

Benutten van teamontwikkelruimte met behulp van teamleren tijdens een ontwikkeltraject in een resultaatverantwoordelijk team

Utilizing team developmental space with use of team learning during a development trajectory in a self-directed team

Student

Naam	Ayleen Rademaker
Opleiding	Master Leren en Innoveren
Instituut	Aeres Hogeschool Wageningen
Datum mater-examen	13 juni 2022
Begeleider	Niek van Benthum

Opdrachtgever

Naam	Mireille Raadgever
Organisatie	Yuverta MBO Houten

Beoordelaars

Interne beoordelaar	Joan van den Ende
Externe beoordelaar	Kariene Mittendorff



Yuverta

Benutten van teamontwikkelruimte met behulp van teamleren tijdens een ontwikkeltraject in een resultaatverantwoordelijk team

Utilizing team developmental space with use of team learning during a development trajectory in a self-directed team

Samenvatting

Het docententeam van de opleiding paraveterinair van Yuverta Houten is een resultaatverantwoordelijk team dat kwaliteit in een hoog vaandel heeft staan. De twaalf docenten merken echter dat er te weinig tijd gemaakt wordt voor uitwisselen en expliciteren van kennis en ervaringen wat zorgt voor ongewenste resultaat verschillen en het waarborgen van de onderwijskwaliteit. Aan de hand van elementen van teamleren heeft het team een nieuwe manier van werken als ontwikkeltraject opgezet. Hierin is tijd en ruimte gecreëerd om in dialoog doelen te formuleren voor het team als geheel en in kleinere groepen voor de klassen en hierop gezamenlijk te reflecteren om inzichten te delen en daarmee de teamontwikkelruimte te benutten. Met een evaluatiegesprek, vragenlijst en reflectiedocument is gebleken dat het ontwikkeltraject vooral bijdraagt aan het benutten van de teamontwikkelruimte wanneer het docententeam zich richt op de klassendoelen en terugkoppeling van de studenten in het werken aan onderwijsverbeteringen. De dialoog in de teamontwikkelruimte is volgens de docenten het minst benut wat mogelijk te maken heeft met de nieuwe teamsamenstelling en overgang naar een ontwikkeltraject die voor spanningen in de dialoog kunnen zorgen en is daarmee een aanbeveling om aandacht aan te besteden.

Abstract

The VET teaching team of Veterinary nurses at Yuverta Houten is a self-directed team that considers quality of paramount importance. However, the twelve teachers have noticed that too little time is made for exchanging and explication of knowledge and experiences, which leads to undesired differences in results and the guaranteeing of educational quality. Using elements of team learning, the team has set up a new way of working as a development trajectory. Time and space were created to formulate goals in dialogue for the team as a whole and in smaller groups for the classes and to reflect on them together in order to share insights and thus use the team developmental space. An evaluation interview, questionnaire and reflection document showed that the development trajectory contributes to making use of the team developmental space when the teaching team focuses on the class objectives and feedback from the students in working on educational improvements. According to the teachers, the dialogue in the team developmental space was least utilized, which may have something to do with the new team composition and the transition to a development trajectory, which can cause tensions in the dialogue and is therefore a recommendation to pay attention to.

Inleiding

Aanleiding

Yuverta, ontstaan vanuit een fusie tussen Wellantcollege, Helicon en Citaverde college, wil werken aan het kwaliteitsdenken en -handelen op alle niveaus binnen de organisatie om een kwaliteitscultuur te creëren waarbij er enerzijds sprake is van dialoog, vertrouwen, ondersteunen en ontwikkelen en anderzijds van weten waarvoor je staat, de stappen zetten die nodig zijn, de uitdaging aangaan en daarover verantwoording afleggen (Yuverta, 2021). Om hier uitvoering aan te geven is werken in resultaatverantwoordelijke teams ingevoerd. Elke opleiding bestaat uit een docententeam dat zelf op eigen kracht sturing geeft aan processen en activiteiten in het team om de met het management overeengekomen doelstellingen te realiseren en bij te dragen aan het waarborgen van de kwaliteit van het onderwijs. Het docententeam van de opleiding paraveterinair dierenartsassistent op de vestiging Houten levert een hoge kwaliteit van onderwijs die de Inspectie van Onderwijs (2021) erkent. In het rapport van hun vierjaarlijks onderzoek, waarbij de opleiding paraveterinair onderzocht werd, schrijven zij het volgende: “De vanzelfsprekende wijze waarop het team vrijwel volledig zelfsturend acties onderneemt ter verbetering van hun eigen functioneren – in het belang van verbetering van het onderwijs –, en de grote bereidheid om uiterst zelfkritisch te zijn zien wij als aanvullende kwaliteit” (p. 36).

Ondanks deze goede beoordeling is er een wens vanuit het docententeam om de manier van werken te verbeteren. Dit heeft een aantal redenen. Op de eerste plaats merken de docenten een verschil in de resultaten tussen studenten en klassen die van verschillende docenten les krijgen. Dit komt doordat de docenten vanuit hun eigen inzichten werken om zo goed mogelijk onderwijs aan de studenten te bieden. Elke individuele docent levert

goed werk maar op een eigen manier en vanuit eigen individuele krachten. Hierdoor ontstaan ongewenste resultaat verschillen. Om dit te verhelpen moeten de docenten hun kennis en ervaring meer expliciteren en uitwisselen binnen het docententeam zodat iedereen deze kan toepassen bij hun eigen klassen. Dit zou positief bijdragen aan de gezamenlijkheid binnen het team.

Een tweede reden om de manier van werken te verbeteren is het gevoel niet effectief en alleen ad hoc werk te verrichten in plaats van onderwijsverbeteringen uit te voeren. Het team heeft al eens geprobeerd om door middel van de Plan-Do-Check-Act cyclus (PDCA-cyclus) aan onderwijsverbeteringen te werken maar doordat de betrokkenheid laag was, bleven veel werkzaamheden in het Do stadium hangen. Deze ineffectieve werkwijze heeft een negatief effect op de continuïteit van verbeteringen op het resultaatverantwoordelijke team.

De grootte van het team is een derde reden voor een nieuwe manier van werken. Het lukt niet om met twaalf docenten samen te komen voor overlegmomenten en wanneer dit wel lukt voelt niet iedereen zich betrokken en zijn de onderwerpen niet voor iedereen relevant. Ook hier is sprake van ineffectief werken en de grootte van het team bemoeilijkt het gevoel van gezamenlijkheid omdat niet iedereen betrokken is bij de te bespreken onderwerpen. Er is al eens gesproken over het werken in kleinere ontwikkelteams naast de functionele eenheid als opleidingsteam om effectiever samen te werken maar ook dit idee staat al langer op de lijst met ideeën voor de opleiding en het team.

Tot slot zijn er in de afgelopen vijf jaar veel wisselingen in het team geweest. Vertrekkende docenten werkten al langer in het team en hadden een sleutelpositie zoals het coördineren van de opleiding en de verantwoordelijkheid voor de examinering. Deze verantwoordelijkheden zijn door andere teamleden overgenomen maar de overdracht is hierin onvoldoende geweest. Dit heeft een negatief effect op de continuïteit van het team. Inwerken in een taak waar slechts één persoon van op de hoogte is, kost veel tijd en geeft ook een zwakke plek binnen het team aan. Vandaar de wens om meer werkzaamheden met elkaar te delen zodat de continuïteit van de kwaliteit beter geborgd is bij wisselingen van docenten en het gevoel van gezamenlijkheid te vergroten. Dit punt is voor schooljaar 2021-2022 nog belangrijker doordat er drie docenten ontslag genomen hebben vanwege een nieuwe baan buiten het onderwijs, er twee docenten paraveterinair van een andere Yuverta vestiging naar de vestiging Houten overkomen en er drie nieuwe docenten zijn aangenomen om het team compleet te maken. Het is daarom van belang om binnen een team van twaalf docenten, waarvan vijf nieuwe docenten, aandacht te besteden aan een manier voor het waarborgen van de continuïteit van de kwaliteit van het onderwijs.

De genoemde punten maken het nodig om te onderzoeken op welke manier het docententeam van de opleiding paraveterinair op een effectieve manier met elkaar kan samenwerken die aansluit bij de eerdergenoemde wensen. Tot nu toe zijn er door het team kleine dingen geprobeerd om de manier van werken te verbeteren waarbij vooral gedaan is wat de docenten het beste leek. De resultaten zijn er wel maar de impact blijft klein. Het vermoeden is dat elementen van teamleren kunnen bijdragen aan de effectiviteit en gevoel van gezamenlijkheid binnen het team. Het probleem is dat niet bekend is wat daadwerkelijk werkt en nodig is om in een resultaatverantwoordelijk team op een effectieve manier samen te werken. De praktijkvraag wordt hiermee: *Hoe kunnen de docenten van de opleiding paraveterinair als resultaatverantwoordelijk team vanuit individuele krachten met een gevoel van gezamenlijkheid effectief aan onderwijsverbeteringen werken?*

De aanleiding en praktijkvraag laten zien dat er sprake is van een huidige situatie en een gewenste situatie. Het theoretisch kader zal inzicht geven in welke factoren nodig zijn om tot de gewenste situatie te komen. Hierbij wordt aandacht besteed aan resultaatverantwoordelijke teams, teamleren en teamontwikkelruimte.

Theoretisch kader

Resultaatverantwoordelijke teams

Een resultaatverantwoordelijk team (RVT) is een groep bestaande uit individuen met diverse vaardigheden en kennis met de collectieve autonomie en verantwoordelijkheid om taken met onderlinge afhankelijkheid te plannen, te beheren en uit te voeren om een gemeenschappelijk doel te bereiken (Magpili & Pazos, 2018). Een RVT heeft drie kenmerken: 1) neemt zelf verantwoordelijkheid over de processen die nodig zijn om hun doelen na te streven en kunnen hierin zelf bijsturen wanneer nodig, 2) zijn proactief in het vormen van eigen context en anticiperen hierop, en 3) kan improviseren en vernieuwen (Millward et al., 2010). Vanwege deze kenmerken is een RVT in staat om flexibel te werken en met veranderingen om te gaan doordat zij zelf verantwoordelijk zijn voor het behalen van hun doelen (Burke et al., 2006; Magpili & Pazos, 2018; Millward et al., 2010). Millward et al. (2010) gaan ervan uit dat een RVT die zelfsturend, constructief reflecteert en anticipeert op zijn eigen proces het meest effectief is en hier verantwoordelijkheid voor kan nemen.

Teamleren

Teamleren staat voor het collectief leren en samenwerken aan onderwijsprocessen die bijdragen aan de ontwikkeling van het team als geheel waarbij de docenten meer gezamenlijk werken aan de effectiviteit en gezamenlijkheid van het team (Bouwman, 2018). Teamleren is daarmee ook het verbeteren en evalueren van teamprocessen waarbij docenten gedeelde cognitie of consensus kunnen bereiken voor het verbeteren van het onderwijs en acties die daarin ondernomen moeten worden (Bouwman, 2018; Derksen, 2021). Er zijn meerdere onderzoeken geweest wanneer het gaat om de effectiviteit die teams kunnen bereiken door middel van teamleren. In het model van Decuyper et al. (2010) rondom teamleren en teameffectiviteit gaat het om drie onderdelen die

met elkaar samenwerken: 1) basisproces bestaande uit het delen van kennis, competenties, meningen en gedachtes in combinatie met co-constructie en constructief conflict, 2) ondersteunende factoren; teamreflexiviteit, teamactiviteit en boundary crossing en 3) registreren en archiveren van ideeën, gedachtes en procedures. Deze derde voorwaarde zorgt ervoor dat wat het team doet en leert in de loop van de tijd blijft bestaan en op een later moment weer gebruikt kan worden om de effectiviteit en efficiëntie van het team te verhogen (Widmann & Mulder, 2020).

Millward et al. (2010) bouwen verder op het model van Burke et al. (2006) met de focus op de psychologische kant van teamleren in effectieve RVT's. Als essentiële voorwaarde noemen zij de onderlinge afhankelijkheid tot een haalbaar gemeenschappelijk doel waarbij er een geschikte infrastructuur met onderlinge afhankelijke rolorganisatie is. Onderlinge afhankelijkheid, taakcohesie, psychologische veiligheid en groepspotentie zijn cruciaal voor de betrokkenheid bij teamleren (Van Den Bossche et al., 2006). Individuele teamleden moeten zich daarbij met de gezamenlijke doelen en afhankelijkheden kunnen identificeren voor een hogere teameffectiviteit en het ervaren van gezamenlijkheid (Derksen, 2016, 2021; Millward et al., 2010; Salas et al., 2015; Van Den Bossche et al., 2006).

Magpili en Pazos (2018) noemen acht variabelen die binnen een RVT op individueel niveau van invloed zijn op teamleren: individuele autonomie, individuele rollen, leiderschap, vaardigheden (zelfmanagement, algemene vaardigheden en teamwerk), weerstand tegen verandering en werkervaring. Bij de variabele vaardigheden is het van belang dat een teamlid vanuit eigen motivatie individueel leert, de verantwoordelijkheid over het geleerde kan dragen en deze deelt met collega's om de teamflexibiliteit te vergroten en een 'verdeel en heers' beleid te voorkomen (Derksen, 2021; Magpili & Pazos, 2018). Vooral bij hoogopgeleide docenten is het van belang hier op aan te sturen, zij blijken minder vaak kennis te delen dan andere docenten terwijl dit juist van belang is om de diversiteit binnen het team te benutten en het teamleren te vergroten (Derksen, 2021; Runhaar & Sanders, 2016).

Docenten die meer betrokken zijn bij het collectieve teamleren om hun onderwijs voor studenten te verbeteren halen gezamenlijk een betere onderwijskwaliteit (Thoonen et al., 2011). Als meer docenten dit doen, zal het positieve effect op de onderwijskwaliteit steeds groter worden. Peer-controle waarbij docenten actief naar elkaars werk kijken en feedback geven ondersteunt hier ook bij (Hattie & Zierer, 2018; Magpili & Pazos, 2018). De peer-controle ondersteunt ook bij het motiveren van minder productieve teamleden en vergroot daarbij het teameffect en teamleren. Docenten die hun kennis en vaardigheden ontwikkelen, bevorderen de mogelijkheden tot functieroulatie en waarborgen daarmee de teamresultaten (Magpili & Pazos, 2018). Docenten die gezamenlijk op teamniveau aan nieuwe en complexe taken werken, ervaren meer werkplezier en voldoening (Magpili & Pazos, 2018). Hoewel het verdelen van deze complexe taken een positief effect heeft op teamefficiëntie, is het van belang dat het gehele team op de hoogte blijft van de voortgang om deze naar tevredenheid van het gehele team af te kunnen ronden (Derksen, 2021; Widmann & Mulder, 2020). Door een vaste iteratieve cyclus te doorlopen met het stellen van doelen, plannen, actie en reflectie, vergroten docenten zowel het vertrouwen in elkaar als de positieve onderlinge afhankelijkheid om doelen te bereiken (Cherkowski & Schnellert, 2017). Deze iteratieve cyclus komt overeen met de basisstructuur van actieonderzoek waarbij men een actieplan opgesteld, acties uitvoert, observeren wat de actie oplevert ondersteund door dataverzameling en analyse en reflecteren op de betekenis hiervan voor toekomstige acties, ook wel de PDCA-cyclus genoemd (Van Lieshout et al., 2017, gebaseerd op Kemmis & McTaggart, 2000). Deze processen van evalueren en verbeteracties ondernemen die gericht zijn op het verbeteren van het teamproces zijn ook een onderdeel van teamleren (Derksen, 2021).

Teamontwikkelruimte

Meerdere onderzoeken benoemen het belang van het helder formuleren van gezamenlijke (team)doelen en mentale modellen binnen het team (Burke et al., 2006; Decuyper et al., 2010; Derksen, 2016; Magpili & Pazos, 2018; Millward et al., 2010; Salas et al., 2015; Thoonen et al., 2011; Widmann & Mulder, 2020). Uit het onderzoek van Widmann en Mulder (2020) komt naar voren dat wanneer het team heldere mentale modellen heeft rondom een taak of manier van werken, dit positief bijdraagt aan het teameffect maar heeft het geen meetbaar resultaat op de teamefficiëntie of vernieuwing. Heldere mentale modellen werken wel ondersteunend bij het implementeren van iets nieuws maar kunnen juist tegenwerken in het beginstadium omdat vaste kaders een belemmering vormen in het genereren van nieuwe ideeën (Magpili & Pazos, 2018; Widmann & Mulder, 2020). Een goede balans tussen effectiviteit, efficiëntie en vernieuwing binnen het team is daarom van belang.

