

# 2



# TEAMLEREN STIMULEREN

Piety Runhaar

## 2.1 INLEIDING

Goed onderwijs vraagt om teamwerk. Alleen met teambrede visies en aanpakken (Onderwijsraad, 2016) kunnen scholen de uitdagingen waar het onderwijs in Nederland voor staat het hoofd bieden. Denk bijvoorbeeld aan de veranderende leerlingpopulatie door passend onderwijs, veeleisende ouders of de toenemende druk om opbrengstgericht te werken. Bovendien wordt onderwijs in toenemende mate multidisciplinair en dat vraagt om samenwerking (zie bijvoorbeeld Biemans et al., 2008). Dit is vooral in het mbo duidelijk, waar curricula zijn ingericht naar beroepsgerichte competenties in plaats van naar reguliere schoolvakken. Ten slotte is teamwerk nodig vanwege de groeiende (ervaren) werkdruk. Wanneer teamleden kennis delen en elkaar ondersteunen, kan dat de werkdruk verlichten (Onderwijsraad, 2017).

Om als team effectief te zijn, is *teamleren* nodig (Van Woerkom & Croon, 2009). Hierbij leren leraren van en met elkaar, bijvoorbeeld door kennis en ideeën te delen, elkaar feedback te geven, te komen tot gezamenlijke opvattingen over vraagstukken en mogelijke oplossingen daarvoor (ook wel co-constructie genoemd) en door inhoudelijke discussies met elkaar aan te gaan en daarbij elkaars suggesties af te wegen ('constructief conflict', zie bijvoorbeeld Bouwmans, Runhaar, Wesselink & Mulder, 2017a; Decuyper, Dochy, & Van de Bossche, 2010). Voorbeelden zijn het uitwisselen van didactische werkvormen, bij elkaar meekijken in de les om te onderzoeken welke aanpakken bij welke klassen of leerlingen het meest effectief blijken, lesinhouden op elkaar afstemmen of samen multidisciplinaire opdrachten ontwerpen. Leraren zijn van oudsher gewend om vrij autonoom te werken en louter aangesproken te worden op het

reilen en zeilen in hun eigen lessen. Teamwerk en teamleren komen daardoor niet automatisch van de grond (zie bijvoorbeeld Vangrieken, Dochy, Raes, & Kyndt, 2015). Dit hoofdstuk gaat over hoe je teamleren van leraren kunt stimuleren en bevat handvatten voor teamgericht personeelsbeleid (HRM).

## 2.2 WAT BEVORDERT TEAMLEREN?

Hoewel teamleren een opkomend onderzoeksthema is - vooral binnen de organisatiepsychologie en personeelsbeleid (Wesselink, 2018) - zijn studies naar dit fenomeen binnen de onderwijssector nog relatief schaars (Kunst, 2019). Hierna vat ik samen welke stimulerende factoren op het niveau van de individuele leraar, het team en de organisatie uit het beschikbare onderzoek naar voren komen.

### Wat vraagt teamleren van leraren?

Teamleren vraagt in de eerste plaats dat leraren nieuwsgierig zijn naar de kennis en ideeën van collega's. Anders gezegd: ze moeten *gemotiveerd* zijn voor teamleren. Naarmate leraren er meer op gericht zijn om hun competenties te ontwikkelen en om succesvol te zijn, zijn ze ook meer bereid om feedback uit te wisselen met collega's (Kunst et al., 2018). En leraren die meer gericht zijn op het team (die bijvoorbeeld nadenken over hoe het team zaken beter kan aanpakken) blijken meer geneigd tot kennisdelen, co-constructie en constructief conflict (Bouwmans et al., 2017a).

Naast willen is ook *durven* belangrijk. Teamleren vraagt namelijk dat leraren zich kwetsbaar durven op te stellen. Bij het delen van een bepaalde lesmethode bestaat bijvoorbeeld het risico op negatieve feedback van je collega(s). Hoe meer leraren geloven in eigen kunnen ('*self-efficacy*'), hoe meer ze dur-

ven delen (Runhaar & Sanders, 2016) en hoe meer feedback ze geven (Runhaar, Sanders, & Yang, 2010). Tot slot is teamleren ook een kwestie van *kunnen*. Niet iedere leraar is van nature goed in zelfreflectie of feedback geven. Het zijn wel vaardigheden die ze, bijvoorbeeld door workshops, kunnen ontwikkelen (Van Woerkom & Meyers, 2015).

