

TEAMEFFECTIVITEIT EN TEAM FUNCTIONEREN VAN DOCENTEN LICHAMELIJKE OPVOEDING

AFSTUDEERONDERZOEK MASTER SPORT- EN BEWEGINGSONDERWIJS

Naam: Thomas Fischer

Studentennummer: 2051072

Opleiding: Master Sport- en Bewegingsonderwijs

Onderwijsinstelling: Fontys Sporthogeschool, Eindhoven

Datum: 19-08-2019

1^e begeleider: Prof. Dr. Steven Vos

Voorwoord

Dit onderzoek is uitgevoerd en geschreven als afstudeeropdracht voor de Master Sport- en Bewegingsonderwijs aan de Fontys Sporthogeschool te Eindhoven. Tijdens het eerste jaar van de Master heb ik een management opleiding afgerond. De combinatie van verander management en de manier waarop dit gerealiseerd kan worden binnen sport- en bewegingsonderwijs is onder andere de motivatie geweest voor het starten met deze Master.

De nieuwe inzichten voor wat betreft het inrichten van het bewegingsonderwijs aan de hand van verschillende instructie modellen, manier van beoordelen en leerlingen hun leven lang met plezier laten bewegen zijn voor vele scholen veranderingen waar zij mee te maken krijgen.

Weet een vaksectie lichamelijke opvoeding eigenlijk wel op welke manier zij het bewegingsonderwijs moeten inrichten en welke stappen daarvoor nodig zijn?

Weet een directie van een school eigenlijk wel wat er in de gymzaal of op het sportveld gebeurt? Wat er speelt er binnen een sectie lichamelijke opvoeding?

Welke taakverdeling is er binnen een sectie, of is deze er niet? Welke kwaliteiten zitten er in de sectie? En worden deze kwaliteiten op de juiste manier ingezet om het maximale eruit te halen.

Heeft de sectie een duidelijk doel voor ogen of een gezamenlijke visie?

Op welke manier werken secties het meest effectief en functioneren zij het beste?

Zomaar wat vragen die mij bezighouden in het dagelijks leven als docent lichamelijke opvoeding.

In mijn masterpiece heb ik enerzijds onderzoek gedaan naar de mate van teameffectiviteit bij docenten lichamelijke opvoeding en anderzijds heb ik gekeken of er aandacht is voor teameffectiviteit binnen de lichamelijke opvoeding bij leidinggevende binnen het voortgezet onderwijs en hoe dit tot uiting komt. Een complex en uitdagend onderzoek waarbij gebruik is gemaakt van vragenlijst onderzoek en semigestructureerde interviews.

Het doen van onderzoek heb ik als leuk en leerzaam maar ook als complex ervaren. Het was voor mij een behoorlijke opgave om de focus te houden op het onderwerp van dit onderzoek. Door de vele interessante onderwerpen die voorbij kwamen, gingen mijn gedachten vaak alle kanten op. Er kan op verschillende manieren onderzoek worden gedaan en uiteindelijk is datgene wat je onderzocht hebt een klein gedeelte van een groter geheel. Goed uitgevoerd onderzoek kan op de een of andere manier een bijdrage leveren aan het creëren van nieuwe inzichten. Dat heeft het onderzoek mij ook gebracht.

Tot slot wil ik graag de mensen om mij heen bedanken die een bijdrage hebben geleverd aan dit masterpiece. De docenten van de Master die mij begeleid hebben in het proces. De waardevolle feedback die ik heb mogen ontvangen van mijn begeleider, mede studenten en familie. Mijn gezin wil ik bedanken voor het geduld en het vertrouwen dat zij in mij hebben gehad en de steun bij het volbrengen van de studie. Alle personen die hebben meegewerkt aan het onderzoek, de docenten lichamelijke opvoeding, de scholen en directies en leidinggevenden van de verschillende scholen.

T. Fischer

Inhoud

Voorwoord	1
Samenvatting.....	4
Summary	5
1. Inleiding	6
2. Literatuurstudie	8
2.1 Teams	8
2.2 Teamsamenstelling.....	8
2.3 Teameffectiviteit	9
2.4 Factoren die van invloed zijn op teameffectiviteit.....	11
2.5 Meten van teameffectiviteit	11
3. Methode vragenlijstonderzoek	14
3.1 Selectie van de deelnemers	14
3.2 Meetinstrumenten	15
3.3 Procedure	17
3.4 Data analyse	17
4. Methode semigestructureerde interviews	18
4.1 Selectie van deelnemers	18
4.2 Meetinstrument	19
4.2 Procedure	19
4.3 Data analyse	20
5. Resultaten	21
5.1 Vragenlijstonderzoek.....	21
5.2 Semigestructureerde interviews	23
5.2.1 Ideaal functionerend team/sectie	23
5.2.2 Aspecten van teameffectiviteit.	24
Doelen	24
Rollen binnen de sectie	24
Teamrelatie	25
Vaardigheden en ontwikkelen	25
5.2.3 Teamfunctioneren.....	25
6. Discussie	27
6.1 Vragenlijst onderzoek.....	27
6.2 Semigestructureerde interviews	28
Beleid op team functioneren.....	28
6.3 Beperkingen van het onderzoek	29

7. Conclusie	31
8. Literatuur.....	32
9. Bijlage	37
Bijlage 1a	37
Bijlage 1b	38
Bijlage 1c	39
Bijlage 1d	40
Bijlage 2	41
Bijlage 3	44
Interviewschema:	44
Interview A	45
Interview B	54
Interview C	65
Interview D	75
Interview E.....	83
Interview F.....	92
Interview G	103
Bijlage 4	114

Samenvatting

Achtergrond: Er zijn verschillende onderzoeken die aantonen dat effectief teamwerk resulteert in betere resultaten en het bereiken van de gestelde doelen. Binnen het voortgezet onderwijs wordt in teams gewerkt. Zo kan een sectie lichamelijke opvoeding gezien worden als een team. Om de effectiviteit van de sectie LO te onderzoeken is in deze studie gebruik gemaakt van het driepolig gedragsmodel van Hovelynck (2000). De procedure en het proces om te komen tot een product. Er is met name gekeken naar de interne taak van het team, de verschillende aspecten van teameffectiviteit en de taak van de procesbegeleiding om te komen tot een beter product. Er is nog weinig onderzoek gedaan naar teameffectiviteit binnen het onderwijs, en meer specifiek vaksecties lichamelijke opvoeding (LO).

Doel: Het doel van dit onderzoek is om inzicht te krijgen in welke mate verschillende aspecten en kenmerken van teameffectiviteit aanwezig zijn bij docenten LO. Er is onderzoek gedaan of er een verschil is tussen kleine en grote secties op aspecten van teameffectiviteit. Ook is onderzocht op welke manier leidinggevend aandacht geeft aan teamfunctioneren binnen de sectie LO en hoe dit tot uiting komt.

Methode: Er is gebruik gemaakt van een combinatie van vragenlijstonderzoek en semigestructureerd interview. Acht aspecten van teameffectiviteit (doelen, rollen, teamrelatie, teamproces, relatie tussen teams, probleem oplossen, passie en verbondenheid, vaardigheden en leren) zijn door middel van een vragenlijst, de Team Effectiveness Questionnaire, voorgelegd aan docenten LO.

Daarnaast werden semigestructureerde interviews afgenomen bij schooldirecties en leidinggevend in het voortgezet onderwijs. Hiermee werd inzicht verkregen op welke manier schooldirecties of leidinggevend aandacht hebben voor teameffectiviteit binnen de sectie LO. Zesentachtig docenten LO hebben de vragenlijst ingevuld en zeven leidinggevend hebben hun medewerking verleend aan het semigestructureerd interview.

Resultaat: Alle acht aspecten en kenmerken van teameffectiviteit scoren tussen de $M=2,0$ en $M=2,4$. Waarbij de norm van 'aanwezigheid van een aspect' ligt tussen de scores 1 en 2,9. Er is een significant verschil tussen de gemiddelde scores van kleine en grote secties op de aspecten *teamproces* en *rollen*. Waarbij de kleine secties (≤ 5 sectieleden) op beide aspecten gemiddeld hoger scoren dan grote secties (≥ 6 sectieleden). De geïnterviewde leidinggevend die hebben meegewerkt aan dit onderzoek geven aan dat er geen beleid is op het beoordelen van het functioneren van teams. Wel wordt aangegeven dat er individuele gesprekken zijn over het functioneren, maar niet als zijnde het team in zijn totaliteit.

Conclusie: Hoewel er aspecten van teameffectiviteit teruggevonden worden, lijken de LO docenten zich hiervan minder bewust te zijn.

Daarnaast hebben leidinggevend nog weinig aandacht voor teameffectiviteit bij secties LO. Het verdient aanbeveling om meer aandacht op het gebied van procesbegeleiding te hebben. Betere aandacht voor de teamfase waarin een vaksectie LO zit, om doelgericht te kunnen handelen. Het creëren van mogelijkheden en faciliteiten binnen de organisatie (procedure) om de vaksectie LO bewust bezig te laten zijn bij het realiseren van doelen (product) en investeren in de begeleiding van de vaksectie LO in het als procesbegeleiding (proces).

Summary

Background: There are several studies that show that effective teamwork results in better results and achieving the set goals. Teams work within secondary education. For example, a physical education section can be seen as a team.

To investigate the effectiveness of the PE section, this study uses the three-pole behavioral model of Hovelynck (2000). The procedure and process to arrive at a product. Particular attention was paid to the internal task of the team, the various aspects of team effectiveness and the task of process management to arrive at a better product. Little research has been done into team effectiveness within education, and more specifically physical sections of physical education (PE).

Aim: The aim of this research is to gain insight into the extent to which different aspects and characteristics of team effectiveness are present among teachers of PE. Research has been done into whether there is a difference between small and large sections on aspects of team effectiveness.

Research was also carried out into how managers pay attention to team functioning within the PE section and how this is expressed.

Method: A combination of questionnaire research and semi-structured interview was used. Eight aspects of team effectiveness (goals, roles, team relationship, team process, relationship between teams, problem solving, passion and connectedness, skills and learning) were presented to PE teachers by means of a questionnaire: the Team Effectiveness Questionnaire. In addition, semi-structured interviews were conducted with school boards and managers in secondary education. This provided insight into the way in which school managements or managers pay attention to team effectiveness within the PE section. Eighty-six PE teachers completed the questionnaire and seven executives cooperated to the semi-structured interview.

Result: All eight aspects and characteristics of team effectiveness score between $M = 2.0$ and $M = 2.4$. Where the standard of "presence of an aspect" lies between scores 1 and 2.9. There is a significant difference between the average scores of small and large sections on the team process and roles aspects. The small sections (<5 section members) score higher on both aspects on average than large sections (> 6 section members). The managers interviewed who participated in this study indicate that there is no policy on assessing the performance of teams. It is indicated that there are individual conversations about performance, but not as being the team as a whole.

Conclusion: Although aspects of team effectiveness are found, the PE teachers seem to be less aware of this. In addition, managers pay little attention to team effectiveness in the PE sections. It is advisable to pay more attention to process supervision. Better attention to the team phase in which a subject section is PE, in order to be able to act in a targeted manner. Creating opportunities and facilities within the organization (procedure) to allow the PE section to be consciously engaged in the realization of goals (product) and to invest in the supervision of the PE section as process guidance (process).

1. Inleiding

Het Ministerie van OCW heeft in 2017 de onderzoek-kaders vastgesteld waarbij er vijf kwaliteitsgebieden zijn opgesteld. De kwaliteitsgebieden worden bij scholen in het voortgezet onderwijs getoetst door de inspectie. Het betreft hier onderwijsprocessen, schoolklimaat, onderwijsresultaten, kwaliteitszorg en ambitie en financieel beheer.

Een van de doelstellingen die het ministerie van OCW heeft, luidt als volgt:

‘Het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW) werkt aan een slim, vaardig en creatief Nederland. OCW wil dat iedereen goed onderwijs volgt en zich voorbereidt op zelfstandigheid en verantwoordelijkheid. Verder wil het ministerie dat iedereen cultuur kan beleven en dat leraren, kunstenaars en wetenschappers hun werk kunnen doen’ (Rijksoverheid, 2019).

Jaarlijks voert het ministerie van OCW een prestatieanalyse uit over onderwijsresultaten, financiële kengetallen, signalen die worden afgegeven over mogelijke procedurele fouten en van de leerling-populatie of studenten aantallen. Wanneer er risico's worden gesignaleerd volgt er een gesprek met de directie of schoolleiding. Dit kan als gevolg hebben dat er een kwaliteitsonderzoek wordt uitgevoerd bij de (school)instelling. Daarnaast wordt elke (school)instelling eens in de vier jaar bezocht voor onderzoek op twee niveaus. Gekeken wordt naar het bestuurlijk niveau en naar het niveau van de (school)instelling. Aanvullend voert de inspectie themaonderzoeken uit (OCW, 2017).

Naast de wettelijke inspectie op onderwijs, zijn scholen in het voortgezet onderwijs in Nederland verplicht een leerling tevredenheidsonderzoek en een ouder tevredenheidsonderzoek af te nemen. Deze resultaten worden samen met de inspectierapporten gepresenteerd op www.scholenopdekaart.nl. Scholen op de kaart is ontwikkeld door de Primair Onderwijsraad (PO-raad) en de Voortgezet Onderwijsraad (VO-raad) in samenwerking met Kennisnet en Dienst Uitvoering Onderwijs (DUO). Het doel hiervan is om voor iedereen de kwaliteit van de schoolinstelling inzichtelijk te maken. De resultaten en prestaties die worden gepresenteerd, zeggen iets over de tevredenheid van leerlingen en ouders, doorgroeicijfers en slagingspercentages van de verschillende afdelingen van een school of onderwijsinstelling.

De manier waarop, en de structuur waarin, eerder genoemde prestaties worden behaald is aan de onderwijsinstelling. Hoe onderwijsinstellingen in het voortgezet onderwijs presteren, wordt bepaald door onder andere de samenhang van de structuur. Hoe goed wordt er samengewerkt? Hoe is de inzet en betrokkenheid van alle medewerkers? Dat wordt onderzocht van management tot aan ondersteunend personeel. Die betrokkenheid is nodig om samen het onderwijs op zowel pedagogisch als didactisch vlak goed vorm te geven. Dit gebeurt aan de hand van gedeelde waarden (koersplan) van de instelling.

Volgens Vroemen et. al. (2011) zijn er naast structurele teams (onderwijsteam en managementteam) in een school ook tijdelijke formele teams, functionele teams zoals een team van decanen, een sectieteam, zorgteam, projectteam of managementteam (Vroemen et al, 2011). Een vaksectie binnen een school, zoals lichamelijke opvoeding (LO) kan gezien worden als een team dat verantwoordelijk is voor het vakgebied waarin wordt lesgeven.

Uit onderzoek naar de samenwerking binnen de vaksectie LO en de kwaliteit van de lessen typeert Stegeman (2007) drie soorten vaksecties. De ‘segmentale vaksectie’, met weinig advisering naar elkaar, weinig gezamenlijk werk, lage gebruikskwaliteit van het vakwerkplan, weinig formele werkafspraken en weinig vaste vergadertijd. De grootste groep is te typeren als een ‘collegiale

vaksectie' met regelmatig overleg, een intensieve samenwerking en formele werkafspraken. De derde groep is een '*professionele vaksectie*' met veel vergadertijd, zeer intensieve samenwerking met alle vaksectieleden en formele werkafspraken over onder andere didactiek (Stegeman, 2007). De wijze van samenwerking binnen een vaksectie LO heeft mogelijk invloed op de kwaliteit van het vak LO in het voortgezet onderwijs (Stegeman, 2007)

In 2014 heeft het Mulier Instituut een eerste onderzoek gedaan (0-meting) naar de organisatie van LO en sport in het voortgezet onderwijs (Reijgersberg et al., 2014). Het doel hiervan was het in beeld brengen op welke manier LO in het onderwijs is gerealiseerd. Er is onder andere gekeken naar leerdoelen, lestijden, middelen, werkwijze en gerealiseerde kwaliteit. In 2018 heeft er een herhaald onderzoek van de 0-meting (Reijgersberg et al., 2014) plaats gevonden. Dit wordt de 1-meting genoemd. De resultaten uit de 0-meting zijn vergeleken met die van de 1-meting (Slot-Heys., Lucassen, 2018). Er is gekeken naar de kwaliteit van het vak LO. De kwaliteit van het vak zegt iets over het behaalde resultaat, maar niet specifiek over de manier waarop deze resultaten zijn bereikt.

Voor het realiseren van kwaliteit zijn er verschillende aspecten, waaronder de manier waarop een team effectief is, die een bijdrage leveren aan de gewenste kwaliteit.

Diverse wetenschappelijke onderzoeken tonen aan dat de volgende thema's er voor zorgen dat een team effectief is: (i) werk-desig, (ii) onderlinge afhankelijkheden, (iii) team design, (iv) teamcontext en (v) de processen binnen het team (Leggat, 2007., Lemieux-Charles en McGuire, 2006).

Verschiedende factoren zoals hierboven weergegeven, hebben invloed op de manier waarop een team(sectie) effectief werkt. Voor zover bekend is er weinig onderzoek gedaan naar de team effectiviteit en het functioneren van de vaksectie LO. De 1-meting zegt iets over de kwaliteit van het vak LO vanuit het perspectief van de schoolleiding en de sectievoorzitters (Slot-Heys., Lucassen, 2018). Stegeman (2007) typeert verschillende type secties en hun kenmerken. Beide onderzoeken beweren iets te zeggen over de kwaliteit van de diensten, maar zeggen niets over de manier waarop de kwaliteit tot stand is gekomen. De effectiviteit van het ene team kan volledig anders zijn dan bij een ander team. Dit kan per school verschillen.

Het doel van dit masterpiece is tweeledig. Enerzijds is het doel van dit onderzoek inzicht te krijgen in welke mate verschillende aspecten van teameffectiviteit aanwezig zijn bij docenten LO en hun vaksecties. Anderzijds wordt verkend of er vanuit het voortgezet onderwijs door directie of teamleider beleid wordt gevoerd om de kwaliteit van het teamfunctioneren te borgen en hoe dit tot uiting komt. Door inzicht te verkrijgen in deze aspecten kan mogelijk het verhogen van de effectiviteit en het functioneren van een team verbeterd worden. Dit kan mogelijk leiden tot het verhogen van de kwaliteit van het bewegingsonderwijs. Die verbetering is zowel in het belang van de docenten, leerlingen als de organisatie.

2. Literatuurstudie

In het volgende stuk wordt aan de hand van literatuur toelichting gegeven bij het begrip 'team' en hoe dit tot uiting komt in het onderwijs. Vervolgens wordt onder meer aandacht besteed aan de samenwerking van een team en wordt dieper ingegaan op teameffectiviteit en de wijze waarop teameffectiviteit gemeten kan worden.

2.1 Teams

Een team onderscheidt zich van een groep individuen omdat een groep een bepaalde eigenschap gemeen heeft, maar niet direct samen iets onderneemt. De groep biedt het individu een omgeving waarin hij/zij zichzelf kan ontwikkelen en kan het individu vaststellen waarin hij/zij van anderen verschilt. Volgens McGrath (1984) kan kennis over teams alleen worden verkregen door onderzoek dat gebaseerd is op een analyse van de taak van de betreffende teams. Er zijn vele definities van teams (Katzenbach en Smith (1993), Recardo en Jolly (2000), Van Amelsvoort en Scholtes (2000), Robbins (2001), Leliveld en Vink (2001), Guzzo (1996), Cohen en Baily, (1997), Hackman (1987), Sudstrom (1999) en Quinn et al., (2011). Zo stelt bijvoorbeeld Hackman (1987) dat 'een team gedefinieerd kan worden als een verzameling individuen die een gemeenschappelijk doel hebben, de acties en resultaten onderling afhankelijk zijn, die door anderen en henzelf als een sociale entiteit wordt gezien, die zijn ingebed in een organisatorische context' en Quinn, Faerman, Thompson, McGrath & St. Clair (2011) die stellen dat 'Het is een team wanneer er een gemeenschappelijk doel wordt nagestreefd en er sprake is van onderlinge afhankelijkheid om het gemeenschappelijk doel te behalen'.

Wanneer een groep mensen bij elkaar wordt gezet, is er niet direct sprake van een team. Volgens De Moor (1995) kan een team slechts tot stand komen en goed gaan functioneren (samenwerken) als een aantal personen bereid is de krachten te bundelen met als doel een sociale eenheid te vormen. Deze sociale eenheid (groep van personen) vertoont in de optiek van De Moor (1995) de volgende kenmerken: gemeenschappelijke missie en visie, functionele interdependentie (onderlinge afhankelijkheid of samenhang), veilig klimaat, procesbewaking, dynamiek en de structuur van communicatie.

In navolging van Whetten en Cameron (2003) wordt een team in dit masterpiece onderzoek gedefinieerd als 'een groep mensen die voor het verrichten van hun taken van elkaar afhankelijk zijn en door interactie invloed hebben op elkaars gedrag en zichzelf als een unieke eenheid zien'

Dit masterpiece is gericht op teams binnen het onderwijs en meer specifiek binnen de sectie lichamelijke opvoeding (LO). Een team in het onderwijs is een groep leraren die formeel en integraal verantwoordelijk zijn voor een bepaald vak binnen het onderwijs en begeleiding (Vroemen, 2011). Onderwijsteams verschillen per school en per onderwijstype. Stond vroeger één leraar gedurende het hele jaar voor de klas, zo werkt men nu met parttime leraren en leraren met specialistische kennis. In het voortgezet onderwijs worden teams per leerjaar of clusters van leerjaren ingedeeld. De meerwaarde van het werken in teams is dat een team door haar geringe omvang dynamisch en flexibel is en snel kan insprijngen op externe veranderingen' (West, 2004). Het werken in teams verhoogt tevens de productiviteit, kwaliteit en inzet (Whetten & Cameron, 2003).

2.2 Teamsamenstelling

Een effectief team wordt gevormd door individuen die samenwerken. Teamleden voelen zich verantwoordelijk voor het eigen handelen en spreken andere teamleden aan op hun optreden. Succesvolle teams maken tijd om te reflecteren op de voortgang en het optreden van individuele teamleden maar ook het team als geheel. Hierdoor wordt zicht gehouden op de doelen en kan worden ingegrepen bij problemen (West, 2004). Door diversiteit binnen het team ontstaat discussie

en wordt er op een creatieve manier naar problemenoplossingen gekeken. Een nadeel van een divers team is dat er meer ruimte is voor conflicten (West, 2004). Ook al zijn alle leden welwillend om als team goed te functioneren, wil dat niet zeggen dat ze dat ook lukt. Een netwerk aan relaties tussen de leden van het team met een zelfde doel is volgens LaFasto & Larson (2001) belangrijk om hun potentieel te bereiken. Zo stellen zij:

‘Een van de meest voorkomende redenen waarom teams er niet in slagen hun potentieel te bereiken, is een problematische relatie. Individueel kunnen teamleden zeer goed geïnformeerd, competent en goedbedoeld zijn. Maar een team is meer dan een verzameling welwillende individuen. In de kern is het een ingewikkeld netwerk van relaties tussen twee of meer mensen die op zoek zijn naar een gemeenschappelijk doel.’ (LaFasto & Larson, 2001, p. 34)

Uit onderzoek is gebleken dat ook de grootte van het team effect heeft op de effectiviteit van het team. Het team tussen de acht en twaalf personen functioneert het meest optimaal. Het team is dan groot genoeg om snelle beslissingen te kunnen nemen. Ook wordt beter inzicht verkregen in de genomen beslissingen en is de bijdrage aan het resultaat voor iedereen bereikbaar (Kommers & Dresen, 2010). Wanneer teams groter worden, wordt het team minder effectief door een minder participerende rol van de teamleden. Het nemen van besluiten verloopt moeizamer en de individuele doelmatigheid neemt af.

Gemiddeld bestaat een sectie LO, in de context van dit masterpiece onderzoek uit 5,5 docenten (allesoversport.nl). Hiermee valt dit gemiddelde aantal docenten buiten het ideaal aantal teamleden voor het optimaal functioneren van een team zoals benoemd door Kommers en Dresen (2010). Dit aantal ligt tussen de acht en twaalf personen.

2.3 Teameffectiviteit

Het woord teameffectiviteit is in voorgaande al een aantal keer benoemd. In wat volgt, wordt aan de hand van de theorie van Hackman en Wageman (2005) en Hovelynck (2000) een uiteenzetting gegeven op welke manier teameffectiviteit voor dit masterpiece geïnterpreteerd moet worden richting de vaksectie LO.

De gezamenlijke (externe) taak die een team heeft, is de bestaansreden van een team en maakt de teamleden afhankelijk van elkaar. Voor de sectie LO kan deze (gezamenlijke) ‘externe taak’ (Gerritsen, 1980) gezien worden als het afleveren van leerlingen aan de maatschappij, waarbij het doel een leven lang met plezier bewegen het resultaat is. De externe taak kan binnen het voortgezet onderwijs gezien worden als het uiteindelijke resultaat dat de leerlingen halen. Een resultaat is bijvoorbeeld het behalen van een diploma. De resultaten van deze taak kan men terugzien in het slagingspercentage van een school en de doorstroom naar het vervolgonderwijs. De cijfers van het doorstromen wordt ook gezien als een resultaat. Hiermee wordt bedoeld dat bijvoorbeeld een leerling start op havo niveau en de school verlaat met een mavo diploma. Het vak LO is een gedeelte van het totaal waaraan leerlingen moeten voldoen met minimaal een voldoende om een diploma te halen.

Het realiseren van de ‘externe taak’ door een team is afhankelijk van de ‘interne taak’ die een team heeft, met name de opdracht om de onderlinge samenwerking in het team te ontwikkelen en verder in stand te houden. Hackman en Wageman (2005) zien teameffectiviteit als een combinatie van drie dimensies waarin de ‘interne taak’ een belangrijke rol speelt. (i) De ‘output’ van het team (de overheid verwacht bijvoorbeeld met welke kennis, kwaliteiten, kwantiteiten en de duur van de opleiding de leerling een vervolgstap kunnen maken naar het vervolgonderwijs), (ii) de interactieprocessen die tijdens het vervullen van de taak een bijdrage leveren aan de toekomstige samenlevingscapaciteit van de teamleden, en (iii) de impact van de teamervaring op het leren en het welzijn van teamleden. Binnen verschillende secties in het onderwijs kunnen de relatieve belangen

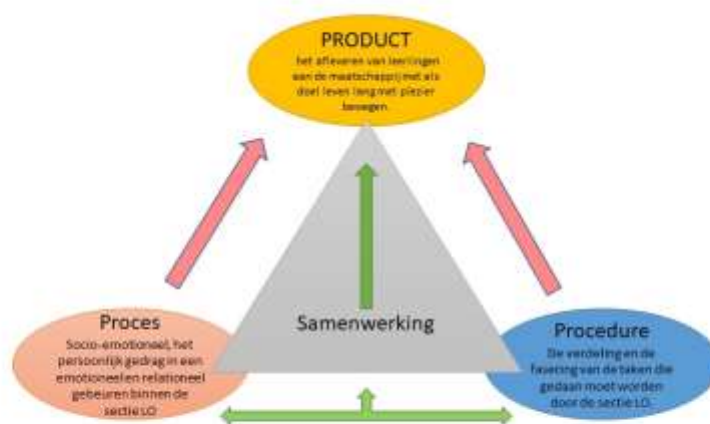
van de drie dimensies verschillen, waarbij effectieve teams er nooit een zullen verwaarlozen om een andere te realiseren.

Volgens Hackman en Wageman (2005) zijn er daarnaast een drietal aspecten die bijdragen tot effectiviteit. Het eerste aspect is de: inspanning die de teamleden leveren voor de taakuitvoering. In welke mate zijn teamleden van bijvoorbeeld een sectie LO bereid een inspanning te leveren bij het uitvoeren van de taak. Het tweede aspect heeft betrekking op de technische kennis en vaardigheden waarover de teamleden beschikken met betrekking tot de taak. Hebben de docenten LO, in de context van dit masterpiece onderzoek, voldoende technische kennis en vaardigheden om te kunnen voldoen aan de domeinen en kerndoelen die zijn opgesteld. Het derde en laatste aspect is de mate waarin de groep passende taak strategieën hanteert. Worden bijvoorbeeld de deeltaken verdeeld over de teamleden, worden deze taken als parallelle sub-teams of opeenvolgend uitgevoerd, worden verschillende rollen toegekend binnen de sectie.

De beste voorspellers van het teamresultaat zijn inspanning, vaardigheden en kennis van de individuele leden (Steiner, 1972). De interactie tussen de leden hoeft daarbij niet doorslaggevend te zijn. Een inadequaat interactieproces kan de teamprestatie wel ondermaats houden. Steiner (1972) beschrijft dit fenomeen als procesverlies.

Hovelynck (2000) ontwikkelde het driepolig gedragsmodel van procesbegeleiding waarin hij het belang van de interactie tussen de leden van het team ziet. Het uitgangspunt van het model onderscheidt drie dimensies (zie figuur 1); product, procedure en proces (Hovelynck 2000). Het procesverlies kan door procesbegeleiding beperkt worden. Het onderscheid tussen product, procedure en proces zijn de uitgangspunten voor de procesbegeleiding (Schein, 1999; Bouwen, 1984; Hovelynck, 2000). De term 'product' verwijst naar de eerder genoemde 'externe taak' (Hackman en Wageman, 2005), met name het vooropgestelde werkresultaat en de technische aspecten van de taakuitvoering. De term 'procedure' verwijst naar de structuren en verschillende rollen binnen een team (bijvoorbeeld de sectie LO) die de taakuitvoering bevordert en overzichtelijk houdt. Deze zijn niet rechtstreeks verbonden aan de aard van het product. De dimensie 'proces' heeft betrekking op het samenwerkingsproces waarbij een onderscheid wordt gemaakt in het gedrag van de sectieleden dat waarneembaar is en de beweegredenen die ze op hun eigen manier in het gedrag laten zien. Het proces heeft betrekking op het persoonlijk gedrag in een emotioneel en relationeel gebeuren (Hovelynck, 2000).

Het proces en de procedure verwijzen naar de eerder genoemde interne taak (Hackman en Wageman, 2005).



Figuur 1 Bron: Eigen bewerking op basis van Hovelynck (2000).

Het product dat in Figuur 1 centraal staat is het afleveren van leerlingen aan de maatschappij met als missie een leven lang met plezier bewegen. De sectie LO kan in de voorbereiding op het eind product, tussenproducten hebben waaraan gewerkt kan worden. Denk aan de manier van beoordelen, wel of geen cijfers voor het vak LO het integreren van formatief evalueren binnen het bewegingsonderwijs, et cetera. Voor het realiseren van het product is een samenwerking tussen procedure en proces van belang om tot een gewenst eindproduct te komen (West, 2004). Binnen de procedure moeten verschillende stappen worden doorlopen. De tijdspanne hierbij moet voor iedereen inzichtelijk zijn. Verschillende taken binnen de sectie worden door de sectieleider uitgestippeld en kunnen daarbij parallel lopen. Hij of zij is tevens aanspreekpunt voor de teamleider en of directie. Een lid van de directie kan, als 'buitenstaander', het proces in bepaalde banen leiden, waardoor een optimale samenwerking in de sectie kan worden bewerkstelligd om het product te realiseren.

2.4 Factoren die van invloed zijn op teameffectiviteit

Diverse factoren kunnen van invloed zijn op de effectiviteit van een team. Salas et al. (2005) ontwikkelde de Big Five, als een kader voor het werken in teams. Fransen et al. (2011) beschrijven deze 'Big Five' als vijf factoren die van invloed zijn op teameffectiviteit: (1) het onderling vertrouwen, (2) een gedeelde visie als team op taakuitvoering en teamsamenwerking, (3) communiceren met wederkerige interactie, (4) de hulpvaardigheid in het team en (5) het aanpassingsvermogen. De eerste drie factoren zijn ondersteunende en coördinerende componenten voor het gezamenlijk monitoren van het proces. De laatste twee factoren ondersteunen de kwaliteit en de bijdrage van elk teamlid.

2.5 Meten van teameffectiviteit

Verschiedende managementinstrumenten zijn als onderzoeksinstrument gebruikt om de teameffectiviteit te monitoren. Er zijn tal van instanties/organisaties die instrumenten hebben ontwikkeld die de teameffectiviteit meten aan de hand van vragenlijsten. Typische online voorbeelden voor de diagnostische beoordeling van teamdynamiek zijn onder meer Cornelius Associates, 2004; Lefton & Buzzotta, 2005; Linkage Assessment Services, 2004; Reliable Surveys

Online, 2005; en Parker's, 1998. De ontwikkelde instrumenten hebben echter de inhoud meer gebaseerd op de waarnemingen en conclusies van beoefenaars dan op een fundament dat is gevestigd op onderzoek en theorie. De factoren die zij beoordelen bevragen in feite niet de meeste gevolgen die er zijn voor de prestatie van het team. Als gevolg voegen deze weinig toe aan basiskennis over het organisatorische teamwork (Wageman et al, 2005)

Een vragenlijst die, in tegenstelling tot eerder genoemde vragenlijsten, onderzoek doet naar omstandigheden die de effectiviteit bevorderen is de Team Diagnostic Survey (TDS) (Wageman et al, 2005). Het beoordeelt hoe goed een team is gestructureerd en wordt ondersteund en geleid. Dit wordt aangevuld met, verschillende indicatoren en werkprocessen van de teamleden en hun gevoelsreactie (affectieve) op het team en het werk dat het team levert. Deze vragenlijst beoordeelt de eigenschappen van organisatorisch teamwork. Het is specifiek ontworpen voor wetenschappelijk onderzoek naar teams zoals de praktische diagnose van de sterke en zwakke punten.

TDS is een vragenlijst voor onderzoek naar effectiviteit op teamniveau. In verschillende organisaties en instellingen is bij verscheidene werkgroepen deze vragenlijst getest. Met TDS worden de gegevens van teamleden samengevoegd tot teamniveau, waarbij de onderlingesamenhang berekend wordt. Door deze berekening kunnen de scores op zinnelijke wijze voor een team geïnterpreteerd worden. Voor het analyseren op teamniveau moet meer dan 50% van de teamleden de enquête invullen. TDS is niet geschikt voor het beoordelen van individuele percepties of attitudes, omdat het gemiddelde van de groep berekend wordt (Wageman et al., 2005).

Een ander instrument is de Team Effectiveness Questionnaire (TEQ) ontwikkeld door Londen Leadership Academy, National Health Service. Het is een vragenlijst waarbij de verschillende aspecten en kenmerken van teameffectiviteit samenkomen. De verschillende dimensies van Salas et. al. (2005) en TDS (Wageman et al, 2005) zoals eerder beschreven worden gedeeltelijk bevraagd in de TEQ.

TEQ bevraagt de perceptie van leden die deel uitmaken van een team op acht dimensies van teameffectiviteit. Deze worden als volgt beschreven: het hebben van doelen, verschillende rollen binnen een team, teamprocessen (op welke manier het werk wordt verdeeld en georganiseerd), onderlinge teamrelaties, relatie tussen teams, probleem oplossen binnen het team, passie en verbondenheid en vaardigheden en leren. Voor dit onderzoek wordt gebruik gemaakt van het Team Effectiveness Questionnaire (TEQ).

Onderzoeksvraag

In dit masterpiece onderzoek staat teameffectiviteit binnen de vaksectie LO centraal. In eerder onderzoek, naar de kwaliteit van het bewegingsonderwijs, werd gemeten met behulp van de 0- en 1 meting (Mulier Instituut, 2014, 2018). In het onderzoek naar 'LO en sport in het voortgezet onderwijs', met als doel het in beeld brengen hoe LO en sport in het onderwijs is gerealiseerd, werd onder andere gekeken naar leerdoelen, lestijden, middelen, werkwijze en gerealiseerde kwaliteit. Uit deze onderzoeken blijkt dat sectieleden LO (N=361) overwegend positief zijn over de kwaliteit van het gerealiseerde onderwijs op de voorgelegde aspecten. De kwaliteit van het vak LO wordt door zowel schoolleiders (N=250) (rapportcijfer 7,9) als sectieleden LO (rapportcijfer 7,6) met een ruime voldoende beoordeeld. Deze rapportcijfers zijn gelijk aan de rapportcijfers van de 0-meting in 2014 (Slot-Heys., Lucassen, 2018). In de 0-meting en 1-meting is gekeken naar de kwaliteit van het vak LO. De manier waarop de vaksectie functioneert en effectief werkt is niet onderzocht. De kwaliteit van het vak zegt echter niet noodzakelijk iets over de manier hoe deze resultaten zijn bereikt. Uitgaande van het driepoligmodel van Hovelynck (2000) is vanuit de eerder genoemde kwaliteitsmeting vooral gekeken naar het product (leerdoelen) en procedure (lestijden, middelen en werkwijze) aangestuurd door de sectievoorzitter/sectieleider. Daarbij blijft het proces (emotionele, relationele en persoonlijk gedrag van de sectieleden) onderbelicht. Door onderzoek te doen naar de procedure en het proces wordt getracht een beter beeld te krijgen op welke manier de docenten LO en de secties hun product realiseren. Een onderzoek naar teameffectiviteit van de sectie LO vanuit het driedelig gedragsmodel van Hovelynck (2000) waarbij de verschillende aspecten van

teameffectiviteit worden onderzocht zal een beter beeld kunnen geven van de mate van aanwezigheid van de verschillende dimensies. Een onderzoek naar de manier waarop de procesbegeleiding plaats vindt bij de sectie LO is nodig om hier een uitspraak over te doen. In dit masterpiece staan de volgende twee onderzoeksvragen centraal:

1. In welke mate komen aspecten van teameffectiviteit voor bij docenten werkzaam in een vaksectie LO?
2. Is teameffectiviteit binnen de LO een aandachtspunt bij leidinggevenden en zo ja, hoe komt dit tot uiting?

3. Methode vragenlijstonderzoek

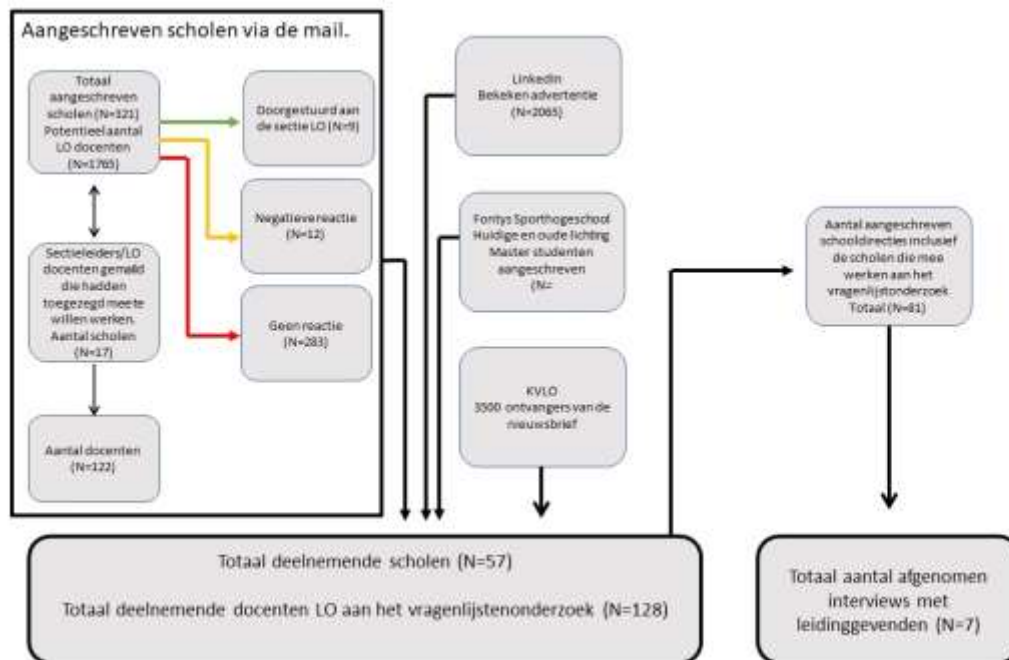
Om een antwoord te formuleren op de onderzoeksvragen is gebruik gemaakt van een combinatie van kwantitatief onderzoek (een vragenlijst) en kwalitatief onderzoek (semigestructureerde interviews). Door middel van een online vragenlijst werd onderzocht in welke mate verschillende aspecten van teameffectiviteit aanwezig zijn bij docenten LO. Daarnaast werd gebruik gemaakt van semigestructureerde interviews om in kaart te brengen of er aandacht is voor teameffectiviteit binnen de vaksectie LO bij leidinggevende en zo ja, op welke manier dit tot uiting komt.