Coenders (2008) ontwikkelde een interactiemodel voor teams om teamleden te helpen effectief met elkaar samen te werken om tot de beste resultaten te komen waarbij de focus vooral ligt op teaminteracties. Door deze teaminteracties creëren teamleden een ruimte die volgens hem nodig is om tot vernieuwing te komen welke hij de ontwikkelingsruimte noemt. Coenders (2008) ontwierp dit model voor ontwikkelingsruimte om sterke en continue leerprocessen in teams en netwerken te faciliteren. Volgens Coenders (2008) vinden leerprocessen plaats tijdens het vernieuwen in de praktijk zelf. Dit vraagt om collectief teamleren tijdens het werk en daar is ontwikkelruimte voor nodig. Derksen (2016) bouwde voort op het model van Coenders (2008) en kwam tot een model voor teamontwikkelruimte. Zij stelt dat teams voor het realiseren van goed teamwerk teamontwikkelruimte nodig hebben. Dit is een sociale ruimte die het team maakt door vier activiteiten te ondernemen; toekomst creëren, reflecteren, organiseren en dialoog voeren. Hiermee maken teams ruimte voor de talenten, kennis en kunde van elk teamlid en het team als geheel om gezamenlijk goed teamwerk te realiseren (Derksen, 2021). De

teamontwikkelruimte bestaat uit twee oriëntaties: een oriëntatie op betekenisgeving met dialoog en reflecteren, en een oriëntatie op uitkomst met toekomst creëren en organiseren. Beide oriëntaties zijn van belang voor effectiviteit, efficiëntie en innovatie (Cherkowski & Schnellert, 2017; Derksen, 2016; Millward et al., 2010). Derksen (2016) noemt deze twee oriëntaties de teamontwikkelruimteparadox. Het benutten van de teamontwikkelruimte en in balans houden van de paradox is een belangrijk element binnen het teamleren en daarmee het werken aan onderwijsverbeteringen (Derksen, 2021). In de meeste teams ligt de focus vooral op resultaat gerichtheid en actie ondernemen terwijl dit de ontwikkeling van het team en het behalen van het beste resultaat vaak in de weg staat (Derksen, 2016). Docenten die de tijd nemen om met elkaar de dialoog aan te gaan over mogelijke innovaties en reflecteren op hun handelen, zijn effectiever in hun samenwerking en het verbeteren van de onderwijskwaliteit (Cherkowski & Schnellert, 2017; Millward et al., 2010). Docenten versterken daarmee de gezamenlijke focus op hun doel en krijgen betere gedeelde inzichten. Het experimenteren en reflecteren van docenten zijn krachtigere voorspellers voor het verbeteren van het onderwijs dan up-to-date blijven met de laatste praktijkkennis (Thoonen et al., 2011). Daarbij is het van belang om gedeeld leiderschap binnen het team in te zetten door op basis van kwaliteiten verantwoordelijkheden te verdelen omdat dit bevorderlijk werkt voor het creëren van teamontwikkelruimte en zo een balans te vinden tussen de twee oriëntaties (Derksen, 2016, 2021; Magpili & Pazos, 2018).

Toespitsing

Uit het theoretisch kader blijkt dat het nodig is om tijdens het werk als team een sociale ruimte te creëren voor de talenten, kennis en kunde van elk teamlid en het team als geheel om gezamenlijk goed teamwerk te realiseren oftewel het belang van het benutten van teamontwikkelruimte (Derksen, 2021). Om tot het benutten van de teamontwikkelruimte te komen kunnen elementen van teamleren ingezet worden die een bijdrage leveren aan het effectief werken aan onderwijsverbeteringen en het waarborgen van de kwaliteit van het team. De volgende elementen van teamleren uit het theoretisch kader zijn hierbij van belang:

- Formuleren van gezamenlijke doelen en mentale modellen rondom taken met onderlinge afhankelijkheden waarin individuele docenten zich kunnen identificeren.
- Nieuwe inzichten en ervaringen delen om teamflexibiliteit en gezamenlijkheid in werk te vergroten.
- Gebruik maken van peer-controle en feedback.
- De tijd nemen voor dialoog en reflectie.
- Registreren en archiveren van werkzaamheden en resultaten.

Deze elementen van teamleren worden op dit moment niet tot weinig toegepast binnen het team. Er worden geen gezamenlijke doelen geformuleerd, er zijn geen mentale modellen rondom taken, de docenten werken voornamelijk individueel en delen weinig inzichten en ervaringen die zij in hun lessen opdoen. Daarnaast wordt er geen tijd genomen om met elkaar samen te komen, de dialoog te voeren en te reflecteren op de manier van werken en worden behaalde resultaten en inzichten niet geregistreerd. Er zijn alleen teamvergaderingen waarbij lopende zaken besproken worden.

Als resultaatverantwoordelijk team hebben de docenten op basis van de elementen van teamleren een nieuwe manier van werken met elkaar uitgewerkt waarbij de bovenstaande punten wel ingezet worden. Daarbij heeft de onderzoeker een participerende rol gehad en de docenten ondersteund bij het implementeren van de elementen van teamleren. De nieuwe manier van werken, vanaf nu te noemen ontwikkeltraject, volgt de PDCA-cyclus waarin de elementen van teamleren terugkomen. Bij de start van de onderwijsperiode wordt tijd vrijgemaakt om als docententeam in zijn geheel bij elkaar te komen en gezamenlijke doelen te formuleren en afspraken te maken voor het team om zo meer op één lijn te komen in de aanpak van het onderwijs. Daarnaast wordt er ook in kleinere groepen gewerkt waarbij de samenstelling zo is dat de docenten aan dezelfde klas lesgeven. In de kleinere groep formuleren zij gezamenlijke doelen en afspraken die zij de komende onderwijsperiode gaan uitvoeren waarbij zij kijken naar onderlinge afhankelijkheden tussen de docenten. Deze bijeenkomst wordt de ontwikkelmiddag genoemd. Aan het einde van de onderwijsperiode eindigt het ontwikkeltraject en komen de docenten opnieuw als team bij elkaar voor een evaluatiemiddag. Deze evaluatiemiddag heeft als doel als team tijd te maken voor dialoog en reflectie op de teamdoelen, klassendoelen met terugkoppeling van studenten en nieuwe inzichten en ervaringen met elkaar te delen waarbij de aanpak en resultaten geregistreerd worden om later op terug te kijken en in de toekomst opnieuw te kunnen gebruiken. In de periode tussen de ontwikkelmiddag en evaluatiemiddag blijven de huidige teamvergaderingen bestaan zoals deze in de huidige manier van werken plaats vinden waarin lopende zaken besproken worden.

Het is van belang om te evalueren of deze nieuwe manier van werken door middel van een ontwikkeltraject waarbij elementen van teamleren worden ingezet ook daadwerkelijk bijdraagt aan de wens van het docententeam om vanuit individuele krachten en met een gevoel van gezamenlijkheid aan onderwijsverbeteringen te werken en zo de teamontwikkelruimte te benutten. Daarmee is de onderzoeksvraag als volgt: *Hoe heeft teamleren in het ontwikkeltraject van onderwijsverbeteringen bijgedragen aan het benutten van de teamontwikkelruimte?* Om tot het beantwoorden van deze onderzoeksvraag te komen moeten de volgende deelvragen beantwoord worden:

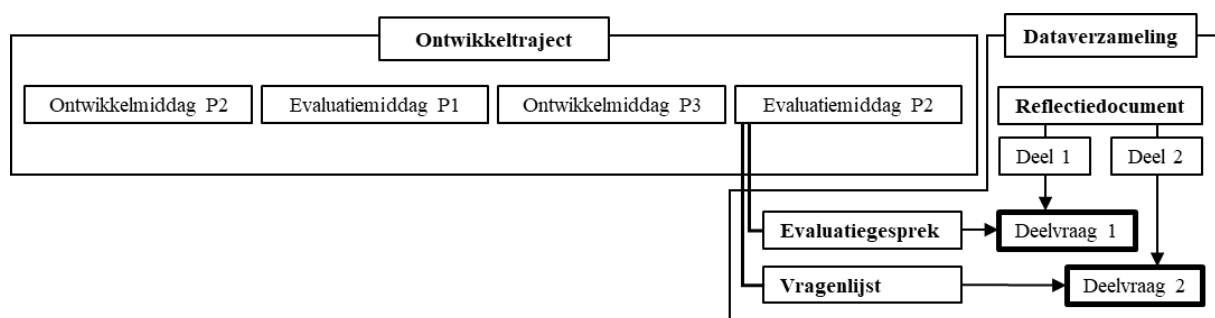
1. Wat heeft volgens de docenten tijdens het ontwikkeltraject bijgedragen aan het benutten van de teamontwikkelruimte?

2. Welke onderdelen van de teamontwikkelruimte hebben de docenten ervaren tijdens het ontwikkeltraject?

Methode van onderzoek

Onderzoeksopzet

Het onderzoek is een praktijkgericht evaluatieonderzoek (Costley et al., 2010; Doorewaard et al., 2019; Saunders et al., 2019) om te achterhalen of de nieuwe manier van werken door middel van een ontwikkeltraject met teamlereninterventies bijdraagt aan het benutten van de teamontwikkelruimte. In een evaluatiegesprek werd aan de docenten gevraagd wat volgens hen heeft bijgedragen aan het benutten van de teamontwikkelruimte (deelvraag 1). Door middel van het invullen van de vragenlijst van Derksen (2021, gebaseerd op Derksen et al., 2014) over de teamontwikkelruimte is een kwantitatieve inventarisatie gemaakt van welke onderdelen van de teamontwikkelruimte tijdens de periode van het ontwikkeltraject door de docenten ervaren is (deelvraag 2). Een tweedelig reflectiedocument leverde kwalitatieve data voor zowel deelvraag 1 als deelvraag 2 op door middel van open vragen over de activiteiten die bijgedragen hebben aan het benutten van de teamontwikkelruimte en welke elementen van de teamontwikkelruimte door de docenten ervaren zijn. In Figuur 1 is schematisch weergegeven hoe het ontwikkeltraject eruit heeft gezien en wanneer de dataverzameling heeft plaatsgevonden.



Figuur 1: Schematische weergave van het ontwikkeltraject met momenten van dataverzameling

De onderzoeker is gelijktijdig de opleidingscoördinator van het docententeam. Dit maakt het onderzoek enerzijds minder betrouwbaar, anderzijds was deze dubbelrol van teamlid en onderzoeker van meerwaarde vanwege een vertrouwde omgeving voor de docenten. Het onderzoek heeft daarmee plaatsgevonden in het dagelijkse werk waardoor sociale verschijnselen in de natuurlijke context worden bestudeerd wat de ecologische validiteit verhoogd (Saunders et al., 2019). De interne validiteit is door de triangulatie van de onderzoeksdata vergroot (Doorewaard et al., 2019). Voor het waarborgen van de betrouwbaarheid heeft de onderzoeker gedurende de onderzoeksperiode een logboek bijgehouden waarin beschreven is welke teamactiviteiten er plaats vinden die een mogelijke invloed hebben op de onderzoeksresultaten van deelvraag 1 (Saunders et al., 2019). Om waarnemersbias te voorkomen (Saunders et al., 2019) hebben twee onafhankelijke onderzoekers in dataverzameling, -analyse en -interpretatie van de deelvragen geparticipeerd. De uitkomsten hebben in onderlinge samenhang tot de beantwoording van de hoofdvraag geleid.

Onderzoekseenheden

Met uitsluiting van de opleidingscoördinator vormen de overige elf docenten van de opleiding paraveterinair de onderzoekseenheid. Binnen het docententeam is een brede variatie aan onderwijservaring, zowel binnen als buiten het team. Tabel 1: Teamsamenstelling opleiding paraveterinair bevat een overzicht van de teamsamenstelling met de leeftijdscategorie, bevoegdheid, beroepsachtergrond en aantal jaar onderwijservaring binnen en buiten het team. Het geslacht van de docenten is buiten beschouwing gelaten omdat deze binnen het onderzoek niet relevant is geweest. Daarnaast heeft het de anonimiteit gewaarborgd aangezien het team uit tien vrouwen en één man bestaat. Alle docenten hebben toestemming gegeven voor het verzamelen en gebruiken van onderzoeksdata.

Tabel 1: Teamsamenstelling opleiding paraveterinair

Leeftijd	Bevoegdheid	Vakgerichte basis	Onderwijservaring	
			binnen het team (jaar)	buiten het team (jaar)
41-45	PDG	Dierenarts	9	3
51-55	PDG	Dierenarts	8	14
41-45	PDG	Dierenarts	7	3
36-40	PDG	Dierenarts	3	0
41-45	PDG	Dierenarts	2	9
< 31	PDG (i.o)	Dierenarts	1	0
51-55	PDG (i.o)	Dierenarts	0	14
36-40	PDG	Dierenarts	0	8
51-55	Geen	Dierenarts	0	7
< 31	2 ^e graads (i.o)	Paraveterinair	0	0
36-40	Geen	Paraveterinair	0	0

Onderzoeksinstrumenten

Voor deelvraag 1 is gekozen voor een semigestructureerd evaluatiegesprek om te inventariseren wat er volgens de docenten bijgedragen heeft aan het benutten van de teamontwikkelruimte. Voor deelvraag 2 is gebruik gemaakt van de vragenlijst van Derksen (2021, gebaseerd op Derksen et al., 2014) voor een kwantitatieve weergave van welke onderdelen van de teamontwikkelruimte gedurende het ontwikkeltraject volgens de docenten aanwezig zijn geweest. Het reflectiedocument bestond uit twee kwalitatieve delen waarbij deel 1 een aanvulling geeft op het evaluatiegesprek en deel 2 op de vragenlijst.

Het evaluatiegesprek vond plaats tijdens de evaluatiemiddag van periode 2. Het evaluatiegesprek werd gestart met een korte toelichting over de teamontwikkelruimte aan de hand van Derksen (2021) om voor eenduidigheid in de definitie van teamontwikkelruimte te zorgen. Daarna kregen de docenten één vraag: *‘wat heeft volgens jou in de afgelopen periode bijgedragen aan het benutten van de teamontwikkelruimte?’* Het antwoord hebben zij individueel op post-its geschreven. Hierbij mocht er één ding per post-it opgeschreven worden met een onbeperkt aantal post-its per docent. De onderzoeker heeft benadrukt dat alle momenten, zowel met het team, in onderling overleg, tijdens pauzes of individuele momenten opgeschreven mochten worden. De post-its zijn vervolgens naast elkaar gelegd waarna de docenten van de onderzoeker de vraag kregen om deze te bekijken, met elkaar het gesprek er over te voeren en post-its toe te voegen wanneer zij vanuit dit gesprek nog een moment of activiteit bedachten dat bijgedragen heeft aan het benutten van de teamontwikkelruimte om het overzicht van bijgedragen momenten zo compleet mogelijk te maken.

De vragenlijst over de teamontwikkelruimte van Derksen (2021, gebaseerd op Derksen et al., 2014) (zie Bijlage 1: Vragenlijst teamontwikkelruimte) is gedigitaliseerd in Microsoft Forms en door de docenten ingevuld tijdens de evaluatiemiddag van periode 2, na het evaluatiegesprek. Voorafgaande aan het invullen van de vragenlijst hebben de docenten een korte mondelinge uitleg aan de hand van Derksen (2021) over de vier onderdelen van de teamontwikkelruimte gekregen. Deze toelichting werd gedaan om voor eenduidigheid in de definitie van de onderdelen te zorgen. De vragenlijst bestond uit 20 items, vijf items per onderdeel van de teamontwikkelruimte op basis van een vijfpuntslikertschaal met antwoordmogelijkheden: niet ingezet (1), weinig ingezet (2), ingezet (3), veel ingezet (4) en heel veel ingezet (5). Derksen et al., (2014) rapporteerde een goede interne consistentie voor de vragenlijst met Cronbach's alphas voor dialoog $\alpha=0.85$; toekomst creëren $\alpha=0.83$; organiseren $\alpha=0.80$; reflecteren $\alpha=0.70$; voor alle 20 items $\alpha=0.89$; en voor de twee dimensies, betekenis geven $\alpha=0.84$ en presteren $\alpha=0.85$. Ter controle van de interne consistentie is de Cronbach's alpha van de vragenlijst voor dit onderzoek berekend en komt voor alle 20 items op $\alpha=0.91$ met daarbij voor dialoog $\alpha=0.74$; toekomst creëren $\alpha=0.88$; organiseren $\alpha=0.87$; reflecteren $\alpha=0.70$; en voor de twee dimensies, betekenis geven $\alpha=0.74$ en presteren $\alpha=0.92$.

