaliteit te realiseren en ervaart op dit vlak een hoge zeggenschap. Dat is opvallend gezien de matige stabiliteit in het team en de suboptimale situatie met betrekking tot rollen en taken in de diagnosefase. Het team heeft een duidelijk gedeeld beeld van de gezamenlijke opgave in de diagnosefase en lijkt dit, door de wisselende teamsamenstelling weliswaar in iets mindere mate, te hebben behouden in de evaluatiefase. De sterke expertise en betrokkenheid van de teamleden lijken belangrijke condities geweest te zijn voor het hoge collectief handelingsvermogen op dit gebied, ondanks de veranderlijke en uitdagende context. De vraag is welke invloed de aanstaande fusie, die naar verwachting impact zal hebben op veel van de teamcondities, heeft op het collectief handelingsvermogen van team Violet.

## 2. Realisatie van verbeterdoelen

*“Dat je toch wel even op dat moment neemt om te reflecteren, dat heeft het [traject] wel opgeleverd. Wat ik meeneem is dat we dat misschien ook zelf in de hand hebben en dat we dat ook misschien zelf moeten organiseren. We wachten heel erg af tot dat iemand anders dat een keer doet.”*

Het team heeft het verbeterdoel dat het centraal heeft gezet in dit traject niet volledig weten te realiseren. Het team is wel gekomen tot een keuze voor een verbeterdoel, een concretisering van dat doel en het heeft een start gemaakt van de realisatie in de vorm van het ‘handboek team Violet’. Het team is er echter niet in geslaagd om dit verbeterdoel zelfstandig af te ronden.

Het team geeft zelf aan dat het moeite heeft met het goed vastleggen, over een lange termijn consistent uitvoeren en borgen van acties, en dat zien we ook terug bij de realisatie van dit verbeterdoel. Ondanks verbeteringen in de looptijd van het traject in de manier van overleggen en de tijd die men reserveert voor bijvoorbeeld studiedagen, lijkt dit niet geborgd te zijn in de structuur en/of rollen en taken in het team. Het team hoop dat de komst van een leidinggevende als gevolg van de fusie hier in positieve zin een verandering teweeg kan brengen. Opvallend is dat de structuur die dit traject heeft geboden om te werken aan verbeterdoelen, wel leidt tot handelen en de realisatie van een deel van deze doelen. De begeleiding vanuit de onderzoekers in dit traject lijkt tegelijkertijd voor de behoeften van dit team te weinig intensief en te veel verspreid in de tijd geweest om het verbeterdoel ook echt te realiseren. Het team lijkt op afstand te staan van afdelingen of personen in de organisatie zelf die bij de realisatie zouden kunnen helpen – zij zien hen niet als partij die hen daarbij kan helpen. De afdelingen in de organisatie lijken op zodanige afstand te staan van het team dat ze

geen beeld hebben van de (latente) behoefte aan ondersteuning van het team. Het handelingsvermogen van het team rond de realisatie van verbeterdoelen lijkt daarmee beperkt, maar in potentie aanwezig. Een leidinggevende die de inspanningen van het team rond de realisatie van verbeterdoelen kanaliseert en een meer actieve betrokkenheid en ondersteuning van afdelingen in de instelling, zouden in positieve zin bij kunnen dragen aan de versterking van het handelingsvermogen van team Violet.

### 3. Beïnvloeden condities in de organisatie

*“Wij laten het denk ik best wel over ons heen komen en ergens doen ze alsof we veel invloed hebben. Je weet soms niet wat ze al hebben bepaald en of ze ons nog laten meedenken. (...) We moeten het ook laten gebeuren, want zo is het natuurlijk ook en daar vinden we heus onze weg wel in. Wij zijn eigenlijk heel blij in hoe de dingen hier gingen en hoe wij dat als team deden. Dat gaat veranderen, en in welke mate, dat is de vraag.”*

Team Violet heeft zowel in de diagnose- als evaluatiefase van dit onderzoek weinig collectief handelingsvermogen met betrekking tot de condities in de organisatie die voor het team van belang zijn. Deze condities worden min of meer als ‘gegeven’ beschouwd. Illustratief daarbij zijn bijvoorbeeld de manier waarop het team kijkt naar de ondersteuning vanuit HR, de teamcoach of kwaliteitszorg. Teamleden geven aan dit niet of slechts zeer beperkt als behulpzaam te ervaren, maar lijken zichzelf niet als ‘actor’ te zien om dit te veranderen. Daarmee overheerst het beeld van een team met (relatief) goede teamcondities, dat niet het vermogen tot handelen ervaart om condities in de organisatie te beïnvloeden.

## 4.2 Team Lila

Team Lila is ingebed in een mbo-instelling, onderdeel van een 'school' binnen die instelling en deze is op haar beurt ingebed in de regio. De onderwijsprofessionals benoemen in de gesprekken kenmerken van deze verschillende contexten waarin zij opereren die van invloed zijn op het team – bijvoorbeeld waar het gaat om het vaststellen van ambities met betrekking tot het samenwerken met het bedrijfsleven of de vrijheid van het team om bepaalde zaken wel of niet zelf te beslissen binnen de instelling. Het team heeft zeven teamleden en vormt samen met een ander team (team Magenta) een opleiding. Dit grotere opleidingsteam kende de afgelopen jaren wisselende onderverdelingen in subteams, op basis van eveneens wisselende criteria.

### Verbeterdoelen diagnosefase (deelvraag 1)

Aan de start van het traject benoemden de onderwijsprofessionals meerdere verbeterdoelen die zij als team nastreven:

- Toekomstbestendig maken van de opleiding.  
Zij noemen dat ze de oorzaak van hoge uitvalcijfers van studenten willen onderzoeken, de (flexibele) instroom willen verhogen en een betere relatie met het werkveld willen opbouwen. Met een flexibele instroom bedoelen ze dat studenten op elk moment in het jaar kunnen instromen. Voor het toekomstbestendig maken van de opleiding noemen ze ook dat het nodig is om het onderwijs efficiënt en betaalbaar te maken. Dit vraagt om meer grip op het 'financiële plaatje' en de bedrijfsvoering van de opleiding.
- Verbinden van leerbedrijf, stage en school.  
De samenwerking met leerbedrijven in de regio wil men uitbreiden door onder andere een expertisebureau op te zetten. De bedoeling van het expertisebureau is dat bedrijven het opleidingsteam zo beter kunnen vinden en benaderen. Zo kan het team een nog betere partner zijn voor de leerbedrijven. Daarnaast noemen de onderwijs-

professionals dat ze willen uitzoeken of ze vooral gericht willen zijn op partnerorganisaties in de regio of ook in het buitenland.

- Professionele ontwikkeling.

Meer samenwerking wordt gewenst tussen docenten in het team, maar ook tussen docenten van de verschillende locaties van de instelling. Daarnaast gaat het om een verandering in de rol die docenten hebben, namelijk meer naar een individuele manier van begeleiden van studenten. Dit vraagt om professionele ontwikkeling van docenten en het met elkaar bespreken wie welke rollen oppakt.

- Onderwijsvernieuwing en -verbetering.

Geïnterviewden noemen dat ze de opleiding willen flexibiliseren, in lijn met 'MBO in 2030'<sup>4</sup>. Daarnaast willen ze de examinering verbeteren en een community-gevoel bij de studenten creëren.

### **Conditie op team- en organisatieniveau diagnosefase (deelvraag 2)**

Voor de beantwoording van deze deelvraag gaan wij in op de analyse van de diagnosefase. De basis voor het plaatje dat we hieronder schetsen van de team- en organisatiecondities is gebaseerd op individuele interviews met een selectie van teamleden en stakeholders om het team heen. Daarnaast wordt puntsgewijs gepresenteerd hoe de teamleden de verschillende condities hebben ervaren. Hierin worden naast de interviews ook de enquêteresultaten meegenomen, die zijn ingevuld door zeven docenten<sup>5</sup>. De interviews en de enquête zijn afgenomen van maart tot september 2021. In bijlage 5 zijn de volledige teamportretten op basis van de interviews en enquêtes opgenomen. Bij de beantwoording van deelvraag 4 worden de ervaringen aan het einde van het traject meegenomen.

---

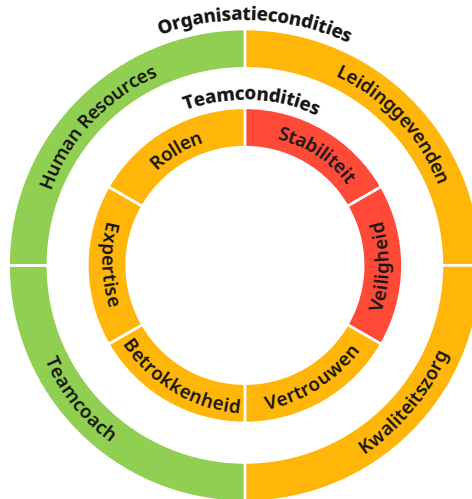
<sup>4</sup> <https://mboin2030.nl/>

<sup>5</sup> Twee andere docenten uit dit team zijn wel begonnen met het invullen van de vragenlijst, maar hebben slechts 23 procent van de vragenlijst ingevuld.

In de diagnosefase zijn de onderwijsprofessionals bevraagd naar hun ervaring met de volgende teamcondities: stabiliteit van de teamsamenstelling, veiligheid in het team, onderling vertrouwen, betrokkenheid van teamleden bij het team, aanwezige expertise in het team, verdeling van rollen en taken. Daarnaast zijn zij gevraagd naar de volgende organisatiecondities: ondersteuning vanuit kwaliteitszorg, HR, leidinggevers (in dit team het kernteam van de school, het team kent geen direct leidinggevende) en teamcoaches.

Figuur 4 geeft in één beeld de ervaring met de condities weer. De ring in het midden geeft de teamcondities weer en de buitenste ring de organisatiecondities. De kleuren betekenen: Groen: op orde. Oranje: redelijk op orde, maar ook verbetering nodig. Rood: niet op orde. In het methodehoofdstuk staan de kleuren uitvoerig beschreven. Dit teamplaatje biedt een vereenvoudigde weergave van de werkelijkheid. De kleurstellingen zijn zo zorgvuldig mogelijk bepaald door de onderzoekers op basis van de resultaten van de interviews, maar zijn indicatief en bedoeld voor het inzichtelijk maken van de resultaten van de analyse – ze moeten niet als absoluut worden gezien.

*Figuur 4. Ervaring met team- en organisatiecondities, benoemd in interviews in diagnosefase, team Lila*



Opvallend voor team Lila is dat de teamcondities als redelijk tot niet op orde worden ervaren. Hieronder beschrijven wij kort de inschatting van elke conditie van de teamleden en hun collega's vanuit ondersteunende diensten over team Lila:

#### **Teamcondities:**

- **Stabiliteit** van de teamsamenstelling is laag. De samenstelling van de twee subteams die samen de opleiding vertegenwoordigen, verandert regelmatig. Twee jaren geleden waren zij opgedeeld in een basis- en profielteam. Daarna is het opleidingsbrede team weer samengevoegd, maar dit bleek te groot, waarna voor de huidige onderverdeling in twee subteams is gekozen. Bovendien daalde het aantal docenten recent, omdat de studentenaantallen zijn gedaald.

- **Veiligheid** in het team is laag. De onderwijsprofessionals geven aan dat de communicatie onderling niet altijd goed verloopt en het elkaar durven aanspreken op gedrag lastig wordt gevonden. In de vragenlijstresultaten zien we een iets positiever beeld, het team geeft aan dat er aandacht is voor het verbeteren van de veiligheid.
- **Onderling vertrouwen** is niet voldoende op orde in het team. Aan de ene kant vertrouwen de docenten op elkaars inhoudelijke expertise. Aan de andere kant heerst er onderling wantrouwen over of iedereen wel even hard werkt, en geven onderwijsprofessionals aan dat het gesprek hierover niet echt gevoerd wordt. In de vragenlijstresultaten zien we eenzelfde redelijk laag beeld van vertrouwen in het team.
- **Betrokkenheid** van teamleden bij het team is niet voldoende op orde. Aan de ene kant geven de docenten aan het beste te willen voor de studenten en daarin allen betrokken te zijn. Aan de andere kant geven de docenten aan dat er eilandjes zijn en iedere docent vooral gericht is op eigen vak en taak. Dit kan komen door kleine aanstellingen, verschillende locaties en/of werken in groepjes rondom studenten. In de vragenlijstresultaten zien we eenzelfde beeld.
- **Aanwezige expertise** in het team is deels op orde. Aan de ene kant geven de onderwijsprofessionals aan dat de inhoudelijke expertise en creativiteit goed op orde is. Aan de andere kant geven zij aan het goed invullen van alle expertisegebieden minder goed lukt.
- **Verdeling van rollen en taken** is nog niet voldoende op orde. Docenten geven aan dat dit vooral blijkt uit het feit dat het niet duidelijk is wat de rol is van een regisseur en dat rollen en taken vooral worden verdeeld op basis van beschikbare tijd in plaats van expertise. Ook wordt aangegeven dat het als 'te veel' wordt ervaren dat docenten die geen ervaring hebben met een bepaald onderwerp daar wel regisseur (of in een andere vorm een rol in pakken) op zijn en daar erg veel tijd aan kwijt zijn.

### Organisatiecondities:

- **Ondersteuning vanuit leidinggevenden** (vanuit het kernteam, want er is geen teamleider) is niet voldoende op orde. De docenten vinden de ruimte die ze als resultaatverantwoordelijk team hebben om zelf te beslissen fijn, wat ook uit blijkt uit de vragenlijst waar ze redelijk positief scoren op besluitvorming door het team. Tegelijk ervaren ze onduidelijkheid over waar zij als team zeggenschap over hebben. Ze missen ondersteuning bij lastige zaken, zoals het aanspreken van teamleden die afspraken niet nakomen. Sommige van de docenten geven aan een teamleider te willen, die mensen en processen aanstuurt. Het kernteam van de school zou men meer kunnen en mogen inzetten voor hulp, maar het kernteam wil niet functioneren als 'verkapte teamleiders'.
- **Ondersteuning vanuit kwaliteitszorg** is deels op orde. De docenten ervaren steun vanuit het kernteam, administratie en de examencommissie. Tegelijk denken ze dat meer ondersteuning nodig is voor het kunnen bieden van goede onderwijskwaliteit. Vanuit het kernteam wordt aangegeven dat de teams zelf met vragen moeten komen richting kwaliteitszorg; de verbinding tussen team en kwaliteitszorg lijkt nu niet sterk aanwezig.
- **Ondersteuning vanuit teamcoaches** is op orde. De docenten vinden de ondersteuning vanuit teamcoaches prettig. De teamcoach helpt hen processen te structureren, zodat ze tijdens een vergadering minder uitwijken naar randzaken.
- **Ondersteuning vanuit HR** is op orde. De docenten vinden het contact dat ze met HR hebben voldoende en weten hen te vinden wanneer nodig, bijvoorbeeld rond vacatures of vervanging van personeel, al is het ook hier vraaggestuurd vanuit het team.

In de vragenlijst is daarnaast specifiek gevraagd naar de ervaren ondersteuning bij datagebruik, teamontwikkeling en gezamenlijk werken als team. De teamleden ervaren redelijke ondersteuning bij datagebruik

en teamontwikkeling, maar minder ondersteuning en facilitering voor meer gezamenlijk werken als team.

### **Interventies team Lila (deelvraag 3)**

Na de diagnose van team- en organisatiecondities in de beginfase, heeft het team onder begeleiding van twee actie-onderzoekers van de HU en HvA gewerkt aan het formuleren en uitvoeren van interventies om te komen tot verbetering van het functioneren van het team en de condities op team- en organisatieniveau. De begeleiding van de actie-onderzoekers van team Lila vond plaats in drie sessies. Alle sessies duurden twee uur.

- In de eerste bijeenkomst (februari 2022<sup>6</sup>) werden de resultaten van de enquête en interviews in de diagnosefase teruggekoppeld naar en besproken met het team. De resultaten werden door het team tijdens de sessie aangevuld en aangescherpt en het team reflecteerde onderling tijdens het gesprek op de onderlinge samenwerking, de gewenste zeggenschap van het team en de invulling van de registerschappen. Ook de implicaties van de aangekondigde fusie en de mogelijke komst van een teamleider werden tijdens het gesprek besproken. Er werd een eerste begin gemaakt met mogelijke prioriteiten in verbeterdoelen voor het team.
- In de tweede bijeenkomst (juli 2022) blikte het team terug op de opbrengst van de eerste sessie en de ontwikkelingen in de tussentijdse periode, met name de interne audit van de opleiding. Vervolgens maakte het team aan de hand van een door de onderzoekers aangereikte werkvorm en op basis van de 'longlist' van verbeterdoelen uit de eerste sessie een prioritering voor twee verbeterdoelen. Het team maakte een begin met de formulering van concrete acties die als team kunnen worden uitgewerkt om die verbeterdoelen te

---

<sup>6</sup> Deze eerste teamsessie stond oorspronkelijk gepland voor december 2021, maar deze kon als gevolg van de corona-lockdown in december 2021 niet doorgaan.

realiseren en sprak de intentie uit hier vanaf het volgend studiejaar met elkaar mee aan de slag te gaan. De onderzoekers stuurden na afloop naar het team een samenvatting van het gesprek met daarbij ook tips voor de verdere uitwerking van de interventies.

- De derde en laatste bijeenkomst (november 2022) stond in het teken van het evalueren van het onderzoekstraject en de interventies – waarbij het team stilstond bij de ontwikkeling van het team en de mate waarin het gelukt was de voorgenomen interventies ook echt uit te voeren. De implicaties voor het team van de aankomende fusie werden ook tijdens deze sessie besproken. De nieuwe teamleider, die net begonnen was in deze functie, was tijdens het gesprek aanwezig. De sessie werd afgesloten met een terugblik op het traject en een vooruitblik waarin het team met elkaar besprak waarmee en hoe men met elkaar aan de slag wilde de komende periode, zonder de begeleiding van de actieonderzoekers.

Elke sessie is met een voicerecorder opgenomen en letterlijk getranscribeerd. Deze transcripten vormen de basis voor de verslaglegging in dit onderdeel. Aansluitend op sessie 1 en 3 is het bredere opleidingsteam op dezelfde dag verder in gesprek gegaan over visie op de opleiding en de verbeterdoelen. Deze aansluitende sessies zijn niet vastgelegd in het kader van dit onderzoek.

De verbeterdoelen die in de tweede sessie door het team zijn geprioriteerd, waren gericht op het realiseren van onderwijsvernieuwing en daarmee het ontwikkelen van goed onderwijs en op het tegengaan van uitval van studenten. Rond onderwijsvernieuwing gaf het team aan vanuit een visie te willen kijken wat hierin wenselijk is, en voor beide doelen zou men graag meer inzicht willen hebben in wensen, drijfveren en motivatie van studenten.

Tijdens de derde sessie bleek dat het niet gelukt was om als team een vervolg te geven aan de verdere concretisering en uitvoering van de

voorgenomen acties. Wel werden enkele concrete verbeteringen genoemd in de manier waarop het team onderling samenwerkt en de wijze waarop men samen met de studenten een community heeft gevormd als subteam.

De reden voor het niet verder concretiseren ligt volgens het team in meerdere zaken. De timing en lengte van het begeleidingstraject was er daar één van – het team had wellicht baat gehad bij meer begeleide sessies, maar de coronalockdown eind 2021 en de interne audit die voor het team urgent was in het voorjaar van 2022, maakte het niet eenvoudig om gezamenlijke momenten te vinden voor meer teamsessies. Meer in het algemeen geeft het team aan weinig structuur te hebben in de manier waarop het met elkaar werkt aan verbeterdoelen. Soms worden afspraken gemaakt, bijvoorbeeld rond de manier waarop onderling wordt samengewerkt, maar dan worden deze niet doorvertaald naar de praktijk, zo kwam naar voren in het afsluitende gesprek. Het team heeft behoefte aan reflecteren, stilstaan en vertragen maar geeft aan hier moeilijk aan toe te komen. Het team benoemt de meerwaarde van de begeleide sessies in dit onderzoek, waar het wel lukte om tot deze reflectie en vertraging te komen.

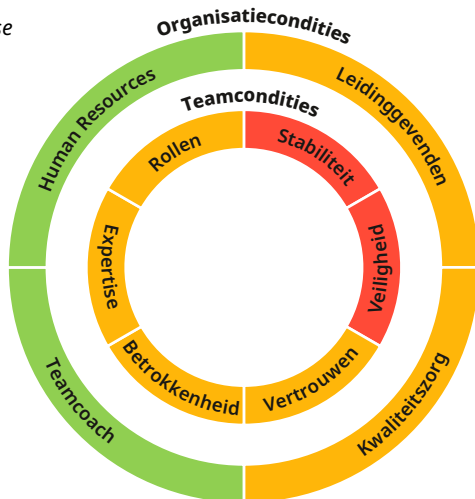
### **Conditie op team- en organisatieniveau evaluatiefase**

We schetsen hieronder visueel de condities in de evaluatiefase van het traject. We geven ook het figuur van de diagnosefase om beide situaties in één blik te kunnen vergelijken.

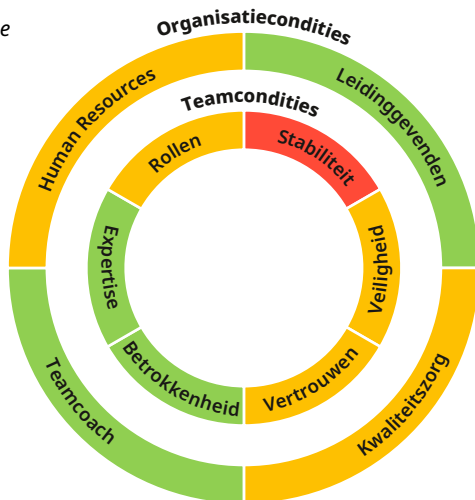
De basis voor het plaatje dat we hieronder schetsen van de team- en organisatiecondities is gebaseerd op individuele interviews met een selectie van teamleden en stakeholders om het team heen. We lichten puntsgewijs alleen de veranderingen toe in vergelijking met de diagnosefase, en behandelen dus niet elk onderdeel uit de visuele weergave volledig. De interviews en de enquête zijn afgenomen van december 2022 tot en met januari 2023.

