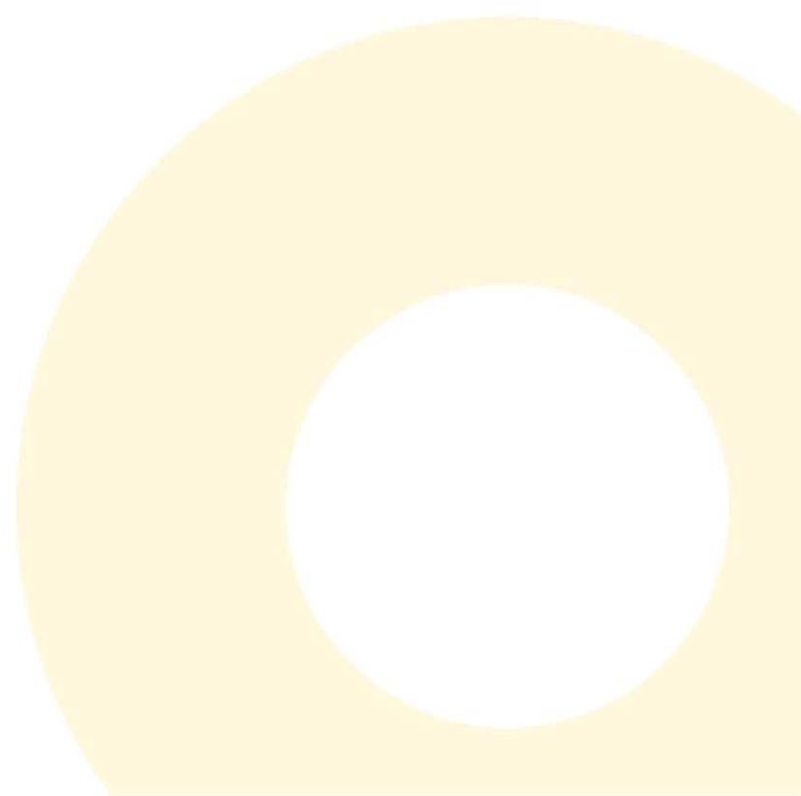
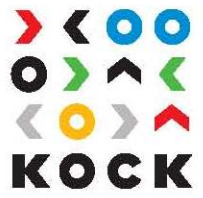




