



SAMEN LEREN IN HET HBO

DIAGNOSETOOL

Met deze diagnosetool kun je de huidige wijze van professionalisering van het team inzichtelijk maken. Met de diagnosetool krijg je zicht op:

- hoe het team leert rond een complexe opgave
- in de factoren (in het team en de leer-werkomgeving) die het teamleren bevorderen of belemmeren
- de opbrengsten van het teamleren

Deze onderdelen komen overeen met de inhoudelijke kapstok van **het kijkkader**. De complexe leervraag, waar het team mee aan de slag is of wil gaan, is in de diagnose en aanpak leidend. Daarnaast worden alle onderdelen van het kijkkader in kaart gebracht.

We leggen hieronder eerst de werkwijze uit. Daarna gaan we in op de verschillende onderdelen van de diagnosetool.

WERKWIJZE

Deze diagnosetool is opgezet als een teamgesprekstoel die door de facilitator wordt gebruikt om de diagnosefase te doorlopen. De teamleden gaan in twee of drie groepsessies met elkaar in gesprek om beelden, perspectieven en belevingen uit te wisselen over de huidige wijze van professionaliseren vanuit een gezamenlijke, complexe opgave.

Hiervoor hebben we in de teamgesprekstoel richtvragen opgesteld, die per onderdeel besproken kunnen worden. Deze staan in de **oranje** blokken. Door steeds per onderdeel de belangrijkste conclusies vast te leggen, ontstaat er een diagnoseverslag (ook wel teamportret genoemd). Het is raadzaam een facilitator (idealiter iemand van buiten het team) aan te wijzen die de teamsessies begeleidt en voor verslaglegging zorgt.

Optioneel

Aanvullend op de teamgesprekstoel kan er ook voor gekozen worden om een onderzoeker aanvullende informatie over de vier onderdelen van het kijkkader op te halen. Dit kan in de eerste plaats door individuele interviews met de teamleden, en zelfs met personen om het team heen. In deze individuele gesprekken staan dezelfde vragen als in de groepsessies centraal (zie **oranje** blokken). De onderzoeker maakt een verslag van elk gesprek en gebruikt deze verslagen voor het maken van een totaal verslag.

Het is daarnaast ook mogelijk om alle teamleden vooraf te ondervragen door een online enquête: de vragenlijst teamscan. De vragen die daarin gesteld kunnen worden, staan in de **groene** blokken van de teamgesprekstoel. Maak daarbij gebruik van een betrouwbare surveytool en draag zorg voor een zorgvuldige opslag en het beheer van de data.

Als voor een aanvullende aanpak gekozen wordt, is een enkele teamsessie voldoende. Daarin presenteert de onderzoeker zijn bevindingen aan het team en gaat het team met elkaar in gesprek over de bevindingen om deze gezamenlijk te duiden.

Stappen

Om de diagnosetool in gebruik te nemen, doorloopt de facilitator ter voorbereiding de volgende vijf stappen.

STAP 1 LEER DE DIAGNOSETOOL KENNEN

- Probeer voorafgaand aan de inzet van de diagnosetool een goed beeld te krijgen van de verschillende onderdelen en thema's die aan bod komen. Het doornemen van het bijbehorende onderzoeksrapport en voorbeelden van teamportretten kan hierbij helpen.
- Bepaal met het team de aanvullende aanpak met of individuele gesprekken en/of de afname van de vragenlijst teamscan noodzakelijk en/of wenselijk zijn.
- Bepaal wie de deelnemers zijn aan de teamsessies en/of interviews. Belangrijkste deelnemers zijn de teamleden zelf. Bepaalde stakeholders om het team heen kunnen echter ook onderdeel uit maken van het proces.
- Als een onderzoeker aanvullende informatie ophaalt door interviews en/of de vragenlijst teamscan, is research data management van belang. Schakel hier eventueel hulp bij in.