In wat volgt, zal eerst de selectie van deelnemers voor het vragenlijstonderzoek worden beschreven (paraaf 3.1). Vervolgens wordt de procedure, het gebruikte meetinstrument en het analyseren van de data voor het vragenlijstonderzoek beschreven (paraaf 3.2, 3.3 en 3.4). In hoofdstuk vier wordt de methode van het semigestructureerde interviews beschreven.

3.1 Selectie van de deelnemers

Voor de selectie van de deelnemers voor het vragenlijstonderzoek zijn docenten LO benaderd om deel te nemen. In totaal zijn 321 scholen via e-mail aangeschreven. De selectie van de scholen is gebaseerd op het aantal inwoners. De acht steden met het grootste aantal inwoners in Nederland zijn geselecteerd. Hier is voor gekozen omdat deze steden het grootste aantal scholen in het voortgezet onderwijs hebben (scholenopdekaart.nl) Hiermee konden potentieel ongeveer 1765 docenten LO bereikt worden (uitgaande van een gemiddelde vaksectiegrootte van 5,5 docenten). Van de 321 scholen is er een positieve reactie gekomen van slechts negen scholen die de vragenlijst hebben doorgestuurd naar hun vaksectie. Twaalf scholen hebben te kennen gegeven niet mee te willen werken. Van de overige 283 scholen werd geen reactie ontvangen. Alle scholen hebben na twee weken een herinnering via e-mail ontvangen. Het aantal reacties bleef onveranderd. Naast de selectie van scholen die via e-mail werden benaderd werd ook de huidige en de oude lichte studenten (N=39) van de master Sport- en Bewegingsonderwijs van de Fontys Sporthogeschool een mail gestuurd met het verzoek de vragenlijst in te vullen. Daarnaast werd ook een algemene oproep tot deelname aan het onderzoek verspreid via de nieuwsbrief van de KVLO (met een bereik van ongeveer 3500 leden) en er werd via LinkedIn een oproep (met 2065 views) geplaatst om de vragenlijst in te vullen.

Figuur 2 laat een overzicht zien van de selectie van de deelnemers van zowel het vragenlijstonderzoek als de semigestructureerde interviews.



3.2 Meetinstrumenten

Om antwoord te kunnen geven op de eerste onderzoeksvraag (in welke mate zijn verschillende aspecten van teameffectiviteit aanwezig bij de docenten lichamelijke opvoeding?), is de Team Effectiveness Questionnaire (TEQ) gebruikt (London Leadership Academy, zie Bijlage II). Voor het invullen van de TEQ zijn de volgende achtergrondvragen gesteld: Wat is je geslacht (man/vrouw)?, De naam van de school? (om mogelijk iets te kunnen zeggen over een totale score van een sectie), het aantal uur LO per week?, het aantal sectie leden in de sectie?, het aantal jaar dat iemand verbonden is met de sectie LO.

Er is gekozen voor het TEQ, omdat deze de perceptie weergeeft van de individuele LO docent en het mogelijk is om iets te kunnen zeggen over de totale teameffectiviteit van de sectie LO.

TEQ is voor het onderzoek vertaald uit het Engels naar het Nederlands. De vertaalde items zijn vooraf gecontroleerd door een master docent Engels op spelling en betekenis. In de items van de TEQ werd telkens het woord team vervangen door (vak)sectie zodat het voor de respondenten eenvoudiger was om de items in de context te plaatsen.

TEQ bestaat uit 56 items waarop de respondenten telkens op een 5-punts likertschaal (van 'sterk mee eens' tot 'sterk niet mee eens') konden antwoorden. De 56 items zijn verdeeld in acht dimensies: (i) doel en doelen, (ii) rollen, (iii) team-processen, (iv) team relaties, (v) relatie tussen groepen, (vi) probleem oplossen, (vii) passie en verbondenheid, en (viii) vaardigheden en leren (zie Tabel 2).

Tabel 2 De acht dimensies die worden bevraagd in de TEQ en de daarbij horende vragen.

Dimensies van teameffectiviteit	Soort vragen per dimensie
Doelen	- Ons team heeft een zinvol, gedeeld doel. - Wij zijn sterk toegewijd aan een gedeelde missie. - Wij richten ons meer op Big-Picture strategische kwesties als zoveel op de dag-tot-dag activiteiten. - Als team werken we voortdurend aan de verbetering van de cyclustijd, de snelheid op de markt, de respons van klanten of andere belangrijke prestatie-indicatoren. - Wij produceren consequent sterke, meetbare resultaten. - Wij zorgen ervoor dat ons werk de organisatie helpt haar doelen te bereiken. - De missie en doelen van mijn team zijn goed afgestemd op de missie en doelstellingen van de organisatie.
Rollen	- Teamleden begrijpen hun rollen duidelijk. - Wanneer de rol van een individu verandert, wordt een opzettelijke inspanning gedaan om het voor iedereen op het team te verduidelijken. - Teamleden begrijpen elkaars rollen. - Iedereen waardeert wat elk lid aan het team bijdraagt. - Teamleden vermijden dubbel werk en zorgen dat ze duidelijk zijn over wie wat doet. - Wanneer de rollen van teamleden veranderen, worden specifieke plannen geïmplementeerd om hen te helpen hun nieuwe verantwoordelijkheden op zich te nemen. - Overlappende of gedeelde taken en verantwoordelijkheden zijn geen problemen voor teamleden.
Teamprocessen	- Team problemen oplossen resulteert in effectieve oplossingen. - Wij pakken een op te lossen problemen snel. - Mensen in mijn team worden beloond als teamspelers. - Groepsbijeenkomsten zijn zeer productief. - Ons team heeft mechanismen ter beschikking om de resultaten te controleren. - Ons team werkt met veel flexibiliteit, zodat wij ons kunnen aanpassen aan de veranderende behoeften. - Als wij besluitvorming over overeenstemming kiezen, doen wij dat effectief.
Teamrelatie	- Teamleden waarderen elkaars unieke capaciteiten. - Teamleden zijn doeltreffende luisteraars. - Communicatie in onze groep is open en eerlijk. - Leden van ons team vertrouwen elkaar. - Teamleden helpen elkaar omgaan met problemen of het oplossen van problemen. - Wij zijn in staat om te werken door middel van meningsverschillen zonder beschadiging van relaties. - Teamleden tonen een hoge mate van samenwerking en wederzijdse ondersteuning.
Relatie tussen groepen	- Wij zijn in staat om conflicten met andere teams gezamenlijk op te lossen. - Wij streven ernaar onze prioriteiten te regelen om tegemoet te komen aan de behoeften van andere werkgroepen. - Wij communiceren effectief met andere groepen. - Ons team heeft vertrouwen en ondersteunende relaties met andere teams. - Wij werken aan de integratie van onze plannen met die van andere werkgroepen. - Onze samenwerking met andere teams zijn productief, de moeite waard, en goede opbrengst resultaten. - De doelstellingen van onze sectie steunen die van andere secties.
Probleem oplossen	- Teamleden nemen persoonlijke verantwoordelijkheid voor de effectiviteit van ons team. - Teamleden handhaven een wij kunnen het aanpak wanneer zij frustrerende situaties tegenkomen. - Teamleden nemen initiatief om problemen tussen henzelf op te lossen zonder de teamleider te betrekken. - Wij besteden heel weinig tijd aan klagen over dingen die we niet kunnen controleren. - Teamleden zoeken en geven elkaar constructieve feedback. - Teamleden zijn er zeker van wat er van hen verwacht wordt en trots op het werk dat goed wordt gedaan. - Teamleden bekijken hoe hun acties anderen zullen beïnvloeden bij het bepalen van wat ze moeten doen.
Passie en verbondenheid	- Werken aan ons team inspireert mensen om hun best te doen. - Mijn team heeft een sterk vervullings gevoel opzichte van ons werk. - Mensen zijn er trots op deel uit te maken van ons team. - Team leden gaan vaak verder dan wat nodig is en aarzelen niet om initiatief te nemen. - Als team werken wij aan het aantrekken en behouden van top prestaties. - Ons team is enthousiast over de bijdrage die zij levert aan de concurrerende levensvatbaarheid van de organisatie. - Mijn team is trots op haar prestaties en optimistisch over de toekomst.

Vaardigheden en leren	- Wij hebben de vaardigheden die wij nodig hebben om onze werk effectief te doen. - Wij vragen ons altijd af: "Hoe kunnen we morgen beter doen dan wat we vandaag deden?" - Als team werken we voortdurend aan de verbetering van de cyclustijd, de snelheid op de markt, de respons van klanten of andere belangrijke prestatie-indicatoren. - Wij bekijken alles, zelfs fouten, als kansen voor leren en groei. - Wij maken gebruik van verschillende vormen van training om onze vaardigheden up-to-date te houden. - Teamleden omarmen continue verbetering als een manier van leven. - Teamleden werken om ervoor te zorgen dat wij de best-practice methoden gebruiken.
-----------------------	---

Om de interne consistentie van de acht dimensies van de TEQ te bepalen werd de Cronbach's Alpha berekend (zie Tabel 1). Enkel de construct 'relatie tussen groepen, scoort wat lager dan de algemeen aanvaarde drempelwaarde van 0,7.

Tabel 1 Cronbach's Alpha voor de acht constructen van de TEQ (N=86)

Construct:	Aantal items	Cronbach's alpha
Doelen	7	,732
Rollen	7	,802
Teamproces	7	,798
Teamrelatie	7	,876
Relatie tussen groepen	7	,636
Probleem oplossen	7	,771
Passie	7	,843
vaardigheden	7	,799

Het invullen van de vragenlijst werd de naam van de school bevraagd. Dit werd gedaan zodat er mogelijk iets gezegd kon worden over de totale teameffectiviteit. Bij de verwerking van de gegevens werden de naam van de school niet beschreven en kon niet worden achterhaald wie wat had ingevuld. Op deze manier werd de anonimiteit geborgd.

3.3 Procedure

Het uitzetten van de vragenlijst via de mail vond plaats op 6 mei 2019. Na anderhalve week werd een reminder gestuurd.

De online vragenlijst werd ontworpen in ThesisToolsPro.com. Via een link in de mail konden de respondenten bij de digitale versie van de vragenlijst (zie Bijlage II). Voor er gestart kon worden is door de respondenten een informed consent gegeven. Het was niet mogelijk voor de respondenten om een vraag over te slaan. Het invullen van de vragenlijst duurt gemiddeld 17 minuten.

3.4 Data analyse

Voor de verwerking van de resultaten werd gebruik gemaakt van IBM SPSS 24. De gemiddelde score van de totale teameffectiviteit is berekend aan de hand van de formule zoals deze berekend moet worden voor de TEQ. Alle gemiddelde scores per dimensie werden bij elkaar opgeteld en gedeeld door het aantal dimensies. De scores die werden behaald zijn aan de hand van Tabel 4 als volgt geïnterpreteerd: 1 tot 1,9 = sterk aanwezig, 2 tot 2,9 = aanwezig, 3 tot 3,9 = matig aanwezig, 4 tot 5 = niet aanwezig.

Tabel 4 Scoretabel van de gemiddelde en de maten van aanwezigheid van een bepaald aspect en kenmerk.

<i>De mate van aanwezigheid</i>	<i>Gemiddelde (M)</i>
<i>In sterke mate aanwezig</i>	1 – 1,9
<i>Is aanwezig</i>	2 – 2,9
<i>Is matig aanwezig</i>	3 – 3,9
<i>Is niet aanwezig</i>	4 – 5

Naast het berekenen van de gemiddelde scores (en de standaarddeviatie) voor de verschillende dimensies werd ook gekeken of er verschillen zijn tussen kleine secties (tot 5 leden) en grote secties (5 of meer sectieleden). De gemiddelde sectie LO bestaat uit 5,5 leden (allesoversport.nl). De grens tussen kleine en grote secties is op vijf gezet omdat er geen 0,5 leden bestaan.

Voor het analyseren van de data is voor het verschil tussen de gemiddelde scores op de verschillende dimensies tussen een kleine - en grote sectie gekeken naar de normaal verdeling. Voor de aspecten 'teamproces' en 'teamrelatie' is daarom gekozen voor de Mann Whitney U test. Statistische significante is bepaald op ($p < 0.05$). De overige aspecten zijn berekend met de t-test.

Voor het beantwoorden van de deelvraag: 'Is er een verschil tussen gemiddelde scores op de totale teameffectiviteit tussen kleine en grote secties' is gekeken naar de normaal verdeling. Alle aspecten en kenmerken zijn normaal verdeeld, daarom is gekozen voor de t-test.

Voor het analyseren van de bruikbare data vanuit de online vragenlijst zijn de volledig ingevulde vragenlijsten gebruikt (N=86).

4. Methode semigestructureerde interviews

In wat volgt zal eerst de selectie van deelnemers voor het vragenlijstonderzoek worden beschreven (paraaf 4.1). Vervolgens wordt de procedure, het gebruikte meetinstrument en het analyseren van de data voor het vragenlijstonderzoek worden beschreven (paraaf 4.2, 4.3 en 4.4).

4.1 Selectie van deelnemers

In totaal werden 81 schooldirecties in het voortgezet onderwijs via een e-mail uitgenodigd deel te nemen aan de semigestructureerde interviews (zie Bijlage 1d). De scholen werden geselecteerd op basis van de scholen die deelnamen aan het vragenlijstonderzoek. De voorwaarde om uitgenodigd te worden was (i) dat er minimaal een docent LO van de school de vragenlijst had ingevuld, en (ii) dat de persoon die de vaksectie LO (bege)leidt geïnterviewd kon worden. Er werd omwille van de organiseerbaarheid van de interviews gekozen om enkel scholen in een straal van 30 kilometer van Tilburg aan te schrijven. In totaal hebben zeven leidinggevenden toegestemd om deel te nemen aan de semigestructureerde interviews.

Tabel 8 laat kenmerken van de geïnterviewde personen en de provincie waar de school gelegen is, het aantal sectieleden en het aantal leerlinge van de school.

Tabel 8 De functie, de provincie en het aantal leden van de sectie lichamelijke opvoeding .

	Leidinggevende	Provincie	Aantal sectieleden	Aantal leerlingen
School A	Afdelingsleider vwo	Noord-Brabant	3	1221
School B	Rector	Zuid Holland	10	1100
School C	Teamleider mavo afdeling	Noord-Brabant	6	1087
School D	Teamleider BGL	Noord-Brabant	6	1100
School E	Teamleider bovenbouw	Noord-Brabant	7	540
School F	Teamleider brugklas	Gelderland	7	1484
School G	Locatie directeur	Noord-Brabant	7	1149

4.2 Meetinstrument

Er is gebruik gemaakt van semigestructureerd interviews om een antwoord te formuleren op de tweede onderzoeksvraag (de mate waarin leidinggevend van de vaksectie LO aandacht besteden aan teameffectiviteit), omdat semigestructureerde interviews ruimte bieden om door te vragen waardoor rijkere informatie verzameld kan worden (Arthur & Nazroo, 2003; Kvale, 1996; Mortelmans, 2007).

Voor de afname van de interviews werd gebruik gemaakt van een interviewleidraad (Bryman, 2004). Deze interviewleidraad is ontwikkeld aan de hand van de acht dimensies die bevraagd zijn bij het vragenlijstonderzoek (Bijlage 3). De vragen over het beleid en het beoordelen van de sectie zijn ontwikkeld aan de hand van het driepolig model van Hovelynck (2000). De vragen die betrekking hebben op het beleid en de procesbegeleiding zijn gebruikt om te onderzoeken op welke manier dit binnen de organisaties gebeurt.

Deze interviewleidraad bestaat uit een algemeen gedeelte waarbij gevraagd wordt naar de functie, aantal dienstjaren binnen de organisatie en het aantal jaar dat de persoon de functie bekleedt als teamleider of directielid. Daarnaast kwamen in het interview de verschillende aspecten van teameffectiviteit uit de TEQ aan bod. Om een beeld te krijgen op welke manier er over 'een team' wordt gedacht wordt bevraagd welke associatie zij hebben met het woord team. Verder werden nog vijf topics bevraagd tijdens het interview. Dit zijn:

- Aanwezigheid van aspecten van teameffectiviteit bij de sectie LO (vanuit de perceptie van de leidinggevend).
- Beoordelen van het team functioneren van de sectie LO.
- Ondersteuning die wordt geboden aan de sectie LO om effectiever te kunnen functioneren als sectie zijnde.
- Goede en verbeter punten op het gebied van team functioneren en het beoordelen ervan.

Bij de verwerking van de data werd de naam van de respondent, de school en eventuele namen van genoemde werknemers niet mee genomen. De naam van de school werd gekoppeld aan een letter en werd de naam niet beschreven. Namen die werden genoemd zijn bij de uitwerking van de transcripties aangeduid met bijvoorbeeld: *'Ik ben teamleider van (naam school) en werk sinds vijf jaar in deze functie'*. Voordat er audio-opnamen werden gemaakt werd aangegeven bij de respondenten op welke manier de anonimiteit werd geborgd. Alle respondenten gaven hun akkoord.

4.2 Procedure

Met de geselecteerde leidinggevend werd telefonisch contact opgenomen voor het afnemen van het interview. Na een korte uitleg over de procedure zoals hierboven beschreven voor het afnemen

van het interview hebben alle leidinggevenden toestemming gegeven mee te werken aan het onderzoek.

De interviews vonden plaats binnen de school van de leidinggevende. Deze werden in de periode tussen 23 mei 2019 en 14 juni 2019 afgenomen. De gemiddelde interviewtijd bedroeg 28 minuten. De interviews werden na toestemming door de leidinggevenden opgenomen met een iPad.

4.3 Data analyse

Na het afnemen van de interviews zijn deze voor het transcriberen geüpload in het digitaal programma Amber-Scribt. Na ontvangst van de transcripties zijn aan de hand van bijpassend audiobestand doorlopen om eventuele onduidelijkheden in de tekst te corrigeren (zie Bijlage III). Voor het analyseren van de gegevens werd gebruik gemaakt van een coderingsschema. Aan de hand van de antwoorden is gekeken of er overeenkomsten of tegenstrijdigheden waren. De corresponderende antwoorden zijn gebundeld zodat er een vergelijking gemaakt kon worden tussen de antwoorden. Om de betrouwbaarheid van de analyse te borgen werd een interview door twee onafhankelijke personen gecodeerd.

5. Resultaten

In het eerste deel worden de resultaten uit het vragenlijstonderzoek gepresenteerd. Hierbij worden de scores op de afzonderlijke items en de acht dimensies van de TEQ weergegeven voor zover de totale groep respondenten als voor respondenten uit respectievelijk kleine en grote vaksecties. Vervolgens worden in een tweede deel de resultaten op basis van de semigestructureerde interviews toegelicht.

5.1 Vragenlijstonderzoek

Om antwoord te geven op de vraag in welke mate verschillende aspecten van teameffectiviteit aanwezig zijn bij docenten LO laten de resultaten zien dat de verschillende aspecten aanwezig zijn bij de docenten LO (zie Tabel 4). Vaardigheden en leren' ($M=2,4$; $sd=0,54$) scoort gemiddeld het hoogst van de acht onderscheiden dimensies. De dimensie 'teamrelatie' scoort met ($M=2,0$; $sd=,63$) het laagste (meest aanwezig) van alle dimensies. Onderlinge verschillen tussen de verschillende dimensies zijn echter erg klein, met gemiddelde waarden tussen 2,0 en 2,4. De scores voor de dimensies doelen, rollen, teamproces, teamrelatie, relatie tussen teams, probleem oplossen, passie, en vaardigheden en leren liggen gemiddeld tussen de 2,0 en 2,9.

De gemiddelde scores voor de acht onderscheiden dimensies worden in Tabel 5 weergegeven. '.

De gemiddelde scores van de 'kleine secties' liggen ietwat lager dan die van de 'grote secties'. Voor de 'kleine secties' is teamrelatie' als enige dimensie in sterke mate aanwezig ($M=1,8$; $sd=,54$). De overige dimensies scoren ietsjes hoger wat betekent dat ze in iets mindere mate (in vergelijking met de dimensies teamrelatie) aanwezig zijn. Bij de 'grote secties' liggen alle gemiddelde scores tussen de 2,1 en 2,5. De dimensies 'teamproces' en 'vaardigheden en leren' scoren met een gemiddelde score van 2,5 het hoogst. Opnieuw dient opgemerkt te worden dat de onderlinge verschillen beperkt zijn.

Tabel 5 Gemiddelde scores, standaarddeviatie voor de acht dimensies van de TEQ voor de totale groep ($N=86$) en voor kleine ($N=44$) en grote vaksecties ($N=42$). Significantie (p) op de gemiddelde scores op de dimensies tussen kleine en grote vaksecties.

Aspecten en kenmerken	Totaal ($N=86$) ($M \pm sd$)	Kleine sectie <5 ($N=44$) ($M \pm sd$)	Grote sectie >6 ($N=42$) ($M \pm sd$)	P (*)
Doelen	2,3 $\pm$,47	2,3 $\pm$,46	2,3 $\pm$,49	,705
Rollen	2,2 $\pm$,53	2,1 $\pm$,46	2,3 $\pm$,56	,012
Teamproces	2,3 $\pm$,58	2,1 $\pm$,47	2,5 $\pm$,64	,022
Teamrelatie	2,0 $\pm$,63	1,8 $\pm$,54	2,1 $\pm$,68	,066
Relatie met teams	2,3 $\pm$,41	2,3 $\pm$,39	2,4 $\pm$,42	,097
Probleem oplossen	2,3 $\pm$,56	2,2 $\pm$,52	2,3 $\pm$,59	,334
Passie en verbondenheid	2,2 $\pm$,56	2,1 $\pm$,55	2,2 $\pm$,58	,476
Vaardigheden en leren	2,4 $\pm$,54	2,4 $\pm$,52	2,5 $\pm$,56	,575
Totale team effectiviteit	2,2 $\pm$,46	2,2 $\pm$,42	2,3 $\pm$,50	,091

(1 tot 1,9 = sterk aanwezig, 2 tot 2,9 = aanwezig, 3 tot 3,9 matig aanwezig, 4 tot 5 = niet aanwezig).

(*Significantie bepaald op: $p < .05$)

Voor de dimensie 'rollen' is er een significant ($p < 0,05$) verschil tussen de gemiddelde voor de kleine en grote secties. De kleine secties scoren wat lager op dit aspect. Het grootste verschil tussen de gemiddelde scores tussen kleine en grote secties zit het item: 'Iedereen waardeert wat elk lid aan het team bijdraagt' met een verschil-score tussen de gemiddelde van 0,59.

Op het item ‘wanneer de rol van een individu verandert, wordt een opzettelijke inspanning gedaan om het voor iedereen in het team te verduidelijken’ is de verschil-score tussen de gemiddelde score tussen kleine en grote secties 0,30. Dit betekent dat in kleine secties bij verandering van een rol van een individu er meer inspanning wordt geleverd om de rollen voor iedereen duidelijker te maken. De kleine secties scoorde lager ($M = 1,84$, $sd = ,745$) op het item: ‘Teamleden begrijpen hun rollen duidelijk’ in vergelijking met de grote secties. Dit betekent dat een kleine sectie in ietwat sterkere mate duidelijkheid heeft over de rollen van de teamleden dan wanneer een sectie groter is. Tabel 6 geeft een overzicht van verschillende scores tussen kleine en grote secties op de onderliggende vragen die horen bij de dimensie rollen.

Tabel 6 Top 3 van de verschillen op de dimensie rollen op de gemiddelde tussen kleine ($N=44$) en grote secties ($N=42$).

Items die horen bij de dimensie Rollen	Kleine sectie ($N=44$) ($M \pm sd$)	Grote sectie ($N=42$) ($M \pm sd$)	Verskil in gemiddelde scores tussen kleine en grote secties
Iedereen waardeert wat elk lid aan het team bijdraagt	1,93 $\pm$,84	2,12 $\pm$,739	0,19
Wanneer de rol van een individu verandert wordt een opzettelijke inspanning gedaan om het voor iedereen in het team te verduidelijken	2,30 $\pm$,82	2,60 $\pm$,73	0,30
Teamleden begrijpen hun rollen duidelijk.	1,84 $\pm$,74	2,12 $\pm$,739	0,28

(1 tot ,9 = sterk aanwezig, 2 tot 2,9 = aanwezig, 3 tot 3,9 matig aanwezig, 4 tot 5 = niet aanwezig)

Er zijn geen significante verschillen tussen de kleine en grote secties voor de andere dimensies doelen, relatie tussen teams, probleem oplossen, passie, vaardigheden en leren.

Er is een significant verschil ($p > ,05$) op de dimensie ‘teamproces’. Op alle onderliggende items scoren de kleine secties gemiddeld lager dan de grote secties (zie Tabel 5). Het grootste gemiddelde verschil (0,45) wordt gevonden bij het item: ‘Team problemen resulteert in effectieve oplossingen’. Dit betekent dat kleine secties beter scoren voor wat betreft het effectief oplossen van problemen in vergelijking met grote secties. Op het item: ‘Als wij besluitvorming over overeenstemming kiezen doen wij dat effectief’ is het verschil (0,43). Dit betekent dat kleine secties effectiever overeenstemming kiezen over besluitvorming dan grotere secties. De kleine secties scoren gemiddeld met een verschil van 0,37 lager op de stelling: ‘Groepsbijeenkomsten zijn zeer productief’ dan de grote secties. Tabel 7 geeft een overzicht van verschillende scores tussen kleine en grote secties op de onderliggende vragen die horen bij het aspect teamproces.

Tabel 7 Top 3 van de verschillen op de dimensie teamproces op de gemiddelde tussen kleine ($N=44$) en grote secties ($N=42$).

Items die horen bij het dimensie teamproces	Kleine sectie ($N=44$) ($M \pm sd$)	Grote sectie ($N=42$) ($M \pm sd$)	Verskil in gemiddelde scores tussen kleine en grote secties
Team problemen resulteert in effectieve oplossingen	1,89 $\pm$,72	2,33 $\pm$,87	0,45
Als wij besluitvorming over overeenstemming kiezen doen wij dat effectief	2,09 $\pm$,60	2,52 $\pm$,10	0,43
Groepsbijeenkomsten zijn zeer productief.	1,36 $\pm$,75	2,74 $\pm$,90	0,37

5.2 Semigestructureerde interviews

In wat volgt worden de resultaten van het semigestructureerde interviews waarbij verwezen wordt naar Tabel 8.

Bij de start van de interviews is de vraag gesteld welke associatie de leidinggevenden hebben met het woord team. Bij het merendeel van de leidinggevenden wordt het woord 'samenwerken' in verband gebracht met het woord 'team'. Het hebben van een gemeenschappelijk doel en subdoelen geeft het team richting waar het naartoe moet werken. Deze doelen moeten concreet zijn zodat er een taakverdeling gemaakt kan worden. Het gaat om een groep mensen die elkaar versterkt in het realiseren van het doel voor een bepaalde doelgroep. De verbondenheid en de onderlinge relatie wordt door enkelen gezien als een aspect voor effectief werken. De verwachtingen en de belangen zouden gemeenschappelijk moeten zijn om de effectiviteit van het team te verhogen. Het afstemmen van onderlinge taken en afspraken maken waarbij elkaars kwaliteiten optimaal worden ingezet en benut. Zo stelt een leidinggevende:

'Wat bij mij op komt is samenwerken, afstemmen, helpen, commitment [...] Ook het resultaat en verantwoordelijkheid. Dat zijn de kernwoorden van een team.'

Een leidinggevende verwoordt het als volgt:

'Een groep mensen die verbonden zijn met elkaar en elkaar aanvullen, nodig hebben, aanvullen en samen elkaar beter maken. Een optelsom van elkaars kwaliteiten waardoor de uitkomst groter is dan als je alle individuen op een rijtje zou zitten.'

5.2.1 Ideaal functionerend team/sectie

De geïnterviewden kregen de vraag voorgelegd 'Hoe ziet voor u een ideaal functionerende vaksectie eruit?'. Twee leidinggevenden noemen een teamgrootte van zes tot twaalf mensen als ideaal en een stelt dat vijf tot tien personen het ideaal aantal leden is dat in een team moet zitten. Een persoon (C) geeft aan dat een team duidelijke speerpunten nodig heeft voor de korte en lange termijn die passen binnen de visie van de school nodig. Een leidinggevende stelt dat het doelgericht en planmatig werken aan de speerpunten het team richting geeft. Persoon (E) geeft aan dat een team ideaal functioneert als er zelf verantwoordelijkheid wordt genomen. Dit wordt uitgelegd als het nakomen van afspraken, helder communiceren binnen de sectie, richting andere secties en de teamleider. Persoon (A) geeft aan dat er een relatie moet zijn binnen het team waarbij passie voor het vak en de ambitie aanwezig is om het beste uit elkaar te halen. Andere aspecten die worden aangedragen zijn nieuwsgierigheid en onderzoekend vermogen om het onderwijs in te richten. Het openstaan voor en nadenken over veranderingen voor het eigen vak en de organisatie. Ook zelfstandig initiatief nemen is een aspect dat door verschillende bevraagden wordt aangedragen. Bij de leidinggevenden lijkt er een verdeling te zijn tussen leidinggevenden die de focus meer op de onderlinge relatie hebben liggen dan op het nastreven van gestelde doelen. Zo stelt persoon (E):

'Nou in ieder geval hoe het hier op deze school voor mijn idee ideaal zou zijn, is als ze zelf verantwoordelijkheid nemen. En daarmee bedoel ik dus afspraken nakomen, helder communiceren ook naar andere secties en naar de teamleiders onderling. Dus een goeie communicatie, afspraken nakomen en een beetje enthousiasme is ook echt heel erg leuk dus secties die elkaar weten op te zwepen om het beste uit de leerlingen te halen het beste uit elkaar te halen. En dat is ongeveer de ideale sectie denk ik wel.'

Ook zijn er leidinggevenden die een ideaal team associëren met het hebben van doelen en speerpunten voor de korte en langere termijn. Zo stelt een leidinggevende:

‘...de ideale vaksectie een aantal duidelijke speerpunten heeft voor korte en lange termijn die passen binnen de visie van de school natuurlijk. En die daar heel gericht en planmatig met elkaar naartoe werken. [...] de meest effectieve teams die hebben wel een duidelijk doel of subdoelen die ze voor de korte en lange termijn met elkaar willen bereiken.

Een tweetal leidinggevend sprak over het hebben van een aanspreekpunt vanuit de sectie richting de directie. Als voorbeeld worden de sectieleider of sectievoorzitter genoemd.

5.2.2 Aspecten van teameffectiviteit.

Tijdens het interview zijn een aantal aspecten van teameffectiviteit besproken. Onderstaand worden een aantal aspecten toegelicht.

Doelen

Een aantal van de geïnterviewde leidinggevend gaf aan niet te weten welk doel of doelen de sectie heeft geformuleerd voor de korte en lange termijn. Daarentegen geven andere leidinggevend aan dat er juist een strak format en stramien is waarin de sectie moet werken. Met name het werken met Programma van toetsing onderbouw(PTO) en Programma van toetsing en afsluiting (PTA). Zo stelt een van de geïnterviewden:

‘Nou ja je bent natuurlijk heel erg PTA gebonden. Dat vind ik wel. Dat PTA dat hangt boven het vak als een redelijk strak format. En dat maakt ook dat je soms wel de creativiteit wat uit het oog verliest, omdat je dingen af moet tikken.’

Een leidinggevende stelt dat het hebben van een duidelijke doel een heel sterk punt is van de sectie en dat het leuk is om te zien. Op de vraag: ‘Worden die doelen ook ergens vastgelegd?’ werd aangegeven dat het feitelijk wel zou moeten in een vakwerkplan. Er is niet te zeggen of het vakwerkplan er überhaupt is. Persoon (F) stelt het volgende:

‘Nou feitelijk zou dat natuurlijk moeten in een sectie werkplan. Maar dat heb ik in al die tijd dat ik teamleider van de sectie ben nog niet voorbij zien komen eh dus ik vermoed dat het ergens zweeft in het digitale maar dat het er niet is. [...] Officieel is de afspraak dat vaksecties dus een vak werkplan moeten hebben. Ik weet eigenlijk niet of dat er is ik ben ook niet goed in ernaar vragen moet ik zeggen.’

Een andere leidinggevende stelt dat het niet helder is wat de sectie wil. Het niet concreet kunnen benoemen wat de doelen of subdoelen zijn waardoor er geen duidelijke verdeling komt van wie waar verantwoordelijk voor is met als gevolg dat dingen blijven liggen.

Rollen binnen de sectie

Er wordt aangegeven door de geïnterviewden dat binnen de vaksectie een sectieleider of sectievoorzitter aanwezig is. Deze is al dan niet gekozen door de leidinggevende op basis van de functie schaal LC of LD of gekozen vanuit de sectie zelf. Volgens de geïnterviewden zijn er naast de sectievoorzitter geen andere teamrollen.

Wel wordt aangegeven dat er binnen de sectie een verdeling wordt gemaakt wie verantwoordelijk is voor bepaalde taken die gedaan moeten worden. Een leidinggevende stelt het als volgt:

‘...een taak ook van de sectie met de sectiecoördinator om natuurlijk afhankelijk van de doelen die je stelt de mensen verantwoordelijk te maken voor subdoelen en daar moet je elkaars kwaliteiten voor kennen en herkennen maar ook vooral je eigen kwaliteiten kennen.’

Teamrelatie

Vier van de zeven geïnterviewde leidinggevendenden geven aan dat de sectie gezien wordt als een hechte club en een eenheid. De onderlinge relatie wordt aanzien als ontzettend sterk, de sfeer als goed en de sectieleden zijn complementair met elkaar en behandelen elkaar met onderling respect.

Aan de ander kant geven twee leidinggevendenden aan dat er een twee- of een driedeling is binnen de sectie, dat er bepaalde koppeltjes zijn en dat dit weleens wrijving geeft. Op de vraag: ‘In welke fase van teamontwikkeling zit de sectie?’ gaven beide leidinggevendenden aan dat de secties in de *storming/norming* fase zitten.

‘Dan zit je en beetje tussen storming en norming denk ik en de ene keer dan botst het wat en de andere keer is dat weer een beetje uitgepraat.’

Een andere leidinggevende ervaart dit anders voor de sectie LO:

‘Ja dan zit LO wel echt in performing. Ja het is een groep die behoorlijk lange tijd al met elkaar samenwerkt. Goed op elkaar is afgestemd, de taken behoorlijk stevig heeft verdeeld. [...] Die zijn de norming en storming al lang voorbij.’

Vaardigheden en ontwikkelen

Op de vraag ‘Op welke manier gaat de sectie LO mee in de veranderingen en vernieuwingen binnen het onderwijs en de sport’ werd aangegeven dat de sectie daarvoor openstaat, meedenkt en dat de initiatieven vaak vanuit de sectie zelf komen. Er wordt aangegeven dat er binnen de sectie altijd een groep is die aan de ene kant wil vernieuwen, maar aan de andere kant ook veel in hun eigen structuur zit. Andere stellen dat de sectie wel wil ontwikkelen maar niet de meest vooruitstrevende gymsectie is.

Een verandering binnen de organisatie kan ook een aanleiding zijn dat de sectie in beweging moet komen. Het formatief evalueren wordt hierin aangegeven als vernieuwing.

‘Ik wil echt proberen dat dingen ontstaan in de vaksectie. We hebben ook school brede scholingen hè en met aandachtsgebieden. Eentje daarvan is formatief evalueren en daar gaan zij nu op inzetten. [...] de LO sectie die loopt daar nu echt in voorop.’

‘Als ik naar mijn sectie kijk dan zie ik wel de drive, de wil om te ontwikkelen. Dan zie ik ook de knowhow, dat de kennis aanwezig is. [...] Als je dan aan de andere kant wil kijken wat ik dan meer zou willen zien, is dat de continue ontwikkeling en de creativiteit bij iedereen. Dat geldt niet voor iedereen. Bij de ene is het wat duidelijker zichtbaar aanwezig dan bij de andere.’

5.2.3 Teamfunctioneren

Alle geïnterviewde leidinggevendenden gaven aan dat er geen beleid is op het beoordelen van de sectie als team. Zo stelt persoon (E):

'Als je het hebt over de vakgroep zeg ik nauwelijks. [...] Daar heb ik geen aandacht voor gehad laat ik het dan zo zeggen. [...] de wijze waarop die grotere verbanden zeg maar versterkt zouden kunnen worden. Ik kan niet zeggen dat we daar heel bewust mee bezig zijn. [...] Het team beoordelen gebeurt niet nee als zodanig. Het is niet zo dat we een hele sectie tegen het licht houden.'

Een andere leidinggevende stelt:

'Nou de beoordeling van het team zelf niet. [...] Niet van het team in totaliteit.'

Een andere leidinggevende geeft aan dat er een streven is om jaarlijks een sectiefunctioneringsgesprek met alle secties te houden, in de praktijk blijkt dat het om het jaar lukt. Op de vraag 'Er is dus geen vast beleid?' zegt de leidinggevende:

'Nee dat staat, nee hebben wij nog niet op die manier geborgd dat klopt en daar zijn we wel mee bezig met...middels ja zeg maar beleidsplan kwaliteitszorg en waar ook dit in een soort kwaliteitszorg jaaragenda mee opgenomen gaat worden.'

Een van de leidinggevers geeft aan op de vraag over het evalueren van het teamfunctioneren dat 'geen bericht is goed bericht is'. Ook wordt verwacht dat de secties hun notulen doorsturen aan de leidinggevende. Op de vraag: 'Wat wordt er gedaan op het moment dat die terugkoppeling richting directie niet gebeurt?' werd gezegd:

'Nou een soort van niks eigenlijk.'

Op vier scholen vinden eens per jaar sectie-directie gesprekken plaats. De stand van zaken voor wat betreft het vakwerkplan, doorlopende leerlijnen en visie van de sectie worden besproken. Er zijn agendapunten die door de sectie zelf worden ingebracht en agendapunten vanuit de directie. Op de vraag 'Wanneer blijkt dat de sectie haar doelen niet haalt, wat wordt er dan gedaan?' Wordt het volgende gesteld:

'Uiteindelijk wil je natuurlijk wel dat de afgesproken doelen behaald worden en als dat niet zo is, dan probeer ik daar wat bij te stellen of in ieder geval te achterhalen hoe dat komt. En dan ga je bijstellen en als het een aantal jaren niet zo is dan zul je wat strakker worden gehouden, de wacht aangezegd worden. [...] Het ligt bij de sectie om elkaar daarop aanspreken. En bij de directie om het proces mee te monitoren en te bewaken en als dat 2 jaar achter elkaar niet gebeurt, niet het gewenste resultaat oplevert, dan zullen we de duimschroeven een beetje aan moeten draaien, denk ik.'

6. Discussie

Het doel van dit onderzoek was om inzicht te krijgen in twee aspecten. Ten eerste in welke mate verschillende aspecten en kenmerken van teameffectiviteit aanwezig zijn bij docenten LO en ten tweede of er aandacht is voor teameffectiviteit binnen de vaksectie LO bij leidinggevendenden (zoals teamleiders) en hoe dit eventueel tot uiting komt.

6.1 Vragenlijst onderzoek

De Team Effectiveness Questionnaire (TEQ, London Leadership Academy) is gebruikt om te onderzoeken in welke mate acht verschillende dimensies van teameffectiviteit (doelen, rollen, teamproces, teamrelatie, passie en verbondenheid, probleem oplossen, vaardigheden en leren) aanwezig zijn bij docente LO.

