



# Teamontwikkeling en curriculum

## Aan de slag met curriculum? Ken de kwaliteiten van je team!

### Inleiding

De mensen op de werkvloer, jouw team, samen maken jullie het onderwijs voor de kinderen. De leraar maakt het verschil en jij kan het verschil maken voor de leraar. Teamontwikkeling moet dus op jouw agenda staan. Teamontwikkeling en curriculumontwikkeling kunnen hand in hand gaan en elkaar versterken.

Wil je met je team aan de slag met het curriculum, of elk ander onderwijsonderwerp eigenlijk, dan zal je als schoolleider je team goed in kaart moeten brengen. Een analyse van je teamleden helpt je verder in de stappen die je wilt gaan zetten.

Kijk goed naar je team en ga dan goed voorbereid het zo belangrijke gesprek over curriculum aan!

### Teamanalyse

Welke expertise heb je nodig in je team om voorbereid te zijn op doelbewuste curriculumontwikkeling? Niet iedereen hoeft overal goed in te zijn, maar het team heeft gezamenlijk volgens Nieveen (2017) de volgende bekwaamheden nodig:

- **(vak)inhoudelijke bekwaamheid:** overzicht hebben van het vak/leergebied en vakoverstijgende thema's.
- **pedagogisch-didactische bekwaamheid:** vaardig zijn in het lesgeven en begeleiden van leerlingen in die vakken/thema's.
- **samenwerkingsbekwaamheid:** met collega's van gedachten kunnen wisselen over het onderwijsprogramma, draagvlak creëren voor de keuzes die daarmee samenhangen, de bereidheid om collega's op te zoeken voor advies, opbouwen van samenwerkrelaties met collega's en steun bij elkaar te zoeken voor het realiseren van gewenste onderwijsvernieuwingen in de school.
- **veranderkundige bekwaamheid:** sturing en steun kunnen geven aan veranderingsprocessen, omgaan met weerstanden, vieren van successen.
- **ontwerp- en onderzoeksbekwaamheid:** vaardig zijn in het analyseren (doelgroepanalyse, contextanalyse, literatuurstudie), ontwerpen, construeren en evalueren van (tussenversies van) nieuwe plannen.
- **curriculumbekwaamheid:** onder andere een 'helikopterblik' kunnen aanwenden om te bepalen of de onderdelen van het curriculum een coherent geheel vormen en of de vernieuwing past bij de schoolvisie, bij leerlijnen van het vak, bij de andere vakken, en dergelijke.

Is deze expertise al voldoende aanwezig in je school? Ga eens na welke specialisten er zijn. Zijn er (academische) leraren die ervaring hebben met curriculumontwikkeling? Zijn er taal- of rekencoördinatoren met diepgaande vakinhoudelijke en pedagogische-didactische bekwaamheid? Ook het formele en informele leiderschap van leraren zou geanalyseerd kunnen worden (Snoek et al., 2019). Er zijn vast al leraren die taken op zich nemen die de eigen klas ontstijgen. Op basis van de analyse kan professionalisering doelgericht ingezet worden en kan doelgericht samen geleerd worden.

### Eigenaarschap, handelingsvermogen en teamleren

Als teamleden zelf (mee)ontwerpen of een rol hebben als teacher leader in het doorvoeren van een verandering, dan zullen ze meer eigenaarschap ervaren. De schoolleider is aan zet om dit te faciliteren. Het inrichten van professionele leergemeenschappen of docent-ontwerp-teams vormt een mogelijkheid. Dit betreft een groep leraren die samenkomt,

expertise uitwisselt en op onderzoekmatige wijze zich inzet voor verbetering van onderwijs en resultaten bij leerlingen. Deze omschrijving geldt wellicht ook voor leerteams of het onderbouwoverleg op je school. Al deze organisatievormen zijn goed in te zetten bij curriculumontwerp. Houd je organisatie eens tegen het licht, waar leren je collega's samen? De schoolleider dient zich dus af te vragen wat nodig is aan infrastructuur en facilitering om de beoogde ontwikkeling te kunnen waarmaken. Als leraren deelnemen aan dergelijke 'netwerken' binnen de school of met collega's en experts buiten de school, dan kunnen curriculumontwikkeling en professionalisering hand in hand gaan (Pieters et al., 2019).