Teamgericht werken binnen Stichting

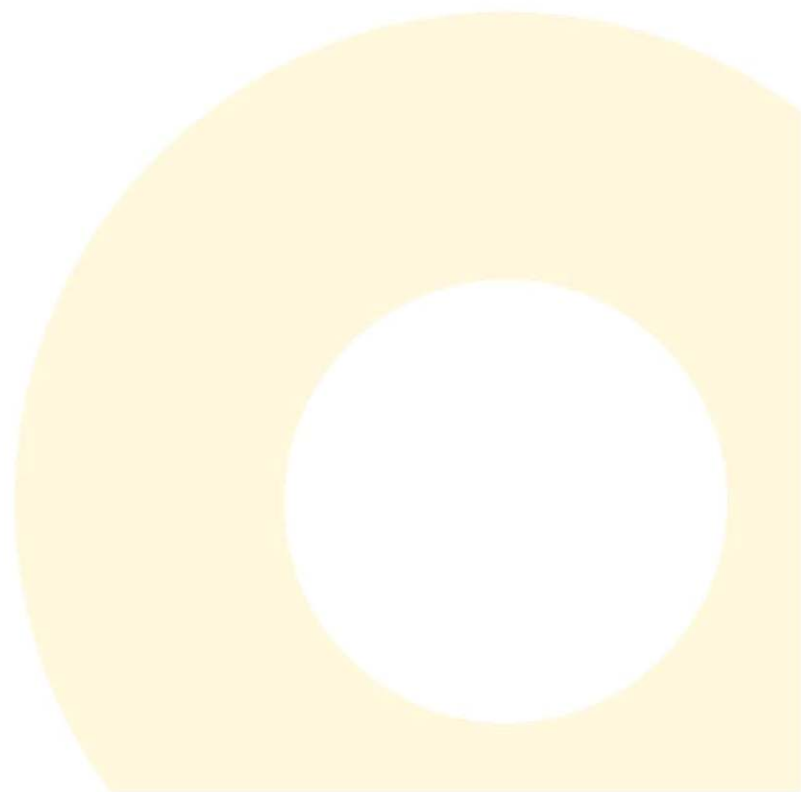
Werkkring





Versie I

Tilburg, 25 oktober 2007
Rianne Oosterhoff BSc.
drs. Jeroen Koppens





I n h o u d s o p g a v e

	Pagina
Inleiding	3
1 Teamgericht werken binnen Stichting Werkring	4
1.1 Scholen die teamgericht werken	4
1.2 Scholen die niet teamgericht werken	5
1.3 Oordeel over teamgericht werken	5
2 Kenmerken van teams	7
2.1 Teammodellen	7
2.2 Teams in relatie tot andere werkverbanden	8
2.3 Teamomvang en -samenstelling	8
2.4 Resultaatverantwoordelijkheid van teams	10
3 Leidinggeven aan teams	12
3.1 Rol van leidinggevende	12
3.2 Teamomvang en aantal teams	12
3.3 Analyse	13

Inleiding

Dit rapport bevat de resultaten van een inventariserend onderzoek naar teamgericht werken binnen Stichting Werkring. Het onderzoek is uitgevoerd door middel van een vragenlijst, bestaande uit 27 vragen. Aan het onderzoek hebben 21 scholen van Stichting Werkring deelgenomen. Hiervan bieden:

- 8 scholen VMBO (in de vorm van B / K / T of alle vormen).
- 4 scholen HAVO en VWO.
- 9 scholen VMBO (B/K/T), HAVO en VWO (brede scholengemeenschap).

Dit rapport bestaat uit drie hoofdstukken:

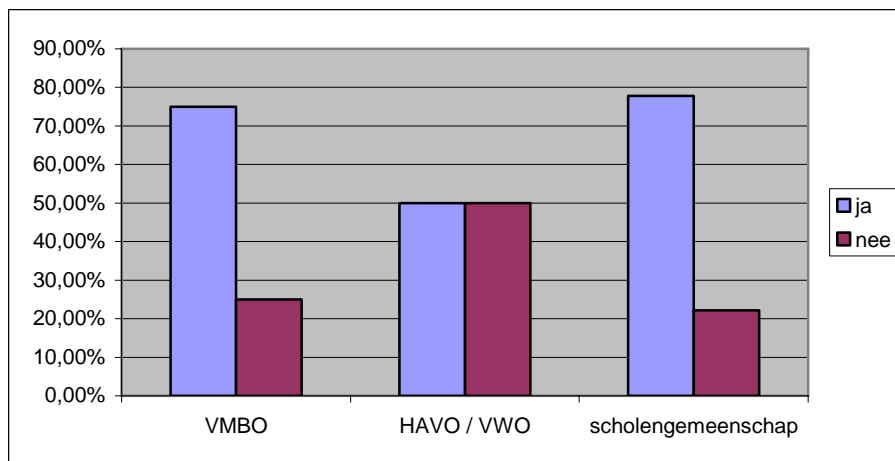
1. Teamgericht werken binnen Stichting Werkring.
2. Kenmerken van de teams binnen scholen van Stichting Werkring.
3. Leidinggeven aan teams binnen scholen van Stichting Werkring.

Het rapport bevat feitelijke constatering. Op de najaarsconferentie van 8 november 2007 zijn de uitkomsten nader toegelicht.

I Teamgericht werken binnen Stichting Werkkring

Van de 21 scholen die hebben deelgenomen aan het onderzoek, geven 15 scholen aan dat ze binnen hun organisatie in teams werken. Dit is 71%.