Uit de resultaten blijkt dat de respondenten aangeven dat alle acht dimensies aanwezig zijn in hun vaksectie LO. De dimensie 'teamrelatie' scoort daarbij het hoogst. Kijkend naar het driepolig model van Hovelynck (2000) kan gesteld worden dat de procedure (doelen, rollen, relatie met teams) en het proces (teamproces, teamrelatie, probleem oplossen, passie en verbondenheid en vaardigheden en leren) in de basis aanwezig zijn om te komen tot het gewenste product. De invloed van de procesbegeleiding wordt beschreven bij 'beleid op team functioneren'.

Salas et al. (2005) geven in eerder onderzoek aan dat de verschillende dimensies belangrijk zijn voor het beïnvloeden van teameffectiviteit. In dit masterpiece onderzoek is niet gekeken op welke manier invloed uitgeoefend kan worden om de teameffectiviteit te verhogen. De factoren die ervoor zorgen dat een team effectief is, zijn te binden in vijf thema's. De thema's zijn ook in dit onderzoek onderzocht (Campion e.a., 1993; Leggat, 2007; Lemieux-Charles en McGuire, 2006; Mickan en Rodger, 2000). De mate van invloed van de verschillende aspecten en kenmerken of thema's op het beïnvloeden van teamwerk is in dit onderzoek niet onderzocht.

De dimensie 'teamrelatie' komt sterker naar voren in vergelijking met de andere aspecten en kenmerken van teameffectiviteit. De onderlinge relatie (*proces*) wordt door Hovelynck (2000) in het driepolig gedragsmodel (product, procedure en proces) gekenmerkt als een van de uitgangspunten voor interactie tussen leden van een team. Docenten LO geven aan dat dit kenmerk het sterkst aanwezig is.

De dimensie 'teamproces' laat een significant verschil zien tussen kleine en grote secties. De kleine secties scoren gemiddeld iets lager op teamproces. Het lijkt dat binnen een kleinere sectie de rollen van de teamleden een hogere waardering krijgt, de verschillende rollen beter worden begrepen en wanneer er een verandering plaats vindt binnen het team duidelijkheid gecreëerd wordt in vergelijking met grote secties. Steward (2006) vindt een klein positief effect van teamgrootte op teamprestaties. Dit geldt alleen voor projectteams en managementteams. Voor productieteams vindt hij een klein negatief effect. De projectteams uit de studie bestaat uit 7 personen en een productieteam uit 12 leden. Verder onderzoek naar het soort team dat een vaksectie LO is, is nodig om te kunnen zeggen welke invloed de grootte van het team heeft op het functioneren en de effectiviteit.

De enige echt zichtbare teamrol voor de leidinggevende is die van sectievoorzitter. Er wordt aangegeven dat verder geen duidelijk zicht is op de verschillende teamrollen. Een goed functionerend team moet beschikken over een mix van verschillende complementaire rollen (Belbin, 1998). Binnen dit onderzoek is weinig aandacht geweest voor de verschillende teamrollen. Om iets te kunnen zeggen over de scores van teameffectiviteit en de invloed van de samenstelling van het team moet nader onderzoek worden gedaan bij secties LO.

De dimensie 'vaardigheden' scoort het hoogst in vergelijking met de andere dimensies van teameffectiviteit. Opvallend is dat de onderliggende items van de dimensie vaardigheden, in vergelijking met de andere dimensies, het hoogste percentage 'neutraal' is ingevuld. Het lijkt erop dat, wanneer er gevraagd wordt naar meer concrete handelingen van de sectie dat er eerder voor een neutraal antwoord wordt gekozen.

In eerder onderzoek naar de samenwerking binnen de vaksectie LO en de kwaliteit van de lessen LO typeert Stegeman (2007) drie soorten vaksecties. Binnen dit onderzoek is niet gekeken naar het soort vaksectie LO. Er is wel gekeken naar de grootte van de vaksectie LO. Op de aspecten teamproces en rollen is een significant verschil te zien tussen kleine en grote secties. Waarbij de kleine secties op alle items met betrekking tot de dimensie teamproces en rollen lager scoren dan de grote secties. Dit onderzoek laat zien dat er onderscheid is tussen verschillende sectie zoals Stegeman (2007) aantoont.

6.2 Semigestructureerde interviews

Uit de semigestructureerde interviews met de leidinggevendenden blijkt dat de ene helft van de geïnterviewden aangeeft dat de onderlinge relatie binnen de sectie sterk is, de sfeer goed en het onderling respect hoog. Door andere leidinggevendenden wordt daarentegen aangegeven dat er binnen de sectie LO sprake is van een twee- of driedeling en dat de sectie tussen de storming en norming fase van teamontwikkeling zit. Kenmerken van storming fase is het ontstaan van subgroepen, onderling kritiek en het ontstaan van coalities en het buitensluiten van individuen (Tuckman, 1965). Deze kenmerken worden door een aantal leidinggevendenden benoemd. Door de onderlinge strijd gaat de aandacht meer naar het persoonlijk belang dan het groepsbelang. Hierdoor is de bestaansreden van de groep in gevaar en is het niet mogelijk te komen tot een gewenste samenwerking. Samenwerking is van belang voor het realiseren van het product (Hovelynck, 2000)

Beleid op team functioneren

Uit de resultaten van de semigestructureerde interviews blijkt dat er bij de deelnemende leidinggevendenden weinig tot geen beleid is voor het beoordelen van het teamfunctioneren van de sectie LO. Binnen de verplichte beoordelings- en functioneringsgesprekken wordt het functioneren van de persoon binnen de sectie wel besproken. Het functioneren van het team niet. Wel zijn er verschillende leiderschapstijlen te onderscheiden binnen de respondenten. Aan de ene kant taakgerichte leiders die strak zitten op het concretiseren van doelen en subdoelen waarbij de focus ligt op het einddoel en het sturen van de sectie. Aan de andere kant zijn er respondenten die eerder gekenmerkt kunnen worden als relatiegerichte leiders. Hierbij ligt de focus op de ondersteuning van de medewerkers waarbij het stimuleren van teamwerk en overleg meer centraal staat (Cuyvers & Mertens, 1998; Hersey & Blanchard, 1977; Kampermann, 2001). De relatiegerichte leider is volgens Hovelynck (2000) de persoon die het proces begeleid. Hovelynck (2000) geeft aan dat het voorkomen van procesverlies beperkt kan worden door procesbegeleiding. Door het investeren in het team op proces (Schein, 1999) kan er een samenwerking ontstaan waardoor het 'product' gehaald kan worden. Het verbeteren van de teamprestatie is van belang voor de school, omdat de uitkomsten van het werken op drie niveaus impact heeft op de organisatie: organisatie, team en individueel (Kozlowski & Ilgen, 2006; Mathie et al., 2008)

De manier waarop leiding wordt gegeven of gecoacht is in dit onderzoek niet direct onderzocht. Bijkomend onderzoek naar de invloed van het type leiderschap op het functioneren van een sectie LO kan hier inzicht in verschaffen.

Twee van de zeven geïnterviewde leidinggevendenden geven aan dat hun sectie niet de meest vooruitstrevende sectie is, maar dat wel willen veranderen. Op basis van het vragenlijstonderzoek kan mogelijk gesteld worden dat de relatief hoogste score op de dimensie vaardigheden en leren een

oorzaak kan zijn. Op basis van dit onderzoek is daar geen uitspraak over te doen. Maier (1963, 1970) stelt op basis van empirisch onderzoek dat de voornaamste oorzaak van een ineffectieve beslissing zit in een gebrek aan aanvaarding van een beslissing. Een beslissing voor verandering die opgelegd wordt vanuit een directie die niet wordt aanvaard door de docenten levert bijgevolg minder effectiviteit op (Maier, 1963). Er wordt door verschillende geïnterviewden aangegeven dat een verandering binnen de organisatie voor wat betreft het formatief evalueren ook voor de sectie LO geldt. De ene sectie is daar voorloper in terwijl de andere sectie nog worstelt met de aanvaarding van deze verandering. Dit ligt in lijn met de bevindingen van Maier (1963).

Verschuillende onderzoeken naar procesbegeleiding of team coaching laten zien dat een school de sectieleden zou kunnen helpen bij de kennis en vaardigheden te ontwikkelen die zij nodig hebben voor het uitvoeren van een bepaal 'product' of taak. De sectieleden kunnen meer gemotiveerd raken doordat zij het gevoel hebben dat in hen wordt geïnvesteerd (Hackman & Wageman, 2005). Uit onderzoek van Liu et al. (2009) is gebleken dat team coaching een bijdrage levert aan de effectiviteit en daarmee de prestatie van teams. Hackman & Wageman (2005) stellen dat het bij teamprestaties gaat om de productiviteit van de output van het team. Anderzijds verdient ook het proces tot een bepaalde prestatie aandacht, waarin de het gedrag van sectieleden een belangrijke rol speelt (Hackman & Wageman, 2005; Salas et al., 2008). Hierbij gaat het om de individuele taken en gedrag van de sectieleden die bijdragen aan het bereiken van de teamdoelen (Salas et al., 2015). Proactief en innovatief gedrag is van belang voor de prestatie van het team (Rigtering, Genée & Jongejan, 2014).

Voor een analyse van team coaching kan gebruik worden gemaakt van het Team Diagnostic Survey (TDS) van van Wageman et al., (2005). Deze meetschaal is gevalideerd en wordt gebruikt in verschillende wetenschappelijke onderzoeken (Carr & Peters, 2013; Dimas et al. 2016; Liu et al., 2009). Het coachen van de vaksectie kan door drie actoren uitgevoerd worden volgens (Carter & Hawkins, 2013). Allereerst kunnen lijnmanagers, met of zonder training, hun eigen vaksectie coachen in het realiseren van de taak (product). Organisaties kunnen interne coaches hebben die een opleiding hebben genoten die verder afstaan van de werkprocessen en coachen. Deze zijn veel al gericht op individuele coach trajecten. Als laatste kunnen externe coaches worden ingehuurd van buitenaf. Een coach die geen onderdeel is van de organisatie waar de coaching plaats moet vinden (Grant et al., 2010). Door de opkomst van coaching zijn organisaties eerder gericht op de eerste vorm, waarbij coachgedrag van de leidinggevende centraal staat (Beattie et al., 2014; Carr & Peters, 2013). Uit verschillende onderzoeken komt naar voren dat deze vorm van coaching een positieve invloed heeft op teameffectiviteit (Haug, 2011; Liu et al., 2009; Woodhead, 2011).

6.3 Beperkingen van het onderzoek

Dit materpiece heeft een aantal beperkingen. Zo is het aantal docenten LO die de vragenlijst heeft ingevuld erg gering, hoewel de vragenlijst bij een groot aantal potentiële respondenten werd verspreid. Bovendien is het niet mogelijk gebleken om uitspraken te doen op niveau van de vaksectie zelf. Hiervoor was het immers nodig per vaksectie minimaal 50% van de leden de vragenlijst zouden hebben ingevuld. Dit onderzoek beperkt zich dan ook tot individuele docenten LO waardoor er geen volledig beeld is over totale percepties van secties. Het gevolg van het laag aantal respondenten is dat er geen uitspraken gedaan kunnen worden over de totale populatie docenten LO. Via de mail is getracht een groep docenten LO te bereiken. Deze aanpak is minder effectief gebleken. Het is mogelijk dat teameffectiviteit weinig onder de aandacht is bij docenten LO.

Mogelijk is ook de tijd in het jaar (april, mei, juni) een minder geschikt moment omdat scholen bezig zijn met het afnemen van het centraal schriftelijk examens en bezig zijn met de afronding van het school-jaar. Het is niet met zekerheid te zeggen dat een andere periode in het schooljaar meer respondenten oplevert.

De verschillende aspecten die in de vragenlijst zijn bevraagd waren mogelijk minder herkenbaar voor de docenten LO. Enkele aspecten hadden wellicht een korte toelichting mogen hebben zodat bepaalde begrippen beter geïnterpreteerd konden worden.

Wellicht dat er voor een dergelijk vervolgonderzoek gekeken moet worden naar de vertaling van de vragen. Door de procedure van vertalen nauwkeuriger toe te passen (vertalen uit het Engels en vervolgens terug vertalen naar het Engels) zijn een aantal vragen beter te lezen en te interpreteren voor de respondenten.

Ook bij de semigestructureerde interviews was het aantal respondenten eerder beperkt. Als gevolg hiervan is geen uitspraak te doen over de manier waarop scholen in Nederland beleid voeren op teamfunctioneren.

De leidinggevendenden zijn via e-mail benaderd deel te nemen aan het interview. Ondanks het aantal respondenten is er wel een diversiteit in functie van de leidinggevendenden te zien. Zoals een teamleider uit de onderbouw, bovenbouw, beroepsgerichte leerweg, mavo en vwo afdeling en de locatie directeur en een rector van een school.

Een mogelijke oorzaak van het lage respons kan te maken hebben met de mindere aandacht voor het onderwerp van dit masterpiece. Ondanks het beperkt aantal respondenten is teameffectiviteit voor secties onder de aandacht gebracht.

Het uitzetten van de mail naar de directie van de scholen heeft in dezelfde periode in het jaar plaats gevonden als het uitzetten van het vragenlijstonderzoek. Door de start van het centraal schriftelijk examen en de afronding van het schooljaar is het aan te raden dergelijk onderzoek aan het begin of halverwege het schooljaar plaats te laten vinden.

Voor het afnemen van de interviews zijn een aantal basisvragen bepaald. Tijdens de interviews werd ondervonden dat de vragen niet duidelijk waren of de manier van vragen niet effectief was. Na ieder interview werd de basisvragenlijst bijgesteld met de nieuw verkregen input. Bij een kwalitatieve studie is het raadzaam op voorafgaand deze vragenlijst te testen. In dit onderzoek is de verkregen informatie mogelijk beperkt gebleven door de geringe ervaring van de onderzoeker.

Ondanks deze beperkingen laat dit masterpiece onderzoek toe om vanuit verschillende oogpunten teameffectiviteit te onderzoeken. Dit verkennend onderzoek heeft inzicht gegeven in aspecten van teameffectiviteit binnen vaksecties LO en het beleid van leidinggevendenden hieromtrent.

7. Conclusie

Uit het onderzoek blijkt dat alle acht dimensies van teameffectiviteit (doelen, rollen, teamrelatie, teamproces, probleem oplossen, passie, vaardigheden en leren) aanwezig zijn bij de bevraagde docenten LO. Er is een verschil tussen de kleine – en grote secties op de dimensie teamproces en rollen. Kleine secties vertonen een ietwat sterkere mate van aanwezigheid voor beide aspecten.

Op de vraag of teameffectiviteit binnen de LO een aandachtspunt is bij leidinggevendenden kan worden gesteld dat bij de scholen die hebben deelgenomen weinig tot geen aandacht voor is. Er is weinig tot geen beleid binnen de scholen op het beoordelen van team functioneren. Wel worden individuele gesprekken gevoerd met de docenten maar er is geen aandacht voor het beoordelen van het totale functioneren van de sectie lichamelijke opvoeding. Er is wel aandacht voor de procedure in de vorm van gesprekken met een sectievoorzitter/sectieleider. Voor wat betreft de procesbegeleiding en het beleid op teamfunctioneren van de sectie LO is er nauwelijks tot niet. Bij enkele geïnterviewde leidinggevendenden is er wel de aandacht voor het proces, maar worden redenen aangedragen waardoor het niet mogelijk is om het proces goed te begeleiden.

Alle aspecten van teameffectiviteit zijn aanwezig om te komen tot het gewenste product echter ontbreekt het aan professionele coaching of procesbegeleiding door gebrek aan tijd of inzichten op welke manier dit aangepakt moet worden.

Uit de resultaten van deze studie is het aan te bevelen een vervolg onderzoek te doen naar team kenmerken die specifiek gelden voor een vaksectie LO. Dit kan duidelijkheid geven over mogelijke aspecten die van invloed zijn op het effectief functioneren van het team en de manier waarop het team gecoacht kan worden. Een onderzoek naar de tevredenheid van docenten LO over hun eigen vaksectie en de manier waarop het product, procedure en het proces wordt gerealiseerd geeft inzicht in factoren die van invloed zijn op het proces. Tevens kan onderzoek worden gedaan naar de relatie tussen de manier van coachen of begeleiding en wat dit doet met de intrinsieke motivatie van de docenten LO.

Een onderzoek naar de mogelijkheden die er zijn binnen schoolstructuren om te professionaliseren, op het gebied van de procesbegeleiding richting vaksectie LO.

Daarbij is het mogelijk de achterliggende oorzaak voor de beperkte aandacht voor teameffectiviteit bij leidinggevendenden specifiek te onderzoeken (case studie). Aan de hand van literatuur studies en onderzoeken op het gebied van teameffectiviteit, team begeleiding, team-coaching en samenwerken en zelfsturende teams is een methode voor effectief procesbegeleiding gericht op de secties LO in het voortgezet onderwijs te ontwikkelen.

Aanbeveling aan scholen in het voortgezet onderwijs is om de effectiviteit van de vaksectie LO in kaart te krijgen. Dit kan doormiddel van de TEQ. Het invullen van de TEQ door de gehele sectie kan een totaal score van de teameffectiviteit berekend worden. Aan de hand van de uitslag van de teameffectiviteit kan de leidinggevende bepalen op welke manier de vaksectie coaching nodig heeft. Voor het analyseren van de team coaching kan het TDS gebruikt worden. Uit de analyse van de organisatie zal moeten blijken of de teamleiders gefaciliteerd kunnen worden in het verhogen van expertise op het gebied van coaching. Of een interne coach aan te stellen die meer gericht is op team coaching dan op het individu. Als laatste kan gekozen worden om een externe coach in te huren.

8. Literatuur

- Adams, R., Hermalin, B., and Weisbach, M. (2010). *The role of boards of directors in corporate governance: A conceptual framework and survey*. Journal of Economic Literature, 48(1):58–107.
- Amelsvoort, P. van, & Scholtes, G. (2000). *Zelfsturende teams, ontwerpen, invoeren en begeleiden*. ST- Groep, Vlijmen.
- Baumeister RF., Bratslavsky E., Finkenauer C., Vohs K.D. (2001). *Bad is Stronger than Good*. Review of General Psychology 2001. Vol. 5. No. 4. 323-370 Copyright 2001 by the Educational Publishing Foundation 1089-2680/O1/S5.00 DOI: 10.1037//1089-2680.5.4.323
- Beattie, R. S., Kim, S., Hagen, M. S., Egan, T. M., Ellinger, A. D., & Hamlin, R. G. (2014). *Managerial coaching: A review of the empirical literature and development of a model to guide future practice*. Advances in Developing Human Resources, 16(2), 184-201
- Bouwen, R. (1984). *Een overzichtsschema van interventies in groepen*. Leren en leven met groepen, (1307), pp. 1-18
- Campion, M.A., Medsker, G.J. & Higgs, A.C. (1993). *Relations between Work Group Characteristics and Effectiveness*. Implications for Designing Effective Work Groups. Personnel Psychology, jaargang 46, nummer 4, pagina 823-850.
- Carr, C., & Peters, J. (2013). *The experience of team coaching: A dual case study*. International Coaching Psychology Review, 8(1), 80-98.
- Carr, C., & Peters, J.(2013). *Team effectiveness and team coaching literature review*. Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice, 6(2), 116-136.
- Cornelius Associates. (2004). *Team roles analysis: Self-assessment form for team building*. Available at <http://www.corneliusassociates.com>
- Dimas, I. D., Rebelo, T., & Lourenco, P. R. (2016). *Team coaching: One more clue for fostering team effectiveness*. Revue Européenne de Psychologie Appliquée/European Review of Applied Psychology, 66(5), 233-242.
- Fransen, J., Kirschner, P., & Erkens, G. (2011). *Mediating team effectiveness in the context of collaborative learning: The importance of team and task awareness*. Computers in Human Behavior, 27, 11031113
- Gerritsen, P. (1980). *Teamontwikkeling: enkele dilemma's*. Leren en leven met groepen, 1305, pp. 1-25
- Grant, A. M., Passmore, J., Cavanagh, M. J., & Parker, H. M. (2010). *4 The State of Play in Coaching Today: A Comprehensive Review of the Field*. International review of industrial and organizational psychology, 25(1), 125-167.
- Greene, J. (1994). Qualitative paradigm evaluation. In Denzin, N. & Lincoln, Y. (Eds.). Handbook of qualitative research (pp.530-544). Thousand Oak, CA: Sage Publications.

- Hackman, J. R., & Wageman, R. (2005). A theory of team coaching. *Academy of Management Review*, 30(2), 269-287.
- Haug, M. (2011). *What is the relationship between coaching interventions and team effectiveness*. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 5, 89-101.
- Hermalin, B. and Weisbach, M. (2003). *Boards of directors as an endogenously determined institution: A survey of the economic literature*. *Economic Policy Review*, 9(1):7–26.
- Hovelynck, J. (2000). *Teams, Van een plek in het organigram naar een kijk op organiseren*. In: R. Bouwen, K De Witte, H. De Witte & T. Taillieu (Eds.). *Van groep naar gemeenschap*. (p. 65-90). Leuven.
- Hovelynck, J. & Prins, S. (2007). *Teamcoaching*. In: P.W.J. Schramade (Ed.). *Handboek effectief opleiden*. (p. 12.6-3.01-12.6-3.22). Den Haag: Elsevier.
- Johnson, R., Onwuegbuzie, A. & Turner, L. (2007). *Towards a definition of mixed methods research*. *Journal of Mixed Methods Research*, 1, 112-132
- Mathieu, J., Maynard, M. T., Rapp, T., & Gilson, L. (2008). *Team effectiveness 1997-2007: A review of recent advancements and a glimpse into the future*. *Journal of management*, 34(3), 410-476.
- Ministerie van onderwijs, cultuur en wetenschap. (2017). Inspectie van het onderwijs. *Ontwerp-jaarwerkplan 2018, doelen en activiteiten inspectie van het onderwijs*. Utrecht
- Katzenbach, J.R. & Smith, D.K. (1993). *Het geheim van teams, een organisatie van wereldklasse creëren*. Scriptum Books, Schiedam.
- Kommers. H., & Dresen. M. (2010). *Teamwerken is teamleren? Vormgeven en ontwikkelen van teams in het onderwijs*. Heerlen: Ruud de Moor Centrum. Korzilius, H. (2000). *De kern van survey-onderzoek*. Assen: Van Gorcum
- Kozlowski, S. W., & Ilgen, D. R. (2006). *Enhancing the effectiveness of work groups and teams*. *Psychological science in the public interest*, 7(3), 77-124
- LaFasto, F., & Larson, C. (2001). *When Teams Work Best: 6000 team members and leaders tell what it takes to succeed*. London: Sage Publications.
- Lefton, R. E., & Buzzotta, V. R. (2005). *The Team Scorecard*. Available at <http://www.communicare.com>
- Leggat, S.G. (2007). *Effective Healthcare Teams Require Effective Team Members*. *Defining Teamwork Competencies*. *BMC Health Services Research*, jaargang 7, nummer 17. Te downloaden via www.biomedcentral.com/1472-6963/7/17.
- Leliveld, R. & Vink, M.J. (2001). *Succesvol invoeren van zelfsturende teams*. Nelissen, Baarn
- Lemieux-Charles, L. & McGuire, W.L. (2006). *What Do We Know about Health Care Team Effectiveness? A Review of the Literature*. *Medical Care Research and Review*, jaargang 63, nummer 3, pagina 263-300.

- Linkage Assessment Services. (2004). *The HiPlay Team Assessment*. Burlington, MA: Linkage, Inc
- Liu, C. Y., Pirola-Merlo, A., Yang, C. A., & Huang, C. (2009). *Disseminating the functions of team coaching regarding research and development team effectiveness: Evidence from high-tech industries in Taiwan*. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 37(1), 41-57
- Mickan, S. & Rodger, S. (2000). *Characteristics of Effective Teams*. A Literature Review. *Australian Health Review*, jaargang 23, nummer 3, pagina 201-208.
- Wijk, K.P. van (2007). *De service care chain*. Academisch proefschrift. Rotterdam, Erasmus Universiteit Rotterdam. Te downloaden via <http://hdl.handle.net/1765/10147>.
- Morse, J. & Niehaus, L. (2009). *Mixed Method design. Principles and procedures*. Walnut Creek CA, Left Coats Press.
- Moor, W. de (1995). *Teamwerk en participatief management*. Bohn Stafleu, Van Loghum. Houten/Diegem.
- Page, S. (2007). *The Difference: How the Power of Diversity Creates Better Groups, Firms, Schools, and Societies*. Princeton: Princeton University Press.
- Parker, G. R. (1998). *25 instruments for team building*. Amherst, MA: HRD Press.
- Pascale, R.T. & Athos, A. (1981). *The art of Japanese management*. New York: Simon & Schuster
- Punch, K. (1998). *Introduction to social Research. Quantitative & Qualitative Approaches*. London, Sage Publications.
- Quinn, R.E., Faerman, S.R., Thompson, M.P., McGrath, M.R. en St. Clair, L.S. (2012). *Handboek managementvaardigheden*. Schoonhoven: Academic Service.
- Reliable Surveys Online. (2005). *Team effectiveness*. Available at <http://reliablesurveys.com>
- Recardo, R.J. & Jolly, J.A. (2000). *Teams: who needs them and why?* Gulf publishing company, Houston Texas.
- Reijgersberg, N., Lucassen, J. Beth, J. Van der Werf, H (2014). *Nul meting lichamelijke opvoeding in het voortgezet onderwijs*. Mulier Instituut, Utrecht.
- Robbins, S.P. (2001). *Gedrag in organisaties de essentie*. Academic service, Schoonhoven.
- Salas, E., Sims, D., & Burke, C. (2005). *Is there a 'Big Five' in teamwork?* *Small Group Research*, 36, 555-599.
- Salas, E., Cooke, N. J., & Rosen, M. A. (2008). On teams, teamwork, and team performance: Discoveries and developments. *Human factors*, 50(3), 540-547.
- Salas, E., Shuffler, M. L., Thayer, A. L., Bedwell, W. L., & Lazzara, E. H. (2015). Understanding and improving teamwork in organizations: A scientifically based practical guide. *Human Resource Management*, 54(4), 599-622
- Schein, E.H. (1987). *Process consultation 2 lessons for managers and consultants*. Reading: Addison-Wesley.

- Schein, E.H. (1969). *Process Consultation: its rol in organization development*. Reading: Addison-Wesley
- Schein, E.H. (1999). *Process consultation revisited – building the helping relationships*. Reading: Addison-Wesley.
- SLO (2015a). *Bewegingsonderwijs en sport- Vakspecifieke trendanalyse 2015*. Enschede: SLO
- SLO (2015b). *Curriculumspiegel Deel B: Vakspecifieke trendanalyse*. Enschede: SLO
- Slot-Heijns, J.J., Lucassen, J. (2018). *Lichamelijke opvoeding en sport in het voortgezet onderwijs; 1- meting*. Mulier Instituut, Utrecht.
- Stegeman, H., Van Mossel, G. (2007). *Naar een beter bewegingsonderwijs*. Onderzoek naar de kwaliteit van de lichamelijke opvoeding in het primair en voortgezet onderwijs. Nieuwegein/'s-Hertogenbosch: Arko Sport Media/W.J.H. Mulier Instituut.
- Steiner I. (1972). *Group process and productivity*. New York: Academic Press
- Strauss, A. & Corbin, J. (1990). *Basics of qualitative research: Grounded theory procesures and techniques*. Newbury Park, Sage Publications.
- Stewart G. L.. (2006). *A meta-analytic review of relationships between team design features and team performance*. Journal of Management, 32(1), 29-54.
- Verhaar, J. (2010). *Projectmanagement. Een professionele aanpak van evenementen*. Den Haag: Boom uitgevers.
- Vroemen, M., Wagenaar, S., Dresden, M. (2011). *Samen leren in onderwijsteams*: Ruud de Moor Centrum, open universiteit, Heerlen.
- Wageman, R. (1995). *Interdependence and group effectiveness*. Administrative Science Quarterly, 40, 145-180.
- Wageman, R., Hackman J.R., Lehman, E. (2005). *Team Diagnostic Survey, Development of an instrument*. The Journal of applied behavioral sience, Vol. 41 No. 4, December 2005 373-398 DOI: 10.1177/0021886305281984.
- Whetten, D.A., Cameron, K.S. (2003). *Effectieve teams vormen. Een team leiden, in Groepsvaardigheden, empowerment en delegeren, effectieve teams vormen*. Amsterdam: Uitgeverij Nieuwezijds, 146 – 155.
- West, M. A. (1996). *Handbook of Work Group Psychology*. Engeland: John Wiley & Sons.
- West, M. (2004). *Motivate Teams, Maximize Success: Effective Strategies for Realizing Your Goals*. San Francisco: Chronicle Books.
- West, M.A. (2004). *Effective teamwork: practical lessons from Organizational Research*. Cornwall: MPG Books Ltd.

Woodhead, V. (2011). *How does coaching help to support team working?* A case study in the NHS.
International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring, 5, 102-119

<https://www.examenblad.nl/>

<https://www.onderwijsincijfers.nl/kengetallen/vo/instellingen-vo/aantallen-aantal-vo-scholen>

<http://downloads.slo.nl/Repository/curriculumspiegel-2017.pdf>

<https://curriculum.nu/ontwikkelteam/bewegen-sport/>

<https://10000scholen.nl/zoeken/middelbarescholen/>

<https://www.onderwijsinspectie.nl>

<https://www.rijksoverheid.nl/documenten/rapporten/2017/09/12/ontwerp-jaarwerkplan-2018>

9. Bijlage

In de bijlage 1a, 1b, 1c, 1d worden de brieven zoals deze zijn verstuurd naar de docenten, en directie weergegeven.

Bijlage 1a

Beste deelnemers,

Als er iets georganiseerd moet worden gaan de blikken al snel naar docenten lichamelijke opvoeding. Een sterke kwaliteit die wij als LO docenten hebben. Een van de verschillende aspecten/kenmerken om als team effectief te kunnen functioneren.

Voor mijn afstudeeronderzoek van de Master Sport- en Bewegingsonderwijs aan de Fontys Sporthogeschool te Eindhoven vraag ik jullie mee te werken aan het onderzoek. **Het doel van het onderzoek is om inzicht te krijgen in welke mate verschillende aspecten/kenmerken van teameffectiviteit aanwezig zijn bij vaksecties lichamelijke opvoeding en welke factoren de teameffectiviteit en team functioneren beïnvloeden.**

Via jullie wil ik vragen de onderstaande link naar de vragenlijst binnen je sectie te verspreiden, zodat alle sectieleden de lijst in kunnen vullen. Het invullen van de vragenlijst is anoniem. Voor de verwerking van de data en in het belang van het onderzoek wordt gevraagd de naam van de school in te vullen. De naam van de school wordt in de uitwerking van de analyse en de rapportage niet vermeld.

Link naar de vragenlijst: <https://www.thesistoolspro.com/survey/bvhhg5c9131cc69b47>

De vragenlijst kan op een vaste computer, laptop en smartphone in 15 minuten worden ingevuld. Na de verwerking van de gegevens krijgen jullie een factsheet met de resultaten en bevindingen van het onderzoek..

Dank jullie wel voor het verspreiden en invullen van de vragenlijst.
Voor vragen kunt u contact met mij opnemen.

Vriendelijke groet,

T. Fischer
Student Master Sport- en Bewegingsonderwijs
Docent Lichamelijke opvoeding
(thomas.fischer@student.fontys.nl)

Bijlage 1b

KVLO leden

In het kader van mijn afstuderen 'Master Sport- en Bewegingsonderwijs' aan de Fontys sporthogeschool te Eindhoven heb ik jouw hulp nodig. Het onderzoek dat wordt uitgevoerd is gericht op teameffectiviteit van de sectie lichamelijke opvoeding in het **voortgezet onderwijs**. Het doel van dit onderzoek is om inzicht te krijgen welke aspecten van teameffectiviteit aanwezig zijn bij vaksecties lichamelijke opvoeding. Het invullen van de vragenlijst is anoniem. Alleen de naam van de school waar je werkt wordt gevraagd in het belang van het onderzoek en de verwerking van de data. Bij het rapporteren van de bevindingen worden de scholen geanonimiseerd en is voor de lezer niet te achterhalen wie de vragenlijst heeft ingevuld.

Wat ik aan jou vraag is om de verschillende stellingen te beantwoorden met sterk mee eens tot sterk mee oneens.

Het invullen van de vragenlijst duurt hooguit 15 minuten.

In het belang van het onderzoek vraag ik je de stellingen vanuit je eigen perceptie in te vullen.

Lees de stellingen zorgvuldig door.

Link naar de vragenlijst: <https://www.thesistoolspro.com/survey/bvhhq5c9131cc69b47>

Op voorhand dank ik u voor uw medewerking.

T. Fischer

Student Master Sport- Bewegingsonderwijs

Bijlage 1c

Beste mede (oud)Master studenten,

Voor mijn afstudeeronderzoek van de Master wil ik jullie vragen mee te werken door het invullen en verspreiden van een vragenlijst. Door het beperkte aantal ingevulde vragenlijsten via andere kanalen, KVLO nieuwsbrief en Facebook en geselecteerde scholen richt ik mij nu op jullie. Het doel van het onderzoek is om inzicht te krijgen in welke mate verschillende aspecten/kenmerken van teameffectiviteit aanwezig zijn bij docenten lichamelijke opvoeding en vaksecties lichamelijke opvoeding en welke factoren de teameffectiviteit beïnvloeden.

Via jullie wil ik vragen de onderstaande link naar de vragenlijst binnen je sectie te verspreiden, zodat alle sectieleden de lijst in kunnen vullen. Het invullen van de vragenlijst is anoniem. Voor de verwerking van de data en in het belang van het onderzoek wordt gevraagd de naam van de school in te vullen. De naam van de school wordt in de uitwerking van de analyse en de rapportage niet vernoemd.

Link naar de vragenlijst: <https://www.thesistoolspro.com/survey/bvhhq5c9131cc69b47>

De vragenlijst kan op een vaste computer, laptop en smartphone worden ingevuld.

Na de verwerking van de gegevens krijgen jullie een factsheet met de resultaten en bevindingen van het onderzoek.

Dank jullie wel voor het verspreiden en invullen van de vragenlijst.

Voor vragen kunt u contact met mij opnemen.

Vriendelijke groet,

T. Fischer

Student Master Sport- en Bewegingsonderwijs

Docent Lichamelijke opvoeding

(thomas.fischer@student.fontys.nl)

Bijlage 1d

Geachte directie/management

In het kader van mijn afstudeeronderzoek voor de opleiding Master Sport- en Bewegingsonderwijs aan de Fontys te Eindhoven is uw sectie lichamelijke opvoeding gevraagd mee te willen werken aan het onderzoek door het invullen van een vragenlijst. *Het doel van het onderzoek is om te kijken in welke mate verschillende aspecten/kenmerken van teameffectiviteit voor komen bij docenten lichamelijke opvoeding en in welke mate teameffectiviteit invloed heeft op het team functioneren van de vaksectie.*

Naast het invullen van de vragenlijst door de docenten lichamelijke opvoeding is het onderzoek ook gericht op de directeur, teamleider of afdelingsleider waaronder de sectie LO valt. ***Op welke manier wordt door het management ingespeeld op de aspecten/kenmerken van team functioneren bij vaksecties lichamelijke opvoeding?***

Via een interview met u wil ik onderzoeken wat er op dit moment gedaan wordt binnen het management op het gebied van teameffectiviteit en teamfunctioneren bij vaksecties en specifiek de sectie lichamelijke opvoeding. Het semigestructureerd interview zal hooguit 30 minuten van uw tijd kosten. Voor het onderzoek is het van belang dat er audio-opnamen worden gemaakt (bewijslast voor de opleiding) voor het uitwerken, samenvatten en analyseren van de verkregen data. Uw naam en de naam van de school worden binnen het onderzoek niet vernoemd en is op geen enkele manier te achterhalen met welke persoon het interview is gehouden.

Na het afronden van de studie krijgt u een overzicht met de belangrijkste gegevens en feiten die uit dit onderzoek naar voor zijn gekomen.

Graag verneem ik van u of u wel/dan niet bereidt bent mee te werken aan het onderzoek.

Vriendelijke groet,

Thomas Fischer
Student Master Sport- en Bewegingsonderwijs
0640470608

Bijlage 2

De vertaling van de Team Effectiveness Questionnaire (TEQ). De vragenlijst is in ThesisToolsPro.com. gemaakt voor het digitaal verspreiden.

Geslacht: M/V

Naam school:

Aantal leden van de sectie lichamelijke opvoeding:

Het aantal uur lichamelijke opvoeding die ik dit jaar per week geef is....

Onderstaande vragen, vragen naar jou persoonlijke bevindingen over de teameffectiviteit van het team (sectie LO). Wanneer je in verschillende secties LO zit omdat je twee verschillende werkgevers hebt beantwoord je de stellingen voor het team van de school die je hierboven hebt ingevoerd.

