



**TEAMKRACHT**  
Samen leren als schoolteam

**artevelde**  
hogeschool

# Teamkracht: samen leren als schoolteam

Een leidraad voor de praktijk



Pattyn L., De Lathouwer B., De Muynck S. & Mertens D.



# TEAMKRACHT

Samen leren als schoolteam

## Colofon

Pattyn, L., De Lathouwer, B., De Muynck, S. & Mertens, D. (2022)

Teamkracht: samen leren als schoolteam. Een leidraad voor de praktijk.

Gent: Arteveldehogeschool. Deze leidraad werd ontwikkeld met middelen voor praktijkgericht wetenschappelijk onderzoek van Arteveldehogeschool, met medewerking van Giseline Bracke, Sofie Michels & Bénédicte Vanblaere.

Het materiaal uit deze leidraad mag gebruikt worden voor niet-commerciële doeleinden, mits duidelijke vermelding van de auteurs en bron.

Voor meer informatie <https://sites.arteveldehogeschool.be/pwoteamkracht/>

# Inhoud

<b>1. Inleiding</b>	<b>4</b>	<b>5. Hoe ga je concreet aan de slag?</b>	<b>36</b>
<b>2. Waarom Teamkracht?</b>	<b>6</b>	5.1. Verschillende actoren: procesbegeleider, kerngroep en actiegroep	36
<b>3. Situering</b>	<b>8</b>	5.2 Stappenplan voor de kerngroep/ de procesbegeleider per fase	37
3.1 Wat is teamleren?	8	5.2.1 Start: Introductie van Teamkracht	38
3.2 Literatuurstudie	12	5.2.2 STAP 1: Teamkracht Beginsituatieanalyse (BSA)	39
3.3 Cijfers in het Vlaams basisonderwijs	16	5.2.3 STAP 2 tem STAP 5: Dreamteam/Sterktes/Noden/ Doelen van teamleren	39
3.3.1 In welke mate zijn kenmerken van een PLG aanwezig in Vlaamse basisscholen?	16	5.2.4 STAP 6: Actie	40
3.3.2 In welke mate zijn gunstige condities aanwezig om een PLG mogelijk te maken?	17	5.2.5 STAP 7: Terugblik en verankering	40
3.4 Designprincipes	18	<b>6. Nog enkele tips</b>	<b>42</b>
<b>4. Opbouw Teamkracht</b>	<b>19</b>	<b>Bronnenlijst</b>	<b>44</b>
4.1 Teamkracht Reflectiecirkel	20		
4.2 Teamkracht Beginsituatie-analyse als startpunt	26		
4.3 Teamkracht Toolbox	28		
4.3.1 Voorbeeld tool: Deel en Date!	30		
4.3.2 Teamkracht Toolbox	31		



# 1. Inleiding



## TEAMKRACHT

Samen leren als schoolteam

### Bedankt voor je interesse in Teamkracht!

Deze leidraad is het resultaat van het PWO-project Teamkracht, uitgevoerd aan Arteveldehogeschool in de periode 2019-2022. Deze staat boordevol praktisch materiaal waar je als schoolteam mee aan de slag kan om je teamleren en je professionalisering een boost te geven.

Onderwijs is altijd in beweging. De huidige uitdagingen voor het onderwijsveld zijn groot, verwachtingen voor leraren en schoolteams zijn hoog gespannen. Scholen zoeken naar manieren om onderwijskwaliteit te verbeteren en tegelijk rekening te houden met de noden van alle betrokkenen: de leerlingen, ouders en het schoolteam. Scholen worden geconfronteerd met een tekort aan leraren of uitval van ervaren leerkrachten in hun team. Meer dan ooit is er nood aan een goed personeelsbeleid en een aantrekkelijke werkomgeving voor leerkrachten (Vekeman et al, 2020).

De leraar is al lang geen koning, keizer of admiraal meer in zijn eigen klas. Samenwerken en samen leren zijn het devies waarbij leraren complementair zijn en niet iedereen alles goed moet kunnen. De lerarenopleiding is slechts de start van een levenslang leerproces. Er is nood aan voortdurende professionalisering van leraren, gericht op blijvend evoluerende professionele kennis en vaardigheden. Vaak wordt deze professionele ontwikkeling opgevat als iets van individuen. Maar ook een (school)team kan en moet leren: samen ervaringen delen en onderzoeken om zo de onderwijspraktijk van leraren en schoolleiding te verbeteren, met als ultiem doel het onderwijs voor alle leerlingen te optimaliseren (Verbiest, 2003).

Het is de opdracht van het beleid van een (school)organisatie om de professionele ontwikkeling van elke medewerker te ondersteunen, te begeleiden en te richten. Dit gebeurt binnen het professionaliseringsbeleid als deel van het medewerkersbeleid of HRM. In dit HRM is er een balans tussen de focus op de noden van de leraar (ontwikkelingsgericht beleid) en de doelen van de school (strategisch beleid) (Vekeman en Devos, 2015).

In het recent Referentiekader voor onderwijskwaliteit (ROK-kader, 2016) is het ontwikkelen en voeren van een personeels- en professionaliseringsbeleid een van de kwaliteitsverwachtingen. In Teamkracht bieden we ondersteuning aan het teamleren van een school-

team, waarbij we de verbinding maken tussen de professionalisering van de leerkracht en de strategische doelen van de school. Op deze manier kom je tegemoet aan deze kwaliteitsverwachting.

Een school kunnen we zien als een machine, die bestaat uit verschillende tandwielen. Met Teamkracht zetten we één of meerdere tandwielen in beweging en voorzien we extra olie waardoor de hele machine soepel draait.

In deze leidraad verduidelijken we de doelstelling van Teamkracht. We geven theoretische achtergrond en nemen je mee in het literatuuronderzoek en de bevragingen die het startschot waren van ons onderzoek. Vervolgens stellen we de verschillende onderdelen van Teamkracht voor, zodat je er meteen mee aan de slag kan gaan in je school.

We wensen je een boeiend “teamleerproces” vol teamkracht toe! Deze leidraad en alle andere werkmateriaal kan je terugvinden via onze website: [www.arteveldehogeschool.be/teamkracht](http://www.arteveldehogeschool.be/teamkracht)



Via deze QR-code word je automatisch doorgelinkt

## 2. Waarom Teamkracht?

Scholen zijn lerende organisaties die voortdurend in ontwikkeling zijn, waar teamleren en professionalisering altijd een belangrijke rol spelen.

Hoewel teamleren heel wat potentieel heeft als professionaliseringsstrategie (Bakkenes et al., 2010; Schaap & de Bruijn, 2015), hebben scholen nood aan ondersteuning om dit te realiseren.

Teamkracht heeft een instrument gemaakt voor scholen dat handvaten en tools aanreikt om **teamleren** te bevorderen en teamleren in te zetten als middel om de verbinding te maken tussen strategische en ontwikkelingsgerichte beleidsvoering op een school.

Dit instrument helpt scholen om als team verdere stappen te zetten in teamleren en om dit teamleren in te zetten als middel om als school te groeien naar de vooropgestelde doelstellingen. Hierbij is er ook aandacht voor de individuele professionalisering van de leerkrachten.