Als dit wordt uitgesplitst per type school, dan ontstaat het volgende beeld:



Figuur 1: wel/niet werken in teams per schooltype

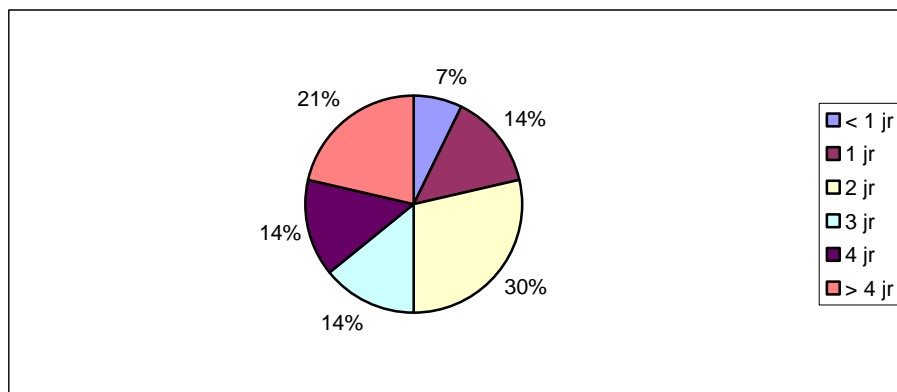
Op 75% van de VMBO-scholen en op 78% van de brede scholengemeenschappen wordt in teams gewerkt. Op scholen die HAVO en VWO aanbieden, ligt dit percentage lager, daar werkt 50% van de scholen wel in teams en 50% niet.

I.1 Scholen die teamgericht werken

De belangrijkste redenen voor scholen om teamgericht te werken zijn:

1. Afstemmen van de organisatiestructuur op de ingezette onderwijsvernieuwing.
2. Verbeteren van de kwaliteit van het onderwijs.
3. Impuls geven aan de begeleiding van leerlingen.

Scholen die teamgericht werken, doen dit al sinds:



Figuur 2: percentage scholen dat al teamgericht werkt sinds ... jaren

1.2 Scholen die niet teamgericht werken

Zes scholen geven aan dat er binnen hun organisatie niet met teams wordt gewerkt. Van deze zes scholen overweegt 50% om binnen afzienbare tijd teams in te voeren en 50% overweegt dit niet.

De scholen die overwegen om teams in te voeren, willen dit met ingang van schooljaar 2008/2009 doen (33%) of pas na het schooljaar 2008/2009 (67%).

De belangrijkste redenen voor deze scholen om teamgericht werken in te voeren zijn:

1. Impuls geven aan de begeleiding van leerlingen.
2. Afstemmen van de organisatiestructuur op de ingezette onderwijsvernieuwing.
3. Verbeteren van de horizontale en/of verticale arbeidsrelaties.

1.3 Oordeel over teamgericht werken

Scholen die al in teams werken, hebben het volgende algemene oordeel over teamgericht werken in hun organisatie:

- De teamleden zijn positief over teamgericht werken.
- De teams draaien goed.
- Het werken in teams heeft over het algemeen een positieve invloed op de onderlinge verhoudingen.

Scholen die niet teamgericht werken, hebben hierover het volgende oordeel:

- Werken in teams verbetert het onderwijs.
- Teamgericht werken draagt bij aan het welbevinden van de medewerkers.
- Teamgericht werken is van toegevoegde waarde.
- Werken in teams heeft de toekomst binnen het Voortgezet Onderwijs.

Docenten binnen deze scholen zijn echter gematigd positief over werken in teams.

Opvallend is dat:

1. docenten die al in teams werken positief zijn over teamgericht werken, maar dat docenten die (nog) niet in teams werken slechts gematigd positief zijn.
2. voor niet-teamgericht werkende scholen een impuls geven aan leerlingbegeleiding de belangrijkste reden is voor het werken in teams, terwijl voor scholen die al teamgericht werken deze reden pas op de derde plaats komt.