		Omcirkel de kolom dat het meest past bij jou visie over hoe jij jou team beschrijft.				
	Lees onderstaande stellingen goed door. Stellingen	Sterk mee eens	Mee eens	neutraal	Niet mee eens	Sterk niet mee eens
1	Ons team heeft een zinvol, gedeeld doel.	1	2	3	4	5
2	Team leden begrijpen hun rollen duidelijk.	1	2	3	4	5
3	Team problemen oplossen resulteert in effectieve oplossingen.	1	2	3	4	5
4	Team leden waarderen elkaars unieke capaciteiten.	1	2	3	4	5
5	Wij zijn in staat om conflicten met andere teams gezamenlijk op te lossen.	1	2	3	4	5
6	Teamleden nemen persoonlijke verantwoordelijkheid voor de effectiviteit van ons team.	1	2	3	4	5
7	Werken aan ons team inspireert mensen om hun best te doen.	1	2	3	4	5
8	Wij hebben de vaardigheden die wij nodig hebben om onze werk effectief te doen.	1	2	3	4	5
9	Wij zijn sterk toegewijd aan een gedeelde missie.	1	2	3	4	5
10	Wanneer de rol van een individu verandert, wordt een opzettelijke inspanning gedaan om het voor iedereen op het team te verduidelijken.	1	2	3	4	5
11	Wij pakken een op te lossen problemen snel.	1	2	3	4	5
12	Team leden zijn doeltreffende luisteraars.	1	2	3	4	5
13	Wij streven ernaar onze prioriteiten te regelen om tegemoet te komen aan de behoeften van andere werkgroepen.	1	2	3	4	5
14	Team leden handhaven een wij kunnen het aanpak wanneer zij frustrerende situaties tegenkomen.	1	2	3	4	5
15	Mijn team heeft een sterk vervullings gevoel opzichte van ons werk.	1	2	3	4	5
16	Wij vragen ons altijd af: "Hoe kunnen we morgen beter doen dan wat we vandaag deden?"	1	2	3	4	5
17	Wij richten ons meer op Big-Picture strategische kwesties als zoveel op de dag-tot-dag activiteiten.	1	2	3	4	5
18	Team leden begrijpen elkaars rollen.	1	2	3	4	5
19	Mensen in mijn team worden beloond als teamspelers.	1	2	3	4	5
20	Communicatie in onze groep is open en eerlijk.	1	2	3	4	5
21	Wij communiceren effectief met andere groepen.	1	2	3	4	5

22	Teamleden nemen initiatief om problemen tussen henzelf op te lossen zonder de teamleider te betrekken.	1	2	3	4	5
23	Mensen zijn er trots op deel uit te maken van ons team.	1	2	3	4	5
24	Als team werken we voortdurend aan de verbetering van de cyclustijd, de snelheid op de markt, de respons van klanten of andere belangrijke prestatie-indicatoren.	1	2	3	4	5
25	Wij stellen en voldoen aan uitdagende doelen.	1	2	3	4	5
26	Iedereen waardeert wat elk lid aan het team bijdraagt.	1	2	3	4	5
27	Groepsbijeenkomsten zijn zeer productief.	1	2	3	4	5
28	Leden van ons team vertrouwen elkaar.	1	2	3	4	5
29	Ons team heeft vertrouwen en ondersteunende relaties met andere teams.	1	2	3	4	5
30	Wij besteden heel weinig tijd aan klagen over dingen die we niet kunnen controleren.	1	2	3	4	5
31	Team leden gaan vaak verder dan wat nodig is en aarzelen niet om initiatief te nemen.	1	2	3	4	5
32	Wij bekijken alles, zelfs fouten, als kansen voor leren en groei.	1	2	3	4	5
33	Wij produceren consequent sterke, meetbare resultaten.	1	2	3	4	5
34	Team leden vermijden dubbel werk en zorgen dat ze duidelijk zijn over wie wat doet.	1	2	3	4	5
35	Ons team heeft mechanismen ter beschikking om de resultaten te controleren.	1	2	3	4	5
36	Team leden helpen elkaar omgaan met problemen of het oplossen van problemen.	1	2	3	4	5
37	Wij werken aan de integratie van onze plannen met die van andere werkgroepen.	1	2	3	4	5
38	Team leden zoeken en geven elkaar constructieve feedback.	1	2	3	4	5
39	Als team werken wij aan het aantrekken en behouden van top prestaties.	1	2	3	4	5
40	Wij maken gebruik van verschillende vormen van training om onze vaardigheden up-to-date te houden.	1	2	3	4	5
41	Wij zorgen ervoor dat ons werk de organisatie helpt haar doelen te bereiken.	1	2	3	4	5
42	Wanneer de rollen van teamleden veranderen, worden specifieke plannen geïmplementeerd om hen te helpen hun nieuwe verantwoordelijkheden op zich te nemen.	1	2	3	4	5
43	Ons team werkt met veel flexibiliteit, zodat wij ons kunnen aanpassen aan de veranderende behoeften.	1	2	3	4	5
44	Wij zijn in staat om te werken door middel van meningsverschillen zonder beschadiging van relaties.	1	2	3	4	5
45	Onze samenwerking met andere teams zijn productief, de moeite waard, en goede opbrengst resultaten.	1	2	3	4	5
46	Team leden zijn er zeker van wat er van hen verwacht wordt en trots op het werk dat goed wordt gedaan.	1	2	3	4	5
47	Ons team is enthousiast over de bijdrage die zij levert aan de concurrerende levensvatbaarheid van de organisatie.	1	2	3	4	5
48	Team leden omarmen continue verbetering als een manier van leven.	1	2	3	4	5

49	De missie en doelen van mijn team zijn goed afgestemd op de missie en doelstellingen van de organisatie.	1	2	3	4	5
50	Overlappende of gedeelde taken en verantwoordelijkheden zijn geen problemen voor teamleden.	1	2	3	4	5
51	Als wij besluitvorming over overeenstemming kiezen, doen wij dat effectief.	1	2	3	4	5
52	Team leden tonen een hoge mate van samenwerking en wederzijdse ondersteuning.	1	2	3	4	5
53	De doelstellingen van onze sectie steunen die van andere secties.	1	2	3	4	5
54	Team leden bekijken hoe hun acties anderen zullen beïnvloeden bij het bepalen van wat ze moeten doen.	1	2	3	4	5
55	Mijn team is trots op haar prestaties en optimistisch over de toekomst.	1	2	3	4	5
56	Team leden werken om ervoor te zorgen dat wij de best-practice methoden gebruiken.	1	2	3	4	5

Dimensies:

Doel en doelen: vraag: 1, 9, 17, 25, 33, 41, 49 (totaal score gedeeld door 7)

Rollen: vragen: 2, 10, 18, 26, 34, 42, 50 (totaal score gedeeld door 7)

Team processen: vragen: 3, 11, 19, 27, 35, 43, 51 (totaal score gedeeld door 7)

Team relaties: vragen: 4, 12, 20, 28, 36, 44, 52 (totaal score gedeeld door 7)

Relatie tussen teams: vragen: 5, 13, 21, 29, 37, 45, 53 (totaal score gedeeld door 7)

Probleem oplossen: vragen: 6, 14, 22, 30, 38, 46, 54 (totaal score gedeeld door 7)

Passie en verbondenheid: vragen: 7, 15, 23, 31, 39, 47, 55 (totaal score gedeeld door 7)

Vaardigheden en leren: vragen: 8, 16, 24, 32, 40, 48, 56 (totaal score gedeeld door 7)

Bijlage 3

Interviewschema:

Introductie:
Voorstellen, uitleg doel interview, <u>omgaan met anonimiteit</u> , tijdsduur. Aan het begin van het interview het doel duidelijk maken. Het doel van het onderzoek is om inzicht te krijgen in welke mate teamfunctioneren binnen het onderwijs en bij secties LO een plaats heeft. Audio klaar zetten en checken!!
Algemene vragen:
1. Wat is uw functie?
2. Hoe lang werkt u voor deze school?
3. Wat is het eerste dat bij u opkomt als u denkt aan een team?
4. Op welke manier werkt u in teams binnen de school?
Topics:
A. Ideaal team
1. Hoe ziet voor u het ideale functionerende vaksectie eruit binnen een school? Waar blijkt dat uit? Hoe komt dat tot uiting? Kan u daar een voorbeeld van geven?
B. Aspecten van functionerende teams:
1. Wat is het gezamenlijke doel van de vaksectie LO? Op welke manier uit zich dat? Op welke manier wordt dit vast gelegd?
2. Welke rollen zijn te zien binnen de sectie LO? Is deze rolverdeling voor iedereen duidelijk?
3. Een team doorloopt verschillende teamfase. In welke fase zit de sectie LO? Waar blijkt dat uit?
4. Op welke manier vind de manier van communiceren plaats binnen de Sectie LO? Waar blijkt dat uit?
5. OP welke manier wordt er door andere secties tegen de sectie LO aangekeken? Op welke manier is er een relatie tussen de sectie LO en de andere secties/teams?
6. Op welke manier worden mogelijke problemen binnen de sectie opgelost?
7. Op welke manier komt de passie van de sectie tot uiting?
8. Op welke manier speelt de sectie in op vernieuwingen en veranderingen om hen heen? Waar uit blijkt dat?
9. Welke aspecten die u zojuist heeft genoemd hebben volgens u de grootste invloed op het functioneren van de sectie LO?
C. Beleid op teamfunctioneren en beoordelen
1. Op welke manier wordt het teamfunctioneren van de vaksectie LO beoordeeld? Hoe uit zich dat? Waar blijkt dit uit? Kan u daar een voorbeeld van geven?
2. In welke mate is er beleid in de school rondom teamfunctioneren? Hoe komt dat tot uiting? Waar blijkt dit uit?
3. Is het teamfunctioneren een onderdeel van beoordeling? Hoe komt dat tot uiting?

Waar blijkt dit uit? 4. In welke mate wordt er ondersteuning geboden op dit vlak? Hoe komt dit tot uiting? Waar blijkt dit uit?
5.
D. Ondersteuning vanuit de directie naar het team.
1. Op welke manier kan de directie ondersteuning bieden zodat de sectie effectief kan functioneren? Op welke manier gebeurt dit al?
E. Mogelijkheden functioneel team
1. Wat gaat al goed en wat kan beter op het gebied van het beoordelen op functionerende secties? Licht uw antwoord toe. 2. Waar liggen mogelijkheden binnen de directie om dit te veranderen? Licht uw antwoord toe.
F. Samenvatten
1. Samenvatting geven van het gesprek.
2. Zijn er in uw ogen nog onderwerpen onderbelicht gebleven en wilt u nog ergens op terug komen of toevoegen?
G. Bedanken Dank u wel voor uw medewerking. Wilt u na het afronden van het onderzoek een rapport ontvangen met de bevindingen? Ja Nee

Interview A

00:00:02

Speaker 1: Starten. Welkom bij 't het interview. Als eerste zou ik graag willen weten wat uw functie is binnen de onderwijsinstelling en hoelang u verbonden bent aan de school?

00:00:19

Speaker 2: Ik werk op dit moment 7 jaar hier en ben afdelingsleider van het vwo. En ik geef leiding aan de exacte vakken n de. LO sectie. Dus LO hoort bij mij als sectie binnen het team.

00:00:40

Speaker 1: Wat is het eerste wat bij u opkomt als u denkt aan een 'team'.

00:00:47

Speaker 2: Een team. Ja het eerste wat bij mij opkomt is samenwerken, afstemmen, helpen, commitment, dat is een hoop. Ook het resultaat en verantwoordelijkheid. Dat zijn de kernwoorden van een team.

00:01:14

Speaker 1: Op welke manier werken de teams binnen deze school?

00:01:20

Speaker 2: We hebben hier verschillende teams. Iedere sectie is een team. Een groep mentoren is een team. De afdelingsleiders zijn verantwoordelijk voor een aantal secties. Dat is ook een team. De hele school is een team dus.

00:01:48

Speaker 1: In die zin zijn er nog aardig wat teams binnen uw school. Over teams gesproken hoe ziet voor u een ideaal functionerende vaksectie eruit? U heeft zojuist al wel wat kenmerken genoemd. Hoe ziet ie eruit?

00:02:11

Speaker 2: Een ideale vaksectie is een groep mensen die op basis van nieuwsgierigheid en onderzoekend vermogen hun onderwijs en hun prestaties verbeteren. Continu hier ontwikkelen. Dus als je als team continu in ontwikkeling bent, dan zie ik dat als een vorm van ideaal team.

00:02:51

Speaker 1: U heeft al een paar aspecten benoemd over het functioneren van teams. Verbondenheid, vaardigheden blijven ontwikkelen. Zijn er nog meer aspecten die nodig zijn om een team goed te kunnen laten functioneren.

00:03:10

Speaker 2: Ja. Binnen het team heb je natuurlijk wel verschillende mensen met verschillende vaardigheden nodig die elkaar kunnen aanvullen. Je hebt kartrekkers en volgers nodig. Je hebt leiders nodig binnen zo'n team. Je hebt kritische mensen nodig binnen zo'n team om dat goed te laten functioneren. Je hebt ook mensen die continu teruggrijpen naar het doel en zich afvragen waar gaat ie mee bezig is en waar zijn we? Wat is ons doel? Dus al die factoren binnen een team maken het team. Zo'n mengelmoes maakt van een team een goed team in mijn ogen en het continu verbeteren komt in de ontwikkeling. Heb je daar ook? En hoop ondervangen de nieuwsgierigheid. Creativiteit resultaatgerichtheid al die zaken heb je daar mee te pakken.

00:04:22

Speaker 1: En de aspecten die u zojuist noemde. Welke is volgens u van de grootste invloed op het team functioneren?

00:04:35

Speaker 2: Ik denk dat de gezelligheid een grote invloed heeft op het functioneren van een team. Gemoedelijkheid. Of dat terecht is of niet dat laat ik even in het midden maar je merkt wel dat mensen behoefte hebben aan het goed met elkaar hebben het fijn met elkaar hebben samen. Dat vinden ze belangrijk.

00:05:05

Speaker 1: Ja dat geeft een goede onderlinge relatie. Is duidelijk.

00:05:08

Speaker 2: De verhouding inderdaad, harmonie binnen het team heeft een grote invloed op het presteren van het team.

00:05:18

Speaker 1: En in welke mate zijn de verschillende aspecten aanwezig bij de sectie lichamelijke opvoeding?

00:05:26

Speaker 2: Als ik naar mijn sectie kijk dan zie ik wel de drive, de wil om te ontwikkelen. Dan zie ik ook de knowhow, dat de kennis aanwezig is. De harmonie zie ik ook terug. Ja dat zijn aspecten die ik zie.

00:06:04

Speaker 1: Maar er zijn aardig wat aspecten die terugkomen.

00:06:09

Speaker 2: Ja. Als je dan aan de andere kant wil kijken wat ik dan meer zou willen zien, is dat de continue ontwikkeling en de creativiteit bij iedereen. Dat geldt niet voor iedereen. Bij de ene is het wat duidelijker zichtbaar aanwezig dan bij de andere.

00:06:42

Speaker 1: En waar zou dat mee te maken kunnen hebben?

00:06:48

Speaker 2: Ja dat zal te maken hebben met de fase waarin de persoon zelf staat. De ene heeft het idee of het gevoel van nou ik loop al heel lang rond binnen 't onderwijs, ik weet wat ik aan het doen ben. Aan de andere kant zijn die wat minder flexibel in hun houding.

00:07:13

Speaker 1: Ziet u daar het aantal jaren ervaring die iemand heeft die daar een rol in spelen?

00:07:19

Speaker 2: Kan.

00:07:22

Speaker 1: Hoe zit dat binnen uw sectie, die verdeling van leeftijden?

00:07:28

Speaker 2: Het is een sectie met vijf personen. 1 collega die is over een jaar gepensioneerd. En de volgende collega die ook als een van de ouderen wordt beschouwd die is rond de 55. Ja en de rest dat zijn allemaal dertigers.

00:08:09

Speaker 1: Geeft u aan dat ze dat willen dat er meer ontwikkeling zou zijn binnen de sectie. Met onder andere aspect van ontwikkelen en vaardiger worden. Op welke manier wordt dat beoordeeld vanuit uw positie?

00:08:39

Speaker 2: Nou de beoordeling van het team zelf niet. Wat ik wel doe, is dat ik de ontwikkelingen van het team volg, kijk waar ze mee bezig zijn en welke initiatieven ontstaan. Dat volg ik wel. En daar geven we ook ruimte voor. Als het gaat om de beoordeling en dan gaat het om het functioneren van de persoon zelf dan heb je het over beoordeling en functioneringsgesprekken of zo.

00:09:00

Speaker 1: Er is geen sprake.....?????

00:09:01

Speaker 2: Niet van het team in totaliteit.

00:09:04

Speaker 1: Oké. En wat is daar de reden voor dat niet het team wordt beoordeeld?

00:09:11

Speaker 2: Ja dat is een goeie vraag. Ja binnen LO is dat wat lastiger. Bijvoorbeeld bij een vaksectie als wiskunde die wordt wel als team zeg maar gezien maar dan kijk je meer naar de cijfers naar de resultaten wat hebben ze behaald.. En als de resultaten dan goed zijn, ja dan weet je dat dat team goed gefunctioneerd. Maar bij LO is dat lastig omdat je dan geen meet indicatoren hebt.

00:09:48

Speaker 1: Maar dan zeg ik kunnen andere teams wel beoordeeld worden maar dat is puur op resultaat en niet zozeer op de verschillende aspecten.

00:09:57

Speaker 2: wel op de cijfermatigheid, want LO heeft ook te maken met de resultaten alleen die zij niet uitgedrukt in cijfers en eindexamens aan het centrale examens. En bij de andere secties wel.

00:10:12

Speaker 1: Maar de vraag is, zegt dan een sectie die goede resultaten haalt qua eindcijfers en examenresultaten iets over het functioneren van het team?

00:10:25

Speaker 2: Beslist niet, klopt. Mee eens. Maar goed dat is het enige onderdeel waarop teams hier op worden beoordeeld. Want jouw vraag was beoordeelt die ook het team LO. Niet. Maar bij de andere teams wel en we pakken een factor en dat is het cijfer 1 indicator dat is het cijfer voor het centraal examen of tegenstanders in het algemeen.

00:10:53

Speaker 1: Oké. Dus d'r is vanuit de directie niet echt een beleid op het beoordelen van het functioneren van LO als team?

00:11:01

Speaker 2: LO als team, nee of Lo als. niet LO als team niet klopt.

00:11:07

Speaker 1: Oké. In welke mate wordt en sectie LO dan in dit geval ondersteunt? U gaf aan dat u de ontwikkeling wel in de in de gaten houdt. Krijgt de sectie LO daar ook ondersteuning in vanuit de directie?

00:11:33

Speaker 2: Ja die ruimte is er. We zijn op dit moment bijvoorbeeld bezig met de formatie van evalueren binnen de secties. Ook de. LO sectie heeft scholing gevolgd niet als groep maar een aantal individuen. We hebben de scholing gevolgd en die zijn ook binnen de het team met initiatieven gekomen om op een andere manier de leerlingen te beoordelen. En niet met cijfers

of met goed of voldoende of onvoldoende maar op een andere manier, zodat de ontwikkellijn van de leerlingen zichtbaar wordt. Daar is ruimte voor in scholing en daar is ruimte voor om hier op school materialen te ontwikkelen. D'r is ruimte voor met overleg onderling.

00:12:24

Speaker 1: Maar u geeft aan dat niet iedereen van de sectie heeft deelgenomen.

00:12:28

Speaker 2: deelgenomen?

00:12:30

Speaker 1: Deelgenomen. Aan dat formatief evalueren is dat een bewuste keuze geweest? Waarom niet de voltallige sectie?

00:12:41

Speaker 2: Ja. Die scholing was bedoeld voor een beperkt aantal mensen binnen school. Dus we hebben vanuit elke sectie 1 of 2 personen benaderd daarover. En ook LO. Dus ook binnen LO hebben we 1 persoon benaderd en de tweede persoon die zit met zijn studie en die ontwikkelt ook vanuit z'n studie het formatief evalueren dus dat zijn de 2 personen van de 5 die hier intensief mee bezig zijn. En die proberen dat ook door te spelen naar de rest van het team. Door spelvormen met ze te delen door beoordelingsmodellen met ze te delen, ja noem maar op.

00:13:23

Speaker 1: En op het moment dat dat proces stagneert om het zomaar te zeggen We zitten met ja 5 personen in de sectie en 1 die volgend jaar met pensioen gaat. Eentje die al als wat ouder wordt gezien hoe krijg je die 2 mensen dan met de rest van de sectie mee? Is daar begeleiding vanuit de directie op of wordt verwacht dat een sectie dat helemaal zelfstandig organiseert?

00:13:51

Speaker 2: Ik kijk naar deze groep dan zie ik daar geen belemmeringen. Dat geldt ook voor die oudere collega zeg maar. Want het zijn juist ook mensen die dit initiatief omarmen, die eigenlijk ook van cijfers af willen. Alleen, zij zijn hier nog zoekende in. Op welke manier kan ik het anders doen? Nou als de 2 voortrekken met ideeën komen, met voorbeelden komen, met inspiratie komen dan volgen we ze wel.

00:14:33

Speaker 1: De vraag vanuit de ondersteuning vanuit de directie. Waar ligt volgens u de verantwoordelijkheid voor het functioneren van een team ligt dat volledig binnen de sectie LO of is daar ook vanuit de directie een verantwoordelijkheid.

00:15:00

Speaker 2: De uiteindelijke verantwoordelijkheid ligt bij de directie uiteraard, maar primair wel binnen het team zelf. Als team met een vraag komt of een hulpvraag of met een probleem komt dan is het wel de bedoeling dat dat teams zelf naar een oplossing zoeken.

00:15:21

Speaker 1: Dan worden ze daar in ondersteund en begeleid vanuit de directie?

00:15:26

Speaker 2: Ja dat is afhankelijk van de vraag uiteraard. Als het gaat om bijvoorbeeld perikelen binnen de sectie dan heb ik liever dat dat onderling besproken wordt. Als het gaat

om nieuwe initiatieven die ze willen uitzetten dan functioneer ik of fungeer ik als een gesprekspartner en dan kijk ik van wat kan wel en wat kan niet, wat zijn de kaders en tot wat welke ruimte hebben jullie als sectie? En dan laat ik het gewoon gaan, want dan krijgen ze van mij ook het mandaat om dat verder vorm te geven. Hè soms komen ook klachten vanuit de leerlingen bijvoorbeeld of iets dergelijks dan probeer ik dat ook terug te geven aan de sector zelf om te proberen daar een adequaat antwoord of oplossing voor te vinden. En als zij daar niet uitkomen dan ben ik wel bereid om daarin mee te denken.

00:16:28

Speaker 1: Kunt u daar een voorbeeld van noemen?

00:16:30

Speaker 2: Een voorbeeld is ook in het kader van formatief evalueren Willen docenten soms filmpjes opnemen van handelingen nou dan kom je bij een heel gevoelig punt. De ene leerling vindt het niet prettig, de andere leerling misschien wel dus hoe gaan we daarmee om? Ik geef aan dat in het kader van AVG we dat eigenlijk niet mogen doen zonder toestemming. Dus als de leerling dat niet wil, dan mogen we dat gewoon simpelweg niet doen. Dat zijn de kaders. Maar ik vind wel dat zij dat onderling moeten oplossen, naar een oplossing zoeken en kijken naar mogelijkheden wat ze binnen die kaders wel doen of niet. Nou dan krijg je oplossingen als d'r is een die een filmpje gelijk verwijderd of leerlingen zelf opnames laten maken dus docent hoeft daar niet naar te kijken of dat niet op te nemen.

00:17:28

Speaker 1: Ja wat gaat al goed en wat kan beter op het gebied van beoordelen van functionerende secties. Er is een sectie wiskunde die wordt op resultaten beoordeeld. Hoe wat zou dat voor de sectie LO verbeterd kunnen worden op het gebied van het beoordelen. Of eigenlijk geen aan van ja dat gebeurt in in principe.

00:17:55

Speaker 2: Nee nee niet als groep nee dat klopt. Ja dat is een goeie vraag dus dat betekent dat we op zoek moeten van nou oké wanneer? Zijn we tevreden als groep met elkaar. Is het voldoende als de leerlingen 2 uur per week gym hebben gehad en dan vervolgens bewegen als sporten hebben gedaan. Is dat is dat voldoende of willen we nog meer bereiken?

00:18:21

Speaker 1: Mmm en?

00:18:21

Speaker 2: Hoe kunnen we dat zichtbaar maken maar dat vind ik het lastige bij gym? Hoe kun je dat zegt maar? Maar wanneer maakt de leerling wel vorderingen en wanneer niet in zo'n kort tijdsbestek? Dat is een goeie vraag en wellicht dat ik daar ook mee teruggaan naar de naar de.....????????

00:18:37

Speaker 1: Ja hoe staat de sectie daar tegenover. Denkt u dat de sectie beoordeeld wil worden op het functioneren en wat zou dat voor de sectie van meerwaarde kunnen zijn?

00:18:52

Speaker 2: Nou kijk beoordelen heeft natuurlijk wel een negatieve klank. Negatieve betekenis misschien maar het is wel zo dat ze wel behoefte hebben aan duidelijkheid van oké wat? Wanneer ben ik tevreden? Of wanneer zijn wij tevreden als sectie? Ik denk dat in redelijkheid

op zich niet verkeerd is om dit te geven en misschien is dat ook voor hen helder voor mij nog niet. Misschien weten zij waar ze naartoe gaan misschien weten zij wat hun leerdoelen zijn met hun leerlingen. Maar voor mij is dat niet helder.

00:19:24

Speaker 1: En als sectie zijn er zelf bij wat ze voor bepaalde doelen voor ogen hebben. Op welke manier wordt gemonitord gecontroleerd dan even tussen haakjes beoordeeld of de gestelde doelen behaald zijn?

00:19:41

Speaker 2: Ja dat is wat nu in ontwikkeling is met deze 2 collega's die daar een belangrijke rol in spelen. Dat is een ontwikkeling. De huidige situatie is, de leerling heeft zoveel meters gelopen in de zoveel seconden nou dat betekent een 7 of een 6. En over het algemeen zijn de resultaten van de cijfers van LO altijd groen die zijn altijd goed. En ze beoordelen leerlingen ook op deelname op actieve deelname binnen de les. En natuurlijk zijn er leerlingen die niet snel zijn of niet kunnen rennen. Waarbij de motoriek wat stroef loopt en als de wil er is bij de leerlingen dan zijn ze natuurlijk altijd geneigd om dat kind.....????????

00:20:37

Speaker 1: Ja uiteraard.

00:20:39

Speaker 2: Want de leerlingen worden in feite niet op dit soort motoriek geselecteerd. Je krijgt een groep leerlingen en daar moet je het mee doen terwijl je bij wiskunde en natuurkunde en zeker in de bovenbouw ik krijg nou wat kan de leerlingen en dan wat kan ie niet.

00:20:57

Speaker 1: Ook heel even gehad over de verschillende rollen binnen het team. D'r is misschien een sectieleider, een sectievoorzitter is dat een functie die door die persoon zelf gekozen is of is deze aangewezen vanuit de sectie, of is hij of zij benaderd vanuit de directie van wil jij dat doen? Hoe is dat dat proces een beetje gegaan?

00:21:24

Speaker 2: Dat is door de groep zelf gekozen. En die persoon zelf had daar ook interesse in en die willen dat ook. Dus dat was eigenlijk beide.

00:21:34

Speaker 1: Ja eigenlijk wel een met onderlinge overeenstemming is die persoon het aanspreekpunt geworden.

00:21:41

Speaker 2: Oké.

00:21:45

Speaker 1: Ja. Ja dat zijn eigenlijk de vragen die ik had. Zijn er dingen van uw kant, waar u misschien ook op terug wil komen of die onderbelicht zijn gebleven?.

00:22:09

Speaker 2: De samenstelling van de groep. Maar dan gewoon de verhouding man vrouw. Op dit moment hebben we 1 vrouwelijke Lo docente. En de rest, dus de andere 4 dat zijn mannen. En de vrouwelijke docente die is binnenkort met pensioen.

00:22:38

Speaker 1: Oké.

00:22:39

Speaker 2: En dat levert de vraag van oké als wij weer iemand nodig hebben dan moet dat natuurlijk perse een vrouw zijn, want dat is straks gewoon noodzakelijk zeker met de de leerlingen die dat nodig hebben. Daarover zijn de meningen niet allemaal eensgezind.

00:23:03

Speaker 1: Oké. Maar waar blijkt dat uit?

00:23:10

Speaker 2: En dan heb je het over eigenbelang. Want het betekent op het moment dat er iemand anders komt dat er minder uren beschikbaar zijn voor de deze of gene. En dan ga je kijken op het moment dat je eigenbelang dichterbij komt, of je misschien in gevaar komt. Dat je iets dreigt te verliezen. In hoeverre beïnvloedt dat de harmonie binnen de groep binnen het team, in hoeverre beïnvloedt dat de samenwerking binnen het team. Want je hebt het over het team functioneren en we hadden het over welke belemmerende factoren zijn dat en welke. Compenserende of positieve factoren zijn dat. Dus al je merkt wel op het moment dat je je eigenbelang. Dat je dat dreigt te verliezen.

00:24:04

Speaker 1: Ja.

00:24:06

Speaker 2: Dat is nu niet het geval maar. Dus dat kun je zeggen ik wel meenemen in het. Die hier in een verhaal wil ik weet het niet.

00:24:21

Speaker 1: Volgens mij sowieso als je een team hebt en er gaat iemand uit en er komt iemand nieuwe bij dat eigenlijk die groep mensen weer in de nieuwe team ontwikkelfase gaat. Brengt dat dan in uw ogen belemmeringen mee?

00:24:41

Speaker 2: Nee dat niet, want we hebben wel ook invallers gehad. Dat heeft de sfeer, de groepsdynamiek, de samenwerking niet beïnvloed, want dat is een natuurlijk proces iemand gaat eruit en iemand komt erin en die past zich aan de groep aan en conformeert zich aan de afspraken enzovoorts enzovoorts en als ie met nieuwe ideeën komt dan is die altijd welkom natuurlijk. Maar op het moment dat er iemand weggaat en daar komt iemand anders voor in de plaats en tegelijkertijd dreigt met uren te verliezen Hoe gaat dat proces?

00:25:23

Speaker 1: Wordt dan zo'n sectie in zo'n proces aan hun lot overgelaten klinkt zo negatief maar is daar dan vanuit de directie een toezien oog op hoe dat proces gaat of is dat echt puur voor de sectie zelf.

00:25:43

Speaker 2: Nee dan kom je in een kwetsbare fase en dat betekent dat je gesprekken moet voeren dat betekent dat je moet interveniëren en dat betekent dat je dat groepsproces moet volgen en ook bewaken dat dat niet verloren gaat.

00:26:02

Speaker 1: En is dat dan een een taak van de van de sectievoorzitter of de sectieleider?

00:26:07

Speaker 2: Is het aanspreekpunt inderdaad ja. Als blijkt dat er een overleg nodig is met de rest en met iedereen dan doen we dat maar in eerste instantie heb je 't hoofd of voorzitter zoals afgesproken was.

00:26:21

Speaker 1: Nou dank je wel voor het interview ik ga de data verwerken en kijken wat ik er eruit kan houden maar in ieder geval dank u wel voor uw openheid.

00:26:35

Speaker 2: Ik hoef je nog gezellig.....?????

00:26:36

Speaker 1: Is. Dank je wel.

Interview B

00:00:00

Speaker 1: Druk hem maar in.

00:00:03

Speaker 2: Zo dat moet hem zijn. De eerste vraag is wat is uw functie is binnen de school en hoe lang u al werkt en verbonden bent aan deze school?

00:00:17

Speaker 1: Ik ben de rector van de school en ook bestuurder van de stichting. Waar de school onder valt. Een zogenaamde eenpitter. En ik ben hier sinds 2008.

00:00:33

Speaker 2: 11 jaar. Het onderzoek gaat over teams, over secties. Wat was het eerste dat bij u opkomt als u denkt aan een team?

00:00:51

Speaker 1: Een team bestaat uit personen hè. En het eerste wat bij me opkomt is dat dat een groep personen is die een bepaald doel voor ogen heeft. Een bepaalde relatie tot elkaar heeft om een doel te bereiken.

00:01:12

Speaker 2: Oké. En als je binnen de school kijkt hoe wordt binnen de school gewerkt in teams?

00:01:21

Speaker 1: In de school hebben wij twee soorten, eigenlijk onderwijskundige teams, die zijn samengesteld rondom opleidingen. Dus van leerjaren en los van vakken bijvoorbeeld. Dat zijn 4 teams op deze locatie. En wij werken ook met secties. En die zijn vakspecifiek. Dat zijn eigenlijk de 2 soorten teams die er zijn. Dan heb je natuurlijk ook nog een managementteam. En een facilitair team. Dan heb ik ze gehad.

00:02:03

Speaker 2: Dus eigenlijk aardig wat teams.

00:02:06

Speaker 1: Ja 6 van die teams die dus bij, rondom een bepaalde groep werken en dan een stuk of 15 secties, vakgroepen.

00:02:17

Speaker 2: En hoe ziet voor u binnen de school dan de ideaal functionerende vaksectie eruit?

00:02:26

Speaker 1: Zoals deze idealiter zou moeten werken. Nou kijk, weet je, je hebt in een school altijd wel een probleem hè dat is dus dat bepaalde sectie heel groot zijn. En soms dan heb je ook een sectie die uit 1 persoon bestaat. Ja en idealiter zou ik dat wat meer willen verdelen en dat er dus vakgroepen wat dichterbij elkaar komen. Die een beetje aan elkaar gelieerd zijn maar ook moderne vreemde talen of zoiets. Of nou ja sportsectie en of de LO sectie die is al vrij fors is. Dus die kan wel zelfstandig opereren. En ja dan heb je een sectie tussen de 5 en de 10 personen zo zou zo'n groep eruit moeten zien. Met een aanspreekpunt richting andere secties of richting management.

00:03:22

Speaker 2: En dat is nu bij de sectie LO ook het geval?

00:03:26

Speaker 2: Uit hoeveel sectieleden bestaat de sectie LO?

00:03:32

Speaker 1: Volgens mij zeven.

00:03:34

Speaker 2: Waarvan er 1 sectieleider is. Oké, u gaf net al even aan wat idealiter een goede verdeling binnen de school is qua aantal en mogelijke overlap met andere vakken die elkaar raken. Wat zijn volgens u aspecten of kenmerken die horen bij het functioneren van een team?

00:04:07

Speaker 1: Nou, eigenlijk begon ik daarmee hè dat ze dus een bepaald gezamenlijk doel moet hebben zoals bijvoorbeeld bij LO in dit geval. We hebben natuurlijk tot doel om ervoor te zorgen dat hun programma wordt uitgevoerd. Dat hun spullen in orde en zijn dat ze zorgen voor bepaalde opbrengst, een bepaalde succeservaring bij leerlingen. Dat zijn allemaal denk ik zaken die horen bij een team.

00:04:44

Speaker 1: Om de omdat er eigenlijk dat ze hun doelen die zij moeten behalen. En dat vind ik wel belangrijk bij een team mooi dat als je nou een kenmerk van een team vind ik dat wel dat de doelen zijn die met elkaar wil gaan behalen.

00:05:01

Speaker 2: Doelen is een, zijn er nog andere aspecten die een rol spelen bij het goed functioneren of bij het functioneren van een team?

00:05:11

Speaker 1: Nou ze moeten wel, vind ik, ook de gelegenheid krijgen van de organisatie om met elkaar te overleggen. Dat vind ik ook wel een belangrijke aspect. Ze moeten ook, zeg maar, in het beleid de gelegenheid krijgen. Of eigenlijk moet de zeggenschap zijn vastgelegd hè. Waar mogen zij allemaal over meedenken, over meebeslissen. En niet dat dat dus elke dag verandert hè dus dat er een bepaald beleid inzit.

00:05:48

Speaker 2: Een beleid dat door de sectie zelf is bepaald of vanuit de directie?

00:05:53

Speaker 1: Allebei. Het beleid van de organisaties van de school zou moeten zijn dat bekend is welke rol en welk mandaat de secties hebben. Kijk ik bemoei me niet met bijvoorbeeld het aanschaffen van materialen bij de LO sectie. Ik zet alleen het kader: zoveel is per jaar je budget. Dus over die zaken vind ik die zeggenschap wel belangrijk over.

00:06:28

Speaker 2: We het net al even gehad over het sectieleider of sectievoorzitter. Hoe wordt dat hier genoemd?

00:06:35

Speaker 1: We staan net op het punt om van sectievoorzitter naar sectieleider te gaan.

00:06:40

Speaker 2: Nou dat is dan 1 rol. Er zijn andere rollen. Hebben die spelers invloed op het team functioneren.

00:06:51

Speaker 1: Bijvoorbeeld in het managementteam, heb je natuurlijk mensen die er dus voor zorgen dat de notulen gemaakt worden, of die voor de agenda zorgen zodat iedereen er is hè en dat iedereen op de hoogte is van datgene wat er besproken wordt. Ik denk dat dat wel iets anders gaat in een sectie. Dat dat er wat minder toe doet. Wil je wel iemand die er voor zorgt dat er dus regelmatig notulen zijn dan laat ik dat aan de sectie zelf over of ze dat willen. Maar dat zijn meestal bij sectie ook wel dingen die ze zelf regelen. Dat wordt dan zeg maar niet door 1 persoon gedaan maar dat rouleert. Ik heb verder niet zoveel zicht op andere rollen binnen de sectie.

00:07:49

Speaker 2: Je noemde net al een aantal rollen die binnen het management belangrijk zijn voor of over het functioneren van een team. Bij een sectie is dat minder van belang terwijl dat de sectie ook gezien kan worden als team.

00:08:06

Speaker 1: Het heeft er ook mee te maken wat de taak is van de sectie, wat kunnen ze allemaal doen? Op een school zijn allerlei verdelingsvraagstukken over formatie bijvoorbeeld. Van wie gaat die klas volgend jaar doen. We zijn er nu mee bezig om tussen de secties de klas te verdelen. Maar dat is niet een specifieke rol van een sectielid.

00:08:34

Speaker 2: Mmm.

00:08:35

Speaker 1: Het enige is dat de sectieleider de opdracht krijgt om dat goed te laten verlopen.

00:08:42

Speaker 2: En dat zou mooi zijn als dat dan in harmonie gebeurt als de onderlinge relaties goed zijn. Dus misschien ook een aspect wat mogelijk invloed heeft.

00:08:56

Speaker 1: Ja heel goed die onderlinge relaties ja dat is natuurlijk wel van belang. En dat is niet altijd zo, is bij iedere sectie anders.

00:09:07

Speaker 2: En hoe zit dat dan bij de sectie LO?

00:09:11

Speaker 1: Ik denk dat ze hier in ieder geval een hechte club zijn. Ik heb ze vanmiddag ook hier op bezoek want we gaan ook naar een zogenaamd flexibel rooster volgend jaar.

00:09:23

Speaker 2: Ja.

00:09:24

Speaker 1: En iedere sectie heeft altijd natuurlijk toch wel speciale wensen en wat dat betreft merk ik wel dat dat echt een eenheid is.

00:09:37

Speaker 2: Dus ook op het gebied van probleemoplossend vermogen zit dat binnen de sectie wel oké. Als ik dat zo mag stellen.

00:09:46

Speaker 1: Nou probleemoplossend vermogen dat weet ik niet, want er is een probleem en ze willen dat graag met mij samen op gaan lossen. Dus het vermogen om het zelf op te lossen is er nog even niet. Ik vind met oh zegt ze ze ook die zitten ook ook. Ja. En dan geen.

00:10:05

Speaker 2: Ja.

00:10:06

Speaker 2: Maar die zitten.

00:10:07

Speaker 1: Een behoorlijk stramien hè in een structuur willen zij al te denken en oud docent altijd. Ik zeg altijd als je iets moet organiseren moet je een l docent nee maar dan gaat het altijd goed.

00:10:15

Speaker 2: Ja.

00:10:16

Speaker 1: Dus die hebben bepaalde structuur maar die hebben dan ook af en toe moeite om daar dus even buiten te gaan kijken welke mogelijkheden er eventueel zijn als we dus een verandering laten plaatsvinden.

00:10:29

Speaker 2: En is de sectie bereid om te veranderen, te investeren in vernieuwing?

00:10:37

Speaker 1: Ja zeker, maar ze hebben wel een behoorlijke zekerheid nodig dat het dus beter wordt. Ze zijn wel wat risicomijdend. En ze willen eerst weten van hoe alles eruit komt te zien en hoe dan het plaatje wordt. En als ze eenmaal dan over die streep zijn dan gaat het ineens los. Een goed voorbeeld daarvan is waar ze nu mee bezig zijn. De eerste cijfertjes waar ook altijd natuurlijk een beetje gekscherend over werd gedaan van 'als je vwo bent moet je moet je dus 3 meter kunnen springen voor de 8 en bij een vmbo 2 meter. Dat zijn de bekende grapjes. Maar ik denk dat ze dat hier hebben opgepakt op een gegeven moment. Met het format die toets zijn als als dan. Ook de kogel door de kerk is van aan het doen. Nou daar gaat het ook. gelijk helemaal ook weer gestructureerd maar ook wel heel erg diep en goed doordacht en.

00:11:42

Speaker 2: En die initiatieven voor die vernieuwing of met het formatief evalueren is dat dan iemand uit de sectie die dat oppakt en is dat dan de sectievoorzitter?

00:11:53

Speaker 1: Nee dat kan iedereen zijn. Bij het formatieve evalueren zijn er 2 mensen geweest die dat op hebben gepakt. en onze opleiding. Scholing cursus of wat dan ook en die hebben dat in de sectie gebracht. Ja en dan op een gegeven moment dan is iedereen het er wel mee eens. Gaan dan dan gebeurt dat ja dat is dus niet per se de sectie leiden.

00:12:22

Speaker 2: Nee. Maar er wordt wel gefaciliteerd met cursussen en geldt dat dan voor de gehele sectie of mag een beperkt aantal mensen op cursus. Of is dat op eigen initiatief?

00:12:41

Speaker 1: Wij hebben natuurlijk scholingsbudget en dat wordt verdeeld. Iedereen mag daar persoonlijke ideeën over hebben. Maar wij stimuleren wel om dat niet alleen te doen, maar juist in duo's bijvoorbeeld en liefst niet de hele sectie, want dan is de sectie bijvoorbeeld de hele dag weg hè. Daarom doen we het in duo's.

00:13:13

Speaker 2: Op zich wel goed voor de teambuilding als ze een hele dag weg zijn.

