

**VOORTGEZET
LEREN**

Een campagne van
VO-raad met Schoolinfo

Leerlingen motiveren
met toekomstgericht
onderwijs

Welkom

Leidinggeven aan leren vraagt om teamleiderschap!



@bartschipmolder

SCHOOLLEIDERSCONFERENTIE

Jiwan Does
(Edith Stein College)

Bart Schipmolder

VO RAAD school|info

Never doubt that a small group of thoughtful, committed citizens can change the world.

Indeed, it is the only thing that ever has.

(Margaret Mead)



Even voorstellen:

Bart Schipmölder

- Uit een team van 5 (2 broers, vader, moeder)
- Nu: team van 3 kinderen en partner
- Geef leiding aan: team van 8 directe collega's
NSO-CNA organisatie van 50 collega's
- Presentatieteam: Bob, Cunera, Gelbrich en Karin

- Twitter: @bartschilmolder
- Mail: b.schilmolder@nso-cna.nl



Verandering is de constante



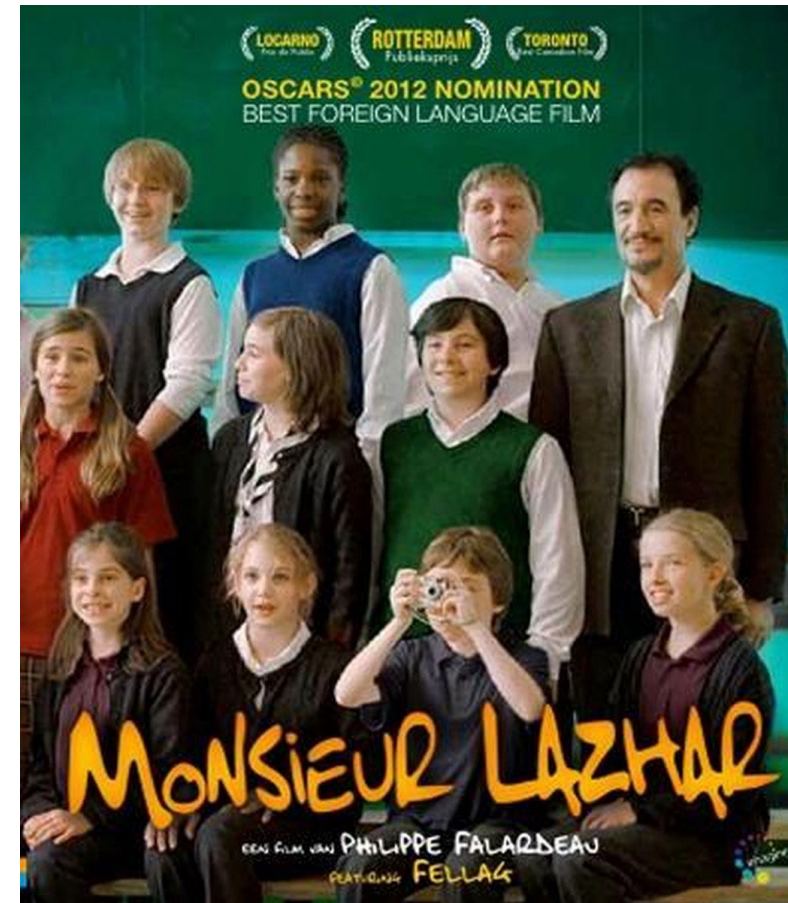
- Wat zijn ontwikkelingen bij jou op school die samenwerken belangrijk maken?

Het zijn echte 'wicked problems'



- Fragment uit:
Monsieur Lazhar (2011)
- Wat neem je waar in
gedrag van het team?

Meld je op de chat!



Herken je dit?

- 'In mijn team handelen mensen veelal individueel en denken vooral in problemen.'
- 'Mijn teamleden leggen problemen buiten zichzelf en terug bij mij.'

Herken je dit?

- ‘Bij ons is de laatste twee jaar een schoolbrede ontwikkeling gaande naar meer spreiding van verantwoordelijkheden en bottom-up vernieuwing en verbetering.’
- ‘Werken in het huidige bovenbouwteam heeft vanwege de grootte en structuur niet het gewenste resultaat. Zo daalt de betrokkenheid, de productiviteit en het verantwoordelijkheidsgevoel.’

