

## LEREN BINNEN OPLEIDINGSTEAMS

Posted on 21 december 2021



### 'Professioneel frame' als gemeenschappelijk kompas

**Auteur(s)** Tom van Oeffelt, Aeres Hogeschool Wageningen, Merel Wolf, Expertisecentrum Beroepsonderwijs (ECBO) en Joan van den Ende, Aeres Hogeschool Wageningen

**In het mbo zijn opleidingsteams de centrale organisatie-eenheden. Binnen die teams werken docenten en onderwijsondersteuners aan curriculum, kwaliteit, innovatie en andere taken. Bij dat samen werken hoort ook samen *leren*. En dat is nog niet zo gemakkelijk. Onmisbaar is een professioneel frame: een gemeenschappelijk kompas dat richting geeft aan alle activiteiten van het team, ofwel: een set gedeelde beelden over 'goed werk'.**

### Samen leren in een team

Soms is samenwerking betrekkelijk eenvoudig: er ligt een opdracht met een vooraf vastgelegde planning om een vooraf bepaald resultaat te behalen. Binnen het hedendaagse onderwijs gaat die vlieger nog maar zelden op. Vraagstukken zijn complex en eraan werken vergt vaak navigeren door (deels) onbekende wateren. Ook doemen er nieuwe vragen op waarvoor nog geen kant-en-klaar antwoord bestaat; van sommige aspecten is weinig of niets bekend.

Bij dat laatste, het besef van niet-weten, begint het leren. Leren op individueel niveau,

maar vooral ook op groepsniveau. Met elkaar een complex vraagstuk aanpakken betekent dat je samen het niet-weten instapt. En dat vraagt om collectief leren als team (Derksen, 2021; Ruijters, 2018).

Met dit leren in teamverband wordt niet het uitwisselen van kennis en informatie bedoeld. Dat volstaat niet om tot onderwijsverbetering te komen (Hermanussen et al., 2013; Van der Klink & Nieuwenhuis, 2017). Om als team effectief samen te werken en te leren, is het van belang om samen te weten waar je heen wilt. Dat wil zeggen: het is van belang om als team een gezamenlijk kader te hebben van het vraagstuk en hoe daar op een 'goede' manier aan te werken. Volgens Dechant et al. (1993) is dit kaderen een fundamenteel proces in teamleren. Een *proces*, want het is niet iets dat je als team één keer doet aan het begin van een nieuwe opgave. Werkenderwijs, aan de hand van de ervaringen die het team opdoet, zal voortdurend herkadering plaatsvinden.

## **'Goed werk' als handvat voor norm**

Het is behulpzaam om het gezamenlijk kader vast te leggen. Wat is op dit moment het vraagstuk en hoe werken we daar als team op een 'goede' manier aan? Het vastleggen van deze beelden van 'goed werk', ook wel normen genoemd, is cruciaal om als team effectief te werken en te leren (Taggar & Ellis, 2007). Het geeft de mogelijkheid om als team terug te blikken en te reflecteren. Zonder norm geen reflectie, en zonder reflectie maar weinig zinvolle actie (Ruijters, 2018).

Onontbeerlijk dus, een dergelijk gezamenlijk kader. Helaas blijkt het vormen ervan in de praktijk vaak lastig. Immers, de vraag wat 'goed' is, laat zich niet zo gemakkelijk beantwoorden. Als dat al lukt, en het wordt vastgelegd, zullen teamleden het gevoel hebben dat ze zich eraan moeten houden. Dit schrikt af (Derksen, 2021). Waarmee als vanzelf de vraag komt bovendien op welke manier teams het beste te werk kunnen gaan om tot zo'n gezamenlijk kader te komen. En er vervolgens mee te werken.

Onderzoek leert dat het expliciet proberen te maken van het *professioneel frame* van het team bij de opgave hierbij helpt. Een *professioneel frame* is een concept dat aansluit bij de wens van onderwijsprofessionals om goed werk te leveren, om van dienst te zijn, kwaliteit te leveren en dat ook te laten zien.