2 Kenmerken van teams

2.1 Teammodellen

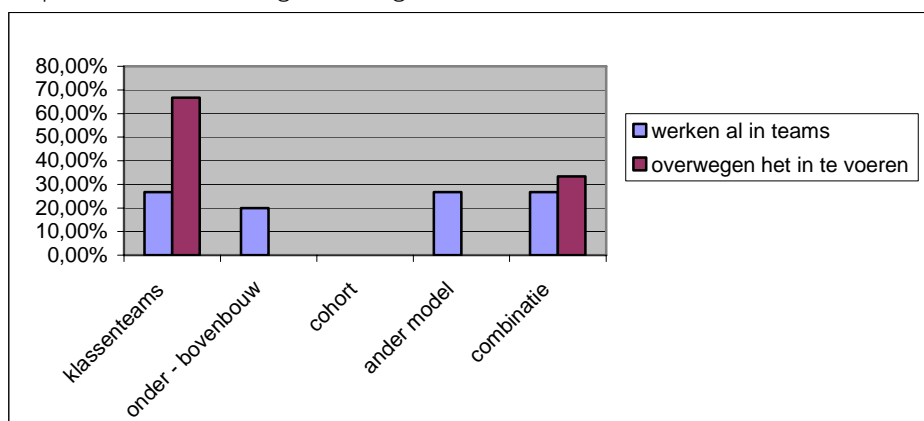
Scholen kunnen gebruik maken van verschillende teammodellen:

- Klassen/leerjaarteam: hierbij verzorgt een team van docenten onderwijs in meer klassen binnen een leerjaar.
- Onderbouw-bovenbouwteams: een team van docenten verzorgt onderwijs binnen alleen de onderbouw of de bovenbouw.
- Cohortteams: bij deze vorm begeleidt een groep docenten een groep leerlingen van brugklas tot diploma.
- Een ander teammodel.

Scholen die teamgericht werken binnen Stichting Werkkring maken gebruik van de volgende teammodellen:

- Klassen/leerjaarteam.
- Onderbouw-bovenbouwteams.
- Een ander niet genoemd model, of
- een combinatie van modellen (zowel klassen/leerjaarteam als onderbouw-bovenbouwteams).

De percentuele verdeling is als volgt:



Figuur 3: verdeling teammodellen over scholen

Een nadere analyse levert de volgende inzichten op:

- De keuze voor een bepaald teammodel hangt niet samen met het schooltype.
- Cohortteams komen op geen enkele school voor.
- Binnen scholen die (nog) niet teamgericht werken, bestaat een sterke voorkeur voor klassen/leerjaarteam.

2.2 Teams in relatie tot andere werkverbanden

Als teams worden beschouwd in relatie tot andere werkverbanden dan vallen de volgende zaken op:

1. Scholen binnen Stichting Werkring geven aan dat 43% van hun teamleden werkzaam is in twee of meer teams. Dit betekent dat er veel uitleenrelaties zijn.
2. Medewerkers zijn – behalve in teams – ook nog werkzaam in andere werkverbanden:
 - 40% van de docenten werkt ook nog in een afdeling of sector;
 - 20% werkt ook nog in een ander niet gespecificeerd werkverband.
3. In 60% van de gevallen is het team dus niet het enige werkverband.
4. Hoewel scholen aangeven dat ze teamgericht werken, beschouwt slechts 57% van deze scholen het team als taakbasis.
5. De helft van de scholen zegt dat de meerderheid van het onderwijzend personeel zich vooral verbonden voelt met het team, gevolgd door 25% van de scholen die aangeeft dat de verbondenheid vooral met de sectie is.

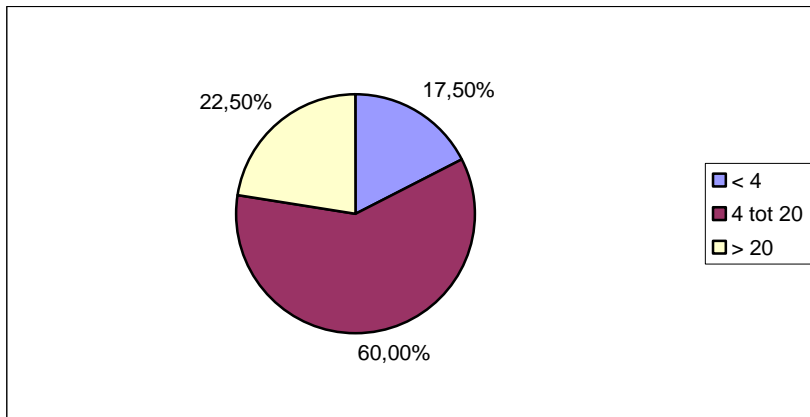
De rol van de sectie is voor 80% van de scholen veranderd sinds de invoering van teams. De huidige rol van de secties binnen deze scholen is nu:

- Alleen richten op vakinhoudelijke ontwikkelingen (voor 54% van deze scholen).
- Ondergeschikt aan teams: afstemmen met teams over vakinhoud, methoden en didactiek (31%).
- Meebeslissen over de aanname en inzet van personeel (15%).