Met Teamkracht kan je:

- het teamleren op je school bevorderen  
= teamleren als DOEL
- teamleren inzetten als middel om de verbinding te maken tussen strategische en ontwikkelingsgerichte beleidsvoering op een school = teamleren als MIDDEL
- teamleren inzetten als middel om de persoonlijke (professionele) ontwikkeling van elk teamlid te verbinden met de strategische doelen van de school en de doelen op vlak van teamleren = teamleren als MIDDEL

Teamleren als middel en als doel zijn via het gebruik van het instrument automatisch verbonden met elkaar, er moet geen keuze gemaakt worden, beide gaan hand in hand. Het ene tandwiel haakt in het andere.

Door Teamkracht te gebruiken werk je aan de uitbouw van je personeels- en professionaliseringsbeleid, en werk je aan je onderwijskwaliteit. Het resultaat is een beleidskrachtige school die breed gedragen wordt door een professioneel schoolteam, wat uitmondt in verbeterde leerprocessen en leeruitkomsten van leerlingen!





# 3. Situering

## 3.1 Wat is teamleren?

Teamleren en professionele leergemeenschappen zijn twee termen die onderlinge samenhang vertonen in de literatuur.

Bijlsma (2014) definieert **teamleren** (buiten de onderwijscontext) als het gezamenlijk opbouwen van kennis, kunde en inzicht, continue feedback, samen reflecteren en het toepassen van het geleerde. Teamleren vraagt om reflectievermogen en aanpassingsvermogen. Het kan zowel taakgericht zijn als gericht op het groepsproces. Verbiest (2016) spreekt in zijn formulering van **collectief leren** vooral over het doelgerichte en intentionele karakter van dergelijke processen in functie van schoolontwikkeling en (onderwijs)innovatie: men realiseert gezamenlijk leerprocessen, waarbij uiteraard ook individuen leren. Teamleren heeft dan ook een procesmatig karakter, waarbij (kennis)uitwisseling essentieel is en daarnaast ook de uitkomsten van belang zijn.

Deze definities vertonen veel gelijkenissen met het begrip ‘**professionele leergemeenschappen**’ (PLG). Een PLG is een schoolorganisatie met een diep gewortelde cultuur van samenwerken, overleg en uitwisseling om duurzaam individueel en samen te leren. De doelstelling is om onderwijs te verbeteren, om zo het leren van leerlingen te versterken (Stoll et al., 2006).

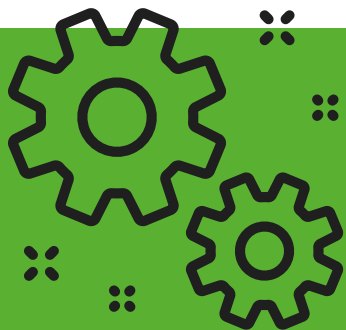
PLG's hebben drie belangrijke interpersoonlijke kenmerken, met name

1. Reflectieve dialoog over onderwijskundige materie
2. Praktijkdeprivatisering (openzetten van de klasdeuren voor observaties en collegiale visitatie)
3. Gezamenlijke verantwoordelijkheid voor het leren van alle leerlingen op school (De Neve, 2016; Vanblaere, 2016). Deze focus op het leren van leerlingen wordt door onderzoekers (Lomos et al., 2011; Verbiest, 2016) als bijkomend PLG-kenmerk vooropgesteld.

Het doet ons besluiten dat een professionele leergemeenschap leidt tot teamleren en omgekeerd.

Wij kiezen in Teamkracht voor de term teamleren en nemen elementen van beide mee in onze definitie.

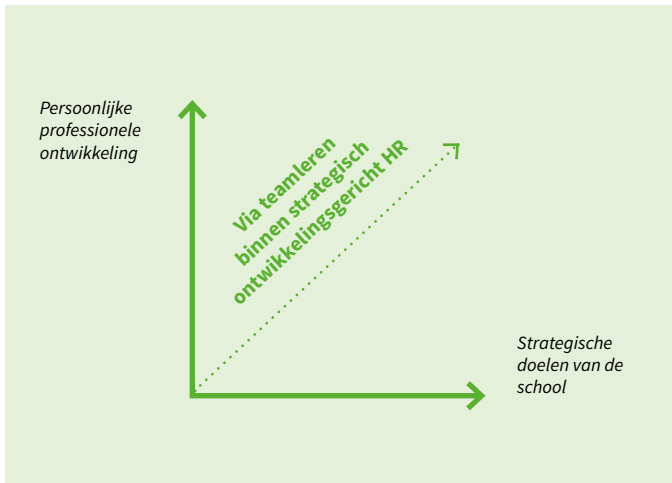




### **We definiëren teamleren als:**

“Samen streven naar een gemeenschappelijk doel (strategisch doel van de school) waarvoor iedereen zich medeverantwoordelijk voelt en dus in proces bereid is om hierover met elkaar in reflectieve dialoog te gaan en aan praktijk-deprivatisering (klasdeuren openzetten) te doen. Tijdens het proces van samenwerken, samen uitwisselen en reflecteren zal er persoonlijke professionele groei ontstaan. Door dit proces kan het gemeenschappelijk vooropgestelde doel bereikt worden.”





Teamleren zien we als onderdeel van een strategisch personeelsbeleid. Een strategisch personeelsbeleid is een beleid dat afgestemd is op de strategische doelstellingen van de school en rekening houdt met de individuele noden van de leerkrachten (Vekeman, Tuytens, Droissart, & Devos, 2020).

De voorbije decennia zijn binnen het Vlaams onderwijsbeleid maatregelen getroffen die scholen aanzetten om een schooleigen personeelsbeleid uit te bouwen (bv. functionerings- en evaluatiegesprekken, een verplicht professionaliseringsplan). Dat schooleigen personeelsbeleid is afgestemd op het strategisch beleid maar verliest tegelijk de noden van leerkrachten niet uit het oog.

De nood om aandacht te besteden aan een gebalanceerde aanpak binnen personeelsbeleid wordt ook opgenomen in het Referentiekader voor Onderwijskwaliteit of ROK (Onderwijsinspectie, 2016). Het ROK is een referentiekader dat de minimale gemeenschappelijke verwachtingen van kwaliteitsvol onderwijs uitzet.

Een van de kwaliteitsverwachtingen in het ROK dat expliciet gelinkt is aan personeelsbeleid luidt als volgt: “De school ontwikkelt en voert een personeels- en professionaliseringsbeleid”.

Deze verwachting wordt verder geconcretiseerd in twee kwaliteitsbeelden:

1. De school ontwikkelt en voert een doeltreffend personeelsbeleid dat integraal en samenhangend is;
2. De school ontwikkelt en voert een doeltreffend professionaliseringsbeleid en heeft hierbij specifieke aandacht voor beginnende teamleden.

Het eerste kwaliteitsbeeld besteedt aandacht aan het strategisch beleid van de school door de nadruk te leggen op een afstemming tussen de schooldoelen en het personeelsbeleid om zodoende ‘doeltreffend’ te zijn (i.e. verticale afstemming) en tussen de personeelspraktijken onderling om zodoende ‘integraal en samenhangend’ te zijn (i.e. horizontale afstemming) (Vekeman et al, 2020).