### **Wat is er op teamniveau nodig?**

Onderlinge afhankelijkheid van leraren is een kenmerk van echte teams (zie ook kader hieronder). Elkaar nodig hebben in het werk stimuleert de interactie (zie bijvoorbeeld Runhaar et al., 2013). Als je de teameffectiviteit wilt vergroten, is het daarom goed om te kijken of de teamleden elkaar daadwerkelijk nodig hebben en of er dus een gezamenlijk belang is om over dezelfde kennis te beschikken en kennis te delen. Zo niet, dan moet je daar als schoolleiding eerst aan werken, bijvoorbeeld door hen een klus te

geven die samenwerking vereist of door hen duidelijker aan te spreken op gezamenlijke resultaten.

Diversiteit binnen teams kan ook een stimulerende rol spelen. Zo bleken lerarenteams waarvan de teamleden verschilden in sekse en opleidingsniveau, vaker hun interesses of passie in het werk te delen en meer gericht te zijn op uitwisseling en leren van elkaar om hun werk te verbeteren (Brouwer et al., 2012). Ander onderzoek wijst uit dat functionele diversiteit een bevorderende factor is: teams met verschillende soorten professionals (zoals psychologen of orthopedagogen) en rollen (zoals intern begeleider of coördinator) wisselen meer informatie uit en leren meer van elkaar (Somech & Drach-Zahavy, 2007).

Ook het door teamleden ervaren groepsgevoel (teamcohesie, teamidentificatie of teamcommitment, zie Kunst, 2019) speelt een rol. Al kan te veel groepsgevoel averechts werken: het vergroot bijvoorbeeld de kans op *groupthink* (de neiging tot

### **Is elke groep een team?**

Kunnen alle medewerkers van een basisschool beschouwd worden als één team? En vormen alle leraren van de onderbouw van een havo/vwo-school of alle medewerkers van de afdeling Motorvoertuigentechniek van een ROC automatisch een team? Als we de definitie van Cohen en Bailey (1997) volgen, niet. Zij spreken van een *'real team'* als mensen van elkaar afhankelijk zijn bij de uitvoering van hun taken, gezamenlijk verantwoordelijk zijn voor uitkomsten, ze zichzelf zien als een eenheid binnen een groter geheel en zo ook door anderen worden gezien. Niet elke groep

medewerkers die onder de personele verantwoordelijkheid van een teamleider of andere leidinggevende valt, vormt dus een echt team. Wel een echt team zijn bijvoorbeeld de leraren van groepen 1 en 2 die werkwijzen op elkaar moeten afstemmen en samen, inderdaad, als team, verantwoordelijk zijn voor een goede doorstroom naar de vervolgroepen. Of de leraren van een opleiding voor carrosseriebouwer die samen verantwoordelijk zijn voor de opzet en uitvoering ervan en onafhankelijk van andere opleidingsteams opereren. In dit hoofdstuk gaat het over deze echte teams.

eensgezindheid voor alles) en vermindert daarmee de kritische reflectie (Kunst, 2019).

Tot slot blijken de frequentie en de kwaliteit van teambijeenkomsten factoren van belang. Als leraren vaker met elkaar overleggen, ontstaat er vanzelf meer kans op teamleren. Bovendien verhoogt face-to-facecontact de onderlinge betrokkenheid en stimuleert het kritische gesprekken over het werk (Somech et al., 2007). Daartoe moeten de bijeenkomsten wel een duidelijk doel hebben en goed gestructureerd zijn (zie Kunst, 2019).

### Welke schoolfactoren zijn belangrijk?

Leiderschap komt in veel studies als belangrijke stimulerende factor naar voren. Bouwmans en collega's (2017a) zagen bijvoorbeeld dat leiders met een inspirerende visie (transformationeel leiderschap) teamleren bevordert. Deze leiders hebben ook oog voor de individuele behoeften van leraren, faciliteren hun ontwikkeling en dagen hen intellectueel uit (empowerment). Hoe meer leraren deze empowerment ervaren, hoe meer ze meedenken met het teambeleid en hoe meer ze een onderlinge afhankelijkheid en betrokkenheid ervaren; dit zijn belangrijke voorwaarden voor teamleren (Bouwmans et al., 2017a). Ook 'instructional leadership', een leiderschapsstijl gericht op het behalen van leerdoelen in de klas en hoge onderwijskwaliteit, blijkt bij te dragen aan meer teamleren (Vanblaere & Devos, 2016). Blijkbaar zijn beide vormen van leiderschap - *faciliterend én controlerend* - nodig om leraren te stimuleren om van en met elkaar te leren.

In de literatuur is de laatste tijd veel aandacht voor 'teamgericht HRM'. Dit relatief nieuwe concept verwijst naar alle beleid en praktijken voor betere teamprestaties door de capaciteiten, motivatie en mogelijkheden van teamleden voor samenwerken

te vergroten (Bouwmans et al., 2017b). Denk bijvoorbeeld aan het werven van nieuwe medewerkers op basis van wat zij toevoegen aan de al aanwezige expertise en competenties binnen het team of aan teamprofessionalisering en teambeloning. Bouwmans en collega's (2017b) vonden een direct verband tussen meer teamgericht HRM en betrokkenheid van leraren bij hun team en meer teamleren. Ondanks deze potentie lijkt teamgericht HRM nog weinig voor te komen in het onderwijs, zeker niet schoolbreed (zie bijvoorbeeld Tammer, 2018). Het is aan teamleiders om hier vorm aan te geven, maar die zijn daar niet altijd op toegerust (Runhaar & Van Woerkom, 2018). Tabel 1 vat alle factoren samen; het is geen uitputtende opsomming, maar biedt toch de nodige handvatten voor teamgericht HRM in scholen.

**Tabel 1. Factoren die teamleren bevorderen, uitgesplitst naar niveau**

Teamleren	
Wat vraagt het van <b>leraren</b> ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Willen</li> <li>• Durven</li> <li>• Kunnen</li> </ul>
Wat is op <b>team</b> -niveau nodig?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Onderlinge afhankelijkheid</li> <li>• Voldoende diversiteit</li> <li>• Groepsgevoel</li> <li>• Regelmatige en goede teambijeenkomsten</li> </ul>
Welke <b>school</b> -factoren dragen eraan bij?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Faciliterend &amp; controlerend leiderschap</li> <li>• Teamgericht HRM</li> </ul>

## 2.3 OP WEG NAAR TEAMGERICHT HRM

Voor HRM wordt vaak gebruikgemaakt van de 'AMO *Theory of Performance*' (Appelbaum et al., 2001): het

functioneren (performance) van medewerkers komt voort uit hun capaciteiten (*Ability*) en motivatie (*Motivation*) en van de mogelijkheden (*Opportunities*) die ze krijgen om optimaal te functioneren (zie ook hoofdstuk 8). Bij teamgericht HR-beleid (zie ook Bouwmans et al. 2017b; 2018; Runhaar & Van Woerkom, 2018) draait het om de volgende praktijken:

- Bij de samenstelling van teams door *werving & selectie* zorgen dat teamleden elkaar qua capaciteiten aanvullen (A).
- Het *professionaliseringsaanbod* richten op wat teams nodig hebben om beter te kunnen samenwerken en om goede teamresultaten te behalen (A).
- Teams waarderen voor het behaalde *teamresultaat* en medewerkers voor hun *individuele bijdrage* daaraan (M).
- Teams voldoende mogelijkheden bieden om samen te werken en te werken aan verbetering (*samenwerking faciliteren*) en om nieuwe kennis op te doen door contacten met mensen buiten het team (*externe oriëntatie*) (O).

Tabel 2 geeft per HR-praktijk concrete tips, geput uit verschillende onderzoeken naar teamgericht HRM binnen scholen (Tammer, 2018; Schoof, 2018; Bouwmans et al., 2017b; Runhaar & Van Woerkom, 2018).

### **Teamleiders als schakel**

De good practices uit Tabel 2 hebben hun effectiviteit in specifieke contexten bewezen. Om deze te vertalen naar andere contexten is vaak creativiteit en

doorzettingsvermogen nodig. Het organiseren van teamprofessionalisering bijvoorbeeld roept onmiddellijk de vraag op hoe je lesuitval kunt voorkomen of hoe je parttimers op dezelfde dag bij elkaar krijgt. Dit hoeft niet te betekenen dat teamprofessionalisering onmogelijk is. Vaak valt in nauw overleg met teamleden en samen met andere teams het nodige te bereiken (Runhaar & Van Woerkom, 2018).