00:13:17

Speaker 1: Als ze zo'n idee hebben als het daar om gaat, is dat het doel, dan is het natuurlijk wel zeker mogelijk om er over te praten. Absoluut ja.

00:13:26

Speaker 2: Ja je zou hieraan kunnen denken zeker bij vernieuwingen, veranderingen om iedereen, als zijnde een sectie, mee te krijgen in dat proces.

00:13:36

Speaker 1: Opgepakkt op te pakken ja maar gebeurt vaak in bij het team scholing hè dus dan is het een hele dag. Dan is iedereen er mee bezig. Het is natuurlijk ook zo sectie.

00:13:49

Speaker 2: Belangrijke kenmerk aspecten. Daar begonnen we eigenlijk mee met doelen stellen. Op welke manier wordt beoordeeld vanuit de directie, het management of gestelde doelen gehaald worden. Of gebeurt dat niet?

00:14:07

Speaker 1: Ja dat gebeurt wel. We hebben dus de sectieplannen die moeten jaarlijks worden geëvalueerd. Daarbij worden ook weer gelijk de doelen voor het jaar daarop gesteld. En daarvan wordt verslag gedaan richting het management. Voor elk sectie.

00:14:24

Speaker 2: Evalueert de sectie dat zelf? Dus niemand verder vanuit het management?

00:14:34

Speaker 1: Nee we doen dat wel in z'n algemeenheid met een groep sectieleiders die dan bijeenkomen om het daarover te hebben. Maar het is niet zo dat er iemand van het management of zo bij gaat zitten om te kijken of het allemaal wel klopt. Wij gaan gewoon uit van de professionaliteit van de sectie zelf.

00:15:03

Speaker 2: Is er verder beleid in de school rondom het teamfunctioneren?

00:15:12

Speaker 1: Nee ik zag dat in je mail staan en het is eigenlijk niet zo dat daar nou echt speciaal beleid voor is. Het enige wat je kunt zeggen is dat het in de PDCA cyclus staat. Van secties weten we wel dat ze dus jaarlijks hun plannen moeten maken en evalueren. En dat geldt voor de andere onderwijskundige teams die andere dwarsverbanden hebben.

00:15:41

Speaker 2: Mmm.

00:15:42

Speaker 1: Maar verder is er geen ander beleid voor gemaakt dan dat.

00:15:47

Speaker 2: Dus. Maar zo'n bij PDCA cyclus een een sectie is daarmee bezig die leveren dat we aan bij een directie die. Ik ben er wel iets mee op die doen er niks mee op.

00:15:59

Speaker 1: Nou nee dat wordt het in ieder geval ik wil wegblijven van de controle.

00:16:02

Speaker 1: Controle. Maar ik wil wel gewoon dat dat wordt ingeleverd en dat ze dus ook serieus met vragen om kunnen gaan die daar eventueel gesteld worden. Maar ik ga ervan uit dat nogmaals dat laat ik tenzij natuurlijk tekenen zijn hè signalen zijn. Dan is dat het anders maar. Bij sectie zal bijvoorbeeld de die zijn er niet dus dat loopt gewoon dan door ik vind dat vooral voor de. Sectie zelf heel belangrijk dat ze dat dat ja dat dat is een. Voor een voor professionals die verantwoordelijkheid ook kunnen laten zien.

00:16:39

Speaker 2: En voelt de sectie LO dat ook zo.

00:16:42

Speaker 1: Dat denk ik wel ja.

00:16:45

Speaker 2: Waar blijkt dat uit?

00:16:46

Speaker 1: Nou dat ze dus die doelen durven te stellen en gewoon daar ik hoef daar niet. Of mijn een directie hoeft dan niet zeg maar. En op te sturen hè niet te pushen om om zaken op te zetten dus ik denk. Dat dat gevoel heb ik wel natuurlijk zijn er ook allerlei functioneringsgesprekken en zo waar dit soort dingen wel. Gesproken worden maar dat heb ik dat doe ik dan zelf niet maar ik bedoel dat daar heb ik ook geen op of aanmerkingen te maken.

00:17:19

Speaker 2: Nee. Dat zijn dus de jaarlijkse of tweejaarlijkse functioneringsgesprekken, beoordelingsgesprekken. Dij zijn vooral gericht op het individu, wordt daar ook wel het team functioneren in meegenomen in die beoordeling

00:17:42

Speaker 1: Ja jazeker. In de beoordeling is dat 1 keer in de 3 jaar. Dan wordt gekeken in hoeverre iemand team player is daarin functioneert. Dat wordt wel zeker meegenomen in de beoordeling.

00:18:04

Speaker 2: En komt die beoordeling dan alleen vanuit d directie en hoe de persoon dat zelf ervaart of ook vanuit de sectie.

00:18:13

Speaker 1: In de beoordeling heeft ook de sectieleider altijd een rol.

00:18:17

Speaker 2: Alleen de sectieleider.

00:18:19

Speaker 1: Die is dan bij de beoordeling en wordt ie dus bevraagd door de direct leidinggevende hoe iemand functioneert. Is dat dan gebeurt wel en in het geval van de sector zelf. Dan wordt dat een sectie ie dat d'r wordt dat wordt daar ook een vraag. Maar we zijn daar ook heel druk bezig met een met ook een omslag richting 360 graden feedback. Hè dus dat ook daar veel meer bij en dat maar dat is ook weer veel meer. Het individu zelf wordt die eigenlijk naar een soort zelfevaluatie moet. En daarbij ook z'n leden natuurlijk z'n collega's directe collega's bevraagd. Er is nog een hele klus.

00:19:01

Speaker 2: Ja en aardig wat meerwerk denk ik voor het personeel. Geldt dit alleen voor een sectie lo of voor alle secties?

00:19:10

Speaker 1: Voor alle secties. Daar willen we naartoe dat iedereen dat gaat doen. En we willen dan af van functioneringsgesprekken en beoordelingsgesprekken de informele gesprekken eigenlijk. Het worden meer gewoon ontwikkelgesprekken hè Gewoon praatjes over hoe gaat het nou hè. Veel minder in die trant,

00:19:30

Speaker 1: Dat willen we en 1 keer in de 2 jaar willen we dat dat iemand zich dus gewoon feedback vraagt aan leerlingen. Aan de ouders of aan het management.

00:19:47

Speaker 2: Mocht een sectie LO nu ergens tegenaanlopen en ze komen daar zelf niet aan uit, op welke manier wordt er dan gereageerd vanuit het management, directie?

00:19:59

Speaker 1: Nou ja toevallig vanmiddag heb ik dus dat gesprek over het flexibel rooster. Zij zitten daar erg mee van hoe ze daar nou als lo sectie mee omgaan. Misschien weet je dat wel dat een lo sectie daar heel erg aan vast houdt. De minimum tabel hè. Doodsbang dat ze dus uren gaan verliezen, omdat er natuurlijk een enorme druk is op het onderwijs om allerlei dingen te doen. Nou gelukkig hebben we hier in ieder geval daar geen probleem mee omdat we vinden dat sport en bewegen zo belangrijk is voor de leerlingen en het gewaarborgd is. Maar als je dan overgaat van lessen van 50 minuten naar 45 minuten ja dan staat de sectie natuurlijk direct z'n achterste benen en zijn enorm alert, omdat het hen direct aangaat. Nou ja goed dan komen ze er zelf niet helemaal uit hoe en willen dan weten hoe het zit. En gelijk hebben ze gevraagd kunnen we daar over praten? En ik doe dat samen met een teamleider die dus erg druk bezig is met het flexibeler rooster voor volgend jaar. Dus ik heb vanmiddag de hele club bij elkaar en dan hebben we het erover. Het is interessant.

00:21:27

Speaker 2: Een interessant gebeuren. We hebben 't al heel even gehad hè over de verantwoordelijkheden. Welke verantwoordelijkheden vindt u nou echt liggen bij de sectie LO en welke verantwoordelijkheden binnen de directie? Dus de grote veranderingen die echt

met organisatieverandering te maken hebben worden vanuit het management bepaald en de kleiner veranderingen puur op het vak gericht zijn dan meer aan de sectie zelf.

00:22:08

Speaker 1: Nou ja goed grote veranderingen willen wij ook graag wil van binnenuit laten plaatsvinden hoor maar dat wordt meer georganiseerd zeg maar. Daar zit de directie wel bij, omdat zo'n flexibel rooster natuurlijk wel een behoorlijke verandering is. Maar dat doet een hele grote werkgroep waar ook lo docent in zit. Ja die eigenlijk al vanaf het begin af aan daar z'n vinger opsteekt over en hoe doen we dat? Dit is wel een beetje organisatie breed en een lo sectie moet zich daar ook wel een beetje aan conformeren. Ik ook niet zeggen van nou dat gebeurt niet omdat het ons niet uitkomt. En ik probeer ze dan wel zover te krijgen dat ze dus op een gegeven moment daar dan positief in gaan staan.

00:23:07

Speaker 2: Hoe doet u dat?

00:23:08

Speaker 1: Veel gesprekken voeren. Door vooral ook te wijzen op waar ik mee bezig ben namelijk de leerling zelf en de individuele leerling. Welke kansen een leerling heeft om zichzelf te verbeteren op alle vlakken. Ik zie ook mogelijkheden met flexibele uren aan de randen van de dag voor leerlingen die het of heel erg leuk vinden om extra bezig zijn of leerlingen die het echt nodig hebben bijvoorbeeld met motorische remedial teaching en zo. Die kunnen nu allemaal georganiseerd worden. En voorheen was dat heel lastig. Ik bedoel dan dus de voorbeelden die vanuit hen zelf komen. Het is altijd al een vraag geweest kunnen we daar niet iets mee. Nu kun je er iets mee maar dan moet je er ook iets voor laten, want je moet ook wel ruimte geven.

00:24:10

Speaker 2: Ja.

00:24:11

Speaker 1: dus het gesprek vind ik van belang.

00:24:17

Speaker 2: Interessant. Teamfunctioneren en wat gaat er in uw ogen al goed en wat kan er nog beter binnen de organisatie richting secties.

00:24:36

Speaker 1: Ik denk dat secties nog meer hun eigen verantwoordelijkheid kunnen nemen.

00:24:51

Speaker 2: Kunnen nemen of moeten nemen?

00:24:53

Speaker 1: Ik zou het voor mezelf moeten opnemen. Ik denk dat ze dan veel prettiger kunnen functioneren. En ja de cultuur in het in het onderwijs is toch dat men zich hier en daar toch wel een klein beetje wil laten sturen en zo, zet maar even de lijnen uit en ik zet liever wat kaders uit het speelveld. En daarbinnen moet een soort van eigen verantwoordelijkheid komen. Dat vragen we ook van leerlingen en van de medewerkers. En daar kan dan nog wel een tandje bij. Maar het hoeft niet allemaal gelijk sturend te zijn, want ik vind ook dat er dus net zoals met het organiseren van roosters of zo, dat daar allemaal professionals binnen de

school voor zijn om dat netjes te regelen. Maar er kan wel een tandje meer bij voor wat betreft de eigen verantwoordelijkheid.

00:25:55

Speaker 2: En wat is dan de bijdrage vanuit de directie, het management om dat te kunnen bewerkstelligen. Want als het dus blijkbaar niet vanuit de sectie zelf komt welke mogelijkheden liggen er dan binnen het managementteam om daar meer structuur aan te geven.

00:26:17

Speaker 1: De ruimte geven hè. Dat probeer ik altijd. Dus een tussenruimte geven voor min of meer eigen beleid binnen die sectie. Kom maar met je eigen ideeën en voer ook maar gewoon uit als het maar binnen die kaders hij blijft. En als ze er eventueel een beetje buiten gaan, kunnen we daar ook nog over praten. Ik denk dus dat men ervan overtuigd moet zijn dat ze die ruimte krijgen en ook de fouten mogen maken en dat ze daar niet op worden afgerekend dus een soort van veilig gevoel moeten ze wel hebben.

00:27:05

Speaker 2: Is dat gevoel van veiligheid is er nu wel of niet of misschien te weinig?

00:27:12

Speaker 1: Nog te weinig gedaan. Ook hoe teams tegenover hun directie staan is belangrijk.. Voordat ik hier kwam zijn er jarenlang enorme toestanden geweest in directie en management. En vooral toen ook het begin van de l b c d mogelijkheden. dat maakt het gevoel onveilig een bepaald cultuurtje. En dat duurt wel heel lang voordat dat hersteld is.

00:27:51

Speaker 2: Het verdwijnt en dat heeft dus ook z'n uitwerking gehad binnen een sectie.

00:27:58

Speaker 1: Daar moet bijna een generatie overheen.

00:28:00

Speaker 2: Af en toe.

00:28:01

Speaker 1: Als het echt echt. Echt heftige dingen zijn heftige zaken zijn.

00:28:07

Speaker 2: Maar dan is misschien alleen het bieden van ruimte niet voldoende.

00:28:13

Speaker 1: De communicatie met mekaar dat is natuurlijk ook van groot belang dat je dat maar gaande blijft houden. En we proberen vooral ook mensen het beeld voor te houden van hoe ze dus welke ruimte hebben. Ruimte willen ze natuurlijk altijd maar is toch een beetje een vaag begrip natuurlijk maar. Ik merk wel dat het nog steeds moeilijk is voor mensen om dus die ruimte te pakken. Als ik ze vanmiddag weer zie dan moet ik ze echt aangevend dit zijn alle mogelijkheden maakt er gebruik van. En ja dan heb je sommige van de jonge of oudere collega's die dus de geschiedenis van de school hebben meegemaakt die daar dan wat moeizaam mee omgaan.

00:29:16

Speaker 2: En dat is misschien ook wel een van die rollen binnen zo'n team. Je hebt naast de sectievoorzitter misschien ook een karttrekker nodig iemand die initiatief neemt. Zijn die verschillende rollen in voldoende mate aanwezig.

00:29:40

Speaker 1: Nou ja ik denk wel dat nou zo'n laurie waar jij dus niet contact mee hebben is wel een wel een kar trekken. Hij pakt veel dingen op hij is ook degene die in de werkgroep zit rond dat flexibel rooster. Er is ook iemand die altijd toch in de wat meer beschouwende rol bijna altijd in de 'ja maar' stand zit zeg maar.

00:30:09

Speaker 1: Maar dan heb je het ook wel gehad dit is terwijl het ziet er wel wel wat uit zo'n beetje op verschillend gebied iemand die ook je bijvoorbeeld veel met buitensport bezig is hè dus. Om dus met leerlingen ook andere dingen te gaan doen de de watertoren beklimmen en dat soort dat soort zaken op zijn. Is hier in de buurt natuurlijk veel. De sectievoorzitter dan veel. Daarbuiten gaat met golfsurfen en dat soort zaken bezig is. Zeg zijn wel zijn dus wel rollend te ontdekken.

00:30:49

Speaker 2: Ik kan hier nog urenlang over doorvragen, maar de belangrijkste vragen die ik had die heb ik kunnen stellen. Zijn er nog dingen in uw ogen onderbelicht gebleven of wilt u misschien nog terugkomen op een eerder antwoord dat u heeft gegeven?

00:31:08

Speaker 1: Nee dat geloof ik niet.

00:31:14

Speaker 1: Nee ik zit even te kijken. Die LO sectie daar gaat het natuurlijk eigenlijk om hè Dat is natuurlijk toch wel een bijzondere groep. Ik heb dus ook op andere scholen die ervaring wel dat juist in en bij LO dat er altijd toch wel een groep is die dus aan de ene kant heel veel wil doen en heel veel wil aanpakken en aan de andere kant ook heel veel in zijn eigen rol zit in z'n eigen structuur.

00:31:45

Speaker 2: En?

00:31:46

Speaker 1: En dat is wel grappig om dat te constateren dat dat overal min of meer hetzelfde is.

00:31:51

Speaker 2: Ja. Want hoe is de samenwerking tussen de sectie LO en de andere secties? Is daar een samenwerking of is het echt gewoon een eilandje het? Heilandje tegen de rest.

00:32:09

Speaker 1: Je neemt er toch een bijzondere plek in en een lo sectie of een docent heeft ook altijd wel een klein beetje een calimero gevoel.

00:32:23

Speaker 1: Bij ons is dat niet hoor, maar je merkt dat daar dan wel dingen hè de het feit dat ze bijvoorbeeld cijfers achter de streep. Is bij ons telt zwaar mee maar goed. Dat zijn wel dingen die van buitenaf mee naar binnen genomen wordt.

00:32:40

Speaker 2: Ja.

00:32:41

Speaker 1: Hè zo van ja oké goed bij heel veel scholen is de opslag factor is een punt. Nou dat is ook hier niet zouden worden allemaal zelf allemaal hetzelfde. Ik ga alleen van vanuit dat de dingen voor gedaan houden.

00:32:54

Speaker 1: Maar dat zijn wel zaken die dus het vak l hoog en de docenten ook ja toch ook een soort van andere status geven dan de rest. En ik denk nog niet zo dat de rest er ook zo over denkt maar wel de LO sectie zelf. Het was moeilijk hoor.

00:33:14

Speaker 2: Dat is een mooie uitdaging. Dan wil ik u danken voor uw tijd. Wilt u op het moment dat ik het onderzoek klaar heb de stukken toegezonden krijgen?

00:33:33

Speaker 2: Lijkt me leuk ja. Kan dan nalezen wat het uiteindelijke resultaat is.

Interview C

00:00:03

Speaker 1: Goedemorgen welkom bij het interview. De eerste vraag die ik heb is wat uw functie binnen de binnen de school is en hoeveel jaar u in die functie werkzaam en verbonden bent met de school?

00:00:18

Speaker 2: Teamleider mavo. Voor 9 jaar en ik ben onderdeel van de directie. (naam school).

00:00:31

Speaker 1: Wat is het eerste dat bij u opkomt bij het woord team?

00:00:37

Speaker 2: Nou ja dat staat voor mij voor together eachother active more hè als je 't in letters pakt. Een team zou elkaar natuurlijk logischerwijs moeten versterken op een of andere manier. Ik merk wel als ik het gewoon eventjes op mijn situatie toepassen ik ben natuurlijk eindverantwoordelijk voor het mavo team, maar voor mij zijn de teams meer de kernteams dus kleinere eenheden die een leerjaar aansturen. En niet zozeer de 24 man die ik in mijn team heb zitten die functioneren niet als team. Volgens mij heb je een soort ideaal aantal nodig van 6 tot 12 of zo en dan heb je een soort van ideaal team. En daar kun je verder mee bouwen als de verwachtingen en de belangen gemeenschappelijk zijn. Hoe meer gemeenschappelijk hoe meer de effectiviteit van het team natuurlijk tot uiting zal gaan komen.

00:01:37

Speaker 1: U gaf net al aan dat u een eigen team hebt. Het mavo team, bestaande uit ongeveer 24 man en dat daarin ook een kernteam zit. Op welke manier zijn er binnen de school nog meer teams of hoe is dat ingericht?

00:01:56

Speaker 2: We hebben eigenlijk op een gegeven moment het besluit genomen dat we niet alleen vanuit teams opereren of mavo havo vwo. Dat kwam eigenlijk doordat we op een gegeven moment met het mavoteam een aantal speerpunten hadden, het havoteam andere speerpunten en vwo ook, waardoor je niet echt een Rode draad in je organisatie hebt. En ook collega's die wel lesgeven in de 3 afdelingen het soms wel lastig vonden om daar in te schakelen. En toen heb ik gezegd we gaan in ieder geval, wat dat betreft team overstijgend te werk. Op de momenten waarop we met de teams bij elkaar komen zijn nog een aantal thema's die automatisch samengaan zodat, uit alle teams mensen zijn die met die thema's bezig zijn. Maar we hebben ook besloten om vanuit secties aan te sturen. En dan heb je eigenlijk in de organisatiestructuur een aantal zaken met je teamaanpak die over de teams heengaan. Een aantal zaken die je bij de sectie weglegt en dan gaat het voornamelijk natuurlijk om de onderwijskundige ontwikkelingen. En een sectie mag je ook als team zien, omdat die natuurlijk wel de bindingen hebben vanuit hun vakgebied. Dus op die manier hebben we teams, en hebben dan die kernteams. En ik denk dat dat de belangrijkste groepen zijn die als team functioneren.

00:03:20

Speaker 1: Ik neem aan ook een managementteam.

00:03:22

Speaker 2: Ja tuurlijk. Met de directie hebben we 3 teamleiders een directeur en een hoop bedrijfsvoering dus met z'n vijven zijn inderdaad het managementteam. Dat klopt.

00:03:34

Speaker 1: U noemde al eerder dat binnen een team men elkaar moet versterken in gemeenschappelijke belangen, gemeenschappelijke doelen. Hoe ziet de ideale vaksectie eruit binnen een school context.

00:03:55

Speaker 2: Nou ik denk dat de ideale vaksectie een aantal duidelijke speerpunten heeft voor korte en lange termijn die passen binnen de visie van de school natuurlijk. En die daar heel gericht en planmatig met elkaar naartoe werken. En ook regelmatig evalueren wat de stand van zaken is en dan eventueel bijstellen of tot de conclusie komen dat een bepaald speerpunt toch niet zo belangrijk is en dat af kunnen voeren. En er een ander speerpunt voor in de plaats kunnen brengen. Maar de meest effectieve teams die hebben wel een duidelijk doel of subdoelen die ze voor de korte en lange termijn met elkaar willen bereiken. D'r is iemand die dat coördineert, in dit geval een sectievoorzitter bijvoorbeeld, die dan ook weer het contact tussen de sectie en de directie bewerkstelligt. Dat hebben we hier op school ook ingericht. Wij hebben sinds een aantal jaren sectievoorzitter- directieoverleg waar we dat soort zaken op dat niveau bespreken en de bedoeling is dat sectievoorzitters die zaken meenemen naar hun sectie om te kijken van liggen we nog op koers en doen we de dingen die we moeten doen en doen we dat op de juiste manier.

00:05:09

Speaker 1: En hoeveel bijeenkomsten zijn er in een schooljaar??

00:05:18

Speaker 2: We hebben altijd voorafgaande in de week voorafgaande aan het sectie overleg een sectievoorzitter-directieoverleg. Dus ik denk 4 tot 6 keer. Zou even in de jaarplanning moeten kijken maar.

00:05:33

Speaker 1: U noemde al een aantal aspecten, kenmerken die u belangrijk vindt, dus het doelen stellen op langer termijn en korte termijn doelen. U hebt 't gehad over rollen binnen het team. Daar is alleen de sectievoorzitter genoemd zijn er nog meer rollen die binnen een sectie, binnen een team.

00:06:04

Speaker 2: Nou ja ik denk dat je, maar dat is dan denk ik wel een taak ook van de sectie met de sectiecoördinator om natuurlijk afhankelijk van de doelen die je stelt de mensen verantwoordelijk te maken voor subdoelen en daar moet je elkaars kwaliteiten voor kennen en herkennen maar ook vooral je eigen kwaliteiten kennen. Nou en daar maak ik de vertaalslag naar hoe ik het doe met mijn team met het mavo team. Daar heb ik gesprekken over waarin we eigenlijk ook bespreken hoe ik het toekomstperspectief zie voor de lange termijn. Hoe ze het zelf zien of en hoe ik mogelijkheden zie of dat ze binnen de functie die ze hebben bij LB/LC zij dat daarin nog ontwikkelingen door moeten maken of dat we op termijn een stap van LB naar LC of LC naar LD kunnen maken. Dat zijn allemaal de onderwerpen die we daar bespreken met z'n allen, zodat zij zelf ook een beeld krijgen van oké hoe ziet mijn leiding geven eruit en past het in de visie van de school. Ziet hij ook die ontwikkelingsmogelijkheden zie ik die wat moet ik daarvoor doen. Nou als je dat terugvertaalt naar de sectie dan kun je

met sectie coördinator en diegenen die in die sectie zitten, kijken van oké jongens dit zijn voor dit jaar onze speerpunten. Wie is er verantwoordelijk voor a b c of d wat heb je daar voor nodig waar ligt jouw interesse. Nou ja hoe beter jij je kwaliteit zelf kent en die van elkaar kent, hoe beter je mensen in kunt zetten en uiteindelijk komt dat ook ten goede natuurlijk aan de teamsfeer. Moet je iets doen met tegenzin dan werkt dat natuurlijk niet zo goed als iets moeten doen vanuit je passie.

00:07:39

Speaker 1: En hoe zit het volgens u met de teamsfeer binnen de sectie LO?

00:07:46

Speaker 2: Nou ik ben zelf natuurlijk ook een docent LO. Ik denk, vanuit mijn positie dat jullie allemaal wel door een deur kunnen met elkaar. Maar ik zie daar wel een tweedeling denk ik of driedeling in de sectie. Een paar collega's die wat minder flexibel zijn, die zijn al op leeftijd, en een paar die wel willen maar ook door andere taken die ze hebben d'r niet aan toekomen. Dus ja. Ik denk dat je binnen het team een aantal fases hebt. Dan zit je en beetje tussen storming en norming denken en de ene keer dan botst het wat en de andere keer is dat weer een beetje uitgepraat. Maar zit je niet op het niveau dat je echt een zelfsturend team hebt, dan zal er wel interventie moeten komen of intern of extern om daar door te pakken maar misschien zouden ook de omstandigheden anders moeten zijn. Er is maar 1 collega volgens mij die niet volledig LO geeft heeft. En 2 anderen ook maar die zijn al op leeftijd en dan diegenen die het eigenlijk moeten doen die hebben nog 1 of 2 andere taken erbij.

00:09:09

Speaker 2: Dus dat is ook een lastige.

00:09:11

Speaker 1: Ok. En is de visie op het doel wat de sectie heeft dus het korte termijn/lange termijn wel voldoende helder om daar als groep zijnde iets mee te kunnen doen?

00:09:27

Speaker 1: Vraag ik me af. Ik heb natuurlijk als je het hebt over gewoon heel concreet van denk eens na over het becijferen van vakken hè het toetsen en dan de visie op ontwikkeling van kinderen. Waarom leg je de lat ergens weg voor? Een bepaalde leeftijdscategorie terwijl je ook kan zeggen ik leg de lat weg voor het individu. om vandaaruit te kijken hoe die een ontwikkeling doormaakt. Ja daar wordt wel over gesproken. Maar echt concreet wat gaan we daar nou mee doen en we maken er een besluit over niet omdat er een paar zijn die zien dat niet zo zitten. Het is dan blijft dat een beetje hangen dat bedoel ik eigenlijk.

00:10:06

Speaker 1: Zou dat te maken kunnen hebben met de fase van de teamontwikkeling waar de sectie in zit.

00:10:12

Speaker 2: Nou ja onder andere wel denk ik. Kijk op een gegeven moment zal er om verder te kunnen een besluit genomen moeten worden of je het er nou mee eens bent of niet? En ik heb het idee dat het al een tijdje een beetje blijft hangen. Dus in die zin is het denk ik niet heel helder wat de sectie wil. Terwijl iedereen op zijn of haar eigen manier het maximale eruit haalt. Kijk naar mijn sportklas. Er worden allerlei dingen georganiseerd en gedaan maar vraag ik aan een andere collega die niet in de sportklas zit wat er precies gebeurt dan denk ik niet dat ie daar een helder antwoord op kan geven. En moet dat per se nou ik denk wel dat een

sportklas een voorbeeld is van iets waarop de sectie LO zich echt kan uitleven. Als een school zegt je mag een Sportklas inrichten voor jouw sectie ja daar moet dan iedereen aan deel willen nemen en dat zie ik niet.

00:11:04

Speaker 1: Nee. Waar kan dat aan liggen? Hebben we het dan eigenlijk over passie en verbondenheid. Hoe zit dat in de sectie?

00:11:16

Speaker 2: Ja dat ligt aan 2 dingen. Dat kan liggen aan de mensen die het nu coördineren die het misschien te veel bij zich houden. En het ligt ook aan het feit wat andere collega's denken. Wat ik daarstraks al aangaf hè ik moet nog een paar jaartjes en ik vind het mooi die ontwikkeling maar laat mij maar gewoon de reguliere lessen draaien. Die waarheid zal wel ergens in het midden liggen. Want ik denk uiteindelijk iedereen het nog wel gaaf vindt om het te doen omdat je daar wel meer gemotiveerde leerlingen van krijgt. Dus dat is het probleem die alleen daar wordt bij een LO2 klas wel iets meer gevraagd dan een LO1 groep dus ja misschien dat dat sommige mensen ook tegenhoudt dat kan.

00:11:53

Speaker 1: En wat is er volgens u voor nodig om de doelen en die passie te verhogen?

00:12:05

Speaker 2: Nou ja, dat je met elkaar in een open gesprek aan moet geven hoe iedereen het zelf ziet. Dus dat iedereen vanuit zijn of haar visie aangeeft hoe zie ik het nou voor de korte en de wat langere termijn. De nieuwe maatschappelijke ontwikkelingen en andere sporten die komen. De maatschappij verandert, die kinderen moeten juist veel bewegen. Dat je kijkt hoe de school zich ontwikkelt waar willen wij naartoe als school zijnde. Nou is het vak LO natuurlijk wel een beetje een bijzonder vak en dat bedoel ik positief, want wij kijken natuurlijk intern ook naar de ICT vaardigheden en ontwikkelingen en ik zou niet willen dat LO een ICT vak wordt. Ik wil echt dat LO zoveel mogelijk laat bewegen en dat ICT kan helpen om bijvoorbeeld een bewegingsanalyse te doen dus dat is wel interessant maar ook daar kan je het over hebben. En dan op een gegeven moment met elkaar gaan kijken zit er een gemene deler in waaraan wij kunnen werken. En welke doelen gaan we echt als speerpunten gebruiken en ga er dan geen 10 kiezen, maar kies er 2 of 3. Die voor de langere termijn wegzetten en op de weg terug een aantal subdoelen aangeven van nou dat willen we dit jaar bereiken, het jaar daarop dat en in jaar 3 hebben we het eigenlijk als speerpunt voltooid op een of andere manier. Ik denk dat dat beter werkt dan heel veel van die halve doelen die dan bij 1 of 2 personen liggen waarvan niemand eigenlijk goed weet wat er mee gebeurt. Dus daar moet veel meer structuur komen in de planning, waarin je evaluatiemomenten opneemt en die doelen echt concretiseert. De doelen voor de lange termijn die kunnen we wat algemener zijn. Maar per schooljaar heel concreet aangeven wat wil ik nou in mei bereikt hebben. En dat ook met elkaar tussentijds evalueren hoe ver je bent en wat je nodig hebt, dan creëer je eigenaarschap en verantwoordelijkheid en dat is nu niet nee. Het is wel wat voordeeltje van jij doet die sportdag en jij doet die sportdag. Maar 't moet wel verrijkerend denk ik en dat moet ook iets van een gemeenschappelijk iets boven hangen.

00:14:15

Speaker 1: En ziet u dat puur als een taak van de sectie zelf of zou het management hierin ook rol kunnen hebben?

00:14:24

Speaker 2: Nou ik denk dat het management altijd wel openstaat om daar in ieder geval een gesprek een overleg en een discussie over te voeren en ik denk niet dat het vanuit ons moet komen wat 't eigenaarschap betreft. Dat moet bij de sectie liggen die kennis en kunde moet je daar laten dus. Hoe? Voor het debat bepalen we uiteindelijk waar we naartoe gaan. Maar de manier waarop ja dat is aan jullie. Dat moet jullie passen maar ik vind het altijd interessant om met een paar mensen gewoon eens te *sparren* over hoe kijk je er tegenaan waarom kijk je zo tegenaan? Nou dan heb je meerdere mensen die vanuit verschillende standpunten aankijken tegen zo'n ontwikkeling. En dat kan je ook helpen om te denken, oh wacht we moeten natuurlijk ook eventjes de schoolvisie in de gaten houden. Ja want je bent snel geneigd om vanuit je eigen koker te denken en wij kijken veel meer naar waar alle secties op een bepaalde manier bezig zijn en dat het ertoe leidt waar wij met z'n allen naar toe willen. En wij zijn nu bezig met de ontwikkeling van het schoolplan. Volgend jaar gaat dat gestalte krijgen. In het jaar 2020/21 moet het Koersplan klaar zijn. Ja d'r zitten van die algemeenheden in die moeten we wel een beetje in de gaten houden. En zoals we nu zien willen we vooral natuurlijk dat eigentijds onderwijs wordt gegeven wat dat dan ook is. Maar leerlingen moeten aan de slag weet je wel, meer maatwerk dat je bij LO perfect kunt toepassen want ja het is alleen maar maatwerk, want jullie hebben echt gigantische verschillen in de klas zitten. Nou dat moet je verder uitdiepen denk ik en hoe kun je leerlingen die vooral aan die onderkant hangen toch positief hun ontwikkeling laten doormaken in plaats van dat ze 120 moeten springen terwijl ze weten dat ze maar 60 centimeter hoog komen. En wat is er mis mee om te beginnen om op 70 centimeter te eindigen en daar ook gewoon een positieve beoordeling aan te geven, want dat is een prima ontwikkeling van die leerling geweest. Dan kun je 't over hebben met elkaar en ik denk zeker dat er verschillende partijen met jullie over in gesprek zouden kunnen. En het interessante is om dat gewoon op de bank te doen, benen op tafel en roep maar wat. Daar moet je mee beginnen denk ik.

00:16:33

Speaker 1: U gaf eerder al aan dat er 4 keer een overleg is met sectieleiders en directie. Moet de sectie ook nog op een andere manier, ik noem het even verantwoording afleggen richting de directie?

00:16:53

Speaker 1: Die Sectie/directie gesprekken zijn eigenlijk een soort functioneringsgesprekken waarin je een aantal zaken elk jaar even de revue laat passeren. Waaronder bijvoorbeeld hoe het staat met het vakwerkplan. En dat is natuurlijk een papieren tijger maar daarin schrijf je wel, en dat hoeft geen tien A4tjes te zijn, heel concreet waar je in dat jaar mee bezig bent maar daar staat ook een stukje toekomstvisie in. Dus dat is eigenlijk de vertaalslag. Dat is vaak wel eens moeilijk bij de sectie LO om het ook nog eens een keer goed op papier te zetten in 10 zinnen. Maar dat is wel je rode draad die wij dan met jullie bespreken en waar we vragen over stellen en dat dat kan wel helpen om die koers te bewaken zeg maar. Dat wordt besproken dat wordt besproken een stukje resultaten. Maar dat gaat een beetje in tegen het becijferen van het vak. Maar het resultaat is ook van hoe ontwikkelen leerlingen zich daar kun je het ook over hebben. Daar hoeft je geen cijfer aan te koppelen Zie je dat leerlingen met plezier naar jullie vak gaan of zie je dat afnemen en hoe komt dat en dat soort zaken. Dus eigenlijk van alles. En daar zit dan vaak de sectievoorzitter bij plus een collega.

00:18:08

Speaker 1: Eventjes het vakwerkplan, het stukje resultaten. Worden ook de andere aspecten, de verschillende rollen binnen het team, het teamproces de fase waar het team in zit, besproken?

00:18:28

Speaker 2: Er zijn agendapunten die door de sectie zelf ingebracht kunnen worden. En die de directie in kan brengen zoals wij inderdaad met de sectie LO een traject ingaan. Dan zal er ook gesproken worden over hoe het nu binnen de sectie werkt, liggen de verantwoordelijkheden daar waar ze moeten liggen, pakt iedereen die verantwoordelijkheid op. Dan zou je zelfs nog een vertaalslag kunnen maken naar de individuele functioneringsgesprekken met collega's, zo van welke rol heb jij binnen de sectie met jouw teamleider? Hoe gaat dat, waar loop je tegenaan. Dan komen al die details samen.

00:19:04

Speaker 1: En als blijkt dat een sectie haar doelen niet behalen. Wat wordt er dan gedaan. Wordt dan ondersteuning geboden door de directie of is het inderdaad alleen gesprekken voeren?

00:19:19

Speaker 2: Nee uiteindelijk wil je natuurlijk wel dat de afgesproken doelen behaald worden en als dat niet zo is na dan probeer daar wat bij te stellen of in ieder geval te achterhalen hoe dat komt. En dan ga je bijstellen en als het een aantal jaren niet zo is dan zul je wat strakker worden gehouden, de wacht aangezegd worden. ja hoe zeg je dat je wil het eigenlijk positief met elkaar doen hè? Maar het kan niet zo zijn dat je vier jaar een gesprek heb en dan na vier jaar erachter komt dat je net zover bent als het eerste jaar. Dan is er iets niet goed.

00:19:52

Speaker 1: Ligt die verantwoordelijkheid nu volledig bij de sectie of ook bij het management?

00:19:59

Speaker 1: Als dat zo zou zijn dan laat het management het gebeuren en dat zegt ook iets over het management. Dus als de afspraken helder zijn, en volgens mij moet je je daar beginnen, want daar heb ik het daarstraks al over gehad, dan kun je heel concreet aangeven of het wel of niet behaald is, maar als die afspraken een beetje vaag zijn., dan ga je er elk jaar een beetje omheen lopen praten. Dus het is een wisselwerking kijk primair ligt de verantwoordelijkheid bij jezelf jij bent verantwoordelijk voor de taken die je toebedeeld krijgt in de rol die je hebt dus dat is jouw ding. Het ligt bij de sectie om elkaar daarop aanspreken. En bij de directie om het proces mee te monitoren en te bewaken en als dat 2 jaar achter elkaar niet gebeurt, niet het gewenste resultaat oplevert, dan zullen we de duimschroeven een beetje aan moeten aan moeten draaien, denk ik.

00:20:50

Speaker 1: En worden op dit moment de afgesproken resultaten en doelen behaald?

00:20:55

Speaker 2: Ik denk niet dat er nu hele concrete afspraken liggen. Een jaarplan is er wel waarbij afgesproken wordt wie wat doet, sportdag, sportklas. Dus dat is er wel maar echt de wat langere termijn en daar een afgeleide van dat hebben jullie eigenlijk nog niet. Wat je moet doen in de jaarplanning dat gebeurt prima. Dus ja het jaar draait wel, maar over je vak heen kijken en wat een verder doel is dat nog niet.

00:21:32

Speaker 1: En heeft de sectie daar behoefte aan dat daar wordt meegekeken om daar meer duidelijkheid en structuur in te krijgen?

00:21:39

Speaker 2: Ja goed weet je die vraag kun je zelf beantwoorden maar ik denk haast van wel. Ik denk haast van wel.

00:21:46

Speaker 1: En hoe zou dat vorm kunnen krijgen?

00:21:49

Speaker 2: Dan zou ik een keer met de sectie en 1 of met wie dan ook vanuit directie of met iemand erbij die kijkt vanuit andere invalshoeken om de tafel gaan zitten. Of je moet een keer in de ochtend een soort hei-ochtend hebben met elkaar. Dan gaan wij die sectie even doorlichten en kijken hoe we ervoor staan, en dat je echt eventjes meters kan maken. In zo'n sectie overleg van anderhalf uur op het eind van de dag dan is het pijpje wel leeg.

00:22:23

Speaker 1: Ja.

00:22:24

Speaker 2: Dan is het ingewikkeld en dan blijven die dingen maar een beetje hangen. Soms moet je zeggen, kunnen wij als sectie zijnde een halve dag uitgeroosterd worden. En we hebben ook al van die dagen dat we de hele dag zitten maar ja dan is Pietje er niet en Klaasje niet. Dus je moet wel een keertje bij elkaar komen en volgens een serieuze agenda gaan vergaderen.

00:22:47

Speaker 1: Dat is vanuit de directie ligt daar of kunnen er mogelijkheden geboden worden om meters en meters te maken om het zo te.

00:22:57

Speaker 2: Wij doen het met T&T ook. Dan rooster ik ook af en toe de collega's uit om een ochtend te gaan zitten om even meters te maken. Dus dat kan zeker en ik denk dat je er soms wel effe nodig hebt om er nieuwe energie in te gooien. Anders blijf je een beetje hangen in het waar je mee bezig was.

00:23:11

Speaker 1: Ja.

00:23:11

Speaker 2: En het is niet goed. Maar het kan beter.