Het tweede kwaliteitsbeeld legt de nadruk op de ‘ontwikkelingsgerichte oriëntatie’ door aandacht te besteden aan het professioneel ontwikkelen van leerkrachten waarbij specifieke aandacht wordt besteed aan beginnende leerkrachten.

*Met het Startkracht! onderzoek dat ook aan Arteveldehogeschool gevoerd wordt, wordt een webtool ontwikkeld die startende leerkrachten in het Vlaamse basis- en secundair onderwijs ondersteunt in hun groei via een Startkracht!-reflectiecirkel, Startkracht!-toolbox met Startkracht!-tools en een Startkracht!-portfolio. Meer info over dit project vind je via <https://www.arteveldehogeschool.be/projecten/startkracht-krachtige-webtool-voor-elke-startende-leerkracht>.*

Een school maakt bovendien deel uit van een bredere maatschappelijke context en werkt van daaruit samenwerkingsverbanden uit met andere contexten. Hoewel de nadruk van Teamkracht ligt op teamleren binnen je school als professionaliseringsstrategie, kunnen we teamleren ook inzetten in de samenwerking met externe partners. We denken hierbij aan de sectoren kinderopvang, buitenschoolse activiteiten, jeugdwerk, etc. Vanuit je school kan je teamleren opzetten in samenwerking met andere organisaties, waarin het gezamenlijk belang is de ontwikkeling van kinderen in onze samenleving zo goed mogelijk te ondersteunen, en professionele groei samen gerealiseerd kan worden.

*In het REC (Reflection-Education-Care)-project aan Arteveldehogeschool is het doel reflectie in groep op een duurzame en effectieve manier te implementeren in de praktijk van opvang en onderwijs, als bijdrage in meer welzijn voor alle kinderen en gezinnen. Dit doen ze door intersectorale professionele leergemeenschappen op te zetten waarin de reflectieve competenties van medewerkers verhoogd worden door te experimenteren met concrete reflectiemethoden. Meer info over dit project vind je via <https://www.arteveldehogeschool.be/projecten/rec-reflection-education-care>*



## 3.2 Literatuurstudie

Voorafgaand aan de ontwikkeling van de leidraad werd in ons onderzoek een literatuurstudie uitgevoerd en een bevraging gedaan bij Vlaamse basisscholen. Uit de literatuurstudie en uit analyse van de enquête destilleerden we enkele designprincipes voor de ontwikkeling van het Teamkracht instrument.

In het artikel “Teamkracht De kracht van samen professionaliseren als schoolteam” (Michels et al., 2021) , gepubliceerd bij Torb, kan je de resultaten uitgebreid nalezen. In wat volgt vatten we enkele belangrijke resultaten samen. Dit licht het kader toe van waaruit we onze leidraad en het instrument verder uitgewerkt hebben.

De eerste fase van het onderzoek bestond uit een literatuurstudie. In de literatuur vinden we heel wat terug over **randvoorwaarden** voor professionalisering van leerkrachten. Admiraal et al. (2016) deden onderzoek naar professionalisering van leerkrachten in secundaire scholen en gaven aan dat het inzetten op teamteaching en het hanteren van gedeeld leiderschap effectieve factoren zijn om tot professionalisering van leerkrachten te komen. Factoren die hier sterk mee samenhangen zijn: gedeeld leiderschap, gedeelde verantwoordelijkheid en gedeelde visie. Dit onderzoek concludeert dat het inzetten op teamteaching een zekere reflectieve competentie van de betrokken leerkrachten veronderstelt. Dit leidt ertoe dat Admiraal et al. (2016) onrechtstreeks uitkomen bij de kenmerken van een professionele leergemeenschap (PLG) als effectieve factoren om tot professionalisering van leerkrachten te komen.





Eerdere onderzoeken van Opfer en Pedder (2011) en Merchie et al. (2015) identificeerden volgende structurele kenmerken van een effectieve professionaliseringsactiviteit:

1. Intensief en duurzaam: dit impliceert dat leerkrachten tijd nodig hebben om te ontwikkelen en te discussiëren met collega's
2. Schoolgebonden en geïntegreerd in de dagelijkse praktijk
3. Collectieve betrokkenheid van het hele schoolteam: dit kenmerk impliceert dat een professionaliseringsinitiatief het meest impact heeft wanneer leerkrachten van dezelfde school collectief betrokken zijn.
4. Actief leren: het voortdurend maken van reflecties en oefeningen in de professionele context.

Naast deze structurele kenmerken, worden ook nog inhoudskenmerken van effectieve professionaliseringsinitiatieven geformuleerd:

5. Focus op inhoud
6. Focus op (vak)didactiek
7. Gebaseerd op onderzoek
8. Aandacht voor eigenaarschap



De onderzoekers bevestigen het sterke effect van een betrokken schoolteam, collectieve participatie en reflectie bij een professionaliseringsactiviteit. Inzetten op teamleren binnen de school draagt hoe dan ook bij tot de professionalisering van de leerkrachten op de school.



### Wat zijn **succesfactoren bij het stimuleren van teamleren**?

Op basis van onderzoeken (Van Keulen et al., 2015; Admiraal, 2020) komen we tot een aantal kenmerken van scholen die succesvol zijn in het vormen van professionele leergemeenschappen/teamleren.

1. **Gedeelde visie:** dit verwijst naar alle manieren waarop een school haar missie en visie uitschrijft en deelt met haar leerkrachten. Als dit eerste kenmerk voldaan is, dan is de stap naar het tweede kenmerk minder groot.
2. **Bijdrage aan besluitvorming:** dit gaat over de mate waarin leraren bijdragen aan besluitvorming bij hen op school. Teacher Leadership is hiervan een belangrijk onderdeel. Teacher leadership (Baert et al., 2011) heeft betrekking op de capaciteit en de betrokkenheid van leerkrachten om bij te dragen buiten de eigen klas. Het gaat om leraren die binnen en buiten de klas leidinggeven, zich identificeren met en bijdragen aan de gemeenschap van lerende leerkrachten, hun invloed uitoefenen om te komen tot verbeteringen in de onderwijspraktijk en de verantwoordelijkheid op zich nemen om de resultaten van hun leiderschap te accepteren. Men zou kunnen stellen dat teacher leadership een inherent deel uitmaakt van het leerkracht zijn, waardoor elke leerkracht beschouwd kan worden als een ‘teacher leader’. Dat veronderstelt een bereidheid om verder te kijken en te handelen dan de eigen klas. Kenmerkend is de focus en mentaliteit (en navenant het daaruit volgend gedrag) gericht op levenslange professionalisering met expertiseontwikkeling niet enkel naar de eigen persoon, maar ook voor anderen, strategische planning en data-analyse, effectieve instructie, etc. tot en met initiatieven op macroniveau. Hieruit concluderen we dat inzetten op teacher leadership bijdraagt tot het vormen van professionele leergemeenschappen op scholen.
3. **Vertrouwen en een veilige leercultuur:** de mate waarin leraren zich veilig en gesteund voelen door collega’s en schoolleiders.