Scholen die overwegen teams in te voeren vinden dat teams *het* werkverband voor onderwijzend personeel vormen. Verder vinden ze dat een afdelingsstructuur niet bij een teamstructuur past en dat secties onderschikt zijn aan teams. Ongeveer eenderde van deze scholen (33%) vindt dat secties overbodig worden door de invoering van teams, maar 67% vindt dat secties moeten blijven bestaan, en een andere invulling moeten krijgen.

2.3 Teamomvang en -samenstelling

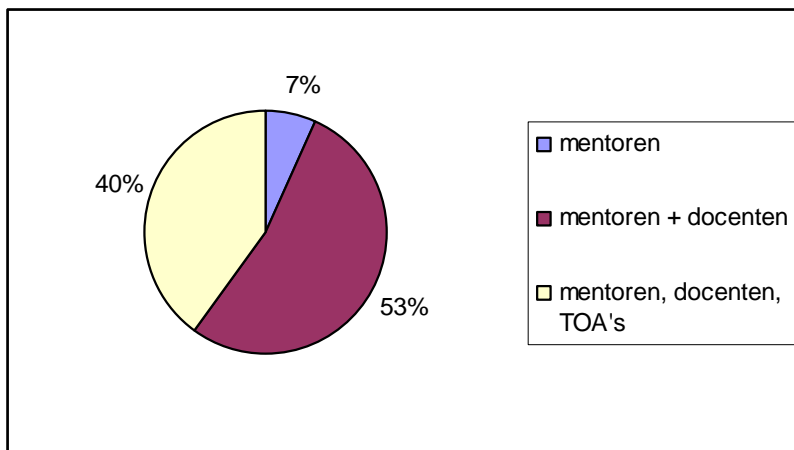
De omvang van teams binnen scholen die al teamgericht werken, ziet er als volgt uit:



Figuur 4: grootte van teams

Het grootste gedeelte van de scholen binnen Stichting Werkring werkt met teams die tussen de 4 teamleden en de 20 teamleden groot zijn.

De teams bestaan uit de volgende teamleden:



Figuur 5: samenstelling van teams

Voor meer dan de helft van de scholen bestaan de teams uit mentoren en uit overige docenten. Slechts een klein gedeelte van de scholen heeft teams die alleen uit mentoren bestaan.

2.4 Resultaatverantwoordelijkheid van teams

De helft van de scholen die teamgericht werkt, werkt met teams die resultaatverantwoordelijk zijn. Deze teams zijn resultaatverantwoordelijk op de volgende gebieden:

- Rendement van het onderwijsproces, kwaliteit van het onderwijs en tevredenheid van leerlingen (in 43% van de scholen).
- Rendement van het onderwijsproces en kwaliteit van het onderwijs (29%).
- Kwaliteit van het onderwijs en tevredenheid van leerlingen (14%).
- Alleen kwaliteit van het onderwijs (14%).

Alle scholen geven aan dat hun teams diverse coördinerende taken uitvoeren:

1. Het vaststellen van de didactische aanpak (80% van de scholen geeft aan dat hun teams dit doen).
2. Het invoeren van onderwijsvernieuwing (73%).
3. Taakverdeling binnen het team (67%).
4. Coördineren van leerlingbegeleiding (60%).
5. Het vaststellen van het lesprogramma (54%).
6. Het vaststellen van lesmateriaal (40%).

De verantwoordelijkheid van de teams ligt dus vooral op de coördinerende taken die direct met het onderwijs en de leerlingen te maken hebben.

De volgende taken worden door slechts een aantal scholen beschouwd als een coördinerende taak van teams:

- Vaststellen vakinhoud (27% van de scholen).
- Opvang lesuitval (27%).
- Opstellen plan van inzet (7%).
- Roostering (7%).

