



expertisecentrum  
beroepsonderwijs

# Samenwerkende teams in het mbo:

Een verkenning naar de professionele leercultuur  
in mbo-teams

Patricia Brouwer, José Hermanussen & Carlos van Kan

# Colofon

|           |                                                                                                                   |
|-----------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Titel     | Samenwerkende teams in het mbo:<br>Een verkenning naar de professionele leercultuur in mbo-teams                  |
| Auteurs   | Patricia Brouwer, José Hermanussen & Carlos van Kan                                                               |
| Datum     | September 2015                                                                                                    |
| Ontwerp   | Design Crew                                                                                                       |
| ISBN/EAN  | 978-94-6052-091-4                                                                                                 |
| Bestellen | U kunt deze publicatie aanvragen via <a href="mailto:info@ecbo.nl">info@ecbo.nl</a> o.v.v. A00787/<br>ecbo.15-220 |

Patricia Brouwer ([patricia.brouwer@ecbo.nl](mailto:patricia.brouwer@ecbo.nl)) en José Hermanussen ([jose.hermanussen@ecbo.nl](mailto:jose.hermanussen@ecbo.nl)) zijn als onderzoeker verbonden aan het Expertisecentrum Beroepsonderwijs (ecbo). Carlos van Kan ([carlos.vankan@han.nl](mailto:carlos.vankan@han.nl)) was tijdens de uitvoering van dit project verbonden aan ecbo; per september 2015 is hij werkzaam bij het Kenniscentrum Kwaliteit van Leren van de Hogeschool van Arnhem en Nijmegen.



**Expertisecentrum Beroepsonderwijs**

Postbus 1585

5200 BP 's-Hertogenbosch

T 073 687 25 00

[info@ecbo.nl](mailto:info@ecbo.nl)

[www.ecbo.nl](http://www.ecbo.nl)

© ecbo 2015

Overname van teksten, ideeën en resultaten uit deze publicatie is vrij toegestaan, mits met bronvermelding.

# Inleiding

De kwaliteit van het onderwijs staat of valt met de kwaliteit van de docent. Een waarheid als een koe, die ook nog eens wordt benadrukt in de *Lerarenagenda 2013-2020* (Min. OCW, 2013): de docent speelt een centrale rol in de verbetering van de kwaliteit van het onderwijs. Waar in andere onderwijssectoren deze verantwoordelijkheid vaak door individuele docenten wordt gedragen, is in het mbo de kwaliteit van het onderwijs bij uitstek een teamverantwoordelijkheid. Maar wat vraagt dat precies van de onderwijsteams in het middelbaar beroeps-onderwijs (mbo)?

Sinds begin 2012 doet het Expertisecentrum Beroepsonderwijs (ecbo) onderzoek naar het samen werken en samen leren in opleidingsteams. Van vijf opleidingsteams zijn persoonlijke portretten gemaakt, die via dialoogsessies aan de teams zijn teruggelegd. Hierbij werd telkens gebruikgemaakt van een systematische en reflectieve aanpak: de teamportretmethodiek.

Deze publicatie is de laatste in een serie van drie over samenwerkende teams in het middelbaar beroepsonderwijs. Eerder verschenen in deze serie *Samenwerkende teams in het mbo: een teamportret* (2013) en *Samenwerkende teams in het mbo: De ontwikkeling van de teamportretmethodiek* (2014). In dit laatste deel van dit drieluik zoomen we in op de professionele leercultuur in opleidingsteams in het mbo.

---

## Onderwijskwaliteit als teamverantwoordelijkheid

Kwaliteitsverbetering van het onderwijs stelt hoge eisen aan het professionele handelen van een team. Het vraagt om een teamcultuur waarin leren van elkaar, kritisch kijken naar het eigen en andermans functioneren en de eigen ruimte benutten of zeggenschap, deel uitmaken van de dagelijkse gang van zaken. Op dit moment (2015) worden er allerlei maatregelen doorgevoerd om dit ideaal te bereiken (Bestuursakkoord MBO Raad-OCW 2015-2019; Kamerbrief kwaliteitsafspraken mbo). Maar hoe is het nu in de praktijk gesteld met de professionele leercultuur in opleidingsteams? Om deze vraag te verkennen, nemen we in deze publicatie vijf verschillende opleidingsteams onder de loep. Zijn deze teams er klaar voor een sleutelpositie op te pakken in het verbeteren van de onderwijskwaliteit?