4. Samenwerking: de onderlinge samenwerking voor het feitelijk lesgeven. Samenwerking werkt het beste wanneer deze ingebed is in het beleid en de visie van de school, waarvoor de volgende twee kenmerken nodig zijn.
5. Tijd: er moet er voldoende tijd beschikbaar zijn voor professionaliseringsinitiatieven
6. Verduurzaming: er moet een bepaalde organisatiestructuur vooropgesteld worden die samenwerking en professionalisering

mogelijk maakt binnen de organisatie en voldoende belang hecht aan de resultaten van deze professionaliseringsinitiatieven om ze te verankeren in de organisatie.

7. Samenhang van de professionaliseringsinitiatieven met het beleid van de organisatie. Als er aandacht is voor deze verduurzaming, dan is er wellicht ook aandacht voor samenhang van de professionaliseringsinitiatieven met het beleid van de organisatie.



### 3.3 Cijfers in het Vlaams basisonderwijs

In een tweede fase van dit onderzoek werd een online vragenlijst ingevuld door 175 onderwijsprofessionals uit het basisonderwijs. Het ging concreet om 85 leerkrachten, 46 directies en 44 teamleden betrokken bij beleid of zorg (met name beleidsondersteuners, zorgleerkrachten of zorgcoördinatoren).

Deze enquête had twee centrale vragen:

1. In welke mate zijn kenmerken van een PLG aanwezig in Vlaamse basisscholen?
2. In welke mate zijn gunstige condities aanwezig om een PLG mogelijk te maken?



#### 3.3.1 In welke mate zijn kenmerken van een PLG aanwezig in Vlaamse basisscholen?

Als antwoord op de eerste vraag blijkt uit de resultaten dat de kenmerken **gezamenlijke verantwoordelijkheid en reflectieve dialoog** een positieve score kennen, in die zin dat onderwijsprofessionals aangeven dat dit op regelmatige basis gebeurt. Leerkrachten reflecteren dus samen in gesprekken (score 3.40 op 5) én voelen zich samen verantwoordelijk voor het leren van alle leerlingen (score 3.41 op 5).

De enquête toont daarnaast aan dat **praktijkdeprivatisering** heel weinig tot nooit gebeurt in het basisonderwijs (score 1.97). Opvallend is dat we hier significante verschillen vinden naargelang de functie die een teamlid heeft op school. Leerkrachten blijken zelden tot nooit hun klasdeuren open te zetten of te gaan observeren bij collega's (score 1.79), terwijl directies en zorg- of beleidsmedewerkers gemiddeld al enige, weliswaar beperkte, ervaring hebben met deze praktijken (score 2.12 voor beide groepen).

Aangezien dezelfde kenmerken in 2013 al eens bevraagd werden bij leerkrachten en beleidsmedewerkers in het Vlaamse basisonderwijs (met name bij 749 teamleden, zie De Neve, 2016; Vanblaere, 2016), konden we de scores voor deze teamleden vergelijken over de tijd heen. Daar waar verwacht werd dat deze scores in stijgende lijn zouden liggen in vergelijking met data van 7 jaar geleden, zien we dat reflectieve dialoog en praktijkdeprivatisering gelijkaardig scores in 2013 en 2020, maar dat er sprake is van een significante daling in gezamenlijke verantwoordelijkheid.

Onderstaande tabel toont de precieze vergelijking.

Variabele	Bron data	Score 1-5
Reflectieve dialoog	Data uit 2020	3,38
	Data uit 2013	3,26
Praktijkdeprivatisering	Data uit 2020	1,90
	Data uit 2013	1,92
Gezamenlijke verantwoordelijkheid	Data uit 2020	3,40
	Data uit 2013	3,70

We besluiten hieruit dat wij met Teamkracht zeker moeten inzetten op het stimuleren van praktijkdeprivatisering. Wat kan leerkrachten zo ver krijgen om hun klasdeur open te stellen voor collega's en samen tot leren te komen? Maar ook voor reflectieve dialoog en gezamenlijke verantwoordelijkheid blijft het zinvol om scholen te ondersteunen.

### 3.3.2 In welke mate zijn gunstige condities aanwezig om een PLG mogelijk te maken?

Om een antwoord te formuleren op de tweede vraag hebben we enkele condities bevraagd: bijdrage aan besluitvorming (5 items), vertrouwen en veilige leercultuur (3 items), samenwerking (4 items), tijd (2 items), samenhang van professionalisering met beleid (3 items), gedeelde visie (5 items) en verduurzaming (3 items).

We kunnen stellen dat de scores voor elk kenmerk eerder positief

zijn. Zo is er sprake van een veilige cultuur (met een gemiddelde score van 3,89) en een samenhang tussen professionaliseringsinitiatieven en het beleid van de school (met een gemiddelde score van 3,87). Alle overige kenmerken scoren ook rond 3,5 gemiddeld, wat wijst op een duidelijke aanwezigheid van deze kenmerken in ons Vlaams basisonderwijs. Over het aspect "Tijd" kunnen we geen uitspraken doen, omdat onze geformuleerde vragen om dit item te scoren te weinig onderlinge samenhang vertonen.

We gingen de onderlinge samenhang na tussen de kenmerken van teamleren en de randvoorwaarden. Met andere woorden:

Wat werkt stimulerend voor teamleren?	
Gedeelde verantwoordelijkheid	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bijdrage aan besluitvorming</li> <li>• Vertrouwen en veilige cultuur</li> <li>• Gedeelde visie</li> <li>• Verduurzaming</li> </ul>
Reflectieve dialoog	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Samenwerking</li> <li>• Vertrouwen en veilige cultuur</li> <li>• Gedeelde visie</li> <li>• Samenhang met beleid</li> </ul>
Praktijkdeprivatisering	Hier konden geen uitspraken over samenhang gedaan worden

Teamkracht zal **inspelen op de gunstige kenmerken** die een duidelijke samenhang vertonen met de kenmerken van teamleren.

### 3.4 Designprincipes

Uit onze literatuurstudie en uit analyse van de bevraging destilleren we enkele designprincipes voor de ontwikkeling van het Teamkracht instrument:

1. Aanzetten tot doelgerichtheid en inhoud
2. Gericht zijn op duurzaamheid
3. Aanzetten tot aansluiten bij gedeelde visie
4. Aandacht hebben voor eigenaarschap en congruentie (samenhang met beleid)
5. Aanzetten tot bijdrage aan besluitvorming
6. Bruikbaar zijn bij verschillende soorten beginsituaties
7. Aanzetten tot actief leren en reflecteren
8. Aanzetten tot collectieve participatie



## 4. Teamkracht instrument

Het TEAMKRACHT instrument bestaat uit:



### **Teamkracht Leidraad**

dit boekje met een handige poster die het proces verduidelijkt.



### **Teamkracht Reflectiecirkel**

met reflectievragen op niveau van teamleren die je helpen je eigen weg uit te stippelen richting meer teamkracht.



### **Teamkracht Beginsituatie-analyse (BSA)**

via een uitgeschreven methodiek.