00:23:14

Speaker 1: U geeft al aan dat het al goed gaat maar dat het beter kan. Wat gaat er op dit moment niet heel goed en waar liggen dan ook verbeterpunten.

00:23:32

Speaker 2: Ik denk wat goed gaat is dat er gewoon goed lesgegeven wordt volgens de jaarplanning met alle activiteiten erin. En iedereen weet uiteindelijk wat hij moet doen in welk leerjaar en wat daar de behaalde eindtermen vertaald naar het spel einddoelen zijn. Dat geloof ik wel en als ik kijk naar de collega's die ik heb voor LO en ik doe lesbezoek dan zie ik ook wel dat die interactie met die kids goed is. Dat is wel goed denk ik en wat ik zei de ontwikkeling van de klas daar ben ik wel tevreden over hè dat dat steeds meer een doorlopende leerlijn van 2 tot en met 4 wordt. Dat hebben we toch langzaam op moeten

bouwen. Dus als je kijkt naar de uitvoering van alle activiteiten die jaarlijks plaatsvinden, is het prima denk ik. Nou ja wat ik zeg dat dat ontwikkeling mogelijk zijn op het gebied van beoordelen. Dat er ontwikkelingsmogelijkheden zijn op het gebied van nieuwe sporten. Misschien een keer een verandering van het programma dat zijn wel belangrijke dingen denk ik. En hoe zie je het LO in de toekomst op het gebied van ICT wat we net al zeiden dus ondersteuning misschien voor bewegingsanalyses, dat wij zo ver gaan. Of zeg je nou dat vinden we dan meer voor de bovenbouw voor de sportklas maar doe daar dan een uitspraak over. Dus wat wil je echt met je vak? Vroeger, en volgens mij is dit al een beetje veranderd hè dan ging je met een spel eerst de techniek een beetje los oefenen en daarna ging je het spel spelen langzaam opbouwend en nu zit dat volgens mij wat meer geïntegreerd in het soort totaalconcept. Doet iedereen dat? Weet je zit iedereen op gelijke lijn daarin ik zeg niet per se dat er moet uiteindelijk moet je ergens uitkomen dat ze alles behandelt en wat ze moeten behandelen en hoe het eraan toegaat dan moet je misschien ook maar aan een collega later. Maar het moet voor leerlingen ook wel een helder zijn wat er dan verwacht wordt bij het vak LO sta je weer daarom gelijk in daar zit 'm in kleine dingen tenues hè in orde zijn. Op tijd komen ik bedoelde dat zijn allemaal dingen die ze leren bij het vak LO of moeten leren bij een stukje persoonsvorm in. Normen en waarden. Hoe belangrijk vind je de prestatie naar dat soort uitspraken zo op een gegeven moment keer moeten doen.

00:26:01

Speaker 1: De punten die u nu noemt dat is vooral meer op het uitvoerende hè dus wat gaat goed lesgeven jaarplanning LO2 opgezet? Een doorlopende leerlijn pedagogische sterk. Nou wat eventueel nog verbeterd kan worden is de manier van beoordelen integreren van nieuwe sporten en doelstellingen. En als ze nu puur naar het functioneren van het team gaan kijken wat kan daarom beter. Of wat gaat al goed? En wat kan daar nog beter.

00:26:33

Speaker 2: Ik heb al een paar keer tussendoor gezegd dat ik denk dat het niet heel helder is voor iedereen wat jullie visie nou is op het vak voor de lange korte termijn. Dus dan heb je ook geen afgeleide van concretere doelen die je in een jaar weg kan zetten. En dus ook niet echt een verantwoordelijkheidsgevoel ten aanzien van 1 van die doelen. Dus ik denk niet dat jullie echt als team opereren het is meer van ik moet nu dit doen nou ik heb toevallig Pietje nodig die app ik wel even en dan wordt dat zo geregeld. Maar ik heb niet het idee, als het anders is moet je het zeggen, ik heb niet het idee dat het heel helder is van hier gaan we naar toe. Als afgeleide gaan we in dit schooljaar dat stukje aanpakken dat doe jij dat is jouw passie wat heb je daarvoor nodig, want dan ben je wel als team en daar komen we over 2 maanden even op terug met z'n allen. En dan wordt het iets van een gezamenlijk ding. En nu is het meer allemaal individuele dingen die bij elkaar wel oké zijn, maar wel los van elkaar want jij bemoeit je totaal niet met de organisatie van de sportdag van klas 1 want daar sta jij niet op. Ik zeg niet dat het moet.

00:27:45

Speaker 1: Mm hu.

00:27:45

Speaker 2: Maar het is wel belangrijk om dat met elkaar te doen, maar dan kun je elkaar scherp houden. Nu vertrouw je op het feit dat er eentje die organisatie doet en dat die 5 jaar achter elkaar dus een pak die een bijlage uit z'n computer. En die past hij even aan op het aantal teams en dan draai je hem weer. Ja en hoe hou je elkaar scherp door vooral met elkaar te kijken naar hoe is die sportdag dan voorlopen. Ik pak maar even de sportdag als voorbeeld aan waar ben je tegenaan gelopen. Zou het wat zijn het volgend jaar dat spel te vervangen

door dat of dat spel? Iemand die klas 2 draait ga jij volgend jaar klas 1 draaien en dan krijg je wel meer dat je met elkaar communiceert.. En dat communiceren dat is er bij jullie wel informeel heel veel en als je elkaar eens nodig hebt dan gebeurt dat ook vrij snel dat is ook wat de kracht van zo'n sectie hè die zijn heel flexibel. Maar nogmaals niet echt planmatig.

00:28:34

Speaker 1: Oke alle dingen die u net benoemt dat zijn dan verbeterpunten en wat gaat op dit moment al goed binnen de sectie. Op het gebied van het team functioneren?

00:28:51

Speaker 1: Nou ik denk kijk als jullie elkaar nodig hebben dan ben je d'r voor elkaar. Dus als je echt denkt ik kom er even niet uit dan denk ik dat jullie vrij snel kunnen schakelen en elkaar daarin ondersteunen en doen dat. Dat zal voor de ene collega iets meer zijn dan voor de andere dat voel ik ook wel, want er zijn erbij die zich een beetje afzijdig houden natuurlijk. Maar over het algemeen als je elkaar echt nodig hebt nou dan ben je d'r wel. En daar zit ook wel in het karakter van LO'er die een natuurlijke flexibiliteit heeft en begrijpt dat een collega het dan even lastig heeft. Dus op dat gebied is tussen het interpersoonlijke wel positief binnen de sectie. Van daaruit zitten daar zeker wel heel veel mogelijkheden om effectiever met elkaar om te gaan en niet te wachten op het moment dat je een keer nodig hebt. Want dat is nu meer aan de hand heb ik het idee.

00:29:46

Speaker 1: Dus het aspect of de kenmerk van de onderlinge relatie kan getypeerd worden als een sterk punt van de sectie.

00:29:58

Speaker 2: Ik zeg ja. Ik denk dat de karakters die erin zitten zeker potentie hebben om een effectief team te worden. En je bent een team omdat je bij elkaar zit Dan ben je team maar dat is het dan op dat moment ook.

00:30:13

Speaker 1: Oké. Ja ik kan hier nog wel heel lang over doorpraten maar ja.

00:30:24

Speaker 2: Ja.

00:30:25

Speaker 1: Ik merk 't is maar dat is wel fijn zijn er nog dingen in uw ogen onbelicht gebleven zijn er nog antwoorden waar je op terug wilt komen?

00:30:35

Speaker 2: Nee ik denk dat het wel belangrijk is om een keer echt tijd uit te trekken om te kijken wat willen met elkaar, ligt er wat oud zeer en zo omdat mensen op een gegeven moment een aantal zaken hebben meegemaakt en zich dan terugtrekken dat is eigenlijk veel erger dan iemand die kritiek uit, want die is nog wel scherp. Maar om dat er in een keer uit te krijgen en iedereen het gevoel te geven dat zijn zegje ertoe doet. Maar ook duidelijk aan te geven van we kunnen natuurlijk niet aan jullie zijn met 6 7 denk ik. Hij je kan natuurlijk niet 7 verschillende kanten uit je moet wel een bepaalde kant op gaan die ook past bij het (naam van de school). En hoe kun jij daar op jouw manier invulling aan geven? Kijk als je op een gegeven moment dat gevoel krijgt, dan voel je je ook wat meer serieus genomen.

00:31:29

Speaker 1: Mmm.

00:31:29

Speaker 2: En ik weet niet of dat nu zo is en dat ligt ook wel aan de karakters in de sectie natuurlijk. Bij zo'n start moeten we blanco open erin gaan dat wat er nu ligt dat ligt er. En nu eens kijken waar willen wij over 10 jaar staan en dan langzaam aan steeds concreter teruggaan. En als je daar inderdaad iemand vanuit de directie een keer bij nodig hebt dan kan dat..

00:31:56

Speaker 1: Oké. duidelijk dan rest mij u te bedanken voor het interview en ik ga alles uitwerken en data verzamelen. Wilt u aan het einde ook een rapport ontvangen van het onderzoek?

00:32:13

Speaker 2: Ja ik vind het wel interessant ja. Digitaal.

00:32:17

Speaker 1: Digitaal zeker. Dan ja nogmaals dank voor uw werk.

00:32:23

Speaker 2: Succes.

Interview D

00:00:02

Speaker 1: Zo goedemorgen welkom bij het interview. De eerste vraag wat is uw functie binnen de school en hoelang bent u verbonden met de school?

00:00:16

Speaker 2: Ik ben sinds 3 nee 4 jaar teamleider van leshuis beroepsgerichte leerweg en dat is basis en kader van 1 tot en met 4. En ik ben hier in 1998 komen werken.

00:00:35

Speaker 1: Oké.

00:00:35

Speaker 2: Ja.

00:00:37

Speaker 1: Als ik het heb over een team wat is het eerste wat bij u opkomt?

00:00:43

Speaker 2: Team is samenwerking, er voor elkaar zijn, een prestatie weg kunnen zetten als team en dat is eigenlijk het eerste waar ik aan denk.

00:00:58

Speaker 1: Oké. We zitten hier in een school. Op welke manier wordt binnen de school in teams gewerkt?

00:01:09

Speaker 2: Als ik eventjes over dit leshuis praat dan is er een kernteam van mentoren voor klas een, hetzelfde voor klas 2 en voor klas 3 en 4 die zijn verticaal met elkaar verbonden. En dat gaat dan per profiel dus zorg welzijn bijvoorbeeld heeft de klas 3 en klas 4 en zijn een kernteam zoals HBR kernteam als daar weer klas 3 en 4 en zo door.

00:01:40

Speaker 1: Zijn dat de enige teams?

00:01:45

Speaker 2: Binnen dit leshuis wel ja.

00:01:45

Speaker 1: Oké. D'r zijn ook verschillende secties binnen de school.

00:01:51

Speaker 2: Ja nou voor het hele (naam van de school) dus ook de andere leshuizen mavo havo vwo zijn natuurlijk secties. En die zijn school bereed. Er is een sectie LO dat is van gymnasium tot en met basis en dat is ook een team.

00:02:08

Speaker 1: Dat klopt. Hoe ziet voor u de ideaal functionerende vaksectie eruit?

00:02:19

Speaker 2: Wat ik al zei. Dat ieder teamlid bij de samenwerking is betrokken. En dat als daar

een opdracht ligt, dat daar ook een product uit komt. Zonder daar zelf veel voor te moeten doen maar dat ze zelfstandig initiatieven kunnen tonen.

00:02:50

Speaker 1: Er zijn een aantal aspecten die u eerder ook noemde, zoals een stuk samenwerken, een opdracht hebben waar een product uit moet komen en initiatiefrijk zijn. Wat zijn nog meer aspecten, kenmerken die horen bij een sectie om ideaal te kunnen functioneren?

00:03:18

Speaker 2: Uiteraard de leerling in ogenschouw nemen. Dat is eigenlijk het aller belangrijkste, wat is het beste voor de leerling. En daardoor zou je ook wel eens buiten school verder moeten kijken dan alleen maar in de school om het beter te kunnen maken voor de leerling. Contacten met, als je het over LO hebt, sportverenigingen of als je het over praktijk hebt met bedrijven of MBO verder kijken dan je eigen school, zodat je het steeds up to date kunt houden.

00:03:54

Speaker 1: Oké. Als ik voorzet mag geven, het hebben van doelen, een doel voor ogen hebben hoe zit dat bij de sectie? Hebben ze op deze locatie een duidelijk doel voor ogen waar ze naartoe willen.

00:04:16

Speaker 2: Ja.

00:04:20

Speaker 1: Hoe uit zich dat?

00:04:23

Speaker 2: Ja en nee hoor. Men weet wel wat men bijvoorbeeld heel graag wil binnen de? wat men aan wil bieden. Je hebt bijvoorbeeld een sportland, wat over zou kunnen gaan in LO 2 op het vmbo. Dan heb je havo vwo dan kun je extra sport bsm doen. Dus die lijnen liggen allemaal wel keurig. Maar misschien dat er nog meer naar buiten gekeken zou kunnen gaan worden.

00:04:53

Speaker 1: Je noemde sportland BSM. Wat zijn dan voor LO1 de doelen. Welke doelen heeft de sectie LO?

00:05:10

Speaker 2: Wat zij natuurlijk heel belangrijk vinden is dat de leerlingen sporten en bewegen en daar ook plezier uit kunnen halen. En eventueel ook in de privé sfeer gaan sporten als ze nog niet sporten. Dus dat is altijd wel een doel van sportonderwijs en ook van deze sectie, zeker weten.

00:05:38

Speaker 1: En dan zijn er als we naar een team kijken verschillende rollen. Hoe zit het met de rolverdeling binnen de sectie LO?

00:05:48

Speaker 2: Je hebt een sectieleider van heel de campus. En je hebt per leshuis een iemand die dat voor dat leshuis extra in de gaten houdt. Dat is geen sectieleider of zo, want er is er maar 1 in heel????? Maar ze zitten ook regelmatig bij elkaar. En het is niet dat 't eilandjes zijn ze

weten heus wel van elkaar wat ze doen. Maar dat komt ook omdat ze over en weer ook lesgeven bij elkaar. Ja dat was vroeger, 5 a 6 jaar geleden, niet toen was het echt nog in hokjes. Maar nu zie je ook wel dat iedereen overal lesgeeft.

00:06:31

Speaker 1: Dus een sectieleider en aanspreekpunten per leshuis. Zijn er nog andere rollen binnen de sectie die het mogelijk maken dat de sectie optimaal functioneert. of zijn ze er niet?

00:06:50

Speaker 2: Kijk bijvoorbeeld een sportdag wordt door 2 of 3 leden van de sportsectie het voortouw genomen, bij olympic moves is een andere naam denk ik. Er zijn ook mensen die daar de sport ik denk wel dat ze allemaal een eigen onderdelen hebben omdat te doen.

00:07:07

Speaker 1: Als we richting het management gaan kijken dan heb je bij de vergaderingen iemand die een vergadering voorziet en iemand die notulen smaakt, de lijnen uitzet. Is dat bij LO ook het geval op het moment dat zij vergaderingen hebben. U zegt ze komen ook wel regelmatig bij elkaar.

00:07:31

Speaker 2: Ja zeker maar wat mij opvalt is dat de sectieleider ook de notulen maakt.

00:07:39

Speaker 1: Ja oké. En dat wordt dan uiteindelijk teruggekoppeld?

00:07:42

Speaker 2: teruggekoppeld aan directie en dat gebeurt bij deze sectie keurig.

00:07:48

Speaker 1: Oké.

00:07:49

Speaker 2: Er zijn ook andere voorbeelden van.

00:07:52

Speaker 1: Er zijn ook als je naar een team gaat kijken verschillende processen waar een team doorheen gaat.

00:07:59

Speaker 2: Mmm.

00:08:02

Speaker 1: In welke fase van teamontwikkeling zit de sectie LO.

00:08:10

Speaker 2: In welke fase?

00:08:17

Speaker 1: Ik bedoel een stukje kennismaking, stroming, norming, performing.

00:08:24

Speaker 2: Ja tussen 2 en 3. Tussen 2 en 3.

00:08:28

Speaker 1: Oke en waar blijkt dat uit?

00:08:34

Speaker 2: Ik denk dat er nog meer te halen valt en dat ze daar al wel absoluut mee bezig zijn. Nog meer te halen valt om de omgeving bij het onderwijs te betrekken. En hoe dat er precies uit zou moeten zien weet ik ook niet maar. Het gebeurt met pieken, met een sportdag gebeurt het met uh ik ben even de naam kwijt voor 4. Soloproject dat gebeurt het allemaal. En dan is het ook weer weg. Het is niet structureel. De frequentie is te laag, zo moet je het zien denk ik.

00:09:19

Speaker 1: Oké. U gaf net al aan dat eigenlijk sinds 5 jaar op verschillende leshuizen door verschillende LO docenten wordt lesgegeven daar waar het voorheen meer in hokjes was. Hoe zit het met de onderlinge relatie binnen de sectie?

00:09:44

Speaker 2: Die is over het algemeen goed. Maar hier en daar zijn er wel scheurtjes.

00:09:50

Speaker 1: oke hoe uit zich dat?

00:09:53

Speaker 2: Hoe uit zich dat? (stilte) Hoe uit zich dat? (stilte) Sommige irritaties naar elkaar toe. Maar over het algemeen pakt men het professioneel goed aan. En irritaties waar zijn dan irritaties over nou als bijvoorbeeld iemand een bepaalde opdracht krijgt binnen de sectie en daar toch nog achteraan moet worden gezeten van let eens op de deadline. Op die manier. En je merkt wel maar dat is niet alleen bij de LO sectie dat er bepaalde koppeltjes zijn en dat het weleens wrijving geeft en bij anderen is dat nooit bijvoorbeeld.

00:10:49

Speaker 1: Stel dat er dan van die irritaties zijn hoe zit het met het probleemoplossend vermogen van de sectie komen ze daaraan uit.

00:10:59

Speaker 2: Ja. Absoluut open communicatie

00:11:01

Speaker 1: Oké.

00:11:02

Speaker 2: Daar hoeft je niet in te begeleiden dat doen ze zelf.

00:11:09

Speaker 1: Passie en verbondenheid. Ik weet niet hoe het daarmee zit binnen de sectie.

00:11:15

Speaker 2: Ja heel erg hoog. Maar ik denk dat dat inherent is aan het vak, dat er gegeven wordt. Heel gedreven. Heel passievol. Op dit moment hier geen een uitgezonderd.

00:11:32

Speaker 1: Binnen onderwijsland is aardig wat verandering. Hoe staat de sectie LO daar in, in het vaardiger worden, in het willen leren, richting curriculum vernieuwingen.

00:11:54

Speaker 2: Daar staan ze open in, denken goed mee. Zelfs als er vernieuwingen zijn, komen die vaak ook vanuit de LO sectie.

00:12:02

Speaker 1: Oké. Goed ze hebben doelen ,verschillende rollen. Ja het teamproces relatie oplossingsgerichtheid.

00:12:19

Speaker 2: Mmm.

00:12:23

Speaker 1: Op welke manier wordt dat beoordeeld door de directie, want het is in principe het enige wat zij terug leggen, de notulen uit de vergadering, maar op welke manier wordt dat gemonitord of beoordeeld?

00:12:38

Speaker 2: 2 keer in het jaar zijn er directie/sectie gesprekken. En dan komt de sectieleider samen met eventueel andere sectieleden hun verhaal doen bij de directie en dan is er een aantal onderwerpen die worden besproken als resultaten, als curriculum, als leerplan vak leerplan. En dan wordt gekeken hoe het daarmee staat en of dat up to date is.

00:13:11

Speaker 1: En komen daar dan ook vervolgacties op?

00:13:16

Speaker 1: Daar wordt op ingezet en dat wordt denk ik vastgelegd in een notulen.

00:13:25

Speaker 2: Zo ja.

00:13:25

Speaker 1: Oke en wat wordt er dan gedaan op het moment dat in het eerste gesprek afspraken worden gemaakt en in het tweede gesprek blijken die afspraken niet nagekomen te zijn. Wat wordt er vanuit de directie dan meegedaan?

00:13:43

Speaker 2: Ja dan moet er een herstelplan komen, want dingen zullen wel afgekaart ,afgevinkt moeten worden.

00:13:51

Speaker 1: Mmm.

00:13:52

Speaker 2: Dus dan komt er een extra overleg. Maar dat is bij LO niet ter sprake.

00:14:01

Speaker 1: Nee?

00:14:02

Speaker 2: Nee absoluut niet dat zit allemaal keurig in elkaar.

00:14:07

Speaker 1: Want welke verantwoordelijkheden liggen er dan voor het realiseren van de doelen volledig bij de sectie LO of heeft de directie daar ook nog enige invloed op?

00:14:23

Speaker 2: Ja dat zijn 2 dingen, natuurlijk verantwoordelijkheid en invloed hebben. De verantwoordelijkheid ligt in eerste instantie bij de sectieleider. Die is verantwoordelijk voor datgene waar hij of zij daar op wordt aangesproken als er niet is. Als je een stapje verder gaat dan is de desbetreffende teamleider daar aansprakelijk voor natuurlijk. Dus die moeten wel samen met de sectie, mocht er iets zijn, ervoor zorgen dat de doelen behaald gaan worden. Wat voor invloed hebt je daarop, het aanspreken hierop en er zijn ook beoordelingsgesprekken natuurlijk en voortgangsgesprekken waar het dan weer in terugkomt. Op die manier.

00:15:05

Speaker 1: En die beoordelingsgesprekken, voortgangsgesprekken is dat puur op het individu gericht of wordt daar ook het functioneren binnen een sectie besproken?

00:15:16

Speaker 2: Ja dat ligt eraan of je daar verantwoordelijk voor bent, dus een sectieleider zal daar in zijn of haar taakgesprek of beoordelingsgesprek op beoordeeld worden. Of er wordt op teruggekomen met de vraag jij hebt als sectieleider je bepaalde doelen niet kunnen bereiken samen met jou team, hoe komt dat?

00:15:33

Speaker 1: Oké. Dus dan komt die verantwoordelijkheid dan echt bij de sectieleider te liggen. Op welke manier zijn de overige leden dan medeverantwoordelijk voor het reilen en zeilen binnen de sectie?

00:15:53

Speaker 2: In principe is natuurlijk iedereen verantwoordelijk voor zijn eigen ding wat hij moet doen hè, het lesgeven. Het team moet er zijn. Ook de sectieleden hebben weer hun taak, formuleren hun verantwoordelijkheden. Zo gaat het natuurlijk door, dus die worden uiteindelijk ook allemaal aangesproken mocht het niet zo goed zijn.

00:16:14

Speaker 1: Dat aanspreken is dat dan de taak van de sectieleider, of ligt daar ook een taak voor de directie?

00:16:21

Speaker 2: In eerste instantie als tussenweg is het team de sectieleider. Die mag best een team lid aanspreken van luister, zus en zo dit hadden we afgesproken en dat kan niet. Absoluut.

00:16:34

Speaker 1: De sectieleider op dit moment binnen de sectie LO is die aangesteld vanuit de directie of heeft hij of zij zich beschikbaar gesteld of is gekozen vanuit de groep?

00:16:48

Speaker 2: Ik denk beide in dit geval.

00:16:52

Speaker 1: En op basis van welke kwaliteiten is hij of zij dan gekozen?

00:17:03

Speaker 2: Er wordt wel gekeken of dat je bijvoorbeeld een LD functie hebt of dan wordt. Ik denk dat de meeste sectieleiders een LD functie hebben. Ja en communicatieve kwaliteiten maar ook binnen de sectie van wat wil je als je daar echt geen ambities in hebt? Ja dan wordt daarover gesproken natuurlijk en in dit geval is die ambitie er steeds wel zoals ik het heb begrepen.

00:17:37

Speaker 1: Ja ik heb een hoop positieve dingen gehoord hè goeie samenwerking binnen de sectie. Wat gaat er op dit moment al goed en wat zou beter kunnen?

00:17:51

Speaker 2: Het organiseren op zich van dingen daar hoeft je je eigenlijk nooit mee te bemoeien als directie. De details van het organiseren wel. Soms met het over-enthousiasme wordt niet gekeken naar wat was bijvoorbeeld bij de laatste de sportdag, hoe de leerlingen dan bij een bepaald onderdeel moesten komen dat niet op school was. Er waren onderdelen op school maar ook buiten school. Maar ja daar moesten leerlingen daar op eigen vervoer naar toe. En ja dan ben je als school toch verantwoordelijk voor die leerlingen. En dat had dan anders georganiseerd moeten zijn. In principe is door de leerlingen of door de docenten of hoe ze daar naartoe kwamen moest op school geregeld worden. En dat was het.

00:18:44

Speaker 1: Oké. En de dingen die goed gaan?

00:18:51

Speaker 2: De samenwerking. Dat vind ik echt altijd een voorbeeld voor de school. Het enthousiasme uitstralen naar de leerlingen. Echter kan ik aan niemand denken die dat niet doet. Die echt een vak proberen over te dragen en wat ik al eerder zei proberen de leerlingen verder te motiveren om te bewegen. Wat ik wel hoor maar dat is ook over het algemeen van aan de ene kant krijgen ze leerlingen mee om te sporten en te enthousiasmeren, maar aan de andere kant zijn er ook nog een aantal leerlingen die bijvoorbeeld vaak de spullen vergeten of vergeten tussen haakjes en ja daar het beleid op. De ene zegt van nou je doet maar mee in je gewone kleren de ander zegt nee dat gaan we niet doen. Daar zou misschien meer een lijn in mogen zitten.

00:19:52

Speaker 1: Want is die lijn wel beschreven in een in vak werkplan?

00:19:56

Speaker 2: Dat weet ik uit m'n hoofd.

00:19:59

Speaker 1: Want er is wel een vakwerkplan neem ik aan. Wat staat daarin in beschreven in grote lijnen?

00:20:13

Speaker 2: Dat weet ik niet precies weet 't echt niet. Ik denk wat ze gaat doen, welke onderdelen dat ze gaan doen. Ja dat weet ik echt eigenlijk niet. Zou 'k echt niet weten. Mag je ook uitknippen.

00:20:32

Speaker 1: Nou ik neem aan dat daar bepaalde leerdoelen in staan, inderdaad leerlijnen. De

visie die de sectie heeft op het vak. Is dat naar uw mening een gezamenlijke visie die gedeeld wordt?

00:20:54

Speaker 2: Ja daar gaan wij dan ook samen voor zitten. Of in ieder geval niet met z'n allen 7 of 8 ik weet niet hoeveel dat er zijn maar daar wordt wel het voortouw genomen en dan wordt dat wel overlegd, dat weet ik zeker.

00:21:10

Speaker 1: Zijn er verder nog dingen die u wil bespreken op het gebied van team functioneren. En dan met name kijkend naar de sectie LO.

00:21:25

Speaker 2: Nou dat ik vind dat andere bepaalde secties daar wel eens een voorbeeld aan mogen nemen, aan de sectie LO, dat meen ik echt. En dat zeg ik niet bij alle secties.

00:21:38

Speaker 1: Oke op welk gebied een voorbeeld aan nemen?

00:21:45

Speaker 2: Het echt consequent de tijd benutten die ze krijgen om samen te zitten. Dus een sectievergadering bijvoorbeeld. Er zal nooit een vergadering zijn die niet wordt overgeslagen. Die vindt men, ook alle leden vinden dat ook belangrijk daarbij aanwezig te kunnen zijn.

00:22:08

Speaker 1: Zijn er nog antwoorden die u hebt gegeven waar u nog een keer op terug wil komen?

00:22:22

Speaker 2: Nee dat ik me nu realiseren dat zo'n leerplan niet goed in mijn hoofd zit waarschijnlijk.

00:22:28

Speaker 1: Ja dat kan.

00:22:30

Speaker 2: Ik weet het ik ken ze niet uit m'n hoofd van alle secties nu.

00:22:36

Speaker 1: Dan wil ik u bedanken voor het interview en ik ga het interview uitwerken. Wilt u als ik klaar ben met studeren een rapport ontvangen?

00:22:49

Speaker 2: Dat vind ik heel leuk.

00:22:55

Speaker 1: Mooi dan staat dat genoteerd en nogmaals dank voor uw tijd.

00:22:59

Speaker 2: Graag gedaan hoor.

Interview E

00:00:01

Speaker 1: Welkom goedemiddag. Ja de eerste vraag. Makkelijke vraag wat is uw functie binnen de school en hoelang bent u werkzaam hier?

00:00:10

Speaker 2: Wil je jij zeggen?

00:00:11

Speaker 1: Ja dat is ook helemaal goed.

00:00:14

Speaker 2: Heel goed dan kan ik ook jou zeggen. Ik ben nu teamleider brugklassen en dat doe ik inmiddels 3 jaar. Ik ben hier gestart als teamleider van havo 2 en 3. En het jaar daarna teamleider brugklassen. En dat doe ik inmiddels dus voor het tweede jaar.

00:00:41

Speaker 1: Als ik het woord team noem, wat is het eerste wat in je opkomt?

00:00:45

Speaker 2: Samenwerken. Verantwoordelijk zijn voor elkaar. Ja samen is echt wel het woord.

00:01:00

Speaker 1: Hier op school wordt misschien ook wel gewerkt in teams maar hoe ziet dat er op deze school uit?

00:01:07

Speaker 2: Ja ik ben dus teamleider van de brugklassen waarbij ons team op basis van nou ja de afdelingen zeg maar dus de brugklas is bij ons een team. Dat is mijn team ik heb ongeveer 25 mensen in dat team zitten. Mavo 2, 3, 4 is een team, de havo onderbouw is een team havo bovenbouw vwo onderbouw vwo bovenbouw dus wij hebben in totaal 6 teams. De docenten zijn een soort van random daarin ingedeeld. Zijn overigens wel collega's die echt een specifieke voorkeur hebben voor het ene of andere team en dat wordt vaak wel gehonoreerd. En nou ja dan zit je daar vervolgens echt wel heel lang in dat is vaak hoe het werkt. En het leuke van brugklas team is, dat vind ik het leukste, dat mensen echt heel bewust voor brugklas team kiezen, omdat ze gewoon graag willen helpen bij de overstap van de kinderen van groep 8 naar de brugklas, want je bent altijd mentor in dat team waar je zit.

00:01:59

Speaker 1: Oke goed 6 verschillende teams op verschillende schoolniveaus om het zo maar even te zeggen. Hebben jullie ook secties waarin jullie werken?

00:02:14

Speaker 2: Dus die secties gaan er eigenlijk een soort van dwars doorheen. Dus we proberen ook te zorgen dat mensen van de sectie niet teveel in hetzelfde onderwijskundige team zitten maar juist, ik vind het juist leuk dat ik in mijn team een docent bewegingsonderwijs en een docent Frans en wiskunde heb. Ja al die vakken zijn vertegenwoordigd dat is om te proberen te zorgen dat dat mooi gespreid wordt. Dus de teams zijn eigenlijk de onderwijskundige teams en de secties die lopen daar dwars doorheen. En als teamleider ben je, naast dat je verantwoordelijk bent voor je team, ook verantwoordelijk voor een aantal secties. En dat betekent eigenlijk dat ik niet bij sectievergaderingen zit of iets dergelijks dat is gewoon een

sectievoorzitter. Maar dat ik wel met de sectievoorzitter contacten heb over wat er allemaal gebeurt in de sectie. En soms is dat heel af en toe en soms is dat bijna wekelijks, dat ligt er een beetje aan in welke fase van het jaar en of er echt iets aan de hand is.

00:03:02

Speaker 1: Hoe ziet voor jou een ideaal functionerende vaksectie eruit?

00:03:09

Speaker 2: Nou in ieder geval hoe het hier op deze school voor mijn idee ideaal zou zijn, is als ze zelf verantwoordelijkheid nemen. En daarmee bedoel ik dus afspraken nakomen, helder communiceren ook naar andere secties naar de teamleiders onderling. Dus een goeie communicatie, afspraken nakomen en een beetje enthousiasme is ook echt heel erg leuk dus secties die elkaar weten op te zwepen om het beste uit de leerlingen te halen het beste uit elkaar te halen. En dat is ongeveer de ideale sectie denk ik wel.

00:03:48

Speaker 1: Oké dat zijn een aantal kenmerken en aspecten die je noemt hè dus een stuk zelf verantwoordelijk zijn, afspraken nakomen, communicatie. Als we puur alleen even kijken naar de sectie LO of bewegingsonderwijs, hebben zij duidelijke doelen waar zij aan willen werken en is dat per jaar of op langere termijn?

00:04:12

Speaker 2: Nou toevallig is dat dus een sectie die dat hier heel sterk heeft, vind ik echt heel leuk om te zien. Ze zijn een aantal jaar geleden bijvoorbeeld gestart met het werken met evaluatie matrix hè. Dus soort van formatief evalueren. Een rubriek van waar sta je nu en waar wil je naartoe en welke stapjes moeten ze zetten om daar te komen. En dat zijn ze echt aan het uitbouwen heel stapsgewijs onwijs planmatig dus. Nou leerjaar 1 af is, nu leerjaar 2 en volgend jaar gaan ze leerjaar 3 doen. Dan gaan ze ook echt binnen de sectie, jij doet dit stukje weet ik veel wat basketballen en jij doet dit stukje. Dat vind ik heel mooi dat ze dat met elkaar ook echt dragen. Naast project wat er ook speelt is het gebouw. Dat gebouw is oud ik zei het net al dus nieuwbouw. Nou dan zijn er altijd wel 2 of 3 van de sectie die zeggen oh ik wil wel in die commissie dus dat enthousiasme wat ik net noemde dat zit er echt zeker. Nou ja en dan in zo'n commissie nieuwbouw dan komen ze dus met 2 mensen die dan de sectie vertegenwoordigen. Die gaan vervolgens terug naar de sectie met wat ze daar gehoord te hebben en dan gaan ze als sectie op basis daarvan een plan uitwerken. Dus dat is ook iets waar ze echt wel heel duidelijk alweer nou lange termijn doelen zien voor het eerst een jaar of 4. Ze zijn zelf heel enthousiast over het werken met een digitaal portfolio. En nou er is 1 collega in die sectie die dan zegt wacht ik ga me daar wel even over ontfermen ik ga het uitzoeken hoe dat allemaal werkt. Ze gaan mensen uitnodigen om op school daar iets over te komen vertellen. Nou daar zijn ze echt wel ambitieus dus, sterker nog in de laatste functioneringsgesprekken heb ik toevallig enkele van de jongens in mijn brugklas team zitten zeggen ze zelf eigenlijk wel we moeten wel uitkijken dat wel sectie ons niet te veel op de hals halen. Dat was gelijk een valkuil. Maar ja dus die hebben zowel nou het ene jaar echt wel doelen van we willen graag dit of dat regelen dit jaar bijvoorbeeld de matrix voor basketballer verbeteren of het gebruik van de iPad implementeren bij judo of zo nou ja dat ik een hele kleine doelen als echt wel doelen voor de komende 4 jaar.

00:06:12

Speaker 1: Worden die doelen ook ergens vastgelegd?

00:06:16

Speaker 2: Nou feitelijk zou dat natuurlijk moeten in een sectie werkplan. Maar dat heb ik in al die tijd dat ik teamleider van de sectie bent nog niet voorbij zien komen eh dus ik vermoed dat het ergens zweeft in het digitale maar dat het er niet is. Wij borgen eigenlijk dingen in een sectie gespreksverslag. Ik heb jaarlijks altijd in maart met al mijn secties sectie gesprekken en daar maak ik een verslagje van de afspraken en een jaar later komen we daar op terug.

00:06:42

Speaker 1: Ja.

00:06:43

Speaker 2: Dus op die manier wordt het altijd wel geborgd. Officieel is de afspraak dat vak-secties dus een vak werkplan moeten hebben. Ik weet eigenlijk niet of dat er is ik ben ook niet goed in ernaar vragen moet ik zeggen.

00:06:54

Speaker 1: Oké. Doelen is een aspect een kenmerk van een team. Verschillende rollen ja je hebt al even de sectievoorzitter genoemd. Zijn binnen de sectie nog andere teamrollen te vervullen?

00:07:20

Speaker 2: Nee volgens mij niet. Het is wel zo dat wij heel erg de taken verdelen gelijkwaardig over de rest van de sectieleden. Nee het is niet zo volgens mij dat zij de andere rollen hebben.

00:07:31

Speaker 1: En die taakverdeling, hoe gaat dat in z'n werk?

00:07:36

Speaker 2: Nou de sectievoorzitter neemt initiatief. Dus die zegt jongens er moet voor leerjaar 3 evaluatie matrix komen wie doet wat en dat gaat eigenlijk heel pragmatisch merk. Ik ben teamleider van een aantal van die wat meer praktische secties dus ook muziek en beeldende vorming en daar gaat het allemaal hetzelfde van jongens wie doet wat en is heel praktisch zo geregeld. Het is echt pragmatisch.

00:08:00

Speaker 1: Oké dus eigenlijk kan ik dan ook zeggen dat de onderlinge relatie sterk is binnen de sectie.

00:08:07

Speaker 2: Ontzettend sterk. Dat is zo'n sectie die weekendjes weggaat met elkaar en ja heel leuk.

00:08:16

Speaker 1: Nou ja goed passie, verbondenheid ja ik hoor in je verhaal dat daar wel genoeg gedrevenheid zit passie voor het vak, bereid om te vernieuwen. Hoe wordt dat geïnitieerd, is dat puur vanuit de sectie of wordt er ook vanuit het management iets aangedragen?

00:08:39

Speaker 2: Nou ik denk eigenlijk dat ze zelf zeggen dat het management juist eerder af en toe een beetje tegenwerkt. Ik denk dat zij nog wel heel veel meer met sport zouden willen, maar het lastige is dat je in het management echt wel aan het zoeken bent. Ja al die sport

evenementen, bijvoorbeeld olympisch moves, vinden ze fantastisch. Dat vind ik ook gaaf. Maar goed morgen ben ik twee collega's kwijt die de hele dag weg zijn, waren ze overigens vergeten te melden dus dan is er een roostermaker boos op mij dat ik het niet tijdig opgegeven heb. Dus ik merk dat we vanuit het management wel een beetje voorzichtig zijn in hoeveel ruimte ze krijgen. Wel ruimte om te ontwikkelen binnen hun vak, maar de ruimte om dingen als een sportklas of BO plus nog wat uitgebreider op te zetten daar zijn er nogal wat terughoudend in, omdat het ook heel vaak wel consequenties heeft in lesuitval. Dus ik denk dat ze het idee hebben misschien dat het management hun enthousiasme juist wat tempert. En tegelijkertijd hebben we wel gezegd van joh we zouden heel graag op de mavo het vak LO2 initiëren en willen jullie daar mee aan de slag, nou dat pakken ze dan wel op.

00:09:40

Speaker 1: Oké. We hebben het al eventjes gehad dat in maart gesprekken worden gevoerd met sectie, er worden afspraken gemaakt. Op welke manier wordt gecontroleerd of de afspraken ook daadwerkelijk gerealiseerd worden?

00:09:58

Speaker 2: Ik kom een aantal keren per jaar op lesbezoek bij de sectieleden die in mijn team zitten. Maar ook andere collega's komen natuurlijk kijken in lessen bewegingsonderwijs dus nou ja eigenlijk als we bijvoorbeeld met elkaar afspreken dat ze iets meer met die iPads gaan doen die we voor ze aangeschaft hè dan zien we wel in die lessen dat het eigenlijk niet wordt ingezet of het wordt nauwelijks ingezet of het wordt juist heel veel ingezet. Dus gedurende het jaar is het een soort van vinger aan de pols. Met lesbezoek gewoon 1 op 1 korte individuele gesprekjes. Nou ja dus eigenlijk een beetje op die manier er zijn niet echt tussendoor nog informele of formele contacten met sectievoorzitter of de sectie. Dat gaat heel veel in de wandelgangen en informeel en in de vorm van lesbezoeken.

00:10:47

Speaker 1: Oké. Goed en een lesbezoek zegt iets over het moment wat in de les gebeurt hè eventueel de afspraken die worden gemaakt met werken met digitale middelen.

00:11:00

Speaker 2: Maar bijvoorbeeld het werken met die evaluatie matrix, daar kom ik dan binnen in de les waar ze daarmee bezig zijn. Maar ja dan is 't gewoon superleuk dat ik een stukje van die lessen na afloop even met een collega blijft hangen van joh vertel eens hoe zet je dat nou in, hoe werkt het in de andere klas hoe, vind je zelf dat het werkt? Ik merk dat juist die lesbezoeken vaak aanleiding zijn om nog eens even door te praten over die ontwikkelpunten.

00:11:24

Speaker 1: En dat gaat dan vaak individueel. Zijn er ook evaluatiemomenten over het team functioneren aan sich?

00:11:35

Speaker 2: Nou eigenlijk is het daar een soort van geen bericht goed bericht dus met de secties waar het niet loopt in het team daar zit je dan als teamleider best wel bovenop. Er is een sectie hier in de school daar loopt het echt niet goed en de onderlinge verhoudingen zijn echt heel gespannen. Daar is een teamleider dan heel erg betrokken. Gaat ook bij gesprekken zitten in een soort bemiddelingsrol, sluit aan bij teamvergaderingen bijvoorbeeld. Maar bij secties waar het goed loopt is het eigenlijk zo van nou als een soort gezonde afstand geen bericht goed bericht. Overigens is er 1 collega bij die sectie bewegingsonderwijs waar het even af en toe wringt. Maar dan is het vaak de insteek dat de betreffende teamleider van die

persoon en niet van de sectie die gesprekken aangaat van hé ik hoor wat gedoe over nou ja dingen die in de sectie niet helemaal lekker lopen kun je ze even vertellen wat is er aan de hand en wat is jouw rol en wat zou je nou et cetera. Dus dan gaat het ook weer vaker individueel?

00:12:30

Speaker 1: En wordt daar de sectieleider of sectievoorzitter ook in betrokken?

00:12:37

Speaker 2: Altijd. Ja en in het geval van de sectie bewegingsonderwijs loopt het gewoon goed. Dus die spreek ik echt heel veel die zit toevallig ook in mijn team. Nou ja weet je dus dan geldt dus echt het loopt goed nou fijn, succes ermee.

00:13:01

Speaker 1: Ja ik heb het net al even gehad over welke ondersteuning er geboden wordt vanuit de directie richting de sectie LO voor het door ontwikkelen van het vak. Daarbij gaf je al aan dat dat best wel gebeurt. Wat zou de directie nog meer kunnen doen m daar nog meer voortgang in te krijgen?

00:13:27

Speaker 2: Nou ik weet dat alle secties altijd zeggen ik heb tijd nodig. Dus ik denk wat zou helpen is meer taakuren en een keer een hele dag om met de sectie bij elkaar te gaan zitten om dingen te ontwikkelen. Dus het antwoord is vaak tijd. Nou ik denk dat daar nog wel wat ruimte zou zijn ook voor deze sectie. Ik weet dat ze bijvoorbeeld wel heel erg waarderen wat we al wel een aantal jaren goedkeuren dat ze met z'n allen naar die Papendal dagen gaan twee scholingsdagen want dan hebben ze gewoon ook al eens een keer 2 hele dagen met z'n allen om gewoon eens nieuwe dingen te horen, uit te wisselen met vakcollega's te sparren et cetera. Maar wat ze volgens mij missen is daarna nog eens een keer 2 hele dagen met z'n allen gewoon in een hutje op de hei en mooie plannen uitwerken, want nu moeten we het heel erg tussen de bedrijven door.

00:14:18

Speaker 1: En kan die ruimte geboden worden?

00:14:22

Speaker 2: Nou moeizaam. We hebben wel eens een keer in een jaar dat we dachten er zijn nu wel heel veel dingen die we van collega's vragen. Ik heb wel eens een keer een jaar ergens een middag helemaal roostervrije geveegd en gezegd nou nu kun je en ga je alleen maar met je sectie aan het werk. Maar we zitten wel met onderwijstijd. Dus ja spannend. Er valt bij bewegingsonderwijs ook best wel veel uit gewoon vanwege al die toernooien waar ze naartoe zijn dus ik vraag me af of we dat nou. Ik weet het niet kijk alles kan. Mmm. Of dat reëel is weet ik niet. Ze maken er overigens zelf uiteindelijk en wat ze doen is dus een soort van mega vergaderingen tot 7 uur 's avonds. Dus dat doen ze zelf is ze nemen ze maken ze zijn zelfs zo enthousiast dat ze in die tijd eigenlijk wel nemen in hun vrije tijd.

00:15:14

Speaker 1: Ja, wat gaat er al goed? Wat kan er beter op het gebied van het beoordelen van team functioneren.

00:15:25

Speaker 2: Nou wat denk ik hier relatief goed gaat is dat er in ieder geval een heel duidelijke

teamleider bij een sectie hoort. Het is ook nog wel eens op scholen zo dat de secties een soort van aangestuurd worden door 1 of andere directeur onderwijszaken die 3 etages erboven zit en waar je dan 1 keer in het jaar op het matje moet komen om te kijken of je examenresultaten wel oké zijn. Dus ik denk dat we het hier relatief laagdrempelig georganiseerd hebben. Teamleider is maar 1 functie boven de docenten en de jongens gewoon binnen met dingen en dat kan heel praktisch zijn maar ook met dingen die gewoon niet lekker lopen of waar ze mee bezig zijn. Dus ik denk een relatief laagdrempelige organisatie. Ik heb ook maar een aantal secties ik heb 4 of 5 secties waardoor het gewoon echt wel behapbaar is. Dus ik denk dat dat in die zin goed georganiseerd is. Wat denk ik wel geldt, ik heb dat echt al een paar keer gezegd, een soort van geen bericht goed bericht dus dat betekent ook dat secties waar het gewoon oké loopt eigenlijk soms een heel jaar niks over hun functioneren horen. En 1 keer in het jaar feedback krijgen op hoe je het doet is natuurlijk wel relatief weinig.

00:16:41

Speaker 1: En waar liggen volgens jou nog mogelijkheden binnen de organisatie met team functioneren. Kijk bij deze sectie LO, gaat dat allemaal goed? Waar liggen nog mogelijkheden binnen de directie?

00:17:02

Speaker 2: Nou wat eigenlijk officieel een uitgangspunt is maar wat we in de praktijk als MT eigenlijk nooit doen is sectievergaderingen bijwonen. Ik denk dat het beste heel leuk zou zijn om eens een keer in ieder geval een deel van zo'n sectievergadering bij te wonen en gewoon van een afstandje te observeren wat daar gebeurt en dat met teamleden te bespreken bijvoorbeeld. Een soort intervisie maar dan op de hele groep. Die afspraak ligt er eigenlijk wel d'r ligt ook eigenlijk de afspraak dat de teamleider van de sectie altijd de notulen van de sectie vergadering krijgt, dat gebeurt in de praktijk ook ongeveer nooit. Nou ja dus daar liggen wel wat dingen die nog aangescherpt zouden kunnen worden en wat ik in ieder geval ook wel leuk zou vinden dus nou gewoon een keer een uurtje of anderhalf met zo'n sectie vergadering meeluisteren en kijken wat gebeurt daar. En dat vervolgens met sectie bespreken. Nou dat zou wel boeiend zijn. Ik denk dat daar nog wel winst te behalen is. We werken echt veel in de onderwijsteams en in de secties werken de mensen zelf wel. Maar wij, MT, gewoon net wat minder.

00:18:05

Speaker 1: Oké. Stel ze hebben een sectievergadering daar kun je dan toevallig niet bij aanwezig zijn. Maar er wordt wel verslaglegging van gemaakt dat wordt verwacht dat dat gecommuniceerd wordt. Wat wordt er gedaan op het moment dat die terugkoppeling richting directie niet gebeurt?

00:18:25

Speaker 2: Nou een soort van niks eigenlijk. Een beetje nou ja wat ik zeg ook daar een soort mechanisme. wat roept bij ons werkt dus dus hij zegt 6 sectie vergadering in een jaar gepland, op vaste momenten. Maar ongeveer geen enkele sectie houdt precies op dat moment vergaderingen en ze hebben hier op deze school heel bijzonder ook echt de vrijheid om hun eigen vergadermomenten te kiezen dus hij staat dan bijvoorbeeld gepland op dinsdagmiddag en de sectie zegt ja dat komt ons niet goed uit wij doen maandagmiddag of we doen 3 weken later. Opvallend genoeg mag het dus ook dat je een soort van nooit doet. Daar zijn we wel een beetje op terugkomen, want er zijn secties die niet goed lopen en die ook nooit vergaderen ja dat kan eigenlijk niet.

00:19:07

Speaker 1: Ja.

00:19:08

Speaker 2: Dus daar zijn we de touwtjes wat strakker aan het aanhalen. Van de sectie bewegingsonderwijs weet ik dat die vergaderen. Daar zie ik ook regelmatig resultaten van die vergaderingen namelijk. Dan krijg ik allerlei vragen over mij heen of we krijgen informatie van ze gedeeld. Dus het is niet zo dat ze me notulen sturen maar wel zo dat ik gemerkt hebben dat ze bij elkaar hebben gezeten, want dan hebben ze ofwel dingen die ze met mij willen bespreken ofwel wat praktische zaken die ze geregeld willen hebben of stukken waarvan ze zeggen wil je dit agenderen op het MT bijvoorbeeld. Dus de input komt wel en dan denk ik al snel er wordt vergaderd, het ziet eruit alsof het loopt, prima. En of ik dan formeel die notulen wel of niet krijg maar ja mijn mailbox loopt volg nog zonder de notulen zeg maar.

00:19:51

Speaker 1: oke duidelijk. Zijn er nog punten vanuit jezelf dat je zegt van nou dat wil ik eigenlijk nog wel benoemd hebben of wil je misschien nog terugkomen op een antwoord wat jij hebt gegeven of toelichten?

00:20:07

Speaker 2: Wat ik nog niet genoemd heb, want de sectie bewegingsonderwijs is hier dus echt wel een sterke sectie en daar gaat ook wel gelijk een soort geslotenheid vanuit hè dat als je het hebt over team principes en zo, dan heb je natuurlijk allerlei fases in groepsvorming et cetera en zij zitten daar ook wel eens een beetje in de fase ze zitten altijd met z'n allen bij elkaar op een vaste plek in de personeelskamer. Ze mengen zich dus weinig onder de andere teamleden. Maar nu in deze fase van het jaar zitten ze eigenlijk altijd op 't veld dus zien we ze helemaal niet. En dat maakt dat de kracht die ze hebben als sectie voor anderen soms wat bedreigend voelen van ja ik ga daar niet zomaar bij zitten of nou et cetera. Dus ik heb met de collega's met wie ik dan functioneringsgesprekken heb gehad wel eens gezegd van joh ga gewoon effe een keer tussen de andere collega's zitten dat wordt echt wel gewaardeerd. Nou grappig genoeg doet hij dat nu tegenwoordig ook af en toe gaat ie even bij de andere brugklas mentoren zitten nou ja et cetera. Dus dat heb ik eigenlijk nog niet genoemd dus dat een sterk team ook hier in ieder geval een beetje een kleine schaduwzijde kan hebben en dat anderen kijken van nou ja het is echt wel een heel hecht cluppie en nou ja daar kom je dus niet zo makkelijk tussen.

00:21:21

Speaker 1: Is het dan een idee om de werkwijze van hoe de sectie werkt en samenwerkt, functioneert te koppelen aan een sectie waarbij het misschien minder vloeiend gaat of laten jullie secties ook bij elkaar gaan kijken?

00:21:40

Speaker 2: Ja dat is een goeie vraag, dat doen we niet. We sturen wel hooguit de sectievoorzitter van zo'n sectie waar het niet goed loopt naar zo'n scholings- dag hè door de rol van de sectievoorzitter van medilex zo'n bekende cursus waar ze dan naartoe gestuurd worden. Nee dus dat doen wij niet wij doen geen intervisie. Ja waarom niet?

00:22:04

Speaker 1: Ja waarom niet?

00:22:04

Speaker 2: Nee ik geloof niet dat dat nou iets is wat echt ter sprake geweest. Het is niet echt een principe van dat willen we niet ofzo maar meer dat het niet echt in beeld geweest.

00:22:20

Speaker 1: De sterkte van de sectie LO dat is hun kracht maar tevens ook een ja zo'n soort muur of clubje LOers. Zijn zij wel bereid om samen te werken met andere secties of is het echt van de LOers tegen de rest of hoe moet ik dat zien?

00:22:42

Speaker 2: Nou ik geloof dat enerzijds wel bijvoorbeeld in dat project wat ik net noemde over dat digitaal portfolio zijn ze heel nadrukkelijk op zoek geweest naar samenwerking met de andere secties. Dus wil de sectie O&O bij de beeldende vorming of muziek ook meedoen. Dit was ook wel een beetje preken voor eigen parochie want hoe meer mensen ze mee haalden hoe beter ze het bij het MT gefinancierd konden krijgen zeg maar. Nou ja dus dat. Dus ik denk wel dat ze met name onderwijskundig heel graag willen samenwerken met andere secties. Wat ik nog wel eens lastig vind is dat ze het wel soms ingewikkeld vinden om over hun eigenbelang heen te kijken. Dus bijvoorbeeld in de nieuwbouw. Daar moet natuurlijk geld naar gymzalen. We kunnen echt het geld maar 1 keer uitgeven maar dat is echt weer heel lastig uit te leggen. Dus nou ja. Want het gesprek over ja maar als jij eist dat er 4 gymzalen volledig uitgerust worden inclusief een buitensportveld betekent ook dat er straks in de aula minder bankjes staan et cetera. maar dat is dan vaak, maar wij moeten werken in deze ruimte en wij willen dit. Dus kijken naar 't school breder belang is voor met name sommigen sectieleden overigens wel eens ingewikkeld. Dat zijn echt al een aantal keren pittige gesprekken geweest, waarbij de sectievoorzitter eens een keer verzuchtte van het is maar goed dat ik bij jou, dat ging over mij, altijd merk dat het persoonlijke en het zakelijke echt uit elkaar liggen, want het ging flink hard af en toe over de tafel. Nou ja en dat zegt niks over de persoonlijke relatie die ik met die sectievoorzitter heb. Nou en dat vind ik toch wel eens moeilijk dat ze het soms lastig vinden om naar het belang van de hele school te kijken. We hebben ook wel eens gevochten over uren in de brugklas. Ligt gelukkig al even achter ons maar daar moesten ze uren inleveren, omdat kinderen daar keuzevakken krijgen dus ook de mogelijkheid krijgen om andere vakken te doen. Daar kwamen we eigenlijk niet doorheen en dat ging wel echt heel hoog tot aan een brief naar de MR. Maar ingewikkeld is dus concessies doen om andere mensen in de school ruimte te geven voor andere vakken andere secties et cetera dat vinden ze wel lekker. Vind 'k aan de andere kant mooi hè want ik bedoel ze hebben echt hart voor hun vak en ze vinden ook dat bewegen en sporten voor kinderen het meest belangrijke is wat er is.

00:24:59

Speaker 1: Hoe wordt daar door andere secties tegenaan gekeken?

00:25:08

Speaker 2: Nou ik vraag me af of die het hard tegen hard altijd horen. Dus ik weet niet, die hebben denk ik niet altijd door hoe het soms aan de vergadertafel bij de rector er tegenaan gaat, dus ik denk dat ze dat niet altijd zien. Die zien een groep hele enthousiaste jongens en 1 dame die echt wel staan voor een vak, want ik merk dat in bijvoorbeeld mijn brugklas team dat pleidooi van de jongens voor die geen wel heel positief werd ontvangen. Dus dat is eigenlijk een soort van allemaal persoonlijkheden die echt wel goodwill hebben binnen de school et cetera persoonlijk ook. Nou ik denk niet dat dat de sectie of dat de mensen denken van daar heb je die sectie bewegingsonderwijs weer. Er wordt hooguit gemopperd dat er weer eens meer leerlingen missen omdat ze met een of andere sporttoernooi mee zijn. Meer dat.

00:25:54

Speaker 1: Ze durven er niet bij te gaan zitten? (hahaha)

00:25:56

Speaker 2: (hahah) nee dat niet. Nee nee nee.

00:25:59

Speaker 1: Oké. Ja dan rest mij om je te bedanken voor je tijd en openheid. En dan ga ik het verder uitwerken wil je aan het einde als alles afgrond is ook een rapport ontvangen.

00:26:15

Speaker 2: Ja vind ik leuk.

00:26:19

Speaker 1: Dan gaan we dat zo doen dank je wel.

Interview F

00:00:01

Speaker 2: Dubbel opnemen.

00:00:02

Speaker 1: Ja even een back up maken.

00:00:04

Speaker 2: Dat is heel slim.

00:00:06

Speaker 1: Zo goedemorgen welkom bij het interview de eerste vraag die ik heb is wat is uw functie en hoe lang werkt u, of bent u verbonden aan deze school?

00:00:15

Speaker 2: ik ben locatiedirecteur van het (naam school) en ik ben nu 5 jaar verbonden nee ruim 5 jaar verbonden aan deze school. Ik ben begonnen als conrector onderwijspersoneel. En na een organisatieverandering vorig schooljaar ben ik van conrector naar locatiedirecteur gegaan zeg maar.

00:00:39

Speaker 1: Het onderzoek gaat over teams wat is het eerste wat bij u opkomt als ik het woord team noem?

00:00:47

Speaker 2: Een groep professionals die met elkaar samenwerken aan een gemeenschappelijk doel of voor een gemeenschappelijke doelgroep.

00:00:55

Speaker 1: Dat is een mooie volzin. Op welke manier is hier op de opleiding, de school ingericht op teams?

00:01:06

Speaker 2: We hebben een organisatieverandering doorgemaakt. Het is ook goed om te weten dat we 3 scholen onder 1 dak zijn hè waarvan het (naam van de school) er 1 is en ook de grootste. Elke school had z'n eigen structuur en werknetscoördinatoren de ene wel met teams de andere niet met teams. Dat hebben we eind vorig jaar gelijkgeschakeld en dit jaar begonnen. Elke vestiging heeft een directeur en daaronder zitten 1 of meerdere teams van tussen de 150 a 200 leerlingen en 15 à 20 man personeel, dus daar waren hele grote verschillen. Ook op (naam van de school) hadden wij hele grote mavo havo teams met wel 25 man personeel en tegen de 400 leerlingen. Nou daar merkte we van dat dat niet optimaal werkt dus we hebben na overleg nieuwe teamverdeling gemaakt en nu zijn er zes teams hier in (naam van de school) en vorm ik zeg maar met de 6 teamleiders die het hoofd zijn van die teams samen het lokale managementteam en daarboven zit dan het directieteam. Dus wij werken daar in wat meerdere lagen. De 6 teams die zijn gegroepeerd rondom een bepaalde groep leerlingen, een brugklas team die vooral het wel en wee van de brugklasleerlingen en het onderwijs in de brugklas vormgeven en het gaat vooral over onderwijspersoneel. Leerlingenzorg iets minder over organisaties, want dan heb je al snel dat het over het geheel gaat. Maar wel bijvoorbeeld over buitenschoolse activiteiten excursiedagen dat soort dingen worden dan weer echt in het team opgepakt.

00:02:53

Speaker 1: Dat zijn al aardig wat teams. Werken jullie hier op school ook met secties.

00:02:57

Speaker 2: Ja

00:02:58

Speaker 1: Kunnen die ook aangemerkt worden als een team?

00:03:00

Speaker 2: Die noemen wij gewoon secties om het zo maar te zeggen in de structuur die we voor staan zijn dat eigenlijk werkgroepen rondom een bepaald thema. In dit geval thema het vak van dezelfde vakgroep en die functioneren zeker ook als 'n team.

00:03:20

Speaker 1: En als we het dan over functioneren hebben hoe ziet voor u de ideaal functionerende sectie eruit?

00:03:26

Speaker 2: De ideaal functionerende sectie.....(stilte). Het eerste wat het belangrijkste is, is dat ze goed samenwerken en dat ze goed afstemmen. Dat ze met elkaar zicht hebben op de gehele leerlijn dus de verantwoordelijkheid nemen van 1 tot en met 6. En daar met elkaar ook zicht ophouden om het zo maar te zeggen. Nou ja, en vooral afspraken maken waaraan ze zich committeren en elkaar ook op aanspreken. Wat ik ook wel echt belangrijk vindt is dat ze met elkaar nadenken over hoe kan het onderwijs altijd beter om het zo maar te zeggen, dus openstaan en nadenken over verandering. Het is ook handen en voeten geven aan, nou ja, de veranderingen die we als schoolorganisaties ook in zetten. We zijn een Daltonschool dus ook het werken aan het dalton gehalte binnen de sectie van waar ze verantwoordelijk voor zijn.

00:04:35

Speaker 1: Al aardig wat aspecten zijn voorbijkomen, samenwerken, afstemmen, doorlopende leerlijn, doelen hebben, afspraken maken, bezig zijn met vernieuwen. Ik wil eigenlijk iets dieper ingaan op die verschillende aspecten. Hoe ziet het gezamenlijke doel van de sectie lichamelijke opvoeding eruit? Als ik hem even specifiek pak richting de sectie LO.

00:05:00

Speaker 2: Als je dan naar doel vraagt van wat zij met elkaar geformuleerd hebben dan weet ik dat niet. Ik bedoel ik heb niet hier iets liggen of paraat waarvan ik denk van oh dat is een doel waar ze aan werken. Als ik daarnaar kijk is het natuurlijk het vak bewegingsonderwijs zo goed mogelijk vorm geven. D'r zijn behoorlijk wat vereisten om het zo maar te zeggen in de domeinen die aan bod komen. Maar zeker ook dat daarin de kernwaarden van Dalton onderwijs, dus een stuk samenwerken, reflecteren maar ook zelfstandigheid, eigen verantwoordelijkheid nemen dat die ook nadrukkelijk in de gymles terugkomen.

00:05:47

Speaker 1: Werken zij met een vak werkplan?

00:05:51

Speaker 2: Volgens mij is er niet perse echt een. Nou laat ik het zo zeggen ja er is een vakwerkplan, wij noemen dat PTO en in de bovenbouw pta waarin per leerjaar staat aangegeven wat ze in welke periode doen. Daarin zit wat ruimte om het zo maar te zeggen voor een docent om eigen keuzes te maken of, omdat er een behoorlijk lange tijd toch slecht

weer is toch meer binnensport te doen dan buitensport. Dat is natuurlijk toch ook wat weersafhankelijk in jullie vak.

00:06:20

Speaker 2: In de PTO's en PTA's daar staan de doorlopende leerlijnen beschreven. Die is opgesteld aan de ene kant vanuit de eisen die de overheid stelt en aan de andere kant heeft de sectie denk ik ook een bepaalde visie op het vak.

Speaker 1: Wat is die visie?

00:06:40

Speaker 2: Die visie zou ik niet zo kunnen verwoorden dan zou ik echt een collega LO erbij moeten halen. Dat ga ik echt niet zelf bedenken en ik denk niet dat jij daar wat aan hebt.

00:06:55

Speaker 1: Als we dan naar een werkgroep of een vaksectie gaan kijken. Dan zijn daar misschien wel binnen die groep verschillende rollen te verdelen. Welke rollen zijn er binnen de sectie?

00:07:10

Speaker 2: Ja de meest belangrijke en ook honoreren is die van sectieleider. Maar ja wat je heel vaak ziet is dat de meeste secties wel verdeling maken van nou die is verantwoordelijk voor de brugklas en deze meer verantwoordelijk voor de tweede klas. Dan is die verantwoordelijkheid vaak het aanleveren van toetsen, beoordelingsmodellen, studiewijzers. En de regie houden daarover. Wat ik merk is dat de meeste secties een soort roulerend notulistschap hebben om het zo maar te zeggen. En verder taken verdelen naar wat er voorbijkomt. Daar zit geen vaste structuur in.

00:07:51

Speaker 1: Het enige vast is dan dat er 1 sectieleider is. En is die gekozen door de groep of gekozen door het management?

00:08:02

Speaker 2: Die wordt wel gekozen, en dat honoreer ik nog steeds, door de sectie zelf. Die mag aangeven wie sectieleider wordt.

00:08:08

Speaker 1: Is dat per jaar verschillend of is dat voor een langere tijd een en dezelfde?

00:08:13

Speaker 2: Voor de langere tijd dezelfde persoon.

00:08:20

Speaker 1: Als je naar een team gaat kijken dan ontwikkelt een team zich door verschillende fasen heen. In welke fase zit de sectie lichamelijke opvoeding?

00:08:34

Speaker 2: Je hebt verschillende modellen, welk model heb jij het meest voor ogen.

00:08:40

Speaker 1: Het team fases.

00:08:42

Speaker 1: Van startfase storming, norming, performing.

00:08:47

Speaker 2: Ja dan zit LO wel echt in performing. Ja het is een groep die behoorlijk lange tijd al met elkaar samenwerkt. Goed op elkaar is afgestemd, de taken behoorlijk stevig heeft verdeeld. Dat nieuwe personen makkelijk op worden genomen. Die zijn de norming en storming al lang voorbij. Ze zitten al lange tijd bij elkaar in de sectie een deel daarvan, de vaste kern zeg mar.

00:09:22

Speaker 1: Dus de vernieuwing wordt daar goed in opgenomen of diegene die nieuw zijn in dat team. Op welke manier wordt er gecommuniceerd binnen de sectie LO?

00:09:35

Speaker 2: De sectie LO ziet elkaar heel veel, omdat ze een gezamenlijke werkruimte hebben, natuurlijk de gymzalen en dan op de sportvelden. Ze doen veel met elkaar samen op het terrein en moeten ook afstemmen zo van goh deze keer pak ik deze zaal daar en daarom dus ik zien dat er heel veel onderlinge 1 op 1 contact is. Ik weet dat ze via een app en soms ook wel mail veel met elkaar communiceren en snel schakelen. En ik weet dat ze nou ja in ieder geval eens per periode we hebben 4 periodes in het jaar ook echt bij elkaar zitten om wat zaken wat nadrukkelijker door te nemen.

00:10:26

Speaker 1: En dat is een vast moment wat in de in de agenda staat?

00:10:29

Speaker 2: Ja en ze pakken dan ook meestal... er staat 4 keer per jaar sectieoverleg gepland en op dat moment pakken zij dat ook op.

00:10:40

Speaker 1: Oké. D'r zijn verschillende secties of werkgroepen binnen de organisaties, op welke manier wordt er door andere secties tegen de sectie LO aangekeken? Heeft u daar zicht op?

00:10:59

Speaker 2: stilte.....Nee, want dan ga ik naar mijn eigen beeld neerzetten ik weet niet van andere secties hoe daar tegenaan wordt gekeken.

00:11:06

Speaker 1: En wat is uw beeld daarbij?

00:11:08

Speaker 2: Je mag gewoon je zeggen hoor trouwens. Mijn beeld is nou ja een club, die behoorlijk goed op elkaar is ingespeeld. Onderling voor elkaar opvangt daar waar het nodig is. Maar ook wel een club die ja weer wat meer in beweging mag komen met betrekking tot vernieuwing. Zullen ze zelf minder vinden maar staat wat stil.

00:11:40

Speaker 1: Oké.

00:11:40

Speaker 2: Ik wil niet zeggen dat het slecht is om zomaar te zeggen, maar mogen wel weer wat meer gaan opschudden.

00:11:48

Speaker 1: Ja want dat is namelijk ook een puntje, en goed dat JE er al over begint, een stukje vernieuwing, verandering. Gaat de sectie mee in de vernieuwing en de veranderingen die er op dit moment op sportgebied plaatsvinden. Of nog te weinig, de manier van beoordelen misschien?

00:12:17

Speaker 2: Nou ja dat is wel wat ik merk dat daarin wel steeds meer ook de beoordeling bij leerlingen komt te liggen. Dat ze steeds minder naar prestatie maar veel meer naar proces of zo van hij staat hier en hier gekomen jij stond hier in maar welke ontwikkeling maak je door. Ik heb ook voorbeelden gehoord dat ze bijvoorbeeld bij ringzwaaien elkaar laten filmen om het zo te zeggen en dan nou ja en de leerlingen ook zelf laat terugkijken van goh hoe heb je het gedaan en hoe schat je jezelf daarbij in. Inzet wordt ook vooral heel erg beloond, gewaardeerd. Onlangs, een half jaar geleden, hebben we hier een nieuwe collega aangenomen in een ziektevervanging. En die kwam wel met wat voorbeelden dat ik denk van oh maar jij bent met de school waar jij tot op heden heb gewerkt wel een stuk verder met een beoordeling app die is gemaakt en zo. Dus ik zie dat er nogal veel grotere stappen gemaakt kunnen worden. Waarbij zij er ook wel tegenaan lopen en dat hebben ze ook wel een aantal keer aangegeven dat er nog steeds geen wifi punten in de gymzalen zitten. Dat dat ook een belemmering is om dat goed door te kunnen voeren.

00:13:44

Speaker 1: Oké dus.

00:13:45

Speaker 2: Dat heeft ook met een stukje randvoorwaarden te maken dus. Ja zeker wel in beweging, ik denk niet dat we hier de meest vooruitstrevende gymsectie hebben. Maar nou ja om daar een voorbeeld van te geven we zijn een Daltonschool en werken met daltonuren waarin leerlingen een stukje eigen keuze kunnen maken van dit of dat vak en daar heeft de gymsectie 2 jaar geleden een voor de bovenbouw, nou laten we zeggen, een nieuw model voor ontwikkeld waarin gymlessen en daltontijd dus en vooral binnen keuzevrijheid met elkaar geïntegreerd zijn. Ik noem maar wat, ze moeten iets met domein balsporten doen dus ik weet niet of het volgens mij is dat 1 van de domein. Maar ze hebben dus de keuze van nou in een periode in het jaar wordt een serie lessen hockey, basketbal en volleybal aangeboden en zij hebben de keuze van wat ga ik doen. Dus niet de docent schrijft voor in de les we gaan dat doen nee dit is het aanbod teken je in je bent verantwoordelijk. Om zoveel te draaien moet uit elk domein in ieder geval 1 ding gedaan worden. Maar de leerling mag de keus maken wat hij gaat doen. Dus daar veel meer naar de eigen verantwoordelijkheid maar ook de keuzevrijheid en inzet. En daar hebben ze een model bedacht wat heel erg passend is bij ons Dalton onderwijs en wat ze ook stap voor stap steeds weer aan het finetune zijn. Dus daarin zie ik heel nadrukkelijk dat ze daarin meedenken en absoluut wel met vernieuwing bezig zijn.

00:15:26

Speaker 1: Is daar dan ook passie te zien. Passie voor het vak?

00:15:30

Speaker 2: Ja ja ja ja. Ja die zie 'k echt wel.

00:15:34

Speaker 1: En u noemde net al het meedenken aan een stukje vernieuwingen en invullen van de daltonuren. Zijn er nog andere manieren waar dat uit blijkt?

00:15:48

Speaker 2: Nou ja ik vind wel dat ze Kijk naar wat ik merk en zie aan gymlessen is dat ze op een hele goeie manier gegeven worden als ik daar ben hè ik hoor eigenlijk ook nooit iets van leerlingen terug. De leerlingen zijn eigenlijk altijd het meest tevreden over de gymlessen om het zo maar te zeggen. Zij voelen zich eigenlijk ook altijd bij elke gymdocent die we hier hebben op hun gemak. En ik merk wel dat ze ook altijd wel proberen om LO op de kaart te blijven houden door middel van een toernooi. Ja toch nadenken van hoe kan het, hoe kunnen we het interessant maken voor de leerlingen. Dus ja ik merk zeker wel hun gedrevenheid om soms een beetje in een bepaalde rechtlijnigheid een beetje eisen. Nou dat kunnen een aantal sectieleden wel hebben hier, echt opkomen voor hun vak.

00:16:56

Speaker 1: Ja.

00:16:57

Speaker 1: Oké.

00:16:59

Speaker 1: Goed wij hebben een aantal aspecten, kenmerken benoemd. Wat is volgens u, welk aspect heeft de grootste invloed op het team functioneren?

00:17:13

Speaker 2: Welke aspecten bedoel je?

00:17:14

Speaker 1: Ja we hebben het over het creëren van duidelijke doelen. De verdeling van de verschillende rollen teamproces waar ze in zitten.

00:17:25

Speaker 2: En doe je vraag nog eens een keer.

00:17:28

Speaker 1: Welke aspect heeft de grootste invloed volgens u op het team functioneren?

00:17:37

Speaker 2: Ja uiteindelijk gewoon toch maar in de basis de samenstelling van de groep.

00:17:44

Speaker 1: Uit hoeveel leden bestaat sectie?

00:17:48

Speaker 2: 6 of 7. We hebben ook wat invallers maar 6 of 7 docenten.

00:17:54

Speaker 1: En is dat in uw ogen het meest ideale aantal voor een goede samenstelling?

00:18:02

Speaker 2: Mmm ja. We hebben vrij weinig, een aantal mensen met kleine baantjes. Het liefst

hebben we hier mensen die zo'n 60 tot 80 procent werken en dat gebeurt grotendeels in de gymsectie wel. Of mensen die bijvoorbeeld een decaan zijn die ook gym docenten zijn zeg maar die geeft niet zoveel uren meer maar is wel veel aan de school verbonden.

00:18:28

Speaker 1: Jaarlijks of 2, 3 jaarlijks vindt een functioneringsgesprek plaats beoordelingsgesprek. Die zijn vaak individueel gericht op/met de docent, op welke manier wordt dat team functioneren beoordeelt van de sectie?

00:18:42

Speaker 2: Wij hebben het streven, dat we jaarlijks een sectiefunctioneringsgesprek met alle secties hebben. En in de uitvoeringspraktijk blijkt dat dat, als ik terugkijk naar de afgelopen periode dat me dat om het jaar zeker lukt. Daar waar een sectie mij vraagt om een gesprek plan ik dat altijd in. En op mijn initiatief, nou dan hoop ik dat ik dat vanaf volgend jaar ook echt gestalte kan geven dat het echt jaarlijks gebeurt. Maar laat ik zeggen dat het om het jaar zeker gebeurt. Dan stel ik samen met de schoolleiding een agenda op die ik met ze doorneem. Waarin nou ja gekeken wordt naar dat vakwerkplan, PTO's en PTA's waarin Dalton en cultuuronderwijs en hoe dat z'n beslag vindt in de lessen een onderwerp is. Waarin, dat geldt in LO beduidend minder, maar waarin behaalde resultaten onderwerpen zijn. En soms ook onderwerpen waar ik mee wil sparren over een bepaalde kant op willen gaan, denk eens mee of denk eens na. Oké. Dat is echt. Ik heb nog nooit een team beoordelingsgesprek gedaan, op individueel niveau gebeurt dat uiteraard wel. En dan is het weer met de verschillende teams om het zo te zeggen bij de teamleiders.

00:20:09

Speaker 1: Dus kan ik stellen dat er... de intentie is er om jaarlijks een team ..

00:20:17

Speaker 1: Een sectie functioneringsgesprek.

00:20:19

Speaker1: een gesprek te doen maar er is geen vast beleid daarop?

00:20:24

Speaker 2: Nee dat staat, nee hebben wij nog niet op die manier geborgd dat klopt en daar zijn we wel mee bezig met...middels ja zeg maar beleidsplan kwaliteitszorg en waar ook dit in een soort kwaliteitszorg jaaragenda mee opgenomen gaat worden.

00:20:41

Speaker 1: En hoe gaat dat eruitzien dan?

00:20:44

Speaker 2: Daar gaan we echt in opnemen wat onze ambities met betrekking tot kwaliteitszorg zijn en daar nemen we inderdaad in een bepaalde periode voeren we met elke sectie een functioneringsgesprek.

00:20:56

Speaker 1: Oké. U had het al even over dat er een agenda wordt gemaakt voor zo'n bijeenkomst. Is dat een agenda die puur en alleen vanuit het management wordt opgesteld of heeft de sectie daarin zelf ook nog inbreng?

00:21:10

Speaker 2: Vaak vraag ik van tevoren van welke bespreekpunten willen jullie inbrengen. En die nemen we nadrukkelijk mee en soms is het ook ter plekke maar meestal vraag ik van tevoren van goh wat willen jullie bespreken.

00:21:25

Speaker 1: Gezien de tijd lukt het niet om dat elk jaar en met alle secties te doen dus om eigenlijk ja in 2 jaar zijn alle secties besproken. U gaf wel aan op het moment dat er een sectie zelf met de vraag komt dan kunnen we in gesprek dan kan die ruimte geboden worden. Hoe zit dat met de sectie LO? Heeft de sectie al ook al een keer in een eerder stadium aangegeven dat ze graag in gesprek willen?

00:21:54

Speaker 2: Nou ja zeker toen ze met dat idee kwamen om met een andere manier van invulling van het LO in het Dalton tijd hebben ze dat nadrukkelijk gevraagd dus ja dat is wel gebeurd. Wat ik vooral zie gebeuren en dat is dan meestal sectieleider plus iemand anders die het. Mmm veel toch wel het overleg aangaan met mijn collega financiën formatiebeheer. Over aanschaf nieuwe materialen en dat soort zaken ja. Dat gaat buiten mij om er 1 iemand die voor de hele campus dat dat dat regelt. Daar zijn ze regelmatig mee in gesprek en dat gaat natuurlijk niet per se over het functioneren van de sectie. Maar laten we zeggen dat zij wel opzoeken om met de directie in contact te treden.

00:22:40

Speaker 1: Goed dan is er een gesprek geweest hè over die Dalton uren en daar is een resultaat uitgekomen op welke manier wordt dat resultaat dan, ja beoordeeld klinkt zwaar maar hoe wordt gecheckt dat ook datgene wat is afgesproken gerealiseerd wordt?

00:22:59

Speaker 2: Ik heb een aantal dalton blok coördinatoren die voor de planning zeg maar mede zorgdrager en daar heb ik regelmatig overleg mee dus daar hoor ik terug zo van goh. op die manier is het gerealiseerd. We hebben de afgelopen 2 jaar school breed enquêtes uitgezet over Dalton tijd en daar wordt het in opgenomen en ik weet dat de sectie zelf ook regelmatig de leerlingen bevraagd van hoe loopt dit en mede daarop hebben ze voor het aankomend jaar weer wat aanpassingen gedaan om het beter te laten lopen.

00:23:37

Speaker 1: Oké.

00:23:37

Speaker 2: Vergeet je koffie niet jongen?

00:23:39

Speaker 1: Nee ja dat is waar ook. Die pak ik zo wel even. Ik zit even te denken. Als een sectie wil vernieuwen, wil investeren dan kunnen ze dat aangeven bij de directie. Als ze daar hulp nodig hebben op welke manier wordt er hulp geboden richting de sectie vanuit de directie of het management?

00:24:13

Speaker 2: Ja ik denk vooral faciliterend hè om het zo maar te zeggen en ja kijk als er tijdig vragen worden gesteld met name met betrekking tot begroting, tijdig verzoeken worden ingediend, dan worden die meegenomen in de begroting voor het nieuwe jaar. Daar wordt

echt gekeken wat er mogelijk is en met onze facilitaire man gekeken van nou wanneer kan de reparatie of wat dan ook worden uitgevoerd.

00:24:43

Speaker 1: Ja.

00:24:45

Speaker 2: Ik weet niet of dat is wat je bedoeld?

00:24:48

Speaker 1: Ja deels, want we hebben het al eerder gehad over de randvoorwaarden dus de sectie wil misschien wel gaan digitaliseren om het zo maar te zeggen maar goed er zijn geen wifi punten in de gymzaal of op de plekken waar ze het willen gebruiken. Dus dat zijn inderdaad wel dingen dat ik denk van oké hoe op welke manier kan de directie randvoorwaarden creëren?