Het reflectiedocument is twee weken na de evaluatiemiddag per email naar de docenten verstuurd (zie Bijlage 2: voor begeleidende email en reflectiedocument). In deel 1 van het reflectiedocument waren alle post-its die de docenten tijdens het evaluatiegesprek hebben opgeschreven weergegeven gevolgd door vier vragen met betrekking tot de post-its. De docenten werd gevraagd om aan te geven welke post-its zij als waardevol markeren en waarom, welke aanvullingen zij eventueel nog hebben en wat zij mogelijk nog hebben gemist. Om ervoor te zorgen dat *‘waardevol’* door alle docenten op dezelfde manier geïnterpreteerd werd, is er een omschrijving van waardevol opgenomen in het reflectiedocument. In deel 2 van het reflectiedocument is een omschrijving opgenomen van de teamontwikkelruimte en de vier onderdelen, toekomst creëren, organiseren, dialoog en reflectie aan de hand van Derksen (2021). Deze kwam overeen met de mondelinge uitleg die zij tijdens de evaluatiemiddag gehad hebben. Er is voor gekozen om deze omschrijving opnieuw te geven vanwege de tijd die tussen de twee momenten zat en het belang van eenduidigheid in definitie van de begrippen. Per onderdeel van de teamontwikkelruimte volgt de vraag wat de docent hiervan tijdens het ontwikkeltraject heeft ervaren en welk onderdeel volgens hen het meest en minst aan bod gekomen is.

Interventie

Het ontwikkeltraject kent twee soorten bijeenkomsten, de ontwikkelmiddag en de evaluatiemiddag, waarbij teamlereninterventies zijn ingezet met als doel het docententeam de teamontwikkelruimte te laten benutten. Deze interventies zijn opgezet vanuit de theorie over teamleren in het theoretisch kader. In Figuur 2: Ingezette elementen van teamleren per onderdeel van de teamontwikkelruimte is weergegeven welke elementen van teamleren er door de onderzoeker ingezet zijn om tot de teamontwikkelruimte te komen. Daarbij zijn de verschillende elementen van teamleren gesorteerd naar de vier onderdelen van de teamontwikkelruimte.

Onderdelen teamontwikkelruimte	Ontwikkelmiddag	Evaluatiemiddag
Toekomst creëren	Teamdoelen en klassendoelen formuleren voor komende lesperiode. Bespreken wat iedereen belangrijk vindt en gedeelde norm stellen. Iedereen ruimte voor inbreng geven en samen besluit nemen.	Opgestelde teamdoelen en klassendoelen herformuleren en norm bijstellen indien nodig. Ruimte geven voor inbreng van iedereen om besluiten te nemen.
Organiseren	Vooraf een agenda beschikbaar stellen met tijdsplanning. Bespreken wie wat gaat doen en daarbij rekening houden met de werkbelasting en mogelijkheden van iedereen. Verwachtingen helder maken. Samen een tijdsplanning maken.	Vooraf een agenda beschikbaar stellen. Zorgen voor een tijdsplanning. Bij herformuleren van doelen en besluiten nemen rekening houden met mogelijkheden en werkbelasting van iedereen.
Reflecteren	Terugkijken op eerdere jaren om aanpak te bepalen. Meningsverschillen binnen het team gebruiken om tot een gezamenlijke aanpak te komen. Verschillende perspectieven bekijken om doel te bereiken.	Punten vanuit klassenvertegenwoordigers evaluatie gebruiken om terug te kijken op welke klassendoelen behaald zijn. Bespreken wat als team goed ging en wat verbeterd kan worden zowel in resultaat als samenwerking.
Dialogoog	Ruimte maken voor inbreng van iedereen en elkaar te waarderen. Doorvragen wanneer nodig totdat iedereen elkaar begrijpt. Zorgen dat iedereen zich gehoord voelt.	Ruimte maken voor inbreng van iedereen en elkaar te waarderen. Doorvragen wanneer nodig totdat iedereen elkaar begrijpt. Zorgen dat iedereen zich gehoord voelt.

Figuur 2: Ingezette elementen van teamleren per onderdeel van de teamontwikkelruimte

De indeling van de ontwikkelmiddag en evaluatiemiddag zijn gelijk aan elkaar, alleen de focus van de middagen verschilt. Tijdens de ontwikkelmiddag is de focus gericht geweest op de toekomstige onderwijsperiode en bij de evaluatiemiddag op de afgelopen periode. De ontwikkelmiddag komt daarmee overeen met de Plan- en Do-fase en de evaluatiemiddag met Check- en Act-fase van de PDCA-cyclus.

Er hebben in totaal vier bijeenkomsten plaatsgevonden; twee ontwikkelmiddagen en twee evaluatiemiddagen waarbij teamlereninterventies zijn ingezet (zie Figuur 1). Alle bijeenkomsten duurden gemiddeld vier uur en zijn onder leiding van de opleidingscoördinator en tevens onderzoeker uitgevoerd. Deze had tijdens alle bijeenkomsten een coördinerende rol en heeft de docenten ondersteund door middel van het stellen van vragen om de docenten te helpen tot inzichten te komen. Er is daarmee geen actieve deelname van de onderzoeker in het proces en de opbrengst, deze kwamen volledig van de docenten zelf. Een week voorafgaande aan een bijeenkomst ontvangen de docenten de agenda voor de betreffende middag van de opleidingscoördinator. Ter illustratie is in Bijlage 3: Voorbeeld agenda evaluatiemiddag de agenda van de evaluatiemiddag van periode 2 opgenomen. In de agenda zijn verschillende onderdelen van de middag weergegeven met daarbij wat er van de docenten ter voorbereiding gevraagd werd. Docenten die op de dag zelf afwezig zijn konden op deze manier alsnog een bijdrage leveren.

Tijdens de ontwikkelmiddag formuleerden de docenten gezamenlijk teamdoelen en maakten zij afspraken om als team meer op één lijn te komen in de aanpak van het onderwijs. Daarnaast stellen de docenten in kleinere groepen doelen en bespreken zij een gezamenlijke aanpak voor de klas waar zij als kleinere groep les aan gaven om op die manier de kwaliteit van het onderwijs en de tevredenheid van de studenten te verbeteren. Tijdens de evaluatiemiddag keken de docenten terug op de gestelde doelen en gemaakte afspraken waarbij ook gebruik gemaakt is van de terugkoppeling die de studenten via hun klassenvertegenwoordigers aan de opleidingscoördinator gegeven hadden. Daarbij is er ook ruimte voor de dialoog geweest om nieuwe inzichten die de docenten gedurende het ontwikkeltraject hebben opgedaan uit te wisselen. Vervolgens hebben de docenten gezamenlijk vastgelegd welke nieuwe inzichten zij opgedaan hebben en welke doelen bereikt zijn, welke voortgezet of aangepast moesten worden en welke niet hebben gewerkt. Hiermee is de PDCA-cyclus volledig doorlopen en zijn resultaten beschikbaar om in een volgend ontwikkeltraject gebruik van te maken en op voort te bouwen.

Procedure

Rondom onderwijsperiode 2 van 2 november 2021 tot en met 24 februari 2022 hebben de docenten gewerkt in het ontwikkeltraject; de nieuwe manier van werken die de docenten als resultaatverantwoordelijk team gezamenlijk hebben opgesteld met als doel om meer vanuit individuele krachten en met een gevoel van gezamenlijkheid effectief aan onderwijsverbeteringen te werken. Op 2 november, twee weken voor de start van onderwijsperiode 2, startte het ontwikkeltraject met de ontwikkelmiddag. Twee weken na onderwijsperiode 2, op

24 februari, eindigde het ontwikkeltraject met de evaluatiemiddag. Op beide middagen hebben teamlereninterventies plaatsgevonden. In de tussentijdse periode vond om de week een teamvergadering plaats waarbij lopende zaken besproken zijn die al dan niet een directe betrekking hadden op het ontwikkeltraject. Vanwege het iteratieve karakter van het ontwikkeltraject hebben gedurende de ontwikkelperiode ook een evaluatiemiddag van periode 1 en een ontwikkelmiddag voor periode 3 plaats gevonden. Daarmee zijn er tijdens het onderzoek twee ontwikkelmiddagen en twee evaluatiemiddagen geweest waarbij teamlereninterventies ingezet zijn. Van 13 december 2021 tot en met 21 januari 2022 is de school gesloten geweest vanwege de Covid-19 maatregelen. Hierdoor hebben de docenten elkaar minder fysiek kunnen zien en spreken en hebben overleggen en lessen online plaats gevonden. De ontwikkel- en evaluatiemiddagen vielen buiten deze periode en hebben daardoor alle vier fysiek plaats gevonden.

Niet alle docenten zijn bij alle ontwikkelmiddagen en evaluatiemiddagen geweest omdat deze op hun vrije dag plaats vonden. Afwezige docenten hebben vooraf input aan kunnen leveren aan de hand van de agenda en planning voor de betreffende middag. Van de middagen zijn notulen gemaakt die op een centrale plek zijn opgeslagen en via email zijn rondgestuurd zodat het gehele team op de hoogte was van de doelen, afspraken en normen en terugkoppelingen die met elkaar besproken zijn.

Tijdens de evaluatiemiddag van periode 2 waren acht docenten en de opleidingscoördinator/onderzoeker aanwezig. Deze acht docenten hebben deelgenomen aan de groepsevaluatie en de post-its ingevuld (deelvraag 1). Eén van de docenten die niet aanwezig kon zijn heeft vooraf input gegeven welke door de onderzoeker op post-its is opgeschreven en ingebracht zijn tijdens het evaluatiegesprek. De vragenlijst is door de acht aanwezige docenten op hetzelfde moment ingevuld (deelvraag 2). Tijdens deze evaluatiemiddag, voorafgaande aan het evaluatiegesprek en het invullen van de vragenlijst, zijn onverwachts onderwerpen met betrekking tot de manier van samenwerken ter sprake gekomen die voor onderlinge spanningen en emotionele reacties gezorgd hebben. Het ging hierbij over de bereikbaarheid van docenten wanneer dit niet hun werkdag is en wat daarin van elkaar verwacht mag worden. Daarbij kwamen de meningen van de docenten niet met elkaar overeen en is er ook geen consensus bereikt. Deze spanningen en emoties kunnen van invloed geweest zijn op de manier waarop de docenten gereageerd hebben in het evaluatiegesprek en het invullen van de vragenlijst.

Het reflectiedocument is twee weken na de evaluatiemiddag, op 10 maart 2022, door de onderzoeker via de mail naar de docenten gestuurd (Bijlage 2: Reflectiedocument en begeleidende email. Na twee weken hebben de docenten die het reflectiedocument nog niet hadden ingevuld een reminder ontvangen. Het reflectiedocument is door acht docenten ingevuld. Zeven van deze acht docenten zijn ook aanwezig geweest tijdens de evaluatiemiddag. De achtste docent was niet aanwezig maar heeft wel input ingestuurd voor de post-its. De vragenlijst is door deze docent niet ingevuld. Al deze docenten hebben gewerkt in het grote teamverband en in één of meerdere kleine groepen met elkaar samengewerkt.

Data-analyse

Voor het verwerken van de data van het evaluatiegesprek voor deelvraag 1 zijn de post-its van de docenten met wat bijgedragen heeft aan het benutten van de teamontwikkelruimte gedigitaliseerd als excerpten en vervolgens inductief gesorteerd naar overeenkomsten. De excerpten konden opgesplitst worden in twee overkoepelende categorieën met subcategorieën; in het dagelijkse werk afgesproken momenten vanuit de nieuwe manier van werken met de ontwikkelmiddag, evaluatiemiddag en teamvergaderingen en overige niet georganiseerde momenten buiten het werk om gekenmerkt als ‘in gesprek met anderen’. Per subcategorie kon opnieuw een sortering gemaakt worden naar specifieke activiteiten tijdens deze momenten zoals een gesprek tussen twee collega's of een onderdeel van een georganiseerd moment zoals het formuleren van doelen tijdens de ontwikkelmiddag. De sortering resulteerde in een overzicht van momenten en activiteiten die volgens de docenten bijgedragen hebben aan het benutten van de teamontwikkelruimte waarbij onderscheid gemaakt kan worden tussen het georganiseerde werk en dat wat daarbuiten heeft plaatsgevonden. Dit overzicht is vervolgens aangevuld met onderdelen van de nieuwe manier van werken die wel door de onderzoeker zijn ingezet maar door de docenten niet genoemd zijn als een bijgedragen om tot de teamontwikkelruimte te komen om inzichtelijk te maken wat wel ingezet is maar door de docenten niet is benoemd als bijgedragen.

Deel 1 van het reflectiedocument is gebruikt om de data van het evaluatiegesprek aan te vullen en deelvraag 1 te beantwoorden. Vanuit het reflectiedocument is er geturfd hoe vaak een moment of activiteit door een docent als waardevol is gemarkeerd en in het overzicht van het evaluatiegesprek toegevoegd. Het resultaat hiervan is opgenomen in Bijlage 4: Excerpten inductief gesorteerd naar overeenkomende momenten aangevuld met resultaten uit het reflectiedocument. Deze kwantitatieve weergave is aangevuld met excerpten uit het reflectiedocument waarbij de docenten benoemen waarom zij bepaalde momenten als waardevol hebben gemarkeerd. Deze excerpten zijn gecodeerd naar de onderdelen van de teamontwikkelruimte om uitspraken te kunnen doen in hoeverre bepaalde momenten hebben bijgedragen om tot de teamontwikkelruimte te komen. De uitwerking is voorgelegd aan een onafhankelijke onderzoeker om de objectiviteit van sortering van momenten en codering van de teamontwikkelruimte te waarborgen en interbeoordelaarsbetrouwbaarheid te vergroten. Hierbij is vooral gesproken over de codering van de momenten en activiteiten naar de teamontwikkelruimte. Hierin zijn geen verschillen tussen de onderzoekers gevonden.

Voor deelvraag 2 zijn de resultaten van de vragenlijst van Derksen (2021, gebaseerd op Derksen et al., 2014) verwerkt in IBM SPSS Statistics 27. Hierbij is gekeken naar de mediaan en interkwartielafstand (IQR) per vraag om inzicht te krijgen in de clustering van de waarden en uitbijters minder van invloed te laten zijn. Bij een grotere IQR is er meer verschil tussen de antwoorden van de docenten op de betreffende vraag. Aanvullend hierop is gekeken naar de frequentie in antwoorden om opvallende verschillen tussen docenten zichtbaar te maken. Deze analyses van de mediaan, IQR en frequentie per vraag tezamen geeft inzicht in wat de docenten ervaren hebben en in hoeverre zij overeenkomen in hun ervaring van de teamontwikkelruimte.

De kwantitatieve data uit de vragenlijst zijn aangevuld met de resultaten uit deel 2 van het reflectiedocument. De antwoorden van de docenten zijn omgezet in excerpten en deductief gecodeerd naar de verschillende onderdelen van de teamontwikkelruimte. Hiervoor is een codeerschema (Bijlage 5: Codeerschema teamontwikkelruimte) gemaakt op basis van de gebruikte vragenlijst met aanvullingen van de kenmerken van de onderdelen van teamontwikkelruimte vanuit de theorie van Derksen (2021). Door de overeenkomsten tussen de vragenlijst en het codeerschema konden er per vraag excerpten gevonden worden om weer te geven wat de docenten bij dit onderdeel ervaren hebben. Tijdens de data-analyse werd duidelijk dat de docenten zowel positieve als negatieve uitspraken gedaan hebben over wat zij ervaren hebben bij de verschillende onderdelen van de teamontwikkelruimte. Daarom is ervoor gekozen om excerpten met een negatieve formulering met een min code te coderen. De excerpten zijn gesorteerd naar de vier onderdelen van de teamontwikkelruimte waardoor zichtbaar wordt welke onderdelen van de teamontwikkelruimte het meest en minste genoemd zijn. Om deelvraag 2 te beantwoorden zijn de kwantitatieve data uit de vragenlijst geïllustreerd met betekenisvolle uitspraken vanuit de excerpten uit het reflectiedocument om uitspraken te doen over wat de docenten van de teamontwikkelruimte ervaren hebben, zowel positief als negatief. Deze uitwerking is wederom aan een onafhankelijke onderzoeker voorgelegd voor het vergroten van de interbeoordelaarsbetrouwbaarheid en objectiviteit van de onderzoeker te waarborgen. Hieruit kwam een verschil naar voren tussen het coderen van het evalueren van de samenwerking en het ervaren van ruimte voor inbreng. Deze verschillen zijn besproken en na overeenstemming aangepast.

