

Opbrengstgericht werken in datateams: hoe verloopt de samenwerking?

Masterthesis

E. Mutlu
17-4-2013

UNIVERSITEIT TWENTE.

Opbrengstgericht werken in datateams: hoe verloopt de samenwerking?

E. Mutlu

17 april 2013

Afstudeerscriptie voor de opleiding
Onderwijskunde
Curriculum, Innovation & Media Applications
Universiteit van Twente, Enschede

Afstudeerbegeleiders:
Dr. K. Schildkamp
Dr. C. Poortman

Voorwoord

Voor u ligt de thesis van mijn Master afstudeeropdracht. Met deze afstudeeropdracht rond ik de studie Educational Science and Technology af aan de Faculteit Gedragwetenschappen van de Universiteit.

Deze studie was na het behalen van mijn Pabo diploma een nieuwe uitdaging waarmee ik mijn kennis over onderwijs zou verbreden. En dat was het! Naast de kennis die ik heb opgedaan, heb ik nieuwe inzichten gekregen met betrekking tot onderwijs. Het heeft mijn visie gevormd tot wat het nu is en heeft het belang van onderwijs in mijn optiek nog meer benadrukt.

Deze studie was ook een reis met pieken en dalen. En middels deze weg wil ik daarom ook iedereen bedanken die mij vooral tijdens de dalen hebben weten te motiveren. Ik wil bedanken mijn begeleidster Kim Schildkamp die me altijd op een positieve manier wist te benaderen en mij motiveerde door haar vertrouwen in mij. Ook wil ik bedanken mijn begeleidster Cindy Poortman die mij met veel geduld bij elke stap verder hielp. Door haar begeleiding en oog voor detail heb ik veel geleerd gedurende dit proces. Beide bedankt!

Alle lieve vrienden en familie wil ik ook bedanken. Jullie hebben altijd voor mij klaargestaan en meer dan alles vertrouwen in mij gehad!

Edesa Mutlu

Enschede, april 2013

Samenvatting

Opbrengstgericht werken is een veel besproken onderwerp in de onderwijswereld. Het is in het belang van de kwaliteit van het onderwijs dat scholen opbrengstgericht werken. Bij opbrengstgericht werken wordt er, op basis van data, geprobeerd onderwijs te verbeteren. Zo is data van groot belang bij het vaststellen van een probleem. Tevens kan het nemen van beslissingen op basis van data de leerprestaties van leerlingen langdurige verbeteren en leiden tot hogere leerresultaten. Daarnaast is er bewezen dat het gebruik van data er voor kan zorgen dat eerdere onopgemerkt onderwijskundige problemen nu wel opgemerkt worden.

Vanuit de overheid wordt opbrengstgericht werken gestimuleerd en ook scholen nemen steeds vaker het initiatief om opbrengstgericht te werken. Een vorm van opbrengstgericht werken is werken in datateams, wat inhoudt dat docenten in teams op basis van data problemen binnen de school proberen op te lossen. Voor juist datagebruik, moet er een goede analyse worden uitgevoerd; pas na een correcte analyse zijn data bruikbaar. Om de docenten ondersteuning te bieden bij het systematisch analyseren van data ter verbetering van het onderwijs, is het acht stappenplan ontwikkeld door Schildkamp (2012). De teams doorlopen acht stappen om een oplossing te vinden voor hun probleem. Een datateam komt één à twee keer per maand bijeen om aan het stappenplan te werken. Docenten kunnen tijdens de bijeenkomst ideeën en meningen uitwisselen over het probleem, de opgestelde hypothesen en de relevantie van data. Hierbij is de samenwerking die tijdens databijeenkomsten plaatsvindt van groot belang. Samenwerking tussen docenten op het voortgezet onderwijs is vaak matig, terwijl het een positieve invloed kan hebben op docenten en het onderwijs. Zo kan samenwerking ervoor zorgen dat docenten van elkaar leren en hun expertise met elkaar kunnen delen en ontwikkelen. Tevens blijkt een goede samenwerking van docenten te kunnen leiden tot betere leerlingresultaten. In dit onderzoek wordt er onderzocht hoe de samenwerking binnen datateams verloopt. Dit wordt gedaan aan de hand van de volgende samenwerkingsaspecten: *een gezamenlijk doel, actieve discussie, de betrokkenheid en de mate van bijdrage* van teamleden.

Voor het onderzoek zijn vier datateams geselecteerd bestaande uit docenten, teamleiders en een kwaliteitszorgmedewerker. Elk team is één databijeenkomst geobserveerd en per team zijn drie leden geïnterviewd. De geïnterviewde leden bestonden uit een docent, een teamleider en een kwaliteitszorgmedewerker. Een analyse van deze observaties en interviews heeft geleid tot het volgende resultaat. Zo blijkt dat de samenwerkingsaspecten niet bij alle cases een juiste invulling krijgen. Hoewel er bij alle cases sprake is van de vier

samenwerkingsaspecten, wordt bij case A zichtbaar dat ondanks de aanwezigheid van een *gezamenlijk doel*, dit doel niet helder blijkt voor alle teamleden. Dit geldt ook voor case D, waar het doel in de eerste instantie is opgesteld door het afdelingsteam havo. Verder blijkt uit de resultaten dat de leden van deze teams niet allen even *betrokken* zijn en is de *bijdrage* van leden niet gelijk verdeeld. Tevens wordt er aan *discussies* die zich tijdens bijeenkomsten voor doen niet door alle leden actief deelgenomen. Bij deze teams verloopt de samenwerking minder goed. Dit in tegenstelling tot case B en C waar de samenwerking beter verloopt. Bij deze teams is het *doel* dat gezamenlijk is opgesteld, helder voor de teamleden. Tevens wordt de *betrokkenheid* binnen deze teams als groot ervaren en lijkt er een gelijke *bijdrage* te worden geleverd door de teamleden. Als zich *discussies* voordoen, wordt er door bijna alle leden actief deelgenomen.

Concluderend kan er gesteld worden dat de wijze waarop de samenwerkingsaspecten worden ingevuld binnen een team invloed hebben op de samenwerking binnen een datateam. Zo verloopt de samenwerking bij team B en C beter en lijken zij meer vooruitgang te boeken in bijvoorbeeld het testen van hypothesen. Echter, om vast te kunnen stellen in hoeverre samenwerking en de voortgang van datateams samenhangt, zou er verder onderzoek verricht moeten worden.

Inhoud

Samenvatting	4
1 Inleiding	8
2 Theoretisch kader	10
2.1 Introductie.....	10
2.2 Opbrengstgericht werken in het voorgezet onderwijs	10
2.2.1 Opbrengstgericht werken en data	10
2.2.2 Het belang van opbrengstgericht werken	11
2.3 Datateams	12
2.3.1 Samenstelling en doel van een datateam.....	12
2.3.2 Data-analyse met behulp van het acht stappenplan.....	12
2.4 Samenwerking	13
2.4.1 De definitie en operationalisering van samenwerking	13
2.5 Taken en rollen binnen docententeams	17
2.5.1 Taken.....	17
2.5.2 Rollen.....	17
2.6 Het belang van samenwerking.....	18
2.7 Onderzoeksvraag	20
3 Methode	21
3.1 Kwalitatief onderzoek.....	21
3.1.1 Casestudie.....	21
3.2 Respondenten.....	22
3.3 Instrumenten	24
3.3.1 Interviews	24
3.3.2 Observaties	25
3.3.3 Betrouwbaarheid en validiteit	26
3.4 Analyse	26
4 Resultaten	28
4.1.1 Case A	28

4.1.1.1	Gezamenlijk doel.....	28
4.1.1.2	Betrokkenheid	28
4.1.1.3	Bijdrage	29
4.1.1.4	Discussie.....	31
4.1.2	Case B	32
4.1.2.1	Gezamenlijk doel.....	32
4.1.2.2	Betrokkenheid	32
4.1.2.3	Bijdrage	33
4.1.2.4	Discussie.....	35
4.1.3	Case C	35
4.1.3.1	Gezamenlijk doel.....	35
4.1.3.2	Betrokkenheid	36
4.1.3.3	Bijdrage	37
4.1.3.4	Discussie.....	38
4.1.4	Case D	39
4.1.4.1	Gezamenlijk doel.....	39
4.1.4.2	Betrokkenheid	40
4.1.4.3	Bijdrage	41
4.1.4.4	Discussie.....	42
4.1.5	Cross-case analyse.....	42
4.1.5.1	Gezamenlijk doel.....	43
4.1.5.2	Betrokkenheid	43
4.1.5.3	Bijdrage	43
4.1.5.4	Discussie.....	44
5	Conclusie & Discussie	46
5.1	Antwoord op de hoofdvraag	46
5.1.1	Onderzoeksopzet	47
5.1.2	Datateams en vervolgonderzoek	48
6	Referenties	50
7	Appendices.....	56

1 Inleiding

Opbrengstgericht werken is een veel besproken onderwerp in de onderwijswereld. Het is in het belang van de kwaliteit van het onderwijs dat scholen opbrengstgericht werken (Inspectie van het onderwijs, 2004; 2010). Bij opbrengstgericht werken wordt er op basis van gegevens geprobeerd onderwijs te verbeteren. Verschillende gegevens zoals: resultaten van leerlingen, statistieken met betrekking tot doorstroom van leerlingen, maar ook vragenlijsten en enquêtes kunnen hiervoor gebruikt worden.

Er kan op verschillende manieren vorm worden gegeven aan opbrengstgericht werken. Een van deze manieren is het werken in datateams. Datateams komen op dit moment voornamelijk voor in het voortgezet onderwijs en zijn teams bestaande uit docenten, iemand uit de schoolleiding en eventueel een kwaliteitszorg medewerker. Binnen een datateam leren docenten samen problemen te signaleren en op basis van data een gepaste oplossing te vinden. Ze doorlopen hierbij een stappenplan ontwikkeld door Schildkamp (Figuur 1). Voor het succesvol doorlopen van deze stappen is het samenwerken binnen een datateam van groot belang.

Een goede samenwerking kan invloed hebben op verschillende aspecten binnen het onderwijs. Zo kan samenwerking zorgen voor: minder geïsoleerde docenten, docenten die van elkaar kunnen leren, betere leerlingresultaten en het kan bijdragen aan innovatie binnen de school. Hoewel samenwerking en collegialiteit essentieel zijn voor schoolverbetering (Datnow, 2011), blijkt de samenwerking in het voortgezet onderwijs juist vaak matig (Brouwer, 2011). Voor een datateam kan dit negatieve gevolgen hebben. Daarom luidt de vraag die in dit onderzoek beantwoord wordt: 'Hoe verloopt de samenwerking binnen datateams?'



Figuur 1: Het acht stappenplan: Uit 'Data teams for school improvement,' Schildkamp, Handelzalts en Poortman (2012)

2 Theoretisch kader

2.1 Introductie

De afgelopen jaren is de aandacht voor opbrengstgericht werken in het voortgezet onderwijs steeds meer toegenomen. Scholen zien in dat opbrengstgericht werken positieve invloed kan hebben op leerlingresultaten en schoolontwikkeling. In de volgende paragraaf (2.2) wordt er gekeken naar het belang van opbrengstgericht werken in het voortgezet onderwijs. Vervolgens (2.3) wordt er een vorm van opbrengstgericht werken beschreven, dit is het werken in datateams. Bij datateams draait het om oplossingsgericht werken op basis van data en samenwerking. Daarom wordt er tevens ingegaan op de definitie van samenwerking (2.4) en de taken en rollen van leden binnen een datateam (2.5). Verder wordt er uitgelegd wat het belang is van samenwerking en welke veranderingen het te weeg kan brengen (2.6). Het hoofdstuk eindigt met de hoofd- en deelvragen (2.7).

2.2 Opbrengstgericht werken in het voortgezet onderwijs

2.2.1 Opbrengstgericht werken en data

Scholen die opbrengstgericht werken, proberen op basis van gegevens, oftewel ‘data’ hun onderwijs te verbeteren. Opbrengstgericht werken kent vele definities. Voor dit onderzoek wordt de definitie van Schildkamp en Kuiper (2010, p. 482) gehanteerd: ‘Opbrengstgericht werken is het systematisch analyseren van beschikbare data binnen de school, het gebruik van resultaten van analyses ter verbetering van het doceren, curriculum en schoolprestatie en tevens het implementeren en evalueren van deze innovaties.’ Data kunnen gedefinieerd worden als alle informatie die docenten nodig hebben bij het nemen van beslissingen (Schildkamp et al., 2012; Schildkamp & Handelzalts, 2011). Voorbeelden van data zijn: toetsresultaten, maar ook resultaten van enquêtes of gegevens over de doorstroom van leerlingen naar verschillende leerjaren. Data worden gebruikt om de huidige prestaties te begrijpen en om actieplannen op te zetten (Earl & Katz, 2002).

Voor het gebruik van data spreken Schildkamp et al. (2012) van instrumenteel en conceptueel datagebruik. Bij conceptueel datagebruik gaat het om een indirecte vorm van datagebruik, terwijl het bij instrumenteel datagebruik juist gaat om het analyseren, interpreteren, beslissen en het ondernemen van actie. Vooral de laatste vorm is van groot belang bij opbrengstgericht werken. Echter, het ontbreekt schoolpersoneel vaak aan de

capaciteit om vragen te formuleren, resultaten te analyseren en oplossingen te bedenken (Ikemoto & Marsh, 2007; Choppin, 2002). Maar wat is het belang van opbrengstgericht werken voor het voortgezet onderwijs? Deze vraag zal in de volgende paragraaf behandeld worden.

2.2.2 Het belang van opbrengstgericht werken

Het ministerie van Onderwijs benadrukt het belang van opbrengstgericht werken in het onderwijs. Uit verschillende studies blijkt dat er een positief verband is tussen het gebruik van data en leerlingenprestaties en schoolresultaten (Carlson, Borman & Robinson 2011; Wayman, 2005, Inspectie van het onderwijs, 2010). Volgens McNaughton, Lai en Hsiao (2012) is datagebruik een effectieve component van interventies die het verschil maakt in het doceren en leren. Ten eerste kan data duidelijkheid geven over wat het probleem veroorzaakt. Teams kunnen vervolgens op basis van data maatregelen treffen om het probleem op te lossen en hun doel te bereiken (Schildkamp, 2012). Ten tweede kan het nemen van beslissingen op basis van data leiden tot langdurige verbeteringen in het leren en invloed hebben op de prestaties van leerlingen. Door het stellen van doelen, het zicht op resultaten te behouden en het planmatig en resultaat gericht werken kunnen er betere en hogere leerresultaten behaald worden (Inspectie van het onderwijs, 2010; 2004) en dit is ook nodig gezien de dalende prestatie van scholieren op veel scholen (Van der Steeg, Vermeer & Lanser, 2011). Verder blijkt ook dat de aanwezigheid van een opbrengstgerichte cultuur, het regelmatig systematisch evalueren van resultaten en het trekken van conclusies uit deze analyses een positieve invloed hebben op de ontwikkeling van schoolresultaten (Inspectie van het Onderwijs, 2010). Tot slot is het voor het vaststellen van een probleem van groot belang dit te onderbouwen met bewijs op basis van data. Naast het feit dat het verantwoord van keuzes in het onderwijs steeds belangrijker wordt, is er bewezen dat het gebruik van data er voor kan zorgen dat onderwijskundige problemen die eerder onopgemerkt bleven nu opgemerkt worden (Earl & Katz, 2002; Earl & Torrance, 2000).

Om de gewenste resultaten te kunnen bereiken in het onderwijs is het van belang dat scholen bereid zijn om op basis van data de leiding te nemen over schoolveranderingen. Ze zullen dan effectiever en sneller hun onderwijs kunnen verbeteren (Earl & Katz, 2002). Het werken in datateams kan datagebruik en het ontwikkelen van de hiervoor benodigde vaardigheden bevorderen.

2.3 Datateams

2.3.1 Samenstelling en doel van een datateam

Een datateam is een team bestaande uit 6 tot 8 personen (docenten, iemand uit de schoolleiding en indien mogelijk een kwaliteitszorgmedewerker) die gezamenlijk op basis van data aan een probleem of bepaald doel binnen de school werken, met behulp van een gestructureerd stappenplan. Datateams kunnen gezien worden als een vorm van professionele ontwikkeling met schoolverbetering als ultiem doel. Professionele ontwikkeling waarbij sprake is van een gedeeld probleem en overeenstemmend bewijs, zorgt voor een grotere kans op blijvende verbeteringen in resultaten (McNaughton et al., 2012). Docenten leren in teams hoe ze systematisch data kunnen inzetten ter verbetering van het onderwijs.