Herken je dit?

- ‘In mijn team wordt er veel gezegd, gedacht en geopperd, maar feitelijk komt er weinig van de grond.’
- ‘Mijn helpende gedrag leidt er toe dat ik aan het einde van het gesprek met een lange to do lijst zit en mijn medewerkers niet.’

Herken je dit?

Wat zijn jouw lastige situaties in het samenwerken op je school?

Hoe krijg je jouw team naar een hoger plan van samenwerken? Wat hebben ze te leren?



Het team.....



Wat zeuren jullie nou?
Ik werk hier, jullie werken hier,
dan werken we toch samen ?

De basis voor teamwerk is in
het onderwijs vaak niet in orde.

‘Veel scholen zijn slordig ingericht’

(Ben van der Hilst)



Basisregel 1

Teams zijn 3-10 leden groot!



Basisregel 2

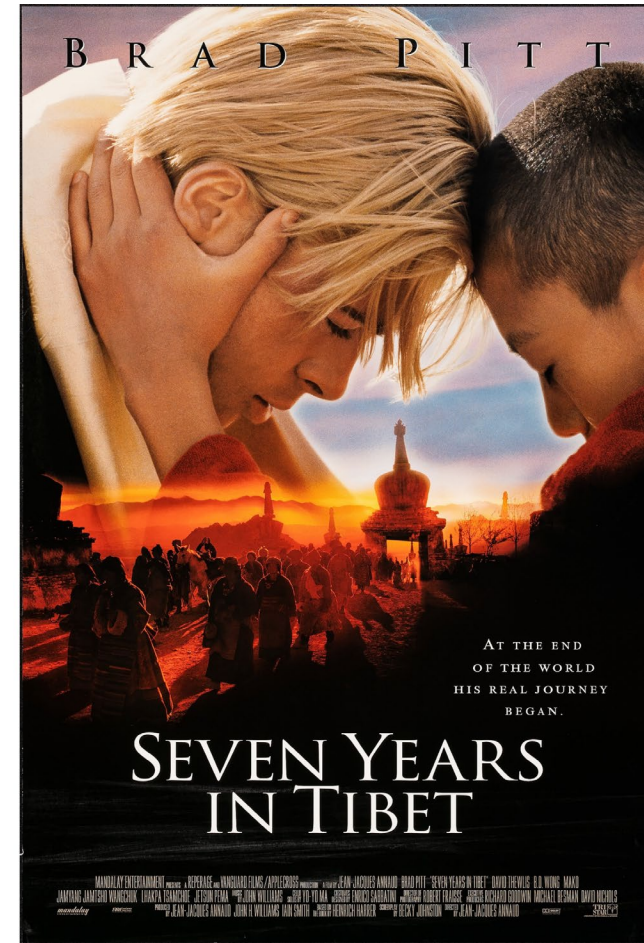
Teams hebben een heldere gedeelde doelstelling, die zich ontwikkelt.



Basisregel 3

Bij succesvolle teams is er een noodzaak tot samenwerken!

- Fragment uit:
Seven years in Tibet
(1997)
- De noodzaak tot
samenwerken maakt
feedback geven nodig
en vanzelfsprekend



Imaged by Heritage Auctions, HA.com

Goede opdrachten voor teams

- zijn complete opdrachten
- vragen verschillende expertise en kwaliteiten
- vragen afhankelijkheid en interactie
- zijn betekenisvol
- bieden kansen voor leren en ontwikkeling
- geven teams autonomie

Ontwikkelen van samenwerken
vraagt investeren.
Dat doe je alleen als het nodig is.

Werken in teams is
een middel,
geen doel!

‘Every act of organizing is an experiment. We begin with desire, with a sense of purpose and direction.

But we enter the experience vulnerable. Unprotected....
We acknowledge that we don't know how this work will actually unfold.

We discover what we are capable of
as we go along.’

(Margaret Wheatley)

In een team is leren nodig!

- Taak: leren om een goed antwoord te vinden op de opdracht.
- Samenwerking: leren om de samenwerking en de dialoog te ontwikkelen.