*Figuur 5. Ervaring met team- en organisatiecondities, benoemd in interviews diagnose- en evaluatiefase, team Lila*

*Diagnosefase*



*Evaluatiefase*



### Teamcondities:

- **Stabiliteit** van de teamsamenstelling wordt ten tijde van de eindinterviews als laag ervaren – niet zozeer door personele wisselingen, maar omdat de verhouding tussen niveau 3 en het grotere opleidingsteam, en wat waar gedaan en besloten wordt, problematisch blijft. Er lijkt een ‘wij-zij’ cultuur tussen de twee subteams ontstaan zijn, waarbij moet worden opgemerkt dat men over de stabiliteit in het subteam Lila niet ontevreden is. Over de toekomstige stabiliteit van het team heerst als gevolg van de naderende fusie onzekerheid.
- **Veiligheid** in het team en het **onderling vertrouwen** zijn hoger dan in de diagnosefase, maar betreffen de veiligheid en het vertrouwen in dit subteam, die als goed wordt ervaren. Deze zaken worden tijdens de eindmeting in het brede opleidingsteam echter als negatief ervaren, en deze beïnvloeden het functioneren van de docenten en dit subteam. Ook hier lijkt de ontstane tegenstelling tussen de subteams van invloed.
- **Betrokkenheid** is verbeterd in het team, en het community concept waar in het onderwijs voor is gekozen lijkt hieraan te hebben bijgedragen. Er is zowel betrokkenheid bij de studenten als bij de collega's en de bereidheid om bijvoorbeeld een les over te nemen of elkaar te helpen lijkt groot.
- **Expertise** in het team wordt ten tijde van de eindmeting ook positiever gewaardeerd. Er lijkt mede door de start met ‘duo-teaching’ meer van elkaars expertise gebruikt te worden gemaakt. Op sommige specifieke onderwerpen rond gedrag van studenten zou het team zich verder willen ontwikkelen.

### **Organisatiecondities:**

- **Ondersteuning vanuit leidinggevenden** wordt positiever ervaren dan in de diagnosefase. De teamleden ervaren vooral de rol van de recent bij het team gekomen teamleider als zeer positief. Deze speelt een belangrijke rol in het adresseren van vraagstukken rond veiligheid en vertrouwen en het prioriteren en structureren van overleg en werken aan verbeterdoelen.
- **Ondersteuning vanuit HR** wordt als aanzienlijk minder positief ervaren dan in de diagnosefase. Er lijkt geen tot weinig bewustzijn van de mogelijke ondersteunende rol van HR voor het team of de regisseurs in het team.

### **Collectief handelingsvermogen van team Lila (deelvraag 4)**

Afsluitend schetsen we in dit teamplaatje het handelingsvermogen van team Lila. We zien collectief handelingsvermogen niet als een constante, het is niet absoluut te maken of te vangen is in een cijfer, maar het manifesteert zich in concrete situaties.

We schetsen het handelingsvermogen op drie gebieden: het vormgeven en verzorgen van het kwalitatief hoogwaardig onderwijs, de realisatie van verbeterdoelen door het team en handelen van het team gericht op de condities in de organisatie, die het vermogen tot handelen van het team positief of negatief (kunnen) beïnvloeden. Onderstaande inschatting van het collectief handelingsvermogen van team Lila is een inschatting van de onderzoekers, gebaseerd op bovenstaand teamplaatje en de achterliggende teamportretten (zie bijlage 5). We kijken steeds naar de mate waarin het team in staat is, of is geweest, te handelen en de condities die hierop van invloed zijn. De quotes ter illustratie komen uit de afsluitende evaluatieve bijeenkomst met het team in november 2022.

## 1. Vormgeven en verzorgen van kwalitatief hoogwaardig onderwijs

*"Als je kijkt naar onze community hebben wij dat best wel goed kunnen doen om elkaar scherp te houden en met elkaar roosters te maken en de korte lijntjes te houden: "Pak jij dit op? Dan doe ik dat." Ook de vakinhoud en vakleerlessen worden op die manier vormgegeven. Collega's kunnen snel schakelen met zijn tweeën of drieën. Studenten zien dat ook en we hebben ook wel een hele goede werksfeer."*

Team Lila weet zowel in de diagnosefase als de evaluatiefase van het onderzoek met elkaar onderwijs van hoge kwaliteit te realiseren en ervaart op dit vlak een hoge zeggenschap. Dat is opvallend gezien de teamcondities in de diagnosefase van het onderzoek, die grotendeels als matig of niet op orde werden ingeschat. In het onderwijs lijkt het gelukt om een community met studenten en elkaar te vormen en stimuleert duo-teaching uitwisseling en expertise van het team. Dit lijkt bijgedragen te hebben aan het handelingsvermogen van het team op dit gebied. Kanttekening daarbij is dat de opleiding als geheel te kampen heeft met hoge studie-uitval en dat er op dit vlak voor het team een grote uitdaging ligt, in een tijd waarin in de context van het team door de aankomende fusie veel verandert. De vraag is welke invloed deze aanstaande fusie zal hebben op het collectief handelingsvermogen op dit gebied van team Lila.

## 2. Realisatie van verbeterdoelen

*“Nou, dat heeft [de teamleider] gedaan samen met een teamcoach. Omdat wij dus echt een wirwar hadden van doelen en opdrachten heeft hij dat eigenlijk geclusterd in vier projecten en vanuit hier heeft hij een tijdlijn gemaakt van wat is wijsheid om in zo'n project af te tikken. Deze projecten zijn dus wel heel erg gedragen door het team, maar in het tijdspad heeft [de teamleider] gekeken van: wat is wijsheid daarin?”*

Het team is er niet in geslaagd om buiten de begeleide sessies in dit traject te werken aan de realisatie van de twee verbeterdoelen die men centraal had gesteld. Daarbij is een belangrijke kanttekening dat een eerdere doelstelling van het team, het vormen van een community om en met studenten in het onderwijs en duo-teaching, wel gerealiseerd is (zie ook hierboven).

Het team heeft moeite met prioriteren en structureren van verbeterdoelen, zo geven de geïnterviewde docenten zelf aan. De waan van de dag is vaak leidend, de drie begeleide sessies in dit traject dienden voor het team als moment om even stil te staan, te reflecteren en te herijken waar men mee aan de slag wil of moet. De drukte en waan van de dag lijkt er tot de afsluiting van het traject toe te leiden dat de voornemens uit het gesprek niet of zeer beperkt worden opgevolgd. Een positieve ontwikkeling in deze is echter, met een slag om de arm gezien de recente aanstelling, de komst van de nieuwe teamleider. De rol van de teamleider kan een positieve verandering teweeg brengen in het prioriteren van verbeterdoelen en het structureren van werkzaamheden en het verduidelijken van rollen en verantwoordelijkheden. Het team lijkt op afstand te staan van afdelingen of personen in de organisatie zelf die bij de realisatie zouden kunnen helpen – zij zien hen niet als partij die hen daarbij kan helpen. Een uitzondering daarbij is kwaliteitszorg,

de ontwikkeling naar een actievere ondersteuning vanuit deze afdeling wordt als positief gezien. Het handelingsvermogen van het team rond de realisatie van verbeterdoelen lijkt daarmee beperkt maar lijkt tegelijk met de komst van de teamleider in potentie te kunnen groeien.

### 3. Beïnvloeden condities in de organisatie

*“Dan komt er weer een post over iets wat in onze school gaat gebeuren. Dan denk ik: iemand zou bij ons langs moeten komen om daarover te vertellen en dat zou wel wat meer mogen”*

Team Lila lijkt weinig collectief handelingsvermogen te hebben, zowel in de diagnose- als evaluatiefase van dit onderzoek, met betrekking tot de condities in de organisatie die voor het team van belang zijn. Deze condities worden min of meer als ‘gegeven’ beschouwd. Teamleden hebben, in wisselende mate baat bij of behoefte aan ondersteuning van deze partijen, maar lijken zichzelf niet als ‘actor’ te zien om dit te veranderen. Een uitzondering daarbij lijkt de aanstelling van de nieuwe teamleider (evaluatiefase) of het aannemen van nieuwe collega’s (diagnosefase) waarover teamleden actief meedenken en praten. Het overall beeld is van een team dat in vergelijking met de diagnosefase de teamcondities heeft weten te verbeteren, met hulp van bijvoorbeeld de nieuwe teamleider, maar die zichzelf niet of nauwelijks ziet als ‘partij’ om de organisatiecondities actief te beïnvloeden.

### 4.3 Team Magenta

Team Magenta is ingebed in een mbo-instelling, onderdeel van een 'school' binnen die instelling en deze is op haar beurt ingebed in de regio. De onderwijsprofessionals benoemen in de gesprekken kenmerken van deze verschillende contexten waarin zij opereren die van invloed zijn op het team – bijvoorbeeld waar het gaat om het vaststellen van ambities met betrekking tot het samenwerken met het bedrijfsleven of de vrijheid van het team om bepaalde zaken wel of niet zelf te beslissen binnen de instelling. Het team vormt samen met een ander team (team Lila) samen een opleiding. Dit grotere opleidingsteam kende de afgelopen jaren wisselende onderverdelingen in subteams, op basis van eveneens wisselende criteria. Het team heeft elf teamleden.

#### **Verbeterdoelen diagnosefase (deelvraag 1)**

Aan de start van het traject benoemden de onderwijsprofessionals meerdere verbeterdoelen die zij als team nastreven:

- Het (door)ontwikkelen van een praktijkbureau.  
Partners uit het werkveld meer betrekken bij het onderwijs en studenten de kans geven meer in de praktijk te leren. De onderwijsprofessionals willen daarnaast een verbeterde aansluiting mbo-hbo.
- Onderwijsvernieuwing en -verbetering.  
De geïnterviewden noemen hierbij verschillende zaken, zoals het ontwikkelen van de leereenheden volgens het nieuwe onderwijsmodel. Hierbij wordt ook het vormen van een community van docenten en studenten genoemd, waarbij docenten als het ware met studenten meereizen tijdens hun studie. Ook de vernieuwing van studentbegeleiding wordt in dit kader genoemd.
- Onderzoek uitvoeren onder studenten die uitstromen.  
In kaart brengen om welke redenen studenten uitstromen en daarop inspelen als team en opleiding. De (te) hoge uitstroom en de impact

van corona worden als belangrijke redenen genoemd om dit onderzoek uit te willen voeren.

- Creëren van een 'jaartaak' voor docenten.

De onderwijsprofessionals willen dat de inzet en ruimte in het takenpakket van teamleden helderder wordt.

### **Conditie op team- en organisatieniveau diagnosefase (deelvraag 2)**

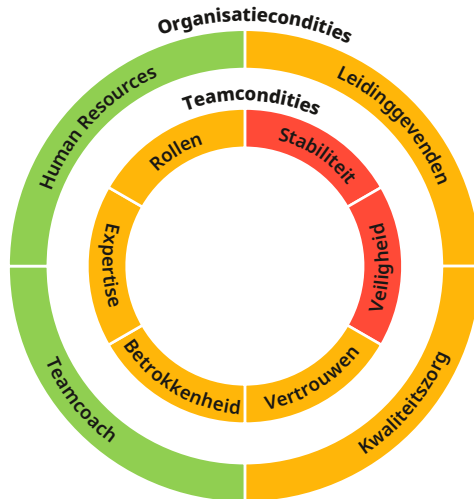
Voor de beantwoording van deze deelvraag gaan wij in op de analyse van de diagnosefase. De basis voor het plaatje dat we hieronder schetsen van de team- en organisatiecondities is gebaseerd op individuele interviews met een selectie van teamleden en stakeholders om het team heen. Daarnaast wordt puntsgewijs gepresenteerd hoe de teamleden de verschillende condities hebben ervaren. Hierin worden naast de interviews ook de enquêteresultaten meegenomen, die zijn ingevuld door zes docenten. De interviews en de enquête zijn afgenomen van maart tot en met september 2021. In bijlage 5 zijn de volledige teamportretten op basis van de interviews en enquêtes opgenomen. Bij de beantwoording van deelvraag 4 worden de ervaringen aan het einde van het traject meegenomen.

In de diagnosefase zijn de onderwijsprofessionals gevraagd naar hun ervaring met de volgende teamcondities: stabiliteit van de teamsamenstelling, veiligheid in het team, onderling vertrouwen, betrokkenheid van teamleden bij het team, aanwezige expertise in het team, verdeling van rollen en taken. Daarnaast zijn zij bevraagd op de volgende organisatiecondities: ondersteuning vanuit kwaliteitszorg, HR, leidinggevers (voor dit team een lid van het kernteam van de school, want er is geen direct leidinggevende) en teamcoaches.

Figuur 6 geeft in één beeld de ervaring met de condities weer. De ring in het midden geeft de teamcondities weer en de buitenste ring de organisatiecondities. De kleuren betekenen: Groen: op orde. Oranje: redelijk op orde, maar ook verbetering nodig. Rood: niet op orde. In het methodehoofdstuk

staan de kleuren uitvoerig beschreven. Dit teamplaatje biedt een vereenvoudigde weergave van de werkelijkheid. De kleurstellingen zijn zo zorgvuldig mogelijk bepaald door de onderzoekers op basis van de resultaten van de interviews, maar zijn indicatief en bedoeld voor het inzichtelijk maken van de resultaten van de analyse – ze moeten niet als absoluut worden gezien.

*Figuur 6. Ervaring met team- en organisatiecondities, benoemd in interviews diagnosefase, met team Magenta*



Opvallend voor team Magenta is dat zij twee van de organisatiecondities (ondersteunende diensten) als positief ervaren, maar bij de teamcondities mindere ervaringen hebben. Hieronder beschrijven wij kort de ervaringen met elke conditie van de teamleden en hun collega's vanuit ondersteunende diensten over team Magenta:

#### **Teamcondities:**

- **Stabiliteit** van de teamsamenstelling wordt als laag ervaren. Het team is kleiner geworden door de terugloop van studenten en veranderde

van samenstelling door de onderverdeling in subteams binnen het grotere opleidingsteam.

- **Veiligheid** in het team is laag. De teamleden vinden het moeilijk om elkaar aan te spreken en spreken over argwaan, privileges en de behoefte aan meer openheid en veiligheid. In de vragenlijstresultaten zien we dat het team in vergelijking met de andere teams in dit onderzoek niet lager dan gemiddeld scoort op veiligheid.
- **Onderling vertrouwen** is op sommige vlakken redelijk op orde, maar er worden ook punten voor verbetering genoemd. De onderwijsprofessionals geven aan met elkaar te kunnen lachen en onderlinge loyaliteit te ervaren, maar tegelijk te ervaren dat teamleden zich verschuilen achter elkaar en dat sommigen 'de kantjes ervan aflopen'. In de vragenlijstresultaten zien we een redelijk neutraal beeld.
- **Betrokkenheid** van teamleden bij het team is eveneens redelijk op orde maar met punten voor verbetering. Teamleden noemen dat er betrokkenheid is op het onderwijs en de studenten, maar de betrokkenheid op elkaar in het team is minder. Zij noemen dat ze elkaar niet regelmatig ontmoeten en dat er gewerkt wordt op 'eilandjes'. In de vragenlijstresultaten zien we een redelijk neutraal beeld.
- **Aanwezige expertise** in het team is redelijk op orde, maar vraagt op sommige punten om verbetering. De teamleden geven aan registratiegebieden te hebben waarbij niet iedere regisseur de achtergrond en/of kennis heeft passend bij het gebied. Ook geven ze aan dat door de krimp van het aantal studenten en daarmee de bezetting van het team soms expertise mist.
- **Verdeling van rollen en taken** is redelijk op orde, maar vraagt ook verbetering. De teamleden geven aan dat taken vooral verdeeld worden op basis van beschikbaarheid en wie zich 'opwerpt' om de rol te vervullen in plaats van op basis van expertise. Sommige registratiegebieden worden als 'zwaar', 'eenzaam' en 'belastend' getypeerd.

### Organisatiecondities:

- **Ondersteuning vanuit leidinggevenden** (het kernteam van de school, want er is geen teamleider) is redelijk op orde, maar vraagt ook verbetering. De teamleden zoeken nog erg naar hoe te werken zonder teamleider, wat zorgt voor onduidelijkheid en de vraag of de taken die in het team liggen wel daar zouden moeten liggen. Tegelijk waarderen ze de ondersteuning die ze vanuit het kernteam van de school krijgen.
- **Ondersteuning vanuit kwaliteitszorg** is redelijk op orde, maar er lijken ook verbeteringen nodig. De onderwijsprofessionals geven aan dat het contact vooral vraaggestuurd is vanuit het team, of ze dit een fijne manier van werken vinden, blijft onduidelijk.
- **Ondersteuning vanuit teamcoaches** is op orde. De teamleden zien een meerwaarde van de teamcoach in het in de gaten houden van de verbeterdoelen en het helpen effectief te vergaderen en een goede omgang met elkaar te krijgen en hebben als team.
- **Ondersteuning vanuit HR** is op orde. De teamleden waarderen de ondersteuning die ze krijgen in het opstellen van een vacature en overzicht van de mogelijkheden in scholing. Dit wordt met name genoemd door teamleden die via hun regisseursrol te maken hebben met HR-gerelateerde zaken.

In de vragenlijst is daarnaast specifiek gevraagd naar de ervaren ondersteuning bij datagebruik, teamontwikkeling en gezamenlijk werken als team. De teamleden ervaren weinig ondersteuning bij datagebruik, teamontwikkeling en facilitering voor het meer gezamenlijk werken als team.

### **Interventies team Magenta (deelvraag 3)**

Na de diagnose van team- en organisatiecondities in de beginfase, heeft het team onder begeleiding van twee actieonderzoekers van de HU en HvA gewerkt aan het formuleren en uitvoeren van interventies om te komen tot verbetering van het functioneren van het team en de condities op team- en organisatieniveau. De begeleiding van team Magenta door de actieonderzoekers vond plaats in drie sessies. Alle sessies duurden twee uur<sup>7</sup>.

- In de eerste bijeenkomst (februari 2022<sup>8</sup>) werden de resultaten van de enquête en interviews in de diagnosefase teruggekoppeld naar en besproken met het team. De resultaten werden door het team tijdens de sessie aangevuld en aangescherpt en het team reflecteerde tijdens het gesprek op de onderlinge samenwerking, de gewenste zeggenschap van het team en de invulling van de regisseurschappen. Ook de implicaties van de aangekondigde fusie en de mogelijke komst van een teamleider werden tijdens het gesprek besproken. Er werd een eerste begin gemaakt met mogelijke prioriteiten in verbeterdoelen voor het team.
- In de tweede bijeenkomst (juli 2022) blikte het team terug op de opbrengst van de eerste sessie en de ontwikkelingen in de tussenvolgende periode, met name de interne audit van de opleiding. Vervolgens maakte het team aan de hand van een door de onderzoekers aangereikte werkvorm en op basis van de 'longlist' van verbeterdoelen uit de eerste sessie een prioritering voor drie verbeterdoelen. Het team maakte een begin met de formulering van concrete acties die als team kunnen worden uitgewerkt om die verbeterdoelen te

---

<sup>7</sup> De sessies kenden, omdat er sprake was van twee subteams binnen dezelfde opleiding, dezelfde opzet en timing als de sessies bij team Lila, maar waren inhoudelijk specifiek voor dit team, en daarmee dus anders dan die van team Lila.

<sup>8</sup> Deze eerste teamsessie stond oorspronkelijk gepland voor december 2021, maar deze kon als gevolg van de lockdown als gevolg van de coronapandemie in december 2021 niet doorgaan.

realiseren en sprak de intentie uit hier vanaf het volgend studiejaar met elkaar mee aan de slag te gaan. De onderzoekers stuurden na afloop een samenvatting van het gesprek naar het team, met daarbij ook tips voor het vervolg van de verdere uitwerking van de interventies.

- De derde en laatste bijeenkomst (november 2022) stond in het teken van het evalueren van het onderzoekstraject en de interventies – waarbij het team stilstond bij de ontwikkeling van het team en de mate waarin het gelukt was de voorgenomen interventies ook echt uit te voeren. De implicaties voor het team van de aankomende fusie werden ook tijdens deze sessie besproken. De nieuwe teamleider, die net begonnen was in deze functie, was tijdens het gesprek aanwezig. De sessie werd afgesloten met een terugblik op het traject en een vooruitblik waarin het team met elkaar besprak waarmee en hoe men rond de verbeterdoelen met elkaar aan de slag wilde de komende periode, zonder de begeleiding van de actieonderzoekers.

Elke sessie is met een voicerecorder opgenomen en letterlijk getranscribeerd. Deze transcripten vormen de basis voor de verslaglegging in dit onderdeel. Aansluitend op sessie 1 en 3 is het bredere opleidingsteam op dezelfde dag verder in gesprek gegaan over visie op de opleiding en de verbeterdoelen. Deze aansluitende sessies zijn niet vastgelegd in het kader van dit onderzoek.

De verbeterdoelen die in de tweede sessie door het team zijn geprioriteerd, waren gericht op het tegengaan van uitval van studenten, waar inzicht in de redenen van uitval wenselijk was. Daarnaast was een verbeterdoel het realiseren van onderwijsvernieuwing, waarbij ook het vraagstuk van de balans tussen online en fysieke lessen speelde, en tot slot effectiever als team vergaderen. Bij dat laatste gaf het team aan hier ook met hulp van de teamcoach aan te werken.

Tijdens de derde sessie bleek dat de verbeterdoelen nog steeds actueel waren, en dat het deels gelukt was om als team een vervolg te geven aan de verdere concretisering en uitvoering van de voorgenomen acties. Met name rond de uitstroom van studenten zijn enkele concrete acties uitgevoerd en het team heeft, in relatie tot het nieuwe teamplan, nagedacht over de doorvertaling van de resultaten naar de onderwijspraktijk– dit laatste is nog niet afgerond. Ook aan effectiever vergaderen is aandacht besteed samen met de teamcoach, maar het team geeft aan dat elkaar regelmatig treffen en ruimte maken om te vertragen en het goede gesprek voeren lastig blijft. De agenda is nog steeds erg vol tijdens teamoverleggen en dat zorgt soms voor spanningen en emoties. Spanningen die worden benoemd tijdens de afsluitende sessie betreffen ook het eerdergenoemde ‘wij-zij’ gevoel tussen de twee subteams. De onderwijsontwikkeling is minder van de grond gekomen, met name door werkdrukredenen. Er lijkt behoefte aan meer ondersteuning op dit vlak van bijvoorbeeld onderwijskundigen. De afsluitende sessie zorgt ervoor dat het team het gesprek hierover ter plekke weer voert.

De benoemde reden dat sommige acties niet van de grond zijn gekomen, is met name het gebrek aan momenten dat men elkaar treft. Het team ziet elkaar relatief weinig, zowel formeel in vergaderingen als informeel in de docentenkamer. Een belangrijke reden die daaraan ten grondslag lijkt te liggen, lijkt de constante werkdruk en ervaren waan van de dag. Daarnaast zorgt de manier waarop het onderwijs is georganiseerd, met verschillende onderwijslocaties en veel bezoeken ‘in het werkveld’ ervoor dat men elkaar mis kan lopen.

Het team heeft behoefte aan reflecteren, stilstaan en vertragen om bijvoorbeeld met elkaar na te denken over en vorm te geven aan onderwijsvernieuwing, maar geeft aan hier moeilijk aan toe te komen. De sessies in dit onderzoekstraject functioneerden als vertragend moment, maar de tijd tussen de gesprekken is als lang ervaren. Het team benoemt constante vernieuwingsdruk als reden dat men aan de onderlinge gesprekken niet toekomt en formuleert tijdens het gesprek dat afspraken over zaken die de komende jaren niet veranderen, maar vaststaan, ruimte kan geven voor de dingen waar je wel mee aan de slag wil als team.