2.3.2 Data-analyse met behulp van het acht stappenplan

Om data op de juiste manier te kunnen gebruiken moet er een goede analyse worden uitgevoerd; pas na een correcte analyse zijn data bruikbaar (Levin & Datnow, 2012; Sherrod, McKesson & Mumford, 2010). Docenten gaan niet altijd systematisch te werk bij datagebruik (Inspectie van het Onderwijs, 2009). Daarbij kan datagebruik een tijdrovend proces zijn. Docenten of andere leden binnen het datateam zullen veel tijd nodig hebben om na te denken over welke onderwerpen belangrijk zijn, welke data relevant zijn, om data te interpreteren en om te reflecteren op genomen beslissingen of acties (Earl & Katz, 2002).

Carlson et al. (2011), spreken van een systematisch proces waarbij data wordt geïncollateerd, geanalyseerd en beoordeeld. Door de analyse van verschillende soorten data zoals resultaten van leerlingen, demografische gegevens, schoolproces en de visie van leraren kan er waardevolle informatie verkregen worden (Carlson et al., 2011). Het samenvoegen en ordenen van gegevens op verschillende manieren stimuleert reflectie en vermoedens over de aard van een probleem. Het zorgt voor het onderzoeken en het plannen van gerichte verbeterstrategieën (Earl & Katz, 2002). Om de docenten ondersteuning te bieden bij het systematisch analyseren van data ter verbetering van het onderwijs, is het acht stappenplan ontwikkeld door Schildkamp (2012).

Het acht stappenplan door Schildkamp (Figuur 1), is een model dat datateams kunnen gebruiken bij het analyseren van data (Schildkamp & Handelzalts, 2012). Het acht stappenplan is gebaseerd op een Canadees model (Earl & Katz, 2006):

1. Het team bepaalt met welk onderwijskundig probleem en welk doel ze zich bezig zullen houden.
2. Het team stelt hypothesen op met betrekking tot de mogelijke oorzaak van het probleem die met behulp van verzamelde data wordt bevestigd of verworpen.
3. Het team verzamelt data om de hypothesen te verwerpen of aan te nemen. Het kan hier gaan om eenvoudige, maar ook complexe data.
4. Het team controleert de data op kwaliteit. Dit wil zeggen: is de data valide en betrouwbaar?
5. Het team analyseert de data.
6. Het team interpreteert en trekt conclusies. Klopt de hypothese en weet het team wat het probleem veroorzaakt of wordt de hypothese verworpen en moeten ze terug naar stap 2?
7. Het team implementeert verbeteringen. Er wordt actie ondernomen op basis van data om het probleem op te lossen en het onderwijs te verbeteren.
8. Het team evalueert. Zijn de maatregelen effectief geweest, hebben ze hun doel bereikt en is het probleem opgelost?

Een datateam komt één à twee keer per maand bijeen om aan het stappenplan te werken. Het is de bedoeling dat docenten tussen de bijeenkomsten door taken uitvoeren, zoals het verzamelen van data en deze vervolgens bespreekbaar maken tijdens de bijeenkomsten. Docenten kunnen tijdens de bijeenkomst ideeën en meningen uitwisselen over het probleem, de opgestelde hypothesen en de relevantie van data. Tevens kunnen zij nieuwe invalshoeken belichten of op elkaars kennis voortborduren om zo de juiste conclusies te kunnen trekken. De samenwerking die tijdens databijeenkomsten plaatsvindt, kan invloed hebben op het succes van een datateam. Alvorens het belang van deze samenwerking wordt toegelicht, wordt er eerst ingegaan op de definitie en operationalisering van samenwerking.

2.4 Samenwerking

2.4.1 De definitie en operationalisering van samenwerking

Hord (1986) maakt een onderscheid tussen de begrippen coöperatie en samenwerking. Bij coöperatie werken twee of meer docenten met autonome praktijken samen voor meer succes binnen hun individuele praktijk. Samenwerking houdt in dat de betrokken docenten gedeelde verantwoordelijkheid en autoriteit dragen voor het maken van keuzes in hun gedeelde praktijk. Dit kan bijvoorbeeld door het hebben van een gezamenlijk doel (Meirink, Imants,

Meijer & Verloop, 2010). Het primaire doel van coöperatie is de efficiënte taakverdeling. Bij samenwerking is dit, verbetering en professionele ontwikkeling (Imants, 2002). De begrippen coöperatie en samenwerking worden vaak door elkaar gebruikt (Meirink et al., 2010). Vaak spreken docenten of onderzoekers van samenwerking, waar eigenlijk sprake is van coöperatie. Hoewel er binnen datateams wel sprake kan zijn van coöperatie, is voor dit onderzoek de term samenwerking van toepassing. De essentie binnen een datateam ligt namelijk bij verbetering van het onderwijs en het professionaliseren van docenten.

Verder is het delen van verantwoordelijkheid binnen een datateam ook van groot belang. Gedeelde verantwoordelijkheid houdt in dat docenten niet alleen geloven dat zij de capaciteit hebben om het leren van leerlingen te beïnvloeden, maar ook samen de verantwoordelijkheid nemen om het te realiseren (Wahlstrom & Louis, 2008). Deze gedeelde verantwoordelijkheid kan gerealiseerd worden door het hebben van bijvoorbeeld een gedeeld probleem en kan zorgen voor betrokkenheid van de docent. Indien docenten hetzelfde probleem ervaren, zich betrokken voelen en het probleem willen oplossen, kan er een gezamenlijk doel ontstaan waar docenten naartoe werken. Om tot een oplossing te komen voor een probleem, is het wel van belang dat een team van docenten, het gemeenschappelijke doel actief bediscussiëren (Handelzalts, 2009) en elk een bijdrage leveren.

Samenwerking kan op basis van het bovenstaande gedefinieerd worden als: samenwerking is een situatie waarin twee of meer mensen een *gezamenlijk doel* vormen, alle *betrokkenen* een *bijdrage* leveren en *actief discussiëren* om hun doel te realiseren. Het belang van deze kenmerken wordt in de volgende paragraaf nader uitgelegd.

2.4.1.1 Gezamenlijk doel

Het hebben van een gezamenlijk doel en het creëren van een hoge mate van onderlinge afhankelijkheid stimuleert de samenwerking tussen docenten (Meirink, 2007; Kanselaar, van der Linde & Erkens, 1997). Individuen coördineren hun activiteiten opdat het gezamenlijke doel bereikt wordt. Op den duur leidt dit tot gezamenlijke acties (Weick, 1995). Alle leden zijn namelijk verantwoordelijk voor het wel of niet behalen van het doel.

Verder is het hebben van een gezamenlijk doel belangrijk bij het doorvoeren van verbeteringen binnen de school en kan het leiden tot nieuwe inzichten. Tevens levert het een bijdrage aan een betekenisvolle samenwerking en de onderlinge relatie tussen leden (Dooner, Mandzuk, & Clifton, 2008; Wayman, Jimmerson & Cho, 2012). Indien er sprake is van een gezamenlijk doel voortvloeiend uit een gezamenlijke visie, een betekenisvolle samenwerking

en een goede onderlinge relatie, kan dit zorgen voor minder weerstand bij het doorvoeren van veranderingen. De draagkracht voor de verandering is groter.

2.4.1.2 *Betrokkenheid*

Betrokkenheid kan gecreëerd worden door een betekenisvol probleem. Het probleem moet ervaren worden door de docent en aansluiten bij zijn eigen ervaring. Het moet duidelijk zijn voor de docent in hoeverre het oplossen van het probleem haalbaar is en of eventuele veranderingen ook daadwerkelijk voor verbetering zullen zorgen (van der Bolt, Studulski, van der Vegt & Bontje, 2006). Hoe groter de overtuiging van haalbaarheid is bij docenten, hoe groter de betrokkenheid. Ook levert het delen en bespreken van problemen en ervaringen in docententeams, ontstaan vanuit een gedeeld probleem, een bijdrage aan een grotere mate van betrokkenheid (Meirink, 2007). Docententeams waar de betrokkenheid klein is, waar ervaringen niet of nauwelijks gedeeld worden en gestart wordt vanuit een individueel probleem, blijken minder succesvol (Earl & Katz, 2006; Meirink, 2007).

Het is van belang dat docenten de voornaamste datagebruikers zijn in het proces van opbrengstgericht werken. Hiervoor is de wezenlijke motivatie van de leden van het datateam cruciaal. Tevens worden docenten door Fullan (1993) beschreven als de belangrijkste 'change agent'. Zij zijn degenen die de verandering uiteindelijk door moeten voeren. Daarom moeten docenten zichzelf zien als onderdeel van het geheel.

2.4.1.3 *Bijdrage*

Naast betrokkenheid is ook het leveren van een *bijdrage* belangrijk voor goede samenwerking. Indien een team in balans is en ieder lid een bijdrage levert, kunnen teams effectiever werken. Tevens wordt de last voor de leden met meerdere taken lichter. Docenten ervaren een steeds grotere werkdruk, één van de oorzaken van dit probleem is een slechte samenwerking (van Grinsven, Elphick & van der Woud, 2012). Door een goede verdeling op zowel cognitief gebied als op gebied van de taakverdeling, kan de druk afnemen en komt het ten goede aan de samenwerking.

Bijdrage kan ook geleverd worden in de vorm van een rol. Zo zijn er de rollen van Belbin (1993). Belbin spreekt van een ideaal team, als een groep personen 9 rollen vervullen. Elk lid met een rol levert een eigen bijdrage. Hij onderscheidt de volgende rollen:

- zorgdrager;
- waarschuwer;
- vormer;
- voorzitter;
- plant;
- onderzoeker;
- groepswerker;
- bedrijfsman; en
- specialist.

De rollen worden nader toegelicht in paragraaf 2.5.

2.4.1.4 *Discussie*

Waar samen wordt gewerkt, kan *discussie* ontstaan. Een discussie houdt in dat meningen worden uitgewisseld en kan ontstaan door meningsverschillen. In dit onderzoek gaat het om discussies die plaatsvinden op basis van een gezamenlijke taak. Leden in een datateam uiten verschillende meningen en standpunten met betrekking tot de taak van de groep (Jehn & Mannix, 2001). Uit onderzoek blijkt dat bij de aanwezigheid van onenigheid of discussie, sociale factoren ervoor zorgen dat een discussie niet genegeerd wordt. Leden worden gedwongen op zoek te gaan naar een oplossing (Dillenbourg & Schneider, 1995). Tevens kan de samenwerking verbeteren door het uitwisselen van verschillende ideeën bij het voeren van een discussie (Amason & Schweiger, 1997). Gezamenlijke ideeën worden verbeterd door de kritische feedback tijdens een discussie (Dooner et al., 2008). Het hebben van een discussie kan dus meerwaarde hebben voor docentensamenwerking binnen datateams. Het kan leiden tot oplossingen, een betere samenwerking en betere gezamenlijke ideeën. Om tot een positieve uitkomst te komen is het wel van belang dat leden hun probleem of mening goed verwoorden (Dillenbourg & Schneider, 1995).

Samenvattend kan er gesteld worden dat de bovenstaande vier aspecten van: gezamenlijk doel, bijdrage, betrokkenheid en discussie van belang zijn voor samenwerking. Om meer duidelijkheid te geven over de manier waarop docenten een bijdrage kunnen leveren binnen een team wordt er nader ingegaan op de rollen die aanwezig kunnen zijn binnen een team, en wordt er gekeken naar de meest ideale samenstelling voor goede samenwerking. Tevens wordt er na de toelichting over de rollen gekeken naar de functie van samenwerking.

2.5 Taken en rollen binnen docententeams

2.5.1 Taken

Binnen een samenwerkingsverband kunnen leden op verschillende wijze een bijdrage leveren. Zo is het mogelijk dat leden bepaalde taken op zich nemen. Dit zijn taken als: voorzitter, notulist en - in het geval van datateams - iemand die data verzamelt. Dit zorgt voor een lagere werkdruk en komt ten goede aan de samenwerking (Weick, 1995). Leden kunnen naast de taken die zij op zich nemen om een bijdrage te leveren binnen een datateam ook een bepaalde rol vervullen.

2.5.2 Rollen

Belbin (1993) spreekt van negen rollen die leden binnen een team kunnen vervullen. Het is niet zo dat deze rollen toebedeeld kunnen worden zoals dat bij het verdelen van taken wel kan. Een persoon heeft bepaalde eigenschappen waardoor één van de rollen of meerdere rollen bij die persoon passen. Zo spreekt Belbin (1993) van een ideaal team als een groep personen negen rollen kunnen vervullen. Hij onderscheidt de volgende rollen:

- De *zorgdrager*: houdt alles goed in de gaten, zorgt ervoor dat er niets wordt overgeslagen, maakt zich soms te veel zorgen en vertrouwt niet snel op anderen.
- De *waarschuwer*: overziet het geheel, denkt zorgvuldig na over dingen, maar heeft niet voldoende energie om anderen te inspireren of te motiveren.
- De *vormer*: heeft veel energie en houdt van actie, daagt anderen graag uit om vooruit te werken, is niet bang voor risico's en kan vorm geven aan de inspanning van het team.
- De *voorzitter*: helpt iedereen bij zijn taak, houdt de werkwijze van het team onder controle, luistert goed naar anderen, is sterk genoeg om adviezen naast zich neer te leggen en laat de kwaliteiten van ieder teamlid tot zijn recht komen.
- De *plant*: lost moeilijke problemen op met creatieve en originele ideeën, is intelligent en heeft minder oog voor praktische zaken of details.
- De *onderzoeker*: gaat op zoek naar nieuwe ideeën en mogelijkheden en heeft een goed netwerk, kan te optimistisch zijn en is zelf niet zozeer een bron van ideeën, maar neemt ze eenvoudig over van anderen.

- De *groepswerker*: geeft om het team en om de leden individueel, kan goed luisteren en lost sociale problemen graag op, stimuleert en ondersteunt de teamleden, maar kan moeite hebben met het maken van moeilijke beslissingen.
- De *bedrijfsman*: is goed georganiseerd en voorspelbaar, stabiel en beheerst en een praktische organisator die beslissingen in concrete werkzaamheden omzet.
- De *specialist*: is expert en heeft kennis op belangrijke gebieden, kan problemen oplossen op deze gebieden, maar treedt niet buiten zijn vakgebied.

Hoewel Belbin negen rollen onderscheidt, stelt hij ook dat een team van zes personen het meest effectief en passend is voor een team. Dit betekent dat één lid meer dan één rol kan vervullen. Elke teamrol levert een bepaalde bijdrage aan het team en heeft behoeftes in de samenwerking. De kenmerken van rollen die teamleden bezitten kunnen ook een indicatie zijn voor de mate van bijdrage die leden leveren. Het beste teamresultaat kan worden behaald in teams met een evenwichtige samenstelling, waarin teamleden met verschillende persoonlijkheidskenmerken elkaar aanvullen of corrigeren (Belbin, 1993). Middels deze samenstelling kan er effectiever worden samengewerkt. De veranderingen die samenwerking teweeg kan brengen, worden in de volgende paragraaf toegelicht.

2.6 Het belang van samenwerking

De samenwerking tussen docenten in het voortgezet onderwijs is vaak matig. Vooral in de docententeams waar het verschil in dienstjaren en beroepservaring groot is wordt minder samengewerkt (Brouwer, 2011). Uit onderzoeken blijkt juist dat samenwerking en collegialiteit essentieel zijn voor schoolverbetering (Datnow, 2011). Hier volgen enkele argumenten die het belang van samenwerking weergeven.

Ten eerste reduceert samenwerking het isolement van docenten. Het docentschap is vaak een te geïsoleerd beroep, het komt vaak voor dat docenten besloten zijn tot hun eigen klas (Slater & Trowbridge, 2000; Wimberley, 2011). Om dit isolement te reduceren en om de professionele groei van docenten te verbeteren, is samenwerking van essentieel belang (Huffman & Kalnin, 2003). Derhalve moeten docenten open staan voor professionele gesprekken en open discussies buiten de klas (de Lima, 2001; Little, 1990). Docenten nemen dan eerder deel aan schoolbrede vernieuwingen, zoals datateams. De rol die docenten vervullen binnen deze vernieuwingen is belangrijk; zij zijn degenen die uiteindelijk de daadwerkelijke veranderingen moeten doorvoeren. Het is daarom van belang dat zij ook in eerdere processen meedenken.

Ten tweede zorgt samenwerking ervoor dat docenten van elkaar kunnen leren en hun expertise met elkaar kunnen delen en ontwikkelen (Hargreaves, 2001; Reeves, 2003). Het kan bijdragen aan een voortdurende ontwikkeling van docenten en kan leiden tot nieuwe inzichten (Waslander, 2007). Tevens kan er in samenwerking kennis, ideeën, visies, opvattingen en ervaringen worden gedeeld. Dit kan zorgen voor het construeren van nieuwe kennis of uitbreiden van bestaande kennis (Meirink, Meijer, Bergen & Verloop, 2004).