Noodzakelijk voor aanpassingsvermogen: om kunnen gaan met de snelle verandering richting een open toekomst.

Leidinggeven aan leren

- Leren is het primaire proces van een school. Toch?
- Wat is jullie visie op leren?

Leidinggeven aan leren

- Wordt deze visie geleefd in de samenwerking en teams in jouw school?
- Waar zie je dat aan?

Wat noemen anderen?

- 'Ieders inbreng wordt gehoord en gewaardeerd'
- 'Nieuwsgierigheid naar elkaar'
- 'De leider gedraagt zich ook als een leerling'
- 'Tijd om te reageren'
- 'Open communicatie'
- 'Doorbouwen op elkaar'
- 'Ons leren was van waarde'

Welk teamgedrag helpt jou
om te leren in een team?

Reageer via de chat!

Teams hebben ontwikkelruimte nodig!

Teams zijn succesvol als ze:

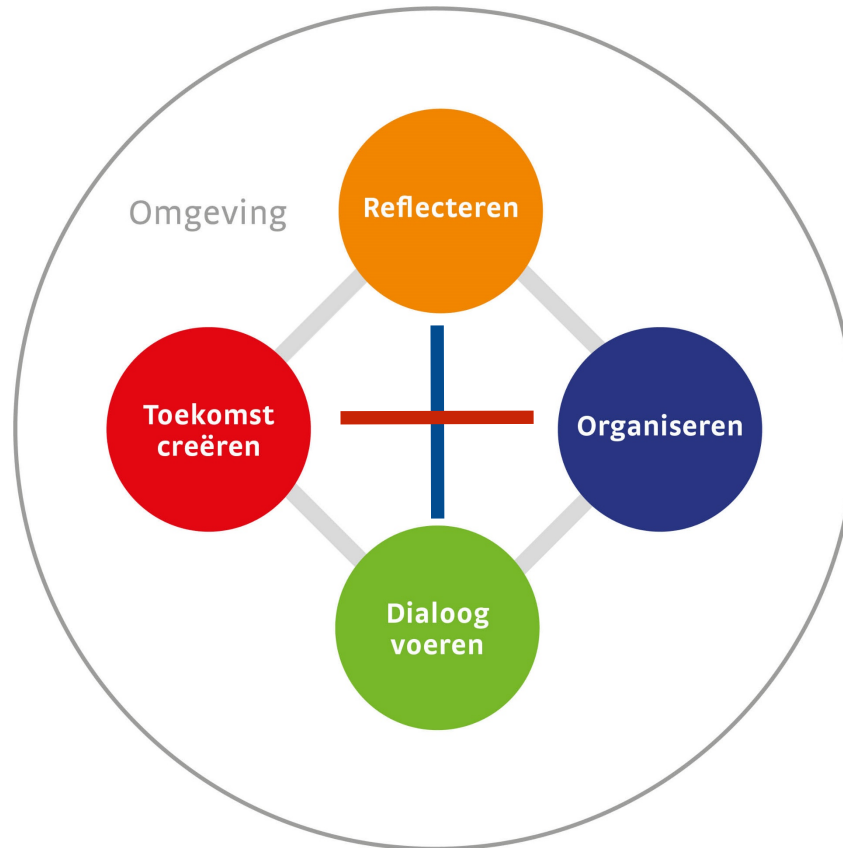
Snel en gericht vooruit gaan (resultaat)

en

vertragen en verbreden (betekenisgeving)

Teamontwikkelruimte

Resultaat oriëntatie



Betekenisgevingsoriëntatie

**VOORTGEZET
LEREN**
Een campagne van
VO-raad met Schoolinfo

Leerlingen motiveren
met toekomstgericht
onderwijs

Als doelen gedeeld zijn gaan teams beter om met de spanning tussen beide oriëntaties.

Poll: waar zit jouw team?

Van teamleider naar teambegeleider

The group-as-a-whole has a life of its own that seems to be independent of its members.