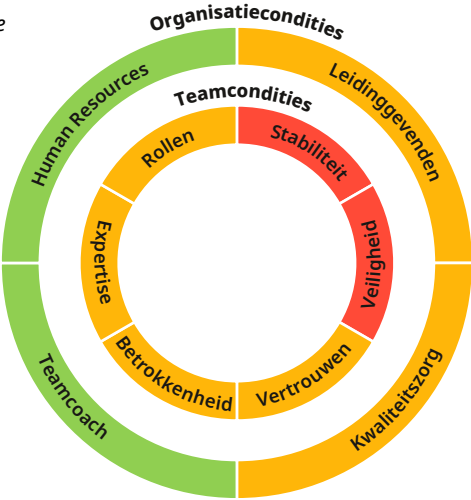
### **Conditie op team- en organisatieniveau evaluatiefase**

We schetsen hieronder visueel de condities in de evaluatiefase van het traject. We geven ook het figuur van de diagnosefase om beide situaties in één blik te kunnen vergelijken.

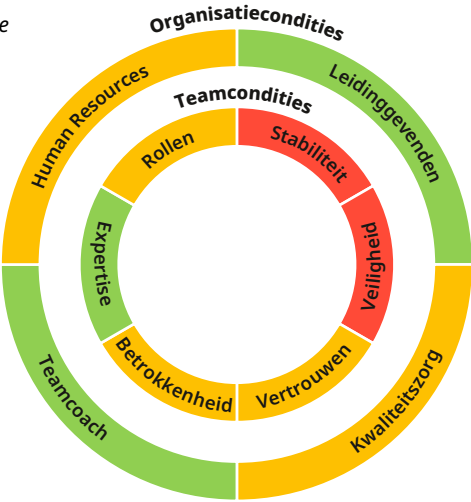
De basis voor het plaatje dat we hieronder schetsen van de team- en organisatiecondities is gebaseerd op individuele interviews met een selectie van teamleden en stakeholders om het team heen. We lichten puntsgewijs alleen de veranderingen toe in vergelijking met de diagnosefase, en behandelen dus niet elk onderdeel uit de visuele weergave volledig. De interviews en de enquête zijn afgenomen van december 2022 tot en met januari 2023.

*Figuur 7. Ervaring met team- en organisatiecondities, benoemd in interviews diagnose- en evaluatiefase, met team Magenta*

*Diagnosefase*



*Evaluatie fase*



### **Teamcondities:**

- **Expertise** in het team wordt ten tijde van de eindmeting positiever gewaardeerd dan tijdens de diagnosefase. De onderwijsprofessionals ervaren een prettige mix in het team van 'denkers en doeners'. Door het vervullen van regisseurschappen lijken ook een aantal teamleden hun expertise op hun gebied de afgelopen periode verder te hebben ontwikkeld.

### **Organisatiecondities:**

- **Ondersteuning vanuit leidinggevend**en wordt positiever ervaren dan in de diagnosefase. De teamleden ervaren vooral de rol van de recent bij het team gekomen teamleider als zeer positief. De onderwijsprofessionals zien een belangrijke rol voor de teamleider rond het verbeteren van het aanspreken op functioneren in het team, teamontwikkeling, bedrijfsvoeringstaken, het scheppen van duidelijkheid en structuur in het team en het prioriteren en realiseren van verbeterdoelen en de doelstellingen van het team.
- **Ondersteuning vanuit HR** wordt minder positief ervaren in de evaluatiefase dan in de diagnosefase. Er lijkt geen tot weinig bewustzijn van de mogelijke ondersteunende rol van HR voor het team of de regisseurs in het team.

### **Collectief handelingsvermogen van team Magenta (deelvraag 4)**

Afsluitend schetsen we in dit teamplaatje het collectief handelingsvermogen van team Magenta. We zien collectief handelingsvermogen niet als een constante, het is niet absoluut te maken of te vangen is in een cijfer, maar het manifesteert zich in concrete situaties.

We schetsen het handelingsvermogen op drie gebieden: het vormgeven en verzorgen van het kwalitatief hoogwaardig onderwijs, de realisatie van verbeterdoelen door het team en handelen van het team

gericht op de condities in de organisatie, die het vermogen tot handelen van het team positief of negatief (kunnen) beïnvloeden. Onderstaande inschatting van het collectief handelingsvermogen van team Magenta is een inschatting van de onderzoekers, gebaseerd op bovenstaand teamplaatje en de achterliggende teamportretten (zie bijlage 5). We kijken steeds naar de mate waarin het team in staat is, of is geweest, te handelen en de condities die hierop van invloed zijn. De quotes ter illustratie komen uit de afsluitende evaluatieve bijeenkomst met het team in november 2022.

#### 1. Vormgeven en verzorgen van kwalitatief hoogwaardig onderwijs

*“We hebben zoals we nu zitten dit jaar nog niet bij elkaar gezeten.”*

Team Magenta weet zowel in de diagnosefase als de evaluatiefase van het onderzoek het onderwijs op een goede manier te verzorgen, en ervaart hierin veel zeggenschap. De onderwijsprofessionals stellen hier zowel in de diagnose- als evaluatiefase wel kanttekeningen bij. Het onderwijs lijkt meer individueel en in mindere mate met elkaar te worden vormgegeven. Volgens de geïnterviewde onderwijsprofessionals is er weinig gezamenlijkheid in het beeld van de kwaliteit van onderwijs, een inschatting die ook weerspiegeld wordt in de eindmeting van de vragenlijst.

De teamleden ervaren weinig ruimte en tijd om elkaar te ontmoeten, en als ze elkaar zien in bijvoorbeeld een vergadering, is er weinig tijd en ruimte om te reflecteren op en stil te staan bij de kwaliteit van het gegeven onderwijs. Positief is wel de start met co-teaching die bij lijkt te dragen aan meer gezamenlijk (vorm)geven van het onderwijs. De teamcondities in de diagnosefase van het onderzoek worden dan ook als matig of niet op orde ingeschat, en in de evaluatiefase van het onderzoek zien we alleen op expertise in het team hierin een verbetering optreden. Voorzichtig positief is men ook over de recente komst van

de nieuwe teamleider. Zijn invloed op het handelingsvermogen van het team op dit vlak wordt als potentieel positief ingeschat. De opleiding als geheel heeft te kampen met hoge studie-uitval. Er ligt op dit vlak voor het team een grote uitdaging, in een tijd waarin in de context van het team door de aankomende fusie veel veranderd. Op dit moment lijkt het team redelijk veel collectief handelingsvermogen te ervaren op dit gebied, maar er is zeker ruimte en mogelijkheid voor versterking. De vraag is welke invloed de aanstaande fusie zal hebben op het collectief handelingsvermogen op dit gebied (vormgeven en verzorgen van kwalitatief hoogwaardig onderwijs) van team Magenta.

## 2. Realisatie van verbeterdoelen

*"Ik denk soms ook dat we met elkaar moeten durven kiezen van: dit pakken we dit jaar aan en dit pakken we volgend jaar. (...)  
De docenten die ik ken willen het zo goed doen voor de studenten.  
Altijd maar doorgaan en acht dingen tegelijk doen."*

Het team lijkt beperkt collectief handelingsvermogen te hebben rond de realisatie van verbeterdoelen. Het team is er deels in geslaagd om buiten de sessies in dit traject te werken aan de realisatie van de drie verbeterdoelen die men centraal had gesteld. Met name rond het inzicht krijgen in de redenen voor uitval van studenten en rond effectiever vergaderen zijn stappen gezet. Het doel rond onderwijsontwikkeling is minder van de grond gekomen ten tijde van de eindmeting. Het team geeft tijdens het afsluitende groepsgesprek aan dat het gebrek aan tijd en momenten om elkaar te treffen en de waan van de dag de belangrijkste redenen zijn die ertoe leiden dat de verbeterdoelen niet of slechts deels gerealiseerd worden. Ook de hoeveelheid veranderingen die elkaar de afgelopen jaren opvolgen, worden genoemd als reden. Het team geeft dan ook aan behoefte te hebben aan structurering en prioritering rond de verbeterdoelen en hoopt dat de nieuwe teamleider

hieraan een belangrijke bijdrage kan leveren. Door ondersteuning bij structurering en prioritering zal het team wellicht beter in staat zijn de verbeterdoelen te realiseren, waardoor het handelingsvermogen van het team op dit gebied kan toenemen.

## 2. Beïnvloeden condities in de organisatie

Team Magenta lijkt weinig collectief handelingsvermogen te hebben met betrekking tot de condities in de organisatie die voor het team van belang zijn, zowel in de diagnose- als evaluatiefase van dit onderzoek. Deze condities worden min of meer als ‘gegeven’ beschouwd. Ondersteuning van partijen ‘om het team heen’ verloopt vaak via de regisseur die een bepaald onderwerp ‘beheert’, maar er lijkt weinig sprake van het proactief inschakelen van hulp van partijen in de organisatie. Wanneer proactieve ondersteuning wel geboden wordt, bijvoorbeeld vanuit de teamcoach, of bij de eindmeting door de komst van de nieuwe teamleider, wordt deze wel gewaardeerd door de teamleden. Het team lijkt de omgeving buiten het team echter als gegeven te beschouwen, en probeert niet actief de organisatiecondities te beïnvloeden.

## 4.4 Team Roze

Team Roze is ingebed in een mbo-instelling, onderdeel van een 'school' binnen die instelling en deze is op haar beurt ingebed in de regio. De onderwijsprofessionals benoemen in de gesprekken kenmerken van deze verschillende contexten waarin zij opereren die van invloed zijn op het team – bijvoorbeeld over de vrijheid van het team om bepaalde zaken wel of niet zelf te beslissen binnen de instelling. Het team bestaat uit zeventien teamleden.

Dit team is na de eerste meting gestopt met deelname aan het onderzoek. Daarom is alleen de diagnosefase geschetst bij deelvraag 1, 2, en 3.

### **Verbeterdoelen diagnosefase (deelvraag 1)**

Aan de start van het traject benoemden de onderwijsprofessionals meerdere verbeterdoelen die zij als team nastreven. Echter gaven zij ook aan zo druk te zijn met de invoering van nieuwe kwalificatiedossiers dat ze nog geen tijd hebben gevonden aan de doelen te werken.

- Inzetten op taalbewust beroepsonderwijs.  
De communicatieve vaardigheden van studenten verbeteren
- Werkprocessen uit MBO kwalificatiedossiers terug laten komen in opleiding.  
Studenten beter voorbereiden op toekomstig werk, door werkprocessen van het toekomstige werkveld herkenbaar terug te laten komen in het leeraanbod van de opleiding.
- Digitaal en anders examineren.  
Hiervoor willen de onderwijsprofessionals tentamens en diagnostische toetsen gebruiken.
- Samenwerking binnen het team.  
Beter meenemen van nieuwe collega's in het gezamenlijk formuleren waar men als team voor staat.

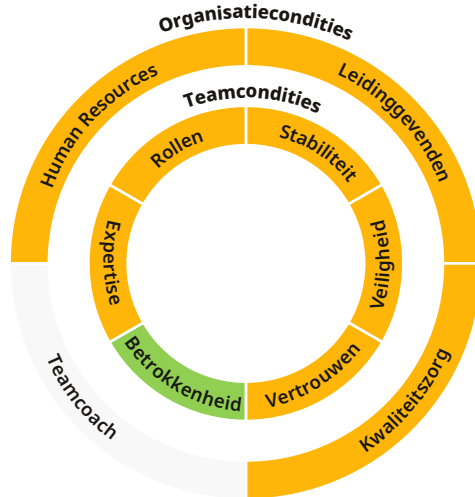
### Conditie op team- en organisatieniveau diagnosefase (deelvraag 2)

Voor de beantwoording van deze deelvraag gaan wij in op de analyse van de diagnosefase. De basis voor het plaatje dat we hieronder schetsen van de team- en organisatiecondities is gebaseerd op individuele interviews met een selectie van teamleden en stakeholders om het team heen. Daarnaast wordt puntsgewijs gepresenteerd hoe de teamleden de verschillende condities hebben ervaren. Hierin worden naast de interviews ook de enquêteresultaten meegenomen, die zijn ingevuld door twaalf docenten. De interviews en de enquête zijn afgenomen in juli 2021. In bijlage 5 zijn de volledige teamportretten op basis van de interviews en enquêtes opgenomen. Bij de beantwoording van deelvraag 4 worden de ervaringen aan het einde van het traject meegenomen.

In de diagnosefase zijn de onderwijsprofessionals bevraagd op hun ervaring met de volgende teamcondities: stabiliteit van de teamsamenstelling, veiligheid in het team, onderling vertrouwen, betrokkenheid van teamleden bij het team, aanwezige expertise in het team, verdeling van rollen en taken. Daarnaast zijn zij bevraagd op de volgende organisatiecondities: ondersteuning vanuit kwaliteitszorg, HR, leidinggevers.

Figuur 8 geeft in één beeld de ervaring met de condities weer. De ring in het midden geeft de teamcondities weer en de buitenste ring de organisatiecondities. De kleuren betekenen: Groen: op orde. Oranje: redelijk op orde, maar ook verbetering nodig. Rood: niet op orde. In het methodehoofdstuk staan de kleuren uitvoerig beschreven. Dit teamplaatje biedt een eenvoudige weergave van de werkelijkheid. De kleurstellingen zijn zo zorgvuldig mogelijk bepaald door de onderzoekers op basis van de resultaten van de interviews, maar zijn indicatief en bedoeld voor het inzichtelijk maken van de resultaten van de analyse – ze moeten niet als absoluut worden gezien. De teamcoach staat in het wit weergegeven, deze zijn bij deze mbo-instelling niet aanwezig.

*Figuur 8. Ervaring met team- en organisatiecondities, benoemd in interviews diagnosefase, team Roze*



Opvallend voor team Roze is dat voor bijna alle condities geldt dat de onderwijsprofessionals ruimte zien voor verbetering. Hieronder beschrijven wij kort de inschatting van elke conditie van de teamleden en hun collega's vanuit ondersteunende diensten over team Roze:

#### **Teamcondities:**

- **Stabiliteit** van de teamsamenstelling is laag. Het team heeft te maken met veel nieuwe collega's, dit gaat om zowel een nieuwe team-leider als nieuwe docenten. Er vertrekken tegelijkertijd ook een aantal collega's.
- **Veiligheid** in het team is redelijk op orde, maar verbetering is mogelijk en gewenst. De meeste teamleden geven aan dat het een fijn team is, waar ideeën gedeeld mogen worden en waar na vertrek van enkele collega's er meer veiligheid is ontstaan. Tegelijk geven ze aan dat het 'vooral gezellig moet zijn' en dat als collega's elkaar aanspreken, dit

nog niet altijd op een constructieve en veilige manier gebeurt. In de vragenlijstresultaten zien we eenzelfde beeld.

- **Onderling vertrouwen** is redelijk op orde, maar verbetering is mogelijk. Teamleden geven aan dat het vertrouwen in elkaar redelijk goed is maar dat ze nog niet één team zijn. In de vragenlijstresultaten zien we eenzelfde beeld.
- **Betrokkenheid** van teamleden bij het team is goed. De teamleden geven als voorbeeld dat iedereen aanwezig is bij teamuitjes en dat er lesgegeven wordt met passie en ze dit van elkaar weten en zien. In de vragenlijstresultaten zien we eenzelfde redelijk positief beeld. Een mogelijke verbetering wordt door een klein aantal teamleden genoemd, namelijk dat er duidelijker en met z'n allen gecommuni-ceerd kan worden over teambeslissingen.
- **Aanwezige expertise** in het team is redelijk op orde, maar verbetering is mogelijk. De teamleden geven aan dat expertisegebieden verdeeld zijn over experts, maar er bij teamleden terughoudendheid of onzekerheid bestaat in het ontwikkelen naar een ander expertise-gebied en -rol. Bovendien vinden sommige teamleden het onhandig dat het team aangevuld wordt met in hun ogen onervaren docenten in opleiding.
- **Verdeling van rollen en taken** is redelijk op orde, maar verbetering is mogelijk. De teamleden geven aan dat ze het zelf aangeven als ze een vak bijvoorbeeld niet meer willen geven en dus willen ruilen met een collega. Ze merken op dat de verantwoordelijkheden nog veel bij de teamleider en de experts (docenten met een expertrol) liggen en liever zouden zien dat alle docenten meer verantwoordelijkheden zouden hebben.

### Organisatiecondities:

- **Ondersteuning vanuit leidinggevend** is redelijk. De docenten geven aan veel ruimte en kansen om te ontwikkelen te krijgen. Tegelijk zouden ze graag zien dat de teamleider duidelijker informeert en communiceert. In de vragenlijst zien we een redelijk neutraal beeld over de ruimte voor besluitvorming die de docenten zelf ervaren.
- **Ondersteuning vanuit kwaliteitszorg** is redelijk. De teamleider vindt het fijn hoe de kwaliteitszorgmedewerkers meedenken over vraagstukken zoals modulair onderwijs en teamplannen. De docenten geven aan niet te weten wat kwaliteitszorgmedewerkers doen en wie dat zijn. In de vragenlijst zien we eenzelfde redelijk neutraal beeld.
- **Ondersteuning vanuit HR** is redelijk op orde. De teamleider is ook hier, net als bij kwaliteitszorg, degene die goed contact heeft met HR, voor de docenten is HR niet zichtbaar. De teamleider heeft contact over instroom, doorstroom en uitstroom en laat HR bijvoorbeeld meedenken over de relevantie van een eventuele scholing voor een collega.

In de vragenlijst is daarnaast specifiek gevraagd naar de ervaren ondersteuning bij datagebruik, teamontwikkeling en gezamenlijk werken als team. De teamleden ervaren redelijke ondersteuning bij datagebruik en teamontwikkeling, maar lage ondersteuning in de vorm van facilitering voor het meer gezamenlijk werken als team.

### **Interventies en doelstelling (deelvraag 3)**

Na de diagnose van team- en organisatiecondities in de beginfase van het onderzoek is er een teamgesprek in het team geweest onder begeleiding van twee actie-onderzoekers van de HU en HvA. In het team speelden op dat moment verschillende onderwerpen, waardoor het voeren van een constructieve dialoog en voortgang van het traject niet mogelijk bleek. In een evaluatiegesprek met een aantal teamleden en de teamleider kwam naar voren dat het team te maken heeft met meerdere ontwikkelingen, zoals het feit dat de teamleider niet meer actief is in dit team en dat er een toekomstige fusie met een andere mbo-instelling mogelijk plaats zal vinden. Deze ontwikkelingen vroegen veel aandacht van het team, waardoor het traject in het geding kwam. Ook lijkt het team niet te voldoen aan sommige randvoorwaarden voor teamwerk die nodig zijn om met elkaar te werken aan effectieve samenwerking. In samenspraak met de consortiumpartners zijn we dan ook gezamenlijk tot de conclusie gekomen dat de aard van dit onderzoekstraject op dat moment niet paste bij de behoefte van het team. Vanuit het kernteam is geadviseerd om in het team eerst de basis op orde te krijgen. Hierbij kan gedacht worden aan: de sociaal psychologische veiligheid en het onderling vertrouwen in elkaar, al dan niet met hulp van een eventuele externe teamcoach. De instelling heeft, buiten dit traject om, actie ondernomen met als doel om de situatie in het team te verbeteren.

## 4.5 Team Geel

Team Geel is ingebed in een mbo-instelling, onderdeel van een 'school' binnen die instelling en deze is op haar beurt ingebed in de regio. De onderwijsprofessionals benoemen in de gesprekken kenmerken van deze verschillende contexten waarin zij opereren die van invloed zijn op het team – bijvoorbeeld waar het gaat om het vaststellen van ambities met betrekking tot het samenwerken met het bedrijfsleven of de vrijheid van het team om bepaalde zaken wel of niet zelf te beslissen binnen de instelling. Het team bestaat uit twaalf onderwijsprofessionals, binnen de opleiding geven de onderwijsprofessionals les aan niveau twee en niveau vier. In de praktijk betekent dit dat niet alle onderwijsprofessionals uit het team betrokken zijn bij beide niveaus. Dit maakt het samen vormgeven aan het onderwijs soms ingewikkeld. Daarnaast heeft het team een nieuw kwalificatiedossier gekregen, wat betekent dat de opleiding (deels) opnieuw ontwikkeld wordt.

### **Verbeterdoelen diagnosefase (deelvraag 1)**

Aan de start van het traject benoemden de onderwijsprofessionals dat er verbeterdoelen zijn opgenomen in het teamwerkplan, maar dat ze zich afvragen hoe breed gedragen deze zijn. Ze kunnen de doelen in dat plan niet direct noemen. De onderwijsprofessionals benoemden een paar doelen waaraan ze willen werken, zonder deze in de interviews uitgebreid verder toe te lichten:

- Invoeren van het nieuwe kwalificatiedossier.
- Verhogen van de studenttevredenheid.
- Verbeteren van de teamsamenwerking.
- Meer inhoudelijk spreken over onderwijskwaliteit.

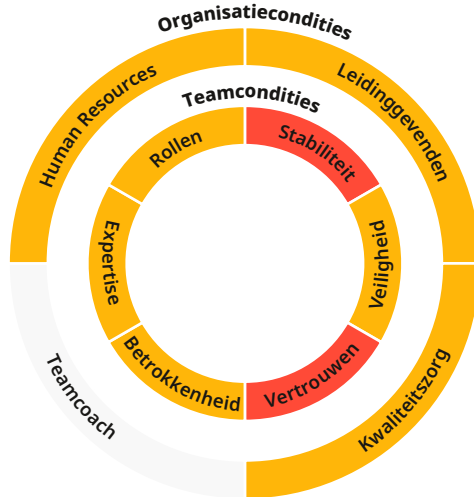
### Conditie op team- en organisatieniveau diagnosefase (deelvraag 2)

Voor de beantwoording van deze deelvraag gaan wij in op de analyse van de diagnosefase. De basis voor het plaatje dat we hieronder schetsen van de team- en organisatiecondities is gebaseerd op individuele interviews met een selectie van teamleden en stakeholders om het team heen. Daarnaast wordt puntsgewijs gepresenteerd hoe de teamleden de verschillende condities hebben ervaren. Hierin worden naast de interviews ook de enquêteresultaten meegenomen, die zijn ingevuld door elf docenten. De interviews en de enquête zijn afgenomen in juni 2021. In bijlage 5 zijn de volledige teamportretten op basis van de interviews en enquêtes opgenomen. Bij de beantwoording van deelvraag 4 worden de ervaringen aan het einde van het traject meegenomen.