## **Een professioneel frame**

Een professioneel frame is te definiëren als een set van normen/beelden van 'goed werk' die gedeeld wordt binnen een team (Van Oeffelt & Ruijters, 2015). Het concept is gebaseerd op het werk van Shaffer (2006). Hij beschrijft dat elke groep professionals

bewust of onbewust een aantal elementen deelt:

- kennis (wat goed is om te weten);
- acties (wat goed is om te doen);
- waarden (waar we zorg voor dragen);
- een kleur (wat ons kenmerkt);
- zeggenschap en vrijheid (hoe we naar vraagstukken kijken, er greep op hebben, ruimte nemen en dus verantwoording kunnen geven).

Deze opsomming laat zien dat we het hier niet hebben over normen als 'op tijd komen', maar over meer fundamentele normen, zoals 'visie is voorwaarde om praktisch te worden' en 'elke poging die mislukt, brengt je dichterbij geluk'. Voor de volledigheid: we hebben het evenmin over in beton gegoten regels. Een professioneel frame laat zich vergelijken met een stuifduin: door de tijd heen kan het verschuiven, maar oriëntatie en richting blijven (zie Ruijters, 2018). Dat verschuiven kun je zien als het herkaderen.

Het formuleren van normen, en dus ook de vorming van een professioneel frame, gebeurt zelden spontaan en vergt aandacht. Elke docent heeft ervaringen (met daarin verborgen eigen normen, een eigen referentiekader, etc.) en neemt die mee in het team. Samen een professioneel frame vormen betekent daarom ook recht doen aan zowel het individu als het collectief. Het frame mag geen slap compromis worden. Dit betekent dat bij het vormingsproces iedereen een stem moet krijgen en dat teamleden de ruimte krijgen te expliciteren waar ze voor staan. Dit is zinvol en nodig, maar niet makkelijk en vanzelfsprekend.

Hoe gaat dit proces van het vormen van een professioneel frame in zijn werk? En hoe is dit proces te ondersteunen?

## **Vorming van een professioneel frame**

In hun onderzoek *Samen op zoek naar goed werk* hebben Van Oeffelt et al. (2021) met zeven verschillende mbo-opleidingsteams verkend hoe een professioneel frame tot stand komt. Ook keken ze hoe teams ermee aan de slag gingen. Een interessante uitkomst van hun onderzoek is een aantal stappen die bijdragen aan het werken aan een complex vraagstuk met behulp van een professioneel frame:

1. Samen vorm geven aan opdrachten door een opgave te creëren.
2. Gezamenlijke normen/beelden van 'goed werk' formuleren.
3. Samen mijlpalen bepalen.

4. Samen reflecteren op de vraag of de normen/beelden van 'goed werk' nog passen.

Klik [hier](#) voor een grafische weergave van deze vier stappen.

Hieronder gaan we op elke stap dieper in en geven we aan hoe teams te werk kunnen gaan.

## Teamwerk met een professioneel frame: vier stappen

### 1. Geef samen vorm aan de opdracht: creëer een opgave

Is het startpunt een complex vraagstuk – een nieuwe opleiding opzetten, het stagebegeleidingsproces inrichten – dan is het zinvol om dit niet als een opdracht of project te zien, maar als een *opgave*. Een opgave is, zoals gedefinieerd door Houtkamp et al. (2019, p. 50):

- "contextspecifiek;
- niet vanuit één perspectief op te lossen (transdisciplinair);
- nog zonder vorm (emergentie);
- ruimte gevend om samen naar een vorm te zoeken (uitnodiging);
- maakbaar, zonder begrenzingen vooraf;
- geënt op de wens de gemeenschap verder te helpen."

Een voorbeeld van een opgave uit het onderzoek van Van Oeffelt et al. (2021):

*Ontwikkel binnen een jaar een niveau 4-opleiding Groen zodat we kunnen groeien naar 200 leerlingen in het mbo. Doorstroom vanuit niveau 2 en 3 moet mogelijk zijn. Het onderwijs moet voldoen aan de eisen van het kwalificatiedossier, aansluiten bij de wensen van het werkveld, activerend en differentiërend zijn. Er moet aandacht zijn voor projectmatig werken en voor gepersonaliseerd en betekenisvol leren, een voorbeeld voor andere niveau 4-opleidingen. Belangrijk is dat de studenten op en top blij zijn.*

Bij het formuleren van een opgave is het belangrijk dat alle teamleden meedenken en iedereen het gevoel heeft dat de geformuleerde opgave aansluit bij de individuele visie. Een 'droomsessie', als muzische (scheppende en stemgevende) werkvorm, hielp daarbij. Teamleden expliciteerden hun dromen en visies en ontdekten zo gezamenlijkheid. Door ieders creatieve vermogen aan te spreken, lukte het om samen tot een opgave te komen.