Verder blijkt een goede samenwerking te kunnen leiden tot betere leerlingresultaten (Reeves, 2004). Op scholen waar intensief wordt samengewerkt worden betere leerlingresultaten behaald dan op scholen waar minder wordt samengewerkt (Fullan, 1991; & Campbell Southworth, 1992; Van Wessum, 1997). Tevens blijkt dat er een nauwer verband is tussen het werk van docenten en studentenresultaten indien er wordt samengewerkt in teams (Crow & Pounder, 2000). Dit kan doordat samenwerking de mogelijkheid creëert voor docenten om te leren hun instructie te verbeteren (Goddard, Goddard & Teschannen-Moran, 2007). Uit onderzoek van Wimberley (2011) blijkt zelfs dat hoe langer er wordt samengewerkt, hoe hoger de leerlingprestaties. De essentie van samenwerking ligt namelijk in het gezamenlijk verbeteren van het onderwijs en daarmee het verbeteren van leerlingresultaten (Wimberley, 2011). Dit kan op verschillende manieren, namelijk door het delen van lesplannen en praktijk, discussies over de beoordeling van het werk van leerlingen en het creëren van gezamenlijke doelen en het opbouwen van een netwerk wat het schoolcurriculum versterkt (Chadbourne, 2004; Sagor, 2004).

Ten vierde wordt verondersteld dat groepen beter in staat zijn ingewikkelde problemen op te lossen dan individuen (Hord, 2008; Van der Linden, Erkens, Schmidt & Renshaw, 2000). Docenten die samenwerken, communiceren eerder en vaker. Dit draagt bij aan het oplossen van ingewikkelde problemen. Tevens blijkt uit onderzoek dat docenten die samenwerken meer vaardigheden bezitten en meer kennis hebben van resultaten behaald door leerlingen (Crow & Pounder, 2000). Verder richten docenten in samenwerking zich meer op leerlingresultaten dan docenten die alleen werken (Erb, 1995). Deze aanwezigheid van kennis en vaardigheden en het zicht op resultaten dragen ook bij aan het oplossen van ingewikkelde problemen.

Tot slot is samenwerking bevorderend voor innovatie binnen de school. Als een nieuw proces wordt geïntroduceerd of een verandering wordt aangebracht in een bestaand proces, vereist dit samenwerking (Blank, Healerms & Hulst, 2009). Ook Geijsel, Berg en Slegers (1999) spreken van een samenwerkingscultuur die een bijdrage kan leveren aan de innoverende capaciteit van het voortgezet onderwijs. Een voorbeeld hiervan is een middelbare

school waarbij men werkt met een gezamenlijke didactiek voor het tweetalig onderwijs. Docenten ervaren deze samenwerking als prettig en constructief. Ze leren elkaars manier van werken kennen en voelen zich daardoor meer bij elkaar betrokken en gezamenlijk verantwoordelijk (Hendriks, 2004).

Concluderend kan er gesteld worden dat samenwerking een positieve uitwerking kan hebben op docenten en schoolontwikkeling. Het levert een bijdrage aan het minder isoleren van docenten, het delen van kennis onderling, het verbeteren van leerlingresultaten, het oplossen van problemen en het vergroot de capaciteit om te innoveren op school. Factoren die allen een bijdrage kunnen leveren aan het verbeteren van het onderwijs.

2.7 Onderzoeksvraag

‘Opbrengstgericht werken is het systematisch analyseren van beschikbare data binnen de school, het gebruik van resultaten van analyses ter verbetering van het doceren, curriculum en schoolprestatie en tevens het implementeren en evalueren van deze innovaties’ (Schildkamp & Kuiper, 2010, p. 482). Een vorm van opbrengstgericht werken is het werken in datateams. Voor het werken in datateams zijn het gebruik van data en samenwerking van groot belang. Vooral dit laatste is een onderwerp waar binnen dit onderzoek aandacht aan wordt besteed. Voor dit onderzoek geldt: Samenwerking is een situatie waarin twee of meer mensen een *gezamenlijk doel* vormen, alle *betrokkenen* een *bijdrage* leveren en *actief discussiëren* om hun doel te realiseren. Goede samenwerking kan leiden tot betere leerlingen- en schoolresultaten. Maar hoe verloopt deze samenwerking binnen datateams en hoe zijn de 4 aspecten van samenwerking zichtbaar in datateams?

De vraag die in dit onderzoek behandeld zal worden is: ‘Hoe verloopt de samenwerking binnen datateams?’ Aan de hand van de volgende deelvragen zal er antwoord worden gegeven op deze hoofdvraag.

1. Hoe komen gezamenlijke doelen terug in datateams en door wie worden deze geformuleerd?
2. Wat is de betrokkenheid van leden binnen het datateam?
3. Welke bijdrage leveren leden binnen het datateam?
 - a. Welke taakverdeling is er binnen het datateam?
 - b. Welke rollen zijn er te onderscheiden binnen het datateam?
4. Op welke manier is er sprake van discussie binnen datateams en hoe wordt hiermee omgegaan?

3 Methode

3.1 Kwalitatief onderzoek

Om antwoord te kunnen geven op de hoofdvraag en deelvragen, is er kwalitatief onderzoek uitgevoerd in de vorm van een casestudie. Deze vorm van onderzoek is van toepassing, omdat het proces van samenwerking tussen docenten binnen datateams in kaart wordt gebracht (Miles & Huberman, 1994). Kwalitatief onderzoek heeft het voordeel dat de onderzoeker door kan vragen en de mogelijkheid heeft om de vraagstelling en de methodiek tijdens het onderzoek bij te sturen aan de hand van reeds gevonden resultaten. Tevens is er door middel van kwalitatief onderzoek ingezoomd op de verschillende samenwerkingsaspecten. Voor de dataverzameling bij kwalitatief onderzoek is het belangrijk dat het onderzoek binnen de context uitgevoerd wordt. Er is daarom voor het onderzoek voor een normale situatie gekozen die zich gewoonlijk ook voordoet. De nadruk ligt op een specifieke case, een fenomeen verankerd in een context. De data wordt verzameld in de nabijheid van een specifieke situatie, hierdoor is het begrijpen van verborgen, onderliggende, al dan niet voor de hand liggende problemen sterker (Miles & Huberman, 1994). De rol van de onderzoeker is hierbij van belang. Hoewel er sprake is van directe waarneming van de onderzoeker, mag zijn aanwezigheid zo min mogelijk invloed hebben tijdens het verzamelen van de data (Baarda, de Goede & Teunissen, 2009).

3.1.1 Casestudie

Een casestudie is een onderzoek waarbij de onderzoeker probeert om diepgaand inzicht te krijgen in een of enkele objecten of processen (Verschuren, 2000) en waarbij er antwoord wordt gegeven op ‘waarom’ en ‘hoe’ vragen (Yin, 2003). Het proces is de samenwerking en de vraag is hoe deze plaats vindt. Binnen dit onderzoek is er sprake van een case waarbij er een duidelijke afbakening aanwezig is van wat er onderzocht wordt, namelijk: de samenwerking binnen datateams zoals uitgewerkt in het theoretisch kader; en wie daartoe behoren, leden van het datateam. Er is gekozen voor een casestudie, omdat het gaat om het onderzoeken van een proces waarbij het van belang is dat de alledaagse situatie intact blijft, de onderzoekssituatie als samenhangend geheel wordt gezien en binnen een context geplaatst kan worden (Miles & Huberman, 1994; Baarda et al., 2009).

Om de samenwerking binnen een datateam in kaart te brengen, is er gekozen voor een meervoudige casestudie (Yin, 2003). Middels een within-case analyse wordt de

samenwerking binnen het team in beeld gebracht. Met name de manier waarop de samenwerkingsaspecten zichtbaar zijn binnen het datateam wordt onderzocht. Om hiernaast ook te kijken naar de overeenkomsten en verschillen tussen datateams, wordt er een cross-case analysis uitgevoerd. Een cross-case analyse maakt het mogelijk om een vergelijking te maken tussen de cases. De vergelijking wordt gemaakt op basis van de gedefinieerde kenmerken van samenwerking.

3.2 Respondenten

Op dit moment zijn er 17 scholen actief in het gebruik van datateams. In het kader van het onderzoek zijn vier scholen geselecteerd. Hierbij is sprake van convenience sampling, de scholen zijn gekozen op basis van: de aanwezigheid van een datateam en de toegankelijkheid en bereikbaarheid van de school. Per school is er één team geselecteerd welke fungeert als een case. De teams zijn januari 2012 begonnen met het werken in datateams en bevinden zich in de beginfasen van het acht stappenplan van Schildkamp & Handelzalts, (2011). De respondenten van het onderzoek zijn docenten, teamleiders en kwaliteitszorgmedewerkers die deelnemen aan de datateams. In Tabel 1 staat een overzicht van de geselecteerde scholen.

School A is een scholengemeenschap voor mavo, havo, atheneum en gymnasium. De school telt ongeveer 1400 leerlingen. Het datateam op school A bestaat uit 6 leden waarvan 4 docenten en 2 teamleiders. Het probleem dat de school ervaart is de grote hoeveelheid doubleurs op 4 havo. Zij richten zich op de doorstroom van vmbo-t in de havo. De vraag die op dit moment door hen bediscussieerd wordt is of er eisen gesteld moeten worden aan de instroom. Het team bevindt zich bij stap 2 van de eerste ronde van het acht stappenplan: het opstellen van hypothesen.

School B is een school met vmbo, havo, vwo en gymnasium. De school telt ongeveer 1300 leerlingen. Het datateam op school B telt 8 leden, waarvan 7 docenten en 1 teamleider. Het probleem dat zich op deze school voordoet, is dat in de afgelopen cohorten de afstroom van 3 vwo naar 4 havo is toegenomen. Het team heeft al 2 rondes van het acht stappenplan doorlopen waarbij 2 hypothesen verworpen zijn. Ze bevindt zich nu bij stap 3 van de derde ronde.

School C is een brede scholengemeenschap voor vmbo, havo en atheneum. De school telt ongeveer 1600 leerlingen. Het datateam bestaat uit 8 leden, hiervan zijn 2 teamleider, 1 kwaliteitszorgmedewerker en 5 docenten. Het probleem dat de school wil oplossen met behulp van het datateam, is het rendement op de havo. Dit ligt al een aantal jaren lager dan het

landelijk gemiddelde. Het doel is het rendementspercentage te verhogen voor de havo in 2015. Het datateam bevindt zich op dit moment bij de tweede stap van de tweede ronde van het acht stappenplan.

School D is een school met een brede onderbouw: vmbo tot en met havo/vwo/vwo+. De school telt ongeveer 1300 leerlingen. Het datateam bestaat uit 6 leden, waarvan 1 teamleider, 1 kwaliteitszorgmedewerker en 4 docenten. Het probleem dat de school ervaart is de doorstroom van de bovenbouw havo, deze blijft achter bij de verwachting. Het doel is de doorstroom en de zesjescultuur op de havo te verbeteren. Het team bevindt zich bij de tweede stap van de tweede ronde van het acht stappenplan.

Tabel 1 : Respondenten

School	Data team	Probleemstelling	Stap... van het acht stappenplan
School A	2 Teamleiders 4 Docenten	De hoeveelheid doubleurs op 4 havo is te groot. Hierbij richt het team zich op de doorstroom van vmbo-t naar de havo.	Ronde 1, stap 2: formuleren van hypothesen
School B	1 Teamleider 7 Docenten	De afgelopen cohorten is de afstroom van 3 vwo naar 4 havo toegenomen.	Ronde 3, stap 3: Verzamelen van data voor een hypothese.
School C	2 Teamleiders 1 Kwaliteitszorg-medewerker 5 Docenten	Het rendement op de havo ligt al een aantal jaren lager dan het landelijk gemiddelde.	Ronde 2, stap 2: formuleren van nieuwe hypothese.
School D	1 Teamleider 1 Kwaliteitszorg-medewerker 4 Docenten	Het doorstroomrendement op de bovenbouw havo blijft achter bij de verwachting en er heerst een zesjescultuur.	Ronde 2, stap 2: Opstellen van hypothese.

3.3 Instrumenten

Voor dit onderzoek is er gebruik gemaakt van interviews en observaties. Door middel van de interviews wordt er feitelijke informatie gewonnen, maar ook informatie vanuit het oogpunt van de docent. Naast de interviews vinden er ook observaties plaats. Door middel van observaties wordt er weergegeven op welke manier een *gezamenlijk doel*, *betrokkenheid*, *bijdrage* en *discussie* voor komen in het datateam. Door verschillende teams te observeren wordt de samenwerking binnen datateams vergeleken. Tevens leren we meer over de relatie tussen de samenwerkingsaspecten en samenwerking.

3.3.1 Interviews

De interviews zijn afgenomen bij de leden van datateams van vier verschillende scholen. De duur van een interview varieert van 20-45 minuten. Alle interviews zijn uitgevoerd door één onderzoeker. Het interview schema bestaat uit vragen over de vier samenwerkingsaspecten: *aanwezigheid van een gezamenlijk doel*, *betrokkenheid*, *mate van bijdrage* en *actieve discussie*. Met betrekking tot deze aspecten zijn er bijvoorbeeld vragen gesteld, zoals: in hoeverre is er sprake van doelen binnen het datateam en wat voor doelen zijn het, hoe zijn leden betrokken geraakt en hoe betrokken voelen ze zich, welke bijdrage leveren leden, heerst er een goede verdeling en is er ruimte voor discussie? Het interviewschema, zoals weergegeven in Appendix 1, is door een andere onderzoeker gelezen en gecontroleerd. Opmerkingen ter verbetering van het interviewschema zijn toegepast. Dit komt ten goede aan de constructvaliditeit. Het interview is semigestructureerd, dit om een zo volledig mogelijk antwoord te krijgen van de geïnterviewde. Door de structuur van het interview stonden onderwerpen vast, maar bleef er voor de geïnterviewde wel ruimte voor eigen inbreng.

Om de discretie van gegevens veilig te stellen, zijn geïnterviewden van tevoren op de hoogte gebracht van de wijze waarop er wordt omgegaan met de gegevens. De geïnterviewde is van tevoren geïnformeerd over het doel van het interview en tevens is er om toestemming gevraagd voor de opname hiervan. Verder is er aangegeven dat gegevens anoniem behandeld zullen worden en alleen ten goede komen aan dit onderzoek. Na het mededelen van deze informatie en toestemming is er gestart met het interview.

In totaal zijn er 12 interviews afgenomen met: vier teamleiders, zes docenten en twee kwaliteitszorgmedewerkers. De geïnterviewde zijn gekozen op basis van hun functie. Indien er meerdere leden waren met dezelfde functie, werden ze gekozen op basis van hun

beschikbaarheid. In Tabel 2 wordt hiervan een overzicht gegeven. De interviews zijn afgenomen in de maanden juni en juli 2012.

Tabel 2 : Geïnterviewde deelnemers

School	Meetinstrument 1			Meetinstrument 2
	Interview			Observatie
	Docent	Teamleider	Kwaliteitszorg- Medewerker	
School A	2	1	-	1
School B	2	1	-	1
School C	1	1	1	1
School D	1	1	1	1
Totaal	6	4	2	4

3.3.2 Observaties

Naast de interviews zijn de vier datateams geobserveerd. Het observatieschema toegevoegd in Appendix 2, is evenals het interviewschema door een andere onderzoeker gelezen en gecontroleerd. Elk datateam is één bijeenkomst van 1,5 uur geobserveerd. Voordat de observaties plaatsvonden zijn de leden op de hoogte gebracht van de aanwezigheid van de onderzoeker. Ook is er aangegeven waar het onderzoek voor dient. Er hebben vier observaties plaatsgevonden, bij elk team één. De observaties zijn vooraf gegaan aan de interviews en zijn uitgevoerd in juni 2012.

Bij het observeren is er gestreefd naar een onverstoord onderzoekssituatie (unobtrusive measurement). Het doel is een zo goed mogelijk beeld te krijgen van de werkelijke situatie (Baarda et al., 2009). Om de situatie niet te verstoren heeft de onderzoeker daarom kort toegelicht met welk doel hij daar zit en was er sprake van een niet participerende observatie. Verder zijn de observaties uitgevoerd door één onderzoeker. Hierbij is vanuit het oogpunt van de onderzoeker gekeken naar hoe de samenwerkingsaspecten zichtbaar zijn tijdens een databijeenkomst. Er is gekeken of er sprake is van een gezamenlijk doel, op welke wijze doelen naar voren komen, of leden een actieve/passieve houding hebben tijdens de bijeenkomst en op elkaar reageren, of er sprake is van (actieve) discussie en hoe hiermee wordt omgegaan, op welke wijze leden een bijdrage leveren, hoe dit verdeeld is en of elk lid een bepaalde rol heeft binnen het datateam (Belbin, 1993). De bijeenkomsten van de observaties zijn opgenomen voor verdere transcriptie.