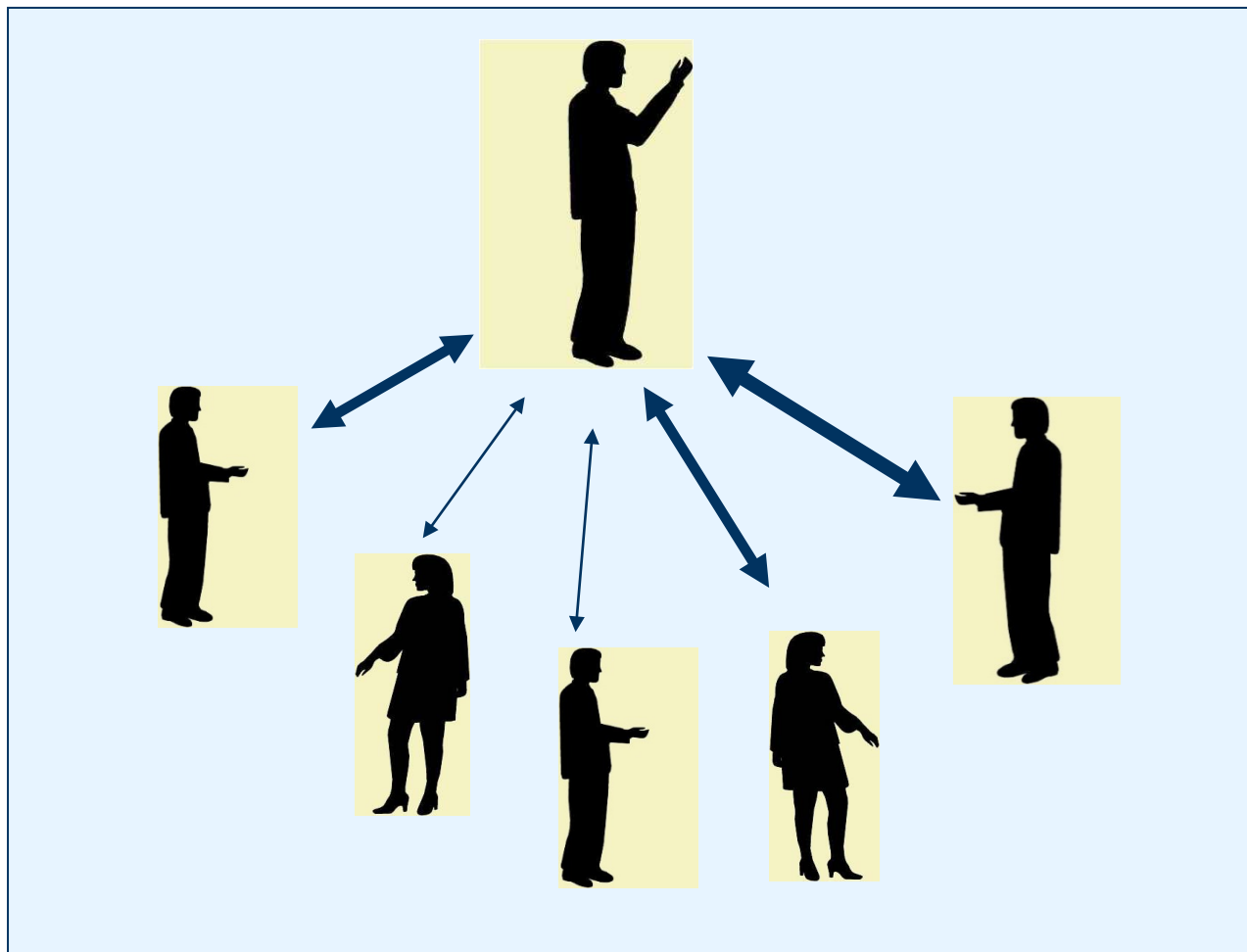
(Bion)

Stuurkunst:

- Om samenwerken in teams te sturen kijk je naar het hele team in hoe ze het doen en hoe ze niet doen....
- Wat doet het team? Hoe wordt hier samengewerkt en gecommuniceerd?
- Om vervolgens vanuit dat perspectief interventies te doen naar gehele team.