## **2. Formuleer gezamenlijk normen/beelden van 'goed werk'**

Het vastleggen van normen schrikt af, omdat het een gevoel oproept van iets moeten en iets onveranderlijk maken. Raadzaam is daarom die term te mijden en bijvoorbeeld te spreken van 'beelden van goed werk'. Verder werkt het versnellend en geeft het rust om het formuleren te benaderen als het maken van een houtskoolschets in plaats van de geformuleerde normen in beton te gieten. Met geschetste normen (beelden van 'goed werk') kun je vervolgens direct aan de slag. Deze zijn uit te gummen en te veranderen als dat nodig is.

Aangezien normen gaan over 'goed', en dit toch een relatief abstract begrip is, bleek het behulpzaam om een handvat te hebben om samen het gesprek te voeren over wat 'goed' is. Zeer geschikt hiervoor is het model van de 'drie E's', ontwikkeld door Gardner, Csikszentmihalyi, en Damon (2001). Dit model bestaat uit drie aspecten:

- *Excellent*: wanneer zijn we het werk goed aan het doen? Het draait hierbij om uitvoering volgens de standaarden van vakmanschap binnen het beroep.
- *Ethisch*: wanneer zijn we het goede aan doen in het werk? Deze 'E' gaat om het werken vanuit een groter doel, een gevoel van maatschappelijke verantwoordelijkheid.
- *Engaging/energie*: wanneer voelt het werk goed? De werkende moet het werk als zinvol ervaren. Er moet een zekere persoonlijke betrokkenheid zijn, waardoor de werkende energie krijgt om te werken.

Deze drie 'E's' geven houvast om na te gaan wat binnen een team als 'goed werk' wordt beschouwd. Door samen te bespreken wat excellent werk is, wat het werk zou moeten betekenen voor de maatschappij en wat in het werk energie geeft of juist neemt, wordt inzichtelijk welke normen er binnen het team bestaan over 'goed werk'. In het onderzoek van Van Oeffelt et al. (2021) werden bijvoorbeeld de volgende normen/beelden van 'goed werk' geformuleerd:

- We maken gebruik van elkaars expertise (E van Excellentie: we doen het werk goed als we elkaars expertise gebruiken).
- We staan klaar voor de student, we springen voor hen overeind (E van Ethisch: we doen het goede in ons werk als we klaar staan voor de student).
- Ik ga met jou om zoals je met mij om wilt gaan (E van Engaging/Energie: het werk voelt goed als we prettig met elkaar omgaan).

Tijdens het begeleiden van de teams in het onderzoek van Van Oeffelt et al. (2021) kwamen de drie E's regelmatig terug. Zo werden bijvoorbeeld met de werkvorm *Ervaringslijn* ervaringen van de teamleden besproken en gezamenlijk bekeken wat in

elke ervaring als 'goed' werd beschouwd (het werk goed doen, het goede doen of het werk voelt goed). Hierdoor kon een team gezamenlijk normen/beelden van 'goed werk' ontdekken. In deze muzische vorm kwam ook weer het creatieve en aanspreken van meer zintuigen terug: zo zochten de teamleden een kernwoord en een afbeelding bij elke ervaring.

### **3. Bepaal samen mijlpalen**

Samen leren heeft tijd nodig, zeker als het gebeurt binnen een opgave of opdracht. Een team werkt echter ook samen om bepaalde resultaten te behalen. Een goede balans tussen het realiseren van deze resultaten en het leren is belangrijk voor 'goed werk' in resultaat en proces. Van Oeffelt et al. (2021) vonden dat het realiseren extra aandacht behoefde en ontdekten dat het uitzetten van tussenambities als mijlpalen helpt om deze balans te behouden. De onderzoekers gebruikten de werkvorm *Schaalwandelen* om gezamenlijk op creatieve wijze concrete mijlpalen vast te leggen. Deelnemers schreven hun mijlpalen op grote bladen en legden deze bladen op de grond. Dat maakte het mogelijk om letterlijk door het stappenplan van mijlpalen te wandelen. Zo werden deze concreet en tastbaar.