### Professionele leercultuur

Laten we eerst eens kijken naar het begrip ‘professionele leercultuur’. Een publicatie van de VO-raad, waarin onderzoek naar de professionele leercultuur in het voortgezet onderwijs wordt beschreven, vermeldt de volgende definitie: “Een professionele leercultuur is een klimaat waarin alle betrokkenen in een school of team samenwerken om te reflecteren, onderzoeken en professionaliseren (VO-raad, 2014, p. 12). Omdat voortgezet onderwijs (vo) en middelbaar beroepsonderwijs verschillende onderwijssectoren zijn, hanteren we in deze publicatie een licht aangepaste definitie. Dit vanwege recente ontwikkelingen in de context van mbo-teams: zoals de ontwikkeling van regionaal opleidingscentrum (roc) tot teamorganisatie, een beleidscontext die het opleidingsteam positioneert als spil in het verbeteren van de onderwijskwaliteit, en de beweging van opleidingsteams richting resultaatverantwoordelijkheid (zie Brouwer, Hermanussen, Hoeve, Thomsen & Van de Venne, 2014). Dit leidt ertoe dat we kiezen voor de volgende invulling ten aanzien van de drie kenmerken van een professionele leercultuur:

- a Het *samenwerken* van docenten speelt in het mbo een cruciale rol, niet alleen om te reflecteren, maar om samen onderwijs te maken.
- b *Onderzoeken* hebben we opgevat als een kritisch-reflectieve houding (zie Ponte, 2012) van teamleden. Zaken als ruimte laten voor verschillende perspectieven, voortbouwen op ideeën van anderen en uitwisselen van kennis staan hierin centraal.
- c Het begrip *leiderschap* hebben we een belangrijke plaats gegeven. In opleidingsteams wordt veelal gewerkt met voortrekkersrollen (bijvoorbeeld coördinator beroepspraktijkvorming - BPV) waardoor er idealiter sprake is van gespreid leiderschap op basis van inhoudelijke expertise (zie Carson, Tesluk & Marrone, 2007).

Deze overwegingen leiden tot een aangepaste definitie van professionele leercultuur in het mbo: een klimaat waarin alle betrokken teamleden a) samenwerken om de kwaliteit van het onder-

wijs te verbeteren, b) een kritisch-reflectieve houding hebben ten aanzien van elkaars functioneren, en c) op een adequate wijze invulling geven aan het leiderschap in het team.

Met deze definitie als uitgangspunt stellen we in deze publicatie de volgende vraag centraal: hoe geven teams in het mbo vorm aan een professionele leercultuur? Het antwoord op deze vraag zoeken we via de beantwoording van drie deelvragen: op welke wijze wordt vormgegeven aan 1) samenwerken, 2) een kritisch-reflectieve houding en 3) leiderschap in opleidingsteams?

## Metten van professionele leercultuur

Om de onderzoeksvraag te beantwoorden, hebben we gegevens verzameld bij vijf opleidings-teams binnen twee roc's, die teamontwikkeling tot speerpunt hebben gemaakt. Het gaat om teams in vijf verschillende opleidingsdomeinen: Handel & ondernemerschap; Informatie- & communicatietechnologie; Economie & administratie; Ambacht, laboratorium & gezondheids-techniek en Bouw & infra. De teams hebben gemiddeld negen teamleden en worden aangestuurd door een opleidingsmanager en/of sectordirecteur.

De drie eerdergenoemde kenmerken van een professionele leercultuur hebben we als volgt concreet uitgewerkt.

*Samenwerken* zien we als een netwerk van frequente samenwerkingsrelaties. Om deelvraag 1 te beantwoorden hebben we bij ieder teamlid een vragenlijst afgenomen. We vroegen teamleden met wie zij samenwerken en hoe vaak, naast reguliere teambijeenkomsten. Vervolgens hebben we een netwerkanalyse uitgevoerd en een samenwerkingsnetwerk opgesteld. In dit netwerk is van elk team te zien welke teamleden frequent (ten minste één keer per week) samenwerken.

Het aspect *kritisch-reflectieve houding* hebben we – in relatie tot de generieke kenmerken van de onderzoekende houding van docenten zoals uitgewerkt door Bruggink en Harinck (2012, zie tabel 1) – uitgewerkt als a) de mate waarin er in het team ruimte en waardering is voor bijdragen of ideeën vanuit afwijkende perspectieven: *meerdere perspectieven*, b) de mate waarin teamleden constructief op elkaars bijdragen of ideeën voortbouwen tijdens discussies: *constructief discussiëren*, c) de mate waarin teamleden dezelfde betekenis toekennen aan centrale concepten: *gedeeld begrip* en d) de mate waarin teamleden kennis delen en ook gezamenlijk kennis ontwikkelen: *gedeelde kennis*.