3.3.3 Betrouwbaarheid en validiteit

In dit onderzoek wordt de betrouwbaarheid gewaarborgd door de systematische wijze waarop data verzameld is. Met betrouwbaarheid wordt bedoeld de mate waarin metingen onafhankelijk zijn van toeval (Baarda et al., 2009). Om een systematische aanpak te hanteren, zijn de instrumenten steeds op dezelfde wijze toegepast en zijn deelnemers op dezelfde wijze benaderd. Tevens zijn de onderzoeksvragen congruent aan de onderzoeksopzet. Zo corresponderen de interviewvragen en observatiepunten met de onderzoeksvragen.

Bij de dataverzameling is ook gebruik gemaakt van audio opnames, zowel voor de interviews als voor de observaties. De mogelijkheid om de opnames te beluisteren en uit te schrijven draagt bij aan de controleerbaarheid en inzichtelijkheid wat een bijdrage levert aan de betrouwbaarheid van het onderzoek (Baarda et al., 2009; Poortman & Schildkamp, 2011). Ook is er ‘peer debriefing’ toegepast. Een tweede onderzoeker die aanwezig was tijdens de observaties heeft de resultaten van de observaties gecontroleerd.

Een combinatie van dataverzamelingstechnieken maakt een onderzoek waardevol en zorgt ervoor dat eventuele gebreken van instrumenten worden opgevangen (Baarda et al., 2009). Voor dit onderzoek is gebruik gemaakt van twee meetinstrumenten: interviews en observaties. Een dergelijke combinatie van dataverzamelingsmethoden, ook wel (methode) triangulatie genoemd, komt ten goede aan de validiteit en de betrouwbaarheid van het onderzoek. Door middel van triangulatie wordt de validiteit bevorderd. Het gaat hierbij om de juistheid van bevindingen. De interviews en observaties worden gebruikt voor het verzamelen van dezelfde gegevens. Indien de gegevens in dezelfde richting wijzen en dus convergeren, kan er gesproken worden van valide gegevens (Baarda et al., 2009). Naast methodetriangulatie is er ook sprake van datatriangulatie; er zijn verschillende databronnen (respondenten) geraadpleegd.

3.4 Analyse

Voor de analyse van de interviews en observaties, zijn de verzamelde data eerst uitgeschreven aan de hand van audio opnames. Door de opbouw van de interviews en het observatieschema zijn de data al gestructureerd op: *gezamenlijk doel*, *betrokkenheid*, *bijdrage* en *discussie*. Verder is bij de interviews de hoeveelheid data gereduceerd om tot een goede analyse te komen. Dit is op een zorgvuldige manier uitgevoerd, namelijk: de antwoorden die geen betrekking hadden op de vragen zijn uitgesloten. Hierbij hebben de deelvragen van dit onderzoek als richtlijnen gefungeerd.

Op basis van de deelvragen zijn codes opgesteld (Appendix 3). De codes zijn ingedeeld in hoofd- en subcodes. Zo kunnen de fragmenten zo nauwkeurig mogelijk gecodeerd worden. Een voorbeeld van de hoofdcodes zijn: DOEL, BIJDR., BETR. en DIS. De codes komen zoveel mogelijk overeen met de termen die ze vertegenwoordigen. Aan de hand van deze codes zijn de interviews en observaties gecodeerd. Door middel van kleuraanduiding, zijn categorieën: gezamenlijk doel, betrokkenheid, bijdrage en discussie van elkaar onderscheiden. Per case zijn de drie interviews en één observatie gecodeerd.

Zoals eerder genoemd, wordt er een within-case en een cross-case analyse toegepast. Eerst wordt er per case gekeken naar de resultaten van de interviews en observatie en worden deze gegevens geanalyseerd. Deze gegevens worden verwerkt in een tabel die wederom is ingedeeld in de vier categorieën. Per categorie wordt er gekeken in hoeverre de interviews met elkaar convergeren en of hetzelfde uit de observaties blijkt. Indien de resultaten hiervan beschreven zijn, worden de cases op dezelfde wijze met elkaar vergeleken en geanalyseerd.

4 Resultaten

4.1.1 Case A

Aan de hand van de gecodeerde interviews is een within-case analyse uitgevoerd. Per categorie worden de resultaten beschreven. Het probleem dat de school van case A ervaart is de grote hoeveelheid doubleurs op 4 havo. Zij richten zich op de doorstroom van vmbo-t naar de havo. Het team bevindt zich bij de tweede stap van het acht stappenplan.

4.1.1.1 Gezamenlijk doel

De leden geven verschillende antwoorden op de vraag naar het gezamenlijk doel. De voorzitter geeft aan dat het gezamenlijk doel het probleem is dat moet worden opgelost, namelijk: het groot aantal doublanten op 4 havo. De docent is van mening dat het oplossen van problemen en daarmee de kwaliteit van het onderwijs verbeteren, het grote doel zou moeten zijn. Ook uit de observatie blijkt het doel van het team het oplossen van een probleem te zijn.

Hoewel het gezamenlijk doel het oplossen van een probleem is, geeft de voorzitter aan niet meer te weten hoe het daadwerkelijke probleem gedefinieerd is door het ontbreken van een verslag. De teamleider geeft aan nog wel te weten wat het doel van vorig jaar was, maar van dit jaar weet hij het niet concreet te benoemen. Deze onduidelijkheid is ook zichtbaar tijdens de observatie. Er wordt tijdens de bijeenkomst gepraat over het ontbreken van het verslag. Hierdoor moet de probleemstelling geherdefinieerd worden. Dit wordt gedaan door de voorzitter en de trainer. Tot slot geeft de voorzitter aan dat het doel gezamenlijk is gekozen. Hij weet niet meer wie hiermee kwam.

4.1.1.2 Betrokkenheid

De geïnterviewde leden geven aan zich betrokken te voelen bij het datateam. Ook geven ze aan de rest van de leden betrokken te vinden. De voorzitter zegt dit met enige twijfel in zijn stem en voegt hieraan toe: 'Het zou fijn zijn als leden toegestuurde mails zouden lezen en erop zouden reageren.' Hij geeft ook aan dat er naar gevoel van de betrokkenen nooit voldoende tijd wordt vrijgemaakt voor het datateam. Dit is ook zichtbaar tijdens de observatie. Indien er taken moeten worden uitgevoerd wordt de volgende uitspraak gedaan: 'Jij hebt er de meeste uren voor, doe jij maar.'

Over de betrokkenheid van de teamleiders zegt de voorzitter dat zij minder betrokkenheid kunnen tonen door andere verplichtingen. Hun prioriteit ligt ergens anders en dat heeft invloed op het proces. De docent zegt hierover dat de directieleden vaak afwezig zijn. Hij twijfelt aan het functioneren. Tevens heeft hij het gevoel dat de afwezigheid het proces vertraagt. De teamleider voegt hieraan toe dat hun betrokkenheid lijdt onder de overvolle agenda's. Ook tijdens de observatie blijken er geen directieleden aanwezig te zijn, hierdoor mist hun input en sturing. Over zijn eigen betrokkenheid zegt de docent zich betrokken te voelen. Hoewel hij vervolgens ook aangeeft het vermoeiend te vinden als er weer een discussie plaatsvindt. Docent: 'Daar gaan we weer!' De voorzitter geeft aan zich betrokken te voelen doordat hij degene is die het werken in datateams geïnitieerd heeft. Om die reden wil hij het datateam ook graag voortzetten. Hij geeft zelfs aan dat het een standaard groep zou moeten zijn die zich structureel met deze zaken bezig kan houden. Tevens lijkt hij zich verantwoordelijk te voelen doordat hij de initiator is.

De grote mate van betrokkenheid van de voorzitter blijkt ook uit de observatie. Tijdens de bijeenkomst nemen voornamelijk de voorzitter en trainer het initiatief. Bij het herformuleren van de probleemstelling, het formuleren van nieuwe hypotheses en het voeren van discussies zijn het vooral de voorzitter en de trainer (de Universiteit Twente) die input geven. De rest van de leden nemen af en toe deel aan gesprekken of discussies, voornamelijk als het gaat om onderwerpen die betrekking hebben op hun eigen situatie. Ook de teamleider en docent geven aan dat de voorzitter meer betrokken is dan andere leden en hij degene is die ook zorgt voor betrokkenheid bij de andere leden. De docent voegt hieraan toe dat vooral de trainer (van de Universiteit Twente) de leden bij elkaar zet en ervoor zorgt dat ze aan het werk gaan. Docent: 'Ze regelt alles keurig.' Hij geeft aan dat de aanwezigheid van een deskundige motiveert.

4.1.1.3 Bijdrage

Zowel de voorzitter, teamleider als de docent geven aan dat alle leden een bijdrage leveren. Wel wordt hieraan toegevoegd dat de bijdrage binnen het team niet goed verdeeld is. De teamleider geeft aan dat de voorzitter het actiefst is en zorgt voor alle verslagen. De rest van de leden beschrijft hij als passief. Deze passiviteit is ook zichtbaar tijdens de observatie, namelijk wanneer er gesproken wordt over een buitenschoolse activiteit waar het datateam aan deelneemt, zijn de leden stil. Ze lijken taken uit de weg te gaan door niet te reageren.

Tevens vinden de leden dat de bijbehorende presentatie het beste door de voorzitter kan worden gegeven.

Tijdens de interviews geven de leden aan dat er één vaste taak is binnen het team, de taak van voorzitter. Hij stuurt verslagen rond en zorgt ervoor dat leden data tot hun beschikking krijgen. Hoewel er gesproken wordt van maar één vaste taak, is er ook de taak van notulist. Ook deze wordt uitgevoerd door de voorzitter. Tijdens de observatie blijkt dat de voorzitter het meeste werk doet en het is de vraag of de andere leden bereid zijn om iets te doen. De voorzitter zegt hierover: 'Lid zijn is een ding, maar ook iets doen is een ander.' Ook heeft hij niet het gevoel dat hij leden kan vragen een bepaalde taak uit te voeren. Antwoorden als: 'Nee, ik ben al zo druk' en 'Jij hebt er de meeste uren voor, dus doe jij maar' worden gegeven. Ook uit de observatie blijkt dat de voorzitter de meeste taken op zich neemt. Gedurende de observaties doen zich verschillende situaties voor waarbij er een taak moet worden uitgevoerd. Zo moet de probleemstelling geherdefinieerd en gewijzigd worden in het format, er moeten nieuwe hypotheses worden aangedragen, en de lijst met huidige hypotheses moet worden opgemaakt. Deze taken worden allen door de voorzitter uitgevoerd. De enige taak uitgevoerd door andere leden is het aandragen van hypotheses per mail. Dit is alleen gedaan door de twee teamleiders. De trainer geeft aan dat deze verdeling volgend jaar anders moet.

De docent zegt over zijn eigen bijdrage, dat er nog weinig te doen is. Hij leest alleen stukken indien die worden doorgestuurd. De teamleider zegt over zijn eigen bijdrage dat hij voor data zorgt en een toch wat sturende rol heeft door zijn functie. Hij geeft ook aan dat hij door zijn functie soms meer weet, waardoor hij daar een bijdrage aan kan leveren. Echter, hij zegt: 'Wij hebben ook andere werkzaamheden, dus dit komt er wel bij. Dan is het wel lastig om helder te krijgen waar het ook alweer om ging.' Van de andere leden wordt voornamelijk verwacht dat ze voorbereid zijn tijdens de bijeenkomsten. Dit betekent het lezen van stukken en het opstellen van hypotheses indien daar om gevraagd wordt.

Rollen

Uit de interviews blijken de teamleden niet bewust op bepaalde eigenschappen geselecteerd te zijn. Echter, er zijn tijdens de observatie een aantal kenmerken zichtbaar die behoren tot de rollen van Belbin. Zo heeft één van de leden kenmerken van een *specialist* en *waarschuwer*. Hij heeft duidelijk kennis van zijn eigen rekenkundig vakgebied en beperkt zijn input ook voornamelijk tot het berekenen en analyseren van getallen. Op andere gebieden begeeft hij zich liever niet. Tevens lijkt hij zorgvuldig na te denken over zaken en geeft dan pas zijn

mening. Hij lijkt, door de wijze waarop hij spreekt en zijn negatieve en kritische benadering, medeleden niet te motiveren. Ook dit is een typisch kenmerk van een waarschuwer. Hij doet bijvoorbeeld de volgende uitspraken als er hypothesen moeten worden opgesteld: ‘Er zijn wel 100 dingen te noemen. Dan denk ik daar gaan we weer!’ En: ‘Daar word ik soms een beetje moe van, van dit soort onderzoek.’ Ook als zich een discussie voordoet geeft de docent aan dat er misschien geen leerlingen meer moeten worden aangenomen van andere scholen. De voorzitter reageert hierop met: ‘Luxe die we ons niet kunnen veroorloven.’ Vervolgens antwoordt de docent weer: ‘Dan niet klagen.’

De voorzitter (taak) heeft kenmerken van *zorgdrager* en *groepswerker*. Hij houdt het proces in de gaten en eigent zich het liefst alles toe om maar niets te vergeten. Hij geeft tijdens het interview ook aan dat hij zaken liever zelf doet, omdat hij dan weet dat het echt gebeurt. Voorzitter: ‘Vaak is het handig om dat een beetje in handen van één persoon te houden.’ Verder luistert hij naar de leden en probeert ze te motiveren en tot actie te brengen. Een derde lid was wat input betreft terughoudend. Wel luisterde ze naar medeleden, wat een kenmerk is van een *groepswerker*. Doordat de twee teamleiders niet aanwezig waren tijdens de bijeenkomst, zijn hun kenmerken niet zichtbaar geweest. Gebaseerd op de huidige samenstelling van het team, ontbreken er een aantal belangrijke eigenschappen. Zoals iemand die de actie er in houdt en op zoek gaat naar nieuwe ideeën, dit zijn kenmerken van een *plant en onderzoeker*. Iemand die mensen uitdaagt en motiveert, de leiding kan nemen, de werkwijze van het team onder controle heeft en mogelijke oplossingen en beslissingen concreet in actie kan omzetten, dit zijn kenmerken van een *voorzitter, vormer en bedrijfsman*.

4.1.1.4 Discussie

De leden geven aan dat er voldoende ruimte is voor meningsuiting. Verder blijkt zowel uit de observatie als uit de interviews dat er naast vrijheid van meningsuiting ook ruimte is voor discussie. De teamleider geeft aan dat als er een meningsverschil is, daar gewoon over wordt gediscussieerd. Discussies die zich voordoen gaan bijvoorbeeld over: de meetbaarheid van hypothesen, de betrouwbaarheid van data en de situatie waar de school zich in bevindt. De voorzitter voegt toe dat discussie soms kan leiden tot onderzoek. Hoewel de docent aangeeft dat discussies vaak ook onopgelost blijven. Dit kwam ook naar voren tijdens de observatie. Discussies worden niet actief gevoerd door alle leden. Het blijft beperkt tot de voorzitter en trainer (van de Universiteit Twente). De rest van de leden nemen alleen deel aan discussies

die betrekking of invloed hebben op hun eigen situatie. Ook was zichtbaar dat niet alle discussies werden afgemaakt.

4.1.2 Case B

Het probleem waar het datateam van case B aan werkt is de afstroom van 3 vwo naar 4 havo die zich de afgelopen twee cohorten heeft voorgedaan. Het team heeft al twee rondes van het acht stappenplan doorlopen waarbij twee hypothesen verworpen zijn. Zij bevinden zich nu bij stap drie van de derde ronde.

4.1.2.1 Gezamenlijk doel

De leden ervaren alle drie hetzelfde probleem, namelijk: de afstroom van veel leerlingen gedurende het derde jaar. Zoals ook uit de observatie blijkt, hebben de leden een duidelijk doel voor ogen, de oorzaak van het probleem opsporen en het probleem oplossen. Tijdens de bijeenkomst praten alle leden mee en weten ze aan welke hypothesen er wordt gewerkt op dit moment.

Tijdens de interviews, geven de leden aan dat het doel is ontstaan door het bovenbouw team. Zij hebben gekeken welk probleem zich voordeed binnen de school. Tevens geven de leden aan dat het hier ging om een gezamenlijk probleem dat ervaren werd. Voorzitter: 'Je merkt aan mensen dat we hetzelfde doel voor ogen hebben.' Verder geven alle leden aan dat het vanaf het begin al helder was dat dit het probleem zou zijn waar met het datateam aan gewerkt zou worden. De teamleider geeft aan dat ze binnen twee jaar een oplossing hopen te vinden of in elk geval een hele lijst hypothesen af kunnen werken.

Tijdens de bijeenkomst wordt de probleemstelling niet specifiek genoemd. De vorige bijeenkomst is deze namelijk geherformuleerd en iedereen weet wat deze inhoudt. De hypothesen die zijn opgesteld om de oorzaak van het probleem te achterhalen komen naar voren. Verder geven de leden aan dat hoewel de hypotheselijst nog niet af is, ze al wel een aantal hypothesen hebben verworpen.