### **4. Reflecteer samen of de normen/beelden van 'goed werk' nog passen**

Het vormen van een professioneel frame is als proces nooit af: de opdracht of opgave kan veranderen, de voortgang in het werk stopt of gaat juist opeens heel snel, en teamleden kunnen vertrekken of komen er juist bij. Daarom is het van belang regelmatig na te gaan of de vastgestelde normen/beelden van 'goed werk' nog passen bij de actuele werksituatie.

Zo kwam het team dat in het onderzoek van Van Oeffelt et al. (2021) een nieuwe opleiding moest opzetten, na het starten van deze opleiding nog met een nieuwe norm/beeld van 'goed werk'. Toegevoegd werd dat ook details goed uitgewerkt dienen te worden. Een dergelijke norm kon aan het begin van het proces onmogelijk geformuleerd worden. Immers, de grote lijnen van de nieuwe opleiding ontbraken nog. Een moment van reflectie op een later punt in het proces maakte duidelijk dat een nieuw beeld van 'goed werk' was gevormd. Een interessant resultaat van het onderzoek is dat teams die regelmatig reflecteerden over hun normen/beelden van 'goed werk', meer bereikten en tevredener bleken.

## **Randvoorwaarden voor het vormen van een professioneel frame**

Het vormen van een professioneel frame volgens de stappen hierboven geeft binnen een team richting aan gezamenlijk handelen en reflecteren. Het is een niet te onderschatten, intensief proces dat samenvloeit met het uitvoerende werk van een opleidingsteam (lesgeven, organiseren en plannen). Van Oeffelt et al. (2021) traceerden daarom een aantal randvoorwaarden om met succes tot een dergelijk professioneel frame te komen:

- Het team voelt zelf urgentie (niet vanuit hogerhand opgelegd) en kan eigenaar zijn van de opgave.
- De teamleider waardeert en ondersteunt de opgave en het proces.
- De begeleider (die er bij voorkeur is) houdt koers, reflecteert en werkt goed samen met de teamleider.
- De omgeving moet ondersteunend van aard zijn. Is er ruimte en tijd om bijeenkomsten te plannen, past de opdracht/opgave bij de organisatie waarin het team werkt, kan het team doorwerken ondanks impactvolle gebeurtenissen, zoals vertrek/komst van teamleden of zelfs een reorganisatie?
- Belangrijk is om aan te sluiten bij het taalgebruik van het team. In het onderzoek van Van Oeffelt et al. (2021) riep de term 'opgave' bij één team vraagtekens op. De term 'PDCA met gouden randje' paste daarentegen beter bij het bestaande denkkader van het team en sprak daardoor meer tot de verbeelding.
- Gebruik werkvormen tijdens bijeenkomsten die inspireren en bij het team passen.
- Werkvormen kunnen bij uitstek muzisch/creatief van aard zijn. Zo kan er gebruik worden gemaakt van visualisatietechnieken, kunnen (toekomst)dromen beschreven worden, of muziek worden ingezet. In het onderzoek van Van Oeffelt et al. (2021) zocht een team bij elke norm/beeld van 'goed werk' een afbeelding of liedje. Bij de norm 'Ik ga met jou om zoals je met mij om wil gaan' vonden de teamleden bijvoorbeeld een afbeelding van een spiegelbeeld en het liedje *Man in the mirror*.
- Belangrijk is om tijdens de bijeenkomsten af en toe een wending te introduceren: een interventie die andere luikjes opent of het bestaande patroon in het gesprek nuttig doorbreekt. Bijvoorbeeld 'Laten we even opschrijven wat we nu denken en over 5 minuten voorlezen' of 'Loop even in tweetallen een rondje om het gebouw en deel je beelden bij dit laatste punt'. Hiermee kun je ervoor zorgen dat alle stemmen aan tafel blijven.