In de diagnosefase zijn de onderwijsprofessionals bevraagd op hun ervaring met de volgende teamcondities: stabiliteit van de teamsamenstelling, veiligheid in het team, onderling vertrouwen, betrokkenheid van teamleden bij het team, aanwezige expertise in het team, verdeling van rollen en taken. Daarnaast zijn zij gevraagd naar de volgende organisatiecondities: ondersteuning vanuit kwaliteitszorg, HR, leidinggevers.

Figuur 9 geeft in één beeld de ervaring met de condities weer. De ring in het midden geeft de teamcondities weer en de buitenste ring de organisatiecondities. De kleuren betekenen: Groen: op orde. Oranje: redelijk op orde, maar ook verbetering nodig. Rood: niet op orde. In het methodehoofdstuk staan de kleuren uitvoerig beschreven. Dit teamplaatje biedt een eenvoudige weergave van de werkelijkheid. De kleurstellingen zijn zo zorgvuldig mogelijk bepaald door de onderzoekers op basis van de resultaten van de interviews, maar zijn indicatief en bedoeld voor het inzichtelijk maken van de resultaten van de analyse – ze moeten niet als absoluut worden gezien. De teamcoachfunctie is in het wit weergegeven, omdat er bij deze instelling geen teamcoaches zijn.

*Figuur 9. Ervaring met team- en organisatiecondities, benoemd in interviews in diagnosefase, team Geel*



Opvallend voor team Geel is dat er vooral veel condities zijn die verbetering vragen en dat geen enkele conditie in deze fase als goed werd ervaren. Hieronder beschrijven wij kort de inschatting van elke conditie van de teamleden en hun collega's vanuit ondersteunende diensten over team Geel:

#### **Teamcondities:**

- **Stabiliteit** van de teamsamenstelling is laag. Er is de afgelopen periode sprake van verloop onder de teamleiders. De onderwijsprofessionals geven aan dat dit zorgt voor veel onrust, een lager welzijn en minder samenwerking in het team.
- **Veiligheid** in het team: hier is verbetering in nodig. Sommige onderwijsprofessionals geven aan dat ze bang zijn om fouten te maken, dat ze zich niet uit durven spreken en er sprake is van eilandjes. Teamleden geven aan elkaar weinig feedback te geven. In

de vragenlijstresultaten zien we een redelijk neutraal beeld over de veiligheid in het team.

- **Onderling vertrouwen** is laag. Onderwijsprofessionals geven aan taken niet over te durven laten aan een collega. Dit lage vertrouwen komt vooral door negatieve ervaringen uit het verleden. In kleinere subgroepen van collega's lijkt wel meer vertrouwen te zijn, maar in het gehele team ontbreekt dit. In de vragenlijstresultaten zien we een redelijk neutraal beeld.
- **Betrokkenheid** van teamleden bij het team: hierin is verbetering nodig. Onderwijsprofessionals geven aan dat er onderwerpen zijn waarop ze wel voor elkaar klaar staan, maar geven aan verder vooral los van elkaar te werken en elkaar niet goed te kennen. In de vragenlijstresultaten zien we een laag beeld van betrokkenheid.
- **Aanwezige expertise** in het team is verbetering is matig op orde. Onderwijsprofessionals geven aan dat ze de expertrollen redelijk verdeeld hebben, maar ook expertise missen, zoals in ICT-vaardigheden en innovatiekracht,
- **Verdeling van rollen en taken:** ook hier is verbetering in nodig. De onderwijsprofessionals geven aan dat de vele rollen die er zijn vaak jarenlang bij een persoon liggen, terwijl ze liever zouden willen kijken wie welke rol het beste kan oppakken. Dit gebeurt echter nog niet, onder andere omdat ze te weinig docenten hebben voor alle rollen die opgepakt moeten worden en ze deze dus maar zo praktisch mogelijk verdelen.

### **Organisatiecondities:**

- **Ondersteuning vanuit leidinggevenden** (teamleider): hier is verbetering in nodig. De teamleider heeft volgens de teamleden beperkt zicht op wat er op de werkvloer gebeurt. Daarnaast is de ondersteuning vooral vraaggestuurd vanuit het team aan de teamleider. De positieve kant hieraan is wellicht dat uit de vragenlijst en de interviews

blijkt dat de teamleden wel redelijk veel ruimte ervaren voor eigen besluitvorming als team.

- **Ondersteuning vanuit kwaliteitszorg** is redelijk en de onderwijsprofessionals geven niet aan of dit verbeterd moet worden. De geïnterviewden geven aan dat kwaliteitszorgmedewerkers voor hen niet zichtbaar zijn. De teamleider geeft aan dat het contact met de kwaliteitszorgmedewerkers beperkt is, en vooral plaatsvindt wanneer specifieke informatie opgehaald moet worden in teams, zoals met het aanleveren van een teamwerkplan.
- **Ondersteuning vanuit HR** is redelijk en de onderwijsprofessionals geven niet aan of dit verbeterd moet worden. Voor teamleden is HR beperkt zichtbaar, maar de teamleider heeft wel contact (bijv. over vacatures) en ervaart dit contact als positief.

In de vragenlijst is daarnaast specifiek gevraagd naar de ervaren ondersteuning bij datagebruik, teamontwikkeling en gezamenlijk werken als team. De teamleden ervaren redelijke ondersteuning bij datagebruik, teamontwikkeling en facilitering voor het meer gezamenlijk werken als team.

### **Interventies team Geel**

Na de diagnose van team- en organisatiecondities in de beginfase, heeft het team onder begeleiding van twee actieonderzoekers van de HU en HvA gewerkt aan het formuleren en uitvoeren van interventies om te komen tot verbetering van het functioneren van het team en de condities op team- en organisatieniveau. De begeleiding van de actieonderzoekers vond plaats in drie sessies met team Geel. De sessies variëerden in tijdsduur van drie kwartier tot twee uur. De sessies kenden een verschillende opzet, afhankelijk van de behoefte van het team.

- In de eerste bijeenkomst (oktober 2021) werden de resultaten van de enquête en interviews in de diagnosefase teruggekoppeld naar en besproken met het team. Na het bespreken van de uitkomsten

gingen de teamleden in drie groepjes uiteen om gezamenlijke samenwerkingsdoelen te formuleren. Aan het einde van de sessie kwam naar voren dat het team wilde werken aan het verhogen van de studenttevredenheid binnen de opleiding.

- In de aanloop naar het tweede teamgesprek vond een medewerker-stevredenheidsonderzoek plaats. Een uitkomst was dat er onvrede heerste in het team. De teamleider voert daarom op twee momenten het gesprek met het team. Daaruit blijkt dat de behoefte van het team lag, in het verhogen van de zichtbaarheid van de teamleider. Ook kwam naar voren dat het invoeren van nieuwe kwalificatiedossiers en de onderwijsvernieuwing, een hoge werkdruk met zich mee brengen en dat dit als zware klus werd ervaren. Door die werkdruk vraagt het team zich af of het traject 'samenwerken aan effectieve teams', niet nog meer werk met zich meebrengt. Op basis van deze constatering wordt samen met twee leden uit het team een gesprek gevoerd met de actieonderzoekers van de HU en HvA. De actieonderzoekers van de HU en HvA wordt gevraagd om het team te observeren tijdens een teamoverleg waarin de onderwijsvernieuwing centraal staat. De focus ligt op observaties m.b.t. de onderlinge samenwerking en om adviezen te geven aan het team. De teamleider en teamleden geven aan dat het team het spannend vindt om besluiten te nemen en zich daaraan te houden, ze noemen de keuzes die ze maken 'voorlopige keuzes'.
- In de tweede bijeenkomst (januari 2022) begeleidt een expert uit het team het gesprek, met de onderzoekers wederom in een observerende rol. Centraal staat het implementeren van het kwalificatiedossier. De actieonderzoekers observeren het team aan de hand van de onderstaande vragen:
  - Zijn er ook stille deelnemers?
  - Hoor je gefluister
  - Lopen mensen weg
  - Hoe wordt er op elkaar gereageerd

Na afloop van de teamsessie koppelen de onderzoekers terug wat ze is opgevallen. Het valt op dat de collega's vooral 'aangaan' als er onderwerpen besproken wordt waar ze affiniteit mee hebben. Verder wordt er teruggekoppeld dat teamleden luisteren om te reageren en minder om te begrijpen. Dit werd herkend door de teamleden. De teamleden geven aan behoefte te hebben aan concrete handvatten en adviezen vanuit de actieonderzoekers.

- De derde en laatste bijeenkomst (maart 2022) stond in het teken van het observeren van de teamleden tijdens een studiedag. De teamleider wil weten wat ervoor nodig is om binnen het team tot gedragen besluitvorming te komen. Een deel van het team is het gesprek aangegaan over hoe studenten voorbereid kunnen worden op de stage. De actie-onderzoekers hadden 45 minuten om de observaties terug te koppelen en het gesprek aan te gaan. Tijdens de plenaire terugkoppeling met alle leden werd aangegeven dat het opviel dat beslissingen werden gemaakt op basis van ervaringskennis. "Ik denk dat studenten dit leuk vinden omdat ze een bijbaan hebben in de horeca" of "ik denk dat studenten dit niet leuk vinden". Ook viel het op dat besluiten werden herzien. Er ontstond wat 'reuring' tijdens de terugkoppeling, omdat maar een deel van het team werd geobserveerd. Dit leidde ertoe dat niet iedereen zich herkende in de terugkoppeling. De sessie werd afgesloten met de wens om gezamenlijk te werken aan beter gedragen besluiten.

Elke sessie is met een voicerecorder opgenomen en letterlijk getranscribeerd. Deze transcripten vormen de basis voor de verslaglegging in dit onderdeel. Gedurende het traject is afgeweken van het initiële traject, waarbij de actieonderzoekers in gesprek met het team door actie-onderzoek wilden bijdragen aan een verbeterde teamsamenwerking. De teamleider van het team had een voortrekkersrol in het bepalen van de koers van het traject. Door wijzigingen in de koers bleek het lastig om voort te bouwen op eerder geformuleerde doelen vanuit de diagnosefase. Zo wilde het team in eerste instantie werken aan het verbeteren

van de studententevredenheid, in de tweede sessie ging het over de invoering van het kwalificatiedossier en in de derde en laatste sessie werd stil gestaan bij het onderwerp hoe leerlingen voorbereid kunnen worden op de stage.

In een evaluatiegesprek met de teamleider bleek dat het niet gelukt was om als team een vervolg te geven aan de verdere concretisering en uitvoering van de voorgenomen doelen vanuit de eerste sessie. Het team stond voor verschillende uitdagingen waarbij ze een hoge tijds- en werkdruk ervaren. Het prioriteren van acties, het komen tot gedragen besluiten en daar een vervolg aan te geven bleek een uitdaging. De steeds wijzigende koers tijdens het traject over de uitvoering van het traject heeft niet bijgedragen aan een continuering van eerder geformuleerde acties. Het team heeft behoefte aan reflecteren, stilstaan en vertragen maar geeft aan hier moeilijk aan toe te komen.

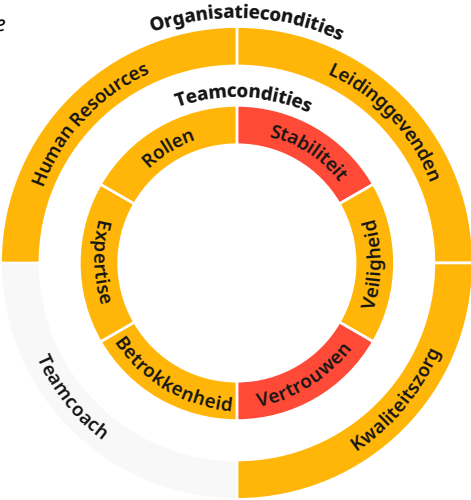
### **Conditie op team- en organisatieniveau evaluatiefase**

We schetsen hieronder visueel de condities in de evaluatiefase van het traject. We geven ook het figuur van de diagnosefase om beide situaties in één blik te kunnen vergelijken.

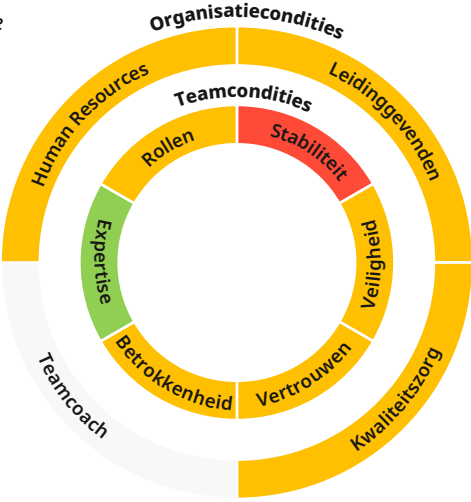
De basis voor het plaatje dat we schetsen van de team- en organisatiecondities is gebaseerd op individuele interviews met een selectie van teamleden en stakeholders om het team heen. We lichten puntsgewijs alleen de veranderingen toe in vergelijking met de diagnosefase, en behandelen dus niet elk onderdeel uit de visuele weergave volledig. De teamcoachfunctie is in het wit weergegeven, omdat er bij deze instelling geen teamcoaches zijn. De interviews en de enquête zijn afgenomen van december 2022 tot en met januari 2023.

*Figuur 10. Ervaring met team- en organisatiecondities, benoemd in interviews diagnose- en evaluatiefase, met team Geel*

*Diagnosefase*



*Evaluatiefase*



### **Teamcondities:**

- **Vertrouwen** wordt tijdens de eindmeting als beter op orde ervaren dan tijdens de diagnosefase. Het onderling vertrouwen is volgens de onderwijsprofessionals iets verbeterd, o.a. doordat ze meer gesprekken voeren met elkaar en elkaar meer zien en kennis en ideeën uitwisselen. Tegelijk staat het vertrouwen nog onder druk door ervaringen uit het verleden die doorwerken.
- **Expertise** wordt tijdens de eindmeting als op orde ervaren. De onderwijsprofessionals geven aan dat de inhoudelijke expertise goed is en verdeeld over expertrollen. Het team is kundig in het tijd en aandacht besteden aan afzonderlijke studenten en een veilige omgeving voor hen creëren. Een klein aantal onderwijsprofessionals geeft nog wel aan dat ze kunnen groeien in een meer vernieuwende houding voor het ontwikkelen van onderwijs.

### **Collectief handelingsvermogen van team Geel (deelvraag 4)**

Afsluitend schetsen we in dit teamplaatje het handelingsvermogen van team Geel. We zien collectief handelingsvermogen niet als een constante, het is niet absoluut te maken of te vangen is in een cijfer, maar het manifesteert zich in concrete situaties.

We schetsen het handelingsvermogen op drie gebieden: het vormgeven en verzorgen van het kwalitatief hoogwaardig onderwijs, de realisatie van verbeterdoelen door het team en handelen van het team gericht op de condities in de organisatie, die het vermogen tot handelen van het team positief of negatief (kunnen) beïnvloeden. Onderstaande inschatting van het collectief handelingsvermogen van team Geel is een inschatting van de onderzoekers, gebaseerd op bovenstaand teamplaatje en de achterliggende teamportretten (zie bijlage 5). We kijken steeds naar de mate waarin het team in staat is, of is geweest, te handelen en de condities die hierop van invloed zijn.

## 1. Vormgeven en verzorgen van kwalitatief hoogwaardig onderwijs

Team Geel heeft zowel in de diagnosefase als bij de eindmeting beperkt een gezamenlijke visie op wat onderwijskwaliteit voor hen inhoudt. Het beeld dat naar voren komt, is dat er over die gezamenlijke visie in de drukte van het lesgeven en de waan van de dag weinig wordt gesproken in het team. De docenten weten elk voor zich goede lessen te geven, maar er lijkt maar zeer beperkt sprake van het gezamenlijk vormgeven aan onderwijskwaliteit. Het team heeft geen duidelijk gedeeld beeld van de gezamenlijke opgave. De leidinggevende speelt een belangrijke rol bij het agenderen van de gezamenlijke doelen. In dit team wordt ook duidelijk dat de doelen in het teamwerkplan geen gedragen doelen zijn. Docenten weten elkaar op gezamenlijkheden te vinden, denk hierbij aan vakinhoud, maar er is geen of zeer beperkt sprake van gezamenlijk optreden als team. Het collectief handelingsvermogen is op dit gebied beperkt.

## 2. Realisatie van verbeterdoelen

Het team geeft zelf aan dat het moeite heeft met besluitvorming en zich houden aan genomen besluiten. De koers wijzigt na een genomen besluit regelmatig. Ondanks de aandacht hiervoor van de leidinggevende gedurende de looptijd van het traject blijkt het lastig te zijn voor dit team om gezamenlijke gedragen doelen te formuleren. De docenten die een expertrol binnen het team hebben, krijgen de verantwoordelijkheid om doelen vanuit het teamwerkplan te realiseren. De leidinggevende stuurt en monitort de uitvoering van die doelen. De leidinggevende lijkt een bepalende stem te hebben in het bepalen van de verbeterdoelen en de prioritering van die doelen.

Het handelingsvermogen van het team rond de realisatie van verbeterdoelen lijkt daarmee beperkt, maar in potentie aanwezig. Als het gaat om onderwerpen die ze aan het hart gaan en waar ze invloed op hebben dan geven de teamleden aan dat ze daar actie op willen ondernemen. Wanneer de leidinggevende meer de inspanningen van het team rond de realisatie van verbeterdoelen kanaliseert en een meer actieve betrokkenheid en ondersteuning van afdelingen in de instelling, zou in positieve zin bij kunnen dragen aan de versterking van het handelingsvermogen van dit team.

### 3. Beïnvloeden condities in de organisatie

Team Geel lijkt weinig collectief handelingsvermogen te hebben, zowel in de diagnose- als evaluatiefase van dit onderzoek, met betrekking tot de condities in de organisatie die voor het team van belang zijn. Deze condities worden min of meer als 'gegeven' beschouwd. Illustratief daarbij zijn bijvoorbeeld de manier waarop het team kijkt naar de ondersteuning vanuit HR en kwaliteitszorg. Teamleden geven aan dit als niet of slechts zeer beperkt behulpzaam te ervaren, maar lijken zichzelf niet als 'actor' te zien om dit te veranderen.

## 4.6 Team Oranje

Team Oranje is ingebed in een mbo-instelling, onderdeel van een 'school' binnen die instelling en deze is op haar beurt ingebed in de regio. De onderwijsprofessionals benoemen in de gesprekken kenmerken van deze verschillende contexten waarin zij opereren die van invloed zijn op het team – bijvoorbeeld waar het gaat om het vaststellen van ambities met betrekking tot het samenwerken met het bedrijfsleven of de vrijheid van het team om bepaalde zaken wel of niet zelf te beslissen binnen de instelling.

Het team bestaat uit dertien docenten en word aangestuurd door een teamleider. Het team functioneerde voor de redelijk recente komst van de teamleider 3,5 jaar geleden als een grotendeels zelfsturend team. Met de komst van een teamleider is de organisatiestructuur van het team veranderd. In de periode dat de data voor dit teamportret verzameld werd, bleek dat de kwaliteit van het onderwijs in de opleiding ter discussie stond, waren de voorbereidingen voor een fusie tussen de eigen mbo-instelling en een andere mbo-instelling in de regio in volle gang en zaten we midden in de coronapandemie. Bovendien heeft het team een nieuw kwalificatiedossier gekregen. Deze veranderingen en deels ook onzekerheden kleuren op verschillende onderdelen dit teamportret.

### **Verbeterdoelen diagnosefase (deelvraag 1)**

Aan de start van het traject benoemden de onderwijsprofessionals dat er verbeterdoelen zijn opgenomen in het teamwerkplan, maar dat deze niet gedragen worden of (h)erkend door hen. Zij noemden zelf kort de volgende doelen:

- Verbeteren van de loopbaancoaching van studenten.  
In een subteam van docenten wordt aan de verbetering van loopbaancoaching gewerkt. Zij zijn aan de slag gegaan met de leertheorieën en er is een vragenlijst onder studenten uitgezet.
- Evalueren van het onderwijsexamenreglement.  
De onderwijsprofessionals geven aan dat werken aan dit doel is uitgesteld door de fusie.
- Het onderhouden van het contact met het bedrijfsleven.  
De onderwijsprofessionals geven aan dat werken aan dit doel is uitgesteld door corona, omdat het bezoeken van bedrijven niet kan.
- Bijstellen van het bindend en voorlopig studieadvies.

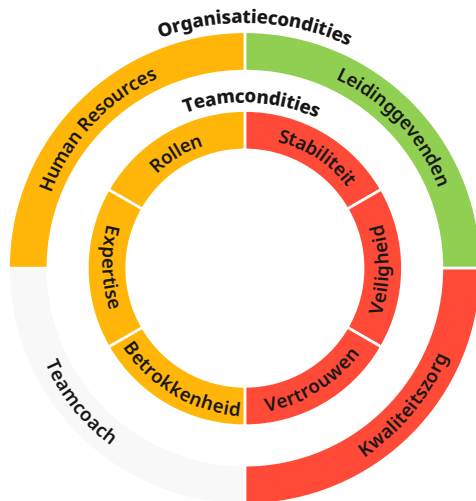
### **Conditie op team- en organisatieniveau diagnosefase (deelvraag 2)**

Voor de beantwoording van deze deelvraag gaan wij in op de analyse van de diagnosefase. De basis voor het plaatje dat we hieronder schetsen van de team- en organisatiecondities zijn de individuele interviews met een selectie van teamleden en stakeholders om het team heen. Daarnaast wordt puntsgewijs gepresenteerd hoe de teamleden de verschillende condities hebben ervaren. Hierin worden naast de interviews ook de enquêteresultaten meegenomen, die zijn ingevuld door acht docenten. De interviews en de enquête zijn afgenomen in september 2021. In bijlage 5 zijn de volledige teamportretten op basis van de interviews en enquêtes opgenomen. Bij de beantwoording van deelvraag 4 worden de ervaringen aan het einde van het traject meegenomen.

In de diagnosefase zijn de onderwijsprofessionals gevraagd naar hun ervaring met de volgende teamcondities: stabiliteit van de teamsamenstelling, veiligheid in het team, onderling vertrouwen, betrokkenheid van teamleden bij het team, aanwezige expertise in het team, verdeling van rollen en taken. Daarnaast zijn zij bevraagd op de volgende organisatiecondities: ondersteuning vanuit kwaliteitszorg, HR, leidinggevers.

Figuur 11 geeft in één beeld de ervaring met de condities weer. De ring in het midden geeft de teamcondities weer en de buitenste ring de organisatiecondities. De kleuren betekenen: Groen op orde. Oranje: redelijk op orde, maar ook verbetering nodig. Rood: niet op orde. In het methodehoofdstuk staan de kleuren uitvoerig beschreven. Dit teamplaatje biedt een vereenvoudigde weergave van de werkelijkheid. De kleurstellingen zijn zo zorgvuldig mogelijk bepaald door de onderzoekers op basis van de resultaten van de interviews, maar zijn indicatief en bedoeld voor het inzichtelijk maken van de resultaten van de analyse – ze moeten niet als absoluut worden gezien. De teamcoach-functie is in het wit weergegeven, omdat deze mbo-instelling deze niet heeft.