### **Verantwoordelijkheid**

De vraag is wie nu precies verantwoordelijk is voor teamgericht HRM. De vakliteratuur onderscheidt vaak HR-beleid en -procedures op organisatie-/schoolniveau (*intended HRM*), de wijze waarop teamleiders dit uitvoeren (*actual HRM*) en de wijze waarop medewerkers dit ervaren (*perceived HRM*) (zie bijvoorbeeld Nishii & Wrigh, 2008).

Op schoolniveau adviseren HR-functionarissen in schoolbesturen vaak de directie over schoolbrede procedures voor bijvoorbeeld werving en selectie, vormgeving van de gesprekkencycli of beoordelings- en beloningsprocedures. Een schoolleider, afdelingsleider of opleidingsdirecteur brengt dit beleid vervolgens in praktijk: hij is immers veelal degene die nieuwe medewerkers aanneemt en functionerings- en beoordelingsgesprekken voert. Deze teamleider vormt zo een belangrijke schakel tussen *intended* en *perceived HRM* en bepaalt in belangrijke mate of het HR-beleid de beoogde doelen bereikt (zie ook hoofdstuk 8).

### **Toerusting voor taak**

Er blijkt op schoolniveau nog nauwelijks sprake van teamgericht HR-beleid en -procedures en het is dus veelal aan teamleiders om hier vorm aan te geven. Maar zij voelen zich niet altijd goed toegerust voor hun 'HR-rol' (zie bijvoorbeeld Runhaar & Van Woerkom, 2018).

Tabel 2. Tips voor teamgericht HRM in scholen

### Praktijken om capaciteiten te versterken

#### *Werving & Selectie*

- Maak van het gehele proces van werving en selectie een teemaangelegenheid: betrek teamleden bij het opstellen van vacatures, het selecteren van kandidaten, het voeren van sollicitatiegesprekken en de uiteindelijke selectie.
- Zorg voor voldoende *diversiteit* (zoals sekse en opleidingsniveau) en houd bij de teamsamenstelling rekening met de verschillende persoonlijkheden van teamleden (diversiteit in teamrollen).
- Laat potentiële kandidaten een gastles geven, zodat het oordeel van overige teamleden en leerlingen/studenten ook meegenomen wordt.
- Selecteer mensen die open staan voor samenwerking en voor collegiaal leren, zoals onderling lesbezoek en feedback geven (*willen*).

#### *Teamprofessionalisering*

- Ga na wat de sterke punten van teams zijn en voer teamplannen in om ontwikkelingspunten te formuleren.
- Zorg ervoor dat alle teamleden weten welke mogelijkheden tot professionalisering er zijn, binnen en buiten de organisatie.
- Bevorder formeel en informeel leren (zoals cursussen, opleidingen, feedback geven, onderling lesbezoek): organiseer bijvoorbeeld workshops waarin teamleden de eigen en elkaars sterke punten leren identificeren. Het enkel benadrukken van ontwikkelpunten werkt demotiverend en kan het zelfvertrouwen verlagen (*willen en durven*).
- Laat teamleden teamprofessionalisering verzorgen over thema's die aansluiten bij hun sterke punten.

### Praktijken om de motivatie te versterken

#### *Waardering van individueel aandeel in teamwerk*

- Geef waardering niet alleen informeel vorm (bijvoorbeeld met een bloemetje of compliment), maar erken ieders bijdrage aan het teamresultaat ook formeel (binnen de gesprekkencyclus of door een extra periodiek toe te kennen).
- Heb oog voor ieders talent en houd hier in de verdeling van taken en ruimte voor professionalisering rekening mee.
- Stimuleer dat teamleden elkaar kunnen vervangen, zodat er daadwerkelijk ruimte is om iets extra's te doen.