Resultaten

De resultaten van het onderzoek naar wat er gedurende de periode van het ontwikkeltraject heeft bijgedragen aan het benutten van de teamontwikkelruimte (deelvraag 1) en wat de docenten van de teamontwikkelruimte ervaren hebben (deelvraag 2) zijn in dit hoofdstuk per deelvraag weergegeven.

Deelvraag 1: Wat heeft volgens de docenten tijdens het ontwikkeltraject bijgedragen aan het benutten van de teamontwikkelruimte?

In Tabel 2 is weergegeven welke activiteiten binnen de in het werk georganiseerde momenten en activiteiten volgens de docenten hebben bijgedragen aan het benutten van de teamontwikkelruimte. In de eerste kolom zijn georganiseerde momenten weergegeven. De tweede kolom geeft weer welke activiteiten hierbij horen met daarachter hoeveel excerpten hierbij gesorteerd zijn. Hoe vaak deze activiteiten in het reflectiedocument als waardevol gemarkeerd zijn, is in de vierde kolom weergegeven. De laatste kolom geeft het totaal aantal excerpten per overkoepelend moment weer.

Tabel 2: Activiteiten binnen de in het werk georganiseerde momenten die volgens de docenten bijgedragen hebben om tot de teamontwikkelruimte te komen

Moment	Activiteit	Aantal excerpten	Gemarkeerd als waardevol	Totaal waardevol
Ontwikkelmiddag	Doelen stellen als team in het algemeen	0	0	13
	Doelen stellen per klas voor de komende periode	3	10	
	Afspraken en overeenstemming over de manier van werken	1	3	
Vergaderingen	Lopende zaken	2	8	8
Evaluatiemiddag	Evaluatiemiddag op zichzelf	1	2	9
	Terugkijken op team doelen	0	0	
	Terugkijken op doelen per klas	0	0	
	Terugkoppeling van klassenvertegenwoordigers	3	7	

In Tabel 2 is te zien dat de ontwikkelmiddag het meest als waardevol is gemarkeerd door de docenten om tot de teamontwikkelruimte te komen. Deze waardering komt met 10 van de 13 markeringen als waardevol voort vanuit *doelen stellen per klas voor de komende periode*. Een van de docenten geeft in het reflectiedocument aan waarom ze deze momenten als waardevol heeft gemarkeerd: *‘Het is belangrijk om een goed inzicht te hebben in de planning van de studenten en de lessen op elkaar af te stemmen. Dit bevordert de onderwijskwaliteit, en is daarmee naar mijn idee dus heel waardevol’*. Een docent die sinds dit schooljaar werkzaam is in het onderwijs

heeft vier keer een excerpt dat hoort bij de ontwikkelmiddag als waardevol gemarkeerd en zegt daarover het volgende: *‘Lesgeven is nog vrij nieuw en tijdens deze momenten worden er waardevolle punten besproken, advies gegeven maar ook regels gemaakt. Dit geeft een duidelijk beeld van waar het team voor staat’*. Beide docenten benoemen dat het belangrijk is om overeenstemming in het gezamenlijke doel te hebben en te weten waar je met elkaar naartoe gaat. Dit komt overeen met de kenmerken van *toekomst creëren* en *dialog* van de teamontwikkelruimte. Daarbij valt op dat de docenten doelen stellen voor de klassen vaker als waardevol markeren dan het stellen van doelen voor het team in het algemeen. Het formuleren van teamdoelen is door de onderzoeker bewust ingezet tijdens de interventie maar geen van de docenten heeft dit zowel tijdens het evaluatiegesprek als in het reflectiedocument genoemd als waardevol om tot de teamontwikkelruimte te komen. Hetzelfde is in Tabel 2 te zien bij de evaluatiemiddag. *Terugkijken op teamdoelen* en *terugkijken op doelen per klas* hebben beiden geen excerpten en worden niet tijdens het evaluatiegesprek of in het reflectiedocument genoemd. In het reflectiedocument zegt één van de docenten het volgende over de evaluatiemiddag: *‘Ik heb de evaluatiemiddag niet als heel waardevol aangegeven, terwijl het dat in theorie wel zou moeten zijn en ik ook vind dat hij erin moet blijven. In praktijk vind ik het te veel geklets en gedoe en te weinig opbrengst hebben. De ontwikkelmiddag, dus vooruitkijken, vind ik wel goed, maar we moeten wel met zijn allen ook de afspraken nog eens inzien voordat we daadwerkelijk aan de slag gaan, ook de collega’s die er op dat moment niet bij waren’*. De uitspraak die zij doet over de evaluatiemiddag past bij de oriëntatie op gedeelde betekenisgeving van de teamontwikkelruimte waartoe *dialog* en *reflectie* horen. Er wordt volgens deze docent wel gesproken over wat er gedaan is maar het levert niets concreets op. De uitspraak die deze docent doet over de ontwikkelmiddag past bij de oriëntatie op uitkomst (*toekomst creëren* en *organiseren*) waarbij *organiseren* (afspraken maken en nakomen) aandacht verdient. Het benutten van de teamontwikkelruimte in de evaluatiemiddag komt met zeven van de acht markeringen voor waardevol vanuit de *terugkoppeling van klassenvertegenwoordigers*. In de reflectiedocumenten is geen excerpt gevonden wat specifiek aangeeft waarom de terugkoppeling van klassenvertegenwoordigers waardevol is. Wel geeft één van de docenten het volgende aan: *‘Overeenstemming bereiken met het team, feedback krijgen van de studenten en dit bespreken/verwerken als team’*. Een andere docent noemt: *‘Ik had graag ook nog meer input van de studenten verzameld over hun ideeën en ervaringen’* bij de vraag wat hij/zij gemist heeft tijdens de periode. Het laatste moment dat voortkomt vanuit de interventie van de onderzoeker is de teamvergadering waarin vooral *‘lopende zaken’* besproken worden. *‘Teamvergaderingen zijn fijn om even samen te komen en zaken te bespreken waar op dat moment behoefte aan is’* is door een van de docenten als reden gegeven waarom de vergaderingen als waardevol gemarkeerd is. Een andere docent geeft het volgende aan: *‘Onderling overleg is naar mijn idee een essentieel onderdeel van de samenwerking. Weet elkaar te vinden en zorg dat je er voor elkaar bent als dit nodig is’*. De uitspraken van beide docenten passen bij de oriëntatie op gedeelde betekenisgeving van de teamontwikkelruimte en met name bij *dialog*; naar elkaar luisteren en gehoord voelen en uitgenodigd en gewaardeerd worden om inbreng.

In Tabel 3: Overige momenten en activiteiten om tot de teamontwikkelruimte te komen

zijn de momenten en activiteiten terug te vinden die de docenten als waardevol gemarkeerd hebben die buiten het georganiseerde werk om hebben plaatsgevonden.

Tabel 3: Overige momenten en activiteiten om tot de teamontwikkelruimte te komen

Moment	Activiteit	Aantal excerpten	Gemarkeerd als waardevol	Totaal waardevol
In gesprek met anderen	Overleg buiten het eigen team	1	2	14
	Informeel overleg	3	7	
	Werk gerelateerde gesprekken binnen het team	4	5	

Opvallend is dat deze overige momenten allemaal betrekking hebben op gesprekken en overleggen waarbij vooral *‘informeel overleg’* het meest gemarkeerd is als waardevol. In het reflectiedocument zijn geen excerpten gevonden die onderschrijven waarom deze gesprekken als waardevol gemarkeerd worden. Bij de werk gerelateerde gesprekken binnen het team komen vier van de vijf markeringen als waardevol van het excerpt *‘hulp krijgen van collega’s bij vragen’*. Gesprekken voeren met elkaar komt binnen de teamontwikkelruimte overeen met het onderdeel *dialog*. In het reflectiedocument geven drie van de acht docenten aan dat ze meer met elkaar willen afstemmen om op één lijn te komen bij de vraag wat ze tijdens het ontwikkeltraject gemist hebben. *‘Nog iets vaker met elkaar meekijken en afstemmen waar de overeenkomsten of juist knelpunten liggen. Zo krijgen we nog beter in beeld waar de studenten eventueel vastlopen’* is hier een voorbeeld van. Een ander voorbeeld gaat over het belang om meer *‘één front naar de studenten te vormen’* en dat de huidige sfeer in het team daar niet aan bijdraagt. Over de sfeer in het team geven nog twee docenten een gemist moment aan. De eerste collega benoemt dat er meer complimenten aan elkaar gegeven mogen worden. De tweede collega noemt het volgende: *‘Meer gewoon gezellig wat doen met het team, bowlen en eten was echt een welkome onderbreking van alle serieuze zaken. Ik denk dat dat essentieel is om de energie erin te houden’*. Het meer afstemmen met elkaar past bij alle vier de onderdelen van de teamontwikkelruimte. De genoemde momenten rondom de sfeer binnen het team kunnen niet aan één van de onderdelen van de teamontwikkelruimte toegeschreven worden.

Als het aankomt op wat volgens de docenten tijdens het ontwikkeltraject bijgedragen heeft aan het benutten van de teamontwikkelruimte dan komt vooral de ontwikkelmiddag met daarbij het stellen van doelen voor de klassen naar voren als meest waardevol en heeft betrekking op de oriëntatie op de uitkomst binnen de teamontwikkelruimte. Als tweede voegt de terugkoppeling van de klassenvertegenwoordigers veel waarde toe volgens de docenten samen met de vergaderingen die beide wat overeenkomen met oriëntatie op gedeelde betekenisgeving. Tot slot noemen de docenten de informele overleggen als waardevol wat past bij het onderdeel dialoog van de teamontwikkelruimte. Momenten die de docenten gemist hebben zijn overleggen om meer op één lijn te komen wat overeenkomt met alle vier de onderdelen van de teamontwikkelruimte. Een aanvulling die de docenten doen die niet aan één van de onderdelen van de teamontwikkelruimte toegeschreven kunnen worden gaat over het verbeteren van de sfeer binnen het team.

Deelvraag 2: Welke elementen van de teamontwikkelruimte ervaren de docenten tijdens het ontwikkeltraject?

Tijdens het evaluatiegesprek hebben de acht aanwezige docenten de vragenlijst rondom de ervaren onderdelen van de teamontwikkelruimte ingevuld waarvan het resultaat is weergegeven in Tabel 4. In de eerste kolom staat het label voor de vraag waarbij de letter overeenkomt met de eerste letter van het onderdeel binnen de teamontwikkelruimte waar de vraag bij hoort. Dit is achtereenvolgend: dialoog, organiseren, reflecteren en toekomst creëren. In de laatste kolom is per vraag de mediaan en interkwartielafstand opgenomen. Per onderdeel van de teamontwikkelruimte is de totale beoordeling vanuit de likertschaal weergegeven. Hierin staat de getallen 1-5 voor: niet ingezet, weinig ingezet, ingezet, veel ingezet, heel veel ingezet. De spreiding in de antwoorden varieert van 0.8 tot 1.7 waarbij 0.8 als weinig spreiding en 1.7 al veel spreiding geïnterpreteerd wordt. Een spreiding van 1.0 wordt geïnterpreteerd als normaal.

Tabel 4: Ervaren ingezette teamontwikkelruimte per onderdeel

	Docenten (n = 8) Mediaan (Q1-Q3)
D1 Wij luisteren naar iedereen in het team	3.0 (3.0–3.8)
D2 Ik voelde me gewaardeerd om mijn inbreng	4.0 (3.0–4.0)
D3 We vroegen door totdat we elkaar begrepen	3.0 (2.3–4.0)
D4 Ik voelde me gehoord door de andere teamleden	4.0 (3.0–4.0)
D5 Ik voelde me uitgenodigd tot inbreng	3.5 (3.0–4.0)
Totaal Dialoog	4.0 (3.0–4.0)
O1 Onze bijeenkomsten waren gestructureerd	4.0 (4.0–4.3)
O2 We bewaakte de beschikbare middelen (inzet van mensen, tijd, etc.)	3.0 (3.0–4.0)
O3 We hielden ons aan de planning	3.5 (3.0–4.0)
O4 Ik wist precies wat er van mij werd verwacht	4.0 (3.0–4.0)
O5 We bewaakten de tijd	3.0 (3.0–4.8)
Totaal Organiseren	4.0 (3.0–4.0)
R1 We verlieten gebaande paden	3.0 (2.0–3.0)
R2 We evalueerden onze samenwerking	4.0 (3.3–4.0)
R3 We discussieerden om tot oplossingen te komen	4.0 (3.0–4.0)
R4 Meningsverschillen helpen ons verder	2.0 (2.0–3.0)
R5 We bedachten alternatieven	3.0 (3.0–4.0)
Totaal Reflecteren	3.5 (3.0–4.0)
T1 We hadden een doel voor ogen	4.0 (3.0–4.0)
T2 Alle teamleden voelden zich verantwoordelijk voor het resultaat	4.0 (3.0–4.8)
T3 We waren gefocust op het resultaat	3.5 (3.0–4.0)
T4 Alle teamleden gingen met hart en ziel voor de opdracht	3.5 (2.3–4.0)
T5 Alle teamleden stonden achter het beoogde resultaat	3.0 (3.0–4.0)
Totaal Toekomst creëren	3.5 (3.0–4.0)

In Tabel 4 is te zien dat de docenten alle vier de onderdelen van de teamontwikkelruimte ervaren hebben kijkend naar de totaalscores (3.5-4.0). Daarbij is geen verschil te zien tussen de *oriëntatie op betekenisgeving (dialoog en reflecteren* respectievelijk 4.0 en 3.5 met een normale spreiding) en *oriëntatie op uitkomst (organiseren en toekomst creëren* met een score op de likertschaal van 3.5 en 4.0 met een normale spreiding). Hierna volgt een weergave per onderdeel van de teamontwikkelruimte waarbij de resultaten uit de vragenlijst aangevuld worden met resultaten uit het reflectiedocument wat door de docenten na de evaluatiemiddag is ingevuld.

Over het onderdeel *dialoog* geven de docenten in de vragenlijst aan dat luisteren naar elkaar is ingezet en er veel sprake was van waardering. Drie docenten hebben dit ook in het reflectiedocument genoemd. Op de vraag ‘we vroegen door totdat we elkaar begrepen’ is veel spreiding te zien die loopt van niet ingezet tot veel ingezet. Een van de docenten geeft aan: ‘Dit (dialoog) heb ik als erg beladen ervaren, er zijn helaas wat miscommunicaties

geweest waardoor wederzijds begrip soms niet aanwezig was/is'. Een andere docent spreekt ook over miscommunicatie: *'Omdat we elkaar nog niet goed genoeg kennen gaat het communiceren nog niet helder. Er is veel ruis op de lijn'*. In de vragenlijst geven de docenten aan zich gehoord te voelen door de andere teamleden. In het reflectiedocument zijn hiervoor geen excerpten gevonden. Bij de laatste vraag is er in de frequentie van de antwoorden te zien dat hier één docent geantwoord heeft dat uitgenodigd worden tot inbreng niet ingezet is, drie docenten geven aan dat dit is ingezet, drie geven aan veel ingezet en één docent heel veel ingezet. In het reflectiedocument schrijven twee docenten dat iedereen veel ruimte kreeg voor inbreng en om zaken te bespreken. Een andere docent noemt dat er te weinig tijd is voor dialoog en *'dingen gehaast gedaan worden en niet altijd tijd is om goed af te stemmen'*. Daarbij noemt deze docent dat het team groot is, sommige docenten elkaar weinig zien en parttimebanen en coronamaatregelen niet meewerken daarin. Een docent noemt het volgende: *'De komst van nieuwe teamleden is niet voor iedereen gemakkelijk geweest. Persoonlijk heb ik me altijd erg welkom gevoeld, maar deze spanningen zorgen wel voor onderdrukking van het werkgelek. Deze spanningen zijn met name merkbaar tijdens vergaderingen en ontwikkel/evaluatiemiddagen'*. Een andere docent spreekt ook over spanningen tijdens de ontwikkelmiddag en evaluatiemiddag en noemt dat dit komt omdat de docenten als team geheel tussendoor te weinig dialoog voeren; *'hierdoor blijven er veel frustraties liggen gedurende de periode waardoor deze er allemaal uitkomen op de ontwikkelmiddag en evaluatiemiddag. Hierdoor komen er veel emoties vrij en dit gaat ten koste van de taken die dan op het programma staan'*.