4.1.2.2 Betrokkenheid

Zowel uit de interviews als uit de observatie blijkt een grote mate van betrokkenheid van alle leden. Tijdens de observatie is dat te zien aan deelname van leden gedurende de bijeenkomst. Indien er om meningen wordt gevraagd, worden deze ook gegeven. Ook als zich gesprekken voordoen tijdens de meeting nemen alle leden deel aan het gesprek. Tevens wordt er door de

leden naar elkaar geluisterd, er wordt gereageerd en er worden vragen gesteld ter verduidelijking. Tijdens de bijeenkomst hebben leden een actieve houding, bijvoorbeeld als zich de vraag voordoet wat er berekend moet worden denkt het hele team mee en wordt er input gegeven. Eén van de leden geeft zelfs aan dat ze uit zichzelf alvast wat had berekend en dit graag wil bespreken met het team. Docent: 'Ik had al wat dingen op papier gezet.'

Deze betrokkenheid komt volgens de leden voornamelijk voort uit het probleem dat ervaren wordt. Het is een probleem dat daadwerkelijk moet worden opgelost, leden lijken hierdoor intrinsiek gemotiveerd. De voorzitter geeft aan dat niet alleen het gedeelde probleem zorgt voor betrokkenheid, maar ook het werken in datateams. Zij voegt hieraan toe dat door het probleem samen te bespreken de samenwerking intenser wordt. Tevens geeft ze aan dat de leden enthousiast zijn.

De teamleider geeft aan dat het een heel reëel probleem is waar ook de overheid de school op afrekent. Hierdoor ligt de prioriteit om het op te lossen hoog. De leden worden dus niet alleen intrinsiek gemotiveerd, maar ook excentriek. Tevens geeft de teamleider aan dat de betrokkenheid verdeeld is, het is niet zo dat de een meer betrokken is dan de ander. Teamleider: 'Soms is de betrokkenheid zelfs zo groot dat het lastig wordt op hetzelfde spoor te blijven.' Dit is ook zichtbaar tijdens de observatie, er worden constant nieuwe ideeën gegeven waardoor de leden soms weer even terug moeten naar de hypothese.

Tot slot geeft de docent aan dat als leden zich niet betrokken zouden voelen ze zouden stoppen. Er zijn voldoende leden, dus ze hoeven zich niet verplicht te voelen om deel te nemen aan het datateam.

4.1.2.3 Bijdrage

Alle leden geven aan dat de taken gelijk verdeeld zijn binnen het team, dit blijkt ook uit de observatie. Er doen zich verschillende situaties voor waarbij taken moeten worden uitgevoerd. Een voorbeeld hiervan is het notuleren. Zoals de leden aangeven rouleert deze taak. Tijdens de bijeenkomst biedt één van de docenten aan om te notuleren. Docent: 'Ik doe dat nu ook wel, maakt me niets uit.' Verder moeten er ook adviezen van basisscholen worden bekeken, dit wordt gedaan door twee leden. Eén van hen ligt tijdens de bijeenkomst kort toe wat ze gedaan hebben. Ook als er iets moet worden nagerekend biedt één van de leden zich aan.

De leden leveren een bijdrage in de vorm van een eenmalige taak of een vaste taak. Zo is tijdens de observatie zichtbaar dat een docent en de voorzitter zorgen voor het categoriseren en meetbaar maken van de hypothesen. Tevens zal de voorzitter presenteren tijdens een

databijeenkomst voor verschillende scholen. Verder zorgt een docent voor een stukje in het informatiebulletin voor personeel (IBP) en helpt zij de voorzitter bij het voorbereiden van de presentatie. Twee docenten bieden aan om data te verzamelen. Tot slot bespreken de voorzitter en teamleider de taakverdeling, dit in verband met de wijziging in teamleden. Naast deze incidentele taken die leden vrijwillig op zich hebben genomen, zijn er ook vaste taken. Zo is er iemand verantwoordelijk voor het schrijven van een stukje voor de schoolkrant. De taak van de voorzitter is, het opstellen van agendapunten, het verzamelen van data en indien nodig het notuleren. De teamleider geeft aan lid te zijn zoals alle andere leden en voert de daarbij behorende opdrachten uit. Verder gaat zij zo nu en dan in overleg met de voorzitter om de agendapunten met haar voor te bespreken. De teamleider geeft ook aan dat de aanwezige leidinggevende ervoor moet zorgen dat taken worden uitgevoerd. Teamleider: ‘Dit kun je niet bij de voorzitter neerleggen, want het zijn gelijkwaardige collega’s.’

Rollen

Uit de interviews blijken leden niet geselecteerd op bepaalde eigenschappen. Tijdens de interviews wordt één rol benoemd, de sturende rol van de teamleider. Uit de observatie blijken er verscheidene kenmerken van de rollen van Belbin aanwezig te zijn. In het team zijn twee leden met kenmerken van de *zorgdrager*. Zij zijn duidelijk, rustig en zorgen ervoor dat er niets wordt overgeslagen. Ook zijn er twee leden met de kenmerken van een *waarschuwer*, zij durven beide kritisch te zijn als leden met nieuwe ideeën komen. Een van hen laat ook daadkracht zien en lijkt op de hoogte te zijn van alle feiten. Zij redeneert veel en geeft veel input en tevens durft zij een ander perspectief te kiezen als zich nieuwe ideeën voordoen. Verder zijn er twee leden met de kenmerken van de *voorzittersrol*. Zij zijn kalm, realistisch, luisteren goed naar anderen en zij ondersteunen teamleden. Als één van de leden met een idee komt, vragen zij door zodat het lid zijn standpunt nog beter kan toelichten. Bijna alle leden bezitten kenmerken van een *groepswerker*. Alle leden lijken namelijk naar elkaar te luisteren, zorgen ervoor dat de communicatie goed verloopt en ondersteunen elkaar. Tot slot zijn er twee leden met de kenmerken van *bedrijfsman*. Zij lijken stabiel en gaan graag over tot actie. Een van de docenten doet bijvoorbeeld de volgende uitspraak: ‘Ik doe dat wel even, dan kunnen we weer verder.’ Hoewel er een aantal kenmerken van rollen missen binnen het team, namelijk van: *vormer*, *plant*, *onderzoeker* en *specialist*, lijkt het team ook zonder deze kenmerken goed te functioneren. De leden vullen elkaar aan en bouwen voort op elkaars mening.

4.1.2.4 Discussie

Uit de interviews en observatie blijkt dat zich discussies voordoen tijdens de bijeenkomsten. De leden geven aan dat de volgende punten de punten zijn waar het vaakst over gediscussieerd wordt: welke hypothese gaan we behandelen, welke is het meest urgent of beste meetbaar en waar hebben we het meest aan? De leden geven ook aan dat als deze discussies zich voordoen er over gepraat wordt en leden tot een oplossing komen. Tevens geeft de teamleider aan: 'Doordat de procedure zo scherp is en het voortdurend over feiten gaat, is het heel makkelijk om meningsverschillen scherp te krijgen.' Als er tijdens de bijeenkomst een kleine discussie plaatsvindt, geven leden hun mening. Als het vervolgens duidelijk is voor iedereen, gaan ze weer verder. Zoals de teamleider ook aangeeft is veel gebaseerd op feitelijke gegevens. Dit zorgt ervoor dat leden niet overtuigd hoeven te worden van een bepaald standpunt. De gegevens wijzen het vaak uit. Er doet zich nog een discussie voor over wie er allemaal opgenomen zijn in het onderzoek. Iedereen praat door elkaar en reageert op elkaar. Ook hier is het uiteindelijk duidelijk voor iedereen en kan het team weer verder. Op deze wijze doen zich meerdere discussies voor. Bij bijna alle discussies geeft iedereen zijn mening waardoor het team uiteindelijk tot een bepaalde conclusie of oplossing komt. De leden geven ook aan dat er ruimte is voor leden om hun mening te uiten.

4.1.3 Case C

Het probleem waar dit team aan werkt is het rendement op de havo. Dit ligt al een aantal jaren lager dan het landelijk gemiddelde en zij willen dit percentage verhogen. Het datateam bevindt zich op dit moment bij de tweede stap van de tweede ronde van het acht stappenplan.

4.1.3.1 Gezamenlijk doel

De leden geven aan dat het doel het verbeteren van de doorstroom is van havo/vwo. Voor het datateam begon, was het al bekend dat het om de doorstroom cijfers zou gaan. Er is vervolgens gezocht naar een middel om het probleem op te lossen. Het team heeft het onderwerp verder toegespitst en zich alleen beperkt tot de havo. Dit is besloten op basis van de samenstelling van het team dat alleen uit havo docenten bestaat en op basis van de grootte van de afdeling. De teamleider geeft aan dat de probleemstelling uiteindelijk een gezamenlijke productie is geweest. Dit is niet zichtbaar tijdens de observatie, omdat de leden de eerste fase waarin de probleemstelling wordt opgesteld al voorbij zijn. Wel lijken de leden

tijdens de bijeenkomst te weten wat de probleemstelling is. Dit wordt zichtbaar als er wordt gesproken over een hypothese die niet klopt. Hier wordt de probleemstelling nog eens herhaald: 'Hoe komt het dat die doorstroom steeds lager wordt'. Ook blijkt uit de observatie dat als er een nieuwe hypothese wordt geformuleerd het een gezamenlijke productie is. De hypothese wordt geformuleerd om naar het gezamenlijk doel toe te werken. De leden zijn kritisch over de hypothese en proberen hem zo duidelijk mogelijk op te stellen. Hierbij geven alle leden input. De kwaliteitszorgmedewerker geeft aan dat er verder geen concreet doel is, behalve het oplossen van de probleemstelling.

4.1.3.2 Betrokkenheid

De leden geven aan zich betrokken te voelen doordat ze het probleem zelf ervaren. Ook uit de observatie blijkt deze betrokkenheid. Dit is te merken aan de reacties die leden op elkaar hebben. Als er wat wordt gevraagd of gezegd, reageren leden actief door bijvoorbeeld iets op te merken of vragen te stellen. Leden durven kritisch te zijn en stellen vragen ter verduidelijking. De docenten delen en bespreken hun meningen en opvattingen. Als zich een discussie voordoet over hoe een hypothese moet worden getest, denken de leden hier samen over na. Ze komen dan met een oplossing waar het hele team zich in kan vinden.

Ondanks deze bevindingen, geeft de kwaliteitszorgmedewerker aan dat de betrokkenheid bij de leden niet altijd even sterk is. Ze heeft binnen het team zelfs aangegeven dat ze het jammer vindt dat leden geen prioriteit leggen bij het datateam. Ze voegt hier wel aan toe dat er na deze opmerking verbetering is opgetreden en leden enthousiast zijn en een goede inbreng hebben. De voorzitter en teamleider zijn van mening dat iedereen even betrokken is en zich ook inzet. Voorzitter: 'iedereen heeft dit vrijwillig gekozen en is bereid er extra tijd in te steken.'

Over haar eigen betrokkenheid zegt de kwaliteitszorgmedewerker dat ze zich soms minder betrokken voelt doordat ze op een andere locatie zit. Dit zorgt ervoor dat ze zich geen onderdeel van het geheel voelt. Ze voegt hier wel aan toe dat het hierbij meer gaat om de betrokkenheid naar het team toe en niet het onderwerp. De docent geeft aan zich betrokken te voelen door zijn functie, door het probleem dat hij ervaart en door de manier van onderzoek. De betrokkenheid van de teamleider ligt bij het gezamenlijk doel om het rendement op de havo te verbeteren.

4.1.3.3 Bijdrage

De leden geven aan dat taken verdeeld worden. Volgens de voorzitter is het een vast agendapunt. Ook uit de observatie blijkt dat er verschillende taken zijn die onder de leden verdeeld moeten worden. De verdeling is over het algemeen goed. Zo wordt het maken van notulen gerouleerd, het verzamelen van data gedaan door de persoon met de meeste toegang en de verwerking uitgevoerd door weer twee andere leden. De geïnterviewde leden geven aan een vaste taak te hebben. Zo levert de kwaliteitszorgmedewerker data aan en kan zij tevens door haar achtergrond goed verbanden leggen en de groep leiden als ze afdwalen. Ook de teamleider heeft de taak om data te genereren. Verder zorgt hij voor de terugkoppeling naar de schoolleiding toe. De voorzitter, zorgt voor de agenda en tevens voor het plaatsen van alle stukken op de digitale leeromgeving. Verder worden data en resultaten soms ook met de voorzitter besproken. Over de verdeling binnen het team zegt ook de teamleider dat de verdeling wel aardig is en ieder lid zijn steentje bijdraagt. De kwaliteitszorgmedewerker vindt echter dat de taakverdeling niet altijd gelijk is. Zij is van mening dat leden zo nu en dan ook uit zichzelf een taak op zich mogen nemen. Kwaliteitszorgmedewerker: 'Toen waren er heel veel docenten die zeiden: 'Ja, geen tijd voor of ik kan niet. 'Toen heb ik aangegeven dat ik dat niet zo'n goede zaak vond, omdat iedereen wel in het team zit en we samen die data moeten genereren.' Hetgeen de kwaliteitszorgmedewerker aanhaalt, blijkt ook uit de observatie als leden zich op moeten geven voor een databijeenkomst met verschillende scholen. Sommige leden geven aan niet te kunnen, anderen geven aan niet te willen. Als vervolgens iemand de taak, om een bijbehorende presentatie te maken, op zich moet nemen gaat deze keuze moeizaam en niet geheel vrijwillig. Andere taken worden beter opgenomen door de leden. Leden reageren positiever en nemen vrijwillig taken voor hun rekening, zoals het achterhalen van data. Eén van de leden biedt ook aan om gegevens te zoeken voor de 3 havo groep. Twee andere leden sluiten hierop aan dat zij ook een deel willen doen.

Rollen

De leden beschrijven hun rol als de rol van deelnemer. Echter, de kwaliteitszorgmedewerker geeft aan dat ze ook een sturende rol heeft. Als zich een discussie voordoet bijvoorbeeld, kan zij de groep sturen door haar achtergrond en kennis. De voorzitter geeft aan dat er verschillende mensen in het team zitten. De één is scherp en analytisch en de ander meer afwachtend, iedereen neemt wel zijn eigen persoonlijkheid hierin mee. Tevens voegt hij

hieraan toe dat dit niet bewust is gekozen, maar hij wel het gevoel heeft dat ze elkaar goed aanvullen.

Uit de observatie blijken er verschillende kenmerken van de rollen van Belbin aanwezig te zijn. Binnen het team zijn kenmerken van bijna alle rollen zichtbaar. Sommige leden bezitten kenmerken van meer dan één rol. Zo tonen drie leden kenmerken van een *zorgdrager*, zij zorgen ervoor dat niets wordt overgeslagen. Twee leden die kritisch durven te zijn en een nieuwe invalshoek durven te bieden bezitten kenmerken van *waarschuwer*. Verder is er een lid met kenmerken van een *vormer*, hij is extrovert en probeert tijdens discussies steeds samen te vatten. Eén van de leden toont kenmerken van een *voorzitter*, hij lijkt de werkwijze van het team te overzien en is kalm en nuchter. Tevens luistert hij naar anderen, maar is ook sterk genoeg om adviezen naast zich neer te leggen. Voorzitter: ‘Wat je nou zegt klopt niet.’ Verder is er een lid met de kenmerken van een *plant*, hij biedt nieuwe invalshoeken en komt met nieuwe ideeën. Als zich een discussie voordoet over een hypothese komt de ‘plant’ met een oplossing: ‘Als je de hypothese heel iets uitbreidt.’ Leden: ‘Dat is een goeie.’ Ook is er een lid met de kenmerken van een *bedrijfsman*, hij overziet het geheel en zet beslissingen om in concrete werkzaamheden. Als er een discussie plaatsvindt, lijkt het lid goed te luisteren en de discussie in de gaten te houden. Aan het einde van de discussie komt hij met een concreet actiepunt wat mogelijk de oplossing zou kunnen zijn, hij zegt: ‘Dan moet je de leden interviewen.’ Tot slot tonen vier van de leden kenmerken van een *groepswerker*, zij zijn sociaal, luisteren goed en ondersteunen teamleden. Als een van de leden het volgende zegt: ‘We hebben nu dus één hypothese die verdeeld is in vier subhypotheses...’ reageert een medelid hierop met: ‘Maak je zin eens af.’ Vervolgens gaat het team hierop verder en wordt dit uitgezocht. Hoewel er geen kenmerken zichtbaar zijn van een *specialist* en *onderzoeker* aanwezig zijn, lijken deze niet te ontbreken binnen het team. De leden van het team vullen elkaar goed aan en vormen samen een geheel.