STAP 2 LEER HET TEAM EN DE COMPLEXE OPGAVE KENNEN

- Is de complexe opgave waar de dialoog over gaat helder bij de deelnemers? Als er te weinig kennis over de opgave, het onderwerp of de bijbehorende leervraag is, dan zijn deelnemers gauw uitgepraat. Het is handig om met een onderwerp aan de slag te gaan, waar al voldoende kennis over aanwezig is binnen het team.
- Wat is de geschiedenis van het deelnemende team? Is het team recent samengesteld of is dit een team dat al lang samenwerkt? In het eerste geval is het goed om aandacht te geven aan de samenwerkingsrelatie, omdat deze dan nog deels gevormd wordt. In het tweede geval kunnen de opgebouwde relatiepatronen ook van invloed zijn op het voeren van een teamdialoog.
- Wat is de achtergrond van de deelnemende teamleden? Elke professie heeft zijn eigen taal. Indien de deelnemers een overeenkomstige professionele achtergrond hebben, dan zal deze naar boven komen tijdens de dialoog. Indien deelnemers een meer multidisciplinaire achtergrond hebben, zal men tijdens de dialoog vaak op zoek zijn naar een gezamenlijke taal.
- Welke vaardigheden heb ik als facilitator nodig om de teamdialoog vorm te geven?
- Naast de voorkennis over het team en het verdiepen in de aanpak kun je soms ook besluiten om bij specifieke werkvormen samen te werken met iemand die daarin thuis is.

STAP 3 **UITVOERING**

- De onderdelen A t/m D in de teamgesprekstoel (zie hieronder) vormen de leidraad voor het teamgesprek, dan wel de interviews.
- Ieder onderdeel bestaat uit een aantal open richtvragen. Deze open vragen vormen de basis van het gesprek.
- In geval van de teamsessies is het raadzaam de teamleden eerst zelf na te laten denken over hun eigen beleving ten aanzien van het desbetreffende onderdeel, alvorens deze plenair te bespreken. Het is belangrijk dat de facilitator ervoor zorgt dat alle teamleden aan bod komen en gehoord worden.
- Wanneer de onderdelen A t/m D doorlopen zijn, is het vervolgens zaak te analyseren hoe deze verschillende onderdelen met elkaar samenhangen. Met de reflectievragen in onderdeel E kan het team conclusies trekken ten aanzien het teamleren, de (nog niet) gerealiseerde opbrengsten als gevolg van het teamleren en de factoren die het teamleren bevorderen of belemmeren.
- Het kan helpen om tijdens de teamsessies een notulist mee te nemen of aan te wijzen, zodat de facilitator zich op het proces kan richten, maar er wel voldoende input is om een verslag te maken.

STAP 4 **VERSLAGLEGGING**

- Zorg ervoor dat tijdens de teamsessies zoveel mogelijk op de onderdelen A t/m D duidelijke conclusies getrokken worden. Noteer deze tijdens de sessie.
- Maak na afloop van de sessie een totaalverslag: concept teamportret.
- Deel dit verslag met de deelnemers van de sessie.

STAP 5 **TERUGKOPPELING- EN DUIDINGSSESSIE**

- Bespreek tijdens een teamsessie of het teamportret een volledige en juiste weergave is van de sessies en gesprekken die hebben plaatsgevonden, en of het een volledig beeld geeft van de situatie en context van het team (deel A t/m D).
- Trek gezamenlijk conclusies of bespreek of de conclusies van de facilitator en onderzoeker correct zijn (onderdeel E).

STAP 6 **AFRONDING EN VASTSTELLEN DIAGNOSEFASE**

Als het team akkoord gaat met de bevindingen in het verslag, is de diagnosefase afgerond.

TEAMGESPREKSTOOL

Instructie

In deze diagnosetool staat steeds de complexe opgave met bijbehorende leervraag van het team centraal. Vragen over bijvoorbeeld teamleerprocessen en teamcondities staan dus steeds in relatie tot die die opgave en bijbehorende leervraag. Het is daarom belangrijk om die complexe leervraag goed helder te hebben met elkaar voordat je deze diagnosetool verder doorloopt.

In de **oranje** blokken staan de vragen die met het team besproken kunnen worden tijdens het teamgesprek. De **groene** blokken zijn vragen die voorafgaand aan het teamgesprek, bijvoorbeeld door een onderzoeker, via een vragenlijst teamscan aan alle teamleden voorgelegd kunnen worden.