Scholen die overwegen teamgericht te gaan werken, vinden dat – als zij teams invoeren – deze dan verantwoordelijk moeten zijn voor de volgende coördinerende taken:

- Leerlingbegeleiding.
- Opstellen plan van inzet.
- Taakverdeling binnen het team.
- Vaststellen van didactische aanpak.
- Vaststellen van lesprogramma's.
- Invoeren van onderwijsvernieuwing.

De scholen die teamgericht werken nog willen invoeren, vinden het belangrijker dat hun teams naast onderwijstaken ook verantwoordelijk zijn voor organisatorische taken.

De scholen vinden dat deze teams in beperkte mate verantwoordelijk zijn voor:

- Vaststellen van de vakinhoud.
- Vaststellen van het lesmateriaal.
- Roostering.
- Opvang lesuitval.

Dit komt overeen met wat scholen aangeven die wel al teamgericht werken.

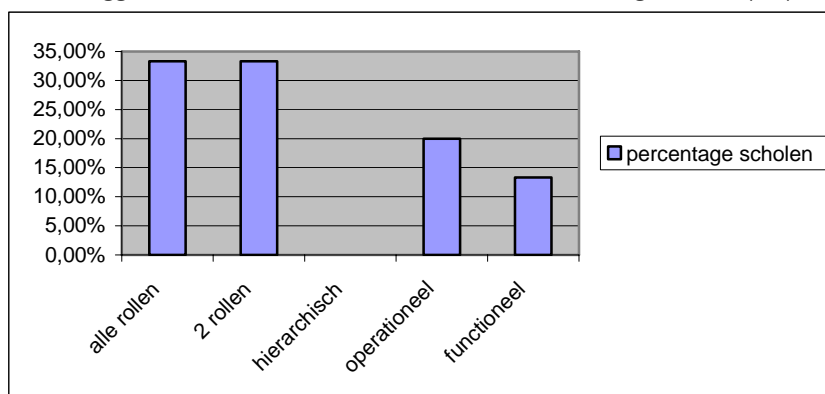
3 Leidinggeven aan teams

3.1 Rol van leidinggevende

In de vragenlijst is gevraagd welke rol(len) de direct leidinggevende van een team vervult. Mogelijke rollen zijn:

- Een hiërarchische rol: gericht op het werkgeverschap (beoordelen, belonen, aanstellen, ontslaan).
- Een operationele rol: gericht op taakuitvoering (taakverdeling, probleem oplossen, controleren en bijsturen).
- Een functionele rol: gericht op de onderwijskwaliteit (de onderwijsvernieuwing, kwaliteitsbewaking, tevredenheid).

De leidinggegenden binnen de scholen vervullen de volgende rol(len):

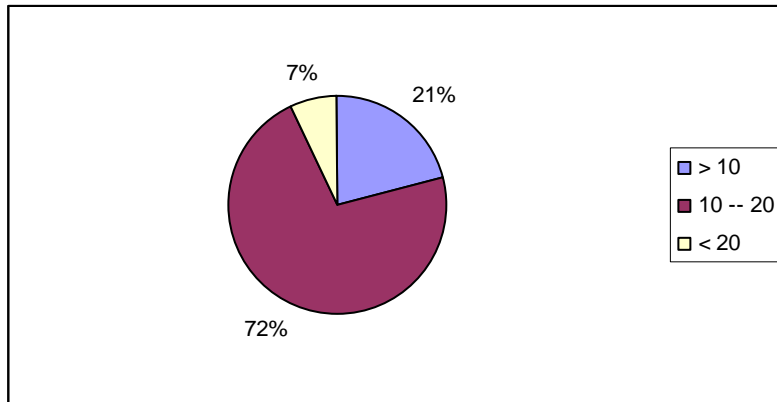


Figuur 6: rol(len) van de leidinggegenden

De meeste scholen geven aan dat de leidinggevende of alle rollen vervult (zowel hiërarchisch, operationeel als functioneel) of twee rollen vervult (zowel operationeel als functioneel).