**Tabel 1 Kritisch-reflectieve houding**

| Generieke kenmerken onderzoekende houding van docenten<br>(Bruggink & Harinck, 2012)                                                                                                                                                                                                                      | Gedragsindicatoren<br>kritisch-reflectieve houding<br>(Admiraal, Lockhorst & Van der Pol, 2011) |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bereid zijn tot perspectiefwisseling</li> <li>• Kritisch zijn (is het wel zo?)/Zaken in twijfel trekken</li> <li>• Distantie nemen van routines/Vraagtekens bij het vanzelfsprekende/<br/>Gebaande paden durven verlaten/Eigen richting durven kiezen</li> </ul> | a) Meerdere perspectieven                                                                       |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Een open houding/Op zoek naar eigen vooronderstellingen/<br/>Oordeel kunnen uitstellen</li> <li>• Gerichtheid op bronnen/Willen voortbouwen op eerdere opvattingen<br/>en ideeën</li> </ul>                                                                      | b) Constructief discussiëren                                                                    |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nieuwsgierigheid/Willen weten/Je dingen afvragen</li> <li>• Willen begrijpen/Tot inzicht willen komen/Willen doorgronden</li> </ul>                                                                                                                              | c) Gedeeld begrip                                                                               |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerichtheid op zeker weten/Goede bronnen willen gebruiken/<br/>Nauwkeurig willen zijn</li> <li>• Willen delen met anderen/Onderdeel willen zijn van leer-<br/>gemeenschappen</li> </ul>                                                                          | d) Gedeelde kennis                                                                              |

Kritisch-reflectief gedrag is vooral goed waar te nemen in een teambijeenkomst. In teambijeenkomsten komen gedragspatronen voor die representatief zijn voor de wijze waarop teamleden normaliter met elkaar omgaan (zie Doppenberg, 2012). Om deelvraag 2 te beantwoorden hebben we daarom per team een teambijeenkomst opgenomen op video. Met behulp van een gestructureerd observatieschema zijn de op video vastgelegde gedragingen van het team geobserveerd en geanalyseerd (zie hiervoor Brouwer, Brekelmans, Nieuwenhuis & Simons, 2011).

Het aspect *leiderschap* ten slotte is uitgewerkt als een netwerk van leiderschapsrelaties. Om deelvraag 3 te beantwoorden, hebben we bij alle teamleden een vragenlijst afgenomen. Daarin vroegen we de teamleden aan te geven wie zij in het team als een leider ervaren en op welk inhoudelijk taakgebied, los van de formele taakverdeling (zie Brouwer e.a., 2014). Vervolgens hebben we een netwerkanalyse uitgevoerd, die resulteerde in een leiderschapsnetwerk. In dit netwerk is van elk team te zien welke teamleden elkaar als leider (h)erkennen.

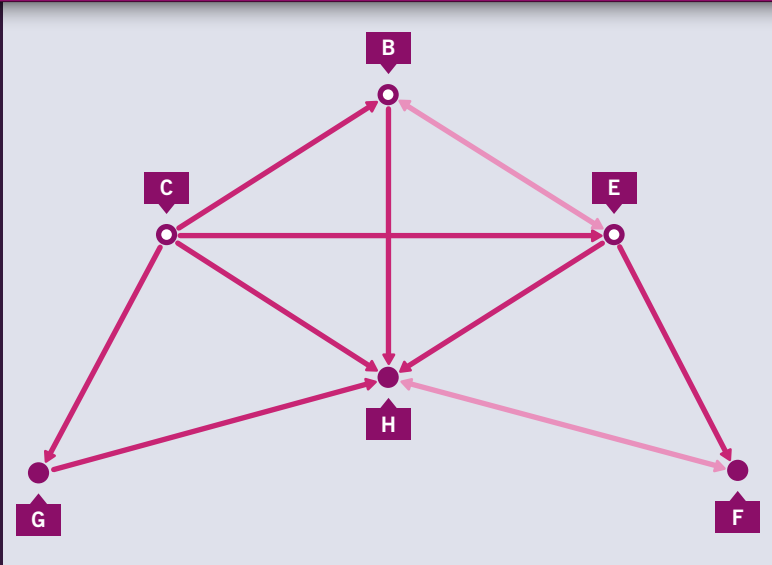
# Resultaten

Om recht te doen aan de verschillen tussen de vijf teams, lichten we de uitersten op elk van de drie kenmerken van professionele leercultuur – samenwerken, kritisch-reflectieve houding en leiderschap – beknopt toe. Vervolgens beschrijven we opvallende patronen die bij alle vijf onderzochte teams naar voren kwamen.