*Figuur 11. Ervaring met team- en organisatiecondities, benoemd in interviews diagnosefase team Oranje*



Opvallend voor team Oranje is de verscheidenheid aan ervaringen met de team- en organisatiecondities, maar dat deze niet erg positief worden ervaren. Hieronder beschrijven wij kort de inschatting van elke conditie van de teamleden en hun collega's vanuit ondersteunende diensten over team Oranje.

### Teamcondities:

- **Stabiliteit** van de teamsamenstelling is laag. De onderwijsprofessionals ervaren dat er veel verandert, door het vertrek van een aantal docenten op korte termijn en nieuwe docenten die zijn aangenomen.
- **Veiligheid** in het team is laag. De onderwijsprofessionals ervaren dat ze niet één team zijn en dat teamleden elkaar soms tegenwerken. In de vragenlijstresultaten zien we eenzelfde beeld.
- **Onderling vertrouwen** is laag. De onderwijsprofessionals geven aan dat veel zaken gevoelig liggen. Sommige teamleden ervaren wel vertrouwen met één directe collega, maar hebben dat vertrouwen niet op teamniveau. In de vragenlijstresultaten zien we eenzelfde beeld.
- **Betrokkenheid** van teamleden bij het team is nog niet op orde, maar al wel verbeterd met de komst van de nieuwe teamleider. In de vragenlijstresultaten zien we een neutraal beeld.
- **Aanwezige expertise** in het team is redelijk op orde. De onderwijsprofessionals missen wel expertise op het gebied van organiseren en PR.
- **Verdeling van rollen en taken** lijkt redelijk op orde. De onderwijsprofessionals benoemen dat ze het fijn vinden dat de rollen besproken zijn met de teamleider en gevraagd werd wie wat wil oppakken. Echter is er ook onduidelijkheid over of bijvoorbeeld een bepaalde expertrol wel ingevuld is in het team.

### Organisatiecondities:

- **Ondersteuning vanuit leidinggevenden** wordt ervaren als positief. De docenten ervaren een betrokken teamleider die faciliteert en ruimte biedt aan de teamleden. Een verbetering die de docenten aangeven is dat de teamleider hen wat meer mag aanspreken en zou mogen monitoren of zaken goed verlopen.
- **Ondersteuning vanuit kwaliteitszorg** is laag. De teamleider zou graag meer en betere ondersteuning willen, zoals dat gemaakte afspraken ook juist op papier komen. De docenten geven aan alleen ondersteuning te willen als dit ten goede komt aan het primaire proces.
- **Ondersteuning vanuit HR** lijkt redelijk op orde. Echter, geven de docenten aan geen ondersteuning te ervaren, maar ook niet te hoeven. Contact is er vooral tussen de HR-medewerker en de teamleider.

In de vragenlijst is daarnaast specifiek gevraagd naar de ervaren ondersteuning bij datagebruik, teamontwikkeling en gezamenlijk werken als team. De teamleden ervaren redelijke ondersteuning bij datagebruik en teamontwikkeling, maar minder in facilitering voor het meer gezamenlijk werken als team.

### Interventies team Oranje (deelvraag 3)

Na de diagnose van team- en organisatiecondities in de beginfase, heeft het team onder begeleiding van twee actieonderzoekers van de HU en HvA een gesprek gevoerd over de uitkomsten van de digitale vragenlijst en de individuele interviews in het team. De begeleiding van de actie-onderzoekers vond plaats in één sessie met team Oranje. De sessie duurde twee uur. Daarnaast is een gesprek gevoerd met de directie en de HR-adviseur.

1. In de eerste bijeenkomst (oktober 2021) werden de resultaten van de enquête en interviews in de diagnosefase teruggekoppeld naar en besproken met het team. Tijdens de terugkoppeling stelt een docent de vraag: “Wie wil eigenlijk dat wij een team zijn?” De teamleider legt uit dat het je in een team taken kunt verdelen en van elkaar kunt leren. De teamleider krijgt bijval van andere teamleden. Tijdens de eerste bijeenkomst ontstaat er een escalatie tussen enkele teamleden en al gauw wordt duidelijk dat een groot deel van het team psychologische onveiligheid ervaart. Het team is op dat moment niet in staat om constructief in dialoog met elkaar te gaan. Op basis van dit eerste teamgesprek wordt besloten om met het management in gesprek te gaan.
2. In februari 2022 voeren de actieonderzoekers het gesprek met de directie en de HR-adviseur. In dit gesprek wordt aangegeven dat de psychologische veiligheid een randvoorwaarde is die aandacht nodig heeft, voordat het gesprek over teamsamenwerking kan plaatsvinden. Het teamtraject wordt on hold gezet. De directie voelt zich genoodzaakt om maatregelen te nemen. Het team wordt ingelicht over het vertrek van de huidige manager en in gesprek met de teamleden is bevestigd dat er een gebrek is aan onderlinge veiligheid in het team. De directie start met de werving van een interimmanager, en interenieert in de teamsamenstelling om de veiligheid in het team te herstellen.

De eerste sessie is met een voicerecorder opgenomen en letterlijk getranscribeerd. De aansluitende managementinterventies zijn niet met een voierecorder vastgelegd.

Door de ervaren psychologische onveiligheid was het lastig om aan de slag te gaan met samenwerkingsdoelen. Het team stond in 2022 aan het begin van een 'wederopbouw'. Het teamtraject heeft door het eerste teamgesprek de vinger op de zere plek weten te leggen, waarvoor ingrijpen door het management onoverkomelijk bleek.

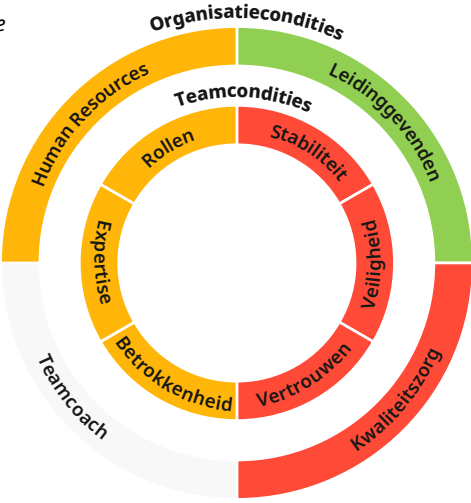
### **Conditie op team- en organisatieniveau evaluatiefase**

We schetsen hier visueel de condities in de evaluatiefase van het traject. We geven ook het figuur van de diagnosefase om beide situaties in één blik te kunnen vergelijken.

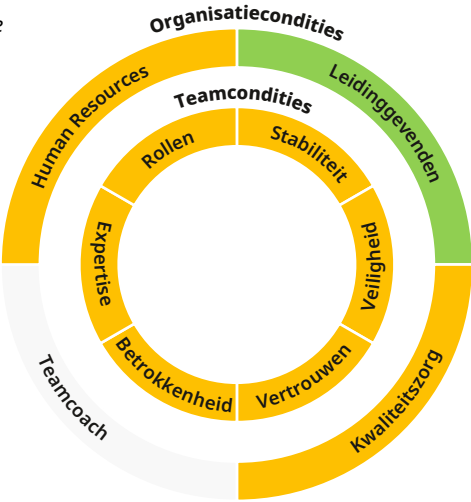
De basis voor het plaatje dat we hieronder schetsen van de team- en organisatiecondities is gebaseerd op individuele interviews met een selectie van teamleden en stakeholders om het team heen. We lichten puntsgewijs alleen de veranderingen toe in vergelijking met de diagnosefase, en behandelen dus niet elk onderdeel uit de visuele weergave volledig. De interviews en de enquête zijn afgenomen van december 2022 tot en met januari 2023. De teamcoachfunctie is in het wit weergegeven, omdat deze mbo-instelling deze niet heeft.

*Figuur 12. Ervaring met team- en organisatiecondities, benoemd in interviews diagnose- en evaluatiefase, met team Oranje*

*Diagnosefase*



*Evaluatiefase*



### Teamcondities:

- **Stabiliteit** wordt tijdens de eindmeting als beter op orde ervaren dan tijdens de diagnosefase. Het blijft in het team nog wat onstabiel, maar de aanpassingen in de teamsamenstelling lijken een positief effect te hebben op de samenwerking.
- **Veiligheid** wordt tijdens de eindmeting als beter op orde ervaren dan tijdens de diagnosefase. Volgens sommigen is de veiligheid verbeterd door het vertrek van enkele collega's. Anderen geven aan dat ondanks dat nog sprake is van 'eilandjes'. De veiligheid is nog kwetsbaar.
- **Vertrouwen** wordt tijdens de eindmeting als meer op orde ervaren dan tijdens de diagnosefase. Het is volgens de onderwijsprofessionals iets verbeterd, door het vertrek van enkele collega's. Collega's durven zich nu meer uit te spreken. Tegelijk is er ook nog 'oud zeer', waarbij collega's zich onderling soms liever niet uitspreken.

### Organisatiecondities:

Kwaliteitszorg wordt tijdens de evaluatiefase als beter op orde ervaren dan tijdens de diagnosefase. Dit is vooral aangegeven door de leidinggevende, die passende en wekelijks onderwijskundige ondersteuning krijgt vanuit kwaliteitszorg. De ondersteuning vanuit kwaliteitszorg is echter vraaggestuurd ingericht en wordt vanuit onderwijsprofessionals verschillend ervaren.

### Collectief handelingsvermogen van team Oranje (deelvraag 4)

Afsluitend schetsen we in dit teamplaatje het handelingsvermogen van team Oranje. We zien collectief handelingsvermogen niet als een constante, het is niet absoluut te maken of te vangen is in een cijfer, maar het manifesteert zich in concrete situaties.

We schetsen het handelingsvermogen op drie gebieden: het vormgeven en verzorgen van het kwalitatief hoogwaardig onderwijs, de realisatie van verbeterdoelen door het team en handelen van het team gericht op de condities in de organisatie, die het vermogen tot handelen van het team positief of negatief (kunnen) beïnvloeden. Onderstaande inschatting van het collectief handelingsvermogen van team Oranje is een inschatting van de onderzoekers, gebaseerd op bovenstaand teamplaatje en de achterliggende teamportretten (zie bijlage 5). We kijken steeds naar de mate waarin het team in staat is, of is geweest, te handelen en de condities die hierop van invloed zijn.

#### 1. Vormgeven en verzorgen van kwalitatief hoogwaardig onderwijs

Team Oranje staat voor de belangrijke opgave om de onderwijskwaliteit van de opleiding te verbeteren – docenten geven daar met name individueel invulling aan. Het gezamenlijk werken aan de onderwijskwaliteit is door de ervaren onveiligheid binnen het team zeer moeilijk. Teamleden durfden het gesprek hierover binnen dit onderzoekstraject niet te voeren. Daarom is door de directie, na consultatie van de onderzoekers, besloten dat een interventie nodig was. Het resultaat van deze interventie was dat er een interimmanager is aangesteld en dat enkele teamleden uit het team zijn vertrokken. De urgentie om gezamenlijk aan onderwijskwaliteit te werken is vanuit de onderwijsinspectie en het team wel benoemd, maar de teamleden hebben zowel in de begin- als evaluatiefase nog geen gezamenlijk geformuleerde visie op onderwijskwaliteit. Het handelingsvermogen van dit team is daarom op dit gebied laag.

## 2. Realisatie van verbeterdoelen

In de diagnosefase gaven de teamleden aan dat er gezamenlijke verbeterdoelen waren opgenomen in het teamwerkplan. In de praktijk werden die doelen niet (h)erkend door de teamleden, waardoor er geen sprake lijkt van een gezamenlijke aanpak dan wel samenwerking tussen de teamleden rond de verbeterdoelen. De eerste prioriteit voor het team was het in kaart brengen van de verbeterdoelen. De verantwoordelijkheid hiervoor is bij de interimmanager belegd. Ten tijde van de eindmeting was de interimmanager leidend in het formuleren en prioriteren van de gezamenlijke doelen voor het team. Het kernteam van zeven docenten is verantwoordelijk gesteld voor het uitvoeren en realiseren van de verbeterdoelen. Het team staat ten tijde van dit traject aan het begin van deze ontwikkeling, waardoor er nog geen uitspraken gedaan kunnen worden over het realiseren van die doelen. De aansturing van het team door de interimmanager lijkt hierin cruciaal. De samenwerking tussen de docenten rond de verbeterdoelen is ook in de eindmeting nog niet vanzelfsprekend. De interimmanager heeft in overleg met het team afspraken gemaakt rondom de uitvoering van de doelen. Het handelingsvermogen van het team rond de realisatie van verbeterdoelen lijkt daarmee beperkt. Tegelijkertijd zetten de teamleden wel stapjes richting gezamenlijke ontwikkeling en daarmee kan het handelingsvermogen in potentie groeien.

### 3. Beïnvloeden condities in de organisatie

Team Oranje lijkt weinig collectief handelingsvermogen te hebben, zowel in de diagnose- als evaluatiefase van dit onderzoek, met betrekking tot de condities in de organisatie die voor het team van belang zijn. Deze condities worden min of meer als 'gegeven' beschouwd. Teamleden hebben, in wisselende mate baat bij of behoefte aan ondersteuning van deze partijen, maar lijken zichzelf niet als 'actor' te zien om dit te veranderen. Een uitzondering daarbij lijkt daarbij een betrokken docent die ook op eigen initiatief in gesprek gaat met de medewerker van kwaliteitszorg. Het overall beeld is van een team dat nog op zoek is naar zichzelf en in vergelijking met de diagnosefase nog steeds zoekende is naar een context waarin het onderlinge gesprek gevoerd kan worden en de mogelijke samenwerkingsstructuren nog ontdekt moeten/kunnen worden. Op het moment van de eindmeting regeerde de waan van de dag en kan er nog weinig gezegd worden over de mate waarin het team actief de organisatiecondities denkt te kunnen beïnvloeden.



## 5.

# Conclusies

In dit onderzoek stonden één overkoepelende hoofdvraag en vier deelvragen centraal. We beantwoorden hieronder op basis van de cross-case analyse van de trajecten in de zes docententeams allereerst de vier deelvragen, waarna we een antwoord op de hoofdvraag formuleren.

### *1. Welke verbeterdoelen streven de docententeams na op gebied van onderwijskwaliteit?*

Alle teams streven meerdere verbeterdoelen per jaar na, deze doelen zijn in alle teams vastgelegd in een jaarplan. Gevraagd naar de verbeterdelen in de interviews, noemen de onderwijsprofessionals met name doelen gericht op verbeteren van de onderwijskwaliteit gericht op het curriculum en/of de omgang met studenten. Daarnaast wordt studieresultaat door de meeste teams genoemd (of het tegengaan van uitval studenten). Hier is vaak sprake van een schoolbreed doel dat door en voor het team als verbeterdoel wordt genoemd. Opvallend is de veel-

heid aan verbeterdoelen in de meeste teams – gevraagd naar prioritering van de verbeterdoelen liep dat meestal uiteen. In een aantal teams ontbrak het daarnaast aan het zelf kunnen noemen van de doelen, ze leken niet sterk te leven in die teams. In de meeste teams mistte een concrete aanpak en fasering om de doelen te realiseren.

Ook noemen vijf van de zes teams een betere samenwerking in het team als doel. De specifieke doelen binnen die samenwerking verschillen per team. Effectief vergaderen en een goede rol- en taakverdeling zagen we in meerdere teams terug als doel. Het commitment rond verbeterdoelen rond met name teamsamenwerking verschilt sterk. Bijna alle teams noemen deze wel, maar het belang ervan wordt wisselend ingeschat.

*2. Hoe worden de condities op organisatie- en teamniveau die van invloed zijn op het collectief handelingsvermogen in de diagnosefase ervaren door docententeams, leidinggevend en ondersteunende afdelingen?*

‘Over’ de zes teams heen valt met name de verschillende waardering van de teamcondities door de onderwijsprofessionals op. Elk team kent een eigen ‘samenstelling’ van condities die als goed, deels op orde of ontoereikend worden ervaren. Voor geen enkel team werden alle teamcondities als goed ervaren – voor vier van de zes teams werd in de diagnosefase geen enkele conditie als ‘goed’ ingeschat. Stabiliteit springt er in negatieve zin uit, omdat die voor vijf teams als niet en door één team als matig op orde wordt ingeschat. Betrokkenheid en expertise worden relatief als het meest positief ingeschat.

Ook wat betreft de organisatiecondities zien we voor elk team een andere waardering in de diagnosefase. Ook hier wordt door drie van de zes teams geen enkele organisatieconditie als ‘goed’ beschouwd. Bij de instelling waar een teamcoach de sterk resultaatverantwoordelijk georganiseerde teams ondersteunt, wordt deze rol grotendeels als

positief gewaardeerd. In de interviews bij beide instellingen valt op dat verschillende respondenten aangeven niet te weten waarvoor ze bij de ondersteuners aan kunnen kloppen, en dat andersom de ondersteuners beperkt contact met en inzicht in de vraagstukken van het team hebben. Opvallend tot slot is dat bij het team waar de teamcondities het meest positief worden ingeschat, de inschatting van de organisatiecondities relatief 'laag' is. Wellicht zorgen de relatief goede condities op teamniveau voor een hoger ambitieniveau en daarmee hogere eisen aan de condities in de organisatie of regelt het team haar taken en zaken vooral zelf.

*3. Welke interventies zijn bij de docententeams ontworpen en uitgevoerd, door de teams zelf, door leidinggevenden en ondersteunende afdelingen?*

De ontworpen interventies zijn niet in alle teams uitgevoerd zoals oorspronkelijk voorgenomen in de opzet van dit onderzoek. In de helft van de teams speelden zoveel zaken met betrekking tot de teamcondities, dat het werken aan verbeterdoelen rond onderwijskwaliteit niet of zeer beperkt aan de orde was. Mede als gevolg van de diagnosefase van dit onderzoek is in één team gekozen voor een andersoortige interventie binnen de organisatie gericht op teamsamenstelling en vertrouwen. In twee andere teams zijn kleine interventies uitgevoerd, geïnitieerd door de teamleider, buiten dit traject om.

In de drie teams waarin wel interventies zijn ontworpen, zagen we dat de teams meerdere interventies benoemden en prioriteit stelden bij zowel de samenwerking in het team (twee teams) als verbetering van het onderwijs (drie teams). In geen enkel team zijn in de looptijd van dit onderzoek de interventies geheel gerealiseerd – in twee teams is dit deels gelukt, één team heeft wel een interventie benoemd, maar deze niet verder uitgewerkt of uitgevoerd.

In alle zes de teams lijken de teamgesprekken (met het team en de onderzoekers) in meer en mindere mate als interventie gediend te hebben – ze waren soms aanleiding tot een interventie in de organisatie zoals hierboven beschreven. In andere teams benoemden de onderwijsprofessionals de vertraging (tegenover de hectiek van de dagelijkse praktijk) en reflectie die de teamgesprekken brachten als erg fijn en relevant. Het is moeilijk in te schatten hoe duurzaam het effect van deze vertraging en reflectie was – veel teams lijken in de waan van de dag voorgenomen acties of gedragsveranderingen niet of beperkt ‘vast’ te kunnen houden.

Wanneer we in de evaluatiefase kijken naar de teamcondities dan zien we een bescheiden verbetering in de meeste teams – van de vijf teams die in deze fase participeerden was er nu nog één team dat geen enkele conditie als ‘goed’ beschouwde. In drie van de vier teams, die minimaal één conditie als ‘goed’ beschouwde, zagen we een gemiddelde verbetering van de teamcondities, alhoewel we ook zagen dat waar een aantal condities verbeterden, sommige anderen juist als negatiever werden ervaren. Het team waar in de diagnosefase de teamcondities het meest positief werden ingeschat, scoorden in de evaluatiefase juist iets minder goed op de teamcondities. In de organisatiecondities zagen we wel verschuivingen – een positievere inschatting van de rol van kwaliteitszorg en een minder positieve inschatting van HR – maar het overkoepelende beeld bleef hetzelfde.

*4. In welke mate ervaren de docententeams handelingsvermogen m.b.t. het realiseren van goed onderwijs, het realiseren van verbeterdoelen en het beïnvloeden van organisatiecondities?*

Wij hebben gekeken naar het collectief handelingsvermogen met betrekking tot het realiseren van goed onderwijs, het realiseren van verbeterdoelen en het kunnen uitoefenen van invloed op organisatie-

condities. Het ervaren collectief handelingsvermogen van de docententeams verschilt sterk per aspect.

### **Realiseren van goed onderwijs**

Op het realiseren van goed onderwijs, de primaire taak van een docententeam, ervaren de teams relatief het meeste collectief handelingsvermogen. Twee teams ervaren daarop veel, één team redelijk, één team beperkt en één team laag handelingsvermogen. Expertise en betrokkenheid binnen de teams lijken hieraan positief bij te dragen.

Van doorslaggevend belang voor *collectief* handelingsvermogen lijkt daarnaast de mate waarin er sprake is van een gedeeld beeld van het doel of de opgave van het team – wanneer dit ontbreekt, is er wel sprake van handelingsvermogen op individueel, maar niet of beperkt op collectief niveau. Wederzijdse afhankelijkheid, bijvoorbeeld doordat er wordt gewerkt met co-teaching, lijkt het collectief handelingsvermogen ook te versterken. Een gedragen gezamenlijk beeld lijkt in twee van de vijf teams toe te nemen doordat docenten ‘co-teaching’ invoerden in hun manier van werken, waarmee de wederzijdse afhankelijkheid in het werk toenam<sup>9</sup>.

### **Realiseren van verbeterdoelen**

Bij het realiseren van verbeterdoelen zien we een lagere mate van collectief handelingsvermogen van de teams. Hierop ervaren twee teams redelijk handelingsvermogen en drie teams beperkt handelingsvermogen. Teams lijken beter in staat en gemotiveerder om verbeterdoelen te realiseren wanneer het doel direct het onderwijs en studenten raakt. Dat vermogen lijkt minder aanwezig te zijn wanneer het gaat om het functioneren als team. Wanneer het om de eigen professionalise-

---

<sup>9</sup> Belangrijk daarbij is dat de wens tot co-teaching uit deze twee teams zelf kwam – uit deze studie kan niet worden afgeleid of ‘van boven’ opgelegde co-teaching ook tot een versterking van het collectief handelingsvermogen leidt.

ring gaat, lijken teams een meer afwachtende houding aan te nemen en verwachten ze meer ondersteuning en sturing van bijvoorbeeld een leidinggevende.

De aanwezigheid van een goede teamstructuur, met regelmatige bijeenkomsten, structuur in de vergaderingen en duidelijkheid over besluitvorming in die vergaderingen lijken in alle teams van groot belang voor het wel of niet kunnen realiseren van verbeterdoelen. Ook een duidelijke rol- en taakverdeling lijkt daarbij van relatief groot belang.