### **Teamkracht Toolbox**

met Teamkracht Tools met A-kant (Actie met tips & tricks, uitvoering) en B-kant (terugblik na uitvoering, reflectie op drie niveaus: schoolniveau, niveau teamleren en individueel niveau).

Je doorloopt als school het Teamkrachtproces.

Via de **Teamkracht Reflectiecirkel** kan je dit proces doorlopen en toepassen op je eigen school. Je start vanuit de resultaten van de **Teamkracht Beginsituatieanalyse** en zal je je eigen beginsituatie verder vertalen naar concrete doelen op vlak van teamleren. Je maakt keuzes uit mogelijke acties en tools die je hieraan kan koppelen. Wij bieden je een methodiek aan waarmee je in kaart brengt waar je school staat op vlak van teamleren. Deze methodiek helpt je om te onderzoeken waar je sterktes en noden liggen op vlak van teamleren en hier als team over in dialoog te gaan.

Om deze doelen te bereiken kan je gebruik maken van de **Teamkracht Toolbox** met **Teamkracht Tools** bestaande uit een A-kant (concrete actie) en B-kant (blik terug) na de actie waarbij de verbinding gemaakt wordt tussen doelen op niveau van het teamleren, doelen op schoolniveau (strategische doelen) en doelen op individueel niveau (persoonlijke ontwikkeldoelen).



## 4.1 Teamkracht Reflectiecirkel

We stellen je de **Teamkracht Reflectiecirkel** voor, gericht op het bevorderen van het teamleren in je school. Deze reflectiecirkel reikt specifieke reflectievragen aan die scholen en schoolteams helpen bij het bepalen van richting en het bereiken van hun doel(en) op vlak van teamleren.

Met andere woorden, het helpt scholen om dichter bij de gewenste situatie rond teamleren te komen.

Je doorloopt deze reflectiecirkel liefst met het **hele team**. Enkel in de actiefase zal je soms met een kleinere actiegroep werken die met een tool aan de slag gaat.

In het volgende hoofdstuk leggen we uit hoe je concreet aan de slag kan gaan en welke actoren nodig zijn om dit proces in goede banen te leiden.

Door de Teamkracht Reflectiecirkel te doorlopen, ga je in reflectieve dialoog en werk je aan gezamenlijke verantwoordelijkheid, je bent met andere woorden ook al meteen al aan het teamleren! De tandwielen worden in gang gezet!



# TEAMKRACHT REFLECTIECIRKEL





Je start vanuit het bepalen van de **beginsituatie teamleren a.d.h.v. de methodiek beginsituatie-analyse (BSA)** en gaat zo over naar de tweede stap: het bepalen van je **dreamteam**. Reflectievragen helpen je om je droom op vlak van teamleren helder te formuleren.



Je staat in **stap 3 en 4** stil bij je **sterktes en noden** op vlak van teamleren (hier kreeg je onder andere zicht op via de BSA, maar je kan zeker ook andere informatie toevoegen in deze stap).



Vervolgens concretiseer je in **stap 5** je droom in **doelen en subdoelen**. Specifieke reflectievragen helpen je om je doelen scherp te stellen en na te denken over een plan van aanpak. De reflectievragen helpen je om keuzes te maken: je kan niet alles tegelijk aanpakken. Je kiest zelf waaraan je prioritair wil werken, en wat je in tweede, derde instantie nastreeft.



In de **actiefase ( 6)** kom je tot actie en bepaal je welke Teamkracht Tools je zal inzetten om je doel te bereiken. Je kiest zelf of je 1 of meerdere tools inzet. Je stelt een of meerdere actiegroepen aan om met de tools aan de slag te gaan. De actiegroep bestaat uit enkele gemotiveerde leerkrachten, die betrokken zijn op de geformuleerde doelstelling(en). Zij voeren de tool uit, doen een terugblik met de actiegroep en koppelen nadien terug naar het volledige team.

Alle tools hebben telkens een **A-kant (Actie)** en een **B-kant (Blik terug)**. De concrete uitvoering, met tips en tricks vind je op de A-kant. Meteen inzetbaar! Na het uitvoeren van een tool, ga je naar de B-kant: via reflectievragen op 3 niveaus (niveau teamleren, individueel niveau, schoolniveau) blik je terug op wat je uit de tool haalde. In deze fase bereid je in kleine groep de terugkoppeling naar het volledige team voor in functie van de **algemene terugblik en de verankering in stap 7**.



Je evalueert in **stap 7** samen als team of je intussen dichtert kwam bij je droom. Misschien heb je hierin wel een belangrijke stap gezet, en kan je droom nu anders geformuleerd worden. Of misschien kan je de concrete doelen nog scherper stellen en hieraan verder werken. Wie weet is er zelfs iets veranderd in je beginsituatie, en heb je andere sterktes of noden ontdekt.

Het is met andere woorden een **cyclisch proces** dat steeds herhaald en verdergezet kan worden.

Op elk moment kan je de BSA methodiek hernemen, om zicht te krijgen welke evolutie je maakte als team, welke (nieuwe) noden zich nu stellen en om successen te vieren.





### 1. STARTPUNT IS BSA TEAMLEREN

Volledig team o.l.v. kerngroep/procesbegeleider

### 2. DREAMTEAM

Volledig team o.l.v. kerngroep/procesbegeleider

#### Formuleer je droom

Je omschrijft hoe je gedroomde manier van samenwerken en teamleren eruitziet.



#### Richtvragen

- Welk lerend team willen we zijn?
- Hoe leren we graag samen?
- Wanneer leren we graag samen?

### 3. STERKTES TEAMLEREN

Volledig team o.l.v. kerngroep/procesbegeleider

#### Wat loopt goed? Waar ben je sterk in?

Je omschrijft op basis van de Teamkracht Beginsituatieanalyse waar je op vlak van teamleren al sterk in bent.



#### Richtvragen

- Op welke items van de beginsituatieanalyse scoren we gemiddeld tot goed?
- Wat maakt dat we daar goed scoren?
- Wat zijn de sterktes van ons team in functie van teamleren?

### 5. DOELEN TEAMLEREN

Volledig team o.l.v. kerngroep/procesbegeleider

#### Bepaal je koers

Je omschrijft welke doelen je wilt bereiken op vlak van teamleren. Baseer je hiervoor op de Beginsituatieanalyse, sterktes en noden.



#### Richtvragen

- Als we de beginsituatieanalyse vergelijken (sterktes en noden) met onze droomsituatie, waar willen we dan als team eerst op inzetten?  
Op welk domein ligt de grootste nood?
- Wat is de gewenste situatie die we op dit domein willen zien?
- Welke concrete doelen stellen we voorop om ons dreamteam te realiseren?
- Maak de doelen klein en concreet. Denk aan SMARTI (Specifiek, meetbaar, acceptabel, realistisch, tijdsgebonden, inspirerend). En werk eventueel in deelstappen.
- Welke deelstappen willen we zetten (subdoelen?)
- Welke doelen willen we eerst aanpakken, welke daarna?