Bij het onderdeel organiseren is bij de vraag *'onze bijeenkomsten waren gestructureerd'* weinig spreiding tussen de docenten en geven zij aan dat dit veel ingezet is. Een docent geeft aan blij te zijn dat er nu een duidelijke PDCA-cyclus ingezet is. Een andere docent spreekt de wens uit om tijdens de ontwikkelmiddagen intensiever en langer te overleggen over de vakken en daarna uit te zoomen en een totaal doel te stellen. Bij het bewaken van de beschikbare middelen geven de docenten aan dat dit ingezet is. In het reflectiedocument schrijft een docent het volgende: *'Ik vind het vaak teveel in een te korte tijd. Op het moment van uitvoer ben ik er intensief mee bezig, maar uiteindelijk blijft er nauwelijks wat hangen van alles wat we gedaan hebben.'* Een van de nieuwe docenten geeft aan dat er uitdaging gemist wordt en *'heb ik het gevoel dat ik meer zou willen bijdragen binnen het team'*. De docenten geven in de vragenlijst aan dat aan de planning houden ingezet is. Wat er van eenieder verwacht werd is veel ingezet. In het reflectiedocument geven de docenten aan dat het duidelijk is wie wat doet in taken en lessen. Een docent schrijft: *'duidelijke indeling van lesvakken, teamroltaken, in overleg worden overige extra taken verdeeld'*. Een van de nieuwe docenten noemt dat er wel besproken is wie wat doet maar dat het voor een nieuweling niet helemaal duidelijk is wat een bepaalde taak of rol inhoudt. Een andere docent geeft aan dat het persoonlijk niet duidelijk is wat iedereen naast de lessen voor taken of bezigheden heeft. Een derde docent geeft aan *'meer aandacht voor ieders eigenschappen, talenten en verwachtingen was achteraf gezien misschien beter geweest'*. Bij het bewaken van de tijd is een grote spreiding te zien waarbij de docenten overeenkomen dat het ingezet is.

Drie docenten geven in de vragenlijst bij het onderdeel reflecteren aan dat het verlaten van begaande paden niet ingezet is tegenover vier docenten die aangeven van wel. Over het evalueren van de samenwerking geven de docenten aan dat dit veel is ingezet waarbij er weinig spreiding in de antwoorden te zien is. *'We zijn goed in reflecteren, we zijn altijd bereid om kritisch te kijken naar processen en samenwerkingen'* noemt één van de docenten in het reflectiedocument. Een andere docent noemt dat de basis nog onvoldoende is om oprecht alles te kunnen bespreken en dat dit een ontwikkelpunt is voor het team wat kan resulteren in een betere samenwerking. *'Ik denk dat er door de veranderingen in het team en de hoge werkdruk die naar mijn mening wordt ervaren, er minder ruimte is om te kijken of iedereen wel doet wat hij/zij het beste kan. Soms is het ook een geval van: het kan niet anders/diegene heeft nog uren/ruimte over. Begrijpelijk en soms onvermijdelijk'* schrijft een docent in het reflectiedocument bij de vraag wat er van reflecteren ervaren is tijdens het ontwikkeltraject. Wanneer het gaat over het bespreken van de samenwerking schrijft een docent het volgende in het reflectiedocument: *'Samenwerking als team niet concreet besproken, maar wel heel duidelijk aan de orde geweest op basis van input vanuit persoonlijke gevoelens en ervaringen van de team leden. Een goed functionerend team is een voorwaarde om samen goed onderwijs neer te zetten. Goede onderlinge verhoudingen en respect voor elkaar is hierin naar mijn idee de basis. Omdat we nog een 'nieuw' team zijn waar ieder nog zoekt naar zijn positie is dit soms nog lastig. We zitten echt nog in de opstartfase als team, wat maakt dat er nu nog weinig ruimte is voor 'vervolg' stappen'*. Dat meningsverschillen het team verder geholpen heeft komt uit de vragenlijst als niet ingezet. *'Ik vind dat er best wel wat spanning ontstaat tijdens deze middagen en collega's soms wat fel kunnen reageren. Ik vind het lastig om daar dan tussen te zitten omdat ik net nieuw ben en graag een goede sfeer wil in het team. Ik heb het gevoel dat door de vele frustraties er soms niet alles uit deze middagen gehaald wordt en dat vind ik zonde'* schrijft één van de nieuwe docenten in het reflectiedocument. Het bedenken van alternatieven en daarbij andere perspectieven innemen geven de docenten in de vragenlijst aan als ingezet. Bij het kijken vanuit andere perspectieven noemen drie docenten het perspectief van de studenten in het reflectiedocument. *'Vanuit de studenten zijn er veel wisselende ervaringen over de gegeven lessen en de docenten. Ik heb het gevoel dat we hier wel goed naar luisteren en het voldoende terugkoppelen naar de desbetreffende persoon zodat we het onderwijs en de lessen nog beter/leuker kunnen maken'*. De feedback van klassenvertegenwoordigers wordt genoemd als mooi met de kanttekening dat deze mogelijk tijdrovend en twijfelachtig betrouwbaar is. De derde docent is kritisch over het perspectief van de studenten: *'We kijken meer vanuit de studenten dan vanuit ons als teamleden mijns inziens. Als*

de studenten tevreden zijn, zijn wij dat ook, maar misschien is het voor ons niet bevredigend of steken we heel veel energie in relatief kleine dingen om de studenten maar tevreden te houden'.

Met betrekking tot het onderdeel *toekomst creëren* geven de docenten in de vragenlijst aan dat het hebben van een doel voor ogen veel is ingezet. Vanuit het reflectiedocument geven drie docenten aan dat er duidelijke doelen zijn waar ook op teruggekeken wordt. Daarbij geeft een van de startende docenten aan dit persoonlijk redelijk vaak te vinden: *'doelstelling is goed onderwijs, maar wat is goed onderwijs? Misschien omdat ik startend ben en mijn eigen doelen op de voorgrond liggen niet goed overgekomen'*. Een andere docent geeft aan dat de doelen die gesteld worden meestal korte termijn doelen zijn die tijdens de ontwikkelmiddag voor de komende periode gesteld worden maar dat er niet verder gekeken wordt. Bij de vraag of alle teamleden zich verantwoordelijk voelen voor het resultaat is een grote spreiding te zien. Twee docenten hebben geantwoord dat dit heel veel ingezet is en één docent geeft aan dat dit niet ingezet is. In het reflectiedocument schrijft een docent: *'Er is soms wat wrijving omdat niet iedereen helemaal het vertrouwen heeft dat alle anderen ook even hard werken en zich aan dezelfde kwaliteitseisen houden'*. Een andere docent schrijft het volgende: *'Ik denk dat we allemaal de lat heel hoog hebben, en dat we absoluut gaan voor de beste kwaliteit onderwijs en organisatie ervan'*. Een grote spreiding is ook te zien bij de vraag of alle teamleden met hard en ziel voor de opdracht gingen. Hierbij geven twee docenten aan dat dit niet is ingezet en vier docenten dat het veel ingezet is. Een docent schrijft het volgende in het reflectiedocument: *'Het was wel lastig om meteen op de inhoud te gaan, terwijl er eigenlijk nog veel energie opgezogen werd door onze eigen teamprocessen en elkaar leren kennen. Als je dan eindelijk met z'n allen bij elkaar zit, wil je vooral dat doen, en niet meteen op de inhoud'*. Over het beoogde resultaat schrijft een docent in het reflectiedocument het volgende: *'Verder denk ik dat we ook te weinig kijken naar wanneer we iets goed doen: het kan altijd beter natuurlijk, maar wanneer is het goed genoeg zodat we onze kostbare tijd beter ergens anders aan kunnen besteden?'*.

In het reflectiedocument hebben de docenten aan kunnen geven welke van de onderdelen van de teamontwikkelruimte zij het meest en minste ervaren hebben. Hierbij konden de docenten meerdere elementen als meest of minst ervaren noemen. *Toekomst creëren* is door vijf docenten als het meest ervaren genoemd en door geen van de docenten als minst ervaren. *Organiseren* volgt daarop, genoemd als ervaren door vier docenten. Een docent geeft aan dit als minst ervaren te hebben en geeft aan dat hier meer aandacht voor mag zijn *'om er op deze manier voor te zorgen dat we onze tijd en energie efficiënt in kunnen zetten door met personen samen te werken die met een soortgelijk onderwerp bezig zijn óf die veel weten over dit onderwerp (zodat niet iedereen opnieuw het wiel uit hoeft te vinden)'*. Eén van de docenten geeft aan dat de onderdelen vooral tijdens de gezamenlijke momenten ervaren zijn: *In de periode van ontwikkelmiddag tot evaluatiemiddag heb ik zelf niet bewust ervaren dat deze elementen aan bod zijn gekomen. Tijdens de middagen zelf wél, met daarbij vooral aandacht voor het praktische deel: toekomst creëren (wat willen wij als team bereiken), organiseren (hoe gaan we dit doen) en reflecteren (is het gelukt?)'*. Zeven van de acht docenten geven aan dat het onderdeel *dialogoog* het minst ervaren is. *'Als we buiten de ontwikkelmiddag en evaluatiemiddag ook meer de dialoog zouden voeren komt dit ten goede van het teamgevoel lijkt mij'* schrijft een van de docenten. Een andere docent schrijft als onderbouwing bij het minst ervaren van dialoog: *'Meer open staan voor anderen, meer begrip, meer inleven en rekening houden met elkaar. Dat zou denk ik wel de eenheid ten goede komen'*. Er is één docent die aangeeft de dialoog veel ervaren te hebben en geeft aan *'dat er wel héél veel wordt gepraat. Misschien zijn we zo langzamerhand een te groot team geworden om met z'n allen deze besprekingen te doen'*.

In het reflectiedocument vallen een aantal zaken op. Op de eerste plaats wordt er elf keer geschreven over de invloed van de nieuwe docenten in het team op het ervaren hebben van de onderdelen van de teamontwikkelruimte. Dit is door zeven van de acht docenten opgeschreven. Alle elf keer dat het door de docenten opgeschreven is, staat dit in een negatieve context en is dit zeven keer van toepassing op het onderdeel *reflecteren*. Daarin komt overeen dat het gaat om het nog niet kennen van elkaar, elkaar nog niet op kwaliteiten in kunnen zetten en er nog gezocht wordt naar een goede manier van samenwerken. Op de tweede plaats valt op dat er in het reflectiedocument alleen gesproken wordt over geplande momenten zoals de ontwikkelmiddag en evaluatiemiddag wanneer de docenten voorbeelden geven bij de ervaren onderdelen van de teamontwikkelruimte. Drie docenten schrijven dat de elementen vooral op die momenten ervaren worden en tussendoor minder tot niet.

Gekeken naar deelvraag twee zijn tijdens het ontwikkeltraject alle onderdelen van de teamontwikkelruimte door de docenten ervaren. In de vragenlijst is weinig verschil te zien tussen de verschillende onderdelen en zijn alle vier de onderdelen ingezet tot veel ingezet. Wanneer er naar de vragen individueel gekeken wordt in combinatie met de resultaten uit het reflectiedocument is er meer verschil zichtbaar. De docenten geven aan vooral *toekomst creëren* en *organiseren* te hebben ervaren, de kant van oriëntatie op uitkomst van de teamontwikkelruimte. De docenten geven aan dat er doelen gesteld zijn voor de komende periode maar over de verantwoordelijkheid voor het resultaat en inzet hiervoor door de docenten is meer spreiding te zien. Hierbij komt naar voren dat er wrijving is vanwege het vertrouwen of iedereen wel even hard werkt en dat het lastig is om in te gaan op de inhoud als teamprocessen nog aandacht vragen en wordt er te weinig gekeken naar wanneer iets voor het team goed genoeg is. De bijeenkomsten zijn gestructureerd en er is een duidelijkere manier van werken door de PDCA-cyclus. Daarbij geven docenten aan dat het veel in korte tijd is en er meer tijd voor gemaakt mag worden. Het is voor de docenten ook duidelijk wat de planning en taakverdeling is maar zijn er ook docenten die aangeven dat er meer aandacht mag zijn voor ieders eigenschappen, talenten en verwachtingen en dat er voor efficiëntie soms ook meer samengewerkt kan worden. Binnen de teamontwikkelruimte wordt de kant van gedeelde

betekenisgeving met *reflecteren en dialoog* minder ervaren door de docenten. Over het onderdeel *dialoog* zijn de docenten duidelijk dat deze het minste ervaren wordt. Er wordt wel naar elkaar geluisterd en er is waardering voor inbreng. Rondom doorvragen en begrip voor elkaar waren de docenten verdeeld. Momenten van samenkomen zoals bij de ontwikkelmiddag en evaluatiemiddag worden als beladen ervaren en is er sprake van miscommunicatie. Hierbij wordt aangegeven dat dit komt doordat er tussen de momenten door minder met het team als geheel gesproken wordt en frustraties zich daardoor opbouwen. Over de ruimte voor inbreng zijn de docenten ook verdeeld van heel veel ingezet tot niet ingezet tijdens het ontwikkeltraject. Redenen die hiervoor worden gegeven zijn het gebrek aan tijd, gebrek aan mogelijkheden om elkaar te spreken vanwege parttimers en coronamaatregelen. Daarbij geeft een docent ook aan dat er misschien wel te veel gepraat wordt en het team hier misschien te groot voor is om met iedereen bij elkaar te komen. Het onderdeel *reflecteren* wordt niet expliciet genoemd als meest of minst ingezet. De docenten geven vooral aan dat de komst van nieuwe docenten in het team van invloed is geweest op de samenwerking. Het team zit in de opstartfase, docenten moeten nog aan elkaar wennen en zijn op zoek naar een manier om beter met elkaar samen te werken. Bij het bekijken van verschillende perspectieven werd vooral het perspectief van de studenten genoemd. De terugkoppeling van studenten wordt als positief ervaren en gebruikt waarbij een docent zich ook afvagt of het team niet te veel naar het perspectief van de student kijkt in plaats van wat voor het team beter is.

Conclusie

In dit onderzoek is gekeken naar de nieuwe manier van werken aan onderwijsverbeteringen en in hoeverre deze bijgedragen hebben aan het benutten van de teamontwikkelruimte. Door middel van de reflectie op de resultaten wordt er antwoord gegeven op de deelvragen. Deze vormen de basis voor het beantwoorden van de onderzoeksvraag: *Hoe kan teamleren in het ontwikkeltraject van onderwijsverbeteringen bijdragen aan het benutten van de teamontwikkelruimte?* Deze wordt beantwoord op basis van de ervaringen van de docenten rondom de teamontwikkelruimte en wat zij vinden dat hiertoe gedurende het ontwikkeltraject aan heeft bijgedragen.

Deelvraag 1: Wat heeft volgens de docenten bijgedragen aan het benutten van de teamontwikkelruimte tijdens het ontwikkeltraject? Vanuit het evaluatiegesprek en het reflectiedocument kwam duidelijk naar voren dat de ontwikkelmiddag met daarbij het stellen van doelen per klas voor de komende periode bijgedragen heeft aan het benutten van de teamontwikkelruimte. De ontwikkelmiddag heeft het meeste betrekking op de oriëntatie op de uitkomst met de onderdelen toekomst creëren en organiseren. Vanuit de evaluatiemiddag komt de terugkoppeling van de klassenvertegenwoordigers naar voren als bijdrage aan het benutten van de teamontwikkelruimte waarbij deze het meeste betrekking heeft op de oriëntatie op gedeelde betekenisgeving met de onderdelen dialoog en reflecteren. De vergaderingen worden bijna net zo vaak als de terugkoppeling van de klassenvertegenwoordigers genoemd als bijdrage aan de teamontwikkelruimte. De informele overleggen komen naar voren als momenten die niet vaststaan in het dagelijkse werk maar volgens de docenten wel bijgedragen hebben aan het benutten van de teamontwikkelruimte welke voornamelijk raakt aan het onderdeel dialoog.