## Implementatie

Als leraren niet zelf mee kunnen ontwikkelen, dan vraagt de implementatie extra aandacht. Voer samen het gesprek om de innovatie betekenisvol te maken. De onderstaande factoren zijn van grote invloed op de bereidheid van mensen om innovaties te adopteren (Rogers in Meester, 2021). (H)Erken deze factoren in de gesprekken en zorg dat je de vragen beantwoordt om verder te kunnen.

*Compatibility, past het bij mij?*

*Trailability, toegankelijkheid, kan ik het uitproberen?*

*Complexity, complexiteit, snap ik het?*

*Observability, zichtbaarheid, zie ik het voor mij?*

*Profability, meerwaarde, levert het mij wat op?*

## Schoolcultuur

Om samen het gesprek aan te gaan heb je een gezonde schoolcultuur nodig (Peterson in Meester, 2021): een team dat uitgaat van: prescriptief (hoe kan het beter), reflectief (waar hebben we steken laten vallen), waardegericht (we doen wat belangrijk is). Muhammad (in Meester, 2021) geeft een overzicht van houdingen van leraren en hoe je hiermee om kunt gaan, zie gereedschappen.

### GEREEDSCHAPPEN



- Vier typen leraren. (Meester, 2021 ontleend aan Muhammad, 2018) Welk type leraar zit in je team en hoe ga je hier mee om? (bijlage 2)
- Dimensies van de PLG. (Meester, 2021) Belangrijke dimensies van de professionele leergemeenschap (bijlage 3)

## Verder lezen

- Lingsma, M. (2018). *Aan de slag met teamcoaching*. (2e druk). Boom uitgevers Amsterdam.
- Lingsma, M. & De Brabander, R. (2018). *Praktijkboek teamcoaching. Aan de slag*. (2e herziene editie). Boom uitgevers Amsterdam.
- Mars, A. (2016). *Hoe krijg je ze mee? Vijf krachten om een verandering te laten slagen* (2e herziene editie). Van Gorcum.
- Meester, E. (2021). *Wetenswaardig. Curriculumontwikkeling voor primair onderwijs*. Pica.

## Referenties

- Bergsen, S., Meester, E., & Freriks, M. (2021). Hoe ervaart de schoolleider de ontwikkeling naar een PLG? Vijf dimensies van een professionele leergemeenschap. *BSM*, 20-23.
- Meester, E. (2021). *Wetenswaardig. Curriculumontwikkeling voor primair onderwijs*. Pica.
- Nieveen, N. (2017). Schooleigen curriculumontwikkeling en voorwaarden voor succes. *SLO*.
- Pieters, J. Voogt, J., & Pareja Roblin, N. (Eds.) (2019). *Collaborative curriculum design for sustainable innovation and teacher learning*. Springer.
- Snoek, M., Hulsbos, F., & Anderson, I. (2019). *Teacher leadership: Hoe kan leiderschap van leraren in scholen versterkt worden?* Hogeschool van Amsterdam.

# Bijlage 2: Vier typen leraren

Welk type leraar zit in je team en hoe ga je hiermee om? Inzicht in jouw team helpt je om een stimulerende schoolcultuur vorm te geven. Deze indeling is gebaseerd op Meester (2021) die uitging van de indeling van Muhammad (2018).