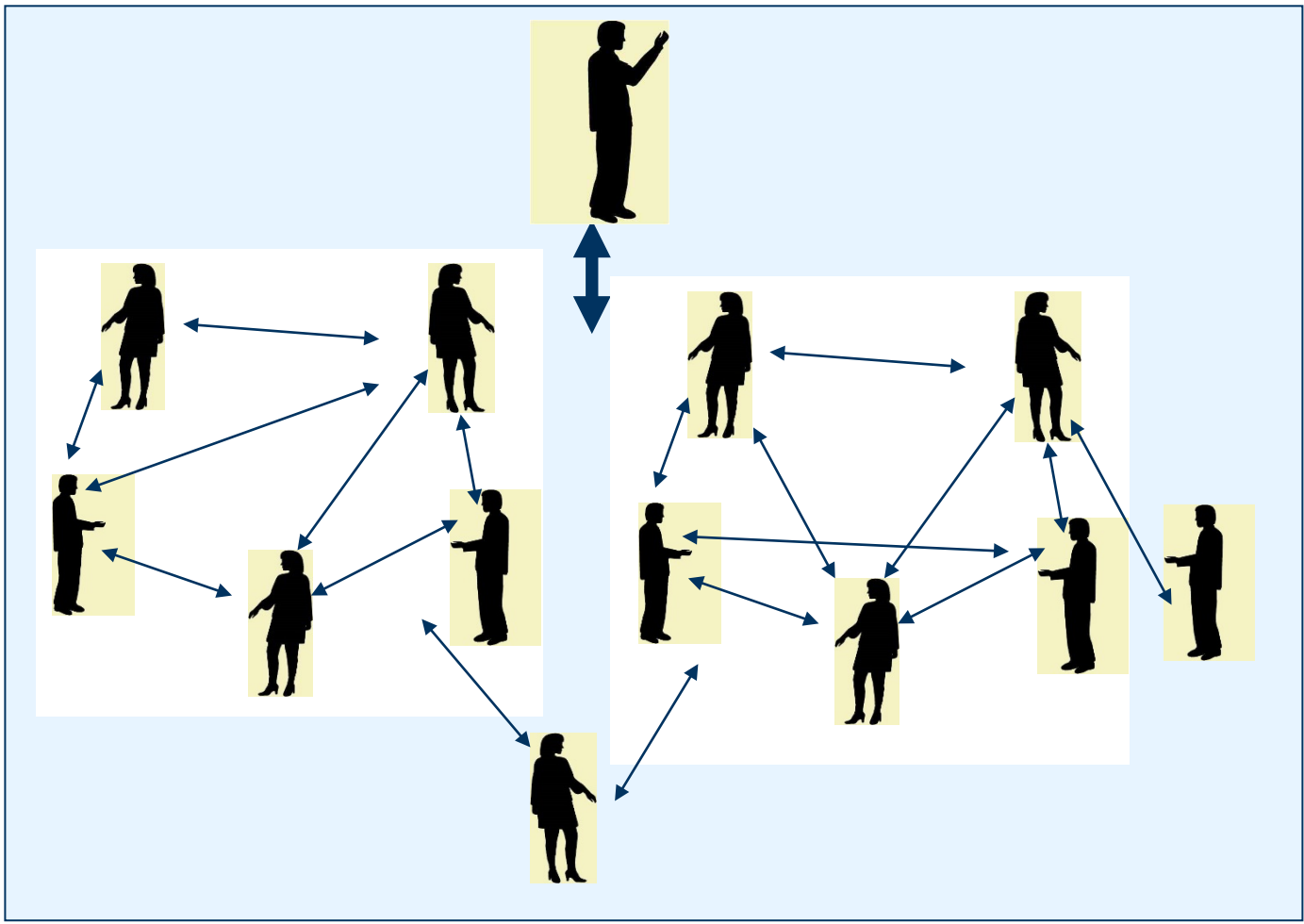
Teams zijn systemen

- Zie de patronen: waarom houdt het team deze in stand?
- Wat heeft dit team te ontwikkelen?



**Patroon: beginnend in
samenwerken**
1 op 1 relaties

**Leren: luisteren en resultaat-
gerichtheid**



Patroon: omgaan met verschillen
Subgroepen

Leren: omgaan met verschillen, zaken doen en feedback

Wat zijn de patronen in jouw team?