## Samenwerken

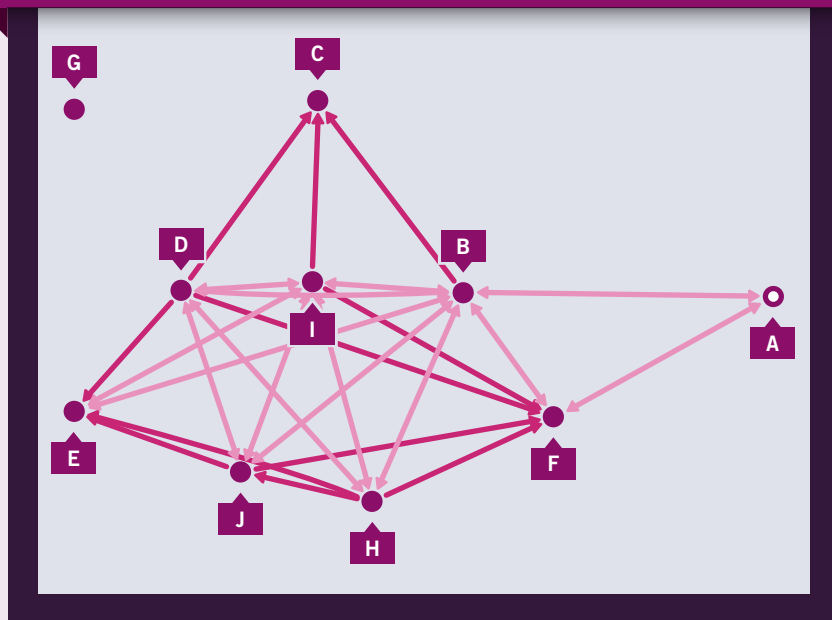
Figuur 1 en figuur 2 geven een beeld van de twee teams met de meest uitlopende samenwerkingsnetwerken. Teamleden met een voortrekkersrol zijn weergegeven met een paars bolletje, die zonder voortrekkersrol met een wit bolletje. Een uitgaande pijl laat zien met wie het betreffende teamlid frequent samenwerkt. Een lichtpaarse pijl staat voor wederkerigheid.

**Figuur 1** Voorbeeld van netwerk van frequente samenwerkingsrelaties met beperkte dichtheid



Wat opvalt is de beperkte dichtheid van dit samenwerkingsnetwerk. Teamleden werken slechts met een beperkt aantal collega's frequent samen. De teamleider (H) vormt de spil in de onderlinge samenwerking vanuit het perspectief van de teamleden. Kennelijk bestaat er een afhankelijkheid tussen de teamleden en de teammanager, waardoor de teamleden de teamleider nodig hebben. Onderling zijn de taken zo verdeeld dat teamleden elkaar beperkt nodig hebben.

**Figuur 2 Voorbeeld van netwerk van frequente samenwerkingsrelaties met hoge dichtheid**



Dit tweede netwerk laat een veel hogere dichtheid zien, er zijn veel meer samenwerkingsrelaties tussen de teamleden. Teamleden werken met een groot aantal collega's frequent samen. Opvallend is het geïsoleerde teamlid (G), terwijl deze wel een voortrekkersrol heeft. Het lijkt erop dat bijna alle teamleden elkaar nodig hebben, en dus van elkaar afhankelijk zijn bij het uitvoeren van hun werk in het team.

Wanneer we alle vijf mbo-teams samen beschouwen, dan vallen de volgende zaken op. Er zijn geen eilanden of duidelijke subgroepen in de samenwerkingsnetwerken, alle teams werken als geheel met elkaar samen. Daarnaast zijn er nauwelijks geïsoleerde teamleden in het netwerk. Dat betekent dat in alle teams de teamleden met minimaal één collega frequent samenwerken. Verder vonden we dat het aantal in- en uitgaande samenwerkingsrelaties van ieder teamlid ongelijkmatig is verdeeld binnen het team. In elk team zijn zowel teamleden met heel veel als heel weinig samenwerkingsrelaties. Als laatste is het merendeel van de samenwerkingsrelaties niet wederkerig. Dat wil zeggen dat bij elk team de beleving over de frequentie van de onderlinge samenwerking tussen teamleden verschilt.

## Kritisch-reflectieve houding

In tabel 2 geven we per gedragsindicator van de kritisch-reflectieve houding een beeld van de maximale variatie die werd aangetroffen in de vijf teams. Elke indicator wordt toegelicht met een negatief en positief illustratief voorbeeld.