DEEL A

GEZAMENLIJKE COMPLEXE OPGAVE

Definitie

Werken en leren in docententeams is geen doel op zich, maar staat ten dienste van de onderwijsopdracht, van het primaire proces in het hbo. Die is samen te vatten als de ontwikkeling van studenten, zodat ze klaar zijn voor de arbeidsmarkt, voorbereiden op actieve participatie in de maatschappij en ondersteuning bij persoonlijke vorming. Met de complexe leervraag wordt concreet bedoeld op welk gebied in het primaire proces (en op basis van welke aanleiding) het team een gedeelde leerbehoefte heeft.

RICHTVRAGEN VOOR HET TEAMGESPREK

Voor de start van deze diagnosefase, formuleerden jullie als team een gezamenlijke leervraag of -opgave. Wat is in jouw ogen de gezamenlijke opgave en de bijbehorende leervraag van dit team?

- Kan je toelichten waarom het van belang is om juist op dit gebied als team te leren/professionaliseren?
- Wat maakt deze gezamenlijke opgave met bijbehorende leervraag op dit moment voor jullie relevant? Denk hierbij aan: herontwerp onderwijs, ontwikkelingen in leerveld, nieuwe onderwijsvisie, ontwikkelingen in domein/sector/regio.
- Op welke manier zou het leren/professionaliseren als team op dit gebied bijdragen aan de gezamenlijke opgave of ambitie die jullie als team hebben?
- Wat kan en wil jij als teamlid 'inbrengen' in dit traject als we aan de slag gaan rond deze leervraag? En waarvoor heb jij je teamleden nodig?
- Wat hebben wij als team nodig van elkaar om het gezamenlijk leren mogelijk te maken? En wat hebben we nodig van de organisatie?

Aantekeningen

DEEL B

TEAMLEERPROCESSEN

Definitie

We spreken over teamleerprocessen wanneer individuele kennis en ervaringen worden gedeeld, bediscussieerd en gereflecteerd op het niveau van het team, zodat gezamenlijk kennis wordt verworven en gezamenlijk nieuwe kennis wordt ontwikkeld. De drie basisleerprocessen zijn: delen, co-constructie en constructief conflict. Aanvullende faciliterende leerprocessen zijn: reflectie, activiteit/experimenteren en boundary crossing.

RICHTVRAGEN VOOR HET TEAMGESPREK

Op welke manier werken wij als team op dit moment samen aan de gezamenlijke opgave met bijbehorende leervraag?

- Welke verschillende activiteiten ondernemen we in het team om gezamenlijk te leren? Bijvoorbeeld: ideeën uitwisselen, informatie delen, elkaar bevragen. Welke concrete acties hebben we uitgevoerd om dat gezamenlijk leren te vorm te geven?
- In hoeverre leren we rond de gezamenlijke opgave en leervraag via cursussen, trainingen of professionaliseringstrajecten (met een meer formeel karakter)? Kan je een voorbeeld geven?
- In hoeverre leren we rond de gezamenlijke opgave en leervraag in de praktijk en door onderling kennis uit te wisselen (leren met een meer informeel karakter)? Kan je een voorbeeld geven?
- Hoe komen we aan de kennis die nodig is om de gezamenlijke opgave en leervraag te beantwoorden? Met wie werk je daarvoor eventueel samen (binnen opleiding, binnen hogeschool en buiten hogeschool)?
- Wat gaat goed in de manier waarop we als samen leren? Wat zou je daarin willen behouden of versterken? Wat gaat daarin minder goed? Wat zou er nodig zijn om dat te verbeteren?

Aantekeningen

VRAGENLIJST TEAMSCAN (STELLINGEN)

Geef aan in welke mate jij het (on)eens bent met de volgende stellingen op een schaal van 1 (zeer oneens) tot 5 (zeer eens):

- In dit team deel ik alle relevante informatie en ideeën die ik heb. (delen)
- Teamleden borduren voort op elkaars informatie en ideeën. (co-constructie)
- Dit team lost meningsverschillen doorgaans op door deze direct aan te pakken. (constructief conflict)
- Teamleden stellen elkaar kritische vragen om opvattingen en ideeën van teamleden te verifiëren. (constructief conflict)
- In ons team gaan we na wat we kunnen leren van wat we eerder bereikt hebben. (reflectie)
- We nemen regelmatig als team de tijd om te bedenken hoe we onze werkwijzen kunnen verbeteren. (reflectie)
- We vragen regelmatig feedback van interne en externe belanghebbenden op onze resultaten. (boundary crossing)

DEEL C

BEVORDERENDE EN BELEMMERENDE FACTOREN - TEAMLEDEN

Definitie

Conditie en randvoorwaarden in teamleden, in het team en in de leerwerk omgeving kunnen professionalisering in teamverband (het samen leren en werken aan onderwijsvraagstukken) bevorderen. In dit blok kijken we naar de factoren in de teamleden. Voor het leren in teams is met name een onderzoekende houding van groot belang.