4.1.3.4 Discussie

De leden geven aan dat er voldoende ruimte is voor meningsuiting. Dit blijkt ook uit de observatie en tevens is zichtbaar dat leden voortbouwen op elkaars mening. De kwaliteitszorgmedewerker geeft aan dat het onderwerp heel breed is en dus iedereen zijn mening durft te geven. Ook geeft ze aan dat er wel degelijk sprake is van discussie. Kwaliteitszorgmedewerker: ‘Heel veel zelfs. Er wordt veel en flink gediscussieerd’. Ook de voorzitter geeft dit aan: ‘Nou er wordt veel gediscussieerd bij ons.’ Een onderwerp waar veel

over gediscussieerd wordt, is bijvoorbeeld de interpretatie van data. Er ontstaat dan een soort groepsdiscussie over hoe de data geïnterpreteerd moet worden en of iedereen zich daar in kan vinden. De teamleider geeft aan dat de discussies die gevoerd worden gepaard gaan met duidelijke argumenten. Verder geven de leden aan dat aan het einde van een discussie leden overtuigd raken of tot een oplossing komen.

Ook tijdens de observatie is zichtbaar dat leden discussiëren over gegevens. Als één van de leden kritisch reageert wordt er meteen een toelichting gegeven door een medelid. Hij durft hier duidelijk zijn mening te uiten: ‘Moet ik je op je blauwe ogen geloven?’ Tijdens de observatie doet zich nog een discussie voor over de doorstroom cijfers en er heerst onenigheid. De leden hebben een uitgesproken mening. Verder wordt er ook discussie gevoerd over de hypothese en over de gegevens waarnaar gekeken moet worden. Ook hier durft iedereen zijn mening goed te uiten. Ze komen na de discussie gezamenlijk tot het besluit om de hypothese voor 3 en 4 havo te onderzoeken. Zoals uit de interviews ook blijkt, doen zich verschillende discussies voor waarbij iedereen zijn mening goed kan en durft te uiten. Tevens komt het team wel tot een oplossing.

4.1.4 Case D

Het datateam van case D richt zich op de doorstroom van de bovenbouw havo en de zesjescultuur die op de havo heerst. Het team bevindt zich bij de tweede stap van de tweede ronde van het acht stappenplan.

4.1.4.1 Gezamenlijk doel

Uit de interviews blijkt het doel van het team het maximaliseren van talenten op de havo. Teamleider: ‘Wat we vooral bedoelen is talentvolle havo leerlingen stimuleren en ondersteunen in het excelleren in havo onderwijs.’ Kwaliteitszorgmedewerker: ‘We willen gewoon dat de leerlingen een beetje beter worden dan de zesjes cultuur die het al jarenlang is.’ Uit de observatie blijkt de probleemstelling nog niet helder te zijn voor iedereen. Enerzijds gaat het om de doorstroom van de havo, anderzijds hebben de leden het over het verbeteren van de bovenste laag van de havo leerlingen. Tijdens de bijeenkomst wordt de vraag gesteld: ‘Wat is nou de probleemstelling?’ Ook blijkt uit de observatie dat het voor de leden niet duidelijk is welke richting ze op moeten. Voorzitter: ‘Help even trainer, waar staan we nu?’ Verder doet een van de leden de volgende uitspraak gedurende de observatie: ‘Wat wilden we ook alweer onderzoeken, welke vraagstelling hoorde hierbij?’

Hoewel de leden aangeven dat het doel gezamenlijk is opgesteld, geeft de teamleider aan dat het afdelingsteam havo samen met hem het doel heeft opgesteld. Een aantal van die docenten zitten nu ook in het datateam. De kwaliteitszorgmedewerker geeft aan dat vooral de teamleider een doel voor ogen heeft waar het datateam goed voor zou moeten zijn. Tevens geeft hij aan dat het team dicht bij de doelen van het afdelingsplan moet blijven. Kwaliteitszorgmedewerker: 'De teamleider moet faciliteren in het afdelingsplan, hij probeert het team te leiden en ziet het afdelingsplan als leidraad.' Ook de docent geeft aan dat de teamleider een grote rol speelt. Dit blijkt ook uit de observatie als de teamleider zegt: 'Ik wil twee dingen.' De teamleider voegt hieraan toe dat het niet helemaal loopt zoals hij wil.

4.1.4.2 Betrokkenheid

Uit de interviews blijken alle leden zich betrokken te voelen bij het datateam. Ook vinden zij de betrokkenheid van de leden over het algemeen goed. Wel geeft de docent aan dat er een aantal 'kartrekkers' zijn. Docent: 'Als zij minder gaan doen of minder gemotiveerd zouden zijn zou dat over kunnen slaan op het team. Als het een van de docenten zou zijn, zou het minder invloed hebben.' Hoewel de leden wel betrokkenheid tonen, blijkt ook uit de observatie dat voornamelijk de voorzitter het initiatief neemt. Dit blijkt uit de mate waarin de voorzitter aan het woord is gedurende de bijeenkomst en de manier waarop hij zaken benadert (ik vind, ik wil).

De teamleider geeft aan zich vooral betrokken te voelen op inhoudsniveau, terwijl de kwaliteitszorgmedewerker zich juist betrokken voelt door de ondersteunde rol die hij heeft. Door het delen van ervaringen leert hij hoe docenten werken met leerlingresultaten en krijgt hij meer mee van de dagelijkse praktijk. De docent voelt zich betrokken doordat het om zijn leerlingen gaat. De leden ervaren ook minder betrokken momenten. Dit heeft voornamelijk te maken met het tijdsplan. Er zit vaak lange tijd tussen afspraken. Ook geeft de docent aan zich minder betrokken te voelen door de onduidelijkheid die zich soms voordoet. De teamleider zegt: 'De betrokkenheid zit niet bij de methodologie.' Tevens ervaart hij zijn eigen inzet niet als toereikend genoeg om van het datateam een succes te maken. Teamleider: 'Ik merk dat ik langzaam maar zeker afstand begin te nemen van het model datateam, want het loopt niet helemaal zoals ik het wil hebben.' Deze houding ten aanzien van de werkwijze blijkt ook uit de observatie. Gegevens raken kwijt waardoor leden niet meer weten waar ze zijn gebleven. Er is dan ook onduidelijkheid over wie het laatste verslag zou typen.

4.1.4.3 Bijdrage

De leden geven aan dat er een goede verdeling heerst wat de bijdrage betreft. Zo wordt er aangegeven dat de voorzittersrol een roulerende rol is. Echter, de kwaliteitszorgmedewerker zegt: ‘De teamleider is meestal voorzitter en initieert ook de meeste dingen. Hij voegt hieraan toe dat de teamleider het proces hiermee in goede banen probeert te leiden. Ook de docent geeft aan dat de voorzitter voornamelijk het initiatief neemt. Verder zegt hij dat de kwaliteitszorgmedewerker wel iets meer doet dan de rest, doordat hij toegang heeft tot alle data. Tijdens de observatie doet zich één moment voor waarbij er een taak verdeeld moet worden. Als er gevraagd wordt wie de besluitenlijst gaat opstellen, wordt er aarzelend toegestemd door de voorzitter. De kwaliteitszorgmedewerker biedt aan om de data te verzamelen.

Over zijn eigen taken zegt de kwaliteitszorgmedewerker voornamelijk te zorgen voor het leveren van data. Dit komt ook naar voren gedurende de observatie. De docent zegt dat zijn taak voornamelijk het meedenken en het actief participeren is. De teamleider geeft aan dat hij verschillende taken uitvoert, zoals: voorzitterschap, het onderhouden van de digitale leeromgeving, het implementeren van nieuwe ideeën, het formuleren van hypotheses en het bewaken van het proces.

Rollen

De voorzitter geeft aan dat leden niet bewust geselecteerd zijn op bepaalde eigenschappen. Hoewel er niet bewust geselecteerd is, blijkt uit de observatie dat er wel een aantal kenmerken zichtbaar zijn van de rollen van Belbin. De voorzitter bijvoorbeeld is echt de leider in dit geheel. Hij is het meeste aan het woord en lijkt het meeste overzicht te hebben. Hij komt met ideeën, maar durft ook adviezen naast zich neer te leggen. Een aantal van deze kenmerken behoren tot de rollen: *voorzitter* en *bedrijfsman*. De andere leden tonen voornamelijk kenmerken van *groepsworkers*. Zij denken voornamelijk mee, maar luisteren ook naar elkaar. Bij de kwaliteitszorgmedewerker worden er ook kenmerken van een *specialist* herkend, hij houdt zich afzijdig tenzij het over zijn domein gaat. Binnen dit team missen er ook een aantal kenmerken. Kenmerken die missen en belangrijk lijken voor dit team, zijn: iemand die kritisch durft te zijn, leden kan stimuleren, enthousiasmeren, ondersteunen en aansporen tot actie. Deze kenmerken behoren tot een *waarschuwer*, *voorzitter* en *groepswerker*. Verder ontbreken er ook kenmerken van een: *zorgdrager*, *vormer*, *onderzoeker* en *plant*.

4.1.4.4 Discussie

Volgens de leden is er zeker ruimte voor het uiten van een eigen mening. Dit blijkt ook uit de observatie als ieder om zijn mening wordt gevraagd. Ook geven de leden aan dat zich meningsverschillen voor doen over inhoudelijke punten zoals de interpretatie van situaties. Hierover ontstaan ook discussies volgens de leden. De voorzitter zegt dat er gediscussieerd wordt op basis van inhoud, waarbij leden alles onderbouwen met argumenten. Hier komen ze meestal wel goed uit. Tijdens de observatie doen zich geen echte discussies voor. Het is voornamelijk de voorzitter die zijn mening uit waarop de leden af en toe reageren. Echter, dit leidt niet tot discussie.

4.1.5 Cross-case analyse

Naast de within-case analyse, vindt er ook een cross-case analyse plaats. Op basis van de vier samenwerkingsaspecten wordt de invulling per case vergeleken (Tabel 3).

Tabel 3: Cross-case analyse

	Case A	Case B	Case C	Case D
Doel	- Niet helder - Gezamenlijk	- Helder - Gezamenlijk	- Helder - Gezamenlijk	- Niet helder - Afdelingsteam havo
Betrokkenheid	- Matig	- Groot	- Groot	- Matig
Bijdrage	- Geen gelijke verdeling, voornamelijk voorzitter	- Goede verdeling	- Goede verdeling	- Matige verdeling, voornamelijk voorzitter en kwaliteitszorgmedewerker
Rollen	- Zichtbare kenmerken van: specialist, zorgdrager, waarschuwer en groepswerker.	- Zichtbare kenmerken van: zorgdrager, waarschuwer, voorzitter, bedrijfsman, groepswerker.	Zichtbare kenmerken van: zorgdrager, waarschuwer, plant, vormer, voorzitter, bedrijfsman, groepswerker.	- Zichtbare kenmerken van: voorzitter, bedrijfsman, specialist, groepswerker.
Discussie	- Wel sprake van discussie - Discussie niet actief gevoerd door leden - Onopgeloste discussies	- Wel sprake van discussie - Discussie actief gevoerd door leden - Opgeloste discussies	- Wel sprake van discussie - Discussie actief gevoerd door leden - Opgeloste discussies	- Wel sprake van discussie - Discussie niet zichtbaar tijdens observatie

4.1.5.1 Gezamenlijk doel

Bij alle vier cases wordt het gezamenlijk doel beschreven als een probleemstelling die moet worden opgelost. In hoeverre dit doel duidelijk is voor de leden verschilt per case. Zoals zichtbaar in Tabel 3 is het doel bij case A en D niet duidelijk. Bij deze cases heerst onduidelijkheid over de probleemstelling, terwijl de leden van case B en C duidelijk voor ogen hebben aan welk probleem er gewerkt wordt. Tevens valt er een onderscheid te maken tussen de cases, met betrekking tot de mate waarin het doel gezamenlijk is opgesteld. Bij case A, B en C wordt aangegeven dat het doel gezamenlijk is opgesteld. Bij case D blijkt het doel opgesteld door het afdelingsteam havo en voornamelijk gestuurd te worden door de teamleider die zo dicht mogelijk bij het afdelingsplan wil blijven.

4.1.5.2 Betrokkenheid

Zowel bij case A, B, C en D zeggen leden zich betrokken te voelen. Tijdens de observatie was deze betrokkenheid niet altijd zichtbaar. In case A bijvoorbeeld blijken niet alle leden even betrokken. Zo is de input gedurende bijeenkomsten eenzijdig. Ook bij case D ligt het initiatief voornamelijk bij de voorzitter. Bij case B en C is dit niet het geval. Er heerst een grote mate van betrokkenheid en leden nemen deel aan gesprekken en discussies. Leden hebben een actieve houding, dit is te zien aan de manier waarop ze op elkaar reageren.

4.1.5.3 Bijdrage

De mate van bijdrage is niet bij elke case gelijk verdeeld. Zo zijn taken bij case A niet gelijk verdeeld en levert niet elk lid een bijdrage. De voorzitter is het actiefst en voert de meeste taken uit. Bij case B is de bijdrage wel goed verdeeld. Leden bieden vrijwillig aan taken op zich te nemen. Ook bij case C wordt aangegeven dat leden een goede bijdrage leveren. Taakverdeling is zelfs een vast agendapunt. Wel wordt er aangegeven dat er vaker eigen initiatief getoond mag worden wat het aannemen van taken betreft. Ook bij case D zeggen de leden de bijdrage goed te vinden. Toch lijken de voorzitter en kwaliteitszorgmedewerker de meeste taken op zich te nemen.

Rollen

Uit alle cases blijken leden niet geselecteerd te zijn op specifieke eigenschappen. Wel zijn er een aantal kenmerken van de rollen van Belbin zichtbaar binnen de teams. Echter, de soort

kenmerken en de hoeveelheid aanwezige rollen verschilt per team. Bij case A zijn er kenmerken zichtbaar van de *specialist*, *waarschuwer*, *zorgdrager* en *groepswerker*. De kenmerken van de vijf rollen die ontbreken bij dit team zijn: voorzitter, bedrijfsman, vormer, plant en onderzoeker. Bij case D waren er kenmerken aanwezig van een *voorzitter*, *bedrijfsman*, *groepswerker* en *specialist*. Ook hier ontbreken kenmerken van vijf rollen, namelijk: waarschuwer, zorgdrager, vormer, plant en onderzoeker. De teams lijken onvolledig en missen een aantal belangrijke kenmerken van rollen.

Bij case B zijn er kenmerken zichtbaar van een: *zorgdrager*, *waarschuwer*, *voorzitter*, *groepswerker* en *bedrijfsman*. Een aantal kenmerken van deze rollen zijn bij meerdere leden zichtbaar. Hoewel ook hier kenmerken van de rollen specialist, vormer, plant en onderzoeker ontbreken, lijkt het geen invloed te hebben op de het proces. Leden vullen elkaar aan en vormen samen een volledig team. Bij case C zijn kenmerken van de meeste rollen zichtbaar. In dit team zitten leden met de kenmerken van: *zorgdrager*, *waarschuwer*, *vormer*, *voorzitter*, *plant*, *bedrijfsman* en *groepswerker*. Bij dit team ontbreken kenmerken van de rollen: specialist en onderzoeker. Echter, ook hier lijkt het geen invloed te hebben op het functioneren van het team.

In Tabel 4 is zichtbaar welke kenmerken van rollen aanwezig zijn per case. Een rol bestaat uit meerdere kenmerken en opvallend is dat bij elke case een lid een bepaalde rol vervult door middel van andere kenmerken. Zo is er bijvoorbeeld bij case A, B en C sprake van kenmerken van een waarschuwer. In Tabel 4 is zichtbaar dat de kenmerken van waarschuwer bij team A verschillen van case B en C. Ook zijn er bij team B meer kenmerken van de rol zichtbaar dan bij team A en C.

4.1.5.4 Discussie

Bij alle cases is sprake van discussie, tevens is er ruimte voor leden om hun mening te uiten. Hoewel er ook bij case D wordt aangegeven dat er sprake is van discussie, is dit niet zichtbaar tijdens de observatie. Wel is het zichtbaar dat de leden de ruimte krijgen om hun mening te uiten. Verder blijken niet alle teams actief discussie te voeren. Zo zijn het bij case A voornamelijk de voorzitter en trainer (Universiteit Twente) die in discussie gaan over onderwerpen. De andere leden nemen deel als het betrekking heeft op hun eigen situatie. Bij case B en C wordt er wel actief gediscussieerd door de leden. Leden geven hun mening en onderbouwen dit met argumenten en feiten. Vooral bij case C is zichtbaar dat leden een uitgesproken mening hebben en deze ook laten horen.

Tot slot blijken niet alle teams tot een oplossing of conclusie te komen na het voeren van discussies. Discussies blijven bijvoorbeeld bij case A ook onopgelost. Als meningen te veel verschillen wordt er niet verder gediscussieerd om tot een oplossing of besluit te komen. De leden laten het liggen en gaan over naar een ander onderwerp. Bij case B en C verlopen discussies anders, zij komen wel tot een conclusie of oplossing.

