

# ***Samenwerkingscultuur***

***Een belangrijke dimensie van de onderzoekscultuur***

**Anje Ros**  
**Lector Fontys Hogescholen**



DENK  
GROTER

- Voortdurend werken aan verbetering van het onderwijs
- Waarbij het eigenaarschap bij leraren ligt
- Gericht op een beperkt aantal urgente speerpunten
- Goed doordacht, op basis van bestaande kennis, planmatig
- Waarbij professionals van elkaar leren



Leeromgeving onderzoekscultuur: 3 dimensies:

- Onderzoeksmatig werken aan onderwijsverbetering
- Benutten van kennis en expertise
- Samenwerkingscultuur



## Leeromgeving onderzoekscultuur

Schoolleider | wijzig



Dashboard



Analyse



Acties

### Werken aan duurzame schoolontwikkeling

Deze leeromgeving ondersteunt scholen – po, vo en mbo – om op een onderzoekende manier te werken aan onderwijsontwikkeling. De school baseert zich hierbij op praktijkkennis en kennis uit onderzoek.

Onderwijsprofessionals – team, schoolleiding, bestuur – werken samen en de verantwoordelijkheid ligt zo laag mogelijk in de organisatie. Zo zijn alle medewerkers eigenaar van de ontwikkeling.

P Platformsamenvoeronderzoeken Vid... ⋮

En hier hebben we drie dimensies van afgeleid die samen de onderzoekscultuur bevatten.

- Biedt praktische tips om de dingen die je al doet, net iets onderzoeksmatiger, met meer eigenaarschap en samenwerking te doen
- Naast inhoudelijke doelen, steeds betere processen, naar een lerende organisatie
- Wat nodig is, hangt af van fase van ontwikkeling, voorkeuren, kansen
- Vanuit overzicht kiezen wat nodig en kansrijk is
- Vanuit eigen rol

<https://onderzoekscultuur-scholen.platformsamenvonderzoeken.nl/#/>

## Docenten

- werken samen en leren van elkaar
- voelen zich gezamenlijk verantwoordelijk voor het onderwijs
- voeren reflectieve dialoog
- Benutten elkaars expertise
- Zijn benieuwd naar elkaars ideeën en meningen
- Geven elkaar feedback

Dit vraagt vertrouwen, wederzijds respect, veilig leerklimaat

1. Kwaliteit van samen leren
2. Kwaliteit van dialoog
3. Leren van experts
4. Feedback vragen
5. Veilig leerklimaat
6. Samenwerking externe partners?

## Dilemma

- Als docenten samenwerken kan de kwaliteit van de samenwerking erg verschillend zijn
- Soms worden alleen taken verdeeld
- Soms wordt er vooral veel gepraat en kost het veel tijd
- Soms wordt er echt van elkaar geleerd en  $1+1=3$

Hoe kun je hier op sturen?

## Niveaus van samenwerking (Little)

1. Verhalen vertellen, ervaringen uitwisselen
2. Hulp vragen en geven
3. Bespreken van situaties, delen van kennis
4. Gezamenlijk ontwikkelen, met verschillende expertises, co-creatie

## Stimuleren van samen leren:

- Docenten hebben gezamenlijk belang, gezamenlijke ambitie
- Docenten zijn afhankelijk van elkaar
- Organisatie van samen leren (werkvormen: intervisie, samen onderzoeken, lesson study, collegiale consultatie, ...)
- Diversiteit in het team



## 2 Kwaliteit van dialoog

### Dilemma

- Samen reflecteren op onderwijs is heel effectief
- In gesprekken over onderwijs is er verschil in de kwaliteit van de dialoog
- Soms is er weinig reflectie, praten docenten vooral vanuit intuïtie, veronderstellingen
- Soms worden weinig argumenten gegeven, niet doorgevraagd

Hoe kun je hier op sturen?