### 4. NODEN TEAMLEREN

Volledig team o.l.v. kerngroep/procesbegeleider

#### Waar liggen groeikansen?

Je omschrijft op basis van de Teamkracht Beginsituatieanalyse waar je op vlak van teamleren nog groeikansen en noden ziet.



#### Richtvragen

- Op welke items van de beginsituatieanalyse scoren we minder dan gemiddeld?
- Wat maakt dat we daar minder scoren?
- Wat zijn de noden van ons team in functie van teamleren?

## 6. ACTIE!

Actiegroep(en)

### Actie!

Je gaat in de Teamkracht Toolbox op zoek naar tools om in te zetten op het gekozen domein en doel. Je voert de tool uit.



### Richtvragen

- Welke tool(s) past bij onze doelen en willen we inzetten?
- Wie zal deze tool gebruiken (stel eventueel een actiegroep samen)
- Wanneer zal de A-kant van deze tool uitgevoerd worden? Wanneer zal de B-kant uitgevoerd worden?

Vervolgens voorzie je tijd en ruimte om de tools uit te proberen. Soms is het een kleinere actiegroep die met de tool aan de slag gaat. Het is altijd belangrijk om tijd en ruimte te voorzien voor de B-kant van de tool: terugblik binnen de actiegroep. Zij bereiden zich zo voor op de terugkoppeling naar het volledige team in de volgende fase.



## 7. TERUGBLIK & VERANKERING

Volledig team o.l.v. kerngroep/procesbegeleider

### Terugblik & Verankering

Je blik terug met je team. Welke doelen stelden we voorop op vlak van teamleren? Wat is er bereikt en op welke manier kunnen we dit verder verankeren in onze schoolwerking?

### Richtvragen

**Stap 1:** Laat de actiegroep aan het woord over wat zij geleerd hebben. (Overlopen B-kant van de tool)

### Stap 2:

- Link naar teamleren
- Wat nemen we mee voor het volledige team?
- Hoe breiden we de actie uit naar het volledige schoolteam?
- Welke afspraken maken we?
- Op welke manier zal teamleren nu anders aangepakt worden binnen ons team?
- Hoe zijn we gegroeid in het teamleren?
- Wat willen we hiervan vastzetten in de schoolwerking?
- Wat heb je geleerd als individu? Wat was je bijdrage binnen teamleren, wat heb je te leren binnen teamleren?

**Stap 3:** Blik terug op de vooropgestelde doelen op teamleren van het gehele schoolteam (die in fase 5 samen geformuleerd werden)

- Wat hebben we hiervan al bereikt?
- Wat hebben we nog niet bereikt en waar moeten/willen we nog op inzetten?

**Stap 4:** Nu we dit vastgezet hebben, checken we af of we nog steeds aan het evolueren zijn naar ons dreamteam. Maak de link met de vooropgestelde doelen.

- Wat zijn de volgende aan te pakken doelen met oog op het dreamteam?
- Welk deeltje van de droom is gerealiseerd?
- Is dit nog altijd onze droom?



## 4.2 Teamkracht Beginsituatie-analyse als startpunt

Bij de start van het Teamkrachtproces is het belangrijk zicht te krijgen op je beginsituatie op vlak van teamleren. Van daaruit kan je gericht keuzes maken en inzetten op bepaalde aspecten van teamleren. Wij bieden je de Teamkracht Beginsituatieanalyse methodiek aan, waarmee je zicht krijgt op je huidige situatie rond teamleren op je school. Je voorziet ongeveer 2 uren voor het uitvoeren ervan.

De **Teamkracht Beginsituatieanalyse (BSA)** is een instrument voor het vaststellen van de huidige en wenselijke situatie van teamleren in je school. In deze reflectieve oefening komen kenmerken en voorwaarden voor de school als teamkrachtige school aan bod.

De bedoeling van deze BSA-oefening is dat je samen met het team nadenkt over hoe teamkrachtig jullie school is. Het is dus een reflectie instrument dat je taal geeft vanuit wetenschappelijk onderzoek rond collectief leren en professionele leergemeenschappen. Deze oefening houdt een spiegel voor en helpt je team om verdere stappen te zetten naar een teamkrachtige school.

Door de antwoorden van het team (leraren en schoolleiding) krijg je een huidige stand van zaken. Vanuit de resultaten van de Teamkracht Beginsituatieanalyse kan je via de Teamkracht reflectiekring prioriteiten stellen en tools kiezen om uit te voeren.

Laat je je graag begeleiden bij de start van het Teamkrachtproces en bij het invullen van de BSA, dan kan je een coach vanuit Arteveldeho-

geschool aanvragen om samen met jouw team de richting van een Teamkrachtige school in te slaan.

De Teamkracht Beginsituatieanalyse is een instrument dat bestaat uit **10 domeinen** (hier herken je de kenmerken en randvoorwaarden van teamleren). Per domein zal je in deelgroepen een bespreking doen. Aan de hand van gestandaardiseerde vragen per domein krijg je een situatieschets van de teamkracht in jouw school.

De domeinen die aan bod komen zijn:

- Reflectieve dialoog
- Praktijkdeprivatisering
- Gezamenlijke verantwoordelijkheid
- Bijdrage aan besluitvorming
- Vertrouwen en veilige leercultuur
- Samenwerking
- Tijd
- Samenhang met beleid
- Gedeelde visie
- Verduurzaming

Het is belangrijk dat de conclusies van de BSA **samen met het team** gemaakt worden, dit door de verschillende antwoorden van de deelgroepen samen te brengen om tot een overkoepelend beeld voor je school te komen.

Aan de hand van de **Teamkracht Reflectiecirkel** kan vervolgens nagedacht worden over de gewenste situatie en stappen opgezet worden waar het schoolteam het komende jaar op zal inzetten.

De volledige methodiek om je beginsituatie te bepalen, met bijgevoegde werkmaterialen, vind je terug op onze website.

**TEAMKRACHT BEGINSITUATIEANALYSE**

### TEAMKRACHT BEGINSITUATIEANALYSE

**Doelstelling**

De Teamkracht Beginsituatieanalyse (BSA) is een instrument voor het vaststellen van de beginsituatie van leerkrachten in je school. In deze reflectieve oefening komen kernvragen van de teamkrachtige school aan bod.

De bedoeling van deze BSA-oefening is dat je samen met je professionele leergemeenschap, deze oefening houdt en erin slaagt om de beginsituatie van de teamkrachtige school vast te stellen.

Door de antwoorden van het team (samen in schoolleiding) te laten zien van de Teamkracht Beginsituatieanalyse kan je via de Teamkrachtige school om uit te voeren.

Laat je je graag begeleiden bij de start van het Teamkrachtproces coach vanuit Arteveldehogeschool aanvragen om samen met jou te staan.

De Teamkracht Beginsituatieanalyse is een instrument dat bestaat uit een set van 30 gestandaardiseerde vragen, die je zal helpen om de beginsituatie van de teamkrachtige school vast te stellen. Om een volledig beeld te krijgen van de beginsituatie van de teamkrachtige school.