Tabel 4: Zichtbare kenmerken per rol per case

Rollen	Case A	Case B	Case C	Case D
Specialist	Richt zich voornamelijk op eigen vakgebied.			Richt zich voornamelijk op eigen vakgebied.
Waarschuwer	Durft kritisch te zijn, maar leden lijken hierdoor niet gemotiveerd.	Durft kritisch te zijn bij nieuwe ideeën, laat daadkracht zien en is op de hoogte van feiten. Redeneert veel en durft nieuw perspectief te bieden	Is kritisch en durft nieuwe invalshoeken te bieden.	
Zorgdrager	Probeert alles in eigen handen te houden en waakt over het proces.	Duidelijk, rustig en zorgt ervoor dat niets wordt overgeslagen.	Zorgt ervoor dat niets wordt overgeslagen.	
Groepswerker	Luistert naar leden. Probeert leden te activeren.	Luistert naar en ondersteunt medeleden, zorgt voor duidelijke communicatie.	Sociaal, luistert goed en ondersteunen teamleden.	Denkt mee en luistert naar medeleden.
Voorzitter		Kalm, realistisch, luistert naar anderen en ondersteunt teamleden.	Overziet de werkwijze van het team, is kalm en nuchter, luistert naar medeleden en is sterk genoeg adviezen naast zich neer te leggen	Durft adviezen naast zich neer te leggen.
Bedrijfsman		Stabiel en gaat graag over tot actie.	Overziet het geheel en zet beslissingen om tot actie.	Overziet het geheel.
Vormer			Extrovert en probeert tijdens discussie steeds samen te vatten.	
Plant			Nieuwe invalshoeken en nieuwe ideeën.	
Onderzoeker				

5 Conclusie & Discussie

5.1 Antwoord op de hoofdvraag

Op basis van de resultaten van dit onderzoek kunnen een aantal conclusies getrokken worden met betrekking tot de samenwerking binnen datateams. Tevens kan de hoofdvraag beantwoord worden. De hoofdvraag van dit onderzoek luidt: *‘Hoe verloopt de samenwerking binnen datateams?’*

De definitie van samenwerking in dit onderzoek luidt: samenwerking is een situatie waarin twee of meer mensen een *gezamenlijk doel* vormen, alle *betrokkenen* een *bijdrage* leveren en *actief discussiëren* om hun doel te realiseren. Hoewel de leden aangeven dat aspecten als gezamenlijk doel, betrokkenheid, bijdrage en actieve discussie invulling krijgen binnen hun team, blijkt dit niet altijd het geval. Weick (1995), stelt dat een gezamenlijk doel leidt tot gezamenlijke acties. Ook uit dit onderzoek blijken gezamenlijke acties uit te blijven indien er geen gezamenlijk doel is. Leden voeren taken individueel uit en het zijn voornamelijk dezelfde leden die de taken uitvoeren. Dit werkt niet bevorderend voor de samenwerking en betrokkenheid van het team. Verder is de betrokkenheid van leden onder andere afhankelijk van de haalbaarheid van een doel (Van der Bolt et al., 2005). Ook dit lijkt samen te hangen met het gezamenlijk doel. Indien het doel gezamenlijk is opgesteld lijken leden meer overtuigd van de haalbaarheid van hun doel.

Binnen het onderzoek is er ook gekeken naar de samenstelling van teams en de rollen die leden hebben binnen het team. Het is niet te concluderen of de aanwezigheid van kenmerken van de verschillende rollen invloed heeft op de samenwerking. Echter, de afwezigheid van kenmerken van rollen lijkt wel invloed te hebben op de samenwerking binnen het team. In case A zijn er geen kenmerken van een voorzitter zichtbaar. De leden in dit team lijken minder betrokken te zijn. De behoefte aan voorzitterschap is er wel, omdat een lid aangeeft dat de aanwezigheid van de trainer hen aanzet tot handelen en dit als prettig wordt ervaren. Dit is een kenmerk van een voorzitter. Hoewel case D een lid met de kenmerken van de voorzittersrol bezit, ontbreekt het kenmerk om leden te activeren (Tabel 4). Ook hier lijkt dit invloed te hebben op de samenwerking. In de andere cases zijn er wel kenmerken van deze rol zichtbaar en worden de leden geactiveerd.

Uit de literatuur blijkt het belang van de manier waarop er invulling wordt gegeven aan de vier samenwerkingsaspecten. Dit blijkt ook uit dit onderzoek. De vier samenwerkingsaspecten definiëren samenwerking en de invulling ervan lijkt invloed te

hebben op hoe de samenwerking binnen een team verloopt. Opvallend is de samenhang tussen factoren. Het hebben van een gezamenlijk doel wat niet helder is bij alle leden, lijkt invloed te hebben op de betrokkenheid van leden. Indien er geen betrokkenheid is lijkt dit weer invloed te hebben op de bijdrage en deelname aan actieve discussie. Leden voeren liever geen taken uit en houden zich afzijdig tijdens een discussie.

Zoals beschreven in de resultaten en zichtbaar in Tabel 3 wordt er bij team B en C een betere invulling gegeven aan de vier factoren. Bij deze teams wordt de betrokkenheid als groot ervaren en leiden discussies tot oplossingen. Bij team A en D is dit niet het geval, hier is geen sprake van actieve discussie en tevens is het doel niet gezamenlijk opgesteld. Bij beide teams is de betrokkenheid matig en de bijdrage niet gelijk verdeeld. Er kan geconcludeerd worden dat er op basis van de aanwezigheid van de vier factoren wel sprake is van samenwerking binnen de teams, echter is het verloop afhankelijk van de manier waarop er invulling wordt gegeven aan de vier kenmerken. Bij de teams waar minder invulling wordt gegeven aan de samenwerkingsaspecten, lijkt de samenwerking minder goed te verlopen.

5.2 Onderzoeksopzet

Met betrekking tot de methode van dit onderzoek kunnen er een aantal kanttekeningen geplaatst worden. Zo is het aantal respondenten voor het onderzoek laag. Echter, is er binnen dit onderzoek sprake van kwalitatief onderzoek, waarbij het draait om kwalitatieve gegevens. Door het uitvoeren van interviews en een observatie is er meer diepgang gecreëerd. De interviews bieden de mogelijkheid om door te vragen naar de samenwerkingsaspecten. Tevens is er sprake geweest van convenience sampling. Dit betekent dat niet alle teams een gelijke kans hadden gekozen te worden voor het onderzoek. Echter, doordat de resultaten zijn beschreven vanuit de context kan er vanuit eigen context worden nagegaan wat van toepassing is.

Binnen dit onderzoek is gebruik gemaakt van twee meetinstrumenten, interviews en observaties. De resultaten van de interviews en observatie per team kwamen voornamelijk overeen. Het deed zich ook voor dat aspecten die tijdens een observatie zichtbaar waren niet zo werden beschreven tijdens een interview. Bij team D bijvoorbeeld, was het voeren van discussie niet zichtbaar tijdens de observatie, terwijl het wel werd aangegeven door de geïnterviewde leden. Wellicht was discussie wel zichtbaar geworden indien er meer observaties per team hadden plaats gevonden. Dit was wegens tijdgebrek niet mogelijk. Om dit probleem toch zo goed mogelijk te ondervangen, is er gebruik gemaakt van

datatriangulatie. Door per team drie leden te interviewen met verschillende functies, is er een breder beeld geschetst van hoe de samenwerking binnen een team verloopt. De verschillende invalshoeken van de leden bieden meer raakvlakken met de observatie. Daarom is binnen dit onderzoek ook aangenomen dat er bij case D wel sprake is geweest van discussie. Het wordt aangegeven door alle drie geïnterviewde leden en tevens hebben er meerdere bijeenkomsten plaatsgevonden waarbij discussie mogelijk was.

Tot slot zijn de interviews en observaties uitgevoerd door één onderzoeker. De aanwezigheid van de onderzoeker zou invloed kunnen hebben op het gedrag van docenten. Om dit zoveel mogelijk te beperken, heeft de onderzoeker zich volledig op de achtergrond gehouden gedurende de observatie. Tevens zijn omwille van de betrouwbaarheid van het onderzoek de observaties gecontroleerd door een tweede onderzoeker. Haar bevindingen kwamen sterk overeen met de bevindingen van de onderzoeker.

Hoewel er een aantal discussiepunten zijn, kan er ook worden opgemerkt dat de consistentie in de concepten van samenwerking maakt dat deze bruikbaar zijn voor het onderzoek naar samenwerking binnen datateams. De aspecten zijn structureel en systematisch toegepast gedurende het onderzoek, wat ten goede komt aan de consistentie.

5.3 Datateams en vervolgonderzoek

Dit onderzoek geeft ons inzicht in hoe de samenwerking verloopt binnen een datateam. De studie leert ons dat de manier waarop er invulling wordt gegeven aan de samenwerkingsaspecten invloed heeft op de samenwerking binnen datateams. Bij de teams waar de samenwerkingsaspecten niet de juiste invulling krijgen, lijkt de samenwerking minder goed te verlopen. Tevens lijken deze teams minder effectief en minder voortgang te boeken in vergelijking tot de teams waar de samenwerking wel goed verloopt. Om de samenhang tussen een goede samenwerking en de voortgang en effectiviteit van datateams aan te kunnen tonen, zou naast de samenwerking ook de effectiviteit en voortgang onderzocht moeten worden. Hierbij zou gelet kunnen worden op het opstellen van effectieve hypothesen die getest kunnen worden met veel data. Tevens kan er gekeken worden naar de tijd die teams nodig hebben voor het doorlopen van een hoeveelheid rondes. Wordt er efficiënt en effectief gebruik gemaakt van tijd en beschikbare middelen, zoals data?

Ook met betrekking tot de kenmerken van rollen binnen de teams zou verder onderzoek verricht kunnen worden.

Uit het onderzoek blijkt vooral de aanwezigheid van diverse kenmerken van de rollen van Belbin invloed te hebben op een goede samenwerking (Tabel 4). De teams waar meerdere kenmerken van een rol zichtbaar zijn, lijken vollediger en de samenwerking lijkt hier beter te verlopen. Er is verder onderzoek mogelijk naar de invloed van de aanwezigheid van verschillende soorten kenmerken van rollen. Tevens is het interessant om te onderzoeken wat de meest ideale samenstelling is voor datateams.

6 Referenties

- Amason, A. C., & Schweiger, D. M. (1997). The effects of conflict on strategic decision making effectiveness and organizational performance. In C. De Dreu, & E. Van de Vliert (red.), *Using conflict in organizations* (pp. 101–115). London, UK: Sage Publications.
- Baarda, D. B., de Goede, M. P. M., & Teunissen, T. (2009). *Basisboek kwalitatief onderzoek*. Groningen: Noordhoff Uitgevers.
- Belbin, M. R. (1993). *Team Roles at work*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Blank, J., Haelermans, C., & van Hulst, B. (2009). *Innovatiekracht van het voortgezet onderwijs*. Technische universiteit Delft.
- Brouwer, P. (2011). *Collaboration in teacher teams* (dissertatie). Utrecht: Netherlands Organisation for Scientific Research.
- Campbell, P., & Southworth, G. (1992). Rethinking collegiality. Teacher's views. In N. Bennett, M. Crawford & C. Riches (Eds.), *Managing change in education. Individual and organizational perspectives*, 62-79.
- Carlson, D., Borman, G. D., & Robinson, M. (2011). A Multistate district-level cluster randomized trial of the impact of data-driven reform on reading and mathematics achievement. *Educational Evaluation and Policy Analysis*, 33 (3), 379-398.
- Chadbourne, R. (2004). A typology of teacher collaboration in middle schools. *Australian Journal of Middle Schooling*, 4(1), 9-16.
- Choppin, J. (2002). Data use in practice: Examples from the school level. Paper presented at the annual meeting of the American Educational Research Association, New Orleans, LA.
- Crow, G. M., & Pounder, D. G. (2000). Interdisciplinary Teacher Teams: Context, Design, and Process. *Educational Administration Quarterly*, 36 (2), 216-254.

- Datnow, A. (2011). Collaboration and contrived collegiality: Revisiting Hargreaves in the age of accountability. *Journal of Educational Change*, 12 (2), 147-158.
- Dillenbourg, P., & Schneider, D. (1995). *The Mechanisms of Collaborative Learning*. Universiteit van Geneve.
- Dooner, A. M., Mandzuk, D., & Clifton., R. A., (2008). Stages of collaboration and the realities of professional learning communities. *Teaching and Teacher Education* 24, 564–574.
- Earl, L., & Katz, S. (2002). Leading schools in a data-richworld. In K. Leithwood & P. Hallinger (Eds.), *Second international handbook of educational leadership and administration*. Dordrecht: Kluwer Academic.
- Earl, L.M., & Katz, S. (2006). *Leading in a data-rich world: Harnessing data for school improvement*. Thousand Oaks: Corwin Press.
- Earl, L., & Torrance, N. (2000) Embedding Accountability and Improvement Into Large-Scale Assessment: What Difference Does it Make? *Peabody Journal of Education*, 75 (4).
- Erb, T. O. (1995). *Teamwork in middle school education*. In H. G. Garner (Ed.), *Teamwork models and experience in education*, 175-198. Boston: Allyn & Bacon.
- Fullan, M.G. (1991). *The new meaning of educational change*. London: Cassell.
- Fullan, M.G. (1993). Why Teachers Must Become Change Agents. *Educational Leadership*, 50 (6), 12-17.
- Goddard, Y. L., Goddard, R. D., & Teschannen-Moran, M. (2007). A theoretical and empirical investigation of teacher collaboration for school improvement and student achievement in public elementary schools. *Teachers College Record*, 109 (4), 877–896.
- Geijsel, F. P., van den Berg, R. M., & Slegers, P. J. C. (1999). The innovative capacity of schools in primary education: A qualitative study. *International Journal of Qualitative Studies in Education*, 12 (2), 175-191.

- Hargreaves, A. (2001). Contrived collegiality: The micropolitics of teacher collaboration. *Sociology of education: Major themes*, 1480-1503. London: Routledge Falmer.
- Hendriks, M. A. (2004). *Innoverende scholen voor voortgezet onderwijs: Thema's, trends en inspirerende voorbeelden*. Enschede: Universiteit Twente.
- Hord, S. (1986). A synthesis of research on organized collaboration. *Educational Leadership*, 43(5), 22-26.
- Hord, S. (2008). *Professional learning communities: Communities of continuous inquiry and improvement*. Austin: Southwest Educational Development Laboratory.
- Huffman, D., & Kalnin, J. (2003). Collaborative inquiry to make data-based decisions in schools. *Teaching and Teacher Education* 19, 569-580.
- Ikemoto, G. S., & Marsh, J. A. (2007). *Cutting through the "data driven" mantra: Different conceptions of data-driven decision making*. Chicago: National Society for the Study of Education.
- Imants, J. (2002). Restructuring schools as a context for teacher learning. *International Journal of Educational Research*, 37 (8), 715-732.
- Inspectie van het Onderwijs (2009). *De staat van het onderwijs: onderwijsverslag 2007/2008*. Utrecht: Inspectie van het Onderwijs.
- Inspectie van het onderwijs (2010). *Opbrengstgericht werken in het basisonderwijs. Een onderzoek naar opbrengstgericht werken bij rekenen-wiskunde in het basisonderwijs*. Utrecht: Inspectie van Onderwijs.
- Jehn, K. A., & Mannix, E. (2001). The dynamic nature of conflict: a longitudinal study of intragroup conflict and group performance. *Academy of Management Journal*, 44, 238-251.
- Kanselaar, G., van der Linden, J. L., & Erkens, G. (1997). Samenwerkend leren in het studiehuis. *Didactische verkenningen van het studiehuis*, 76-89. Tilburg: MesoConsult.

- Levin, J. A., & Datnow, A. (2012). The principal role in data-driven decision making: using case-study data to develop multi-mediator models of educational reform. *School Effectiveness and School Improvement* 23 (2), 179-201.
- Lima, J. A. (2001). Forgetting about friendship: Using conflict in teacher communities as a catalyst for school change. *Journal of Educational Change*, 2 (2), 97-122.
- Little, J. W. (1990). The persistence of privacy: autonomy and initiative in teachers' professional relations. *Teachers' College Record*, 91 (4), 509–536.
- McNaughton, S., Lai, M. K., & Hsiao, S. (2012). Testing the effectiveness of an intervention model based on data use: a replication series across clusters of schools. *School Effectiveness and School Improvement*, 23 (2), 203–228.
- Meirink, J. A. (2007). *Individual teacher learning in a context of collaboration in teams*. Leiden: NWO.
- Meirink, J. A., Imants, J., Meijer, P. C., & Verloop, N. (2010). Teacher learning and collaboration in innovative teams. *Cambridge Journal of Education*, 40 (2), 161-181.
- Meirink, J. A., Meijer, P., Bergen, T., & Verloop, N. (2004). *Samenwerking tussen ervaren docenten in projectgroepen: groepsprocessen, interdependentie en leeractiviteiten*. Utrecht: paper gepresenteerd op de Onderwijs Research Dagen.
- Reeves, D. B. (2003). *High performance in high poverty schools: 90/90/90 and beyond*. Cambridge: Center for Performance Assessment.
- Reeves, D. B. (2004). *Accountability for learning: How teachers and school leaders can take charge*. Alexandria: ASCD.
- Sagor, R. (2000). *Guiding school improvement with action research*. Alexandria: ASCD.
- Slater, C.L., & Trowbridge, S. (2000). Master's level cohorts combat teacher isolation: University/school district collaboration. *Action in Teacher Education*, 22 (1), 15-22.
- Sherrod, D., McKesson, T., & Mumford, M. (2010). Are You Prepared for data-driven decision making? *Nursing Management*, 41 (5), 51-54.