**Tabel 2 Negatieve en positieve illustratieve voorbeelden van kritisch-reflectieve houding**

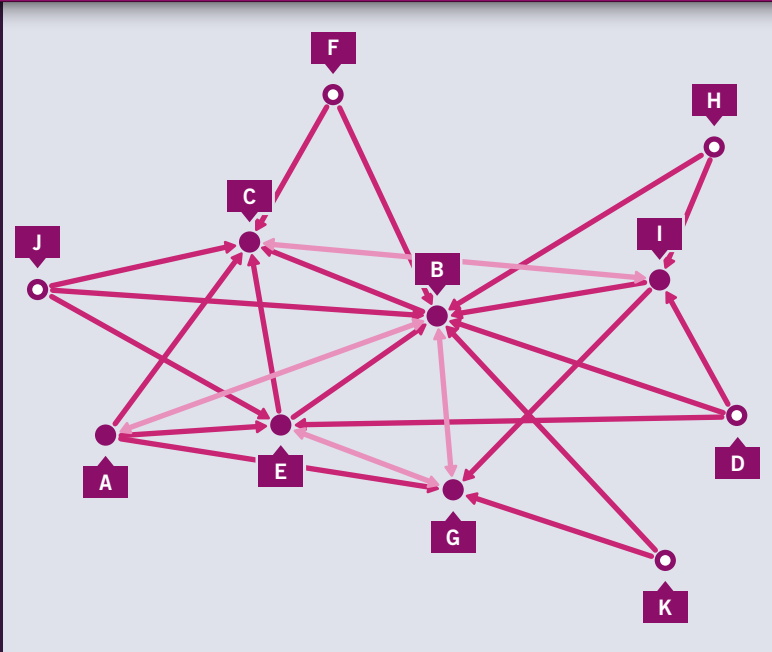
| Indicator                        | Negatief illustratief voorbeeld                                                                                                                                                                                                                                                                      | Positief illustratief voorbeeld                                                                                                                                                                                                                                                   |
|----------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Meerdere perspectieven</b>    | <ul style="list-style-type: none"> <li>Teamleden vragen niet altijd bij elkaar door om meer te weten te komen over alternatieve perspectieven. Zo nu en dan wordt ook meteen in oplossingen gereageerd in plaats van eerst een probleem te verkennen.</li> </ul>                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>Teamleden luisteren actief naar elkaar en laten elkaar uitpraten. Teamleden belichten vaak twee kanten van de zaak. Er is ruimte voor verschillende ideeën en hierin vullen de teamleden elkaar aan.</li> </ul>                            |
| <b>Constructief discussiëren</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Teamleden reageren onderling op elkaars inbreng, hierbij zijn reacties soms beoordelend van aard. Teamleden vragen in de meeste gevallen niet actief bij elkaar om onderbouwing. Ook wordt er beperkt kritisch inhoudelijk op elkaar doorgevraagd.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Teamleden geven een onderbouwing van hun mening en geven argumenten bij hun aanpak. Af en toe vragen docenten ook (positief) kritisch bij elkaar door, waarom ze voor een bepaalde aanpak kiezen of wat ze precies bedoelen.</li> </ul>    |
| <b>Gedeeld begrip</b>            | <ul style="list-style-type: none"> <li>De begrippen die centraal staan in de teambijeenkomst (LOB, VSV) worden qua betekenis niet ter discussie gesteld. Het is hierdoor niet duidelijk welke betekenis teamleden toekennen aan de gehanteerde begrippen.</li> </ul>                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>De begrippen die centraal staan in de werkbijeenkomst worden aan het begin van de bijeenkomst door de voorzitter toegelicht. Er ontstaat een korte discussie over de begrippen en deze worden verder verduidelijkt.</li> </ul>             |
| <b>Gedeelde kennis</b>           | <ul style="list-style-type: none"> <li>De inzichten en ideeën die zijn opgedaan tijdens de bijeenkomst worden aan het einde samengevat door de procesbegeleider. Er wordt onderling kennis uitgewisseld, maar onduidelijk blijft hoe dit wordt ingezet en wat ieders rol hierin is.</li> </ul>       | <ul style="list-style-type: none"> <li>Ideeën worden vastgehouden doordat ze worden opgeschreven. Verder valideert de teamleider expliciet bij het team of zijn conclusie door het team wordt herkend. Er worden tevens gezamenlijke vervolgactiviteiten geformuleerd.</li> </ul> |

Wanneer we de kritisch-reflectieve houding in de vijf teams analyseren, dan ontstaat het volgende beeld. Er is ruimte voor verschillende perspectieven in de teams, maar afwijkende perspectieven worden niet actief gezocht en teamleden vragen beperkt actief bij elkaar door. Hoewel teamleden luisteren naar elkaars inbreng, wordt deze inbreng vervolgens zelden expliciet gewaardeerd. Tevens wordt er soms beoordelend gereageerd op inbreng van collega's. In de teams onderbouwen teamleden over het algemeen hun mening met argumenten tijdens discussies. Ook bouwen teamleden in de meeste gevallen inhoudelijk op elkaar voort. Er wordt echter beperkt positief-kritisch bij elkaar doorgevraagd en er worden weinig kritische 'waarom'- en 'waartoe'-vragen gesteld. Teamleden checken in het algemeen niet bij elkaar of ze hetzelfde verstaan onder bepaalde begrippen of concepten. Teamleden delen onderling wel kennis en inzichten in de teams. Kennis die collectief wordt ontwikkeld, wordt wel vastgehouden maar het is onduidelijk in hoeverre deze nieuwe kennis wordt omgezet in handelen.