**TEAMKRACHT BEGINSITUATIEANALYSE**

### 1. Reflectieve dialoog

**Wat?**

Reflectieve dialoog over het handelen van leraren in de klas en hun onderwijs betekent dat men reflecteert over de eigen praktijk en die van collega's in de school. In deze reflectieve dialoog met collega's probeert men niet zozelf anderen te veroordelen van het eigen gelijk, maar praktijken te verhelderen, achterliggende opvattingen te expliciteren en, indien nodig, deze te herzien.

**Vragen**

- Hoe vaak wisselen collega's onderling suggesties uit over lesmateriaal?  
Argumenten: 🌱🌱🌱🌱🌱
- Hoe vaak zijn er tijdens dit schooljaar gesprekken geweest tussen collega's over de doelstellingen van deze school?  
Argumenten: 🌱🌱🌱🌱🌱
- Hoe vaak zijn er tijdens dit schooljaar gesprekken geweest tussen collega's over de vernieuwingen in het leerplan?  
Argumenten: 🌱🌱🌱🌱🌱
- Hoe vaak zijn er tijdens dit schooljaar gesprekken geweest tussen collega's over orde en discipline in de klas?  
Argumenten: 🌱🌱🌱🌱🌱
- Hoe vaak zijn er tijdens dit schooljaar gesprekken geweest tussen collega's over hoe leerlingen het best leren?  
Argumenten: 🌱🌱🌱🌱🌱

🌱🌱🌱 Een enkele keer 🌱🌱🌱 Soms 🌱🌱🌱 Vaak 🌱🌱🌱 Heel vaak

**TEAMKRACHT BEGINSITUATIEANALYSE**

### BIJLAGE

ge en gewenste situatie rond teamleren



TEAMKRACHT | artevelde hogeschool 24

## 4.3 Teamkracht Toolbox

In de **Teamkracht Toolbox** zitten een aantal concrete **Teamkracht Tools** om tot actie te komen en teamleren in je school te bevorderen. Deze tools zetten teamleren centraal. Je doet met andere woorden via de tools aan teamleren.

Sommige tools zetten specifiek in op **de kenmerken** van teamleren, zoals praktijkdeprivatisering, reflectieve dialoog en/of gezamenlijke verantwoordelijkheid. Andere tools zetten in op **randvoorwaarden** die van belang zijn om tot teamleren te kunnen komen. De meeste tools zullen verschillende elementen met elkaar verbinden.

De tools vind je terug in de Teamkracht Toolbox met een handig overzicht om te zien op welke kenmerken en/of randvoorwaarden van teamleren de tool zal inzetten.

Vanuit de Teamkracht Beginsituatieanalyse (BSA), en met behulp van de Teamkracht Reflectiekring, kan je bepalen welke domeinen je prioritair wil aanpakken en welke tool(s) je eerst wil uitproberen. Je kiest zelf of je start met één tool dan wel of je er meteen meerdere uitprobeert in de actiefase.

Voor de randvoorwaarde tijd hebben we geen tools voorzien. Uiteraard zal het wel belangrijk zijn dat er voor activiteiten rond teamleren structureel tijd wordt voorzien voor de leerkrachten. Het schoolbeleid en de kerngroep zullen samen moeten bekijken waar er structureel tijd vrijgemaakt wordt om aan teamleren te doen. Deze

tijd en ruimte krijgen zal bij het doorlopen van sommige tools een vereiste zijn om de tool te kunnen uitvoeren. Zo zal er bijvoorbeeld om klasbezoeken bij een collega te kunnen doen, tijd vrij geroosterd moeten worden in het uurrooster van de bezoekende leerkracht.

Sommige tools werden door Teamkracht ontwikkeld. Andere tools werden ontwikkeld in kader van andere onderzoeksprojecten of zijn bestaande methodieken en kunnen gebruikt worden voor teamleren. We vinden het belangrijk naar deze tools te verwijzen omdat ze een krachtig hulpmiddel zijn om aan teamleren te doen.

De groep die in de actiefase met een specifieke tool aan de slag gaat is een **actiegroep**.

Alle tools hebben een **A-kant en een B-kant**. Het is belangrijk dat telkens **beide kanten** van een tool gebruikt worden. De B-kant is bij elke tool hetzelfde, dit verhoogt de herkenbaarheid en zal het gebruiksgemak ten goede komen.

De concrete uitvoering van de tool met tips en tricks en eventuele hulpmiddelen en materialen vind je op de **A-kant (Actie)**. Meteen inzetbaar! Je gebruikt de tool en voert deze uit.

Na het uitvoeren van een tool, ga je naar de **B-kant (Blik terug)**: In deze terugblik worden reflectievragen beantwoord op het niveau van teamleren, het individueel niveau en het schoolniveau. In deze

fase bereidt de actiegroep (die met de tool aan de slag ging) zich voor op de terugkoppeling naar het grote team.



#### Reflectievragen op het **niveau van teamleren**

- Hoe is de actie verlopen?
- Wat hebben wij samen geleerd?
- Hoe zijn we gegroeid als team?
- Hoe kan teamleren anders aangepakt worden in onze school?



#### Reflectievragen op **individueel niveau**:

- Wat leerde IK uit deze tool?
- Op welke manier heeft deze tool bijgedragen aan mijn persoonlijke professionalisering?
- Wat heb ik als persoon uit deze tool gehaald?
- Wat zegt dit over mijn individuele ontwikkeling (talenten en groeinoden)?
- Wat is mijn rol in het groter geheel van teamleren?



#### Reflectievragen op **schoolniveau**:

- Wat nemen we mee naar onze schoolwerking?
- Hoe was deze tool een middel om de doelstellingen die we als school voorop stellen te bereiken?
- Hoe droeg deze tool ertoe bij dat de onderwijskwaliteit van onze school beter werd, indien niet wat maakt dat het niet zo is en hoe kunnen we aanpassingen doen?

Nadat je een **tool inzet** (A-kant), is het **altijd** de bedoeling een **reflectie** (B-kant) hieraan te koppelen. Door deze reflectie en terugblik, zorg je ervoor dat je duurzaam verankert in je schoolwerking en dat de resultaten vanuit de tool niet verloren gaan.

Ook als de tool door enkele medewerkers of een deelteam uitgevoerd werd, is het belangrijk in stap 7 (Verankering) van de Teamkracht Reflectiecirkel de terugkoppeling te maken naar het **hele schoolteam** en de bevindingen met elkaar te delen. Je gaat hier samen over in reflectieve dialoog en bent meteen aan het teamleren. De kerngroep/procesbegeleider kan dit terugkoppelmoment in goede banen leiden tijdens een teammoment.

Door met de tools aan de slag te gaan, nadien de reflectie te doen en dit vervolgens terug te koppelen naar het volledige team (met oog op verankering), bepaal je telkens een **nieuwe beginsituatie** van waaruit je weer verder aan de slag gaat. Via de Teamkracht Reflectiecirkel stel je opnieuw scherp waar je aan zal werken en hoe je dit zal doen.