De tijd en structuur om elkaar te ontmoeten zijn bij de organisatiecondities van invloed. Twee van de teams die de verbeterdoelen zeer beperkt weten te realiseren, benoemen het gebrek aan tijd om elkaar te ontmoeten, werkdruk en de waan van de dag als oorzaken daarvan<sup>10</sup>. Bij twee teams lijkt een verandering in leiderschap – de komst van een nieuwe teamleider – het collectief handelingsvermogen in de evaluatiefase positief te beïnvloeden. In een ander team lijkt de teamleider juist zo sterk als eigenaar van de verbeterdoelen te worden gezien dat de teamleden zelf weinig collectief handelingsvermogen ervaren op dit aspect.

Het ontbreken van steun van ondersteunende afdelingen lijkt een negatieve invloed te hebben op het collectief handelingsvermogen. Alhoewel nu vaak ontbrekend, kunnen de ondersteunende afdelingen in potentie een grote bijdrage te kunnen leveren aan het collectief handelingsvermogen bij het realiseren van verbeterdoelen. De steun van de teamcoach die in een aantal teams rond dit aspect in positieve zin benoemd wordt, lijkt daar ook op te wijzen.

---

<sup>10</sup> Tijd en structuur zijn van groot belang, maar komen tot stand door factoren die in de organisatie, maar ook die in het team besloten liggen. Omdat de manier waarop het werk is georganiseerd met name in de organisatie zelf besloten lijkt te liggen in de praktijken die we tegenkwamen, zijn deze hier onder organisatiecondities geschaard.

### **Beïnvloeden organisatiecondities**

Het kunnen uitoefenen van invloed op de organisatie en organisatiecondities wordt als laag tot zeer laag ervaren in alle docententeams. Op dit aspect is collectief handelingsvermogen dus het minst aanwezig. De ervaren afstand tussen de teams aan de ene kant, gericht op hun primaire taak van onderwijs, en de ondersteunende afdelingen anderzijds, gericht op de processen en het functioneren van de organisatie, lijkt het collectief handelingsvermogen te beperken. De meeste teamleden erkennen het belang van de condities in de organisatie, maar zien het team en/of zichzelf niet als 'actor' om daar invloed op uit te oefenen. Verschillende geïnterviewden uit de ondersteunende afdelingen geven juist aan vraaggericht te werken, en dus te wachten op vragen uit de teams. De afstand tussen de docententeams en de afdelingen was in de meeste teams als gevolg groot.

### **Hoofdvraag**

*Op welke wijze kunnen interventies gericht op cruciale condities op organisatie- en teamniveau het collectief handelingsvermogen van mbo-docententeams versterken?*

Onze hoofdvraag richt zich op de wijze waarop interventies collectief handelingsvermogen kunnen versterken. Een belangrijke kanttekening is dat het in de helft van de teams niet is gelukt om interventies uit te werken of door te voeren. Dat gezegd hebbende, is het zinvol om team- en organisatiecondities van teams te versterken, zodat het collectief handelingsvermogen over de linie, in verschillende situaties, sterker wordt. Daarbij is het van belang dat wij collectief handelingsvermogen zien als een proces, geen constante; in elke situatie en context is deze anders (van Middelkoop 2022; Priestley, Biesta & Robinson 2015). De condities die collectief handelingsvermogen bepalen, verschillen in hun invloed afhankelijk van context en doel van handelen (zie deelvraag 4).

In de beantwoording van de hoofdvraag gaan we in op de condities die het collectief handelingsvermogen versterken of verminderen. In alle zes de teams constateren we dat het niet gelukt is om de effectiviteit in die teams structureel te verbeteren en dit heeft een aantal oorzaken die we kunnen onderverdelen in oorzaken die in de teams zelf liggen (teamcondities) en oorzaken die in de organisatie liggen (organisatiecondities). Wij noemen deze hieronder puntsgewijs:

**Teamcondities:**

- Niet alle teams voldeden aan de basiscondities voor goed teamwerk: teamomvang, wederzijdse afhankelijkheid en een gemeenschappelijk doel. Daarnaast bleek dat de condities voor de samenwerking vaak niet op orde waren. Met name in die teams waarin de sociale veiligheid niet op orde was, lukte het niet om het collectief handelingsvermogen te versterken, of andere teamcondities te versterken. Teams waar deze condities wel op orde waren, met name rond gedeeld doel, expertise en een goede teamstructuur, ervoeren meer collectief handelingsvermogen, met name rond het realiseren van goed onderwijs.
- Bijna alle teams ervoeren niet of nauwelijks tijd en ruimte om met elkaar te reflecteren op het eigen handelen en functioneren. De waan van de dag lijkt te regeren en overvolle programma's maken het lastig om die tijd voor reflectie te vinden met het team. De meeste teams lijken ook niet gewend om te reflecteren op het eigen handelen en functioneren. De bijeenkomsten die in het kader van dit project werden georganiseerd, zorgden in een aantal teams wel voor reflectie en teamleden gaven aan deze reflectie erg waardevol te vinden. Het lukte teams echter nauwelijks om zonder ondersteuning van de onderzoekers tot deze reflectie te komen. Ondersteuning hierbij vanuit de eigen organisatie lijkt nodig en wenselijk maar ontbrak in sommige teams geheel, en lijkt in andere teams te weinig intensief

en structureel om tot reflectie te komen en deze door te vertalen naar het handelen van de teams.

### **Organisatiecondities:**

- De invloed van leiderschap in de deelnemende teams is opvallend, met name waar het de realisatie van verbeterdoelen betreft. In de prioritering van die doelen en planning en structurering van dat werk kan een leidinggevende een belangrijke rol spelen. Een ondersteunende rol van een teamcoach was hierin ook positief, terwijl bij de invloed van de organisatiecondities de afstand tussen team en afdelingen in de meeste teams opvalt.
- Op organisatieniveau valt vooral ook de constant veranderende context op waarin de teams opereren. Beide instellingen waren tijdens de afronding van dit project bezig met een fusie met een andere school. Deze fusie zal naar verwachting een aanzienlijke impact hebben op de manier waarop de teams opereren en samengesteld zijn. Deze nieuwste grote veranderingen volgen op eerdere interne verandertrajecten op zowel didactisch als organisatorisch gebied. Het betreft hierbij veranderingen in bijvoorbeeld de rolopvatting van de docent, de manier waarop studenten leren en de manier waarop teams georganiseerd zijn (met of zonder teamleider) en hoeveel zeggenschap die teams hebben.
- Vanuit de organisatie gewenste veranderingen moeten meestal in de praktijk gebracht worden in de docententeams, maar er lijkt vanuit de organisatie sprake te zijn van onderschatting van wat dit vraagt van de docenten in die teams. De constante context van verandering en de hoeveelheid verandering lijkt een negatieve invloed te hebben op het functioneren van de teams.
- Tijd en facilitering 'op papier' blijkt geen garantie voor rust, ruimte en tijd voor dialoog in de praktijk. Die ruimte en tijd voor dialoog organiseren in de praktijk, voor teams maar ook voor hen die teams zouden

moeten ondersteunen, is cruciaal wanneer de doelstelling is om het collectief handelingsvermogen van teams duurzaam te versterken.

### **Wicked problem**

De teamcondities en organisatiecondities staan uiteraard niet los van elkaar, maar werken op elkaar in. Leiderschap kan bijvoorbeeld een positieve, maar ook negatieve invloed hebben op zeggenschap, teamstructuur en veiligheid in het team. Het ontbreken van sociale veiligheid kan het benutten van elkaars expertise in een team verhinderen. Een helder gemeenschappelijk doel en duidelijke rol- en taakverdeling kan juist in positieve zin bijdragen aan veiligheid en vertrouwen (zie bijvoorbeeld Derksen, 2021). Dat is geen nieuwe bevinding, maar wel een belangrijke constatering, omdat dit het versterken van de team- en organisatiecondities die het collectief handelingsvermogen bepalen, tot een 'wicked problem' maken. We sluiten het rapport af met enkele aanbevelingen en reflecties op deze ingewikkelde problematiek en op de rol van actieonderzoek in het zoeken naar manieren om het collectief handelingsvermogen van teams te versterken.



## Reflecties en aanbevelingen

In dit afsluitende hoofdstuk reflecteren we eerst op het verloop van onderzoek en vervolgens op de bevindingen, waarna we afsluiten met enkele aanbevelingen voor de mbo-praktijk.

### **Reflecties op het onderzoek**

Het onderzoek heeft ons als onderzoekers veel inzicht opgeleverd in de praktijk van de zes deelnemende teams. Het gaf ons inzicht in het collectief handelingsvermogen van die teams en in de (on)mogelijkheden tot het versterken van dat handelingsvermogen. Het langlopende karakter van het onderzoek bracht inzicht in de complexiteit van het samenspel van team- en organisatiecondities die het collectief handelingsvermogen bepalen en in de weerbaarheid van de praktijk waarin de docenten in de teams met elkaar onderwijs verzorgden en samenwerkten. Door in dit onderzoek de team- en organisatiecondities in kaart te brengen en te visualiseren, denken we een basis te hebben voor de verdere ontwikkeling van een instrument dat docententeams

en organisaties kan helpen om inzicht te krijgen in het collectief handlingsvermogen van teams.

Het was mooi om te merken dat tijdens het onderzoek een groot deel van de deelnemers de bijeenkomsten waardeerden – we kregen dit regelmatig terug te horen in zowel de individuele afsluitende interviews als de laatste evaluerende groeps gesprekken. De reflectie en het ‘uitzoomen’, met veel ruimte voor inbreng vanuit team en maatwerk om in te spelen op de vraagstukken in het team, waren daarbij behulpzaam. Het zorgde voor de mogelijkheid tot vertraging en reflectie in veel van de teams, waarbij men aangaf dat men hier ‘normaal’ – zonder begeleiding en/of deelname aan het traject – niet aan toekwam.

De meerwaarde van het samenwerken als onderzoekers was in onze ogen ook groot. Die meerwaarde lag in de verschillende perspectieven, kennis en ervaring die van pas kwamen in alle onderdelen van het onderzoek, van het opstellen van het instrumentarium tot analyse en rapportage. Aanvullend was het toetsen en aanscherpen van de aanpak en bevindingen in de kerngroep, met de vertegenwoordigers van de twee mbo-instellingen en de feedback uit de klankbordgroep van grote waarde. Tot slot had het begeleiden van de gesprekken in de teams in duo's van onderzoekers een duidelijke meerwaarde. We konden hierdoor meer bereiken tijdens de sessies en konden elkaars observaties aanvullen.

Kritische kanttekeningen bij het verloop van het onderzoek zijn er ook. Voor veel teams bleef gedurende de looptijd het traject te veel ‘ons onderzoek’. Zij hadden niet of maar beperkt het gevoel dat dit een gezamenlijk project was – als we langs kwamen en we vroegen ‘hoe ze hier zaten’, zeiden ze bijvoorbeeld ‘dat ze in de agenda weer iets zaken staan van het NRO onderzoek’. Alhoewel dit in de teammeetings bijna altijd weer veranderde en de teams de meerwaarde van de sessie dan ter plekke zagen, was dit een terugkerend fenomeen. Wellicht zou een ster-

kere participatieve aanpak in het actieonderzoek hierbij kunnen zorgen voor meer commitment.

Ook de tijd tussen meetings in was, door uiteenlopende redenen, vaak (te) lang. Dit zorgde ervoor dat voor de teams de doelstellingen van het traject soms waren weggezakt. Een kortere intensievere ‘interventieperiode’ met meer teamgesprekken dicht op elkaar, zou dit probleem kunnen wegnemen of verminderen. Dit was echter in de praktijk lastig te realiseren als onderzoekers ‘op afstand’. Steun en prioritering vanuit de organisaties en teams is nodig om dat te kunnen realiseren.

In alle teams waren de trajecten maatwerk, ook qua planning en hoeveelheid bijeenkomsten. In een aantal teams hebben we het onderzoek niet uit kunnen voeren zoals we gepland hadden. Het traject is stopgezet in één team en de interventiefase is overgeslagen in een ander team. Het waren teams waar veel speelde rond de basiscondities voor goed teamwerk en rond veiligheid in het team. Het realiseren van interventies door de teams met als doel het collectief handelingsvermogen te versterken, was in alle teams een opgave. De realisatie van die interventies is in sommige teams deels en in andere teams niet gelukt. Dit heeft noodzakelijkerwijs geleid tot een aanpassing van de onderzoeksvragen in vergelijking met de originele aanvraag, waarbij de nadruk in de huidige onderzoeksvragen minder ligt op de opbrengsten van de interventies en verbetering van de team- en organisatiecondities. Dit onderzoek heeft in onze ogen zeer waardevolle resultaten opgeleverd, schijnbaar paradoxaal ook doordat de realisatie van interventies moeilijk bleek. Niettemin is duidelijk dat een ontwikkelingsgericht traject met concrete interventies van teams, leidinggevende en ondersteuners, zoals voorgenomen in dit onderzoek, vraagt om een nog scherpere selectie op deze zaken ‘aan de voorkant’, een sterk commitment van teams en organisatie en een meer intensieve actieonderzoeksaanpak.

## **Reflecties op de resultaten**

We mochten bijna twee jaar lang kijken in de ‘onderwijskeuken’ van bevlogen docenten, leidinggevendenden en ondersteuners in zes teams. We hebben groot respect voor de manier waarop zij elke dag weer invulling geven aan het verzorgen van goed onderwijs.

We zagen in ons onderzoek ook dat in die dagelijkse realiteit, ondanks goede bedoelingen en voornemens, de wens tot echt samen werken aan een betere onderwijskwaliteit in de praktijk al snel tot kan verworden tot ‘de boel draaiende houden’. Dat is zeker geen negatieve typering van de docenten die zorgen dat dit ‘draaien’ plaatsvindt, want dat is een hele opgave die veel vraagt van de professionaliteit en inzet van alle betrokkenen. We constateren wel dat in de ‘waan van de dag’ en in een veranderende omgeving de ruimte en rust om structureel samen te werken aan een verbeterde onderwijspraktijk niet eenvoudig is, ook niet voor bevlogen en vakkundige professionals.

Verschillende teams in dit onderzoek lijken te zoeken naar de noodzaak en de toegevoegde waarde van echt gezamenlijk als team opereren. In die gevallen zijn de door het team geformuleerde verbeterdoelen meestal grotendeels gericht op het werk en met name uitvoerend van aard. Er is in deze teams minder aandacht voor doelen gericht op het versterken van de relatie en de samenwerking in het team, waarbij participatie en inbreng van alle teamleden nodig is. Die doelen worden in deze teams wel genoemd, maar in de trajecten zelf zagen we dat die teams er, om uiteenlopende redenen, weinig prioriteit aan geven. Het besef dat een goed functionerend team kan zorgen voor een betere onderwijskwaliteit lijkt niet altijd aanwezig, of lijkt in de waan van de dag geen prioriteit te hebben. Daar komt bij dat veel teams niet gewend zijn als team te werken, en dat de inspanning die effectief teamwerk en collectief handelen vraagt, vaak onderschat wordt. Die onderschatting zien we zowel rond de benodigde teamcondities als organisatiecondities, als in het samenspel daartussen.

We zien in dit onderzoek, maar ook in andere contexten in het onderwijs waar we met en voor teams mogen werken, dat de constante tijdsdruk en vernieuwingsdrang reflectie op en daarmee een verbetering van de onderwijskwaliteit in de weg lijkt te zitten. Een goede ondersteuning is zeker in een veranderlijke context van belang, maar van de kant van de ondersteunende diensten zagen we dat er vaak geen zicht is op wat er in teams speelt en wat daar nodig is. De begeleiding en steun vanuit dit onderzoek werd in de meeste teams die deelnamen gewaardeerd, maar lijkt onvoldoende om de gevoelde tijdsdruk en het gebrek aan ervaren ruimte voor reflectie en structureel werken aan verbeteringen te doorbreken. Leiderschap en (het gebrek aan) proactieve ondersteuning vanuit de organisatie speelt een rol in hoe alle zes teams de condities rondom teamwerk ervaren. Uit de analyse blijkt dat veel respondenten een meer hands-on aanpak van beide verlangen.

## **Aanbevelingen**

We sluiten af met een viertal aanbevelingen voor de praktijk van teams in het mbo. De bevindingen zijn geënt op de bevindingen in de zes teams die participeerden in dit onderzoek, maar zijn denken wij breder toepasbaar. Niet alleen in het mbo maar, mits rekening gehouden met de specifieke context, ook op andere 'niveaus' van het Nederlands onderwijs.

### ***Aanbeveling 1: Investeer in goed teamwerk***

Nog te vaak wordt onderschat wat het vraagt om effectief samen te werken in teams. Organisaties die echt in willen zetten op het realiseren van onderwijskwaliteit door teamwerk, en vanuit dat oogpunt het handelingsvermogen van teams willen versterken, doen er goed aan zich realiseren dat dit een serieuze investering vraagt. Draag zorg voor een aanpak waarbij op de langere termijn aan teams ondersteuning wordt geboden in de ontwikkeling, zowel rond teamfunctioneren als in het verbeteren van het onderwijs. Zulke traject zijn altijd maatwerk en

vragen ook om expertise op dit gebied aan de kant van ondersteuners, bijvoorbeeld bij HR of teamcoaches.

### *Aanbeveling 2: Oog voor en actie op randvoorwaarden voor goed teamwerk*

In dit onderzoek, maar ook in eerdere onderzoeken, zagen we dat de voorwaarden voor goed teamwerk niet altijd op orde zijn. Dit vraagt van teams zelf, leidinggevend, bestuur en ondersteunende diensten om kennis over die voorwaarden en een kritische blik op die voorwaarden in de teams in de eigen organisatie. Het vraagt ook om actie om die voorwaarden te verbeteren waar deze niet op orde zijn.

### *Aanbeveling 3: Tijd voor reflectie en dialoog*

Het versterken van collectief handelingsvermogen begint bij tijd voor reflectie en dialoog en tijd om in teams met elkaar te werken aan onderwijsverbetering en 'goed teamwerk'. Die tijd is er nu vaak onvoldoende, en in de beleving van docenten vaak op papier – de drukte in het onderwijs en de waan van de dag maakt tijd voor reflectie een schaars goed. Die tijd is niet alleen nodig voor docenten, maar ook voor ondersteuners. Als zij proactief en met voldoende aandacht en intensiteit teams moeten ondersteunen, zijn uren en toewijzing van tijd in bijvoorbeeld het takenpakket nodig.

### *Aanbeveling 4: Beperk de hoeveelheid verandering en prioriteer*

Tot slot denken we dat de hoeveelheid veranderingen het collectief handelingsvermogen van teams en de mogelijkheden om te werken aan verbeteringen in onderwijs en samenwerking niet ten goede komen. We bevelen aan om – hoe lastig ook – beter rekening te houden met de hoeveelheid verandering waar veel organisaties hun teams nu, bewust of onbewust, mee confronteren. Durf te prioriteren en het aantal veranderingen te beperken. Faciliteer vervolgens de manier waarop teams die veranderingen vormgeven die wel in gang worden gezet. Gezien de verwachte veranderingen in inhoud waarvoor wordt

opgeleid (denk aan de noodzaak van verduurzaming, technologische ontwikkelingen in het vakgebied, veranderende eisen van cliënten of klanten, etc.) en de veranderingen in didactiek en pedagogiek zelf (denk bijvoorbeeld aan de invloed van artificial intelligence in onderwijs), is stabiliteit in de manier waarop het werk zelf is georganiseerd, en goede ondersteuning bij het omgaan met veranderingen niet alleen wenselijk, maar noodzakelijk.



7.

## Dankwoord

De auteurs bedanken allereerst alle onderwijsprofessionals in en rond de zes deelnemende teams voor hun deelname aan het onderzoek en openheid in de individuele interviews en teamgesprekken. Daarnaast danken wij Robert Wijngaarden en Miranda Zuyderduin voor hun grote bijdrage aan dit onderzoek binnen het kernteam van het consortium – jullie input was van grote waarde van de aanvraag tot en met de totstandkoming van het eindrapport. We danken tot slot Machiel Bouwmans, Elske van den Boom-Muilenburg, Lianne van den Berg en Angelique Hunkar voor hun medewerking aan dit onderzoek in verschillende fasen van dit onderzoek.



## 8.

# Literatuur

Biesta, G. J. (2015). *The Beautiful Risk of Education*. Routledge.

Bouwmans, M. (2018). *The role of VET colleges in stimulating teachers' engagement in team learning (dissertation)*. Wageningen UR.

Brouwer, P. & van Kan, C. (2015). *Overwegingen bij de rolverdeling in teams in het mbo: kijkkader en instrument*. Expertisecentrum Beroepsonderwijs.

Brouwer, P., Hermanussen, J. & van Kan, C. (2015). *Samenwerkende teams in het mbo. Een verkenning naar de professionele leercultuur in mbo-teams*. Expertisecentrum Beroepsonderwijs

Brouwer, P., Hermanussen, J., Vink, R., Doppenberg, J., van den Hout, J. & van Kan, C. (2019). *Samenwerken aan onderwijskwaliteit*. Expertisecentrum Beroepsonderwijs

de Heus, R.S. & Stremmelaar, M.T.L. (2000). *Auditen van Soft Controls*. Wolters Kluwer.

De Jong, W.A. (2022). *Leading Collaborative Innovation in Schools (dissertation)*. Universiteit Utrecht.

Derksen, K., van Middelkoop, D., van den Berg, L., Bay, N., Horsselenberg, P. & Kaarsemaker, A. (2020). *Samen sterk of nog meer werk? Onderwijsteams in het hbo*. Zestor.

Derksen, K. (2021). *Goed teamwerk – hoe teams beter kunnen presteren en floreren*. Boom.

MBO Raad (2009). *Professioneel Statuut MBO*. MBO Raad.

Eteläpelto, A., Vähäsantanen, K., Hökkä, P. K. & Paloniemi, S. (2013). What is agency? Conceptualizing professional agency at work. *Educational Research Review* 10, 45-65.

Freidson, E. (2001). *Professionalism: The third logic*. Polity Press.

Hackman, J. R. (1998). *Why teams don't work*. In: Theory and research on small groups, ed. R. S. Tindale. Plenum Publishers.

Hackman, J. R. (1983). *A normative model of work team effectiveness (technical report no. 2)*. Yale School of Organization and Management.

Hargreaves, A. & O'Connor, M. (2018). *Collaborative Professionalism: when teaching together means learning for all*. Corwin.

Hattie, J. (2008). *Visible learning: A synthesis of over 800 meta-analyses relating to achievement*. Routledge.

Khan, S. & VanWynsberghe, R. (2008). Cultivating the Under-Mined: Cross-Case Analysis as Knowledge Mobilization. *Qualitative Social Research*, 9(1), Art. 34, <http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0114-fqs0801348>.

Kuipers, B., & Violeteveld, S. (2014). *De kracht van high performance teams*. Mediawerf.