RICHTVRAGEN VOOR HET TEAMGESPREK

Schrijf de vragen uit de vragenlijst teamscan op een flipover, verdeeld over de 4 onderdelen: willen begrijpen, willen leren van collega's, perspectieven willen verkennen in het werk en op de hoogte willen blijven.

Vraag de deelnemers om de eigen houding op elk onderdeel te scoren met een groene (dit zet ik (heel) goed in), een oranje (dit zet ik soms/af en toe in) of rode (dit zet ik onvoldoende in) sticker.

Laat de teamleden bij elk onderdeel hun sticker plakken.

Bespreek bij elk onderdeel het beeld dat naar voren komt en ga hierover met de deelnemers in gesprek:

- Wat valt jullie op aan de stickers per onderdeel? Wat zijn opvallende verschillen en overeenkomsten?
- In hoeverre is er volgens jullie sprake van een onderzoekende houding in het team? In hoeverre heeft dit invloed op het leren in het team?
- Welke onderdelen krijgen voldoende aandacht en welke onderdelen willen jullie meer aandacht geven?
- Wat is er voor nodig om het onderzoekend vermogen binnen het team te versterken en/of meer in te zetten voor het gezamenlijk leren als team? Wat vraagt dit van het team, van de leidinggevende en van de instelling?

Aantekeningen

VRAGENLIJST TEAMSCAN (STELLINGEN)

De volgende vragen gaan over jouw houding en gedrag als teamlid in dit team. Geef aan in welke mate jij het (on)eens bent met de volgende stellingen op een schaal van 1 (zeer oneens) tot 5 (zeer eens):

(willen begrijpen)

- in mijn werk wil ik precies weten hoe iets zit
- in mijn werk wil ik mijn oordeel over iets uitstellen, totdat ik er meer vanaf weet
- als in mijn werk een bepaalde aanpak goed werkt, dan wil ik weten waarom dat zo is
- ik wil begrijpen hoe processen bij mijn studenten lopen
- in wil in mijn werk nagaan of mijn opvattingen over een bepaald onderwerp juist zijn

(willen leren van collega's)

- ik vraag mijn collega's graag om feedback
- ik van mijn collega's weten waarom zij bepaalde keuzes maken in hun werk
- ik vraag mijn collega's graag om hulp bij het verbeteren van mijn onderwijs
- ik kijk graag bij collega's om er zelf van te leren
- ik leg mijn problemen in mijn werk graag voor aan collega's

(perspectieven willen verkennen in het werk)

- ik bekijk zaken graag vanuit verschillende kanten
- ik hoor graag hoe verschillende collega's over iets denken
- ik ga graag op zoek naar andere/ tegenstelde opvattingen dan die van mijzelf
- ik vergelijk graag verschillende bronnen (zoals internet of literatuur) over hetzelfde vraagstuk
- ik stel graag veel vragen om een goede afweging te kunnen maken

(op de hoogte willen blijven)

- ik vind het plezierig om over nieuwe ontwikkelingen in mijn werk te horen of te lezen
- ik vind het fijn om aan mijn eigen professionele ontwikkeling te werken
- ik neem graag deel aan scholingstrajecten, zoals cursussen of trainingen
- ik ga graag naar bijeenkomsten om op de hoogte te blijven van mijn werk
- ik maak graag gebruik van bronnen (zoals collega's, internet of literatuur) om op de hoogte te blijven van ontwikkelingen in mijn werk

DEEL C

BEVORDERENDE EN BELEMMERENDE FACTOREN - IN HET TEAM

Definitie

Conditie en randvoorwaarden in teamleden, in het team en in de leerwerkgeving kunnen professionalisering in teamverband (het samen leren en werken aan onderwijsvraagstukken) bevorderen. In dit blok kijken we naar de factoren in het team. Bevorderende condities in het team kunnen zijn: gedeelde doelen, onderlinge afhankelijkheid, participatieve besluitvorming, psychologische veiligheid.