#### *Waardering van teamresultaat*

- Zorg voor een *feedback*systeem waarmee schoolbreed een beeld ontstaat van teamuitkomsten (zoals leerlingprestaties, tevredenheid van medewerkers); koppel deze terug aan teams en zorg dat teams zich met elkaar kunnen vergelijken.
- Voorkom dat er een afrekencultuur ontstaat die vooral concurrentie tussen teams bevordert en die het leren van elkaar in de weg staat.
- (H)erken successen van individuen (zoals vernieuwingsinitiatieven) en van teams (zoals terugdringen van uitval). Dat kan informeel via het uitdelen van complimenten of het tijdens een vergadering stilstaan bij een succes. Het kan ook meer formeel, onder meer door successen te delen via het personeelsblad of intranet, of het uitschrijven van een jaarlijkse verkiezing of een bonus.
- Zet het beschikbare professionaliseringsbudget zo in dat teamtraining mogelijk is wanneer dat gewenst is.

### Praktijken die mogelijkheden tot leren geven

#### *Externe oriëntatie*

- Organiseer met regelmaat werkbezoek aan andere teams, binnen of buiten de school; dit stimuleert reflectie op de eigen praktijk.
- Stimuleer dat teamleden participeren in landelijke overleggroepen (zoals klankbordgroepen, adviesraden of werkveldcommissies) en zorg dat ze opgedane kennis delen met het team

#### *Samenwerking faciliteren*

- Zorg voor voldoende ontmoetingsruimtes voor leraren (die niet toegankelijk zijn voor leerlingen of studenten).
- Rooster systematisch korte overlegmomenten in om acute zaken te kunnen bespreken.
- Rooster jaarlijks enkele langere momenten in voor teambrede reflectie.
- Leer teams om taken en rollen te verdelen of laat dit, afhankelijk van de 'taakvolwassenheid', geheel aan hen over.

kom, 2018; Tammer, 2018). Het verdient dus aanbeveling om op schoolniveau na te denken over geschikte professionalisering voor teamleiders, hetzij formeel (zoals een cursus HRM of een training over teambuilding), hetzij informeel.




Teamleiders kunnen bijvoorbeeld samen een *community of practice* vormen: ongetwijfeld krijgen ze te maken met dezelfde vraagstukken en dilemma's en kunnen ze tips en adviezen uitwisselen. Bovendien kunnen ze gebruikmaken van elkaars sterke kanten: terwijl één teamleider heel goed is in het voeren van coachinggesprekken, blinkt een ander weer uit in organisatietalent. Dit resulteert bovendien in een mooi droste-effect, namelijk dat teamleiders zelf bezig zijn met datgene wat zij binnen hun teams willen stimuleren: teamleren.

Tot slot kan een school ervoor kiezen om teamcoaches te installeren: HR-adviseurs, leraren of teamleiders die enkele uren per week worden vrij geroosterd om teamleiders te ondersteunen bij teamontwikkeling. Soms kan een team of teamleider vastlopen en is er een onafhankelijk iemand van buiten nodig om de ontwikkeling weer op gang te brengen. Het voordeel van interne coaches is dat deze de cultuur en dagelijkse gang van zaken vaak goed kennen, wat de communicatie kan versoepelen.

Een team dat op rolletjes loopt en waarvan de leden elkaar vertrouwen en steunen, draagt bij aan goed onderwijs. Bovendien zorgt het ervoor dat leraren blijvend groeien in hun vak en daar voldoening uit blijven halen. Dat onderstreept het belang van teamgericht HRM.