Concluderend heeft vooral de ontwikkelmiddag volgens de docenten een bijdrage in het benutten van de teamontwikkelruimte waarbij de focus ligt op de oriëntatie op uitkomst. De andere geplande momenten in het werk dragen ook in zekere mate bij aan het benutten van de teamontwikkelruimte waarbij de evaluatiemiddag vooral waardevol is door de terugkoppeling van de klassenvertegenwoordigers, wat past bij de oriëntatie op betekenisgeving, en de teamvergaderingen voor de dagelijkse gang van zaken die aansluit bij alle vier de onderdelen van de teamontwikkelruimte. De onderlinge, informele overleggen buiten het geplande werk om, passende bij het onderdeel dialoog van de teamontwikkelruimte, worden door de docenten net zo vaak als de evaluatiemiddag en teamvergaderingen aangegeven als een bijdrage aan de teamontwikkelruimte waarmee deze ondersteunend en aanvullend zijn aan de momenten binnen het geplande werk.

Deelvraag 2: Welke onderdelen van de teamontwikkelruimte hebben de docenten ervaren tijdens het ontwikkeltraject? Alle onderdelen van de teamontwikkelruimte zijn door de docenten gedurende het ontwikkeltraject ervaren waarbij er vanuit de vragenlijst weinig verschil tussen de vier onderdelen te zien is. In combinatie met het reflectiedocument is er wel verschil tussen de onderdelen zichtbaar. Vooral oriëntatie op uitkomst met *toekomst creëren* en *organiseren* wordt door de docenten aangegeven als ervaren. Dit komt voort uit de gestelde doelen, georganiseerde bijeenkomsten, duidelijke taakverdeling en manier van werken. Een kanttekening die een aantal docenten plaatsen bij *toekomst creëren* en *organiseren* is de wrijving binnen het team vanwege een gemist vertrouwen of iedereen wel even hard werkt en dat het lastig is om in te gaan op de inhoud als teamprocessen nog aandacht vragen en er meer aandacht mag zijn voor ieders eigenschappen, talenten en verwachtingen. Ook wordt er aangegeven dat er soms te weinig gekeken wordt naar wanneer iets goed genoeg is voor het team, er voor de efficiëntie meer samengewerkt mag worden en dat er vaak te veel in korte tijd georganiseerd moet worden. Vanuit het reflectiedocument blijkt dat de kant van gedeelde betekenisgeving met *reflecteren en dialoog* van de teamontwikkelruimte minder ervaren wordt door de docenten. *Reflecteren* komt daarbij niet expliciet terug als meest of minst ervaren. De docenten geven vooral aan dat de komst van nieuwe docenten van invloed is geweest op de samenwerking omdat iedereen nog aan elkaar moet wennen en zijn plek binnen het team moet vinden. Verder wordt er door een aantal docenten aangegeven dat er bij het bekijken van andere perspectieven vooral vanuit de student gekeken wordt waarbij de meningen verdeeld zijn of dit goed is

voor het team of niet. Op één docent na wordt er aangegeven dat het onderdeel *dialogo* het minst ervaren is. Hoewel de docenten wel aangeven dat er naar elkaar geluisterd wordt en er waardering is voor inbreng, hebben zij het vooral over de manier waarop de dialoog plaats vindt. Momenten van samenkomen worden als beladen ervaren en er is sprake van miscommunicatie en ruis. Daarbij komt ook naar voren dat er een verdeling is in de ervaren ruimte voor inbreng waarbij een deel aangeeft dat deze er veel is en een deel juist aangeeft van niet. Opvallend is dat de docenten wel veel over de dialoog benoemen maar deze als minst ervaren aangeven. Mogelijk is dat de dialoog dus wel ervaren is maar op een negatieve manier.

Concluderend zijn alle onderdelen van de teamontwikkelruimte door de docenten tijdens het ontwikkeltraject ervaren. De oriëntatie op uitkomst met toekomst creëren en organiseren wordt het meeste ervaren gevolgd door het onderdeel reflecteren uit de oriëntatie op betekenisgeving. De docenten doen vooral negatieve uitspraken over hoe zij het onderdeel dialoog van de teamontwikkelruimte ervaren hebben en geven deze aan als het minst ervaren van de vier onderdelen.

Het antwoord op de onderzoeksvraag *hoe heeft teamleren in het ontwikkeltraject van onderwijsverbeteringen bijgedragen aan het benutten van de teamontwikkelruimte?* komt voort uit de antwoorden op de deelvragen. Alle momenten in het geplande werk van het ontwikkeltraject dragen bij aan het benutten van de teamontwikkelruimte waarbij de ontwikkelmiddag met de oriëntatie op uitkomst dit het meest heeft gedaan. Het met elkaar stellen van klassendoelen heeft als activiteit het meeste bijgedragen. Het belang van de studenten komt ook terug in de evaluatiemiddag in de terugkoppeling van de klassenvertegenwoordigers wat overeenkomt met de oriëntatie op betekenisgeving van de teamontwikkelruimte. De teamvergaderingen die met alle onderdelen van de teamontwikkelruimte overeenkomt dragen net zo veel bij als de evaluatiemiddag. Gedurende het ontwikkeltraject zijn alle onderdelen van de teamontwikkelruimte door de docenten ervaren waarbij de onderdelen toekomst creëren en organiseren vanuit de oriëntatie op uitkomst het meeste ervaren zijn.

Concluderend heeft de nieuwe manier van werken in het ontwikkeltraject, gebaseerd op aspecten van teamleren vooral bijgedragen aan het benutten van de teamontwikkelruimte door het docententeam in kleinere groepen gezamenlijk doelen te laten stellen voor de klassen waar zij les aan geven en de terugkoppeling vanuit de klassenvertegenwoordigers te gebruiken voor het verder doorvoeren van onderwijsverbeteringen. Vooral toekomst creëren en organiseren in de oriëntatie op uitkomst van de teamontwikkelruimte komen hierin terug bij het stellen van de doelen voor de klassen en reflecteren en dialoog in de oriëntatie op betekenisgeving in de terugkoppeling van de klassenvertegenwoordigers. Zowel de ontwikkelmiddag als de evaluatiemiddag, waarin de aspecten van teamleren verwerkt zijn, hebben volgens de docenten bijgedragen aan het benutten van de teamontwikkelruimte, waarbij de ontwikkelmiddag door hen als meest waardevol ervaren is. Ook momenten buiten het geplande werk om dragen een bijdrage aan de teamontwikkelruimte die voornamelijk voortkomt uit de onderlinge informele gesprekken die overeenkomt met het onderdeel dialoog van de teamontwikkelruimte.

Discussie en aanbevelingen

Het onderzoek kwam voort vanuit de wens van het docententeam van de opleiding paraveterinair. Als resultaatverantwoordelijk team hebben de docenten aan de hand van de elementen van teamleren een nieuwe manier van werken in een ontwikkeltraject opgezet. Het belangrijkste verschil met de oude manier van werken is de tijd en ruimte die gecreëerd is door middel van ontwikkel- en evaluatiemiddagen. Hierbij formuleert het docententeam gezamenlijk in dialoog doelen voor het team zelf en in kleinere groepen voor de verschillende klassen waar zij les aan geven. Daarna reflecteren zij hier gezamenlijk op om zodoende meer met elkaar op één lijn te komen en inzichten met elkaar te delen om op deze manier de teamontwikkelruimte te benutten. De resultaten uit dit evaluatieonderzoek zijn daarom alleen van toepassing op het onderzochte docententeam. Het is onbekend in hoeverre het ontwikkeltraject te generaliseren is, en door andere docententeams binnen Yuverta gebruikt kan worden. Door het ontwikkeltraject nogmaals te doorlopen en deze, in onderlinge samenwerking, bij andere teams in te zetten kan bepaald worden of deze manier van werken ook andere teams kan helpen om de teamontwikkelruimte te benutten.

De nieuwe manier van werken met het ontwikkeltraject is in dit onderzoek één keer doorlopen wat overeenkomt met een volledige PDCA-cyclus. Hierdoor kan vanuit het onderzoek alleen geconcludeerd worden wat de bijdrage van een enkele cyclus, en daarmee één van de vier onderwijsperiodes in een schooljaar, is met betrekking tot de teamontwikkelruimte. De nieuwe manier van werken kan gezien worden als een nieuwe definiëring van de werkelijkheid; de bestaande manier van werken met bekende ordening, begrippen en uitgangspunten is losgelaten en maakt plaats voor iets nieuws (Wierdsma & Swieringa, 2017). In deze overgang van oud naar nieuw worden de docenten geconfronteerd met een meervoudige werkelijkheid en treffen zij de Plek der Moeite waarbij bestaand denken moet worden losgelaten om over te gaan naar de nieuwe manier van werken. De mentale modellen binnen de nieuwe manier van werken hebben de docenten gezamenlijk opgesteld en zijn ondersteunend geweest in de implementatie en draagt bij aan de constructieve kwaliteit van het ontwikkeltraject (Widmann & Mulder, 2020; Wierdsma & Swieringa, 2017). Toch kost het moeite om los te komen van bestaande patronen, stil te staan en te reflecteren op dat wat was en wat nu is en principes die tot nu toe de basis vormde los te laten (Wierdsma & Swieringa, 2017). Daarom is het aan te bevelen om te onderzoeken wat het effect van de nieuwe manier van werken met het ontwikkeltraject is op het benutten van de teamontwikkelruimte voor de langere termijn.

In het onderzoek hebben het evaluatiegesprek en de vragenlijst vooral oppervlakkige resultaten opgeleverd waarbij deze een algemeen beeld geschetst hebben van bijgedragen momenten (evaluatiegesprek) en ervaren teamontwikkelruimte (vragenlijst). Daarnaast was er tijdens de evaluatiemiddag waarop deze onderzoeksinstrumenten ingezet zijn sprake van opgelopen emoties en spanningen binnen het team die mogelijk van invloed zijn geweest op de resultaten. De aanvullingen vanuit het reflectiedocument zijn daardoor erg waardevol gebleken. Doordat het reflectiedocument twee weken later door de docenten individueel ingevuld is, heeft iedereen de tijd en mogelijkheid gekregen om zonder tussenkomst van anderen hun mening over de bijgedragen momenten en ervaren teamontwikkelruimte te geven. Deze methodische triangulatie heeft daarmee een bijdrage geleverd aan de betrouwbaarheid en validiteit van de onderzoeksresultaten (Saunders et al., 2019).

Alle momenten van dataverzameling hebben aan het einde en na afloop van het ontwikkeltraject plaats gevonden. Dit is een bewuste keuze van de onderzoeker geweest om de docenten binnen het team zo min mogelijk te belasten en het effect hiervan op de nieuwe manier van werken te beperken om de ecologische validiteit te versterken (Saunders et al., 2019). Het was mogelijk geweest om gedurende het ontwikkeltraject diepte-interviews bij de docenten af te nemen. Echter zou dit een grotere tijdsbelasting voor de docenten geweest zijn en is een interview een interventie die tussentijds effect kan hebben op de manier van werken (Costley et al., 2010). Vanuit de huidige aanpak heeft het ontwikkeltraject plaats kunnen vinden zoals vooraf door de docenten bedacht was en kon deze in zijn volledigheid geëvalueerd worden met dit onderzoek. Wanneer het van belang is om te weten op welke momenten de docenten meer of minder de teamontwikkelruimte ervaren, behoeft het aanbeveling om bij een volgend onderzoek gedurende het ontwikkeltraject data te verzamelen om hier uitspraken over te kunnen doen.

In de interventies is er vanuit gegaan dat het formuleren van gezamenlijke doelen en een gedeelde norm voldoende bij zou dragen aan het creëren van veiligheid binnen het team (Derksen, 2021). Echter geven meerdere docenten aan dat er veel spanningen en emoties binnen de momenten van samenkomen aanwezig zijn geweest die niet worden uitgesproken. Bij een gebrek aan veiligheid binnen het team zullen teamleden minder feedback geven, informatie delen, om hulp vragen en fouten bespreken (Derksen, 2021). Vanuit de docenten werd aangedragen om tussendoor meer samen te komen en hiermee te voorkomen dat emoties in de tussenperiodes te hoog oplopen en om de spanning op momenten van samenkomen te verminderen. Daarom is aan te bevelen om in de periode tussen de ontwikkel- en evaluatiemiddagen ruimte te maken voor het bespreken van spanningen en emoties om te voorkomen dat deze te hoog oplopen. Dit zou bijvoorbeeld kunnen tijdens de teamvergaderingen die in deze tussenperiode plaatsvinden.

In de resultaten komt veel terug dat de komst van nieuwe docenten in het team van invloed is geweest op het werken in het ontwikkeltraject. Een mogelijke verklaring hiervoor is dat er in het ontwikkeltraject te weinig aandacht geweest is voor onderlinge afhankelijkheden, taakcohesie, psychologische veiligheid en groeps potentie (Van Den Bossche et al., 2006). Wanneer dit er wel geweest was, had dit voor meer duidelijkheid gezorgd en kon er meer gebruik gemaakt worden van onderlinge afhankelijkheden voor een effectieve samenwerking binnen teamdoelen en gebruik te maken van de diversiteit binnen het team (Derksen, 2021). Het is daarom aan te bevelen om in het ontwikkeltraject en vooral bij teams die in een nieuwe samenstelling gaan werken meer aandacht te hebben voor de veiligheid binnen het team en meer zicht te krijgen op de verschillen tussen de teamleden zoals de docenten zelf ook aangegeven hebben in het reflectiedocument. Wanneer de verschillende inzichten van de docenten meer belicht worden, heeft dit een positief effect op het leren van elkaar (Ruijters, 2017). In dit onderzoek is meer focus geweest op het evalueren van de manier van werken dan op wat er in het nieuwe werken van elkaar geleerd is. Het is daarom aan te bevelen om na aanpassing van het ontwikkeltraject, met meer focus op veiligheid en aandacht voor onderlinge verschillen tussen de docenten, deze opnieuw te onderzoeken om inzicht te krijgen welk effect deze aanpassing heeft op het collectieve teamleren van de docenten binnen de teamontwikkelruimte.

In het onderzoek is de kant van gedeelde betekenisgeving van de teamontwikkelruimte door de docenten minder benoemd als ervaren in het ontwikkeltraject. De docenten geven hierover zelf aan dat vooral het onderdeel dialoog binnen de teamontwikkelruimte minder benut is vanwege de spanningen binnen het team. Dit past bij de eerder genoemde Plek der Moeite die voorkomt bij een overgang van een bekende manier naar een nieuwe manier van werken die spanningen met zich meebrengt en waarbij vooral de dialoog moeite kost (Wierdsma & Swieringa, 2017). Hoe groter de spanning op de Plek der Moeite, hoe groter de kans dat interactieprocessen van disciplineren en uitsluiting zich voordoen. Dit zou kunnen verklaren waarom er een verschil was tussen de docenten in hoeverre zij ervaren hebben dat anderen open stonden voor hun inbreng. Het is daarom aan te bevelen om met het team bewuster de dialoog aan te gaan over de Plek der Moeite om de spanningen weg te nemen en daarmee de teamontwikkelruimte meer te benutten.

Vanuit de theorie is nog een andere verklaring mogelijk waarom de docenten de kant van gedeelde betekenisgeving van de teamontwikkelruimte minder ervaren hebben. Hattie en Donoghue (2018); Merriam (2018); Van Merriënboer en Sweller (2010) schrijven allen dat de intrinsieke motivatie van docenten vooral getriggerd wordt vanuit een passie om het beter te doen voor hun studenten. Dit kan verklaren waarom de docenten vooral de activiteiten die betrekking hadden op de studenten, zoals stellen van klassendoelen en de terugkoppeling van klassenverteenwoordigers, als meest bijgedragen benoemden in het ontwikkeltraject. De focus heeft meer gelegen op wat de docenten voor de studenten doen en wat de studenten hiervan vinden in plaats van dat er als team stilgestaan wordt bij hoe de docenten het doen en welk effect dit heeft gehad. Dit komt overeen met de valkuil van de teamontwikkelruimteparadox waarbij er te veel gericht wordt op de oriëntatie op uitkomst en daarmee de balans met oriëntatie op betekenisgeving mist (Derksen, 2021). Daarom is aan te bevelen om tijdens het

ontwikkeltraject en met name tijdens de evaluatiemiddag als docententeam meer stil te staan bij de resultaten en de dialoog te richten op het reflecteren van eigen handelen en dit binnen het team te delen om zo de teamontwikkelruimte meer te benutten doordat de paradox meer in balans is. Een belangrijke motiverende factor om meer naar het eigen handelen te kijken is de self-efficacy van docenten (Thoonen et al., 2011; Yoon & Kayes, 2016). Interventies die gericht zijn op het verbeteren van het vaardigheidsniveau, de motivatie en zelfvertrouwen van docenten, versterken de collectieve efficacy en bevorderen daarmee het teamleren (Cherkowski & Schnellert, 2017; Millward et al., 2010). De docenten hebben in het reflectiedocument de wens uitgesproken om meer tijd vrij te maken voor de ontwikkel- en evaluatiemiddag omdat er te veel in korte tijd gedaan wordt en ze graag meer aandacht voor ieders eigenschappen en talenten willen hebben. Meer ruimte maken voor talenten, kennis en kunde van elk teamlid en het team als geheel om gezamenlijk goed teamwerk te realiseren is wat Derksen (2021) voor ogen heeft bij het benutten van de teamontwikkelruimte. In de voortzetting van de nieuwe manier van werken in een ontwikkeltraject is het daarom aan te bevelen nog meer tijd en ruimte in te richten voor de talenten, kennis en kunde van de docenten om de teamontwikkelruimte nog verder te benutten.

