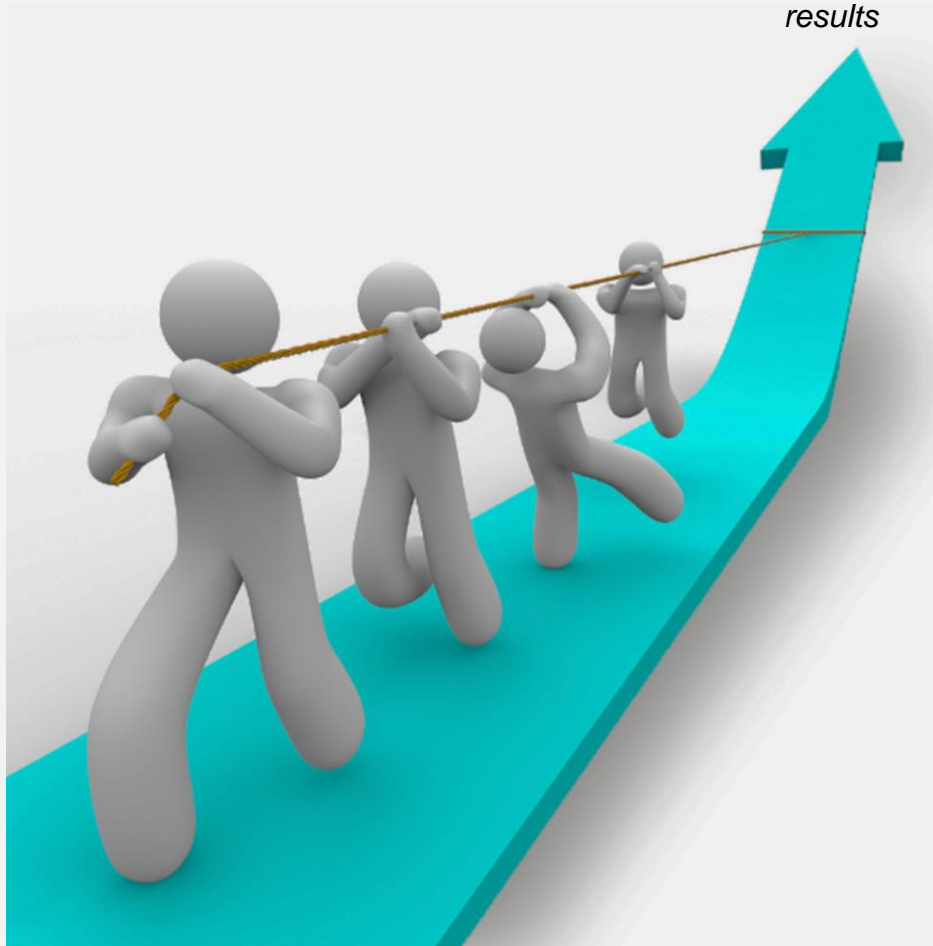

Teamleren en de effectiviteit van docententeams

*The team that became
great didn't start off great,
it learned how to
produce extraordinary
results*

Master of Educational Management



Colofon

Teamleren en de effectiviteit van docententeams

Welke relatie is er tussen het teamleren in docententeams en de effectiviteit van teams bij het SOMA College?

Cantor Versluis

Nederlandse School voor Onderwijsmanagement

24 oktober 2015

Opleidingsinstituut

Nederlandse School voor Onderwijsmanagement

Linnaeusstraat 35F

1093 EE Amsterdam

T 020 568 2030

F 020 568 2031

www.nso-onderwijsmanagement.nl

Werkgever

SOMA College

Ceintuurbaan 2

3847 LG Harderwijk

Postbus 332

3840 AH Harderwijk

T (0341) - 499 100

E info@SOMA-College.nl

Onderzoeksbegeleider NSO

Dr. Jos Zuylen

T 013 211 4429

M 06 54 67 89 94

jzuylen@mesoconsult.nl

Student

Cantor Versluis

Teamleider Infra 3 & Monteurs

SOMA College

Ceintuurbaan 2

3847 LG Harderwijk

Postbus 332

3840 AH Harderwijk

T 0341 - 499 000 M 06 – 53421491

E c.versluis@SOMA-College.nl

I www.SOMA-College.nl

Voorwoord

Wat heeft de teamvorming van docenten op het SOMA College de afgelopen zeven jaar eigenlijk opgeleverd? In hoeverre zijn de docenten, omdat ze nadrukkelijker in teamverband opereren, in staat samen te leren en zien we dat ook terug in een hogere tevredenheid bij deelnemers (leerlingen)? Vragen waarvoor de tijd rijp is om ze te onderzoeken. Met dit onderzoek wordt een eerste poging gedaan de resultaten van teamvorming bij docenten nader te beschouwen.

Deze scriptie is geschreven in het kader van mijn afstuderen voor Master of Educational Management aan de Nederlandse School voor Onderwijsmanagement (NSO) te Amsterdam. Hoe de teams op het SOMA College leren en welke teamleeraspecten daarbij een rol spelen is het thema van mijn onderzoek. De keuze voor dit thema is in overleg met het bestuur van het SOMA College tot stand gekomen. De beginfase van het onderzoek was vooral een zoektocht naar de juiste afbakening. Participatie in een landelijk onderzoek naar teamleren leek aanvankelijk een logische keuze. Al snel bleek dat hierdoor mijn onderzoek te veelomvattend zou worden. Daarom heb ik er voor gekozen dit onderzoek vooral een verkennend karakter te geven. Tijdens het analyseren van de gegevens en het verwerken van de resultaten werd duidelijk dat de leervoorkeuren van teams verschillen maar dat er ook overeenkomstige trends waarneembaar zijn. Verrassend was de ontdekking dat wellicht de schoolcultuur een rol kan spelen bij de leervoorkeur van de teams. Hopelijk kunnen mijn conclusies en aanbevelingen een bijdrage leveren aan toekomstige strategische keuzes op het gebied van teamvorming en teamontwikkeling en bieden ze aanknopingspunten voor verder onderzoek op dit gebied.

Mijn dank gaat uit naar Anke van Bodegom, voorzitter CvB van het SOMA College. Zij heeft richting gegeven aan het doel van dit onderzoek en mij de mogelijkheid geboden dit studietraject te volgen. Mijn begeleider Jos Zuylen wil ik bedanken voor zijn scherpe blik en motiverende feedback. Hij heeft me geholpen de distantie te nemen die nodig was voor het formuleren van goede analyses. Mijn schoonzus dr. Marietta van der Linden wil ik bedanken voor haar bijdrage en advies over de onderzoeksvragen en haar steun bij de statistische analyse van bepaalde delen van de resultaten. Als laatste wil ik mijn vrouw Yolanda bedanken voor haar onvoorwaardelijke steun. Altijd stond zij voor me klaar om me te helpen bij het lezen en herformuleren.

Baarn, oktober 2015

Cantor Versluis

Managementsamenvatting

In dit onderzoek staat de volgende vraag centraal.

Welke relatie is er tussen het teamleren bij docententeams als procesindicator en de tevredenheid van deelnemers (leerlingen) als outputindicator voor de effectiviteit van teams op het SOMA College?

De volgende deelvragen zijn onderzocht om de bovenstaande vraag te kunnen beantwoorden.

1. Zijn de te onderzoeken groepen op het SOMA College teams volgens de definitie van Kommers & Dresen (2010)?
2. Welke basisprocessen van teamleren (teamleergedragingen) zijn kenmerkend voor de teams op het SOMA College?
3. In welke mate zijn deelnemers tevreden over de opleiding?
4. Is er een relatie tussen het teamleren en de deelnemerstevredenheid?

Het doel van dit onderzoek is het uitbrengen van een advies aan het College van Bestuur van het SOMA College over de relatie tussen Teamleren en de effectiviteit van docententeams. Daarmee kunnen in de toekomst strategische keuzes worden gemaakt op het gebied van teamvorming en teamontwikkeling.

Decuyper, Dochy en Van den Bossche (2010) beschrijven dat teamleren kan worden gedefinieerd als een compilatie van processen op teamniveau die verandering of verbetering genereren voor teams. Zij formuleren de basisprocessen van teamleren die een rol spelen als procesindicator om teameffectiviteit te kunnen voorspellen als volgt:

1. **Delen:** communiceren over kennis, competenties, meningen of creatieve ideeën door een teamlid met de andere teamleden.
2. **Co-constructie:** in een wederzijds proces van voortbouwen en modificeren van ingebrachte ideeën gedeelde kennis ontwikkelen en een gedeelde betekenis construeren.
3. **Constructief conflict:** onderhandeling of dialoog om een diversiteit in identiteit, meningen en standpunten te integreren.

Bij de vier teams op het SOMA College is gekeken hoe de deelaspecten van teamleren een bijdrage leveren aan de effectiviteit van de teams. Hiervoor zijn semigestructureerde interviews afgenomen waaruit zowel kwantitatieve als kwalitatieve data naar voren zijn gekomen. Om de tevredenheid van deelnemers te onderzoeken zijn de gegevens uit het landelijke tevredenheidsonderzoek van de jongerenorganisatie voor beroepsonderwijs gebruikt. Bij het team Infra 3 dat voor 2014 nog niet bestond is de deelnemers in een semigestructureerd interview gevraagd naar hun tevredenheid.

In dit onderzoek is een relatie gevonden tussen teamleren en tevredenheid van deelnemers (leerlingen). Hoewel deze relatie niet kwantitatief kon worden vastgesteld mag op basis van de kwalitatieve gegevens een dergelijke relatie worden verondersteld. De relatie tussen teamleren en deelnemerstevredenheid berust voornamelijk op de aspecten delen en co-constructie. Alle teams van het SOMA College zijn als team herkenbaar en teamleden voelen zich onderdeel van de betreffende teams. Deelnemers van het SOMA College scoren hoog op tevredenheid over hun opleiding ten opzichte van het landelijk gemiddelde. Over de mate waarin het constructief conflict bijdraagt aan teamleren zijn de meningen verdeeld. Dit zou te maken kunnen hebben met het feit dat de SOMA cultuur als hiërarchisch kan worden gekenmerkt. In een dergelijke cultuur is minder ruimte voor tegengestelde meningen, waardoor het benutten van constructieve conflicten voor teamleren achter blijft ten opzichte van andere teamleeraspecten. (Quinn, 1983)

Het is interessant om in de toekomst te onderzoeken in hoeverre het deelaspect constructief conflict op andere scholen bijdraagt aan het teamleren en hoe dit aspect zich verhoudt tot de schoolcultuur en de teamleeraspecten delen en co-constructie.

Inhoudsopgave

Colofon	2
Voorwoord	3
Managementsamenvatting	4
1. Inleiding	6
1.1 Aanleiding	6
1.2 Context	6
1.3 Onderwerp van onderzoek	6
2. Onderbouwing vanuit de literatuur	7
2.1 Een team	7
2.2 Effectiviteit van een team	7
2.3 Teamleren	8
2.4 Samenvatting	9
3. Doel en vraagstelling	10
3.1 Hoofdvraag	10
3.2 Deelvragen	10
4. Methode	11
4.1 Onderzoeksstrategie	11
4.2 Procedure	12
4.3 Onderzoeksgroep	12
4.4 Instrumentatie	13
4.5 Analyse	15
4.6 Betrouwbaarheid en validiteit	15
5. Resultaten	16
5.1 Inleiding	16
5.2 Teams SOMA College	17
5.3 Gegevens teamdefinitie en teamleren	18
5.4 Gegevens deelnemerstevredenheid	19
5.5 Samenhang teamdefinitie, teamleren en deelnemerstevredenheid	20
6. Conclusies en discussie	21
6.1 Beantwoording van de onderzoeksvragen	21
6.2 Beschouwing	22
6.3 Slotconclusie	23
6.4 Vervolgonderzoek	23
7. Belang van het onderzoek voor de praktijk	24
Literatuurlijst	25
Bijlage 1 Uitgewerkte interviewformats	26
Bijlage 2 Email uitnodiging deelname aan onderzoek.	39
Bijlage 3 Email ter validering van de gegevens	40
Bijlage 4 Reactie op interview	41

1. Inleiding

1.1 Aanleiding

Sinds 2008 wordt op het SOMA College gewerkt met onderwijsteams. Met de invoering van CGO (competentiegericht onderwijs) in 2010 is in het MBO veel aandacht voor het werken in onderwijsteams. Dit hangt samen met de huidige manier van leren. Bij het leren gaat het niet meer alleen om (vak)kennis, maar is meer dan vroeger sprake van een samenhang van kennis, houding en vaardigheden. Deze componenten van leren worden steeds meer integraal aangeboden. Het ontstaan van multifunctionele teams is een gevolg van een verschuiving in het denken over onderwijs en leren. Door deze veranderingen wordt de behoefte (of druk) om wijzingen aan te brengen in de inhoud, in de didactiek, in de werkwijze en daardoor ook in de organisatie van het primaire proces groter. Multifunctionele onderwijsteams spelen in de uitvoering van dit onderwijs een centrale rol. (Beumer, Bloemen, Dekkers, & de Jong, 2009)

Het MBO onderscheidt zich van andere onderwijssectoren doordat de besluitvorming over de uitvoering van het onderwijs plaatsvindt binnen de onderwijsteams. In de laatste CAO voor het MBO zijn zelfs unieke afspraken gemaakt over het werken in teams. Deze autonomie van onderwijsteams in het MBO in relatie tot teamontwikkeling en in het bijzonder in relatie tot het leren bij zowel deelnemers als docenten, vormt voor mij als teamleider bij het SOMA College, de aanleiding om een onderzoek op dit terrein te doen op onze school.

1.2 Context

Het SOMA College is een zelfstandige, landelijke MBO-vakschool voor de infratechniek. In twee tot vier jaar tijd leiden wij ongeveer duizend deelnemers op tot machinist, monteur, uitvoerder of straatmaker in de infratechniek. In de missie en visie is vastgelegd dat we ons richten op kwaliteit en excellentie in het vak. Het onderwijs wordt centraal verzorgd op een groot terrein in Harderwijk. Het unieke van de school is, dat het door een sterke subsidie vanuit het bedrijfsleven in staat is voor de verschillende opleidingen een uitgebreide praktijkcomponent aan te bieden.

Het onderwijs wordt uitgevoerd door vier onderwijsteams, die zijn gekoppeld aan een opleiding of een logisch cluster van opleidingen. De teams, bestaande uit tien tot twintig docenten, worden aangestuurd door drie teamleiders die samen met het team werken volgens een teamopdracht. Over de teamopdracht wordt door de teamleider verantwoording afgelegd aan de directeur onderwijs. Een onderwijsteam op het SOMA College is verantwoordelijk voor de onderwijsresultaten van de deelnemers met betrekking tot in-, door- en uitstroom binnen de opleidingen. Als teamleider voor het Monteursteam en het Infra 3 team, ben ik zelf verantwoordelijk voor de opleidingen Monteur Mobiele Werktuigen, Kaderfunctionaris Infra, Vakman Infra en Straatmaker.

De fase van teamontwikkeling en samenstelling van de teams verschillen sterk op het SOMA. Over de effectiviteit van de verschillende teams zijn behalve de resultaten uit tevredenheidsonderzoeken onder deelnemers, medewerkers en bedrijven, weinig gegevens bekend.

1.3 Onderwerp van onderzoek

Veel onderzoeken wijzen er op dat teamwerk effectief is. De vraag is wanneer teamwerk effectief is. Daaraan wil ik in dit onderzoek aandacht besteden. Uit de literatuur blijkt dat er een sterk verband bestaat tussen Teamleren en de effectiviteit van docententeams. Senge (1990) zegt daarover: *“The team that became great didn’t start off great, it learned how to produce extraordinary results.”* Het sterke verband tussen teamleren en teameffectiviteit wordt ook bevestigd in onderzoek van Decuyper, Dochy en Bossche (2012). Het onderwerp van het onderzoek dat ik heb uitgevoerd heeft betrekking op het leren van individuen binnen een team in relatie tot de effectiviteit van dat team.

2. Onderbouwing vanuit de literatuur

Om de relatie tussen teamleren en de effectiviteit van een team te kunnen onderzoeken, is het van belang geweest om allereerst te definiëren wat wordt verstaan onder een team, de effectiviteit van een team en teamleren. Aan de factoren die hierop van invloed zijn en welke indicatoren helpen bij het onderzoeken hiervan zal in de volgende paragrafen aandacht worden besteed.

2.1 Een team

Meten van teamprestaties is alleen mogelijk als er sprake is van een echt team. Niet elke groep is een team. Er bestaan verschillende definities van teams. Een onderwijsteam wordt door Kommers en Dresen (2010) als volgt gedefinieerd: "Een onderwijsteam is een relatief vaste groep van leraren die een gezamenlijke verantwoordelijkheid hebben voor het totale onderwijsproces en voor een herkenbare groep deelnemers." Deze definitie sluit aan op definities die ook buiten het onderwijs worden toegepast. Er wordt uitgegaan van een gezamenlijke verantwoordelijkheid voor een resultaat. Volgens Kommers en Dresen (2010) zijn teams daarmee in de uiterste vorm de bouwstenen van de organisatie en niet het individu. Ook Cohen en Bailey (1997) definiëren teams volgens dit kenmerk. Leden van de groep zijn gezamenlijk verantwoordelijk voor het halen van bepaalde resultaten. Onderzoek van Decuyper, Dochy en Bossche (2012) toont aan dat sommige groepen die zichzelf een team noemen dat in feite niet zijn omdat aan dit essentiële kenmerk niet wordt voldaan. Er moet dus sprake zijn van een gedeelde taak.

2.2 Effectiviteit van een team

De prestaties van een team zijn onder andere afhankelijk van de effectiviteit en de efficiëntie waarmee wordt gewerkt. Bij de effectiviteit gaat het om het effect dat kan worden gemeten. Bij efficiëntie gaat het om het proces waarmee de effecten worden bereikt. Van Woerkom en Croon (2009) geven aan dat teamleren niet direct een positief effect hoeft te hebben op de efficiëntie van een team. Bij teamleren speelt tijd een belangrijke rol en leerprocessen nemen vaak veel tijd in beslag. Teamleren leidt daarom niet in alle gevallen tot meer efficiëntie. Onderzoek van onder andere Edmondson (1999) toont aan dat er wel een sterk verband bestaat tussen de mate waarin een team leert en de effectiviteit van een team.

In de literatuur worden verschillende modellen beschreven die betrekking hebben op teamprestaties van docenten. Het IPO-model (Input-Proces-Output) is een populair model, dat onder andere is beschreven door Cohen en Bailey (1997). De outputindicatoren in het model zijn onder andere kwaliteit, snelheid, fouten, samenhang en tevredenheid. Volgens een reviewstudie van Mathieu, Maynard, Rapp en Gilson (2008) zijn de indicatoren om teameffectiviteit te meten sterk afhankelijk van de context en per organisatie verschillend. Als indicator voor effectiviteit gebruikte Edmondson (1999) onder andere de verwachtingen van de klant. Op het SOMA College wordt de tevredenheid van deelnemers sinds een aantal jaren structureel gemeten door gebruik te maken van de landelijke JOB-monitor. (Job-monitor2014.nl, 2014). In de JOB-Monitor wordt op veertien verschillende clusters de deelnemerstevredenheid gemeten. Een van de vragen heeft direct betrekking de algemene tevredenheid van de deelnemers over hun opleiding. Deze mate van tevredenheid vormt per team een beeld van de verwachtingen van deelnemers ten opzichte van de werkelijkheid en kan daarmee goed gebruikt worden als outputindicator om teameffectiviteit te operationaliseren.

2.3 Teamleren

Volgens Simons (1999) is er sprake van leren als individuen en groepen kijken naar bestaande feiten en er nieuwe gemeenschappelijke betekenissen aan geven. Nieuwe kennis en ideeën ontstaan in interactie met teamleden, waarna het delen van kennis, waarden- en normensysteem, routines en werkwijzen leidt tot teamleren. Het gaat daarbij om een verandering in het mentale proces en het gedrag, die continue in interactie zijn met elkaar. Door leren veranderen je normen en waarden, je visie over de wereld om je heen ofwel je perspectief (Senge, 1990). "Gezien vanuit het leerperspectief is bij de implementatie van innovaties niet alleen de feitelijke inhoud van kennis van belang, maar ook het in teams gedeelde waarden- en normensysteem, routines en werkwijzen" (Homan, 2001). Het succes van een team wordt in hoge mate bepaald door factoren die betrekking hebben op samenwerking en teamleren. Decuyper, Dochy en Van den Bossche (2010) beschrijven dat teamleren kan worden gedefinieerd als een compilatie van processen op teamniveau, die verandering of verbetering genereren voor teams, teamleden, organisaties et cetera.

Hieronder worden de basisprocessen van teamleren in kaart gebracht die een rol spelen als procesindicator om teameffectiviteit te kunnen voorspellen. Er is gekozen om de letterlijke tekst van Decuyper, Dochy en Van den Bossche (2012) te gebruiken voor de beschrijving en de toelichting van de basisprocessen omdat het hier cruciale inhoud betreft voor het duiden van de conclusies.

1. Delen:

Communiceren over kennis, competenties, meningen of creatieve ideeën door een teamlid met de andere teamleden.

2. Co-constructie:

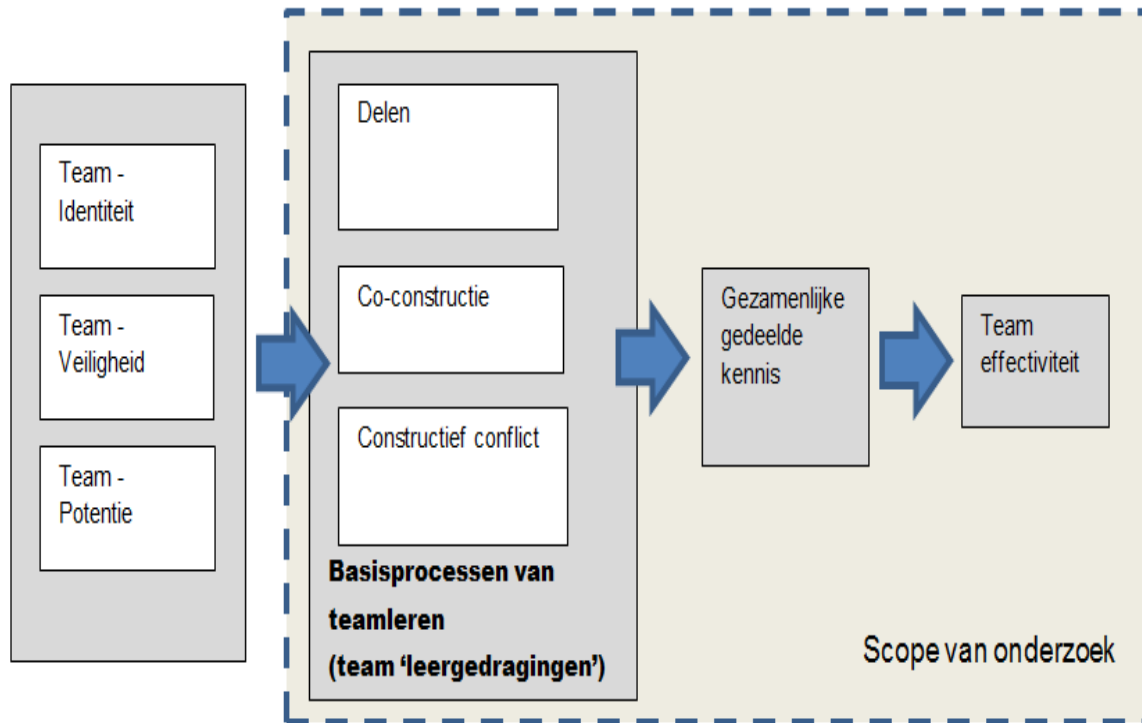
In een wederzijds proces van voortbouwen en modificeren van ingebrachte ideeën gedeelde kennis ontwikkelen en een gedeelde betekenis construeren.

3. Constructief conflict:

Onderhandeling of dialoog om een diversiteit in identiteit, meningen en standpunten te integreren.

Bij co-constructie uit één van de teamleden een mening of idee, terwijl de anderen ernaar luisteren en erop voortbouwen. Co-constructie is eerder aangenaam omdat de teamleden proberen helder te stellen wat hen bindt in plaats van wat hen verdeelt. Ze bewegen zich binnen hun comfort zone. Teamleren hoeft echter niet altijd aangenaam of gemakkelijk te zijn, integendeel. Vaak zal men pas transformeren vanuit een crisis, omdat die helpt de vastgeroeste cognitieve structuren weer vloeibaar te maken. Bij constructieve conflicten gaan teamleden een dialoog aan waarbij de diversiteit in het team aan de oppervlakte komt. Het conflict is constructief wanneer het niet leidt tot verminderde of oppervlakkige communicatie, maar net tot diepere communicatie. Constructieve conflicten zijn soms onaangenaam omdat teamleden zich op de rand of zelfs buiten hun comfort zone bewegen. Desalniettemin zijn ze essentieel voor teamleren omdat ze het team in staat stellen haar latente rijkdom aan kennis, creatieve ideeën, etc. aan te boren en vervolgens ten volle te benutten. Co-constructie en constructief conflict vormen samen de yin en yang van teamleren. (Decuyper, Dochy, & Bossche, 2012, p. 2).

In het onderstaande conceptuele model, dat betrekking heeft op dit onderzoek, is aangegeven hoe de aspecten van teamleren samenhangen met de effectiviteit. De basisprocessen van teamleren (de teamleergedragingen) leiden tot gezamenlijk gedeelde kennis. De gezamenlijk gedeelde kennis heeft een voorspellende waarde voor de teameffectiviteit (outputfactor).



Figuur 1 Conceptueel model Basisprocessen van teamleren

2.4 Samenvatting

Er zijn verschillende indicatoren die het succes van een team kunnen voorspellen. Om teamprestaties van docenten te kunnen meten is het van belang te achterhalen of er sprake is van een echt team. Deelnemerstevredenheid is een outputindicator om de effectiviteit van teams vast te kunnen stellen. Teamleren is een belangrijke procesindicator bij het voorspellen van de effectiviteit van een docententeam. Bij teamleren zijn verschillende basisprocessen (leergedragingen) te onderscheiden die leiden tot gezamenlijk gedeelde kennis. Welke processen de sterkste invloed hebben op de effectiviteit kan per team verschillend zijn.

3. Doel en vraagstelling

Het doel van dit onderzoek is het uitbrengen van een advies aan het College van Bestuur van het SOMA College over de relatie tussen teamleren en de effectiviteit van docententeams. Daarmee kunnen in de toekomst strategische keuzes worden gemaakt op het gebied van teamvorming en teamontwikkeling.

In lijn met het onderwerp van onderzoek worden de volgende hoofd- en deelvragen geformuleerd.

3.1 Hoofdvraag

Welke relatie is er tussen het teamleren in docententeams als procesindicator en de tevredenheid van deelnemers (leerlingen) als outputindicator voor de effectiviteit van teams op het SOMA College?

3.2 Deelvragen

1. Zijn de te onderzoeken groepen op het SOMA College teams volgens de definitie van Kommers & Dresen (2010)?
2. Welke basisprocessen van teamleren (teamleergedragingen) zijn kenmerkend voor de teams op het SOMA College?
3. In welke mate zijn deelnemers tevreden over de opleiding?
4. Is er een relatie tussen het teamleren en de deelnemerstevredenheid?

4. Methode

In dit hoofdstuk wordt de wijze waarop het onderzoek is uitgevoerd nader beschreven. Tevens wordt aangegeven hoe de betrouwbaarheid en de validiteit van de meetgegevens zijn gewaarborgd.

4.1 Onderzoeksstrategie

Het hoofddoel van dit onderzoek is zoals eerder aangegeven het verkennen en inzichtelijk maken van het thema teamleren in relatie tot de effectiviteit van teams om hierover aan het bestuur van het SOMA College advies uit te kunnen brengen. Omdat het hier gaat om de verkenning van een thema en niet om het in kaart brengen van cijfers, of het bereiken van een hogere mate van exactheid, is gebruik gemaakt van een kwalitatieve meetmethode. De antwoorden op de drie geformuleerde deelvragen hebben geleid tot het beantwoorden van de hoofdvraag. Hiervoor is een semigestructureerde interview methode gebruikt in combinatie met kwantitatieve data van bestaande tevredenheidsonderzoeken.

In de onderstaande figuur (Van der Werff, 2014) worden de ontwerpaspecten van het onderzoek in kaart gebracht. In de volgende paragrafen zijn de strategie en het ontwerp verder uitgewerkt.

Deelvraag	Variabele	Kwalitatief	Doelgroep/populatie
1 Zijn de te onderzoeken groepen op het SOMA College ook echte teams volgens de definitie van Kommers & Dresen (2010)	Perceptie van een team volgens definitie	Semi gestructureerde interviews	Docenten N=9 (3x2) (1x3) 4 interviews met twee of drie docenten per groep Team Infra 1 N= 2 Team Infra 2 N= 2 Team Infra 3 N= 3 Team Monteurs N= 2
2 Welke basisprocessen van teamleren (teamleergedragingen) zijn kenmerkend voor de teams op het SOMA College?	Perceptie van basisprocessen van teamleren in de teams van SOMA College		
3 In welke mate zijn deelnemers tevreden over de opleiding?	Perceptie van de mate van tevredenheid	Semi gestructureerde interviews	Deelnemers N=4 (1x4) 1 interview met een groep deelnemers van team Infra 3 waar geen kwantitatieve tevredenheidscijfers van bekend waren.
	Perceptie van de mate van tevredenheid	Kwantitatieve data tevredenheidsonderzoeken (2010, 2012,2014)	Deelnemers Team Infra 1 N=448 Team Infra 2 N= 310 Team Monteurs N= 252
4 Is er een relatie tussen het teamleren en de deelnemertevredenheid?	Perceptie van gegevens van deelvraag 1 en 3	Analyse van gegevens deelvraag 1 en 3	Docenten en deelnemers N=1023

Figuur 2 Onderzoeksonwerp

4.2 Procedure

In dit onderzoek zijn docenten en deelnemers van verschillende teams van het SOMA College in groepen van twee of drie geïnterviewd, gedurende 45 minuten. De docenten zijn hiervoor door middel van een email uitgenodigd (zie bijlage 2). De geïnterviewden is gevraagd of het gesprek mocht worden opgenomen. Alle geïnterviewden hebben daarmee ingestemd. De interviews zijn schriftelijk vastgelegd (zie bijlage 1). De geïnterviewden is na afloop gevraagd het gespreksverslagverslag te controleren. De email die hierover is gestuurd, is te vinden in bijlage 3.

Het eerste gedeelte van het onderzoek heeft betrekking op de vraag in hoeverre de groep een team is (deelvraag 1) volgens de definitie van Kommers & Dresen (2010). Tevens is geverifieerd welke aspecten van teamleren, delen, co-constructie en/of constructief conflict kenmerkend zijn voor de onderzochte teams van het SOMA College (deelvraag 2). Docenten is gevraagd naar de kenmerkende manieren van leren binnen het team. In het semigestructureerde interview zijn de kenmerkende aspecten van teamleren die genoemd zijn door docenten als onderwerpen meegenomen.

Het tweede gedeelte van het onderzoek heeft betrekking op de vraag in welke mate deelnemers tevreden zijn over hun opleiding (deelvraag 4). Dit gedeelte is op twee verschillende manieren uitgevoerd. Het eerste gedeelte betreft het verzamelen en analyseren van de data van de tevredenheidsmetingen die de jongerenorganisatie voor beroepsonderwijs (Job-monitor2014.nl, 2014) eerder heeft uitgevoerd. Uit deze enquête is een vraag gehaald: "Is er een relatie tussen het teamleren en de deelnemerstevredenheid?" De gemiddelde score op deze vraag over de laatste drie metingen (2010, 2012, 2014) is per team opgenomen (zie tabel 5).

Tenslotte is er op basis van een analyse van de gegevens uit de eerste drie deelvragen gekeken of er een relatie is tussen het teamleren en de deelnemerstevredenheid (deelvraag 4).

4.3 Onderzoeksgroep

Onderstaand overzicht geeft weer hoe de onderzoeksgroep in de eerste en de tweede interviewronde is ingericht.

Team	Interview 1		Interview 2			
	Docenten	Afname	Deelnemers	Afname		
Infra 1	1	09/2015				
	2					
Infra 2	1	07/2015				
	2					
Infra 3	1	09/2015			1	04/2015
	2				2	
	3		3			
			4			
Monteurs	1	05/2015				
	2					
	3					

Figuur 3 Samenstelling onderzoeksgroep tijdens interview 1 en interview 2

In totaal zijn vijf interviews afgenomen. Vier met docenten en een met deelnemers van het team Infra 3. Per team zijn twee of drie docenten geïnterviewd. Docenten en deelnemers zijn a-select gekozen. Over de uitnodiging voor een interview is in de voorbereidende fase van het onderzoek overlegd geweest met de betreffende teamleider. Deelnemers van Infra 3 is in een ander interview gevraagd naar hun mening over de effectiviteit van het docententeam op basis van tevredenheidskenmerken.

4.4 Instrumentatie

Voor het uitvoeren van de interviews, is gebruik gemaakt van het door Sijbrandij (2014) ontwikkelde format voor een semigestructureerd interview. Het voordeel van deze vorm van interviewen is dat de onderwerpen van te voren vastliggen, maar dat er tijdens het interview voldoende ruimte is om de volgorde waarop de vragen worden gesteld aan te passen afhankelijk van de wijze waarop het gesprek verloopt en er is ruimte om door te vragen. Hierdoor kan snel informatie verkregen worden en kan doorgevraagd worden als daartoe aanleiding bestaat. Er is gebruik gemaakt van een interviewleidraad met een aantal hoofdvragen voor de verschillende onderwerpen.

Voor het onderzoeken van de tevredenheid van deelnemers is gebruik gemaakt van de gegevens uit de JOB-monitor van 2010, 2012 en 2014. Een onderzoeksverantwoording voor deze monitor is te vinden op <http://portal.job-monitor2014.nl/Onderzoeksverantwoording.pdf>.

Bij elk team is een semigestructureerd interview afgenomen om te achterhalen hoe wordt gescoord op teamdefinitie (deelvraag 1) en op de drie aspecten van teamleren (deelvraag 2). Tijdens het interview is gevraagd een score per stelling op papier te zetten. Daarna is gevraagd een toelichting te geven op de score.

Onderstaande tabel 1 toont het interviewformat dat is gebruikt voor de beantwoording van deelvraag 1: In hoeverre is het team een team volgens de definitie van Kommers & Dresen (2010). De definitie luidt: *“Een relatief vaste groep van leraren die een gezamenlijke verantwoordelijkheid hebben voor het totale onderwijsproces en voor een herkenbare groep leerlingen. Het team regelt en bewaakt in hoge mate zelfstandig de procesvoortgang. Het team lost dagelijkse problemen zelf op, waaronder bijvoorbeeld contacten met ouders, en verbetert de eigen processen en onderwijsmethoden zonder voortdurend een beroep te hoeven doen op de leiding of ondersteunende afdelingen”*. In tabel 1 is te zien welke vijf stellingen zijn voorgelegd aan de teamleden.

Tabel 1 Interviewformat met betrekking tot stellingen over de teamdefinitie van Kommers & Dresen

<i>Zijn de te onderzoeken groepen op het SOMA College teams volgens de definitie van Kommers & Dresen (2010)?</i>						
Gemiddelde score:						
	Geheel mee oneens	Beetje mee oneens	Neutraal	Beetje mee eens	Geheel mee eens	Aanvullende informatie
schaal	1	2	3	4	5	
1. Het team heeft een gezamenlijke verantwoordelijkheid voor het totale onderwijsproces binnen de opleiding.						
2. Het team regelt en bewaakt in hoge mate zelfstandig de procesvoortgang.						
3. Het team lost dagelijkse problemen zelf op, waaronder bijvoorbeeld contacten met ouders, en verbetert de eigen processen en onderwijsmethoden zonder voortdurend een beroep te hoeven doen op de leiding of ondersteunende afdelingen.						
4. Ik ervaar de problemen in het team als mijn eigen problemen.						
5. Ik heb het gevoel dat ik echt bij dit team hoor.						

Bij de beantwoording is gebruik gemaakt van een vijfpuntsschaal. De antwoorden variëren van *“geheel mee oneens”* (1 punt) tot *“geheel mee eens”* (5 punten). De scores van de geïnterviewden op de stellingen zijn per antwoordcategorie opgeteld en gedeeld door het maximum aantal te behalen pun-

ten. Zo is een gemiddelde score op teamdefinitie berekend. De verzamelde scores zijn gepresenteerd in tabel 3. De ingevulde interviewformats zijn als bijlage 1 toegevoegd.

In onderstaande tabel 2 is te zien welke elf stellingen over teamleren (deelvraag 2) zijn voorgelegd aan de teamleden. Het format is gebruikt om te achterhalen welke basisprocessen van teamleren (teamleergedragingen) kenmerkend zijn.

Tabel 2 Interviewformat voor teamleren (inschatting van teamleden op stellingen over de drie teamleeraspecten)

<i>Welke basisprocessen van teamleren (teamleergedragingen) zijn kenmerkend voor de teams op het SOMA College?</i>						
	Nooit	soms	Regelmatig	vaak	Altijd	Aanvullende informatie
schaal	1	2	3	4	5	
DELEN <i>communiceren over kennis, competenties, meningen of creatieve ideeën door een teamlid met de andere teamleden</i>						
Gemiddelde score:						
1. In ons team wisselen teamleden onderling kennis en informatie uit.						
2. In dit team wordt vakinhoudelijke informatie verspreid onder alle teamleden.						
Gemiddelde score:						
CO-Constructie <i>in een wederzijds proces voortbouwen en modificeren van ingebrachte ideeën, gedeelde kennis ontwikkelen en een gedeelde betekenis construeren</i>						
3. We vragen elkaar in dit team om hulp en advies over ons werk.						
4. In dit team luisteren we goed naar elkaars ideeën over het werk.						
5. In ons team ontwikkelen we gedeelde opvattingen over de aanpak van het werk.						
6. We zijn in staat de verschillende informatiebronnen en ideeën binnen dit team te combineren.						
7. In dit team overwegen we of er betere mogelijkheden zijn om het werk aan te pakken.						
Gemiddelde score:						
CONSTRUCTIEF CONFLICT <i>onderhandeling of dialoog om een diversiteit in identiteit, meningen en standpunten te integreren</i>						
8. In ons team proberen we een duidelijke consensus te bereiken.						
9. In ons team gaan we constructief om met conflicten.						
10. In ons team dagen we elkaar uit om op een nieuwe manier naar het werk te kijken.						
11. De opinies en ideeën van teamleden worden kritisch bevraagd.						

De stellingen zijn verdeeld over de aspecten delen, co-constructie en constructief conflict en zijn afkomstig van een gevalideerde vragenlijst die door het onderzoeksbureau teamleren-MBO(2015) momenteel gebruikt wordt bij een grootschalig onderzoek naar teamleren in het MBO. Ook hier is gebruik gemaakt van een vijfpuntsschaal. De antwoorden variëren van “nooit” (1 punt) tot “altijd” (5 punten). De scores zijn per categorie opgeteld en gemiddeld. Daarmee is een gemiddelde score op teamleren berekend (zie tabel 3 pagina 18).

4.5 Analyse

De analyse van de interviews heeft informatie opgeleverd waarmee antwoord gegeven kon worden op de hoofdvraag. In de laatste fase van het onderzoek is gereflecteerd op de uitkomsten met de teamleiders. Zij zijn tevens actief geweest als tweede beoordelaars. De reflectiegegevens zijn onder andere gebruikt om antwoord te kunnen geven op de hoofdvraag.

Elk interview is in de volgende stappen vormgegeven:

1. Afname van semigestructureerd interview conform format Sijbrandij (2014)
2. Uitwerken interviewverslag
3. Verificatie van het interview door de geïnterviewden
4. Omzetten van kwalitatieve gegevens (indicatoren uit deelvragen) in categorieën en kernaspecten met behulp van scoringstabel.
5. Reflectie gegevens met teamleiders.

De stappen zijn bedoeld om te komen tot een valide en betrouwbare wijze van dataverzameling en verwerking. De data uit de interviews zijn verwerkt conform de richtlijnen voor kwalitatief onderzoek.

Bij het omzetten van de kwantitatieve gegevens in kwalitatieve gegevens is gebruik gemaakt van een scoringstabel. In de tabel zijn de antwoorden op de genoemde indicatoren, zoals beschreven in de literatuur, per deelvraag uitgezet tegen de verschillende onderzoeksgroepen.

4.6 Betrouwbaarheid en validiteit

Om de betrouwbaarheid te vergroten, een teamleider of een teamlid gevraagd om op te treden als , als tweede beoordelaar De tweede beoordelaar is gevraagd de opgenomen interviews en de uitgewerkte verslagen te analyseren om te checken of het door de onderzoeker geschetste beeld herkend werd. De tweede beoordelaar deed de check zonder voorinformatie van de onderzoeker. In alle gevallen herkende de tweede beoordelaar het door de onderzoeker geschetste beeld uit de interviewverslagen. Een van deze reacties van een tweede beoordelaar (teamleider) is te vinden in bijlage 4.

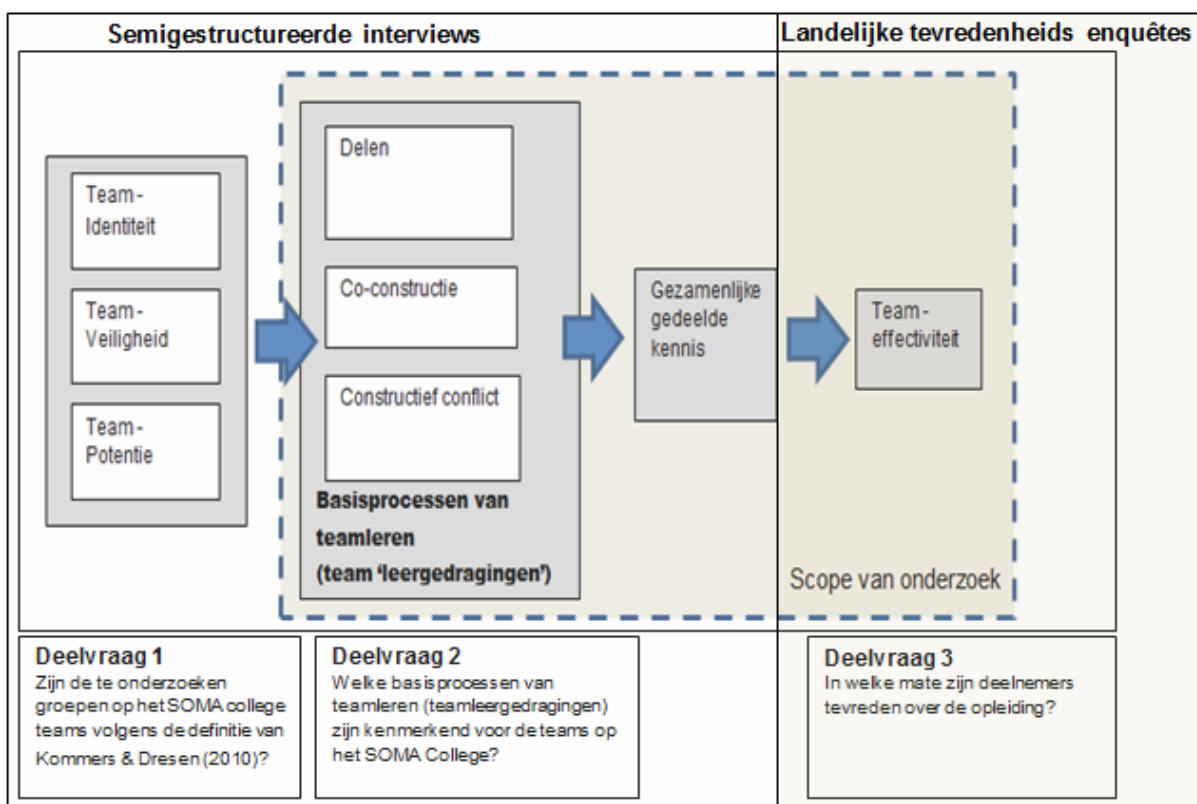
Bij een interview als onderzoeksmethode kunnen soms vraagtekens worden gezet bij de validiteit. Daarom is gebruik gemaakt van een semigestructureerd interview. Bij deze methode bestaat de mogelijkheid tot doorvragen. Hierdoor ontstaat een genuanceerd beeld. Het doel van dit (semi) gestructureerde interviews is om alle relevante informatie te verzamelen en niet slechts een selectie zoals bij een gesloten interviewmethode het geval is. De gekozen methode past bij het verkennende karakter dat dit onderzoek heeft.

5. Resultaten

5.1 Inleiding

In dit hoofdstuk worden de kwantitatieve en kwalitatieve gegevens gepresenteerd en geanalyseerd om de onderzoeksvragen te kunnen beantwoorden. In onderstaande figuur 4 is te zien op welke wijze de gegevens per deelvraag zijn verzameld.

In paragraaf 5.2 worden de teams kort beschreven om de gevonden gegevens in een context te kunnen plaatsen. In paragraaf 5.3 worden de gegevens van de deelvragen 1 en 2 gepresenteerd. Het betreft de scores op teamdefinitie (deelvraag 1) en de scores op teamleren (deelvraag 2). In paragraaf 5.4 worden de gegevens van deelvraag 3 gepresenteerd. Het betreft hier de gegevens over deelnemerstevredenheid als outputindicator voor teamleren. In paragraaf 5.5 wordt deelvraag 4 beantwoord door de samenhang tussen teamdefinitie, teamleren en deelnemerstevredenheid te benoemen en toe te lichten.



Figuur 4 Conceptueel model in relatie tot deelvragen en onderzoeksmethode

5.2 Teams SOMA College

Zoals reeds vermeld werkt het SOMA College sinds 2008 met onderwijsteams. Aanvankelijk waren er 3 teams gegroepeerd rondom een opleiding. Er is voor gekozen om een aantal opleidingen te clusteren en een extra team te maken. Sinds 2014 wordt gewerkt in vier onderwijsteams. Een team is onder leiding van de teamleider verantwoordelijk voor het onderwijsproces van de onder het team vallende opleidingen. Dit is vastgelegd in de teamopdracht. De teamopdracht is geformuleerd door de directeur in het jaarplan onderwijs.

Team Monteurs

Het team Monteurs bestaat officieel vanaf 2008, maar is qua samenstelling al langer actief als team. Het team verzorgt de opleiding tot monteur mobiele werktuigen voor de BOL (dagschool van ongeveer 90 deelnemers) en de BBL (werken en leren; ongeveer 90 deelnemers) Het team bestaat uit acht tot twaalf medewerkers, hoofdzakelijk vakdocenten. Het aantal docenten verschilt per jaar in verband met het aantal deelnemers en het aantal aangeboden vakken. Er is in de loop der jaren weinig verloop geweest in personeel. Het team heeft een vaste kern. Er heeft sinds 2010 een keer een wisseling van teamleider plaatsgevonden. De spreiding in leeftijd is groot. Er is een aantal jonge docenten en een aantal docenten die bijna hun pensioengerechtigde leeftijd hebben bereikt.

Team Infra 1

Het team Infra 1 is het grootste team van SOMA. Het team is in 2008 samengesteld uit verschillende vakgroepen. Het team verzorgt de opleidingen aan de machinisten BOL (dagopleiding, ongeveer 300 deelnemers). Het bestaat uit ongeveer twintig docenten en kent een grote diversiteit aan rollen. Er zijn zowel vakdocenten voor de technische vakken, docenten taal en rekenen, instructeurs, tutoren en BPV-begeleiders (beroepspraktijkvorming begeleiders). Het team heeft een aantal verschillende teamleiders gehad. De huidige teamleider is ruim een jaar actief. De gemiddelde leeftijd is ondanks een verjonging de laatste jaren relatief hoog. Team Infra 1 is zo groot dat het in 2014 op papier in twee delen gesplitst werd. In de praktijk is echter geen sprake van twee teams en daarom is in dit onderzoek daar ook geen rekening mee gehouden.

Team Infra 2

Het team Infra 2 bestaat officieel vanaf 2009. Het team is begonnen als een experiment. De samenstelling is tot stand gekomen op initiatief van de teamleden zelf. Het team verzorgt de opleiding tot machinist BBL (werken en leren van ongeveer 300 deelnemers). Het team bestaat uit ongeveer acht medewerkers. Er is in de loop der jaren weinig verloop geweest. Het team heeft een vaste kern. Sinds de samenstelling van het team is er een vaste teamleider. De gemiddelde leeftijd van het team is vrij hoog, en de spreiding in leeftijdsopbouw is klein.

Team Infra 3

Het team Infra 3 is een team dat pas sinds anderhalf jaar bij elkaar is. In dit team worden de opleidingen Landmeten, Kaderfunctionaris Infra, Straatmaker en Vakman Infra verzorgd. Tevens vallen de aan Defensie gekoppelde opleidingen in dit team. De verschillende eenpitters zijn vooral verantwoordelijk voor hun eigen opleiding en het is nog zoeken naar een gemeenschappelijk doel. Het team bestaat uit 7 vaste docenten. Naast de vaste docenten zijn er in de winterperiode een aantal inhuurdocenten actief die soms in meerdere, soms in mindere mate deel uitmaken van het team. De gemiddelde leeftijd in het team is relatief laag. Er bestaat een sterk verantwoordelijkheidsgevoel bij de teamleden voor hun eigen opleiding. De eenpitters uit het team hebben in het verleden allemaal in verschillende teams onder leiding van verschillende teamleiders gewerkt.

5.3 Gegevens teamdefinitie en teamleren

Tabel 3 toont de gegevens die verzameld zijn uit de afgenomen interviews. Het zijn de gemiddelde scores per team op de teamdefinitie (deelvraag 1) en de drie leeraspecten; delen, co-constructie en constructief conflict (deelvraag 2)

Tabel 3 Gemiddelde scores van teamdefinitie (deelvraag 1) en teamleeraspecten (deelvraag 2) uit interviews

	Leeraspecten	Infra 1	Infra 2	Infra 3	Monteurs
Deelvraag 1 <i>Zijn de te onderzoeken groepen op het SOMA College teams volgens de definitie van Kommers & Dresen (2010)?</i>		3	4,2	4,2	3,8
Deelvraag 2 <i>Welke basisprocessen van teamleren (teamleergedragingen) zijn kenmerkend voor de teams op het SOMA College?</i>	Delen	2,5	3,5	3,6	3,5
	Co-constructie	3	4,6	3,3	3,3
	Constructief conflict	2,2	4,4	3,1	3
	Deelvraag 2 totaal	2,6	4,2	3,4	3,3

In de bijlage 1 zijn de gegeven toelichtingen op de stellingen integraal opgenomen. Hieronder zijn enkele toelichtingen geciteerd bij gegevens die opvallen.

Teamdefinitie (deelvraag 1)

Uit de gegevens blijkt dat alle teams tussen de 3 en 5 scoren op deelvraag 1 (teamdefinitie). Opvallend is dat team Infra 3, het team dat het minst lang bij elkaar is, het hoogst scoort op de laatste twee stellingen bij teamdefinitie. Deze stellingen zijn: "Ik ervaar de problemen in het team als mijn eigen problemen" en "Ik heb het gevoel dat ik echt bij dit team hoor". Dit heeft wellicht te maken met de volgende toelichting die de teamleden geven: "*Binnen de teams bestaan er ook duidelijk sub-eenheden waar men zich onderdeel van uit voelt maken*".

Teamleren (deelvraag 2)

De scores op de stellingen die op deze deelvraag betrekking hebben, laten zien dat op delen en co-constructie hoger gescoord wordt dan op constructief conflict. De uitzondering hierop is de van de score van het team Infra 2. De aspecten co-constructie en delen leveren kwantitatief een grotere bijdrage aan teamleren als geheel dan het deelaspect constructief conflict.

Delen

Het uitwisselen van informatie scoort bij alle teams bovengemiddeld, dat wil zeggen dat alle toelichtingen die betrekking hebben op het aspect delen men positief scoort ten opzichte van andere aspecten. Uit de toelichtingen blijkt dat het vooral gaat om de bereidheid tot uitwisselen van informatie. In team Infra 3 wordt bij de eerste stelling over delen "*In ons team wisselen teamleden onderling kennis en informatie uit*" het volgende gezegd: "*Als je het nodig hebt dan gebeurt het, anders niet. Niet alle informatie wordt als belangrijk ervaren. Als het moet, wordt er zeker gedeeld. Ongevraagd wordt er niet veel informatie uitgewisseld. Informatie wordt niet bewust achtergehouden. Er is niet altijd een moment om info te delen. Daar moet men elkaar bewust voor opzoeken. Bereidwilligheid is er wel, maar mogelijkheid niet altijd.*" In alle teams wordt daarnaast aangegeven dat er geen sprake is van een praatcultuur wat overigens niet wil zeggen dat er sprake is van onwil om informatie te delen. Bij team Infra 1 wordt daarnaast aangegeven dat het niet met elkaar praten ook te maken heeft met "*een gesloten houding*".

Co-constructie

Vragen om hulp waarmee men samen kan voortbouwen op ideeën om daarmee gedeelde kennis te ontwikkelen gebeurt door iedereen, maar over het algemeen informeel. Bij het team Monteurs geeft men aan dat verschillende standpunten of meningen wel gehoord worden maar dat er vervolgens niets mee gedaan wordt. Bij alle teams wordt in de toelichting aangegeven dat men sterk blijft hangen aan het eigen standpunt, de eigen mening.

Constructief conflict

De scores binnen het deelaspect constructief conflict laten een uiteenlopend beeld zien. Er wordt veel gestreefd naar consensus. Dit blijkt uit de relatief hoge scores op stelling 8 voor dit aspect, die luidt: *“In ons team proberen we een duidelijke consensus te bereiken.”* maar de overige aspecten; constructief omgaan met conflicten, elkaar uitdagen en elkaar kritisch bevragen scoren veel lager. Dit blijkt uit de lage scores op de stellingen 9,10 en 11 (zie tabel 2).

In team Infra 2 is bij de toelichting op de stelling 8 het volgende geantwoord: *“Het gaat om elkaar respecteren en dan uiteindelijk de juiste argumenten op tafel leggen. Als iemand wat zegt houden de anderen meestal wel dezelfde mening er op na. Je geeft een idee en er wordt van alle invalshoeken naar gekeken. In het begin waren er wel botsingen, maar later niet meer en nu gebruiken we elkaars sterke punten. Iedereen mag zijn ding aangeven, maar alles gebeurt in veiligheid. Waarom zou het altijd een hoog oplopend conflict moeten zijn?”*. Hieruit blijkt een grote bereidheid tot het zoeken naar consensus. Men geeft aan dat dit te maken heeft met een zeer sterke aanwezigheid van onderling vertrouwen en respect voor elkaar.

Het kritisch bevragen op ideeën en opinies van teamleden scoort bij geen enkel team hoog. Vaak wordt wel aangegeven dat er niet goed geluisterd wordt. Op de stelling *“In dit team luisteren we goed naar elkaars ideeën”* wordt hierover in team Infra 1 het volgende gezegd: *“Er wordt slecht geluisterd. Ideeën worden in eerste instantie vaak benaderd als iets negatiefs. In het team zijn meer zenders dan ontvangers. Mensen zijn vaak overtuigd van hun eigen gelijk.”*

Samenvatting van de resultaten op teamdefinitie en teamleeraspecten.

De score op teamdefinitie (in hoeverre is het team een team) laat bij alle teams een gemiddelde tot bovengemiddelde score zien. De teams als zodanig zijn herkenbaar en teamleden voelen zich onderdeel van het betreffende team. De manier waarop geleerd wordt binnen het team hangt bij het merendeel van de teams sterk samen met de eerste twee aspecten van teamleren, delen en co-constructie. Uit de toelichting blijkt dat deze aspecten ook het sterkst gewaardeerd worden. Van delen is alleen sprake als daarvan nut en noodzaak wordt gezien. Over de mate waarin sprake is van constructief conflict zijn de meningen verdeeld. De antwoorden lopen sterk uiteen. Of er is helemaal geen sprake van conflicten of er is sprake van conflicten die niet worden benoemd.

5.4 Gegevens deelnemerstevredenheid

In tabel 4 zijn de rapportcijfers te zien die deelnemers (leerlingen) geven op de vraag: *“Welk rapportcijfer geef je jouw opleiding?”* De deelnemers konden scoren van nul tot tien. De vraag wordt om de twee jaar gesteld aan alle MBO deelnemers in Nederland in de JOB-monitor(2014) De Monitor geeft een betrouwbaar beeld van de tevredenheid van MBO deelnemers over hun opleiding.

Tabel 4 Scores deelnemerstevredenheid (deelvraag 3) uit JOB-monitor.

	Jaar-meting	Infra 1	Infra 2	Infra 3	Monteurs	Landelijk gemiddelde
Deelvraag 3 <i>In welke mate zijn deelnemers tevreden over de opleiding?</i>	2010	7,6	7,8		7,7	6,9
	2012	7,4	7,4		7,6	6,9
	2014	7,6	7,8		7,7	7,0
	Gemiddelde Score	7,5	7,7	7,9	7,7	6,9

Uit de gegevens blijkt dat de teams een relatief hoge tevredenheid hebben ten opzichte van het landelijk gemiddelde. Hoewel de onderlinge verschillen klein zijn, scoort het team Infra 1, op een uitzondering in 2012 na, tijdens alle metingen lager dan de andere teams. De score van team Infra 3 is tot stand gekomen door de eerder genoemde JOB-monitor vraag in een interview voor te leggen. Deze meting is slechts een momentopname en niet te vergelijken met de grote hoeveelheid aan data die uit de landelijke tevredenheidsmeting naar voren zijn gekomen.

5.5 Samenhang teamdefinitie, teamleren en deelnemerstevredenheid

In Tabel 5 wordt een totaaloverzicht gegeven van de eerder in tabel 1 tot en met 4 gepresenteerde gegevens verzameld over teamdefinitie, teamleren en deelnemerstevredenheid van de verschillende teams. De gegevens kunnen nu met elkaar vergeleken worden, waardoor deelvraag 4 "Is er een relatie tussen het teamleren en de deelnemerstevredenheid?" beantwoord kan worden.

Tabel 5 Verzamelde gegevens over teamdefinitie, teamleeraspecten, deelnemerstevredenheid

	Infra 1	Infra 2	Infra 3	Monteurs
Deelvraag 1 (teamdefinitie)	3	4,2	4,2	3,8
Deelvraag 2 (teamleren)	2,6	4,2	3,4	3,3
Deelvraag 3 (deelnemerstevredenheid)	6,5	7,7	7,9	7,7

De gegevens laten zien dat team Infra 1 zowel op de teamdefinitie, op teamleren en op tevredenheid het laagste scoort. Er lijkt een relatie te bestaan tussen deelnemerstevredenheid en teamleren. Teams die hoger scoren op de deelnemerstevredenheid scoren namelijk ook hoger op teamleren.

In tabel 6 is de samenhang tussen de verschillende deelvragen opgenomen. In de tabel is weergegeven hoe de deelvragen ten opzichte van elkaar statistisch samen hangen. De berekening is uitgevoerd door met behulp van de Spearman rangordecorrelatie. De mate van samenhang wordt uitgedrukt in r . Hoe dichter het getal bij 1 of -1, hoe sterker de relatie tussen beide reeksen.

Tabel 6 Samenhang tussen deelvragen uitgedrukt in rangcorrelatiecoëfficiënten (r)

	Deelvraag 3 (deelnemerstevredenheid)
Deelvraag 1 (teamdefinitie)	$r = 0,96$
Deelvraag 2 (teamleren)	$r = 0,74$

Op basis van de in de tabel opgenomen waarden is er een sterke relatie tussen teamleren en deelnemerstevredenheid.

6. Conclusies en discussie

Het doel van dit onderzoek is het uitbrengen van een advies aan het College van Bestuur van het SOMA College over de relatie tussen Teamleren en de effectiviteit van docententeams. Daarmee kunnen in de toekomst strategische keuzes worden gemaakt op het gebied van teamvorming en teamontwikkeling.

In paragraaf 6.1 zal naar aanleiding van de analyse in het resultatenhoofdstuk een antwoord worden gegeven op de hoofd- en deelvragen. Na de beantwoording van de hoofd- en deelvragen zullen in paragraaf 6.2 de conclusies van het onderzoek beschouwd worden. Daarna volgt in paragraaf 6.3 een slotconclusie. Na de slotconclusie worden in paragraaf 6.4 de belangen van dit onderzoek met betrekking tot vervolgonderzoek beschreven.

6.1 Beantwoording van de onderzoeksvragen

In deze paragraaf worden de antwoorden gegeven op de hoofd- en deelvragen.

De eerste deelvraag luidde: *“Zijn de te onderzoeken groepen op het SOMA College teams volgens de definitie van Kommers & Dresen (2010)?”*

Uit de resultaten blijkt dat alle teams gemiddeld tot bovengemiddeld scoren op de teamdefinitie. Alle teams zijn als team herkenbaar en teamleden voelen zich onderdeel van het betreffende team.

De tweede deelvraag luidde: *“Welke basisprocessen van teamleren (teamleergedragingen) zijn kenmerkend voor de teams op het SOMA College?”*

De basisprocessen die kenmerkend zijn voor het teamleren op het SOMA College zijn delen en co-constructie. Van delen is sprake als daarvan nut en noodzaak wordt gezien door de teamleden. Er is veel bereidheid tot het uitwisselen van informatie en dat gebeurt vooral informeel. Over de mate waarin het constructief conflict bijdraagt aan teamleren zijn de meningen verdeeld. Op dit aspect van teamleren wordt in ieder geval beduidend lager gescoord dan de aspecten delen en co-constructie.

De derde deelvraag luidde: *“In welke mate zijn deelnemers tevreden over de opleiding?”*

Deelnemers (leerlingen) van het SOMA College scoren hoog op tevredenheid over hun opleiding ten opzichte van het landelijk gemiddelde. Hoewel de onderlinge verschillen tussen de teams klein zijn, scoort team Infra 1 lager dan de andere teams op deelnemerstevredenheid.

De vierde deelvraag luidde: *“Is er een relatie tussen het teamleren en de deelnemerstevredenheid?”*

In dit onderzoek is een relatie gevonden tussen tevredenheid en teamleren. Het vaststellen van een correlatie tussen de verschillende deelvragen is statistisch mogelijk (zie tabel 6 pagina 20), maar aangegeven dient te worden dat de relevantie twijfelachtig is. Het aantal meetgegevens is te klein om voldoende waarde te kunnen hechten aan de rangcorrelatiecoëfficiënten. Dit geldt voor zowel de gemiddelde scores als de afzonderlijke scores op de deelvragen. Er zijn echter onvoldoende gegevens om het antwoord op deze deelvraag ook kwantitatief te kunnen bewijzen. Uit de resultaten kan wel worden opgemaakt dat teams die hoog scoren op teamleren ook hoog scoren op tevredenheid van deelnemers (leerlingen). Dit geldt overigens ook voor de relatie tussen de teamdefinitie en deelnemerstevredenheid. Statistisch is het mogelijk de vraag met ja te beantwoorden, maar de relevantie is twijfelachtig. Het aantal meetgegevens is te klein om voldoende waarde te kunnen hechten aan de rangcorrelatiecoëfficiënten.

De hoofdvraag luidde: *“Welke relatie is er tussen het teamleren in docententeams als procesindicator en de tevredenheid van deelnemers als outputindicator voor de effectiviteit van teams op het SOMA College?”*

Uit de geanalyseerde data blijkt dat de mogelijke relatie tussen teamleren en deelnemerstevredenheid (leerlingtevredenheid) voornamelijk te maken heeft met het benutten van de teamleeraspecten delen en co-constructie en in mindere mate met het benutten van constructieve conflicten.

6.2 Beschouwing

In deze paragraaf wordt de waarde die kan worden gehecht aan de conclusies op de onderzoeksvragen bediscussieerd. Dit gebeurt vanuit de invalshoek van de literatuur en vanuit mijn eigen gezichtspunt.

Allereerst is het belangrijk hier - zoals reeds in het methodehoofdstuk is aangegeven - te benadrukken dat het in dit onderzoek gaat om het verkennen en inzichtelijk maken van het thema teamleren in relatie tot de effectiviteit van teams en niet om het bereiken van een hogere mate van exactheid. Door de weergave van de cijfers in de tabellen en de bijbehorende interpretatie kan de indruk ontstaan dat dit onderzoek ook een sterke kwalitatieve waarde heeft. Voor wat betreft de deelvragen over teamdefinitie en teamleren is dat zeker niet het geval. De interviewmethode die hiervoor is gebruikt en het aantal respondenten rechtvaardigen geenszins harde kwantitatieve conclusies. De waardes in de tabellen die betrekking hebben op deze deelvragen kunnen dan ook niet los gezien worden van de observaties en meningen van de geïnterviewden. Op basis van de resultaten voor deelnemerstevredenheid (deelvraag 3) kunnen in tegenstelling tot de resultaten van de andere deelvragen wel kwantitatieve conclusies getrokken worden, maar aangetekend dient te worden dat de resultaten voor de deelnemerstevredenheid bij infra 3 vooral kwalitatief mogen worden geïnterpreteerd.

Om de vraag te kunnen beantwoorden of en in welke mate er sprake is van teamleren in de teams, moest eerst vastgesteld worden of de teams een identiteit hebben volgens de definitie van Kommers en Dresen (2010). De scores en observaties van docenten op deze vraag, rechtvaardigen mijns inziens de veronderstelling dat er sprake is van teams en dat teamleren als procesindicator terecht kon worden onderzocht. In het interview met docenten is niet letterlijk gevraagd naar de mate van verantwoordelijkheid voor een herkenbare groep leerlingen omdat de opleiding automatisch een herkenbare groep deelnemers (leerlingen) vertegenwoordigt. Misschien is het verstandig de vragenlijst bij toekomstig onderzoek op dit punt aan te passen.

Als we inzoomen op de tweede deelvraag, welke aspecten van teamleren kenmerkend zijn voor het SOMA College, dan is te zien dat met name de aspecten delen en co-constructie sterk worden ingezet als het gaat om teamleren. Het samen communiceren over kennis of creatieve ideeën dingen maken en het delen van zinvolle informatie herken ik op de werkvloer.

De SOMA cultuur kenmerkt zich door een sterke hiërarchie. De hiërarchische cultuur is ook kenmerkend voor de infra-branche waaraan de school haar bestaansrecht ontleend. Een dergelijke cultuur komt volgens Quinn (1983) voor bij bedrijven waar het zorgen voor goede interne verhoudingen wordt gekoppeld aan de behoefte aan stabiliteit en beheersbaarheid. Het aangaan van constructieve conflicten en het benutten van diversiteit, past minder in een dergelijke hiërarchische cultuur. Zoals al eerder in de conclusies is aangegeven, wordt het constructief conflict als 'leermanier' het minste benut. Dit past in het beeld dat Quinn (1983) schetst en wijst er op dat de diversiteit van meningen en ideeën binnen de team van het SOMA Collega relatief weinig wordt benut.

Volgens de conclusie op deelvraag 3 is er sprake van een relatief hoge deelnemerstevredenheid. Ook deze conclusie bevestigt het beeld dat hierover in de theorie naar voren komt, namelijk dat een sterke mate van teamleren leidt tot een hoge klanttevredenheid. In dit onderzoek is de mate waarin wordt voldaan aan de verwachtingen van de klant (Edmondson, 1999) vertaald in deelnemerstevredenheid (leerlingtevredenheid). Sterke teamleerprocessen leiden volgens hem tot een hoge tevredenheid bij klanten. Omdat er alleen maar onderzoek is gedaan naar teamleerprocessen binnen het SOMA College en geen onderzoek naar teamleerprocessen van andere onderwijsinstellingen, kan niet worden vastgesteld of er sprake is van een sterke mate van teamleren ten opzichte van andere scholen.

Over de waarde van het antwoord op de hoofdvraag is eerder in de conclusie aangegeven dat er onvoldoende gegevens zijn om het antwoord op deze vraag statistisch te kunnen bewijzen. Toch bevestigen de gevonden resultaten het beeld dat ik heb over de verschillen tussen de teams op het SOMA College. Team Infra 2 bijvoorbeeld is een team dat relatief hoog scoort op teamdefinitie en teamleren en als team ook zelfstandig opereert, terwijl team Infra 1 meer sturing nodig heeft. De context waarbinnen de teams functioneren (paragraaf 5.2) en de wijze waarop ze tot stand zijn gekomen, spelen daarin volgens mij een rol. Team infra 1 is zoals in paragraaf 5.2 reeds geschetst, een team dat veel wisselingen in leidinggevendend heeft gehad en waarbinnen de diversiteit aan rollen het grootste is. De gevolgen hiervan zijn niet onderzocht, maar spelen mogelijk een rol bij het minder benutten van de teamleeraspecten ten opzichte van de andere teams.

Het is de vraag in hoeverre dit kleinschalige onderzoek een sluitend antwoord kan geven op de vraag welke relatie er is tussen het teamleren en de tevredenheid van deelnemers voor de effectiviteit van teams op het SOMA College. Omdat teamleren en deelnemerstevredenheid in dit onderzoek volledig onafhankelijk van elkaar zijn gemeten is het onwaarschijnlijk dat voor de gevonden relatie een alternatieve verklaring mogelijk is. Een alternatieve verklaring van een hoge score op tevredenheid en tevens een hoge score op teamdefinitie en teamleren zou eventueel nog kunnen zijn dat de ondervraagde docenten zich bewust zijn van de hoge deelnemerstevredenheid en daardoor zelf ook positiever zijn over de opleiding. Het onderzoeken van meer teams op meerdere verschillende scholen zou een completer beeld geven, waardoor er wellicht statistisch valide conclusies getrokken kunnen worden.

6.3 Slotconclusie

“Welke relatie is er tussen het teamleren in docententeams als procesindicator en de tevredenheid van deelnemers als outputindicator voor de effectiviteit van teams op het SOMA College?”

Uit het onderzoek blijkt dat er op het SOMA College mogelijk een relatie bestaat tussen teamleren en deelnemerstevredenheid (leerlingtevredenheid). De relatie tussen teamleren en deelnemerstevredenheid berust voornamelijk op de aspecten delen en co-constructie. Alle teams van het SOMA College zijn als team herkenbaar en teamleden voelen zich onderdeel van de betreffende teams. Deelnemers (leerlingen) van het SOMA College scoren hoog op tevredenheid over hun opleiding ten opzichte van het landelijk gemiddelde. Over de mate waarin het constructief conflict bijdraagt aan teamleren zijn de meningen verdeeld. Dit zou te maken kunnen hebben met het feit dat de SOMA cultuur als hiërarchisch kan worden gekenmerkt. In een dergelijke cultuur is minder ruimte voor tegengestelde meningen, waardoor het benutten van constructieve conflicten voor teamleren achter blijft ten opzichte van andere teamleeraspecten.

6.4 Vervolgonderzoek

Omdat het niet mogelijk is gebleken in dit onderzoek een voldoende kwantitatieve basis te leggen om de relatie tussen teamleren en deelnemerstevredenheid te kunnen bewijzen is het interessant een zelfde onderzoek op meerdere scholen uit te voeren. Tevens is het interessant om te onderzoeken in hoeverre het deelaspect constructief conflict op andere scholen bijdraagt aan het teamleren en hoe dit aspect zich verhoudt tot de schoolcultuur en de teamleeraspecten delen en co-constructie.

Bovenstaande bevindingen leiden tot de aanbeveling verder onderzoek te doen op het gebied van de teamleeraspecten in relatie tot de schoolcultuur. Of de in dit onderzoek gevonden afwijkende score op constructief conflict ook op andere mbo scholen geldt en in hoeverre een schoolcultuur bijdraagt aan het versterken van bepaalde teamleeraspecten kan wellicht een onderwerp zijn dat door het bureau teamleren mbo (Teamleren-mbo.nl, 2015) verder wordt onderzocht.

7. Belang van het onderzoek voor de praktijk

Naar aanleiding van de conclusies van dit onderzoek worden in dit hoofdstuk een drietal adviezen uitgebracht aan het bestuur van het SOMA College.

1. Stimuleer het constructieve conflict.

Over de mate waarin het constructief conflict bijdraagt aan teamleren zijn de meningen verdeeld. Op dit aspect van teamleren wordt in ieder geval beduidend lager gescoord dan op de aspecten delen en co-constructie. Het benutten van het constructieve conflict kan sterk bijdragen aan de effectiviteit van een team. Teams moeten leren omgaan met het feit dat de teamleden verschillend zijn, verschillende waarden, verschillende kwaliteiten hebben en dat er dus potentieel conflicten kunnen zijn (Kommers & Dresen, 2010). Een conflict kan gaan over verschillende belangen, maar het kan ook gaan over verschillende opvattingen over hoe het werk gedaan moet worden. Constructieve conflicten zijn zoals Decuyper, Dochy, & Bossche, (2010) het zeggen “essentieel voor teamleren omdat ze het team in staat stellen haar latente rijkdom aan kennis, creatieve ideeën, etc. aan te boren.” Leidinggevenden kunnen een belangrijke rol spelen in het benutten van tegenstellingen tussen docenten. Dit creëert de mogelijkheid voor innovatie en nieuwe ideeën.

2. Initieer vervolgonderzoek om te bepalen in hoeverre de schoolcultuur bijdraagt aan het benutten van de teamleeraspecten.

Het SOMA College wordt evenals de infra-branche gekenmerkt door een hiërarchische cultuur. Een dergelijke cultuur komt volgens Quinn (1983) voor bij bedrijven waar het zorgen voor goede interne verhoudingen wordt gekoppeld aan de behoefte aan stabiliteit en beheersbaarheid. Het is interessant om nader te onderzoeken of- en hoe sterk de geschetste cultuur aanwezig is en in hoeverre deze van invloed is op het teamleren binnen het SOMA College.

3. Doe nader onderzoek hoe team Infra 1 teamleren beter kan benutten.

Deelnemers (leerlingen) van het SOMA College scoren hoog op tevredenheid over hun opleiding ten opzichte van het landelijk gemiddelde. Hoewel de onderlinge verschillen tussen de teams klein zijn, scoort team Infra 1 lager dan de andere teams op deelnemerstevredenheid. Team Infra 1 is een team dat ook lager scoort op teamdefinitie en teamleren dan de andere teams. Het kritisch bevragen op ideeën en opinies van teamleden scoort bij geen enkel team hoog, maar bij team Infra 1 wordt expliciet aangegeven dat er slecht geluisterd wordt en dat ideeën in eerste instantie vaak benaderd worden als iets negatiefs. De context waarbinnen dit team functioneert (paragraaf 5.2) speelt mogelijk een rol bij de relatief lage scores. Interessant is om te onderzoeken wat er nodig is om het teamleren in Infra 1 te versterken.

Literatuurlijst

- Beumer, A. W., Bloemen, P. P., Dekkers, M. A., & de Jong, C. A. (2009). *Aan de slag met onderwijsteams*. Nuenen: Onderwijsadviesbureau M.A.F. Dekkers bv.
- Cohen, S. G., & Bailey, D. E. (1997). What Makes Teams Work: Group Effectiveness Research from the Shop Floor to the Executive Suite. *Journal of Management*, vol. 23 no. 3 239-290.
- Decuyper, S., Dochy, F., & Bossche, P. v. (2010). Grasping the dynamic complexity of team learning: An integrative model for effective team learning in organisations. *Educational Research Review*.
- Decuyper, S., Dochy, F., & Bossche, P. v. (2012). *TEAMLEREN De sleutel voor effectief teamwerk*. Heverlee: Flanders Synergy.
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behaviour in work teams. *Administrative Science Quarterly*.
- Homan, T. (2001). *Teamleren. Theorie en facilitatie*. Schoonhoven: Uitgeverij Academic Service.
- Job-monitor2014.nl*. (2014, Januari 7). Opgehaald van JOB monitor: <http://job-monitor2014.nl/>
- Kommers, H., & Dresen, M. (2010). *Teamwerken is teamleren?* Heerlen: Ruud de Moor Centrum.
- Mathieu, J., Maynard, T. M., Rapp, T., & Gilson, L. (2008). Team Effectiveness 1997-2007: A Review of Recent Advancements and a Glimpse Into the Future. *Journal of Management*, 34; 410.
- Quinn, R. E. (1983). A Spatial Model of Effectiveness Criteria: Towards a Competing Values Approach to Organizational Analysis. *Management Science*.
- Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline. The art & practice of the learning organization*. New York: Doubleday.
- Senge, P. M. (1990). The Leader's New Work: Building Learning Organizations. *Management Review*, 32 (1), p. 7.
- Sijbrandij, S. (2014). Interventies door opleidingsmanagers tijdens het initiatieproces van een innovatie (interne publicatie). Amsterdam: NSO.
- Simons, P. R. (1999). *Leervermogen: Vaardigheden, belemmeringen, ontwikkeling. In Schramade, P.W.J. (Red.). Handboek effectief opleiden*. 's Gravenhage: Uitgeverij Delwel.
- Teamleren-mbo.nl*. (2015, 19 oktober). Opgehaald van Teamleren van docenten in het beroepsonderwijs: <http://www.teamleren-mbo.nl/>
- van der Werff, H. (2014). Docent en onderzoeker!?! (interne publicatie). Amsterdam: NSO.
- van Woerkom, M., & Croon, M. (2009). The relationships between team learning activities and team performance. *Personel Review Vol. 38 No. 5*, 560-577.

Bijlage 1 Uitgewerkte interviewformats

Interview verslag OTLinfra1						
<p><i>Leeswijzer bij het interviewverslag: Los van de manier waarop de interviewer de vragen stelt, gesloten of open, kunnen de geïnterviewden voor een kort antwoord, respectievelijk een uitgebreider antwoord kiezen. De korte antwoorden worden in de middelste kolommen genoteerd met behulp van een kruisje. De uitgebreidere antwoorden worden genoteerd in de kolom aanvullende informatie.</i></p>						
Datum interview:	22 september 2015					
Geïnterviewde docenten:	1. X1					
	2. X2					
Team:	Infra 1					
Interviewer:	Cantor Versluis					
Plaats:	Harderwijk					
School:	SOMA College					
Ruimte:	Keet wegenbouw					
Tijd:	12.30-13.00					
Notulist:	Opgenomen					
Bijzonderheden:	Geen					
Codenaam in onderzoeksverslag:	OTLinfra1					
<h3>A. Het team</h3> <p><i>Zijn de te onderzoeken groepen op het SOMA College teams volgens de definitie van Kommers & Dresen (2010)?</i></p>						
Maximale score : 50 Gemiddelde score : 30/10=3						
vraag	Geheel mee oneens	Beetje mee oneens	Neutraal	Beetje mee eens	Geheel mee eens	Aanvullende informatie
	1	2	3	4	5	
6. Het team heeft een gezamenlijke verantwoordelijkheid voor het totale onderwijsproces binnen de opleiding.			2			De verwachting is dat het team nog niet als zelfstandig team de verantwoordelijkheid voor het totale onderwijsproces aan kan. Dit heeft ook te maken met hoe er van boven aangestuurd wordt. Verantwoordelijkheid wordt nog niet helemaal bij het team neergelegd.
7. Het team regelt en bewaakt in hoge mate zelfstandig de procesvoortgang.		2				Er zitten in het team een aantal nieuwe mensen die nog hoofdzakelijk bezig zijn met hun eigen lessen en daardoor nog onvoldoende bezig zijn met de gezamenlijke procesvoortgang. Daarnaast zijn er een aantal "oud gedienden" die in samenwerking niet veel energie meer

						steken. Er zijn enkelen die er wel gezamenlijk voor willen gaan.
8. Het team lost dagelijkse problemen zelf op, waaronder bijvoorbeeld contacten met ouders, en verbetert de eigen processen en onderwijsmethoden zonder voortdurend een beroep te hoeven doen op de leiding of ondersteunende afdelingen.			1	1		Tutoren zijn daar elk op hun eigen manier mee bezig. Zij lossen de problemen voornamelijk zelfstandig op. In team overleggen worden die gedeeld door deelnemers te bespreken.
9. Ik ervaar de problemen in het team als mijn eigen problemen.		1		1		Niet iedereen denkt hier hetzelfde over binnen het team. Sommige ervaren dit de problemen als gezamenlijk probleem anderen leggen dat meer buiten zichzelf.
10. Ik heb het gevoel dat ik echt bij dit team hoor.			1	1		Er zijn verschillende groepen binnen het team, maar er is een gedeelde verantwoordelijkheid. Sommige werkzaamheden buiten het team kunnen het teamgevoel verzwakken. Het team is als zodanig een herkenbare eenheid.

B. Teamleren

Welke basisprocessen van teamleren (teamleergedragingen) zijn kenmerkend voor de teams op het SOMA College?

vraag	Nooit	soms	regelmatig	vaak	altijd	Aanvullende informatie
DELEN <i>communiceren over kennis, competenties, meningen of creatieve ideeën door een teamlid met de andere teamleden</i>						
Maximale score : 20 Gemiddelde score : 10/4=2,5 Categorie : Vaak						
12. In ons team wisselen teamleden onderling kennis en informatie uit.				2		Dat gebeurt wel. Er wordt onderling informatie uitgewisseld.
13. In dit team wordt vakinhoudelijke informatie verspreid onder alle teamleden.		2				Dit gebeurt niet veel. Dat heeft te maken met het feit dat er veel vakken zijn die niet direct iets met elkaar te maken hebben en waarvan de behoefte niet bestaat om daarover informatie met elkaar te delen. Een voorbeeld: informatie over taal en rekenen hoeft niet gedeeld te worden met docenten wegebouw.
CO-Constructie <i>in een wederzijds proces voortbouwen en modificeren van ingebrachte ideeën, gedeelde kennis ontwikkelen en een gedeelde betekenis construeren</i>						
Maximale score : 50 Gemiddelde score : 30/10=3						

Categorie : Altijd					
14. We vragen elkaar in dit team om hulp en advies over ons werk.			2		Er wordt regelmatig om hulp en advies gevraagd. Er zijn mensen bij waar je niet zo makkelijk naar toe stapt. Sommige collega's zijn gesloten.
15. In dit team luisteren we goed naar elkaars ideeën over het werk.		2			Er wordt slecht geluisterd. Ideeën worden in eerste instantie vaak benaderd als iets negatiefs. In het team zijn meer zenders dan ontvangers. Mensen zijn vaak overtuigd van hun eigen gelijk.
16. In ons team ontwikkelen we gedeelde opvattingen over de aanpak van het werk.			2		De uitvoering van het werk wordt wel gekenmerkt door een gezamenlijke aanpak. Vooraf lijkt er soms misschien weinig overeenstemming, maar tijdens de uitvoering merk je dat niet.
17. We zijn in staat de verschillende informatiebronnen en ideeën binnen dit team te combineren.				2	Docenten weten waar ze wat kunnen vinden en wat ze van elkaar nodig hebben om samen iets te bereiken.
18. In dit team overwegen we of er betere mogelijkheden zijn om het werk aan te pakken.			2		Efficiëntie van het werk is geen punt van aandacht. Men probeert dat wel, maar dat lukt niet altijd. Evaluatie van werkzaamheden is geen sterk punt.
CONSTRUCTIEF CONFLICT <i>onderhandeling of dialoog om een diversiteit in identiteit, meningen en standpunten te integreren</i>					
Maximale score : 40 Gemiddelde score : 18/8=2,25 Categorie : Vaak					
19. In ons team proberen we een duidelijke consensus te bereiken.			2		Er zijn wel conflicten, maar die worden niet "uitgevochten". Er wordt dan gezamenlijk gezegd zo gaan we het doen, maar dan loopt het toch anders. Het is lastig om consensus te bereiken.
20. In ons team gaan we constructief om met conflicten.		2			Conflicten worden vaak niet aangegaan of lopen uit de hand.
21. In ons team dagen we elkaar uit om op een nieuwe manier naar het werk te kijken.		2			Onbekend maakt onbemind we vinden dat we er goed in zijn. Of de verbetering beter is is de vraag.
22. De opinies en ideeën van teamleden worden kritisch bevraagd.		2			Hier is onvoldoende sprake van. Dit heeft ook te maken met het feit dat er vaak slecht geluisterd wordt.

Interview verslag OTLinfra2

Leeswijzer bij het interviewverslag:

Los van de manier waarop de interviewer de vragen stelt, gesloten of open, kunnen de geïnterviewden voor een kort antwoord, respectievelijk een uitgebreider antwoord kiezen.

De korte antwoorden worden in de middelste kolommen genotuleerd met behulp van een kruisje. De uitgebreidere antwoorden worden genotuleerd in de kolom aanvullende informatie.

Datum interview:	7 juli 2015
Geïnterviewde docenten:	3. X3 4. X4
Team:	Infra 2
Interviewer:	Cantor Versluis
Plaats:	Harderwijk
School:	SOMA College
Ruimte:	0.33
Tijd:	11.00-11.45
Notulist:	Opgenomen
Bijzonderheden:	Geen
Codenaam in onderzoeksverslag:	OTLinfra2

A. Het team

Zijn de te onderzoeken groepen op het SOMA College teams volgens de definitie van Kommers & Dresen (2010)?

Maximale score : 50

Gemiddelde score : $42/10=4,2$

vraag	Geheel mee oneens	Beetje mee oneens	Neutraal	Beetje mee eens	Geheel mee eens	Aanvullende informatie
	1	2	3	4	5	
11.Het team heeft een gezamenlijke verantwoordelijkheid voor het totale onderwijsproces binnen de opleiding.				2		Geen vijf gescoord omdat er volgens docenten altijd verbetering mogelijk is. De vraag is ook of voor alles verantwoordelijkheid gedragen kan worden. Zouden nog meer verantwoordelijkheid willen pakken.
12.Het team regelt en bewaakt in hoge mate zelfstandig de procesvoortgang.				2		Voorbeelden worden genoemd: team regelt zelf vergadermoment. Team regelt zelf extra hulp voor deelnemers
13.Het team lost dagelijkse problemen zelf op, waaronder bijvoorbeeld contacten met ouders, en verbetert de eigen processen en onderwijsmethoden zonder voortdurend een beroep te hoeven doen op de leiding of ondersteunende afdelingen.				2		Het team regelt eigenlijk alles zelf. Bijvoorbeeld ziektevervangning of problemen met deelnemers maar ook met roosters worden zelf opgelost.
14.Ik ervaar de problemen in het team als mijn eigen problemen.				2		Als het met mijn teamleden goed gaat, gaat het met mij ook

						goed. Wisselwerking. Samen verzorgen we de opleiding. Bijvoorbeeld als iemand ziek is heb je daar last van, maar dat geldt ook omgekeerd. Er vindt veel afstemming plaats bijvoorbeeld als het gaat om tutoruren. Er kan altijd nog wel wat verbeterd worden.
15. Ik heb het gevoel dat ik echt bij dit team hoor.					2	Ik voel acceptatie en herkenning en daar draait het om in het leven. Aandacht, respect erkenning, gezien worden.
B. Teamleren <i>Welke basisprocessen van teamleren (teamleergedragingen) zijn kenmerkend voor de teams op het SOMA College?</i>						
vraag	Nooit	soms	regelmatig	vaak	altijd	Aanvullende informatie
DELEN <i>communiceren over kennis, competenties, meningen of creatieve ideeën door een teamlid met de andere teamleden</i>						
Maximale score : 20 Gemiddelde score : $14/4=3,5$						
23. In ons team wisselen teamleden onderling kennis en informatie uit.				2		Bij vergaderingen of bij verschillende vakoverleggen wordt informatie uitgewisseld. Veel informeel. We lopen veel bij elkaar binnen, niet alleen om gezellig te kletsen, maar om info uit te wisselen.
24. In dit team wordt vakinhoudelijke informatie verspreid onder alle teamleden.			2			De belangen waar je mee te dealen hebt verschilt per specialisatie. Alleen de zaken die wederzijds van belang zijn worden besproken. Kennis wordt niet bewust achtergehouden. Als er niet gedeeld wordt heeft dat te maken met dat het niet voor alle partijen relevant is. Waar iedereen zijn eigen verantwoordelijkheid heeft is het niet nodig om alle info te delen.
CO-Constructie <i>in een wederzijds proces voortbouwen en modificeren van ingebrachte ideeën, gedeelde kennis ontwikkelen en een gedeelde betekenis construeren</i>						
Maximale score : 50 Gemiddelde score : $79/12=4,58$ Categorie : Altijd						
25. We vragen elkaar in dit team om hulp en advies over ons werk.				2		Dit gebeurt door iedereen, over het algemeen informeel. Als het nodig is gebeurt dit altijd.
26. In dit team luisteren we goed naar elkaars ideeën over het werk.					2	Men staat open voor elkaars ideeën. Iedereen mag zeggen wat hij wil. Er wordt niets onder de tafel geveegd.
27. In ons team ontwikkelen we gedeelde opvattingen over de aanpak van het werk.				1	1	Soms kun je de ideeën niet verder ontwikkelen. Omdat tijdens de planning blijkt dat die niet helemaal haalbaar is.

						Soms ontbreken de mogelijkheden en middelen. Het gebeurt wel in gezamenlijkheid. Wij groeien uiteindelijk samen naar een haalbaar plan. Ik heb het idee dat we op dezelfde golflengte zitten en dat we uit een mand spreken.
28. We zijn in staat de verschillende informatiebronnen en ideeën binnen dit team te combineren.					2	
29. In dit team overwegen we of er betere mogelijkheden zijn om het werk aan te pakken.				1	1	Het houdt ons constant bezig, ook informeel. Soms zijn er meer ideeën dan dat er uitgevoerd kunnen worden. De organisatie kan ons alleen niet altijd bijstellen.
CONSTRUCTIEF CONFLICT <i>onderhandeling of dialoog om een diversiteit in identiteit, meningen en standpunten te integreren</i>						
Maximale score : 40 Gemiddelde score : 35/8=4,38 Categorie : Vaak						
30. In ons team proberen we een duidelijke consensus te bereiken.					2	Het gaat om elkaar respecteren en dan uiteindelijk de juiste argumenten op tafel leggen. Als iemand wat zegt houden de anderen meestal wel dezelfde mening er op na. Je geeft een idee en er wordt van alle invalshoeken naar gekeken. In het begin wel botsingen, maar later niet meer en gebruiken we elkaars sterke punten. Iedereen mag zijn ding aangeven, maar alles gebeurt in veiligheid. Waarom zou het altijd een hoog oplopend conflict moeten zijn.
31. In ons team gaan we constructief om met conflicten.					2	We proberen meningsverschillen altijd in goed overleg op te lossen. Er zal ongetwijfeld soms best wel irritatie zijn, maar die wordt niet altijd uitgesproken. Over het algemeen wordt er wel wat van gezegd als je iets niet goed gedaan hebt.
32. In ons team dagen we elkaar uit om op een nieuwe manier naar het werk te kijken.					2	Niet iedereen kan dat. Als ik naar mezelf kijk heb ik vaak ideeën en die lanceer ik. Maar dat geldt niet voor iedereen. De helft van het team doet dit.
33. De opinies en ideeën van teamleden worden kritisch bevraagd.			1	1		Uitdiepen is niet altijd aan de orde. Er is voldoende onderling vertrouwen om aan te kunnen nemen dat de ideeën goed zijn. Eerst ideeën een kans geven, daarna bijstellen als het nodig is.

Interview verslag OTLInfra3

Leeswijzer bij het interviewverslag:

Los van de manier waarop de interviewer de vragen stelt, gesloten of open, kunnen de geïnterviewden voor een kort antwoord, respectievelijk een uitgebreider antwoord kiezen.

De korte antwoorden worden in de middelste kolommen genotuleerd met behulp van een kruisje. De uitgebreidere antwoorden worden genotuleerd in de kolom aanvullende informatie.

Datum interview:	7 september 2015
Geïnterviewde docenten:	5. X5
	6. X6
	7. X7
Team:	Infra 3
Interviewer:	Cantor versluis
Plaats:	Harderwijk
School:	SOMA College
Ruimte:	0.33
Tijd:	12.00-12.45
Notulist:	Opgenomen
Bijzonderheden:	Geen
Codenaam in onderzoeksverslag:	OTLInfra3

A. Het team

Zijn de te onderzoeken groepen op het SOMA College teams volgens de definitie van Kommers & Dresen (2010)?

Maximale score : 75

Gemiddelde score : 63/15=4,2

vraag	Geheel mee oneens	Beetje mee oneens	Neutraal	Beetje mee eens	Geheel mee eens	Aanvullende informatie
	1	2	3	4	5	
16.Het team heeft een gezamenlijke verantwoordelijkheid voor het totale onderwijsproces binnen de opleiding.		1	1	1		Dit is nog niet geheel het geval in dit team. Men komt wel steeds nader tot elkaar, maar er is nog onvoldoende sprake van gezamenlijkheid. Betrokkenheid is wel hoog. Men is zich bewust van de verantwoordelijkheid richting deelnemers. Individuele verantwoordelijkheid gaat nog boven collectieve verantwoordelijkheid.
17.Het team regelt en bewaakt in hoge mate zelfstandig de procesvoortgang.		1	1	1		Dit verschilt binnen de opleidingen. Op individueel niveau is dat zeker aanwezig maar op teamniveau nog niet sterk. Voor instroom, doorstroom en uitstroom niet gelijk.
18.Het team lost dagelijkse problemen zelf op, waaronder bijvoorbeeld contacten met ou-					3	Men weet elkaar te vinden waardoor de oplossingsgerichtheid sterk aanwezig is. Team-

ders, en verbetert de eigen processen en onderwijsmethoden zonder voortdurend een beroep te hoeven doen op de leiding of ondersteunende afdelingen.						ontwikkeling is in volle gang.
19. Ik ervaar de problemen in het team als mijn eigen problemen.					3	Als het er op aan komt gaat iedereen er wel voor staan, maar niet bij voorbaat. Sneller afstand van problemen als het zich niet in de eigen opleiding voordoet. Sterke focus op primaire taak.
20. Ik heb het gevoel dat ik echt bij dit team hoor.					3	Binnen het teams bestaan er ook duidelijk sub-eenheden waar men zich onderdeel van uit voelt maken.

B. Teamleren

Welke basisprocessen van teamleren (teamleergedragingen) zijn kenmerkend voor de teams op het SOMA College?

vraag	Nooit	soms	regelmatig	Vaak	Altijd	Aanvullende informatie
DELEN <i>communiceren over kennis, competenties, meningen of creatieve ideeën door een teamlid met de andere teamleden</i>						
Maximale score : 30 Gemiddelde score : 22/6=3,66						
34. In ons team wisselen teamleden onderling kennis en informatie uit.			1		2	Als je het nodig hebt dan gebeurt het, anders niet. Niet alle informatie wordt als belangrijk ervaren. Als het moet wordt er zeker gedeeld. Ongevraagd wordt er niet veel informatie uitgewisseld. Informatie wordt niet bewust achtergehouden. Er is niet altijd een moment om info te delen. Daar moet men elkaar bewust voor opzoeken. Bereidwilligheid is er wel, maar mogelijkheid niet altijd.
35. In dit team wordt vakinhoudelijke informatie verspreid onder alle teamleden.		1	1	1		Incidenteel. Dat heeft te maken met de verschillende disciplines binnen het team. Algemene (afmaken)
CO-Constructie <i>in een wederzijds proces voortbouwen en modificeren van ingebrachte ideeën, gedeelde kennis ontwikkelen en een gedeelde betekenis construeren</i>						
Maximale score : 75 Gemiddelde score : 49/15=3,26						
36. We vragen elkaar in dit team om hulp en advies over ons werk.			3			Dit is sterk persoonsafhankelijk. Advies en hulp vragen gebeurt nog niet veel.
37. In dit team luisteren we goed naar elkaars ideeën over het werk.			1	2		Grote diversiteit. Sommige mensen luisteren erg goed anderen niet. Bij sommigen is veel sprake van stokpaardjes en wordt niet altijd even goed geluisterd.

38. In ons team ontwikkelen we gedeelde opvattingen over de aanpak van het werk.			2	1		Soms gaat het ontwikkelen van een gezamenlijk idee heel snel en op andere momenten is het erg ingewikkeld. Sterk moment/setting afhankelijk.
39. We zijn in staat de verschillende informatiebronnen en ideeën binnen dit team te combineren.					3	Als er externe info is wordt daar meer gebruik van gemaakt dan wanneer het uit het team komt.
40. In dit team overwegen we of er betere mogelijkheden zijn om het werk aan te pakken.		2	1			Vasthouden aan het bekende. Er is een wisselende bereidheid om te veranderen.
CONSTRUCTIEF CONFLICT <i>onderhandeling of dialoog om een diversiteit in identiteit, meningen en standpunten te integreren</i>						
Maximale score : 60						
Gemiddelde score : $38/12=3,17$						
41. In ons team proberen we een duidelijke consensus te bereiken.					3	Uiteindelijk komt er consensus, maar dit heeft veel tijd nodig.
42. In ons team gaan we constructief om met conflicten.		1	2			We zoeken soms sterk de consensus. Soms worden conflicten bewust opgezocht en blijft men daar te lang in hangen. Soms worden conflicten bewust uit de weg gegaan.
43. In ons team dagen we elkaar uit om op een nieuwe manier naar het werk te kijken.		1	2			Teambreed wordt daar nog weinig gebruik van gemaakt. Onderling wordt er wel gebruik van gemaakt.
44. De opinies en ideeën van teamleden worden kritisch bevraagd.			2	1		Tot een bepaalde hoogte worden de opinies en ideeën kritisch bevraagd. In teamverband onvoldoende, in subteams wel.

Interview verslag OTLMont

Leeswijzer bij het interviewverslag:

Los van de manier waarop de interviewer de vragen stelt, gesloten of open, kunnen de geïnterviewden voor een kort antwoord, respectievelijk een uitgebreider antwoord kiezen.

De korte antwoorden worden in de middelste kolommen genoteerd met behulp van een kruisje. De uitgebreidere antwoorden worden genoteerd in de kolom aanvullende informatie.

Datum interview:	26 mei 2015
Geïnterviewde docenten:	1. X8 2. X9
Team:	Monteursteam
Interviewer:	Cantor Versluis
Plaats:	Harderwijk
School:	SOMA College
Ruimte:	200.019
Tijd:	09.48-10.30
Notulist:	Opgenomen
Bijzonderheden:	1 docent afgezegd in verband met lesgevende taken.
Codenaam in onderzoeksverslag:	OTLMont

A. Het team

Zijn de te onderzoeken groepen op het SOMA College teams volgens de definitie van Kommers & Dresen (2010)?

Maximale score : 50

Gemiddelde score : 38/10=3,8

vraag	Geheel mee oneens	Beetje mee oneens	Neutraal	Beetje mee eens	Geheel mee eens	Aanvullende informatie
	1	2	3	4	5	
21.Het team heeft een gezamenlijke verantwoordelijkheid voor het totale onderwijsproces binnen de opleiding.				1	1	Als team ben je samen verantwoordelijk voor het uitvoeren van de opleiding, maar het is nog niet helemaal zo. Het zou zo moeten zijn, maar er blijven nog al eens dingen onderling hangen. Daarom worden dingen soms niet uitgevoerd.
22.Het team regelt en bewaakt in hoge mate zelfstandig de procesvoortgang.		1		1		Het team stelt het proces van de deelnemers centraal, heeft dit goed in de gaten. Tijdens de stage is er minder zicht door de lesgevende docenten. Er worden veel zaken zelf geregeld. Er is winst te behalen in de mate van zelfstandigheid. Richting deelnemers is er een hoge mate van betrokkenheid maar regelzaken om het primaire proces heen blijven soms liggen.
23.Het team lost dagelijkse pro-				1	1	In de dagelijkse praktijk worden

blemen zelf op, waaronder bijvoorbeeld contacten met ouders, en verbetert de eigen processen en onderwijsmethoden zonder voortdurend een beroep te hoeven doen op de leiding of ondersteunende afdelingen.						bijna alle problemen in het team opgelost. Door de collega's onderling. Ik merk dat het goed wordt opgepakt.
24. Ik ervaar de problemen in het team als mijn eigen problemen.			1	1		Als er problemen zijn is het noodzakelijk om eerst te kijken wat je eigen aandeel is. Als er een probleem is ben ik natuurlijk bereid om te helpen.
25. Ik heb het gevoel dat ik echt bij dit team hoor.			1	1		Het is een vrij hecht team. Het is wel lastig om tot de kern door te dringen. Er is wel acceptatie, maar echt onderdeel uit maken is lastig. Het team is sterk herkenbaar als team.

B. Teamleren

Welke basisprocessen van teamleren (teamleergedragingen) zijn kenmerkend voor de teams op het SOMA College?

vraag	Nooit	soms	Regelmatig	vaak	altijd	Aanvullende informatie
DELEN <i>communiceren over kennis, competenties, meningen of creatieve ideeën door een teamlid met de andere teamleden</i>						
Maximale score : 20 Gemiddelde score : 14/4=3,5						
45. In ons team wisselen teamleden onderling kennis en informatie uit.				2		Zowel in de vergadering als op informele momenten wordt er veel informatie uitgewisseld. Men zit veel bij elkaar in de klas.
46. In dit team wordt vakinhoudelijke informatie verspreid onder alle teamleden.			2			Niet alle vakinhoudelijke info wordt allemaal verspreid omdat niet iedereen daar belang bij heeft. Een hydrauliekdocent hoeft zijn info niet te delen met een Electro docent. Soms wordt info achtergehouden, niet bewust. Er is geen praatcultuur.
CO-Constructie <i>in een wederzijds proces voortbouwen en modificeren van ingebrachte ideeën, gedeelde kennis ontwikkelen en een gedeelde betekenis construeren</i>						
Maximale score : 50 Gemiddelde score : 33/10=3,3 Categorie : Regelmatig						
47. We vragen elkaar in dit team om hulp en advies over ons werk.		1		1		Niet iedereen doet dat. Een aantal zeer regelmatig, anderen bijna niet. Erg eenzijdig. Niet wederzijds.
48. In dit team luisteren we goed naar elkaars ideeën over het werk.			2			In de teamvergadering worden suggesties gegeven en daar wordt serieus op in gegaan. Er is een open sfeer om te overleggen. Iedereen heeft wel heel sterk zijn eigen mening. We luisteren er

					wel naar, maar we doen er niet altijd wat mee.
49. In ons team ontwikkelen we gedeelde opvattingen over de aanpak van het werk.		2			De bereidwilligheid om van een ander wat aan te nemen, is soms ver te zoeken. Meninge n worden sterk uitgedragen, maar niet erg goed gedeeld.
50. We zijn in staat de verschillende informatiebronnen en ideeën binnen dit team te combineren.			2		Op vakinhoudelijk gebied wel. Daar ziet men wel de noodzaak van in, maar alles daaromheen niet.
51. In dit team overwegen we of er betere mogelijkheden zijn om het werk aan te pakken.				2	Er zijn bepaalde docenten die dat erg sterk doen en anderen niet. Hierin zie je een verschil tussen de "oude" en de "jonge" docenten. Sommige docenten schuiven dit ook af op de jongere docenten.
CONSTRUCTIEF CONFLICT <i>onderhandeling of dialoog om een diversiteit in identiteit, meningen en standpunten te integreren</i>					
Maximale score : 40 Gemiddelde score : 24/8=3 Categorie: Regelmatig					
52. In ons team proberen we een duidelijke consensus te bereiken.				2	Wij spreken naar de buitenwereld met een mond, maar zijn het intern zeker niet altijd met elkaar eens. We dragen de boodschap wel gezamenlijk uit.
53. In ons team gaan we constructief om met conflicten.		1		1	Ieder heeft de juiste intenties om een conflict goed op te lossen. Meningsverschillen worden de ene keer makkelijker opgelost dan de andere keer. Je mag je eigen mening hebben binnen het team. Op persoonlijk vlak geen conflicten maar op werkgebied is er weinig lerend vermogen van conflicten. Mensen blijven hangen in hun eigen standpunten.
54. In ons team dagen we elkaar uit om op een nieuwe manier naar het werk te kijken.		1		1	Hier is een verschil tussen de "jonge" docenten en de "oude" docenten. Jonge garde staat hier meer open voor. Tweedeling aanwezig.
55. De opinies en ideeën van teamleden worden kritisch bevraagd.		2			Men houdt sterk vast aan de eigen ideeën. Zeker niet bij alle ideeën wordt kritisch bevraagd.

Interview verslag deelnemers I308042015

Leeswijzer bij het interviewverslag:

Los van de manier waarop de interviewer de vragen stelt, gesloten of open, kunnen de geïnterviewden voor een kort antwoord, respectievelijk een uitgebreider antwoord kiezen.

De korte antwoorden worden in de middelste kolommen genoteerd met behulp van een kruisje. De uitgebreidere antwoorden zijn genoteerd in de kolom aanvullende informatie.

Datum interview:	8 april 2015
	1. X10
	2. X11
	3. X12
	4. X13
Plaats:	Harderwijk
School:	SOMA College
Ruimte:	30.006
Tijd:	12.45 uur
Notulist:	C.Versluis
Bijzonderheden:	Geen
Codenaam in onderzoeksverslag:	I308042015

C. Team effectiviteit

In welke mate zijn deelnemers tevreden over de studiebegeleiding en hoe is hun algemene tevredenheid over de opleiding

	Helemaal niet	Matig	Neutraal	Redelijk	Ja zeker	Aanvullende informatie					
	1	2	3	4	5						
1. Vind je jouw docenten goed? a) Sfeer b) Arbeid c) Leren (en leren leren) d) Variatie e) Organisatie (en opbouw van de les)				X		Sfeer is altijd wel goed Er is veel variatie. Het is heel gezellig met elkaar, maar er moet ook wat gedaan worden. Er worden goede cijfers gehaald dus er wordt wat geleerd.					
2. Vind je het lesmateriaal goed? a) Sluit het aan b) Begrijpelijk c) Leesbaar d) Illustratief e) Gedateerd f) Overzichtelijk	heel slecht			X		Materiaal van een enkel vak is onduidelijk. De opbouw van de vragen van landmeetkunde is soms onduidelijk. De leesbaarheid is een probleem. Sommige boeken hebben veel tekst maar zijn weinig illustratief					
3. Hoe vind je de begeleiding bij je studie? a) Studieloopbaanbegeleiding b) Algemene studiebegeleiding. c) Bijzondere studiebegeleiding.	1	2	3	4	5						
				X		Voorbeeld van een jongen in de klas die psychische problemen had die werd goed geholpen. Daar was oog voor. Als je later aanhaakt wordt het lastig.					
4. Welk rapportcijfer geef je jouw opleiding?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
							X				Deelnemers geven gemiddeld een 7,93

Bijlage 2 Email uitnodiging deelname aan onderzoek.

Bijgewerkte versie verzenden	Aan...	
	Onderwerp:	interview onderzoek teamleren team Infra 3
	Locatie:	docentenwerkruimte gebouw 140
	Begintijd:	ma 7-9-2015 10:00 <input type="checkbox"/> Duurt hele dag
	Eindtijd:	ma 7-9-2015 10:45

Beste Collega,

In het kader van mijn studie master onderwijsmanagement ben ik bezig met het uitvoeren van een onderzoek naar teamleren op het SOMA college. Daarvoor wil ik graag een aantal interviews afnemen bij docenten en deelnemers. Mijn onderzoeksvoorstel en de vragenlijst behorende bij het interview vind je ter informatie in de bijlage.

Hierbij wil ik je graag uitnodigen om mee te werken aan dit interview. |

Graag verneem ik van je of je bij het interview aanwezig kan zijn.

onderzoeksvoorste format semi
meesterproe... gestructureerd i...

Bijlage 3 Email ter validering van de gegevens.

Van: Cantor Versluis

Verzonden: woensdag 23 september 2015 14:24

Aan:

Onderwerp: RE: interview infra 2

Beste

In de bijlage vind je het uitgewerkte interview naar teamleren dat wij hebben gehad. Zou je er naar willen kijken en mij laten weten of je het geschetste beeld herkent?

Bij voorbaat dank,

Cantor Versluis
teamleider

SOMA College
Ceintuurbaan 2
3847 LG Harderwijk

Bijlage 4 Reactie op interview

Van: Bea Meijer

Verzonden: maandag 5 oktober 2015 14:48

Aan: Cantor Versluis

Onderwerp: RE: interview infra 1

Beste Cantor,

Ik heb de uitwerking van het interview gelezen, de verwoording van de meningen met de onderbouwing herken ik. Natuurlijk zouden er aanvullingen kunnen zijn en uitzondering situaties maar de kern ervan klopt.

Met vriendelijke groet,

Bea