<b>Gelovers</b>	<b>Kenmerken</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- zijn gericht op schoolsucces voor de leerlingen</li><li>- hebben een grote intrinsieke motivatie</li><li>- zijn veranderingsgezind</li><li>- zijn sterk verbonden met de school</li></ul> <b>Wat vraagt dit van jou?</b> <p>Stimuleer gelovers tot delen van hun vraag: hoe worden de leerlingen hier beter van? Steun je gelovers, positioneer ze en vier successen.</p>
<b>Twijfelaars</b>	<b>Kenmerken</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- zijn nieuw in een team; verbondenheid is (nog) beperkt</li><li>- zijn gedreven om een maatschappelijke bijdrage te leveren</li><li>- geloven dat ze leerlingen kunnen helpen maar zijn nog onzeker</li><li>- hebben veel ondersteuning nodig, maar durven dit niet te vragen</li></ul> <b>Wat vraagt dit van jou?</b> <p>Ze zijn zoekend, maar hebben potentie om gelover te worden. Kom in verbinding met deze collega's, steun ze. Laat ze coachen door een gelover. Ze zijn gevoelig voor fundamentalisten, want in hun onzekerheid worden ze snel overgehaald.</p>
<b>Overlevers</b>	<b>Kenmerken</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- zijn gericht op emotionele en mentale overleving; ongeschonden door de dag komen</li><li>- ervaren een disbalans tussen hun capaciteiten en wat er van hen wordt gevraagd</li><li>- hebben weinig professioneel contact met collega's</li><li>- werken vaak op scholen met een uitdagende populatie; krijgen niet altijd de professionele support die werken met deze populatie vraagt</li></ul> <b>Wat vraagt dit van jou?</b> <p>Met deze collega's moet je het moeilijke gesprek aangaan: is deze school, is het onderwijs wel echt geschikt voor jou? Ga op zoek naar kwaliteiten en op welke plek deze beter tot zijn recht zouden kunnen komen. Misschien kom je er samen achter dat deze school of het onderwijs niet passend is voor deze collega.</p>
<b>Fundamentalisten</b>	<b>Kenmerken</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- zijn gericht op behoud van de status quo</li><li>- zijn vaak ervaren leraren</li><li>- werken veranderingen tegen</li><li>- hechten waarde aan eigen autonomie; ze voelen zich 'koning' in hun klaslokaal</li><li>- zijn niet geneigd professionele verbinding te zoeken met het team. Het team kan niet van hun expertise profiteren</li><li>- gaan verandering actief tegen met laster/sabotage/afleiding</li></ul> <b>Wat vraagt dit van jou?</b> <p>Het is van belang om de precieze aanleiding van hun weerstand te onderzoeken. Wat voor de schoolleider vanzelfsprekend is, is dat voor fundamentalist niet. Ze hebben een sterke cognitieve behoefte om te begrijpen en daarna willen ze meewerken. Soms zijn ze het vertrouwen in de schoolleider kwijt. Herstel van dit vertrouwen is nodig en heeft tijd en inzet nodig. Doe geen beloftes die je niet kan waarmaken, neem verantwoordelijkheid, houdt koers en weet waar je het over hebt. Soms snappen ze het wel, maar weten ze niet hoe ze iets moeten doen. Als je twijfelaars en fundamentalisten kunt betrekken in je ontwerpproces, creëer je wellicht gelovers.</p>

# Bijlage 3: Dimensies van de PLG

Dimensies van de PLG en gevolgen bij onderbelichting van één van de dimensies

Uit: Bergsen, Meester & Freriks (2021)

Vijf dimensies PLG					Gevolg van onderbelichting
	Focus	Werkwijze	Cultuur	Structuur	Gebrek aan wederzijds begrip, diepgang en gezamenlijke verbindende drijfveren.
Visie		Werkwijze	Cultuur	Structuur	Wildgroei aan initiatieven met twijfelachtige effectiviteit en teleurstellingen tot gevolg.
Visie	Focus		Cultuur	Structuur	Toename in werkdruk doordat het wiel steeds opnieuw moet worden uitgevonden.
Visie	Focus	Werkwijze		Structuur	Overdaad aan externe attributie van problemen zorgt voor stagnatie in professionele ontwikkeling.
Visie	Focus	Werkwijze	Cultuur		Verwatering van ingezette ontwikkelingen met alle vertrouwensschade van dien.
Visie	Focus	Werkwijze	Cultuur	Structuur	Een kansrijke ontwikkeling tot professionele leergemeenschap.