## Leiderschap

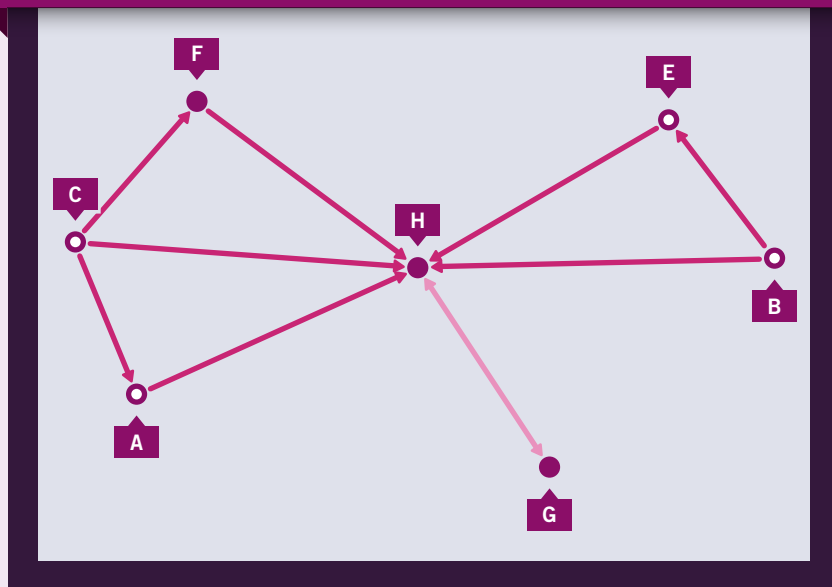
Figuur 3 en figuur 4 geven de twee meest uitlopende netwerken van het laatste aspect weer: leiderschap. De pijlen geven de leiderschapsrelaties weer in het team. Teamleden met een voortrekkersrol zijn weergegeven met een paars bolletje, teamleden zonder voortrekkersrol met een wit bolletje. Een uitgaande pijl laat zien wie het betreffende teamlid als leider ervaart. Een lichtpaarse pijl staat voor wederkerigheid.

**Figuur 3** Voorbeeld van leiderschapsnetwerk met hoge dichtheid



In dit netwerk concentreert leiderschap zich rond de teamleden met voortrekkersrollen. Teamleden weten kennelijk goed wie waarvoor verantwoordelijk is en wie ze waarop inhoudelijk kunnen aanspreken. Opvallend is de kernpositie die een van de teamleden inneemt, want dit is niet de teamleider. Dit is een informele leider, die veel invloed heeft. Het gaat hier om een ervaren team dat al langere tijd bij elkaar is en in hoge mate zelfsturend is.

**Figuur 4 Voorbeeld van leiderschapsnetwerk met beperkte dichtheid**



Opvallend in dit netwerk is de geringe spreiding van leiderschap. De teammanager (H) staat centraal en heeft zodoende – als de spil van het team- veel invloed. Inhoudelijk leiderschap van de teamleden moet zich nog ontwikkelen. Dit is een begrijpelijke situatie, aangezien dit team zich nog in de opstartfase bevindt. Willen teamleden met een voortrekkersrol inhoudelijk leiderschap op zich nemen, dan zullen zij hun ontwikkelruimte moeten benutten (Derksen, 2012).

Alle teams bekeken, valt een aantal zaken op. Ten eerste het beperkt aantal wederkerige leiderschapsrelaties tussen teamleden. Wederkerige relaties komen met name voor bij teamleden met voortrekkersrollen. Ten tweede heeft bijna elk team een geïsoleerd teamlid in het leiderschapsnetwerk. Met andere woorden: iemand die door geen van de teamleden wordt (h)erkend als leider en/of zelf niemand (h)erkent als leider. Ten derde hebben teamleden met voortrekkersrollen meer ingaande en uitgaande leiderschapsrelaties. Ten slotte lijkt de dichtheid van het netwerk en daarmee de mate van gespreid leiderschap samen te hangen met de ontwikkelingsfase van het team. Teams die nog kort bij elkaar zijn hebben een minder dicht netwerk dan teams die langer bij elkaar zijn.