RICHTVRAGEN VOOR HET TEAMGESPREK

Wat is er vanuit jullie team nodig om succesvol gezamenlijk te kunnen leren rond de gezamenlijke leervraag of -opgave? In hoeverre zijn deze condities op dit moment aanwezig in jullie team? Wat is ervoor nodig om die condities te realiseren of versterken in jullie team?

- Hoeveel zeggenschap hebben jullie als team bij het vaststellen van het onderwerp of thema waarop jullie gezamenlijk (willen) leren? Hoeveel zeggenschap hebben jullie als team bij de keuze voor de aanpak of manier waarop jullie gezamenlijk (willen) leren?
- In hoeverre is er volgens jou sprake van een prettige sfeer (denk aan: betrokkenheid, onderling vertrouwen, veiligheid) in het team? En in hoeverre is deze sfeer van invloed op het bereiken van het gezamenlijk leren als team?
- Welke samenwerkingsprocessen of structuren zijn er in het team aanwezig (denk aan: vast vergadermoment, jaarlijkse evaluatie, studiedag, enzovoort). In hoeverre dragen die gezamenlijke processen en structuren bij aan het gezamenlijk leren?
- Welke expertise (kennis, houding, vaardigheden) bezitten de teamleden? Wordt de aanwezige expertise gezien en ingezet om gezamenlijk te leren? Missen jullie nog expertise?

Aantekeningen

VRAGENLIJST TEAMSCAN (STELLINGEN)

Geef aan in welke mate jij het (on)eens bent met de volgende stellingen op een schaal van 1 (zeer oneens) tot 5 (zeer eens):

- Binnen dit team ervaar ik een gezamenlijke verantwoordelijkheid voor de realisatie van onze opdracht en de manier waarop we dat doen. (gedeelde doelen)
- Volgens mij is er veel communicatie en coördinatie tussen teamleden nodig om het gewenste resultaat van dit team te bereiken. (taakinterdependentie)
- Ik heb veel inspraak in de manier waarop wij als team ons werk doen. (participatieve besluitvorming)
- Iedereen in mijn team krijgt regelmatig de kans om over belangrijke zaken mee te beslissen. (participatieve besluitvorming)
- Leden van dit team kunnen problemen en moeilijke kwesties ter sprake brengen. (psychologische veiligheid)
- In dit team kun je gerust een risico nemen. (psychologische veiligheid)

DEEL C

BEVORDERENDE EN BELEMMERENDE FACTOREN - IN DE LEERWERKOMGEVING

Definitie

Conditie en randvoorwaarden in teamleden, in het team en in de leerwerkomgeving kunnen professionalisering in teamverband (het samen leren en werken aan onderwijsvraagstukken) bevorderen. In dit blok kijken we naar de factoren in de leerwerkomgeving. Bevorderende condities in de leerwerkomgeving zijn: gefaciliteerd worden in het oplossen van het complexe vraagstuk waar het team aan werkt, gefaciliteerd worden in teamontwikkeling, en daarin ondersteunt worden door mensen buiten het team.

RICHTVRAGEN VOOR HET TEAMGESPREK

Welke ondersteuning krijgen jullie van mensen buiten het team in het gezamenlijk leren rond de gedeelde complexe opgave en bijbehorende leervraag?

- Welke ondersteuning krijgen jullie bij het gezamenlijke leren van:
 - de leidinggevende
 - vanuit de praktijk van het werkveld en/of vanuit onderzoek
 - afdelingen zoals HR / P&O, de interne academie en/of de afdeling onderwijs en kwaliteit
 - commissies (opleidingscommissie, curriculum commissie)

- Beantwoord per ondersteuner (zie lijstje hierboven) de volgende vragen:
 - Hoe ervaar jij die ondersteuning? Waarom?
 - Hoe belangrijk is die ondersteuning om gezamenlijk te kunnen leren?
 - Wat hebben jullie (nog meer) nodig qua ondersteuning om gezamenlijk te leren als team?
 - Waarom is juist deze ondersteuning nodig?