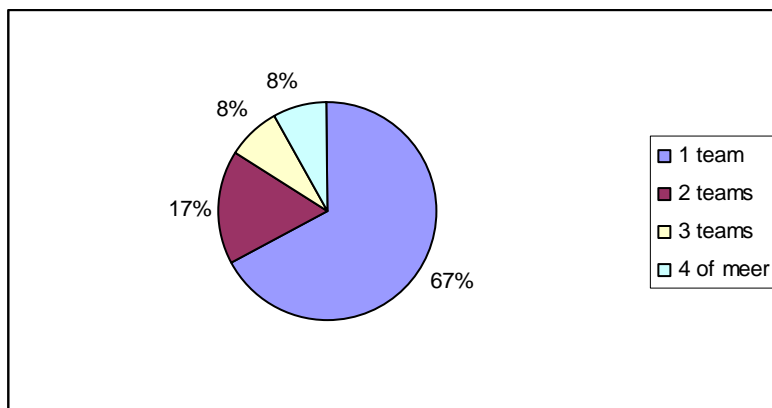
3.2 Teamomvang en aantal teams

Bij 72% van de scholen geeft de leidinggevende leiding aan teams met een omvang tussen de 10 en 20 teamleden. Bij 21% van de scholen geven leidinggegenden leiding aan teams die kleiner zijn dan 10 teamleden en slechts 7% van de leidinggegenden geeft leiding aan een team groter dan 20 personen.



Figuur 7: grootte van de teams

Bij 67% van de scholen geeft de leidinggevende aan één team leiding. 17% van de scholen geeft aan dat hun leidinggevend en aan twee teams leiding geven. In 8% van de gevallen geeft de leidinggevende aan drie teams leiding en ook in 8% geeft een leidinggevende leiding aan vier of meer teams.



Figuur 8: aantal teams per leidinggevende

3.3 Analyse

Door de rol van de leidinggevende, de regelcapaciteit van teams en resultaatverantwoordelijkheid in samenhang te analyseren, ontstaan de volgende inzichten:

- Naarmate de leidinggevende van een team twee of meer rollen heeft, is de regelcapaciteit van teams groter dan bij een leidinggevende met slechts één rol.
- Het blijkt ook dat naarmate de leidinggevende aan meer dan één team leiding geeft, de regelcapaciteit van deze teams groter wordt.

De volgende tabel laat zien wat de coördinerende taken van teams zijn gerelateerd aan de hoeveelheid teams waaraan hun leidinggevende leiding geeft. Het percentage geeft aan hoeveel scholen deze coördinerende taken in hun teams hebben belegd. (1 team: n=8; 2 teams: n=2; 3 teams n=1; 4 teams: n=1).

Coördinerende taken	1 team	2 teams	3 teams	>4teams
Invoeren onderwijsvernieuwing	62,5%	50,0%	100%	100%
Vaststellen vakinhoud	25,0%	50,0%	0,0%	100%
Vaststellen lesprogramma's	50,0%	50,0%	0,0%	100%
Vaststellen lesmateriaal	25,0%	50,0%	0,0%	100%
Vaststellen didactische aanpak	62,5%	100%	100%	100%
Leerlingbegeleiding	62,5%	0,0%	100%	100%
Opstellen plan van inzet	0,0%	50,0%	0,0%	0,0%
Taakverdeling binnen het team	50,0%	50,0%	100%	100%
Roostering	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Opvang lesuitval	50,0%	0,0%	0,0%	0,0%

– Teams die resultaatverantwoordelijk zijn, zijn voor andere coördinerende taken verantwoordelijk dan teams die niet resultaatverantwoordelijk zijn. De resultaatverantwoordelijke teams zijn voornamelijk verantwoordelijk voor de onderwijskundige taken, als:

- Vaststellen vakinhoud
- Vaststellen lesprogramma's
- Vaststellen lesmateriaal
- Vaststellen didactische aanpak
- Leerlingbegeleiding
- Taakverdeling binnen het team.

Teams die niet resultaatverantwoordelijk zijn, zijn in grotere mate verantwoordelijk voor organisatorische taken:

- Invoeren van onderwijsvernieuwing
- Opstellen van plan van inzet
- Roostering
- Opvang lesuitval.