# Conclusie

In deze publicatie hebben we ons gebogen over de vraag: Hoe geven teams in het mbo vorm aan een professionele leercultuur? Daartoe hebben we de drie kenmerken van een professionele leercultuur – samenwerking, kritisch-reflectieve houding en leiderschap – onderzocht bij vijf verschillende mbo-teams. In deze verkenning gaan we ervan uit dat er samenhang is tussen de drie kenmerken van professionele leercultuur; hoe deze samenhang er precies uit ziet moet vervolgonderzoek uitwijzen. De resultaten laten zien dat er in de teams over het algemeen sprake is van intensieve samenwerking. Opvallend hierbij is dat in de samenwerkingsnetwerken dikwijls sprake is van eenzijdige samenwerkingsrelaties, terwijl samenwerking vanzelfsprekend wederkerigheid veronderstelt. Hier ligt een aanknopingspunt voor een goed gesprek binnen de teams, en voor verder onderzoek. Met betrekking tot het aspect kritisch-reflectieve houding valt op dat er veel inbreng is van verschillende teamleden bij samenwerkingsactiviteiten. Het ontbreekt echter dikwijls aan het stellen van verhelderingsvragen en ‘waarom’-vragen. Daardoor blijft een diepgaand wederzijds begrip van elkaars standpunten uit. Ten slotte valt bij de leiderschapsrelaties op dat teamleden met een voortrekkersrol over het algemeen als leider op hun betreffende inhoudsgebied worden ervaren. Daarnaast valt op dat diverse teamleden helemaal niet als (informeel) leider worden gezien en of een ander als (informeel) leider (h) erkennen. Concluderend kunnen we stellen dat in de teams die wij bezochten er op alle drie de kenmerken van een professionele leercultuur nog winst te behalen valt, in het bijzonder kritisch-reflectieve houding en leiderschap. Daarnaast ontstaat op basis van deze vijf cases de indruk dat mbo-teams sterk variëren in de mate waarin ze erin slagen adequaat vorm te geven aan een professionele leercultuur.

## Discussie

Het stimuleren van een professionele leercultuur in opleidingsteams lijkt geen overbodige luxe. Aansluitend bij wat in de Lerarenagenda wordt voorgesteld, kan dit worden gedaan via 'peer review'-activiteiten. Hierbij nemen teams elkaars functioneren als kritische vrienden onder de loep en geven feedback in het licht van de kernwaarden die de instelling of school heeft geëxpliciteerd. Er zijn verschillende werkwijzen mogelijk om hier concreet invulling aan te geven (zie bijvoorbeeld de teamportretmethodiek (Brouwer e.a., 2014); *Weet, denk, doe!* (ArgumentenFabriek, 2015); *MBObeter* (MBO2010, 2010)). De gemene deler van deze werkwijzen is dat teams op systematische manier data verzamelen over een praktijkprobleem, dit vervolgens inzichtelijk presenteren aan een visiterend team, met als doel in gezamenlijkheid het praktijkprobleem te verhelderen en/of op te lossen. Een praktijkprobleem kan zich concentreren op het primaire onderwijsproces (onderwijsontwikkeling, contacten met het bedrijfsleven) maar ook op aspecten van teamontwikkeling (wijze van samenwerken, effectiviteit van het team). Het realiseren van verbeteracties naar aanleiding van 'peer review'-activiteiten kan vervolgens samen met een Roc Academie of medewerker kwaliteitszorg verder uitgewerkt worden.

Bij het stimuleren van een professionele leercultuur speelt de teammanager een cruciale rol. Uit onderzoek blijkt dat leiderschap een belangrijke factor is bij het realiseren van een professionele leercultuur (Kessels, 2012). Voorbeeldgedrag, betrokkenheid, aanspreekbaarheid en vasthoudendheid blijken leiderschapskenmerken te zijn die stimulerend werken. Dat geldt ook voor vertrouwen, (experimenter)ruimte geven, verantwoording laten afleggen en kritische vragen stellen (Van de Venne, Hermanussen, Honingh & Van Genugten, 2014; Oomens, Buynsters, Donker, Geldhof, Van de Boer, Frietman, Verhaegh & Ehren, , 2015). De centrale positie van de teammanager bij het realiseren van een professionele leercultuur rechtvaardigt investeringen in de professionele ontwikkeling van teammanagers, in het bijzonder met betrekking tot bovengenoemde leiderschapskenmerken.

Het belang van het realiseren van een professionele leercultuur staat buiten kijf. Het wordt onderstreept in beleidsambities van OCW (Addendum Bestuursakkoord MBO Raad-OCW 2011-2015; Lerarenagenda 2013-2020; HRM-rapportage van MBO15). Elk team heeft zijn eigen zone van de naaste ontwikkeling met betrekking tot het realiseren van een professionele leercultuur. Ook de bevindingen in dit onderzoek wijzen die kant op. Goede samenwerking, het kritisch aanspreken van elkaar en het tonen van leiderschap door de teammanager en teamleden zelf, zijn noodzakelijke voorwaarden om een professionele leercultuur van wens naar werkelijkheid te brengen. We kennen de handvatten, nu is het tijd om ze te grijpen!