Lenka, U., Suar, D. & Mohapatra, P. (2010). Soft and hard aspects of quality management practices influencing service quality and customer satisfaction in manufacturing-oriented services. *Global Business Review*, 11(1), 79-101.

Lukić, Jelena & Vračar, Milana. (2018). Building and Nurturing Trust Among Members in Virtual Project Teams. *Strategic Management*. 23, 10-16.

McKenney, S., & Reeves, T. C. (2012). *Conducting educational design research*. Routledge.

Mintzberg, H. (1983). *Power in and around organizations* (Vol. 142). Prentice-Hall.

Nieuwenhuis, A. F. M. (2012). *Leven lang leren on the roc's. Een visie op werken en leren in het mbo*. Oratie. Ruud de Moor Centrum, Open Universiteit.

Pater, C. J., Sligte, H., & Eck, E. V. (2012). *Verklarende evaluatie. Een methodiek. Rapport, 882*. Kohnstamm Instituut.

Priestley, M., Biesta, G., & Robinson, S. (2015). *Teacher agency: An ecological approach*. Bloomsbury Publishing.

Sloane, F. (2006). Normal and design sciences in education: Why both are necessary. In J. van den Akker, K. Gravemeijer, S. McKenney & N. Nieveen (Eds.), *Educational design research* (19-44). Routledge.

Snoek, M., van den Herik, M. (2012). *Onderzoeksmatig werken en ontwikkelen in een ontwikkelingsgerichte academische opleidingsschool: Praktijkkennis van en voor onderzoeksbegeleiders vanuit de Academische Opleidingsschool ASKO*. Hogeschool van Amsterdam.

Van den Akker, J., Gravemeijer, K., McKenney, S., & Nieveen, N. (Eds.). (2006). *Educational design research*. Routledge.

Van Amelsfoort, P. (1999). *De moderne sociotechnische benadering: Een overzicht van de sociotechnische theorie*. ST-groep.

Vangrieken, K., Dochy, F., Raes, E. & Kyndt, E. (2015). Teacher collaboration: A systematic review. *Educational Research Review*, 15, 17-40.

Vangrieken, K., Dochy, F. & Raes, E. (2016). Team learning in teacher teams: Team entitativity as a bridge between teams-in-theory and teams-in-practice. *European Journal of Psychology of Education*, 31, 275-298.

Van Middelkoop, D., & Meerman, M. (2014). *Studiesucces en diversiteit*. Centre for Applied Research on Economics and Management (CAREM), Hogeschool van Amsterdam.

Van Middelkoop, D., Portielje, M. & Horsselenberg, P. (2018). Working apart together - Collectief handelingsvermogen in twee docententeams in het hbo. *Tijdschrift voor HRM*, 2018(2), 1-20.

Van Middelkoop, D. (2022). *Samen goed werken – pleidooi voor een herwaardering van professionaliteit en vakmanschap*. Eburon.

Walker, D. (2006). Towards productive design studies. In: Van den Akker, J., Gravemeijer, K., McKenney, S., & Nieveen, N. (Eds.). (2006). *Educational design research* (8-13). Routledge

Westerhuis, A. & van den Berg, J. (2016). Teams en het onderwijsbeleid in het middelbaar beroepsonderwijs. *Nederlands Tijdschrift voor Onderwijsrecht en Onderwijsbeleid*, 4, 255-265.

Wijnia, L., Kunst, E.M., van Woerkom, M., & Poell, R.F. (2016). Team learning and its association with the implementation of competence-based education. *Teaching and Teacher Education*, 56, 115-126.

Zijlstra, W. & van den Boogaard, M. (2018). Studiesucces en de noodzaak van nieuw denken en handelen. In F. Glastra & D. van Middelkoop (Red.), *Studiesucces in het hoger onderwijs* (pp. 168-195). Eburon.

## Bijlagen

### Bijlage 1. Fases binnen het onderzoek

Het onderzoek was opgedeeld in zes fasen, weergegeven in onderstaand figuur:

|               |                                          |                                                                                                 |
|---------------|------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Fase 1</b> | <b>Instrumentontwikkeling</b>            | Beschrijven inspirerende cases.<br>Ontwikkelen instrumentarium                                  |
| <b>Fase 2</b> | <b>Diagnose</b>                          | In kaart brengen verbeterdoelen en cruciale condities                                           |
|               |                                          | Vaststellen cruciale condities team en organisatieniveau                                        |
| <b>Fase 3</b> | <b>Ontwerp interventies</b>              | Co-creatief ontwerp interventies en expliciteren praktijk theorie                               |
| <b>Fase 4</b> | <b>Uitvoeren interventies</b>            | Uitvoer, evaluatie en bijstelling interventies en praktijktheorie                               |
| <b>Fase 5</b> | <b>Eindevaluatie</b>                     | Inventarisatie effecten interventie op collectief handelingsvermogen en realisatie verbeterdoel |
| <b>Fase 6</b> | <b>Analyse, rapportage, kennisdeling</b> |                                                                                                 |

#### *Fase 1: 'Instrumentontwikkeling'*

De consortiumpartners ontwikkelen het onderzoeksinstrumentarium op basis van bestaande kwalitatieve interviewmethodiek van de HvA (van Middelkoop, Portielje & Horselenberg 2018) en het kwantitatieve instrumentarium van Brouwer en collega's (2015, 2019). Deze worden doorontwikkeld aan de hand van de inhoudelijke invalshoek van dit voorstel en de mbo-context. Een klankbordgroep van medewerkers van de mbo-instellingen en experts uit mbo- en het onderzoeksveld,

waaronder de practor Docentprofessionalisering verbonden aan de Landstede Groep, universitair onderzoekers en een lector met HRM/professionaliseringsexpertise, beoordeelt het instrumentarium en scherpte deze aan. We brengen daarnaast interventies uit verwante onderzoeken in kaart, die dienen als inspirerende voorbeelden voor deelnemende instellingen (bijvoorbeeld sociotechniek, van Amelsfoort, 1999).

### *Fase 2: 'Diagnose' (basis beantwoording deelvraag 1-2)*

Via vragenlijsten en aanvullende individuele interviews met 3 teamleden, 2 ondersteuners en de leidinggevende per team creëren we een momentopname van de werkcontext van docententeams, leidinggevenden en ondersteunende afdelingen. We bevragen: a) verbeterdoelen van teams en wat hen helpt of belemmert om deze te realiseren; b) door docententeams, leidinggevenden en ondersteunende afdelingen als cruciaal beschouwde condities op organisatie- en teamniveau voor het versterken van collectief handelingsvermogen. Daarnaast worden secundaire gegevens (bijvoorbeeld slagingspercentages, vakevaluaties) verzameld. Dit alles vormt de basis voor een werksessie met alle betrokken partijen verschillen en overeenkomsten tussen de antwoorden van teamleden, leidinggevende en ondersteuners besproken worden, met als doel een gedeelde diagnose op te stellen en gedeeld kader te creëren.

### *Fase 3: 'Ontwerp interventies' (basis beantwoording deelvraag 3)*

In twee sessies ontwerpt elk docententeam in cocreatie met leidinggevende en ondersteunende afdelingen de interventies. In sessie 1 wordt het gewenst effect en daarvoor benodigde interventierichting vastgesteld. In sessie 2 wordt de interventie verder geconcretiseerd in stappen, tijdsplanning etc. Het docententeam komt zo tot een 'praktijktheorie' (Snoek & van den Herik, 2012) over de werkzaamheid van beoogde interventies, die ex ante geëvalueerd wordt en het toetsingskader vormt voor de latere evaluaties. Deze praktijktheorie leggen

docententeam, leidinggevend en ondersteuners, begeleid door de onderzoekers, zelf vast in redenatieschema's (onderdeel van instrumentarium fase 1). De onderzoekers evalueren hun eigen begeleiding en rol en invloed in het onderzoek en passen deze waar nodig aan.

#### *Fase 4: 'Uitvoeren interventies' (basis beantwoording deelvraag 4)*

Betrokken partijen werken gezamenlijk aan de uitvoering van de interventies. De onderzoekers beschrijven interventies, doelen en beoogd resultaat, stimuleren kennisuitwisseling en feedback tussen teams. In een tussentijdse evaluatie stellen docententeam, leidinggevend en ondersteunende diensten de geformuleerde praktijktheorie en interventies bij. De onderzoekers evalueren wederom eigen begeleiding, rol en invloed. De kerngroep werkt in deze fase het kennisbenuttingsplan (zie opbrengsten) verder uit, in samenspraak met de klankbordgroep.

#### *Fase 5: 'Eindevaluatie' (basis beantwoording deelvraag 5 en hoofdvraag)*

Eindevaluatie via vragenlijsten en aanvullende individuele interviews met de ook in fase 2 geïnterviewde teamleden, ondersteuners en leidinggevende, waarmee de effecten van interventies op collectief handelingsvermogen en realiseren van verbeterdoelen worden vastgesteld. In een afsluitende evaluatiesessie bepalen de betrokken partijen met elkaar (goede aanwijzingen voor) werkende mechanismen van de interventies. De mbo's in het consortium evalueren na de projectlooptijd de langetermijneffecten.

#### *Fase 6: 'Analyse, rapportage en kennisdeling' (gedurende het gehele onderzoek)*

Het onderzoeksteam analyseert de resultaten. De onderzoekers coderen onafhankelijk van elkaar om de interbeoordelaarsbetrouwbaarheid te verhogen. Een conceptrapportage wordt met deelnemers van de mbo-instellingen en klankbordgroep (zie fase 1) besproken en aangescherpt. Een open access instrumentarium voor teamontwikkeling in het mbo wordt in concept ontwikkeld, geëvalueerd met deel-

nemers in de mbo-instellingen en de klankbordgroep en vervolgens aangescherpt. Kennisbenutting in en buiten de organisaties vindt plaats via een open-access rapport, publicaties en een digitaal werkboek (zie opbrengsten).

## **Bijlage 2. Interviewleidraden<sup>11</sup>**

### *Interviewleidraad docenten*

#### **A. Algemene introductievragen**

1. Kan je voordat we naar de inhoud gaan je naam en leeftijd noemen?
2. Kan je kort iets vertellen over je huidige functie en werkzaamheden? (welk vak geef je, welke rollen en taken heb je in het team, welke eventuele andere werkzaamheden verricht je)

#### **B. Onderwijskwaliteit**

1. Wat versta jij onder onderwijskwaliteit? Voorbeeld? Licht toe.
2. In hoeverre is er in het team sprake van een gezamenlijk geformuleerde opdracht of ambitie gericht op onderwijskwaliteit?
  - a. Kan je deze gezamenlijke opdracht/ambitie omschrijven?
  - b. In hoeverre hebben jij en je teamleden dezelfde opvatting van deze opdracht/ambitie overeen m.b.t. onderwijskwaliteit?
  - c. In hoeverre is het op dit moment mogelijk om bovenstaande opdracht/ambitie te realiseren? (wat helpt en wat belemmert daarbij)
  - d. Zijn de mogelijkheden om die opdracht/ambitie te realiseren groter of kleiner geworden vergeleken met de start van dit onderzoek vorig jaar? Indien veranderd, waardoor kwam dat?

---

<sup>11</sup> De interviewleidraden in de diagnose- en evaluatiefase zijn voor het overgrote deel gelijk, om vergelijkbaar mogelijk te maken. In de eindmeting zijn enkele vragen opgenomen met een reflecterend karakter, terugkijkend op de periode van het onderzoekstraject. In deze bijlage zijn de leidraden uit de eindmeting opgenomen.

### C. Verbeterdoelen

1. In hoeverre is er sprake van een (of meerdere) gezamenlijk geformuleerd verbeterdoel in het team? (Denk bijvoorbeeld aan specifieke onderwijsinnovaties, verbeteren van doorstroom en voorkomen van uitstroom van studenten, verbeterde aansluiting op het werkveld, etc.)
  - a. Indien meerdere doelen: welk verbeterdoel (of welke twee doelen) heeft prioriteit? Waarom?
  - b. Kan je dit gezamenlijke verbeterdoel omschrijven?
  - c. Wat is/was de aanleiding voor dit verbeterdoel?
  - d. Zijn er andere verbeterdoelen waaraan je daarnaast met het team zou willen werken? Waarom deze?
2. Hoe werken jullie als team aan deze verbeterdoelen? Welke acties zetten jullie in? Denk aan regisseurs/kartrekkers komen met plan van aanpak, doelen worden SMART geformuleerd in een teamactiviteitenplan, doelen worden regelmatig geëvalueerd, etc.
  - a. Hoe hebben jullie dit verbeterdoel vastgesteld?
  - b. Leggen jullie het doel vast (bv in een teamactiviteitenplan)?
  - c. In hoeverre lukt het op dit moment om via jullie aanpak het doel te bereiken? (wat helpt je en wat belemmert je)
  - d. Zijn de mogelijkheden voor het realiseren van de verbeterdoelen vergroot of verkleind vergeleken met de start van dit onderzoek vorig jaar? Indien veranderd, waardoor kwam dat?
  - e. Zijn er nog andere acties of een andere aanpak die jij zou willen toepassen om die verbeterdoelen te realiseren? Waarom deze?

**D. Teamcondities voor realiseren onderwijskwaliteit en verbeterdoelen**

1. Hoeveel zeggenschap hebben jullie als team bij het vaststellen van de verbeterdoelen/ gewenste onderwijskwaliteit?
  - a. Wat bepaalt die invloed? Licht toe.
  - b. En welke mate van zeggenschap is volgens jou wenselijk?
2. Hoeveel zeggenschap hebben jullie als team bij de keuze voor de aanpak of manier waarop jullie onderwijskwaliteit en verbeterdoelen realiseren? Wat bepaalt die invloed en welke mate is wenselijk?
3. Is de zeggenschap van jullie team veranderd vergeleken met de start van dit onderzoek vorig jaar? Indien veranderd, op welk vlak (vaststellen opdracht of ambitie of de aanpak voor het realiseren daarvan) en waardoor kwam dat?
4. Wat is er vanuit jouw team nodig om de onderwijskwaliteit en verbeterdoelen die jullie nastreven te bereiken? (Eerst open vragen, daarna doorvragen adhv onderstaande vragen 4-7 indien niet aan bod gekomen).
  - a. In hoeverre zijn deze condities op dit moment aanwezig in jouw team?
  - b. Wat is ervoor nodig om die condities te realiseren of versterken in jouw team?
5. Welke samenwerkingsprocessen of structuren zijn er in het team aanwezig (denk aan: vast vergadermoment, jaarlijkse evaluatie, studiedag, etc.)
  - a. In hoeverre dragen die gezamenlijke processen en structuren bij aan het realiseren van onderwijskwaliteit en verbeterdoelen? Waarom wel/niet?
6. Worden er in het team verschillende taken en rollen onderscheiden? Zo ja, op basis waarvan en hoe wordt dit bepaald?
  - a. Hoe wordt deze rol- en taakverdeling bepaald en door wie (als team of geheel)?
  - b. In hoeverre draagt die taak- en rolverdeling bij aan het realiseren van onderwijskwaliteit en verbeterdoelen? Hoe?

7. Welke expertise (kennis, houding, vaardigheden) bezitten de teamleden? Waar zijn jullie goed in? Licht toe.
  - a. Mis je bepaalde expertise en zo ja welke mis je?
  - b. Wordt de aanwezige expertise gezien en ingezet om onderwijskwaliteit en verbeterdoelen te realiseren? Zo ja hoe?
8. In hoeverre is er volgens jou sprake van een prettige sfeer in het team? En in hoeverre is deze sfeer van invloed op het bereiken van jullie verbeterdoelen/onderwijskwaliteit?
  - a. In hoeverre is er in jouw team sprake van betrokkenheid van teamleden? Hoe is dit van invloed op het bereiken van jullie verbeterdoelen/onderwijskwaliteit?
  - b. In hoeverre is er in jouw team sprake van onderling vertrouwen? Hoe is dit van invloed op het bereiken van jullie verbeterdoelen/onderwijskwaliteit?
  - c. In hoeverre is er in jouw team sprake van veiligheid (bijvoorbeeld om fouten te mogen maken, risico's te nemen)? Hoe is dit van invloed op het bereiken van jullie verbeterdoelen/onderwijskwaliteit?
9. Zijn deze condities in het team veranderd vergeleken met de start van dit onderzoek vorig jaar? Zo ja welke condities? En waardoor kwam dat?
10. Wat gaat goed in de teamsamenwerking; wat zou je daarin willen behouden of versterken?
11. Wat gaat minder goed? Wat zou er nodig zijn om dat te verbeteren?

**E. Organisatiecondities voor realiseren doelen en onderwijskwaliteit**

1. Welke ondersteuning ervaren of krijgen jullie van de leidinggevende bij het werken aan onderwijskwaliteit en verbeterdoelen?
  - a. Hoe ervaar jij die ondersteuning? Waarom?
  - b. Hoe belangrijk is die ondersteuning voor het realiseren van onderwijskwaliteit en verbeterdoelen?
  - c. Wat hebben jullie (nog meer) nodig van de leidinggevende om onderwijskwaliteit en verbeterdoelen te realiseren (teamleider/ opleidingsmanager)? Waarom?
2. Welke ondersteuning ervaren of krijgen jullie van HR/P&O bij het werken aan onderwijskwaliteit en verbeterdoelen?
  - a. Hoe ervaar jij die ondersteuning? Waarom?
  - b. Hoe belangrijk is die ondersteuning voor het realiseren van onderwijskwaliteit en verbeterdoelen?
  - c. Wat hebben jullie (nog meer) nodig van HR/P&O? Waarom?
3. Welke ondersteuning ervaren of krijgen jullie van kwaliteitszorg bij het werken aan onderwijskwaliteit/ realiseren van verbeterdoelen?
  - a. Hoe ervaar jij die ondersteuning? Waarom?
  - b. Hoe belangrijk is die ondersteuning voor het realiseren van onderwijskwaliteit en verbeterdoelen?
  - c. Wat hebben jullie (nog meer) nodig van kwaliteitszorg? Waarom?
4. Welke ondersteuning krijgen of wensen jullie van anderen (dan zojuist genoemd)?
  - a. Van wie/welke afdeling, welke ondersteuning en waarom?
5. Is de manier waarop jullie ondersteund worden als team vergeleken met de start van dit onderzoek vorig jaar veranderd? Zo ja, op welk vlak (van wie)? En indien veranderd, waardoor kwam dat?

### *Interviewleidraad leidinggevende*

#### **A. Algemene introductievragen**

1. Kan je voordat we naar de inhoud gaan je naam en leeftijd noemen?
  2. Kan je kort iets vertellen over je huidige functie en werkzaamheden?  
(aan welke team(s) geef je leiding, wat zijn je werkzaamheden als leidinggevende, welke andere eventuele werkzaamheden verricht je)
- Vermeld: houd steeds het team waar je leiding aan geeft en waarbinnen dit onderzoek plaatsvindt voor ogen bij het beantwoorden van onderstaande vragen (interviewer noemt voor zekerheid nogmaals team)

#### **B. Onderwijskwaliteit**

1. Wat versta jij onder onderwijskwaliteit? Voorbeeld? Licht toe.
2. In hoeverre is er in het team waar je leiding aan geeft sprake van een gezamenlijk geformuleerde opdracht of ambitie gericht op onderwijskwaliteit?
  - a. Kan je deze gezamenlijke opdracht/ambitie omschrijven?
  - b. In hoeverre hebben in jouw ogen de teamleden dezelfde, gezamenlijke opvatting van deze opdracht/ambitie m.b.t. onderwijskwaliteit?
  - c. In hoeverre komt dit overeen met jouw opvatting van deze opdracht/ambitie m.b.t. onderwijskwaliteit?
  - d. In hoeverre is het op dit moment voor het team mogelijk om bovenstaande opdracht/ambitie te realiseren? (wat helpt en wat belemmert het team?)
  - e. Zijn de mogelijkheden om die opdracht/ambitie te realiseren voor het team groter of kleiner geworden vergeleken met de start van dit onderzoek vorig jaar? Indien veranderd, waardoor kwam dat?

### C. Verbeterdoelen

1. In hoeverre is er sprake van een (of meerdere) gezamenlijk geformuleerd verbeterdoel in het team? (Denk bijvoorbeeld aan specifieke onderwijsinnovaties, verbeteren van doorstroom en voorkomen van uitstroom van studenten, verbeterde aansluiting op het werkveld, etc.)
  - a. Indien meerdere doelen: welk verbeterdoel (of welke twee doelen) heeft prioriteit? Waarom?
  - b. Kan je dit gezamenlijke verbeterdoel omschrijven?
  - c. Wat is/was de aanleiding voor dit verbeterdoel?
  - d. Zijn er nog andere verbeterdoelen waarvan jij vindt dat het team eraan zou moeten werken? Waarom deze?
2. Hoe werkt het team aan deze verbeterdoelen? Welke acties zet het team in? Denk aan regisseurs/kartrekkers komen met plan van aanpak, doelen worden SMART geformuleerd in een teamactiviteitenplan, doelen worden regelmatig geëvalueerd, etc.
  - a. Hoe is dit verbeterdoel vastgesteld? Welke rol speel jij daarin als leidinggevende?
  - b. Wordt het doel vastgelegd (bv in een teamactiviteitenplan)?
  - c. In hoeverre lukt het op dit moment om via de gekozen aanpak het doel te bereiken? (wat helpt en wat belemmert het team)
  - d. Zijn de mogelijkheden voor het realiseren van de verbeterdoelen vergroot of verkleind vergeleken met de start van dit onderzoek vorig jaar? Indien veranderd, waardoor kwam dat?
  - e. Zijn er nog andere acties of een andere aanpak die jij zou willen toepassen om die verbeterdoelen te realiseren? Waarom deze?

3. Welke rol heb jij als leidinggevende bij het werken aan verbeterdoelen door het team?
  - a. In welke mate heb je invloed op de vaststelling van de verbeterdoelen? Welke mate van invloed is volgens jou wenselijk?
  - b. Hoe belangrijk is jouw ondersteuning van het team het realiseren van verbeterdoelen? Waarom en op welk vlak is die ondersteuning (niet) van belang?
  - c. Wat zou je nog meer willen of kunnen doen als leidinggevende om verbeterdoelen te realiseren (teamleider/opleidingsmanager)? Waarom?