### ***Kenmerken***

#### **Open staan voor andere perspectieven**

Vanuit een open houding vragen naar meningen en opvattingen van collega's en open staan voor andere ideeën

#### **Reflecteren**

De effectiviteit van huidige werkwijzen, aanpakken en routines ter discussie stellen

#### **Analyseren**

Planmatig een situatie analyseren en evalueren zodat gedetailleerde informatie beschikbaar is om goede keuzes te maken

#### **Onderbouwen van standpunten**

Het vragen en geven van argumenten gegeven voor standpunten en het nemen van besluiten genomen op basis van grondige afwegingen

## 3 Leren van experts

### Dilemma

- In veel teams zijn er experts, docenten die veel weten over een onderwerp
- Deze docenten kunnen veel expertise inbrengen, maar we zien soms dat andere docenten zich afhankelijk opstellen en achterover gaan leunen
- Sommige experts hebben een houding van ik weet hoe het moet

Hoe kun je hier op sturen?

## 3 Leren van experts

Rol van experts:

- Nemen van initiatieven voor onderwijsverbetering
- Coaching van collega's
- Bijhouden van ontwikkelingen
- Bewaken van doorgaande lijn

Op een ontwikkelingsgerichte manier:

- Focus op het leren van collega's en kennisdeling
- Collega's vragen waarom ze handelen op een bepaalde manier
- Collega's laten reflecteren, zijn zelf eigenaar van proces
- Collega's vragen om hun mening, betrekken bij besluitvorming

## 4 Feedback vragen

### Dilemma

- Feedback is een van de krachtigste middelen om te leren
- Bij goede feedbackprocessen leren docenten elkaars visie en handelen goed kennen en draagt het bij aan een positief klimaat
- In veel teams geven docenten elkaar vaak nauwelijks feedback (vooral complimenten)
- Feedback geven voelt ongemakkelijk (ongevraagd advies), docenten willen de relatie niet op het spel zetten

Hoe kun je hier op sturen?

# 4 Feedback vragen

## Feedbackgeletterdheid

### *Van geven van advies naar vragen om feedback*

- Feedback is alleen zinvol als je ook echt iets wil leren (leervraag)
- Eigenaarschap bij feedbackvrager

## Voor docenten (en studenten)

- Stel vast wat je wil verbeteren (leervraag)
- Kies wie je feedback vraagt zorgvuldig
- Stel je vraag specifiek
- Zie feedback niet als een boodschap die je moet slikken, maar als een interactief proces, vraag door
- Ga samen in gesprek over wat is belangrijk en waarom
- Ga na wat en hoe van de feedback je wil/kan gebruiken

## Dilemma

- Een veilig teamklimaat is een belangrijke basis voor het samen leren en benutten van elkaars expertise
- In sommige teams voelen (sommige) docenten zich niet veilig om afwijkende meningen te geven, fouten te maken, of (domme) vragen te stellen
- Soms is er sprake van subculturen, bondjes, binnen een team

Hoe kun je hier op sturen?

# 5 Veilig leerklimaat

## Veilig klimaat:

- Belongingness: ieder kan zichzelf zijn, voelt dat hij/zij bij de groep hoort, wordt onvoorwaardelijk geaccepteerd
- Uniqueness: ieder voelt zich gewaardeerd om zijn/haar specifieke kwaliteiten

## Veilig leerklimaat versterken:

- Maken van afspraken: hoe gaan we met elkaar om
- Bespreekbaar maken van het samenwerkingsproces
- Waarderen van diversiteit: afwijkende meningen stimuleren
- Informele ontmoetingen, elkaar echt leren kennen en waarderen
- Transparante communicatie
- **Voorbeeldrol**



## 6 Samenwerking extern

### Dilemma

- Er is veel expertise in het werkveld en in andere organisaties, zoals opleidingen
- In sommige teams wordt er wel samengewerkt maar niet geleerd van experts van buiten
- Wat docenten leren in netwerken of projecten buiten het team wordt niet gedeeld/benut in het team

Hoe kun je hier op sturen?

## Samenwerking met externe partners

- Betrek docenten in samenwerking met partners waarvan geleerd kan worden (werkveld)
- Inbedding: helder gezamenlijk doel (inhoudelijk + leerdoelen), verwachtingen en belangen zijn expliciet
- Gelijkwaardigheid, vertrouwen en respect
- Open staan voor elkaars perspectieven
- Elkaars taal leren spreken
- Effectieve manier van samenwerken

## Docent als broker:

- verbinder met eigen team- en organisatiedoelen
- kennis kan halen en brengen
- collega's betrekken