# Literatuur

- Admiraal, W., Lockhorst, D. & Pol, J. van der (2011). An expert study of a descriptive model of teacher communities. *Learning Environments Research*, 15(3), 345-361.
- ArgumentenFabriek (2015). *Weet, denk, doe! Snel professionaliseren in het mbo*. Amsterdam: De ArgumentenFabriek.
- Brouwer, P., Hermanussen, J., Hoeve, A., Thomsen, M. & Venne, L. van de (2014). *Samenwerkende teams in het mbo: De ontwikkeling van de teamportretmethodiek*. 's-Hertogenbosch: Expertisecentrum Beroepsonderwijs.
- Brouwer, P., Brekelmans, J.M.G., Nieuwenhuis, A.F.M. & Simons, P.R.J. (2011). Community development in the school workplace. *International Journal of School Management*, 26 (4), 403-418.
- Bruggink, M. & Harinck, F. (2012). De onderzoekende houding van leraren: wat wordt daaronder verstaan? *Tijdschrift voor Lerarenopleiders*, 28(3), 46-53.
- Carson, J.B., Tesluk, P.E. & Marrone, J.A. (2007). Shared leadership in teams: An investigation of antecedent conditions and performance. *Academy of Management Journal*, 50(5), 1217-1234.
- Derksen, K. (2012). Ondersteuning door leiderschap: ontwikkelruimte voor innovatieve teams. *Opleiding en Ontwikkeling-Tijdschrift over Human Resource Development*, 25(2), 9-14.
- Doppenberg, J. (2012). *Collaborative teacher learning. Settings, foci and powerful moments* (dissertatie). Eindhoven: Technische Universiteit Eindhoven.
- Hattie, J. (2013). *Visible learning: A synthesis of over 800 meta-analyses relating to achievement*. New York: Routledge.

- Kessels, J.W.M. (2012). *Leiderschapspraktijken in een professionele ruimte*. (Oratie). Heerlen: Open Universiteit.
- MB015 (2013). *HRM op orde en de professionaliseringslat omhoog. Het vervolg*. Ede: programmamanagement MB015.
- MB015 (2015). *Focus op Vakmanschap in bedrijf*. Ede: Programmamanagement MB015.
- Min. OCW (2013). *Lerarenagenda 2013-2020: De leraar maakt het verschil*. Den Haag: Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap.
- Oomens, M., Buynsters, M., Donker, A., Geldhof, T., Boer, P. van de, Frietman, J., Verhaegh, T. & Ehren, M. (2015). *Informatiegebruik voor kwaliteitsverbetering*. Opdrachtgever: Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap. Utrecht/Nijmegen: Oberon & KBA.
- Ponte, P. (2012). *Onderwijs en onderzoek van eigen makelij*. Onderzoek met en door leraren. Den Haag: Boom Lemma.
- Venne, L. van de, Hermanussen, J., Honingh, M. & Genugten, M. (2014). *De dagelijkse zorg voor onderwijskwaliteit*. 's-Hertogenbosch: Expertisecentrum Beroepsonderwijs.
- VO-raad (2014). *Leren van en met elkaar. Onderzoek naar de professionele leercultuur in het voortgezet onderwijs*. Utrecht: VO-raad.

# Gebruikte afkortingen

|      |                                                 |
|------|-------------------------------------------------|
| BPV  | Beroepspraktijkvorming                          |
| Ecbo | Expertisecentrum Beroepsonderwijs               |
| HRM  | Human resource management                       |
| LOB  | Loopbaanoriëntatie en -begeleiding              |
| Mbo  | Middelbaar beroepsonderwijs                     |
| OCW  | Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap |
| Roc  | Regionaal opleidingscentrum                     |
| Vo   | Voortgezet onderwijs                            |
| VSV  | Voortijdig schoolverlaten                       |



## Samenwerkende teams in het mbo:

Een verkenning naar de professionele leercultuur in mbo-teams

De kwaliteit van het onderwijs staat of valt met de kwaliteit van de docent. Waar in andere onderwijssectoren deze verantwoordelijkheid vaak door individuele docenten wordt gedragen, is in het mbo de kwaliteit van het onderwijs bij uitstek een teamverantwoordelijkheid. Kwaliteitsverbetering van het onderwijs stelt hoge eisen aan het professionele handelen van een team. Het vraagt om een teamcultuur waarin leren van elkaar, kritisch kijken naar het eigen en andermans functioneren en de eigen ruimte benutten of zeggenschap deel uitmaken van de dagelijkse gang van zaken. Hoe is het in de praktijk gesteld met de professionele leercultuur in opleidingsteams? Om deze vraag te verkennen, nemen we in deze publicatie vijf verschillende opleidingsteams onder de loep. Zijn deze teams er klaar voor een sleutelpositie op te pakken in het verbeteren van de onderwijskwaliteit?

Het Expertisecentrum Beroepsonderwijs (ecbo) verzamelt, ontwikkelt en verspreidt kennis over het beroepsonderwijs. Ecbo doet zowel wetenschappelijk als beleids- en praktijkgericht onderzoek en vindt het belangrijk de resultaten daarvan te delen met het veld. Zó levert ecbo een bijdrage aan de kennisinfrastructuur van de sector (middelbaar) beroepsonderwijs en volwasseneneducatie.