Aantekeningen

VRAGENLIJST TEAMSCAN (STELLINGEN)

Geef aan in welke mate jij het (on)eens bent met de volgende stellingen op een schaal van 1 (zeer oneens) tot 5 (zeer eens):

Ons team wordt gefaciliteerd om:

- gezamenlijk te werken aan onze teamtaken.
- bijeen te komen om het teamfunctioneren te bespreken.
- samen oplossingen te bedenken voor problemen / uitdagingen.
- met elkaar vernieuwingen/aanpassingen door te voeren in ons onderwijs.

Ons team wordt gefaciliteerd om zich te ontwikkelen op het gebied van:

- de leerbehoefte van mijn team.
- inhoudelijke expertises die mijn team nodig heeft om zich verder te kunnen professionaliseren.
- het versterken van de kwaliteiten van mijn team.
- het verhogen van teamresultaten.

LET OP: elke bullit is een aparte vraag. Het gaat om in totaal 8 vragen.

DEEL D

TEAMOPBRENGSTEN

Definitie

De teamopbrengsten gaan over de bekwaamheid van het team, onderlinge samenhang en binding van het team (output) en het oplossen van complexe vraagstukken (outcome).

RICHTVRAGEN VOOR HET TEAMGESPREK

Wat heeft het leren als team (zie deel A - teamleerprocessen) jullie team dusver opgeleverd?

Denk aan:

- het realiseren van de gezamenlijke opgave die jullie hebben als team?
- jullie bekwaamheid als team (kennis, vaardigheden en attituden van teamleden)
- de samenwerking in het team (bv. gebruik maken elkaars kwaliteiten, gezamenlijk doel)
- zijn er nog andere opbrengsten?

Aantekeningen

VRAGENLIJST TEAMSCAN (STELLINGEN)

Geef aan in welke mate jij het (on)eens bent met de volgende stellingen op een schaal van 1 (zeer oneens) tot 5 (zeer eens):

- Dit team voldoet aan of overtreft de verwachtingen van de belanghebbenden. (zoals collega's, studenten, opdrachtgevers en/of werkveld) (prestatie)
- Ik ben tevreden over de prestaties van ons team. (prestatie)
- Ik ervaar dat we aan het einde van de rit als team beoordeeld worden op onze prestaties. (uitkomstinterdependentie)
- We hebben als team veel geleerd.

DEEL E

CONCLUSIES

Welke complexe opgave en bijbehorende leervraag staan centraal ?

Gebruik hiervoor de aantekeningen van DEEL A.

Hoe leert dit docententeam?

- Welke basis- en faciliterende processen kom je tegen?
- Welke basis- en faciliterende processen kom je niet/nauwelijks tegen?
- Met welke teamleergedrag hebben teams moeite, wat is onderbelicht, wat komt niet voor?

Gebruik hiervoor de aantekeningen van DEEL B

Wat zijn bevorderende of belemmerende condities in het team?

Gebruik hiervoor de aantekeningen van DEEL C

Wat zijn bevorderende of belemmerende condities in de leer- en werkomgeving?

Gebruik hiervoor de aantekeningen van DEEL C

Welke aanwijzingen zijn er hoe de bevorderende en belemmerende condities doorwerken op teamleren?

Is de aanwezigheid van teamleren ergens te verklaren vanuit de aan/afwezige condities? *Gebruik hiervoor de aantekeningen van DEEL B en DEEL C*

Hoe tevreden is het team over, en welke knelpunten ervaren zij betreft, hun bekwaamheid, onderlinge samenhang, binding (output) en oplossen van het vraagstuk (outcome)?

- Wat levert de samenwerking tot nu toe op?
- Waar liggen verbeterpunten, wat lukt nog niet, waar gaat het stroef, wat zijn discrepanties?

Gebruik hiervoor de aantekeningen van DEEL D

Welke aanwijzingen zijn er over hoe teamleren doorwerkt op de teamopbrengsten?

Welke aanwijzingen zijn er die de gevonden opbrengsten kunnen herleiden naar welke teamleergedragingen zijn gevonden?

Gebruik hiervoor de aantekeningen van DEEL B en DEEL D

In opdracht van Zestor ontwikkeld door:

*Maartje van de Mortel, Marian Thunnissen, Patricia Brouwer,
Josien Engel, Peter Horssekenberg, Mieke Koeslag-Keunen,
Anne-Marie Kuijpers, Daniel van Middelkoop, Ilya Zitter*