De dialoog moet geopend worden...

Goede samenwerking vraagt om open dialoog

Wanneer voerde jij voor het laatst een echt gesprek?
Wat waren kenmerken van dat gesprek?

Bij een echte dialoog staat de uitkomst vooraf niet vast.

Daarom is een hoge tolerantie voor onzekerheid nodig om tot een open gesprek te komen.

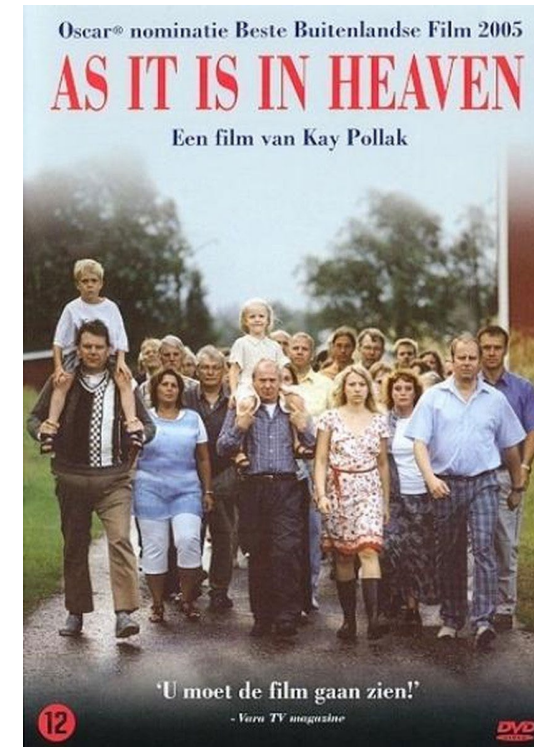
4 communicatie-Alarmsignalen

- Klagen
- Negatieve voorspellingen
- Stapelen van meningen en voorstellen
- Ja-maar, ja-maar....

Wat helpt voor goede gesprekken?

- Wees nieuwsgierig: vraag door
- Bouw door op elkaars ideeën
- Parafraseer: bewijs van informatieoverdracht
- Check je aannames

- Fragment uit:
As It Is In Heaven (2004)
- Durf jij het te laten
gaan en er op te
vertrouwen dat mensen
hun eigen oplossingen
vinden?



3 valkuilen bij het begeleiden van teams

- ✓ Dienstbaarheid
- ✓ Groepsleden individueel benaderen rond het teamonderwerp
- ✓ Startende dialogen afbreken

5 tips voor begeleiden van teams

- ✓ Spreek het team aan
- ✓ Faal stralend en experimenteer
- ✓ Reageer trager
- ✓ Houd een beetje van je groep, complimenteer ontwikkeling
- ✓ Durf 'dom' te doen: ben nieuwsgierig

Samengevat

Breng de basis voor
teamwerk op orde:
1. omvang 2. doel 3. noodzaak

&

Vertaal de visie op leren naar
werken in teams
Creëer teamontwikkelruimte

Leren en ontwikkelen
van teams gaat met
vallen en opstaan!

Zie het team in één plaatje:
wat zijn de patronen?

&

Observeer de kwaliteit
van de dialoog

Intervenieer op interactie:
Benoem wat je ziet en vraag
de teamleden hoe ze het willen.

Vragen via de chat!

Meer achtergrond en leesmateriaal op:
www.nso-cna.nl/schoolleidersconferentie

Reflectie:

- Wat heb je geleerd?
- Wat heb je ontdekt?
- Wat ga je er morgen mee doen?
- Waar ben je tevreden over?
- Wat ben je ontevreden over, wat kan je volgende keer....

Dank jullie wel!
Ik hoor graag van je:

b.schipmolder@nso-cna.nl

@bartschipmolder

[LinkedIn.](#)

**VOORTGEZET
LEREN**

Een campagne van
VO-raad met Schoolinfo

Leerlingen motiveren
met toekomstgericht
onderwijs

Bedankt

Robert van der Sijde
(Comenius College, Hilversum)

VO RAAD school|info