## Conclusie

Opleidingsteams binnen het mbo hebben te maken met vraagstukken die veel teamwork vergen. Het vormen van een gezamenlijk professioneel frame helpt om succesvol en effectief samen te werken en te leren. Een professioneel frame, oftewel een set van gedeelde beelden van 'goed werk', geeft richting aan gezamenlijk handelen en houvast voor gezamenlijke reflectie.

Een opleidingsteam kan zelf een professioneel frame vormen, begeleiding kan hierbij nuttig zijn. Het is belangrijk om vanuit de opgave te starten, normen/beelden van 'goed werk' te formuleren, mijlpalen op te stellen en regelmatig samen te reflecteren. Eigenaarschap van het team en ondersteuning vanuit de organisatie zijn essentiële randvoorwaarden. Middels muzische werkvormen worden scheppende en creatieve kanten van de teamleden aangesproken, waardoor eigenaarschap ontstaat en verbinding binnen het team wordt versterkt.

## Enkele deskundigen

- [Tom van Oeffelt](#), praktijkgericht onderzoeker en docent in de Master Leren en Innoveren bij Aeres Hogeschool Wageningen, projectleider en onderzoeker
- [Joan van den Ende](#), praktijkgericht onderzoeker en docent in de Master Leren en Innoveren bij Aeres Hogeschool Wageningen, onderzoeker
- [Karin Derksen](#), zelfstandig adviseur en waarnemend lector bij Aeres Hogeschool Wageningen
- [Erik Mondriaan](#), werkzaam bij Deltion College als adviseur onderwijs en begeleider van twee teams en begeleider van twee teams in het aangehaalde onderzoek
- [Freek Wortelboer](#), zelfstandig adviseur en trainer; bij het aangehaalde onderzoek betrokken in opdracht van Aeres MBO en begeleider van twee teams <sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Andere onderzoekers/begeleiders uit het aangehaalde onderzoek Van Oeffelt et al. (2021) die in het samen zoeken (met de teams natuurlijk) veel expertise hebben opgebouwd, zijn Daan Andriessen, Erna de Wolff, Bart van Rosmalen en Manon Ruijters.

## Bronnen



### **Bekijk alle bronnen**

- Dechant, K., Marsick, V. J., & Kasl, E. (1993). Towards a model of team learning. *Studies in Continuing Education*, 15(1), 1–14.
- Derksen, K. (2021). *Goed teamwerk. Hoe teams beter kunnen presteren en floreren*. Boom Uitgevers.
- Gardner, H., Csikszentmihalyi, M., & Damon, W. (2001). *Good work: When excellence and ethics meet*. Basic Books.
- Hermanussen, J. (2013). Werken in teams in het middelbaar beroepsonderwijs. Een kennisbasis. ECBO.
- Houtkamp, B., Ruijters, M. C. P., & de Vries, C. A. (2019). Opgavegericht teamleren. Samen werken aan een groter goed. Management Impact.
- Ruijters, M. C. P. (2018). *Queeste naar goed werk: Over krachtige professionals in een lerende organisatie*. Vakmedianet.
- Shaffer, D. W. (2006). *How computer games help children learn*. Palgrave Macmillan.
- Taggar, S., & Ellis, R. (2007). The role of leaders in shaping formal team norms. *The Leadership Quarterly*, 18(2), 105–120.
- Van der Klink, M., & Nieuwenhuis, L. (2017). Teamontwikkeling en onderwijskundig leiderschap in het mbo. In M. van der Meer (Red.), Naar een lerend bestel in het mbo: Over enkele institutionele voorwaarden van onderwijskwaliteit (pp. 51–67). NRO.
- Van Oeffelt, T. P. A., Andriessen, D., van den Ende, J., Mondriaan, E., van Rosmalen, B. C. W., Ruijters, M. C. P., de Wolff- ter Beek, E., & Wortelboer, F. Q. C. (2021). Samen op zoek naar goed werk: Professioneel framen van de teamopgave. Aeres Hogeschool.
- Van Oeffelt, T. P. A., & Ruijters, M. C. P. (2015). Ontwikkelen. In M. C. P. Ruijters (Red.), *Je Binnenste Buiten. Over professionele identiteit in organisaties* (pp. 273–314). Vakmedianet.