Referenties

- Bouwman, M. (2018). *The role of VET Colleges in stimulating teachers' engagement in team learning* [Accademisch Proefschrift, Wageningen University]. <https://doi.org/10.18174/425366>
- Burke, C. S., Stagl, K. C., Salas, E., Pierce, L., & Kendall, D. (2006). Understanding team adaptation: A conceptual analysis and model. *Journal of Applied Psychology*, 91(6), 1189–1207. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.6.1189>
- Cherkowski, S., & Schnellert, L. (2017). Exploring Teacher Leadership in a Rural, Secondary School: Reciprocal Learning Teams as a Catalyst for Emergent Leadership. *International Journal of Teacher Leadership*, 8(1), 6–25.
- Coenders, M. (2008). *Leerarchitectuur: een exploratief onderzoek naar de relatie tussen ruimte en leren in werksituaties en het ontwerpen voor leren dichtbij de praktijk*. Academisch proefschrift, Eburon Uitgeverij B.V.
- Costley, C., Geoffrey, E., & Gibbs, P. (2010). *Doing Work Based Research: Approaches to enquiry for insider-researchers*. Sage Publications.
- Decuyper, S., Dochy, F., & Van den Bossche, P. (2010). Grasping the dynamic complexity of team learning: An integrative model for effective team learning in organisations. *Educational Research Review*, 5(2), 111–133. <https://doi.org/10.1016/j.edurev.2010.02.002>
- Derksen, K. (2016). *Creating developmental space for better team results: Four exploratory studies* [Academisch proefschrift, Vrije Universiteit Amsterdam]. <https://research.vu.nl/en/publications/983731c8-a731-4069-b06f-8874f55c3cf0>
- Derksen, K. (2021). *Goed Teamwerk: Hoe teams beter kunnen presteren en floreren*. Boom uitgevers.
- Derksen, K., de Caluwé, L., Rupert, J., & Simons, R. J. (2014). Assessing developmental space in teams. *Team Performance Management*, 20, 277–293. <https://doi.org/10.1108/TPM-03-2014-0022>
- Doorewaard, H., Kil, A., & van der Ven, A. (2019). *Praktijkgericht Kwalitatief Onderzoek: Een praktische handleiding* (2nd ed.). Boom uitgevers.
- Hattie, J., & Donoghue, G. (2018). A Model Of Learning: Optimizing The Effectiveness Of Learning Strategies. In K. Illeris (Ed.), *Contemporary Theories Of Learning* (2nd ed., pp. 97–113). Routledge.
- Hattie, J., & Zierer, K. (2018). *10 Mindframes For Visible Learning* (1st ed.). Routledge.
- Magpili, N. C., & Pazos, P. (2018). Self-Managing Team Performance: A Systematic Review of Multilevel Input Factors. In *Small Group Research* (Vol. 49, Issue 1). <https://doi.org/10.1177/1046496417710500>
- Merriam, S. B. (2018). Adult Learning Theory: Evolution And Future Directions. In K. Illeris (Ed.), *Contemporary Theories Of Learning* (2nd ed., pp. 83–96). Routledge.
- Millward, L. J., Banks, A., & Riga, K. (2010). Effective self-regulating teams: a generative psychological approach. In *Team Performance Management: An International Journal* (Vol. 16, Issue March 2010). <https://doi.org/10.1108/13527591011028924>
- Onderwijs, I. van. (2021). *Vierjaarlijks onderzoek*. <https://toezichtresultaten.onderwijsinspectie.nl/detail?pseudocode=41100&id=253056>
- Ruijters, M. C. P. (2017). *Liefde voor leren: Over diversiteit van leren en ontwikkelen in en van organisaties* (2nd ed.). Vakmedianet.
- Runhaar, P., & Sanders, K. (2016). Promoting teachers' knowledge sharing. The fostering roles of occupational self-efficacy and Human Resources Management. *Educational Management Administration and Leadership*, 44(5), 794–813. <https://doi.org/10.1177/1741143214564773>
- Salas, E., Shuffler, M. L., Thayer, A. L., Bedwell, W. L., & Lazzara, E. H. (2015). Understanding and improving teamwork in organizations: A scientifically based practical guide. *Human Resource Management*, 54(4), 599–622. <https://doi.org/10.1002/hrm>
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2019). *Methoden en technieken van onderzoek* (8th ed.). Pearson Benelux.
- Thoonen, E. E. J., Sleegers, P. J. C., Oort, F. J., Peetsma, T. T. D., & Geijsel, F. P. (2011). How to improve teaching practices: The role of teacher motivation, organizational factors, and leadership practices. *Educational Administration Quarterly*, 47(3), 496–536. <https://doi.org/10.1177/0013161X11400185>
- Van Den Bossche, P., Gijssels, W. H., Segers, M., & Kirschner, P. A. (2006). Social and cognitive factors driving teamwork in collaborative learning environments: Team learning beliefs and behaviors. *Small Group Research*, 37(5), 490–521. <https://doi.org/10.1177/1046496406292938>
- Van Lieshout, F., Jacobs, G., & Cardiff, S. (2017). *Actieonderzoek: Principes voor verandering in zorg en welzijn*. Koninklijke Van Gorcum BV.
- Van Merriënboer, J. J. G., & Sweller, J. (2010). Cognitive load theory in health professional education: Design principles and strategies. *Medical Education*, 44(1), 85–93. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2923.2009.03498.x>
- Widmann, A., & Mulder, R. H. (2020). The effect of team learning behaviours and team mental models on teacher team performance. *Instructional Science*, 48(1), 1–21. <https://doi.org/10.1007/s11251-019-09500-6>
- Wierdsma, A., & Swieringa, J. (2017). *Lerend organiseren: als meer van hetzelfde niet meer helpt* (4th ed.). Noordhoff Uitgevers.
- Yoon, J., & Kayes, D. C. (2016). Employees' self-efficacy and perception of individual learning in teams: The

cross-level moderating role of team-learning behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 37(7), 1044–1060. <https://doi.org/10.1002/job.2092>

Yuverta. (2021). *Strategisch kompas*.
<https://www.yuverta.nl/media/Algemeen/corporate/beleidsdocumenten/bestuursverslagen/strategisch-kompas.pdf>

Dankwoord

Graag maak ik van deze gelegenheid gebruik om een aantal mensen te bedanken die er in de afgelopen twee jaar in de loop van mijn onderzoek en tijdens de master Leren en Innoveren voor mij waren en waar ik veel steun aan heb gehad. Op de eerste plaats mijn ‘Grounding Buddies’ Marleen en Dorien. We hebben elkaar tijdens de studie gevonden in onze gezamenlijke interesse voor teamleren en hebben deze theorie met elkaar in praktijk gebracht, zowel in onze werkpraktijk als studiepraktijk. We hebben elkaar letterlijk en figuurlijk laten leren en elkaar daarin gesteund in onze ontwikkeling tot onderzoekende innovator van leren. Van jullie heb ik geleerd dat iets niet weten niet erg is, daarvoor heb je anderen die je kunnen helpen. Zonder jullie als basis om op terug te vallen had ik op dit moment nog niet op het punt gestaan waar ik nu ben. Dank jullie wel daarvoor.

Mijn studietoestant, Niek van Benthum, wil ik graag bedanken voor alle tijd die hij vrijgemaakt heeft voor de feedback op mijn onderzoeksproces en in het schrijven van mijn thesis. Dank je wel ook voor het zo nu en dan weggagen van het kritische stemmetje in mijn hoofd en het doorhakken van knopen in de keuzes voor mijn onderzoek.

Een grote dank ook voor de docenten paraveterinair, mijn collega’s die mij de kans en mogelijkheid hebben gegeven om mij te laten leren en als onderzoekseenheid voor deze thesis wilde fungeren. Door jullie heb ik mij in dit proces kwetsbaar op durven te stellen en ook hier het niet weten in de praktijk kunnen brengen. Jullie zijn een heel fijn team om op terug te vallen en ik heb er alle vertrouwen in dat wij met dit ontwikkeltraject nog meer mooie dingen mogen gaan doen samen.

Silvio en Mireille, ook mijn dank aan jullie als opdrachtgevers. Silvio in de weg naar het onderzoeksvoorstel en Mireille in het staartje van het onderzoek. Dank voor de mogelijkheid om dit onderzoek binnen Yuverta Houten en bij mijn team van de opleiding paraveterinair uit te mogen voeren. Ik kijk ernaar uit om samen te onderzoeken hoe de uitkomsten van mijn thesis breder binnen de vestiging van toegevoegde waarde kunnen zijn.

Als laatste, maar zeker niet minst belangrijkste, heel erg veel dank aan mijn vriend Robbert-Jan. Alle frustratie, emoties, twijfels en irritaties die je van mij te voorduren hebt gehad in dit proces, heb je zonder enige zichtbare moeite weten te ondergaan. Je bent mijn grote steun in moeilijke tijden en daar heb ik er nogal wat van gekend in deze twee jaar. Dank je wel dat je mij de tijd en ruimte hebt gegeven om te leren. De tijd die vrijkomt nu dit voorbij is gaan we gebruiken om samen leuke dingen te doen. Ook een kleine vermelding voor de vader van Robbert-Jan, Paul. Bedankt voor al het klussen dat je in de afgelopen twee jaar samen met Robbert-Jan hebt gedaan. Hierdoor heb ik mij veel minder schuldig gevoeld over alle tijd die ik in mijn studie heb gestoken omdat Robbert-Jan zo ook zijn eigen project had. Zondagen zullen van nu af aan nog meer als zondag voelen.

Vrienden, mijn coronaproject is voorbij, ik heb weer tijd voor leuke dingen dus tot snel.

Bijlage 1: Vragenlijst teamontwikkelruimte

Evaluatie teamontwikkelruimte

Vul de onderstaande vragen in. Je vult dit in om als team steeds beter te worden. Dus je helpt jezelf en je team als je het kritisch invult!

Hoe vind jij dat wij als team onderstaande stellingen in praktijk hebben gebracht? Hebben jullie de stellingen heel veel ingezet of weinig of misschien helemaal niet?

Alle stellingen hebben betrekking op de periode van voorbereiding tot en met evaluatie van periode 2. Deze periode is gestart met de ontwikkelmiddag in week 1.9 en eindigt vandaag in week 3.3.

Omdat het belangrijk is om van elkaar te weten hoe een ieder de elementen van de teamontwikkelruimte ervaren hebben en we dit ook met elkaar bespreken is deze vragenlijst niet anoniem. De resultaten worden ook meegenomen in het onderzoek van Ayleen. Daarin worden de antwoorden uiteraard geanonimiseerd.

1. Dialoog voeren *

	Niet ingezet	Weinig ingezet	Ingezet	Veel ingezet	Heel veel ingezet
Wij luisteren naar iedereen in het team	☐	☐	☐	☐	☐
Ik voelde me gewaardeerd om mijn inbreng	☐	☐	☐	☐	☐
We vroegen door totdat we elkaar begrepen	☐	☐	☐	☐	☐
Ik voelde me gehoord door de andere teamleden	☐	☐	☐	☐	☐
Ik voelde me uitgenodigd tot inbreng	☐	☐	☐	☐	☐

2. Organiseren *

	Niet ingezet	Weinig ingezet	Ingezet	Veel ingezet	Heel veel ingezet
Onze bijeenkomsten waren gestructureerd	☐	☐	☐	☐	☐
We bewaakte de beschikbare middelen (inzet van mensen, tijd, etc.)	☐	☐	☐	☐	☐
We hielden ons aan de planning	☐	☐	☐	☐	☐
Ik wist precies wat er van mij werd verwacht	☐	☐	☐	☐	☐
We bewaakten de tijd	☐	☐	☐	☐	☐

3. Reflecteren *

	Niet ingezet	Weinig ingezet	Ingezet	Veel ingezet	Heel veel ingezet
We verlieten gebaande paden	☐	☐	☐	☐	☐
We evalueerden onze samenwerking	☐	☐	☐	☐	☐
We discussieerden om tot oplossingen te komen	☐	☐	☐	☐	☐
Meningsverschillen helpen ons verder	☐	☐	☐	☐	☐
We bedachten alternatieven	☐	☐	☐	☐	☐

4. Toekomst creëren *

	Niet ingezet	Weinig ingezet	Ingezet	Veel ingezet	Heel veel ingezet
We hadden een doel voor ogen	☐	☐	☐	☐	☐
Alle teamleden voelden zich verantwoordelijk voor het resultaat	☐	☐	☐	☐	☐
We waren gefocust op het resultaat	☐	☐	☐	☐	☐
Alle teamleden gingen met hart en ziel voor de opdracht	☐	☐	☐	☐	☐
Alle teamleden stonden achter het beoogde resultaat	☐	☐	☐	☐	☐

Bijlage 2: Reflectiedocument en begeleidende email

Begeleidende email

Onderwerp: Wil jij mij helpen? Terugblik op periode 2

Beste collega's,

Periode 2, van ontwikkelmiddag tot evaluatiemiddag, was mijn onderzoeksperiode voor mijn masterthesis. Dit onderzoek heeft zich gericht op hoe wij als team samen het onderwijs voor onze studenten nog beter kunnen maken. Om mijn onderzoek af te kunnen ronden heb ik jullie hulp nodig. In de bijlage vinden jullie een document met 10 vragen en toelichting om terug te blikken op de afgelopen periode. Jullie antwoorden zullen mij helpen om antwoord te geven op de vraag: wat werkt en wat werkt niet voor ons als team om ons onderwijs nog beter te maken? Het resultaat hiervan kunnen wij vervolgens als team weer gebruiken om onze manier van werken verder te optimaliseren.

Het document bevat 10 open vragen, bestaat uit twee delen en duurt in totaal ongeveer 30-45 minuten om in te vullen. De resultaten zullen anoniem verwerkt worden. Er zijn geen foute antwoorden. Het gaat om jou eigen mening en hoe jij zelf terugkijkt op de afgelopen periode. De document bevat naast de vragen ook een korte toelichting vanuit de theorie om jullie te ondersteunen bij het invullen. Deze theorie komt uit het boek Goed Teamwerk van Karin Derksen.

Mocht je nog vragen hebben hoor ik het graag. Alvast super bedankt voor je hulp.

Groetjes Ayleen

Terugkijken naar periode 2

Deel 1 – Waardevolle momenten

In de periode van de ontwikkelmiddag tot en met de evaluatiemiddag van periode 2 hebben we als team verschillende activiteiten ondernomen om als docententeam het onderwijs voor onze studenten te verbeteren (zie ook bijlage 1 voor de tijdlijn). Daarnaast zijn er individueel gezien ook andere waardevolle momenten geweest die hieraan hebben bijgedragen. Deze momenten hebben we tijdens de afgelopen evaluatiemiddag op 24 februari geïnventariseerd en vind je hieronder terug.