**D. Teamcondities voor realiseren onderwijskwaliteit en verbeterdoelen**

1. Hoeveel zeggenschap heeft het team bij het vaststellen van de verbeterdoelen/ gewenste onderwijskwaliteit?
  - a. Wat bepaalt die invloed? Licht toe.
  - b. En welke mate van zeggenschap is volgens jou wenselijk? Waarom deze mate?
  - c. In welke mate heb jij als leidinggevende invloed op het bepalen van die zeggenschap? Wat bepaalt die mate van invloed?
2. Hoeveel zeggenschap heeft het team bij de keuze voor de aanpak of manier waarop zij onderwijskwaliteit en verbeterdoelen realiseren? Wat bepaalt die invloed en welke mate is wenselijk?
3. Is de zeggenschap van het team veranderd vergeleken met de start van dit onderzoek vorig jaar? Indien veranderd, op welk vlak (vaststellen opdracht of ambitie of de aanpak voor het realiseren daarvan) en waardoor kwam dat?
4. Wat is er vanuit het team nodig om de onderwijskwaliteit en verbeterdoelen die zij nastreven te bereiken?
  - a. In hoeverre zijn deze condities op dit moment aanwezig in het team?
  - b. Wat is ervoor nodig om die condities te realiseren of versterken in het team?
  - c. Wat is jouw rol als leidinggevende daarbij?

5. Welke samenwerkingsprocessen of structuren zijn er in het team aanwezig (denk aan: vast vergadermoment, jaarlijkse evaluatie, studiedag, etc.)
  - a. In hoeverre dragen die gezamenlijke processen en structuren bij aan het realiseren van onderwijskwaliteit en verbeterdoelen? Waarom wel/niet?
6. Worden er in het team verschillende taken en rollen onderscheiden? Zo ja, op basis waarvan en hoe wordt dit bepaald?
  - a. Hoe wordt deze rol- en taakverdeling bepaald en door wie (als team of geheel)?
  - b. In hoeverre draagt die taak- en rolverdeling bij aan het realiseren van onderwijskwaliteit en verbeterdoelen? Hoe?
7. Welke expertise (kennis, houding, vaardigheden) bezitten de teamleden? Waar zijn de teamleden goed in? Licht toe.
  - a. Mis je bepaalde expertise en zo ja welke mis je?
  - b. Wordt de aanwezige expertise gezien en ingezet om onderwijskwaliteit en verbeterdoelen te realiseren? Zo ja hoe?
8. Op welke wijze wordt die expertise bevorderd of op peil gehouden in het team?
  - a. Hoe is scholing of zijn andere vormen van professionalisering geregeld en hoe wordt dit gefaciliteerd?
  - b. Welke rol heb jij daarin vanuit jouw functie?
9. In welke mate en op welke manier wordt rekening gehouden met specifieke expertise die nodig is in het team bij werving van nieuwe teamleden? Welke rol heb jij daarin vanuit jouw functie?
10. In hoeverre is er volgens jou sprake van een prettige sfeer in het team? En in hoeverre is deze sfeer van invloed op het bereiken van de verbeterdoelen/onderwijskwaliteit?
  - a. In hoeverre is er in het team sprake van betrokkenheid van teamleden? Hoe is dit van invloed op het bereiken van de verbeterdoelen/onderwijskwaliteit?

- b. In hoeverre is er in het team sprake van onderling vertrouwen? Hoe is dit van invloed op het bereiken van de verbeterdoelen/onderwijskwaliteit?
  - c. In hoeverre is er in het team sprake van veiligheid (bijvoorbeeld om fouten te mogen maken, risico's te nemen)? Hoe is dit van invloed op het bereiken van de verbeterdoelen/onderwijskwaliteit?
  - d. Welke rol heb jij vanuit jouw functie m.b.t. de sfeer in het team (aspecten a, b en c)?
11. Zijn deze condities in het team veranderd vergeleken met de start van dit onderzoek vorig jaar? Zo ja welke condities? En waardoor kwam dat? (Conditie zoals bij vraag 9/10, eventueel condities herhalen voor de respondenten)
12. Wat gaat goed in de teamsamenwerking; wat zou je daarin willen behouden of versterken?
13. Wat gaat minder goed? Wat zou er nodig zijn om dat te verbeteren?
14. Welke rol heb jij als leidinggevende bij het creëren van de condities in het team die nodig zijn om te werken aan onderwijskwaliteit en verbeterdoelen door het team?
- a. In welke mate heb je invloed op die condities? Op welke condities heb je wel/geen invloed? Welke mate van invloed is volgens jou wenselijk?
  - b. Hoe belangrijk is jouw ondersteuning bij het creëren van die condities? Waarom en op welk vlak is die ondersteuning (niet) van belang?
  - c. Wat zou je nog meer willen of kunnen doen als leidinggevende om de condities te realiseren? Waarom?

**E. Organisatiecondities voor realiseren doelen en onderwijskwaliteit**

1. Welke ondersteuning krijgt het team van diensten als HR/P&O en kwaliteitszorg of eventuele andere diensten bij het werken aan onderwijskwaliteit en verbeterdoelen?
  - a. Hoe ervaar jij die ondersteuning voor het team? Waarom?
  - b. Hoe belangrijk is die ondersteuning voor het realiseren van onderwijskwaliteit en verbeterdoelen door het team?
  - c. Wat is voor het team (nog meer) nodig van HR/P&O? Waarom?
2. Is de manier waarop het team ondersteund wordt vergeleken met de start van dit onderzoek vorig jaar veranderd? Zo ja, op welk vlak (van wie)? En indien veranderd, waardoor kwam dat?

*Interviewleidraad ondersteuning*

**A. Algemene introductievragen**

1. Kan je voordat we naar de inhoud gaan je naam en leeftijd noemen?
2. Kan je kort iets vertellen over je huidige functie en werkzaamheden? (met/voor welke teams werk je, wat zijn je werkzaamheden)

Vermeld: houd steeds het team waar dat je ondersteunt en waarbinnen dit onderzoek plaatsvindt voor ogen bij het beantwoorden van onderstaande vragen (interviewer noemt voor zekerheid nogmaals team)

**B. Algemene vragen over ondersteuning aan team (vragen voor alle ondersteuners)**

1. Kan je kort omschrijven op welke wijze je in, met of voor het team werkt?
2. Op welke vlakken biedt je ondersteuning?
3. Hoe geef je die ondersteuning vorm?
4. Hoe frequent vindt die ondersteuning plaats?

**C. Onderwijskwaliteit (vragen voor kwaliteitszorg of onderwijskundige)**

1. Wat versta jij onder onderwijskwaliteit? Voorbeeld? Licht toe.
2. In hoeverre is er in het team waaraan jij ondersteuning geeft sprake van een gezamenlijk geformuleerde opdracht of ambitie gericht op onderwijskwaliteit?
  - a. Kan je deze gezamenlijke opdracht/ambitie omschrijven?
  - b. In hoeverre komt deze opdracht/ambitie overeen met jouw eigen ambitie en opvattingen m.b.t. onderwijskwaliteit?
  - c. In hoeverre is het op dit moment voor het team mogelijk om bovenstaande opdracht/ambitie te realiseren? (wat helpt en wat belemmert het team?)
  - d. Zijn de mogelijkheden om die opdracht/ambitie te realiseren voor het team groter of kleiner geworden vergeleken met de start van dit onderzoek vorig jaar? Indien veranderd, waardoor kwam dat?

**D. Verbeterdoelen (vragen voor kwaliteitszorg of onderwijskundige)**

1. In hoeverre is er sprake van een (of meerdere) gezamenlijk geformuleerd verbeterdoel in het team? (Denk bijvoorbeeld aan specifieke onderwijsinnovaties, verbeteren van doorstroom en voorkomen van uitstroom van studenten, verbeterde aansluiting op het werkveld, etc.)
  - a. Indien meerdere doelen: welk verbeterdoel (of welke twee doelen) heeft prioriteit? Waarom?
  - b. Kan je dit gezamenlijke verbeterdoel omschrijven?
  - c. Wat is/was de aanleiding voor dit verbeterdoel?
  - d. Zijn er nog andere verbeterdoelen waarvan jij of jouw afdeling of dienst vindt dat het team eraan zou moeten werken? Waarom deze?

2. Hoe werkt het team aan deze verbeterdoelen? Welke acties zet het team in? Denk aan regisseurs/kartrekkers komen met plan van aanpak, doelen worden SMART geformuleerd in een teamactiviteitenplan, doelen worden regelmatig geëvalueerd, etc.
  - a. Hoe is dit verbeterdoel vastgesteld? Welke rol speel jij daarin vanuit jouw functie?
  - b. Wordt het doel vastgelegd (bv in een teamactiviteitenplan)?
  - c. In hoeverre lukt het op dit moment om via de gekozen aanpak het doel te bereiken? (wat helpt en wat belemmert het team)
  - d. Zijn de mogelijkheden voor het realiseren van de verbeterdoelen vergroot of verkleind vergeleken met de start van dit onderzoek vorig jaar? Indien veranderd, waardoor kwam dat?
  - e. Zijn er nog andere acties of een andere aanpak die jij of die jouw afdeling of dienst zou willen toepassen om die verbeterdoelen te realiseren? Waarom deze?
3. Welke rol heb jij bij het werken aan verbeterdoelen door het team?
  - a. In welke mate heb je invloed op de vaststelling van de verbeterdoelen? Welke mate van invloed is volgens jou wenselijk?
  - b. Hoe belangrijk is jouw ondersteuning van het team het realiseren van verbeterdoelen? Waarom en op welk vlak is die ondersteuning (niet) van belang?
  - c. Wat zou je nog meer willen of kunnen doen vanuit jouw rol om verbeterdoelen te realiseren (teamleider/opleidingsmanager)? Waarom?

**E. Teamcondities voor realiseren onderwijskwaliteit en verbeterdoelen (vragen voor HR diensten of ondersteuners met HR gerelateerde insteek; bijvoorbeeld teamcoach)**

1. Hoeveel zeggenschap heeft het team bij het vaststellen van de gewenste onderwijskwaliteit en eventuele verbeterdoelen?
  - a. Wat bepaalt die invloed? Licht toe.
  - b. En welke mate van zeggenschap is volgens jou wenselijk? Waarom deze mate?
  - c. In welke mate heb jij vanuit jouw functie invloed op het bepalen van die zeggenschap? Waarom en op welk vlak is die ondersteuning (niet) van belang?
2. Hoeveel zeggenschap heeft het team bij de keuze voor de aanpak of manier waarop zij onderwijskwaliteit en verbeterdoelen realiseren? Wat bepaalt die invloed en welke mate is wenselijk?
3. Is de zeggenschap van het team veranderd vergeleken met de start van dit onderzoek vorig jaar? Indien veranderd, op welk vlak (vaststellen opdracht of ambitie of de aanpak voor het realiseren daarvan) en waardoor kwam dat?
4. Wat is er vanuit het team nodig om de onderwijskwaliteit en verbeterdoelen die zij nastreven te bereiken?
  - a. In hoeverre zijn deze condities op dit moment aanwezig in het team?
  - b. Wat is ervoor nodig om die condities te realiseren of versterken in het team?
  - c. Wat is jouw rol daarbij vanuit jouw functie?

5. Welke samenwerkingsprocessen of structuren zijn er in het team aanwezig (denk aan: vast vergadermoment, jaarlijkse evaluatie, studiedag, etc.)
  - a. In hoeverre dragen die gezamenlijke processen en structuren bij aan het realiseren van onderwijskwaliteit en verbeterdoelen? Waarom wel/niet?
6. Worden er in het team verschillende taken en rollen onderscheiden? Zo ja, op basis waarvan en hoe wordt dit bepaald?
  - a. Hoe wordt deze rol- en taakverdeling bepaald en door wie (als team of geheel)?
  - b. In hoeverre draagt die taak- en rolverdeling bij aan het realiseren van onderwijskwaliteit en verbeterdoelen? Hoe?
7. Welke expertise (kennis, houding, vaardigheden) bezitten de teamleden? Waar zijn de teamleden goed in? Licht toe.
  - a. Mis je bepaalde expertise en zo ja welke mis je?
  - b. Wordt de aanwezige expertise gezien en ingezet om onderwijskwaliteit en verbeterdoelen te realiseren? Zo ja hoe?
8. Op welke wijze wordt die expertise bevorderd of of peil gehouden in het team?
  - a. Hoe is scholing of zijn andere vormen van professionalisering geregeld en hoe wordt dit gefaciliteerd?
  - b. Welke rol heb jij daarin vanuit jouw functie?
9. In welke mate en op welke manier wordt rekening gehouden met specifieke expertise die nodig is in het team bij werving van nieuwe teamleden? Welke rol heb jij daarin vanuit jouw functie?

10. In hoeverre is er volgens jou sprake van een prettige sfeer in het team? En in hoeverre is deze sfeer van invloed op het bereiken van de verbeterdoelen/onderwijskwaliteit?
  - a. In hoeverre is er in het team sprake van betrokkenheid van teamleden? Hoe is dit van invloed op het bereiken van de verbeterdoelen/onderwijskwaliteit?
  - b. In hoeverre is er in het team sprake van onderling vertrouwen? Hoe is dit van invloed op het bereiken van de verbeterdoelen/onderwijskwaliteit?
  - c. In hoeverre is er in het team sprake van veiligheid (bijvoorbeeld om fouten te mogen maken, risico's te nemen)? Hoe is dit van invloed op het bereiken van de verbeterdoelen/onderwijskwaliteit?
  - d. Welke rol heb jij vanuit jouw functie m.b.t. de sfeer in het team (aspecten a, b en c)?
11. Zijn deze condities in het team veranderd vergeleken met de start van dit onderzoek vorig jaar? Zo ja welke condities? En waardoor kwam dat?
12. Wat gaat goed in de teamsamenwerking; wat zou je daarin willen behouden of versterken?
13. Wat gaat minder goed? Wat zou er nodig zijn om dat te verbeteren?
14. Welke rol heb jij vanuit jouw functie bij het creëren van de condities in het team die nodig zijn om te werken aan onderwijskwaliteit en verbeterdoelen door het team?
  - a. In welke mate heb je invloed op die condities? Op welke condities heb je wel/geen invloed? Welke mate van invloed is volgens jou wenselijk?
  - b. Hoe belangrijk is jouw ondersteuning bij het creëren van die condities? Waarom en op welk vlak is die ondersteuning (niet) van belang?
  - c. Wat zou jij of jouw afdeling nog meer willen of kunnen doen om de condities te realiseren? Waarom?

- F. Organisatiecondities voor realiseren doelen en onderwijskwaliteit (vragen voor eventuele andere ondersteuners – bijvoorbeeld roosteraar, examenbureau, regisseur logistiek)**
1. Welke invloed heeft de ondersteuning die jij biedt op het functioneren van het team?
    - a. Waarom en op welk vlak is die ondersteuning (niet) van belang?
    - b. Wat zou jij en/of jouw afdeling nog meer willen of kunnen doen om het team te ondersteunen? Waarom?
  2. Welke rol heb jij vanuit jouw functie bij het werken aan onderwijskwaliteit en verbeterdoelen door het team?
    - a. Hoe belangrijk is jouw ondersteuning voor het realiseren van onderwijskwaliteit en verbeterdoelen? Waarom en op welk vlak is die ondersteuning (niet) van belang?
    - b. Wat zou jij en/of jouw afdeling nog meer willen of kunnen doen als om onderwijskwaliteit en verbeterdoelen te realiseren? Waarom?
  3. Welke rol heb jij vanuit jouw functie bij het creëren van de condities in het team die nodig zijn om te werken aan onderwijskwaliteit en verbeterdoelen door het team?
    - a. In welke mate heb je invloed op die condities? Op welke condities heb je wel/geen invloed? Welke mate van invloed is volgens jou wenselijk?
    - b. Hoe belangrijk is jouw ondersteuning bij het creëren van die condities? Waarom en op welk vlak is die ondersteuning (niet) van belang?
    - c. Wat zou jij of jouw afdeling nog meer willen of kunnen doen om de condities te realiseren? Waarom?

### Bijlage 3. Codeboek

| Hoofdcode                            | Subcode                            | Memo – vraag in interviewleidraad                                                                                                                                                                                                                       |
|--------------------------------------|------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Onderwijskwaliteit</b>            |                                    |                                                                                                                                                                                                                                                         |
| OWK_                                 | Onderwijskwaliteit                 | Wat wordt verstaan onder onderwijskwaliteit (denk aan drievoudige kwalificatie mbo: doorstuderen, arbeidsmarkt, burgerschap)? Hoe wordt dit zichtbaar (indicatoren)?                                                                                    |
| OWK_                                 | Gezamenlijkheid onderwijskwaliteit | Is er een gezamenlijk beeld van wat wordt verstaan onder onderwijskwaliteit in het team?                                                                                                                                                                |
| <b>Verbeterdoelen</b>                |                                    |                                                                                                                                                                                                                                                         |
| VD_                                  | Verbeterdoelen                     | Welke verbeterdoelen heeft het team (kernzin: wat wil je doen)? Op welke inhoudelijke thema's heeft het team verbeterdoelen (denk aan voorkomen uitval studenten, onderwijsinnovatie, examinering, professionalisering, aansluiting bedrijfsleven,...)? |
| VD_                                  | Aanpak vaststellen verbeterdoelen  | Hoe worden verbeterdoelen vastgesteld in het team? Wat is daarbij de aanpak?                                                                                                                                                                            |
| VD_                                  | Aanpak realiseren verbeterdoelen   | Hoe worden verbeterdoelen gerealiseerd? Wat is hierbij de aanpak?                                                                                                                                                                                       |
| VD_                                  | Realisatie verbeterdoelen          | In hoeverre worden verbeterdoelen gerealiseerd met de gehanteerde aanpak? Is het team succesvol in het bereiken van de verbeterdoelen met de gehanteerde aanpak (denk aan meestal succesvol, soms succesvol, meestal niet succesvol)?                   |
| <b>Context</b>                       |                                    |                                                                                                                                                                                                                                                         |
| C_                                   | Contextfactoren                    | Wat zijn factoren buiten de cirkel van invloed die bevorderend of belemmerend zijn voor het realiseren van verbeterdoelen van het team (denk aan fusie, covid, lerarentekort,...)?                                                                      |
| <b>Conditie op organisatieniveau</b> |                                    |                                                                                                                                                                                                                                                         |

| Hoofdcode                     | Subcode                                | Memo – vraag in interviewleidraad                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|-------------------------------|----------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| CO_                           | Ondersteuning leidinggevendenden       | Welke ondersteuning geven leidinggevendenden bij het werken aan onderwijskwaliteit? Op welke aspecten van werken aan onderwijskwaliteit (denk aan visievorming, aanreiken van kaders,...) wordt ondersteuning van de leidinggevendenden ervaren?                                                        |
| CO_                           | Ondersteuning HR                       | Welke ondersteuning geeft HR/P&O bij het werken aan onderwijskwaliteit? Op welke aspecten van werken aan onderwijskwaliteit (denk aan opstellen van een teamprofessionaliseringsplan, werving van nieuwe teamleden,...) wordt ondersteuning van HR/P&O ervaren?                                         |
| CO_                           | Ondersteuning kwaliteitszorg           | Welke ondersteuning geeft kwaliteitszorg bij het werken aan onderwijskwaliteit? Op welke aspecten van werken aan onderwijskwaliteit (denk aan pdca-cyclus, van formats voor smart formuleren van teamdoelen, analyse en presentatie studentdata) wordt ondersteuning van kwaliteitszorg ervaren?        |
| CO_                           | Ondersteuning teamcoaches              | Welke ondersteuning geven teamcoaches bij het werken aan onderwijskwaliteit? Op welke aspecten van werken aan onderwijskwaliteit (denk aan teamontwikkeling, effectief vergaderen, feedback geven,...)                                                                                                  |
| CO_                           | Systemen sturingsinformatie            | Welke ondersteuning geven systemen en sturingsinformatie in de organisatie bij het werken aan onderwijskwaliteit? Op welke aspecten van werken aan onderwijskwaliteit (denk aan een dashboard, uitvalcijfers, financiële kengetallen) wordt ondersteuning van k systemen en sturingsinformatie ervaren? |
| <b>Conditie op teamniveau</b> |                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| CT_                           | Zeggenschap vaststellen verbeterdoelen | Welke zeggenschap wordt ervaren bij het vaststellen van de verbeterdoelen in het team?                                                                                                                                                                                                                  |

| Hoofdcode                                 | Subcode                                      | Memo – vraag in interviewleidraad                                                                                                                                                                                                        |
|-------------------------------------------|----------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| CT_                                       | Zeggenschap aanpak realiseren verbeterdoelen | Welke zeggenschap wordt ervaren bij de aanpak voor het realiseren van de verbeterdoelen in het team?                                                                                                                                     |
| CT_                                       | Samenwerkingsprocessen structuren            | Welke samenwerkingsprocessen of -structuren zijn aanwezig in en rond het team (denk aan overlegstructuren in het team, overleggen met collega's buiten het team, vorming van subgroepjes rond thema's)?                                  |
| CT_                                       | Rollen en taken                              | Welke rollen en taken zijn belegd in de structuren van het team (denk aan regisseur professionalisering, onderwijs-ontwikkelaar, bpv-coördinator, expertrol studieloopbaan)?                                                             |
| CT_                                       | Aanwezige expertise                          | Welke expertise is er in het team aanwezig op individueel en teamniveau?                                                                                                                                                                 |
| CT_                                       | Betrokkenheid teamleden                      | Hoe betrokken zijn teamleden bij het team en de verbeterdoelen?                                                                                                                                                                          |
| CT_                                       | Onderling vertrouwen                         | In hoeverre is er sprake van onderling vertrouwen in het team (denk aan vertrouwen in elkaars professionaliteit, vertrouwen in uitvoering van een taak)? Hoe wordt het onderling vertrouwen in het team beleefd?                         |
| CT_                                       | Veiligheid in het team                       | In hoeverre is er sprake van veiligheid in het team (denk aan durven blootgeven, fouten durven maken, elkaar aanspreken)? Hoe wordt de veiligheid in het team beleefd?                                                                   |
| CT_                                       | Teamstabiliteit                              | In hoeverre is het team stabiel als het gaat om verloop, omvang, personele samenstelling?                                                                                                                                                |
| <b>Collectief handelingsvermogen team</b> |                                              |                                                                                                                                                                                                                                          |
| CHV_                                      | Collectief handelen                          | In hoeverre wel of niet collectief handelingsvermogen ervaren (denk aan 'we hebben niets te zeggen hierover dus we doen er niets aan'; kernzin: wat doe je?); Op welke gebieden wordt wel of niet collectief handelingsvermogen ervaren? |

#### **Bijlage 4. Vragenlijst**

Deze bijlage is vanwege de omvang als apart bestand 'bijlage 4' bij de rapportage verkrijgbaar.

#### **Bijlage 5. Teambeschrijvingen in diagnose- en evaluatiefase**

Deze bijlage is vanwege de omvang als apart bestand 'bijlage 5' bij de rapportage verkrijgbaar.

### Fotoverantwoording

|             |                     |
|-------------|---------------------|
| Omslag:     | Kindel Media        |
| Pagina 06:  | fauxels             |
| Pagina 11:  | People Images       |
| Pagina 21:  | Jason Goodman       |
| Pagina 34:  | Micah Eleazar       |
| Pagina 108: | Freepik             |
| Pagina 118: | Alexander Suhorucov |
| Pagina 125: | RDNE Stock project  |
| Pagina 126: | cottonbro studio    |
| Pagina 130: | Freepik             |