## LITERATUUR

### Gebruikte bronnen

- Biemans, H., Wesselink, R., Gulikers, J., Schaafsma, S., Verstegen, J., & Mulder, M. (2009). Towards competence-based VET: dealing with the pitfalls. *Journal of Vocational Education and Training*, 61(3), 267-286.
- Bouwmans, M., Runhaar, P., Wesselink, R., & Mulder, M. (2017a). Fostering teachers' team learning: An interplay between transformational leadership and participative decision-making? *Teaching and Teacher Education*, 65, 71-80.
- Bouwmans, M., Runhaar, P., Wesselink, R., & Mulder, M. (2017b). Stimulating teachers' team performance through team-oriented HR practices: the roles of affective team commitment and information processing. *The International Journal of Human Resource Management*, 1-23.
- Decuyper, S., F. Dochy, F., & Van de Bossche, P. (2010). Grasping the Dynamic Complexity of Team Learning: An Integrative Model for Effective Team Learning in Organisations. *Educational Research Review*, 5(2), 111-133.
- Kunst, E. M., Van Woerkom, M., & Poell, R. F. (2018). Teachers' goal orientation profiles and participation in professional development activities. *Vocations and Learning*, 11(1), 91-111.
- Kunst, E. M. (2019). *Teacher professional learning in senior secondary vocational education: The role of goal orientation, managerial coaching behavior, and team learning* (Proefschrift). Tilburg University.
-  Onderwijsraad (2016). *Een ander perspectief op professionele ruimte in het onderwijs*. Den Haag: Onderwijsraad.  
<https://www.onderwijsraad.nl/publicaties/adviezen/2016/09/27/een-ander-perspectief-op-professionele-ruimte-in-het-onderwijs>
-  Onderwijsraad (2017). *Doordacht digitaal*. Den Haag: Onderwijsraad.  
<https://www.onderwijsraad.nl/publicaties/adviezen/2017/05/09/doordacht-digitaal>
- Runhaar, P., ten Brinke, D., Kuijpers, M., Wesselink, R., & Mulder, M. (2014). Exploring the links between interdependence, team learning and a shared understanding among team members: The case of teachers facing an educational innovation. *Human Resource Development International*, 17(1), 67-87.
-  Runhaar, P., & Van Woerkom, M. (2018). *Teamleiders aan het roer van teamontwikkeling. Op weg naar teamgericht HRM in het mbo*. Wageningen University / Tilburg University.  
<https://www.nro.nl/wp-content/uploads/2019/05/teamleiders-aan-het-roer-van-teamontwikkeling.pdf>
- Schoof, M. (2018). *Zo Werken Wij Hier! Een Kwalitatief Onderzoek naar Teamcultuur en Handlingsruimte van Teamleiders* (Masterthese). Heerlen: Open Universiteit.



Somech, A., & Drach-Zahavy, A. (2007). Schools as team-based organizations: A structure-process-outcomes approach. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 11(4), 305-320.

Tammer, J. (2018). *Leidinggeven aan samenwerken. Een Kwalitatief Onderzoek naar de Relatie tussen de Leiderschapsstijl van de Teamleider en diens Uitvoering van het Teamgericht HRM-beleid* (Masterthese). Heerlen: Open Universiteit.

Van Woerkom, M., & Croon, M. A. (2009). The Relationships Between Team Learning Activities and Team Performance. *Personnel Review*, 38(5), 560-577.


Van Woerkom, M., & Meyers, M. C. (2015). My Strengths Count! Effects of a Strengths Based Psychological Climate on Positive Affect and Job Performance. *Human Resource Management*, 54(1), 81-103.

Vanblaere, B., & Devos, G. (2016). Relating school leadership to perceived professional learning community characteristics: A multilevel analysis. *Teaching and Teacher Education*, 57, 26-38.

Vangrieken, K., Dochy, F., Raes, E., & Kyndt, E. (2015). Teacher collaboration: A systematic review. *Educational research review*, 15, 17-40.


Wesselink, R. (2018). Antecedents of Team Learning Distilled from Both Qualitative and Quantitative Research. *Handbook of Vocational Education and Training: Developments in the Changing World of Work*, 1-23.

## Verder lezen

 In dit artikel reiken de auteurs tien bouwstenen aan voor het effectief leren van teams.


Decuyper, S., Dochy, F., & Den Bossche, V. (z.d.). *Teamlernen: De sleutel voor effectief teamwerk*.

[https://www.blits-teamlernen.be/sites/default/files/teamlernen\\_de\\_sleutel\\_voor\\_effectief\\_teamwerk.pdf](https://www.blits-teamlernen.be/sites/default/files/teamlernen_de_sleutel_voor_effectief_teamwerk.pdf)

 Hoe kan teamleren worden aangepakt? Dit artikel beschrijft de noodzaak en opbrengsten van en de randvoorwaarden voor effectief lerende teams.

Van Tilburg, E. (2017). Betere lessen maak je samen! Effectief teamleren. *PO Management*, 38-42.

<https://www.pomanagement.nl/download/325/>

 Deze publicatie reikt (praktijk)kennis en instrumenten aan over het werken en leren in teams in het onderwijs.

Kommers, H., & Dresen, M. (2010). *Teamwerken is teamleren? Vormgeven en ontwikkelen van teams in het onderwijs*. Heerlen: Ruud de Moorcentrum, Open Universiteit.

<https://www.st-groep.nl/data/file/f7c641da-eac4-454b-901f-ed1b669569f9.pdf>