### 4.3.1 Voorbeeld tool: Deel en Date!

**DEEL EN DATE**

**A-KANT: ACTIE**

**Materiaal**  
Doelbon-gever en Doelbon-ontvanger per deelnemer (bijlage 1)  
Data-bonnen (bijlage 2)  
Wastafel met wasknijpers (indien grotere groep)

**Doel**  
Het uitvoeren van de oefening: kennis en de-  
len.

**Proceduur**  
Deelnemer krijgt een doelbon-gever en doelbon-  
de doelbon-gever geeft je aan wat je te geven  
anderen kan helpen.  
De doelbon-ontvanger geeft je aan wat jij wilt lenen.  
Zinnen worden omhoog gehangen.  
Iedereen leest de bonnen.  
Iedereen zoekt naar iemand die je iets kan geven en lenen.  
Iedereen aan. De persoon aan wie wij iets geeft heeft i  
samen zien je voor de doelbon-ontvanger een gelukkig  
zinnen op de methodek aan volgens wat je zei. Ga  
bij elkaar en bespreek wat je van elkaar wilt lenen.  
Iedereen afpakken om tot de actie over te gaan.  
Iedereen de Doelbon en vul deze samen in.  
Iedereen concreet mogelijk hoe je de date wilt aanpakken,  
gever wilt lenen en waar die zich goed bij voelt. Ten  
minste of wat die wilt observeren.

**In de slag**  
In Data kan gebruikt worden als voorbereiding voor  
concrete voorstellen we nog enkele tools om aan (mijn)  
samen **videotekst** zijn twee tools die hetzelfde doel he  
samen **videotekst** welke methodiek het best bij jullie past!  
samen **ontdekken** ontdekken' kan je zelf ontdekken waar  
geven het aan je collega's!

**DEEL EN DATE**

**BIJLAGE**  
Bijlage 1: Doelbon-gever en Doelbon-ontvanger

**DEEL EN DATE**

**B-KANT: BLIK TERUG**

**Reflectievragen op het niveau van teamleren**

- Hoe is de actie verlopen?
- Wat hebben wij samen geleerd?
- Hoe zijn we gegroeid als team?
- Hoe kan teamleren anders aangepakt worden in onze school?

**Reflectievragen op individueel niveau**

- Wat leerde ik uit deze tool?
- Op welke manier heeft deze tool bijgedragen aan mijn persoonlijke professionalisering?
- Wat heb ik als persoon uit deze tool gehaald?
- Wat zegt dit over mijn individuele ontwikkeling (talenten en groeipaden)?
- Wat is mijn rol in het groter geheel van teamleren?

**Reflectievragen op schoolniveau**

- Wat nemen we mee naar onze schoolwerking?
- Hoe was deze tool een middel om de doelstellingen die we als school voorop stellen te bereiken?
- Hoe droeg deze tool ertoe bij dat de onderwijskwaliteit van onze school beter werd, indien niet wat maakt dat het niet zo is en hoe kunnen we aanpassingen doen?

**TEAMKRACHT TOOL**  
**DEEL EN DATE**

Met deze tool werk je aan

**Doelstelling**  
Er zit heel wat deskundigheid in ons team. Te vaak blijft deze kennis en kunde bij de persoon zelf.  
Als ze al wordt opgemerkt en gewaardeerd, gebeurt er vaak weinig mee. Met deze tool gaan we aan de slag  
met de dingen waar je in je werk als leraar of onderwijsmedewerker fier op bent en koppelt je dit aan de  
leerervraag van een collega. Zoals het met geven en nemen gaat, stel je zelf een leerervraag en  
gaan we op zoek naar iemand die je hierbij kan inspireren en vooruit helpen.  
Dit is een teamkracht die je vanaf 2 personen maar ook makkelijk met een grote groep mensen kan doen.

**Praktijkduur/bereik**

**Samenwerking**

**TEAMKRACHT** **artevelde**




### 4.3.2 Teamkracht Toolbox

Alle uitgewerkte tools vind je terug op onze website. Hier geven we je een overzicht van de tools die aanwezig zijn in onze toolbox en schetsen we kort elke tool.

Elke tool is hetzelfde opgebouwd: je krijgt zicht op welke domeinen je zal inzetten als je deze tool gebruikt, we schetsen de doelstelling van de tool en de link met teamleren. Op de A-kant vind je een overzicht van de nodige materialen (vaak pasklaar te vinden in de bijlage) en de methode. Onder meer weten? vind je linken naar andere materialen indien je graag meer weet over dit thema. Bij 'verder aan de slag? Zie je welke tools een verderzetting kunnen zijn van deze tool. De B-kant is bij elke tool dezelfde en laat je terugblikken.



 <b>TEAMKRACHT TOOLBOX</b>	Reflectieve dialoog	Praktijkdeprivatisering	Gezamenlijke verantwoordelijkheid	Bijdrage besluitvorming
<b>Tonen hoe het met je gaat</b>				
<b>Hoe warm is je teamsamenwerking?</b>				
<b>Psychologische veiligheid in je team</b>				
<b>Teamtalenten ontdekken</b>	•			
<b>Teamtalenten inzetten</b>	•			
<b>Deel en date</b>		•		
<b>Hospiteer en leer</b>		•		
<b>Collegiale visitatie</b>		•		
<b>Sociaal leren via jouw professioneel netwerk</b>		•		
<b>Videocoaching</b>		•		
<b>Takenruilbeurs</b>	•		•	
<b>Kies je professionalisering</b>	•			
<b>Bijgeleerd</b>	•			
<b>Keep stop start</b>	•			•
<b>Deep democracy</b>	•		•	•
<b>Waarderend onderzoek</b>	•		•	•
<b>LIFT</b>	•		•	
<b>OASE</b>	•		•	•
<b>Co-creatief ontwerpen</b>	•		•	•
<b>Kus je visie wakker</b>			•	•



Vertrouwen en veilige leefcultuur	Samenwerking	Structurele tijd	Samenhang met beleid	Gedeelde visie	Verduurzaming professionalisering
•	•				
•	•				
•	•				
•	•				
•	•			•	•
	•				
	•				
	•				
•	•				
	•				
					•
			•		•
					•
	•			•	
•					
				•	
			•	•	•
				•	
	•			•	

Een voorwaarde om met een aantal tools aan de slag te gaan is dat je je als team of deelnemer veilig voelt. Er moet vertrouwen zijn in het team en tussen de leerkrachten om samen te kunnen leren zonder elkaar te beoordelen of controleren. Als je voelt dat je als team eerst nog wil op inzetten op vertrouwen en een veilige leefcultuur, is het aan te raden eerst hierrond te werken via de tools die hiervoor voorzien zijn (of via eigen initiatieven die het vertrouwen en de veilige teamcultuur versterken). Probeer bij het gebruiken van alle tools altijd oog te hebben voor de veiligheid van alle deelnemers, zoek naar manieren om te bevragen wat er voor de deelnemers nodig is om zich veilig te voelen.



### Tonen hoe het met je gaat

Hoe veilig voel jij je in je team? Ieder teamlid staat stil bij het eigen functioneren en de omstandigheden waarin hij of zij het best floreert.



### Hoe warm is je teamsamenwerking?

Je meet de gevoelstemperatuur van de samenwerking in je team individueel en brengt deze resultaten samen. Je gaat op zoek naar oorzaken en actiepunten.



### