Vorm de basis voor een topteam

De schoolleider is verantwoordelijk voor het onderwijskundige, personele en vaak ook voor het financiële beleid van de school. De schoolleider doet ertoe, volgens de Amerikaanse onderwijswetenschapper Robert Marzano. Als schoolleider doe je het niet alleen. Je hebt een heel team om je heen.

Wat doet een excellente schoolleider om een topteam te creëren? En wat is een topteam? Wat zijn de verschillende mogelijkheden om een team samen te stellen en op welke aandachtspunten moet je letten voor een goedwerkend team?

"Als schoolleider heb ik de dagelijkse verantwoordelijkheid voor de contacten met de leerlingen, de ouders en het team. Dit vergt veel tijd. Het regelen van een invaller, een ouder voor de deur, kinderen die een idee willen bespreken. Het managen van een school kost tijd. Samen met mijn team koers houden is de grote uitdaging, waarvoor we staan."

WAT IS EEN TOPTEAM?

Er zijn veel definities van een team. Luc Greven stelt dat een team bestaat uit een betrekkelijk klein aantal mensen (twee tot 25) met elkaar aanvullende vaardigheden, dat zich inzet voor een gemeenschappelijk doel, met een gemeenschappelijke aanpak, waar ze elkaar op aanspreken. Een team is serieus op elkaar betrokken en deelt een serieuze ambitie (Greven, 2015). Daarnaast blijkt uit verschillende onderzoeken dat een heterogene groep beter in staat is om oplossingen te vinden dan een homogene groep. Zo presteren teams van medewerkers met verschillende niveaus beter dan individuen. Ze nemen betere en meer creatieve besluiten (David W. Johnson, 2011). Het zijn factoren voor het goed laten functioneren van een topteam. Beiden benoemen het belang van een goede teamsamenstelling.

SAMENSTELLING TEAM

Binnen scholen zijn verschillende teamsamenstellingen denkbaar. Om te kunnen werken aan een topteam is het belangrijk om te weten wie jij tot je team rekent. Wie horen erbij? Zijn dat alleen de leraren, de intern begeleider, de zorgcoördinator en de schoolleider? Of zijn de administratief medewerker, de conciërge, de schoonmaker en de vaste invaller ook onderdeel van het team? Hoort de logopediste in school bij het team? En de overblijfmedewerker? Als je wilt dat iedereen het verhaal van de school deelt en actief uitdraagt, moet je ook deze medewerkers (gedeeltelijk) inhoudelijk betrekken bij de vormgeving van dat verhaal. In het voortgezet onderwijs werken scholen met verschillende teamindelingen. Er zijn secties en kernteams, bovenbouwgroepen en onderbouwgroepen.
Een andere invalshoek: een team is een groep professionals rondom de ontwikkeling en zorg voor een kind. In dat geval zijn de zorgbegeleider, de contactpersoon van jeugdzorg of de logopediste ook relevant binnen het team.
Een topteam is dus divers van samenstelling. Diversiteit kun je op verschillende manieren opvatten. Volgens Johnson kun je diversiteit indelen op verschillende kenmerken, zoals demografische kenmerken, persoonlijke kenmerken en capaciteiten en vaardigheden (David W. Johnson, 2011). Van belang is je af te vragen wat je wilt bereiken en welke teamsamenstelling nodig is om dit uit te voeren. Een wijziging van de organisatiestructuur kan soms noodzakelijk zijn.

‘Een heterogene groep is beter in staat om oplossingen te vinden dan een homogene groep’

ONTWERP ORGANISATIESTRUCTUUR

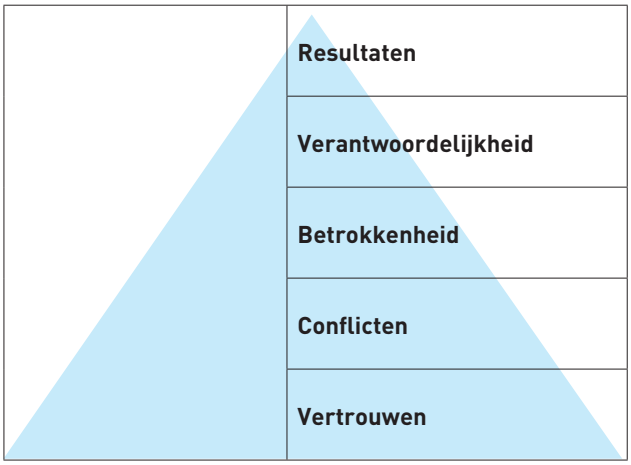
Een uitgave van 12-18, vakblad voor voortgezet onderwijs, bevat artikelen over de samenstelling van kernteams, de structuur van teams en diverse aandachtspunten. In de artikelen wordt het belang van een goed ontwerp van de organisatiestructuur onderstreept. Deze kan worden gezien als voorwaardenscheppend voor de organisatiecultuur. Teamvorming als onderdeel van een organisatiestructuur kan een sleutel zijn voor de inrichting van een professionele schoolorganisatie. Dit zijn teams waarin met de benodigde bevoegdheden wordt gewerkt aan kwaliteitsverbetering en waarin leraren eigenaarschap kunnen tonen en daarmee brede invloed hebben op de kwaliteit van het onderwijs.
De organisatiestructuur is een onderbelicht onderwerp in het palet aan aandachtspunten, hulpmiddelen en modellen voor teamontwikkeling die vaak alleen focussen op organisatiecultuur. Ook wordt in de special specifiek aandacht besteed aan het bestaansrecht van de verschillende inhoudelijke secties, naast de kernteams. In de secties ontwikkelen de docenten hun inhoudelijke kennis en werken ze samen met andere collega’s uit dezelfde sectie aan een doorgaande leerlijn door alle jaren. Deze inhoud brengen de docenten mee in de kernteams en is dus onmisbaar bij het vormgeven van het onderwijs.
De VO-Raad heeft in 2007 de brochure ‘Werken in teams. Vragenlijst voor ontwikkeling van teams in het VO’ uitgebracht. In deze brochure staan 44 vragen die de schoolleider kunnen helpen bij het denken over en werken met teams.

INGREDIËNTEN VOOR EEN SUCCESVOL TEAM

Naast het ontwerp van de organisatie, de teamsamenstelling en het nastreven van een gemeenschappelijk doel stelt Johnson dat in succesvolle teams de leden zich inzetten voor iets dat groter is dan zijzelf (David W. Johnson, 2011). ▶

CNV Schoolleiders heeft samen met CNV Onderwijs onderzocht wat schoolleiders en teams succesvol maakt. De voorbeelden zijn opgenomen in het boekje 'Slimmer Organiseren', inclusief een kijkwijzer en tips en trucs. Op www.cnvs.nl vind je hierover meer informatie.

En dan nu aan de slag op school. Alle ingrediënten voor een topteam lijken in orde en toch stokt het proces en komt het team niet tot wasdom. Het blijkt niet de geoliede machine die je voor ogen had. Patrick Lencioni beschrijft in zijn boek 'De 5 frustraties van teamwork' vijf factoren voor het slagen van een topteam (Lencioni, 2014). Om als team succesvol te zijn, is er voortdurend aandacht nodig voor het scheppen van de juiste voorwaarden. Hij hanteert hierbij het piramidemodel: de ene succesfactor is voorwaardelijk voor de bovenliggende factor.



Als er gebrek is aan vertrouwen, durft niemand conflicten aan te gaan en ontstaat er een kunstmatige harmonie. De betrokkenheid is minder aanwezig en niemand neemt verantwoordelijkheid. Men spreekt elkaar niet aan en het eigen belang staat voorop. Hierdoor is er te weinig aandacht voor gezamenlijke resultaten.

VERTROUWEN: CREËREN VAN EEN RELATIE

Vertrouwen betekent hier je kwetsbaar durven op te stellen. Je voelt je op je gemak, iedereen wordt geaccepteerd in zijn anders zijn. Je mag fouten maken, waarop je niet afgerekend wordt. De teamleden zijn op de hoogte van elkaars sterke en zwakke punten en zijn niet bang om hulp te vragen. In deze fase is het creëren van een relatie belangrijk, zodat de teamleden elkaar beter kennen en kunnen begrijpen. Het is belangrijk dat duidelijk is wie er tot het team behoort. Als schoolleider geef je het voorbeeld. Ben jij open over je zwakke punten? Zeg je wel eens: ik weet het ook niet? Er zijn verschillende methodieken om inzicht te krijgen in de verschillende teamrollen en kwaliteiten. Hulpmiddelen kunnen zijn: de teamrollen van Belbin, de kernkwaliteiten van Ofman en de Myers-Brigg indicatoren. Op het moment dat er binnen het team vertrouwen heerst, kun je overgaan tot de volgende stap.

DISCUSSIE OVER RICHTING

Deze conflicten zijn ideologisch van aard. Voorbeelden hiervan zijn de onderwijskundige richting of het toetsbeleid op school. Passie, emotie en frustraties zijn zichtbaar. Iedereen heeft zijn mening of overtuiging en durft die te uiten. Niemand onttrekt zich aan de discussie. Als schoolleider stel je je in deze discussie terughoudend op. Laat de discussie gaan en laat oplossingen op natuurlijke wijze ontstaan. Jij zorgt ervoor dat iedereen zijn ideeën kan uiten, maar je biedt geen oplossingen. De teamleden moeten zelf de vaardigheden ontwikkelen om conflicten op te lossen.
Als er geen vertrouwen is, kunnen deze discussies niet plaatsvinden. Teamleden zijn dan bang dat ze persoonlijk worden afgerekend op hun mening of dat andere (persoonlijke) belangen meespelen in de discussie. Politiek-strategische activiteiten horen hier niet thuis. Ideologische conflicten zijn nodig om te kunnen groeien. Het brengt op korte termijn de beste oplossing, waaraan de teamleden zich kunnen committeren. Door de discussie uit de weg te gaan, bestaat het risico dat deze onderhuids blijft doorspelen en persoonlijk wordt. Dan blijft het een terugkerend agendapunt tijdens teamvergaderingen.

Zijn alle teamleden betrokken bij de teamvergaderingen? Kan de onderwijsassistent of de administratief medewerker ook zijn mening geven? En wordt die serieus genomen? Het blijkt dat veel onderwijsassistenten behoefte hebben aan meer visie van de schoolleiding op de wijze waarop de afstemming tussen leraren en onderwijsassistenten is vormgegeven.

BETROKKENHEID

Betrokkenheid gaat over duidelijkheid en steun van iedereen, ook als je het er in eerste instantie niet mee eens was. Onenigheid is meestal onvermijdelijk als er een discussie is over de ideologische uitgangspunten. De besluiten zijn niet gebaseerd op compromissen. Iedereen

gaat voor de beste oplossing. Tijdens de discussie zijn alle argumenten op tafel gekomen, waardoor er een gewogen besluit genomen kan worden. In een topteam committeren alle leden zich aan dat besluit, omdat ze weten dat hun standpunten duidelijk belicht zijn. Besluitenlijsten en deadlines zijn hierbij noodzakelijke instrumenten, zodat zichtbaar blijft wat wanneer besloten is. De schoolleider houdt de teamleden aan de planning en dwingt een besluit af na de discussie.

VERANTWOORDELIJKHEID

Verantwoordelijkheid betekent de bereidheid van teamleden om collega's aan te spreken op prestaties of gedragingen die het team kunnen schaden. De natuurlijke neiging is het vermijden van sociaal ongemak of lastige gesprekken. We spreken elkaar niet zo vaak aan op fouten. Elkaar aanspreken betekent echter ook elkaar respecteren. Hierbij helpt het om doelstellingen openbaar/zichtbaar te maken. Van Emst bespreekt de verschillende culturen binnen teams uitgebreid in zijn boek 'Professionele cultuur in onderwijsorganisaties' (Emst, 2012). Veel schoolleiders hechten aan een goed klimaat, omdat ze ervan uitgaan dat het de kwaliteit van het werk ten goede komt. Dat kan indirect het geval zijn, maar een sterk op klimaat georiënteerde school kan ook een belemmering zijn voor professionele groei. Er kan soms zoveel waarde worden gehecht aan de 'goede sfeer', dat men elkaar niet meer aan durft te spreken op professioneel functioneren. Dit heeft een negatief effect op de resultaten van het team.

RESULTATEN

De resultaten zijn teamgerelateerd, niet individueel. Het team is gezamenlijk verantwoordelijk voor het geven van goed onderwijs. Zoals een schoolleider zei: "iedereen op school draagt bij aan het succes van de leerling in groep 8". ■

Marleen Harink, beleidsadviseur CNV Onderwijs

Daniëlle Ooteman, beleidsadviseur CNV Schoolleiders

Aandacht voor specifieke teamleden

Onderwijsassistenten

Veel schoolbeleid wordt gemaakt door de schoolleider en de leraren. Onderwijsassistenten zijn hierbij een waardevolle aanvulling. Zij dragen vanuit hun perspectief bij aan de visie van de school. Daarbij ontlasten zij ook de leraar. Het is belangrijk dat onderwijsassistenten binnen het team eigen verantwoordelijkheden krijgen. Het stelt ze in staat om zich verder te ontwikkelen. Veel onderwijsondersteuners geven aan dat er binnen scholen weinig aandacht en ruimte is voor hun professionele ontwikkeling. Actief werken in een team kan hieraan bijdragen.

Starters

De net afgestudeerde leraar wordt vaak snel voor de klas gezet met alle verantwoordelijkheden erbij. Vooral in de huidige tijd met het lerarentekort is er weinig tijd en ruimte om te leren en breed binnen school te kijken. De uitval bij starters is echter hoog. Dat is jammer en niet nodig. De startende leerkracht verdient extra aandacht. De PO-Raad en de VO-Raad organiseren bijeenkomsten voor starters in het onderwijs en bieden handreikingen voor starters op de basisschool en in het voortgezet onderwijs.

Schoolleider

Als schoolleider ben je verantwoordelijk voor het team en de schoolontwikkeling. Maar hoe organiseer je dat voor jezelf? Het schoolleiderschap is sterk veranderd sinds de tijd van het 'hoofd der school'. Welk soort leiderschap laat jij zien? De CNV Academie biedt trainingen aan over leiderschap.

Bibliografie

David W. Johnson, F. P. (2011). Groepsdynamica, theorie en vaardigheden. Amsterdam: Pearson Education.
Emst, D. A. (2012). Professionele cultuur in onderwijsorganisaties. Utrecht: APS.
Greven, L. F. (2015). De negen principes van de excellente schoolleider. Dordrecht: Instondo.
Lencioni, P. (2014). De 5 frustraties van teamwork. Amsterdam: Uitgeverij Business Contact .
van 12 tot 18, V. (2012). http://hetlerenorganiseren.nl/wp-content/uploads/2014/08/2012-02-01-VTTA_februari_2012_Special_CNA_Teamvorming.pdf. Opgehaald van www.van12tot18.nl: http://hetlerenorganiseren.nl/wp-content/uploads/2014/08/2012-02-01-VTTA_februari_2012_Special_CNA_Teamvorming.pdf