00:25:12

Speaker 2: Ja kijk rondom dat stukje wifi. Hebben we.... Kijk dit gebouw is behoorlijk recent opgeknapt. Dat wordt vanuit huisvestingsgelden gedaan die vanuit de overheid door zijn gedecentraliseerd naar beelden in Breda die beheert alle huisvestingsgelden voor PO en VO. Het deel gymzalen gaat in de volgende tranche aangepakt worden en op dat moment, ook dat soort aanleg van digitale materiaal meegenomen worden. Ja helaas tot die tijd hebben we het besluit genomen om niet zo'n ingrijpende operatie te doen, terwijl we weten dat over 2 a 3 jaar dat gedeelte van de school ook nog aangepakt gaat worden dus dat is ja dat is wel een bewuste keuze.

00:26:13

Speaker 1: Oke, dan komt er een nieuwe gymzaal. Wordt dan alleen vanuit de directie de keuze gemaakt of wordt de sectie daarin meegenomen?

00:26:21

Speaker 2: Ja. Maar dat betekent niet dat alles gehonoreerd kan en zal worden. Maar daar gaat het gesprek van wat zijn jullie wensen en eisen. En ja een aantal dingen kunnen niet. We hebben relatief kleine gymzalen en ze zouden willen dat die wat groter zijn, ja daar hebben wij gewoon de bouwruimte niet voor.

00:26:43

Speaker 1: Oké we hebben al verschillende aspecten benoemd over het functioneren. Wat gaat op dit moment al heel goed of goed en waar zit nog verbetering richting het team functioneren van de sectie LO?

00:27:11

Speaker 2: Nou wat goed gaat is dat ja dat ik het idee heb dat ze op een goeie manier samenwerken, onderling afspraken maken, elkaar opvangen waar nodig. Wat voor mijn gevoel minder goed gaat is dat ik het idee heb dat een aantal mensen met de meest duidelijke mening een heel groot stempel drukken dat iemand die zich wat minder nou ja prominent manifesteert ook zich minder snel gehoord voelt.

00:27:51

Speaker 1: Oké. En heeft dat dan toch met een stukje communicatie te maken? U gaf al dat aan de communicatie op zich wel goed is.

00:27:59

Speaker 2: Dat heeft ook met personen met karakters te maken. Bij mensen.

00:28:04

Speaker 1: Ja oké, dus inderdaad met de verdeling van het aantal mensen een soort aantal mensen met een bepaald karakter. Mocht er een LO docent weggaan dan moet er een nieuw iemand komen wordt dan bij de sollicitatie ook gekeken naar een stukje karakter en welk karakter er binnen de sectie nog ontbreekt?

00:28:31

Speaker 2: Niet als voornaamste eis om het zo maar te zeggen. Wel dat nou ja als er brieven zijn om het zo maar zeggen en gesprekken dat bijvoorbeeld nadrukkelijk gekeken wordt naar man vrouw verhouding, jongeren, wat ouder wat zou moeten zeggen dat god.

00:28:57

Speaker 1: Een stukje wat verbeterd kan worden is dat degene die het hardst schreeuwen om daar een betere balans in te vinden.

00:29:12

Speaker 2: En een stukje, maar daar hebben we het net ook wel over gehad, dat er toch wat grotere stappen met betrekking tot vernieuwing LO onderwijs gezet worden en ik denk dat dat ook zeker wel mag.

00:29:24

Speaker 1: En zijn dan om even een beeld te schetsen, degenen die op dit moment het hardste roepen de grootste vernieuwers, of juist niet?

00:29:33

Speaker 2: Dat zou ik niet perse zeggen.

00:29:37

Speaker 1: Interessant. Ja ik heb eigenlijk alle vragen kunnen stellen die ik wilde stellen. Wilt u nog terugkomen op alle antwoorden die zijn gegeven of nog iets toevoegen?

00:29:54

Speaker 2: Nee, nou wel, want ik zeg wel wat dingen die ik niet perse altijd met die sectie gedeeld heb, dus die anonimiteit vind ik wel heel erg belangrijk. Dat niet die vragen aan (naam school) zijn te koppelen op een of andere manier. Die check wil ik nog even bij je doen.

00:30:09

Speaker 1: Nee dat is niet te koppelen.

00:30:14

Speaker 2: En verder heb ik eigenlijk niets toe te voegen.

00:30:17

Speaker 1: Oké nou uiteindelijk ga ik afstuderen en komt er een eindrapport wilt u het rapport ontvangen?

00:30:23

Speaker 1: Ja leuk

00:30:26

Speaker 1: Dan rest mij JE te bedanken.

00:30:29

Speaker 2: Je blijft dat lastig vinden he.

00:30:32

Speaker 1: Bedankt voor het interview.

00:30:34

Speaker2: Heel graag gedaan.

Interview G

00:00:01

Speaker 2: Dubbel opnemen.

00:00:02

Speaker 1: Ja even een back up maken.

00:00:04

Speaker 2: Dat is heel slim.

00:00:06

Speaker 1: Zo goedemorgen welkom bij het interview de eerste vraag die ik heb is wat is uw functie en hoe lang werkt u, of bent u verbonden aan deze school?

00:00:15

Speaker 2: ik ben locatiedirecteur van het (naam school) en ik ben nu 5 jaar verbonden nee ruim 5 jaar verbonden aan deze school. Ik ben begonnen als conrector onderwijspersoneel. En na een organisatieverandering vorig schooljaar ben ik van conrector naar locatiedirecteur gegaan zeg maar.

00:00:39

Speaker 1: Het onderzoek gaat over teams wat is het eerste wat bij u opkomt als ik het woord team noem?

00:00:47

Speaker 2: Een groep professionals die met elkaar samenwerken aan een gemeenschappelijk doel of voor een gemeenschappelijke doelgroep.

00:00:55

Speaker 1: Dat is een mooie volzin. Op welke manier is hier op de opleiding, de school ingericht op teams?

00:01:06

Speaker 2: We hebben een organisatieverandering doorgemaakt. Het is ook goed om te weten dat we 3 scholen onder 1 dak zijn hè waarvan het (naam van de school) er 1 is en ook de grootste. Elke school had z'n eigen structuur en werknetscoördinatoren de ene wel met teams de andere niet met teams. Dat hebben we eind vorig jaar gelijkgeschakeld en dit jaar begonnen. Elke vestiging heeft een directeur en daaronder zitten 1 of meerdere teams van tussen de 150 a 200 leerlingen en 15 à 20 man personeel, dus daar waren hele grote verschillen. Ook op (naam van de school) hadden wij hele grote mavo havo teams met wel 25 man personeel en tegen de 400 leerlingen. Nou daar merkte we van dat dat niet optimaal werkt dus we hebben na overleg nieuwe teamverdeling gemaakt en nu zijn er zes teams hier in (naam van de school) en vorm ik zeg maar met de 6 teamleiders die het hoofd zijn van die teams samen het lokale managementteam en daarboven zit dan het directieteam. Dus wij werken daar in wat meerdere lagen. De 6 teams die zijn gegroepeerd rondom een bepaalde groep leerlingen, een brugklas team die vooral het wel en wee van de brugklasleerlingen en het onderwijs in de brugklas vormgeven en het gaat vooral over onderwijspersoneel. Leerlingenzorg iets minder over organisaties, want dan heb je al snel dat het over het geheel gaat. Maar wel bijvoorbeeld over buitenschoolse activiteiten excursiedagen dat soort dingen worden dan weer echt in het team opgepakt.

00:02:53

Speaker 1: Dat zijn al aardig wat teams. Werken jullie hier op school ook met secties.

00:02:57

Speaker 2: Ja

00:02:58

Speaker 1: Kunnen die ook aangemerkt worden als een team?

00:03:00

Speaker 2: Die noemen wij gewoon secties om het zo maar te zeggen in de structuur die we voor staan zijn dat eigenlijk werkgroepen rondom een bepaald thema. In dit geval thema het vak van dezelfde vakgroep en die functioneren zeker ook als 'n team.

00:03:20

Speaker 1: En als we het dan over functioneren hebben hoe ziet voor u de ideaal functionerende sectie eruit?

00:03:26

Speaker 2: De ideaal functionerende sectie.....(stilte). Het eerste wat het belangrijkste is, is dat ze goed samenwerken en dat ze goed afstemmen. Dat ze met elkaar zicht hebben op de gehele leerlijn dus de verantwoordelijkheid nemen van 1 tot en met 6. En daar met elkaar ook zicht ophouden om het zo maar te zeggen. Nou ja, en vooral afspraken maken waaraan ze zich committeren en elkaar ook op aanspreken. Wat ik ook wel echt belangrijk vindt is dat ze met elkaar nadenken over hoe kan het onderwijs altijd beter om het zo maar te zeggen, dus openstaan en nadenken over verandering. Het is ook handen en voeten geven aan, nou ja, de veranderingen die we als schoolorganisaties ook in zetten. We zijn een Daltonschool dus ook het werken aan het dalton gehalte binnen de sectie van waar ze verantwoordelijk voor zijn.

00:04:35

Speaker 1: Al aardig wat aspecten zijn voorbijkomen, samenwerken, afstemmen, doorlopende leerlijn, doelen hebben, afspraken maken, bezig zijn met vernieuwen. Ik wil eigenlijk iets dieper ingaan op die verschillende aspecten. Hoe ziet het gezamenlijke doel van de sectie lichamelijke opvoeding eruit? Als ik hem even specifiek pak richting de sectie LO.

00:05:00

Speaker 2: Als je dan naar doel vraagt van wat zij met elkaar geformuleerd hebben dan weet ik dat niet. Ik bedoel ik heb niet hier iets liggen of paraat waarvan ik denk van oh dat is een doel waar ze aan werken. Als ik daarnaar kijk is het natuurlijk het vak bewegingsonderwijs zo goed mogelijk vorm geven. D'r zijn behoorlijk wat vereisten om het zo maar te zeggen in de domeinen die aan bod komen. Maar zeker ook dat daarin de kernwaarden van Dalton onderwijs, dus een stuk samenwerken, reflecteren maar ook zelfstandigheid, eigen verantwoordelijkheid nemen dat die ook nadrukkelijk in de gymles terugkomen.

00:05:47

Speaker 1: Werken zij met een vak werkplan?

00:05:51

Speaker 2: Volgens mij is er niet perse echt een. Nou laat ik het zo zeggen ja er is een vakwerkplan, wij noemen dat PTO en in de bovenbouw pta waarin per leerjaar staat aangegeven wat ze in welke periode doen. Daarin zit wat ruimte om het zo maar te zeggen voor een docent om eigen keuzes te maken of, omdat er een behoorlijk lange tijd toch slecht

weer is toch meer binnensport te doen dan buitensport. Dat is natuurlijk toch ook wat weersafhankelijk in jullie vak.

00:06:20

Speaker 2: In de PTO's en PTA's daar staan de doorlopende leerlijnen beschreven. Die is opgesteld aan de ene kant vanuit de eisen die de overheid stelt en aan de andere kant heeft de sectie denk ik ook een bepaalde visie op het vak.

Speaker 1: Wat is die visie?

00:06:40

Speaker 2: Die visie zou ik niet zo kunnen verwoorden dan zou ik echt een collega LO erbij moeten halen. Dat ga ik echt niet zelf bedenken en ik denk niet dat jij daar wat aan hebt.

00:06:55

Speaker 1: Als we dan naar een werkgroep of een vaksectie gaan kijken. Dan zijn daar misschien wel binnen die groep verschillende rollen te verdelen. Welke rollen zijn er binnen de sectie?

00:07:10

Speaker 2: Ja de meest belangrijke en ook honoreren is die van sectieleider. Maar ja wat je heel vaak ziet is dat de meeste secties wel verdeling maken van nou die is verantwoordelijk voor de brugklas en deze meer verantwoordelijk voor de tweede klas. Dan is die verantwoordelijkheid vaak het aanleveren van toetsen, beoordelingsmodellen, studiewijzers. En de regie houden daarover. Wat ik merk is dat de meeste secties een soort roulerend notulistschap hebben om het zo maar te zeggen. En verder taken verdelen naar wat er voorbijkomt. Daar zit geen vaste structuur in.

00:07:51

Speaker 1: Het enige vast is dan dat er 1 sectieleider is. En is die gekozen door de groep of gekozen door het management?

00:08:02

Speaker 2: Die wordt wel gekozen, en dat honoreer ik nog steeds, door de sectie zelf. Die mag aangeven wie sectieleider wordt.

00:08:08

Speaker 1: Is dat per jaar verschillend of is dat voor een langere tijd een en dezelfde?

00:08:13

Speaker 2: Voor de langere tijd dezelfde persoon.

00:08:20

Speaker 1: Als je naar een team gaat kijken dan ontwikkelt een team zich door verschillende fasen heen. In welke fase zit de sectie lichamelijke opvoeding?

00:08:34

Speaker 2: Je hebt verschillende modellen, welk model heb jij het meest voor ogen.

00:08:40

Speaker 1: Het team fases.

00:08:42

Speaker 1: Van startfase storming, norming, performing.

00:08:47

Speaker 2: Ja dan zit LO wel echt in performing. Ja het is een groep die behoorlijk lange tijd al met elkaar samenwerkt. Goed op elkaar is afgestemd, de taken behoorlijk stevig heeft verdeeld. Dat nieuwe personen makkelijk op worden genomen. Die zijn de norming en storming al lang voorbij. Ze zitten al lange tijd bij elkaar in de sectie een deel daarvan, de vaste kern zeg mar.

00:09:22

Speaker 1: Dus de vernieuwing wordt daar goed in opgenomen of diegene die nieuw zijn in dat team. Op welke manier wordt er gecommuniceerd binnen de sectie LO?

00:09:35

Speaker 2: De sectie LO ziet elkaar heel veel, omdat ze een gezamenlijke werkruimte hebben, natuurlijk de gymzalen en dan op de sportvelden. Ze doen veel met elkaar samen op het terrein en moeten ook afstemmen zo van goh deze keer pak ik deze zaal daar en daarom dus ik zien dat er heel veel onderlinge 1 op 1 contact is. Ik weet dat ze via een app en soms ook wel mail veel met elkaar communiceren en snel schakelen. En ik weet dat ze nou ja in ieder geval eens per periode we hebben 4 periodes in het jaar ook echt bij elkaar zitten om wat zaken wat nadrukkelijker door te nemen.

00:10:26

Speaker 1: En dat is een vast moment wat in de in de agenda staat?

00:10:29

Speaker 2: Ja en ze pakken dan ook meestal... er staat 4 keer per jaar sectieoverleg gepland en op dat moment pakken zij dat ook op.

00:10:40

Speaker 1: Oké. D'r zijn verschillende secties of werkgroepen binnen de organisaties, op welke manier wordt er door andere secties tegen de sectie LO aangekeken? Heeft u daar zicht op?

00:10:59

Speaker 2: stilte.....Nee, want dan ga ik naar mijn eigen beeld neerzetten ik weet niet van andere secties hoe daar tegenaan wordt gekeken.

00:11:06

Speaker 1: En wat is uw beeld daarbij?

00:11:08

Speaker 2: Je mag gewoon je zeggen hoor trouwens. Mijn beeld is nou ja een club, die behoorlijk goed op elkaar is ingespeeld. Onderling voor elkaar opvangt daar waar het nodig is. Maar ook wel een club die ja weer wat meer in beweging mag komen met betrekking tot vernieuwing. Zullen ze zelf minder vinden maar staat wat stil.

00:11:40

Speaker 1: Oké.

00:11:40

Speaker 2: Ik wil niet zeggen dat het slecht is om zomaar te zeggen, maar mogen wel weer wat meer gaan opschudden.

00:11:48

Speaker 1 Ja want dat is namelijk ook een puntje, en goed dat JE er al over begint, een stukje vernieuwing, verandering. Gaat de sectie mee in de vernieuwing en de veranderingen die er op dit moment op sportgebied plaatsvinden. Of nog te weinig, de manier van beoordelen misschien?

00:12:17

Speaker 2: Nou ja dat is wel wat ik merk dat daarin wel steeds meer ook de beoordeling bij leerlingen komt te liggen. Dat ze steeds minder naar prestatie maar veel meer naar proces of zo van hij staat hier en hier gekomen jij stond hier in maar welke ontwikkeling maak je door. Ik heb ook voorbeelden gehoord dat ze bijvoorbeeld bij ringzwaaien elkaar laten filmen om het zo te zeggen en dan nou ja en de leerlingen ook zelf laat terugkijken van goh hoe heb je het gedaan en hoe schat je jezelf daarbij in. Inzet wordt ook vooral heel erg beloond, gewaardeerd. Onlangs, een half jaar geleden, hebben we hier een nieuwe collega aangenomen in een ziektevervanging. En die kwam wel met wat voorbeelden dat ik denk van oh maar jij bent met de school waar jij tot op heden heb gewerkt wel een stuk verder met een beoordeling app die is gemaakt en zo. Dus ik zie dat er nogal veel grotere stappen gemaakt kunnen worden. Waarbij zij er ook wel tegenaan lopen en dat hebben ze ook wel een aantal keer aangegeven dat er nog steeds geen wifi punten in de gymzalen zitten. Dat dat ook een belemmering is om dat goed door te kunnen voeren.

00:13:44

Speaker 1: Oké dus.

00:13:45

Speaker 2: Dat heeft ook met een stukje randvoorwaarden te maken dus. Ja zeker wel in beweging, ik denk niet dat we hier de meest vooruitstrevende gymsectie hebben. Maar nou ja om daar een voorbeeld van te geven we zijn een Daltonschool en werken met daltonuren waarin leerlingen een stukje eigen keuze kunnen maken van dit of dat vak en daar heeft de gymsectie 2 jaar geleden een voor de bovenbouw, nou laten we zeggen, een nieuw model voor ontwikkeld waarin gymlessen en daltontijd dus en vooral binnen keuzevrijheid met elkaar geïntegreerd zijn. Ik noem maar wat, ze moeten iets met domein balsporten doen dus ik weet niet of het volgens mij is dat 1 van de domein. Maar ze hebben dus de keuze van nou in een periode in het jaar wordt een serie lessen hockey, basketbal en volleybal aangeboden en zij hebben de keuze van wat ga ik doen. Dus niet de docent schrijft voor in de les we gaan dat doen nee dit is het aanbod teken je in je bent verantwoordelijk. Om zoveel te draaien moet uit elk domein in ieder geval 1 ding gedaan worden. Maar de leerling mag de keus maken wat hij gaat doen. Dus daar veel meer naar de eigen verantwoordelijkheid maar ook de keuzevrijheid en inzet. En daar hebben ze een model bedacht wat heel erg passend is bij ons Dalton onderwijs en wat ze ook stap voor stap steeds weer aan het finetune zijn. Dus daarin zie ik heel nadrukkelijk dat ze daarin meedenken en absoluut wel met vernieuwing bezig zijn.

00:15:26

Speaker 1: Is daar dan ook passie te zien. Passie voor het vak?

00:15:30

Speaker 2: Ja ja ja ja. Ja die zie 'k echt wel.

00:15:34

Speaker 1: En u noemde net al het meedenken aan een stukje vernieuwingen en invullen van de daltonuren. Zijn er nog andere manieren waar dat uit blijkt?

00:15:48

Speaker 2: Nou ja ik vind wel dat ze Kijk naar wat ik merk en zie aan gymlessen is dat ze op een hele goeie manier gegeven worden als ik daar ben hè ik hoor eigenlijk ook nooit iets van leerlingen terug. De leerlingen zijn eigenlijk altijd het meest tevreden over de gymlessen om het zo maar te zeggen. Zij voelen zich eigenlijk ook altijd bij elke gymdocent die we hier hebben op hun gemak. En ik merk wel dat ze ook altijd wel proberen om LO op de kaart te blijven houden door middel van een toernooi. Ja toch nadenken van hoe kan het, hoe kunnen we het interessant maken voor de leerlingen. Dus ja ik merk zeker wel hun gedrevenheid om soms een beetje in een bepaalde rechtlijnigheid een beetje eisen. Nou dat kunnen een aantal sectieleden wel hebben hier, echt opkomen voor hun vak.

00:16:56

Speaker 1: Ja.

00:16:57

Speaker 1: Oké.

00:16:59

Speaker 1: Goed wij hebben een aantal aspecten, kenmerken benoemd. Wat is volgens u, welk aspect heeft de grootste invloed op het team functioneren?

00:17:13

Speaker 2: Welke aspecten bedoel je?

00:17:14

Speaker 1: Ja we hebben het over het creëren van duidelijke doelen. De verdeling van de verschillende rollen teamproces waar ze in zitten.

00:17:25

Speaker 2: En doe je vraag nog eens een keer.

00:17:28

Speaker 1: Welke aspect heeft de grootste invloed volgens u op het team functioneren?

00:17:37

Speaker 2: Ja uiteindelijk gewoon toch maar in de basis de samenstelling van de groep.

00:17:44

Speaker 1: Uit hoeveel leden bestaat sectie?

00:17:48

Speaker 2: 6 of 7. We hebben ook wat invallers maar 6 of 7 docenten.

00:17:54

Speaker 1: En is dat in uw ogen het meest ideale aantal voor een goede samenstelling?

00:18:02

Speaker 2: Mmm ja. We hebben vrij weinig, een aantal mensen met kleine baantjes. Het liefst

hebben we hier mensen die zo'n 60 tot 80 procent werken en dat gebeurt grotendeels in de gymsectie wel. Of mensen die bijvoorbeeld een decaan zijn die ook gym docenten zijn zeg maar die geeft niet zoveel uren meer maar is wel veel aan de school verbonden.

00:18:28

Speaker 1: Jaarlijks of 2, 3 jaarlijks vindt een functioneringsgesprek plaats beoordelingsgesprek. Die zijn vaak individueel gericht op/met de docent, op welke manier wordt dat team functioneren beoordeelt van de sectie?

00:18:42

Speaker 2: Wij hebben het streven, dat we jaarlijks een sectiefunctioneringsgesprek met alle secties hebben. En in de uitvoeringspraktijk blijkt dat dat, als ik terugkijk naar de afgelopen periode dat me dat om het jaar zeker lukt. Daar waar een sectie mij vraagt om een gesprek plan ik dat altijd in. En op mijn initiatief, nou dan hoop ik dat ik dat vanaf volgend jaar ook echt gestalte kan geven dat het echt jaarlijks gebeurt. Maar laat ik zeggen dat het om het jaar zeker gebeurt. Dan stel ik samen met de schoolleiding een agenda op die ik met ze doorneem. Waarin nou ja gekeken wordt naar dat vakwerkplan, PTO's en PTA's waarin Dalton en cultuuronderwijs en hoe dat z'n beslag vindt in de lessen een onderwerp is. Waarin, dat geldt in LO beduidend minder, maar waarin behaalde resultaten onderwerpen zijn. En soms ook onderwerpen waar ik mee wil sparren over een bepaalde kant op willen gaan, denk eens mee of denk eens na. Oké. Dat is echt. Ik heb nog nooit een team beoordelingsgesprek gedaan, op individueel niveau gebeurt dat uiteraard wel. En dan is het weer met de verschillende teams om het zo te zeggen bij de teamleiders.

00:20:09

Speaker 1: Dus kan ik stellen dat er... de intentie is er om jaarlijks een team ..

00:20:17

Speaker 1: Een sectie functioneringsgesprek.

00:20:19

Speaker1: een gesprek te doen maar er is geen vast beleid daarop?

00:20:24

Speaker 2: Nee dat staat, nee hebben wij nog niet op die manier geborgd dat klopt en daar zijn we wel mee bezig met...middels ja zeg maar beleidsplan kwaliteitszorg en waar ook dit in een soort kwaliteitszorg jaaragenda mee opgenomen gaat worden.

00:20:41

Speaker 1: En hoe gaat dat eruitzien dan?

00:20:44

Speaker 2: Daar gaan we echt in opnemen wat onze ambities met betrekking tot kwaliteitszorg zijn en daar nemen we inderdaad in een bepaalde periode voeren we met elke sectie een functioneringsgesprek.

00:20:56

Speaker 1: Oké. U had het al even over dat er een agenda wordt gemaakt voor zo'n bijeenkomst. Is dat een agenda die puur en alleen vanuit het management wordt opgesteld of heeft de sectie daarin zelf ook nog inbreng?

00:21:10

Speaker 2: Vaak vraag ik van tevoren van welke bespreekpunten willen jullie inbrengen. En die nemen we nadrukkelijk mee en soms is het ook ter plekke maar meestal vraag ik van tevoren van goh wat willen jullie bespreken.

00:21:25

Speaker 1: Gezien de tijd lukt het niet om dat elk jaar en met alle secties te doen dus om eigenlijk ja in 2 jaar zijn alle secties besproken. U gaf wel aan op het moment dat er een sectie zelf met de vraag komt dan kunnen we in gesprek dan kan die ruimte geboden worden. Hoe zit dat met de sectie LO? Heeft de sectie al ook al een keer in een eerder stadium aangegeven dat ze graag in gesprek willen?

00:21:54

Speaker 2: Nou ja zeker toen ze met dat idee kwamen om met een andere manier van invulling van het LO in het Daltontijd hebben ze dat nadrukkelijk gevraagd dus ja dat is wel gebeurd. Wat ik vooral zie gebeuren en dat is dan meestal sectieleider plus iemand anders die het. Mmm veel toch wel het overleg aangaan met mijn collega financiën formatiebeheer. Over aanschaf nieuwe materialen en dat soort zaken ja. Dat gaat buiten mij om er 1 iemand die voor de hele campus dat dat dat regelt. Daar zijn ze regelmatig mee in gesprek en dat gaat natuurlijk niet per se over het functioneren van de sectie. Maar laten we zeggen dat zij wel opzoeken om met de directie in contact te treden.

00:22:40

Speaker 1: Goed dan is er een gesprek geweest hè over die Dalton uren en daar is een resultaat uitgekomen op welke manier wordt dat resultaat dan, ja beoordeeld klinkt zwaar maar hoe wordt gecheckt dat ook datgene wat is afgesproken gerealiseerd wordt?

00:22:59

Speaker 2: Ik heb een aantal dalton blok coördinatoren die voor de planning zeg maar mede zorgdrager en daar heb ik regelmatig overleg mee dus daar hoor ik terug zo van goh. op die manier is het gerealiseerd. We hebben de afgelopen 2 jaar school breed enquêtes uitgezet over Daltontijd en daar wordt het in opgenomen en ik weet dat de sectie zelf ook regelmatig de leerlingen bevraagd van hoe loopt dit en mede daarop hebben ze voor het aankomend jaar weer wat aanpassingen gedaan om het beter te laten lopen.

00:23:37

Speaker 1: Oké.

00:23:37

Speaker 2: Vergeet je koffie niet jongen?

00:23:39

Speaker 1: Nee ja dat is waar ook. Die pak ik zo wel even. Ik zit even te denken. Als een sectie wil vernieuwen, wil investeren dan kunnen ze dat aangeven bij de directie. Als ze daar hulp nodig hebben op welke manier wordt er hulp geboden richting de sectie vanuit de directie of het management?

00:24:13

Speaker 2: Ja ik denk vooral faciliterend hè om het zo maar te zeggen en ja kijk als er tijdig vragen worden gesteld met name met betrekking tot begroting, tijdig verzoeken worden ingediend, dan worden die meegenomen in de begroting voor het nieuwe jaar. Daar wordt

echt gekeken wat er mogelijk is en met onze facilitaire man gekeken van nou wanneer kan de reparatie of wat dan ook worden uitgevoerd.

00:24:43

Speaker 1: Ja.

00:24:45

Speaker 2: Ik weet niet of dat is wat je bedoeld?

00:24:48

Speaker 1: Ja deels, want we hebben het al eerder gehad over de randvoorwaarden dus de sectie wil misschien wel gaan digitaliseren om het zo maar te zeggen maar goed er zijn geen wifi punten in de gymzaal of op de plekken waar ze het willen gebruiken. Dus dat zijn inderdaad wel dingen dat ik denk van oké hoe op welke manier kan de directie randvoorwaarden creëren?

00:25:12

Speaker 2: Ja kijk rondom dat stukje wifi. Hebben we.... Kijk dit gebouw is behoorlijk recent opgeknapt. Dat wordt vanuit huisvestingsgelden gedaan die vanuit de overheid door zijn gedecentraliseerd naar beelden in Breda die beheert alle huisvestingsgelden voor PO en VO. Het deel gymzalen gaat in de volgende tranche aangepakt worden en op dat moment, ook dat soort aanleg van digitale materiaal meegenomen worden. Ja helaas tot die tijd hebben we het besluit genomen om niet zo'n ingrijpende operatie te doen, terwijl we weten dat over 2 a 3 jaar dat gedeelte van de school ook nog aangepakt gaat worden dus dat is ja dat is wel een bewuste keuze.

00:26:13

Speaker 1: Oke, dan komt er een nieuwe gymzaal. Wordt dan alleen vanuit de directie de keuze gemaakt of wordt de sectie daarin meegenomen?

00:26:21

Speaker 2: Ja. Maar dat betekent niet dat alles gehonoreerd kan en zal worden. Maar daar gaat het gesprek van wat zijn jullie wensen en eisen. En ja een aantal dingen kunnen niet. We hebben relatief kleine gymzalen en ze zouden willen dat die wat groter zijn, ja daar hebben wij gewoon de bouwruimte niet voor.

00:26:43

Speaker 1: Oké we hebben al verschillende aspecten benoemd over het functioneren. Wat gaat op dit moment al heel goed of goed en waar zit nog verbetering richting het team functioneren van de sectie LO?

00:27:11

Speaker 2: Nou wat goed gaat is dat ja dat ik het idee heb dat ze op een goeie manier samenwerken, onderling afspraken maken, elkaar opvangen waar nodig. Wat voor mijn gevoel minder goed gaat is dat ik het idee heb dat een aantal mensen met de meest duidelijke mening een heel groot stempel drukken dat iemand die zich wat minder nou ja prominent manifesteert ook zich minder snel gehoord voelt.

00:27:51

Speaker 1: Oké. En heeft dat dan toch met een stukje communicatie te maken? U gaf al dat aan de communicatie op zich wel goed is.

00:27:59

Speaker 2: Dat heeft ook met personen met karakters te maken. Bij mensen.

00:28:04

Speaker 1: Ja oké, dus inderdaad met de verdeling van het aantal mensen een soort aantal mensen met een bepaald karakter. Mocht er een LO docent weggaan dan moet er een nieuw iemand komen wordt dan bij de sollicitatie ook gekeken naar een stukje karakter en welk karakter er binnen de sectie nog ontbreekt?

00:28:31

Speaker 2: Niet als voornaamste eis om het zo maar te zeggen. Wel dat nou ja als er brieven zijn om het zo maar zeggen en gesprekken dat bijvoorbeeld nadrukkelijk gekeken wordt naar man vrouw verhouding, jongeren, wat ouder wat zou moeten zeggen dat god.

00:28:57

Speaker 1: Een stukje wat verbeterd kan worden is dat degene die het hardst schreeuwen om daar een betere balans in te vinden.

00:29:12

Speaker 2: En een stukje, maar daar hebben we het net ook wel over gehad, dat er toch wat grotere stappen met betrekking tot vernieuwing LO onderwijs gezet worden en ik denk dat dat ook zeker wel mag.

00:29:24

Speaker 1: En zijn dan om even een beeld te schetsen, degenen die op dit moment het hardste roepen de grootste vernieuwers, of juist niet?

00:29:33

Speaker 2: Dat zou ik niet perse zeggen.

00:29:37

Speaker 1: Interessant. Ja ik heb eigenlijk alle vragen kunnen stellen die ik wilde stellen. Wilt u nog terugkomen op alle antwoorden die zijn gegeven of nog iets toevoegen?

00:29:54

Speaker 2: Nee, nou wel, want ik zeg wel wat dingen die ik niet perse altijd met die sectie gedeeld heb, dus die anonimiteit vind ik wel heel erg belangrijk. Dat niet die vragen aan (naam school) zijn te koppelen op een of andere manier. Die check wil ik nog even bij je doen.

00:30:09

Speaker 1: Nee dat is niet te koppelen.

00:30:14

Speaker 2: En verder heb ik eigenlijk niets toe te voegen.

00:30:17

Speaker 1: Oké nou uiteindelijk ga ik afstuderen en komt er een eindrapport wilt u het rapport ontvangen?

00:30:23

Speaker 1: Ja leuk

00:30:26

Speaker 1: Dan rest mij JE te bedanken.

00:30:29

Speaker 2: Je blijft dat lastig vinden he.

00:30:32

Speaker 1: Bedankt voor het interview.

00:30:34

Speaker2: Heel graag gedaan.

Bijlage 4

In deze bijlage is de out-put data van het kwantitatief onderzoek weergegeven. De out-put komt uit IMBS SPSS 24 waarmee de berekeningen zijn gemaakt.

Berekeningen Independent Sampel Test voor de vergelijking van de gemiddelde scores op de verschillende aspecten en kenmerken voor kleine en grote secties.

Independent Samples Test										
		Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Interval of the	
Doelen_g em	Equal variances assumed	0,658	0,419	-0,380	84	0,705	-0,03958	0,10406	-0,24651	0,16735
	Equal variances not assumed			-0,380	83,124	0,705	-0,03958	0,10419	-0,24681	0,16765
Rollen_ge m	Equal variances assumed	0,672	0,415	-2,563	84	0,012	-0,28741	0,11212	-0,51038	-0,06445
	Equal variances not assumed			-2,552	79,506	0,013	-0,28741	0,11263	-0,51157	-0,06326
Team_vs_ team	Equal variances assumed	0,023	0,880	-1,682	84	0,096	-0,14811	0,08805	-0,32321	0,02698
	Equal variances not assumed			-1,679	82,852	0,097	-0,14811	0,08820	-0,32354	0,02731
Probleem _Oplosse n	Equal variances assumed	0,281	0,598	-0,972	84	0,334	-0,11766	0,12110	-0,35848	0,12316
	Equal variances not assumed			-0,969	81,856	0,335	-0,11766	0,12143	-0,35922	0,12391
Passie_g em	Equal variances assumed	0,001	0,970	-0,715	84	0,476	-0,08766	0,12255	-0,33138	0,15605
	Equal variances not assumed			-0,715	83,302	0,477	-0,08766	0,12268	-0,33166	0,15634
Vaardighei d_gem	Equal variances assumed	0,001	0,971	-0,564	84	0,575	-0,06633	0,11768	-0,30034	0,16769
	Equal variances not assumed			-0,563	83,051	0,575	-0,06633	0,11784	-0,30071	0,16806

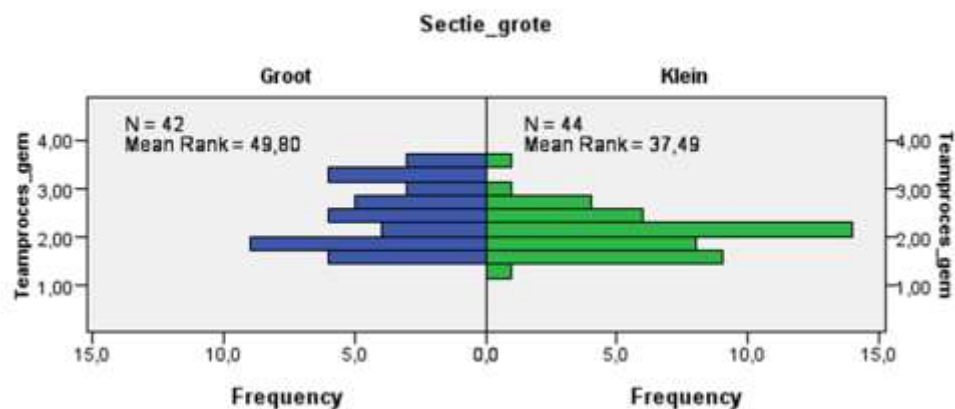
De vergelijking van de gemiddelde scores tussen kleine en grote secties aan de hand van de Mann-Whitney U Test op de aspecten teamproces en teamrelatie.

Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The distribution of Teamproces_gem is the same across categories of Sectie_grote.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	22,000	Reject the null hypothesis.
2	The distribution of Teamrelatie_gem is the same across categories of Sectie_grote.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	66,000	Retain the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is ,05.

Independent-Samples Mann-Whitney U Test



Total N	86
Mann-Whitney U	1.188,500
Wilcoxon W	2.091,500
Test Statistic	1.188,500
Standard Error	115,309
Standardized Test Statistic	2,294
Asymptotic Sig. (2-sided test)	,022

Berekeningen Independent Sampel Test voor de vergelijking van de gemiddelde scores op de aspecten en kenmerken, rollen, teamproces, probleem oplossen, passie en vaardigheden voor mannen en vrouwen.

Independent Samples Test										
		Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Interval of the	
Rollen_gem	Equal variances assumed	0,131	0,719	-1,124	84	0,264	-0,14139	0,12577	-0,39151	0,10872
	Equal variances not assumed			-1,089	44,305	0,282	-0,14139	0,12987	-0,40307	0,12029
Team_vs_team	Equal variances assumed	0,524	0,471	-0,791	84	0,431	-0,07674	0,09707	-0,26978	0,11630
	Equal variances not assumed			-0,859	58,097	0,394	-0,07674	0,08937	-0,25563	0,10215
Probleem_Oplossen	Equal variances assumed	1,668	0,200	-1,435	84	0,155	-0,18791	0,13095	-0,44832	0,07249
	Equal variances not assumed			-1,394	44,619	0,170	-0,18791	0,13477	-0,45942	0,08359
Passie_gem	Equal variances assumed	1,002	0,320	-1,137	84	0,259	-0,15092	0,13278	-0,41496	0,11313
	Equal variances not assumed			-1,191	53,145	0,239	-0,15092	0,12671	-0,40505	0,10322
Vaardigheid_gem	Equal variances assumed	0,709	0,402	-2,117	84	0,037	-0,26465	0,12503	-0,51329	-0,01601
	Equal variances not assumed			-2,330	60,117	0,023	-0,26465	0,11356	-0,49180	-0,03750

De vergelijking van de gemiddelde scores tussen mannen en vrouwen aan de hand van de Mann-Whitney U Test op de aspecten teamproces en teamrelatie en doelen.

Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The distribution of Teamproces_gem is the same across categories of geslacht.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	267,000	Retain the null hypothesis.
2	The distribution of Teamrelatie_gem is the same across categories of geslacht.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	144,000	Retain the null hypothesis.
3	The distribution of Doelen_gem is the same across categories of geslacht.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	65,000	Retain the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is ,05.

Vergelijk van gemiddelde scores tussen mannen en vrouwen op de totale teameffectiviteit.

Tests of Normality									
geslacht		Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk				
		Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.		
SUM	man	0,084	60	,200*	0,971	60	0,162		
	vrouw	0,119	26	,200*	0,962	26	0,436		
*. This is a lower bound of the true significance.									
a. Lilliefors Significance Correction									
Group Statistics									
geslacht		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean				
SUM	man	60	2,2473	0,48193	0,06222				
	vrouw	26	2,4121	0,42003	0,08237				
Independent Samples Test									
		Equality of Variances		t-test for Equality of Means					
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Interval of the
SUM	Equal variances assumed	0,217	0,643	-1,511	84	0,134	-0,16477	0,10903	-0,38159 0,05206
	Equal variances not assumed			-1,596	54,187	0,116	-0,16477	0,10323	-0,37172 0,04218

Vergelijk van gemiddelde scores tussen mannen en vrouwen op de totale teameffectiviteit

Tests of Normality									
Sectie_grote		Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk				
		Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.		
SUM	Klein	0,072	44	,200*	0,978	44	0,546		
	Groot	0,093	42	,200*	0,970	42	0,337		
*. This is a lower bound of the true significance.									
a. Lilliefors Significance Correction									
Group Statistics									
Sectie_grote		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean				
SUM	Klein	44	2,2139	0,42185	0,06360				
	Groot	42	2,3844	0,50194	0,07745				
Independent Samples Test									
		Equality of Variances		t-test for Equality of Means					
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Interval of the
SUM	Equal variances assumed	1,069	0,304	-1,708	84	0,091	-0,17047	0,09981	-0,36896 0,02801
	Equal variances not assumed			-1,701	80,174	0,093	-0,17047	0,10022	-0,36990 0,02896