- | | | |
|---|---|---|
| 1. Teamoverleg: Uitwisselen van gedachtes / meedenken / ideeën | 10. Onderlinge gesprekken | 15. Door de ontwikkelmiddag realiseer je je beter waar de klas staat, wat ze nog meer doen en met welke andere vakken jou les |
| 2. Hulp krijgen van collega's bij vragen, blij mee | 11. Iets langer koffiepauze houden en frustraties uiten of ervaringen delen
-> relativeren: iedereen heeft soms wel eens een mindere ervaring met een klas | 16. Afstemmen op een relaxte manier tijdens de pauzes is fijn |
| 3. Evaluatiemiddag (is redelijk nieuw voor mij) | 12. Heb veel gemist van ontwikkel en evaluatiemiddagen vanwege de dinsdagen | 17. Je weet dat he hele team een bepaalde aanpak heeft en kunt daar ook op terugkomen tijdens je lessen |
| 4. Goed contact met zorg | 13. Ontwikkelmiddag bij elkaar zitten en helder krijgen wat de studenten van een leerjaar allemaal krijgen qua vakken | 18. Teamvergaderingen |
| 5. Bespreken studenten evaluatie | 14. Gezamenlijk (ook met studenten) opgestelde doelen motiveren extra om het goed te doen | 19. Terugkoppeling klassen-vertegenwoordigers |
| 6. Overleg met collega x met leswissel A21DG/A20DG | | |
| 7. Teamscall collega x tijdens corona thuiswerken | | |
| 8. Overleg met en feedback krijgen van coaches (collega x en collega x) | | |
| 9. Periode voorbereiden door overleg met collega x en collega x | | |

Hieronder volgen vier vragen over momenten en activiteiten die jij in de periode van de ontwikkelmiddag t/m de evaluatiemiddag als waardevol hebt ervaren. Waardevol betekent in dit geval dat de activiteit of het moment dat plaatsgevonden heeft volgens jou bijdraagt aan ons doel om samen steeds beter onderwijs aan onze studenten te bieden.

1. **Welke van deze momenten (ook als je deze tijdens de evaluatiemiddag zelf ingebracht hebt) zou jij als waardevol willen aangeven?**

2. **Wat zorgde ervoor dat deze momenten voor jou waardevol zijn geweest?**

3. **Heb je nog aanvullingen op bovenstaande momenten? Zo ja, welke en wat maakte deze voor jou waardevol?**

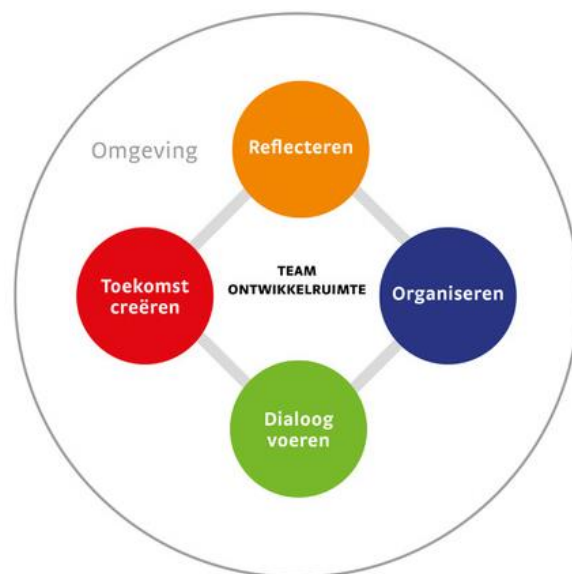
4. Is er nog iets wat je in deze periode gemist hebt? Op welke manier zou dit volgens jou bijdragen aan het doel om samen beter onderwijs voor onze studenten aan te bieden?

Deel 2 – Teamontwikkelruimte

Tijdens de evaluatiemiddag hebben we kort gesproken over de teamontwikkelruimte. Hieronder volgt een korte samenvatting over wat de teamontwikkelruimte precies is. Deze samenvatting is overgenomen uit het boek Goed Teamwerk van Karin Derksen.

Voor het realiseren van goed teamwerk hebben teams teamontwikkelruimte nodig. Dat is een sociale ruimte die het team maakt door vier activiteiten te ondernemen: toekomst creëren, reflecteren, organiseren en dialoog voeren. Door teamontwikkelruimte te creëren maken de teamleden ruimte voor de talenten, kennis en kunde van elk teamlid en het team als geheel, zodat ze als team in de samenwerking goed teamwerk realiseren.

De meeste teams vinden dat moeilijk omdat er van nature een spanning zit in het creëren van teamontwikkelruimte. Ik noem dat de teamontwikkelruimte paradox. Een team moet kunnen focussen op het resultaat en dat snel en efficiënt behalen. Dat gaat over toekomst creëren en organiseren. Tegelijkertijd moet het team kunnen vertragen en vanuit verschillende perspectieven kijken met elkaar en hun teamproces steeds verbeteren. Dat vraagt om dialoog voeren en reflecteren. Hoe beter en gebalanceerder teams beide kanten in de praktijk weten te brengen, hoe succesvoller ze zijn in het behalen van hun gedeelde doel of opgave en hoe tevredener de teamleden zijn over de samenwerking. Kortom: hoe meer teamontwikkelruimte teams creëren, hoe beter het ze lukt om goed teamwerk te realiseren.



Figuur 1: Teamontwikkelruimte

Hieronder volgen een aantal vragen om meer inzicht te krijgen in hoe jij vindt dat wij als team deze teamontwikkelruimte benut hebben. Voor elke vraag volgt eerst een korte omschrijving van het element uit de teamontwikkelruimte. Deze omschrijving is overgenomen uit Goed Teamwerk van Karin Derksen.

Toekomst creëren

Dit element betreft het scherp krijgen van je gemeenschappelijke doel of opgave en norm als team. Wat wil je bereiken als team? Wanneer doe je dat goed? Welke waarde wil je toevoegen en voor wie?

Het gaat over lange en korte termijn. Dus bijvoorbeeld: wat wil je bereiken over een jaar of over vijf jaar? Maar ook: wat wil je het komende uur bereiken in dit overleg?

1. Wat heb jij van dit element in de periode van ontwikkelmiddag tot evaluatiemiddag ervaren?

Organiseren

Dit element betreft de praktische kant van de samenwerking. Wie doet wat, wanneer, hoeveel tijd en geld is daarvoor beschikbaar? Je maakt als team heldere (werk)afspraken met elkaar, zodat iedereen in het team weet wat je van elkaar verwacht en welke acties je gaat ondernemen, wanneer en hoe.

2. **Wat heb jij van dit element in de periode van ontwikkelmiddag tot evaluatiemiddag ervaren?**

Reflecteren

Dit element kent twee aspecten Enerzijds gaat het over van een afstand kijken naar je werk en de samenwerking als team. Hoe doe je dat met elkaar? Maak je goed gebruik van ieders kwaliteiten? Werk je slim samen of kan dat beter? Hoe goed is het werk dat je oplevert? Et cetera.

Anderzijds gaat het over vanuit verschillende perspectieven kijken. Bijvoorbeeld vanuit de klant, de financier en de wetgever, of bekijken het eens vanuit de meest optimistische kant en vanuit de meest pessimistische kant, et cetera.

3. **Wat heb jij van dit element in de periode van ontwikkelmiddag tot evaluatiemiddag ervaren?**

Dialog voeren

Dit element betreft de manier van communiceren met elkaar als team. Doe dat vooral op een onderzoekende manier. Stel (open) vragen. Luister actief naar elkaar en onderzoek wat iemand precies bedoelt, welke waarde die inbreng heeft, et cetera. Dit vraagt een oprechte geïnteresseerdheid en nieuwsgierigheid naar ieders bijdrage, naar ieders mening en ideeën.

4. **Wat heb jij van dit element in de periode van ontwikkelmiddag tot evaluatiemiddag ervaren?**

5. **Welke van de vier elementen zijn volgens jou het meeste aan bod gekomen in de periode van ontwikkelmiddag tot evaluatiemiddag?**

6. **Aan welke van de vier elementen zouden wij volgens jou als team meer aandacht kunnen besteden? Wat voor resultaat zou dit volgens jou opleveren?**

Bijlage 1 – Tijdlijn van ontwikkelmiddag tot evaluatiemiddag

Week	Wat?	Week	Wat?
1.9	Ontwikkelmiddag	2.6	Bijeenkomst Pocket Didactiek Na afloop protocol voor toetsing definitief gemaakt
1.10	-	2.7	Teamvergadering - Onderwijs in week 2.8 vanwege corona - Back-up plan maken voor toetsweek - Verdelen van vakken voor onderscheid 1 en 2 vakken - Tussen evaluatie klassendoelen (geen tijd meer voor)
2.1	Teamvergadering - Definitief maken afspraken ontwikkelmiddag - Succesverhaal ELO van collega x en collega x - Bespreken team intake en coaching - Bespreken welke examens het examenloket kan aanvragen - Onrust bij klas x (voorstel intervisie met collega x) - Doorgeven evaluatiepunten praktijk x	2.8	-
2.2	-	2.9	Ontwikkelmiddag
2.3	Intervisie klas x met collega x Evaluatiemiddag - Studentbespreking - Terugkoppeling klassenvertegenwoordigers (jullie vragen, wij doen)	2.10	Ingelaste vergadering met de REC
2.4	Ingelaste teamvergadering - Aanpassingen rooster vanwege corona - Normjaartaken en urenverdeling	3.1	Teamvergadering - Beoordelen keuzedeel Ethiek - Bespreken hoe om te gaan met studenten die thuis door quarantaine lessen willen volgen - DOPA dag - Bespreken hoe om te gaan met gemiste stage uren door corona
2.5	Teamvergadering ging niet door, te veel afmeldingen	3.2	-
		3.3	- Evaluatiemiddag

Bijlage 3: Voorbeeld agenda evaluatiemiddag

Tijdstip	Onderwerp	Vorbereiding
14:00 – 14:30 uur	Plakken en happen Onder het genot van iets lekkers post-its op flappen plakken: - Wat was ons gezamenlijke doel afgelopen periode? - Welke resultaten wilde we bereiken?	Bedenkt vooraf wat je op je post-it bij de flappen kunt schrijven door al na te denken over de vragen. Afwezigen: Stuur jouw antwoorden voor de evaluatiemiddag naar mij toe, dan kan ik deze erbij plakken
14:30 – 15:00 uur	Round up periode 2 - Terugblik op geformuleerde klassendoelen en aanpak. Wat is gelukt, wat nog niet? Wat kunnen we hierin aanpassen voor een volgende keer? - Check op “jullie vragen, wij doen” Waar hebben wij ons aan gehouden? Wat was het resultaat? Waar willen we nog mee verder? Wat passen we aan?	Bekijk de opgestelde klassendoelen. Deze vind je hier . Bedenk vooraf welke er volgens jou behaald zijn en welke niet. Wat maakte dat het gelukt is, wat kan er de volgende keer anders? Bekijk de “jullie vragen, wij doen” punten hier . Welke zijn er behaald? Waar gaan we mee verder? Wat willen we aanpassen? Afwezigen: Stuur deze voorbereiding voor de evaluatiemiddag naar mij toen, dan neem ik de input mee
15:00 – 15:30 uur	Timetravel time - Aan de hand van een tijdlijn van periode 2 checken wat ons geholpen heeft en wat we hebben gemist	Kijk voor jezelf terug naar de afgelopen periode (van ontwikkelmiddag 2 nov t/m evaluatiemiddag 24 feb) en bedenk wat heeft gewerkt om onze doelen en resultaten te bereiken en wat nog gemist is. Dit kan van alles zijn, van een kletsgesprek met een collega tot aan een agenda punt tijdens een vergadering. Afwezigen: Stuur zou input voor de evaluatiemiddag naar mij toe zodat ze op de tijdlijn geplaatst kunnen worden.
15:30 – 16:00 uur	Teamontwikkelruimte - Wat kunnen wij als team goed? - Waar zit onze uitdaging?	Geen voorbereiding Afwezigen: Voor dit onderdeel kom ik later nog bij jullie terug.
16:00 – 17:00 uur	Studentbespreking - Vooraf ingevulde schema's bekijken met korte toelichting coach - VNBSA leerjaar 1 bespreken	Het bespreek document vind je hier . Hoe het document werkt lees je in het eerste blad. Vul dit document in vóór de evaluatiemiddag. Als coach: Vul voor jou coachklas de Status P2 in van jou studenten en geef een update bij de opmerking. De status P1 staat er nog om de voortgang te zien. Oude opmerkingen kun je terugvinden in het vorige document . Als een student extra begeleiding krijgt of je wilt deze opgeven, zet dit dan in de laatste kolom. Als docent: Vul jouw bevindingen in bij de studenten waar je les aan geeft. Vergeet niet om je afkorting bij je opmerking te zetten.

NB: Voor de docenten die dit programma ontvingen was de blauwe en onderstreepte tekst een hyperlink die verwees naar een document op sharepoint.

Bijlage 4: Excerpten inductief gesorteerd naar overeenkomende momenten aangevuld met resultaten uit het reflectiedocument

Moment		Evaluatiegesprek Excerpten	Reflectiedocument Aantal	Totaal
Bewust ingezette momenten	Ontwikkelmiddag	Doelenstellen als team in het algemeen	0	13
		Periode voorbereiden overleg collega x en collega y	2	
		Door de ontwikkelmiddag realiseer je je beter waar de klas staat, wat ze nog meer doen en met welke andere vakken jouw les overlap/aansluiting heeft	3	
		Ontwikkelmiddag bij elkaar zitten en helder krijgen wat de studenten van een leerjaar allemaal krijgen qua vakken	5	
		Afspraken en overeenstemming in de manier van werken	3	
	Vergaderingen	Lopende zaken	5	8
		Teamoverleg: Uitwisselen van gedachtes/meedenken/ideeën	3	
	Evaluatiemiddag	Terugkijken op team doelen	0	9
		Terugkijken op doelen per klas	0	
		Bespreken studenten evaluatie	1	
		Gezamenlijk (ook met studenten) opgestelde doelen motiveren extra om het goed te doen	3	
		Terugkoppeling klassenvertegenwoordigers*	3	
Overige momenten	Overleg buiten het eigen team	Evaluatiemiddag op zichzelf	2	14
		Evaluatiemiddag (is redelijk nieuw voor mij)	2	
	In gesprek met anderen	Overleg buiten het eigen team	2	
		Onderlinge gesprekken	4	
		Informeel overleg	1	
		Iets langer koffiepauze houden en frustraties uiten of ervaringen delen -> relativeren: iedereen heeft soms wel eens een mindere ervaring met een klas	2	
		Teamscall collega x tijdens corona thuiswerken	0	
	Werk gerelateerde gesprekken binnen het team	Overleg met collega x met leswissel A21DG/A20DG	0	
		Overleg met en feedback krijgen van coaches (collega x en collega y)	1	
		Hulp krijgen van collega's bij vragen, blij mee	4	
	Zonder categorie*	Heb veel gemist van ontwikkel en evaluatiemiddagen vanwege de dinsdagen		
		Corona werkte tegen		

*Deze post-its zijn niet opgenomen in het reflectiedocument omdat hier geen sprake is van momenten die bijgedragen hebben maar die hebben tegengewerkt

Bijlage 5: Codeerschema teamontwikkelruimte

Oriëntatie op betekenisgeving	Dialoog voeren	D1	Naar elkaar luisteren
		D2	Gewaardeerd worden om inbrengen
		D3	Doorvragen tot we elkaar begrijpen
		D4	Gehoord voelen
		D5	Uitgenodigd voelen tot inbreng
	Reflecteren	R1	Gebaande paden verlaten
		R2	Samenwerking evalueren, <i>hoe werken we met elkaar</i>
		R3	Discussiëren om tot oplossingen te komen
		R4	Meningsverschillen hielpen ons verder, <i>benutten we elkaar kwaliteiten?</i>
		R5	Alternatieven bedenken, <i>vanuit een ander perspectief bekijken</i>
Oriëntatie op uitkomst	Organiseren	O1	Gestructureerde bijeenkomsten / <i>coördineren</i>
		O2	Bewaken beschikbare middelen (geld, mensen, tijd, etc.) / <i>Maak slim gebruik van ieders talenten</i>
		O3	Aan de planning houden / <i>Afspraken maken, wie doet wat</i>
		O4	Verwachtingen kennen / <i>Draagvlak creëren</i>
		O5	Tijdbewaking
	Toekomst creëren	T1	Doel voor ogen / <i>Gemeenschappelijk doel</i>
		T2	Verantwoordelijk voelen voor het resultaat / <i>Gedeelde norm</i>
		T3	Gefocust op het resultaat
		T4	Met hart en ziel voor de opdracht / <i>Waarde toevoegen</i>
		T5	Allen achter het beoogde resultaat