- Schildkamp, K. (2012). Opbrengstgericht werken: data-geïnformeerd onderwijs voor schoolverbetering. In R. Zwart, K. van Veen & J. Meirink, *Onderzoek in de school ter discussie: doelen, criteria en dilemma's* (pp. 29-36). Universiteit Leiden.
- Schildkamp, K., Ehren, M., & Lai, M. K. (2012). Editorial article for the special issue on data-based decision making around the world: from policy to practice to results. *School effectiveness and School Improvement*, 23 (2), 123–131.
- Schildkamp, K., & Handelzalts, A. (2011). *Collaborative data teams for school improvement*. Paper presented at the International Congress for School Effectiveness and Improvement. Cyprus.
- Schildkamp, K., & Kuiper, W. (2010). Data-informed curriculum reform: Which data, what purposes, and promoting and hindering factors. *Teaching and Teacher Education*, 26, 482–496.
- Van der Bolt, L., Studdulski, F., Van der Vegt, A.L., & Bontje, D. (2006). *De betrokkenheid van de leraar bij onderwijsinnovaties: Een verkenning op basis van literatuur*. Utrecht: Sardes.
- Van der Linden, J., Erkens, G., Schmidt, H., & Renshaw, P. (2000). *Collaborative learning*. In P. R. J. Simons & J. Van der Linden & T. Duffy (Eds.), *New Learning*. Dordrecht: Kluwer Academic Publishers.
- Van der Steeg, M., Vermeer, N., & Lanser, D. (2011). *Niveau onderwijs daalt, vooral beste leerlingen blijven achter*. Den Haag: Centraal Planbureau.
- Van Grinsven, V., Elphick, E., & van der Woud, L. (2012). *Werkdruk in het primair en voortgezet onderwijs*. DUO: Onderzoekcentrum.
- Van Wessum, L. (1997). *Samenwerking en professionaliteitsopvattingen van docenten in het voortgezet onderwijs*. Utrecht: Universiteit.
- Wahlstrom, K. L., & Louis, K. S. (2008). How teachers experience principal leadership: the roles of professional community, trust, efficacy, and shared responsibility. *Educational Administration Quarterly*, 44 (4), 458-495.

- Waslander, S. (2007). *Leren over innoveren*. Overzichtsstudie van wetenschappelijk onderzoek naar duurzaam vernieuwen in het voortgezet onderwijs. Utrecht: OSAGE.
- Wayman, J.C. (2005). Involving Teachers in Data-Driven Decision Making: Using Computer Data Systems to Support Teacher Inquiry and Reflection. *Journal of education for students placed at risk*, 10 (3), 295-308.
- Wayman, J. C., Jimmerson, J. B., & Cho, V. (2012). Organizational considerations in establishing the Data-Informed District. *School Effectiveness and School Improvement*, 23 (2), 159–178.
- Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations*. London: Sage Publications.
- Wimberley, C.E. (2011). *Teacher Collaboration and Student Achievement*. Lindenwood University, United States.

7 Appendices

Appendix 1: Interview schema

Ik ben student aan de Universiteit Twente en volg nu de Master onderwijskunde. Voor mijn afstudeeronderzoek doe ik onderzoek naar datateams en ben ik voornamelijk geïnteresseerd in samenwerking. Hierover wil ik u graag een aantal vragen stellen. Het interview zal maximaal een uur duren. Voor we het interview starten, heeft u zelf nog vragen? Is het mogelijk om het interview op te nemen? De resultaten zullen anoniem behandeld worden.

1. Kunt u kort vertellen over uw loopbaan hier op school?
 - a. Hoe lang bent u al werkzaam hier op school?
 - b. Welk vak doceert u?
 - c. Heeft u eerder deelgenomen aan trajecten die zorgen voor schoolverbetering?
 - *Waarom wel/niet?*
 - *Wat was dat voor traject?*
 - *Had u het gevoel dat het meerwaarde had?*
 - *Waarom wel/niet?*
 - *Wat vindt u van vernieuwingen binnen de school?*

- b. Kunt u beschrijven hoe u betrokken bent geraakt bij het datateam en hoe het team is opgebouwd?

(De docent geeft hier een beschrijving van hoe het team is opgebouwd. De beschrijving wordt vanuit de visie van de geïnterviewde weergegeven)

 - a. Hoe bent u benaderd om deel te nemen binnen het datateam?
 - *Wat dacht u toen u benaderd werd?*
 - *Wat waren uw verwachtingen en kwamen die overeen met de werkelijkheid?*
 - b. Sinds wanneer neemt u deel binnen het datateam?
 - c. Uit hoeveel leden bestaat het team?

3. Welke doelen zijn er opgesteld binnen het datateam?
 - *Wanneer werden deze doelen opgesteld?*
 - *Zijn dit gezamenlijke doelen?*
 - *Korte termijn of lange termijn doelen?*
 - a. Door wie is dit doel opgesteld?
 - b. Is er sprake van één doel of van meerder doelen?
 - c. Wordt het doel 'bewaakt' en wie zorgt hiervoor?

d. Over welke periode hopen jullie bepaalde doelen te bereiken?

4. In hoeverre voelt u zich betrokken bij het datateam?

- *Wat zorgt er voor dat u zich betrokken voelt?*
- *Zijn er ook momenten waarop u zich minder betrokken voelt? Waar ligt dit aan?*

a. Bent u tevreden over de mate van betrokkenheid van andere leden van het team?

- *Is iedereen even betrokken?*
- *Indien wel/niet, waar kan het aan liggen?*
- *Heeft dit invloed op het proces?*
- *Zou het beter kunnen? Hoe?*
- *Ervaart u het als een belemmering als teamleden minder betrokken zijn?*

5. Welke bijdrage levert u aan het datateam en bent u hier tevreden over?

a. Zijn er verschillende taken, rollen of verantwoordelijkheden binnen een datateam?

- *Wie doet wat?*
- *Zijn er formele rollen, informele rollen?*

b. Wat is uw rol binnen het datateam?

- *Heeft u zelf gekozen voor deze rol?*
- *Bent u hier tevreden over?*

c. Is de mate van bijdrage binnen het team gelijk verdeelt volgens u?

(Met bijdrage wordt bijvoorbeeld bedoeld het verzamelen van data of andere taken)

- *Doet iedereen evenveel?*
- *Zijn leden actief of passief?*
- *Vindt u het belangrijk dat iedereen een gelijke bijdrage levert?*
- *Heeft de mate van bijdrage van teamleden invloed op het proces?*

6. Is er tijdens een datameeting de gelegenheid om uw mening te uiten?

a. Indien u het niet eens bent met een van uw collega's spreekt u dat dan uit?

- *Waarom wel niet?*
- *Kunt u een voorbeeld geven?*
- *Heeft u het gevoel dat hier ruimte voor is?*

b. Zijn er ook momenten waarop meningen verschillen en hoe wordt hiermee omgegaan?

- *Kunt hier een voorbeeld van geven?*
- *Gaat het dan om inhoudelijke of praktische zaken?*
- *Komt dit vaker voor?*
- *Leidt een meningsverschil altijd tot een oplossing?*
- *Wordt er na een meningsverschil gezocht naar een compromis?*

Dit was mijn laatste vraag. Bedankt voor uw tijd en medewerking. Tevens wil ik nogmaals benadrukken dat de gegevens anoniem behandeld worden.

Appendix 2: Observatieschema

Observatie punt	Waar let ik op?	Bevinding
<i>Doel</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Wanneer en op welke wijze komen doelen naar voren in het gesprek? - Door wie wordt het doel geformuleerd? 	
<i>Betrokkenheid</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Hebben de leden een actieve houding? - Geven de leden hun mening? - Reageren leden op elkaar? - Reageren leden op de data? - Denken de leden mee? 	
<i>Conflict</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Is er sprake van een conflict of meningsverschil? (De leden verschillen van mening ze zijn het niet eens met elkaar.) - Gaan de leden het conflict uit de weg? - Proberen de leden het probleem op te lossen? - Komen de leden tot een compromis? - Wordt een meningsverschil of andere gedachtegang ook verwoord? 	
<i>Bijdrage</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Leveren de leden allen een bijdrage? (Niet alleen het meedenken, maar ook iets toevoegen) - Is er een verschil in de mate van bijdrage bij de leden? - Heeft elk lid een rol? - Welke rollen zijn er zichtbaar aanwezig? (Turfschema) - Is er een verschil in de mate van betrokkenheid bij leden met rol vergeleken met leden zonder rol? 	

	*****	****	*****	*****	*****	*****	*****	*****	*****	*****
Zorgdrager <ul style="list-style-type: none"> - Rustig introvert. - Zorgt ervoor dat niets wordt overgeslagen. - Volgt iedereen rusteloos, consciëntieus, zorgelijk en beschroomd. - 'Absorbeert' de stress (maagzweertype) - Man achter de schermen die het planmatige verloop voor zijn rekening neemt. 										
Waarschuwer <ul style="list-style-type: none"> - Hoge intelligentie, stabiel, introvert. - Analyseert de problemen en houdt de ideeën kritische tegen het licht. - Serieus, voorzichtig en immuun voor enthousiasme. - Wantrouwt de euforie en zijn prestatiemotivatie is gering. 										
Vormer <ul style="list-style-type: none"> - Onrustig, dominant, extrovert. - Geeft vorm aan de spanningen van het team en zoekt patronen in de discussies. - Uitdagend, ruziënd, snel gefrustreerd en onrustig. - Hard, niet bang voor risico's. - Productief onder druk en bij hoge snelheid 										
Voorzitter <ul style="list-style-type: none"> - Stabiel, dominant, extrovert. - Werkwijze van het team onder controle. - Brengt de kracht van ieder teamlid zo goed mogelijk tot zijn recht. - Kalmte, realisme en nuchterheid. - Tolerantie om te luisteren naar anderen. - Sterk genoeg om adviezen naast zich neer te leggen. 										
Plant <ul style="list-style-type: none"> - Dominant, zeer hoge intelligentie, introvert. - De man met de plotselinge ideeën. - 'Ingeplant' in rustige teams om creativiteit te genereren. - Nieuwe openingen. - Gebrek aan praktische zin en kritische houding ten opzichte van 'domheid'. 										
Onderzoeker <ul style="list-style-type: none"> - Stabiel, dominant, extrovert. - Ontspannen, sociaal, gezellig. - Nieuwe ideeën (niet perse eigen). - Veel contacten. 										
Groepswerker <ul style="list-style-type: none"> - Stabiel, extrovert, weinig overheersen. - Stimuleert en ondersteunt de teamleden. - Bevordert de communicatie en de teamgeest. - Is sociaal opmerkzaam en kan goed luisteren. - Geschikt voor een leidinggevende rol. - Heeft een sterk verlichtend effect op het team. 										
Bedrijfsman <ul style="list-style-type: none"> - Stabiel en beheerst. - Een praktische organisator, die beslissingen in concrete werkzaamheden omzet. - Heeft een goed ontwikkeld zelfbeeld en beheerst zijn gevoelens. - Noest en gedisciplineerd maar met flair in het organiseren, zeker onder druk of in verwarrende situaties. 										
Specialist <ul style="list-style-type: none"> - De toegewijde vakman. - Een stille eenling, die zich in een team niet zo thuis voelt, en zijn bijdrage levert door veel te weten van een doorgaans beperkt vakgebied. - Toelaatbare zwakheden: Waagt zich niet gauw buiten het eigen vakgebied en is weinig geïnteresseerd in de complementaire bijdragen van anderen. 										

Appendix 3: Codes

Categorieën	Begrip	Definitie	Code
Hoofd	Gezamenlijk doel	Een doel dat gedeeld wordt door het hele team. Elk lid staat achter dit doel. Deze doelen kunnen voor komen in vorm van een probleemstelling of hypothese.	GEZ. DOEL
Sub	Persoonlijk doel	Een kleine groep mensen uit het datateam, of één persoon met een eigen doel. Het doel is oorspronkelijk niet door het team geïnitieerd.	PERS. DOEL
Sub	Helder doel	Het doel is duidelijk voor alle leden van het datateam. Iedereen is op de hoogte aan welk doel er gewerkt wordt.	HEL. DOEL
Hoofd	Betrokken	Leden nemen deel aan het gesprek tijdens de datateam bijeenkomst. Tevens hebben zij een actieve houding tijdens deze bijeenkomsten. Leden denken mee en durven nieuwe invalshoeken aan te geven.	BETR.
Sub	Inhoudelijk betrokken	Leden voelen zich betrokken. Dit komt door de inhoud/onderwerp, ze kunnen zich identificeren met het probleem.	INH. BETR.
Sub	Betrokken door proces	Leden voelen zich betrokken door de werkvorm. Het werken in een datateam.	BETR. PROC.
Sub	Niet betrokken	Lid voelen zich niet betrokken.	N BETR.
Sub	Niet betrokken leden	Leden zijn niet betrokken bij proces en inhoud.	N BETR. LED
Sub	Betrokkenheid van leden tevreden	Lid is tevreden over de betrokkenheid van mede leden.	BETR. LED TEV.
Sub	Betrokkenheid van leden niet tevreden	Lid is <u>niet</u> tevreden over de betrokkenheid van mede leden.	BETR. LED. N TEV.
Hoofd	Bijdrage	Leden participeren actief binnen het team en denken mee om tot oplossingen te komen.	BIJDR.

Sub	Geen bijdrage	Leden zijn stil tijdens bijeenkomsten en tonen geen initiatief.	GEEN BIJDR.
Sub	Taken	Leden nemen taken die uitgevoerd moeten worden vrijwillig op zich. Een taak kan een eenmalige taak zijn, bijvoorbeeld het verzamelen van data, maar het kan ook een vaste taak zijn, bijvoorbeeld het voorzitterschap.	TAAK
	Grote Taak	Een lid met meer dan 1 taak, of een leidende taak binnen het datateam.	GR. TAAK
	Kleine Taak	1 of 2 taken die eenmalig of incidenteel moeten worden uitgevoerd.	KL. TAAK
	Verdeelde taak	De taken zijn goed verdeeld onder de leden. Iedereen neemt een taak voor zijn rekening.	VERD. TAAK
	Niet verdeelde taak	De taken zijn niet goed verdeeld, 1 a 2 personen voeren bijna alle taken uit.	NIET.VERD. TAAK
	Bijdrage leden goed	Lid tevreden over bijdrage andere leden.	BIJDR.LED.G
	Bijdrage leden niet goed	Lid niet tevreden over bijdrage andere leden.	BIJDR.LED.NG
	Eigen bijdrage	Wordt aangegeven als taak of rol binnen het datateam.	EIGEN BIJDR.
	Eigen bijdrage niet goed	Lid is niet tevreden over zijn/haar bijdrage.	EIGEN BIJDR. NG
	Rol onbewust	Lid heeft onbewust toch een bepaalde rol binnen het datateam.	ROL ONBW.
	Geen rol	Lid heeft geen specifieke rol binnen het datateam.	GEEN ROL
Sub	Geen taak	Leden gaan taken uit de weg en laten het liever aan een ander over.	GEEN TAAK
Sub	Rollen	Een lid heeft een bepaalde rol binnen het team. Deze rollen kunnen gerelateerd worden aan de rollen van Belbin (1993).	ROL
Hoofd	Discussie met oplossing	Leden praten over bepaalde onderwerpen, zoals: welke data er gebruikt moet worden, hoe data te	DIS + OPLOS

		interpreteren en welke hypothese op te stellen. Hierbij gaan leden op elkaars mening in en geven argumenten. Na een discussie komen de leden tot een oplossing of conclusie.	
Hoofd	Discussie zonder oplossing	Leden discussiëren, maar zonder resultaat.	DIS –OPLOS
Sub	Mening	Docenten voelen zich vrij om hun mening te uiten en doen dit ook.	MEN.
Sub	Discussie als meningsverschil	Er doet zich een discussie voor dat gebaseerd is op een meningsverschil.	DAM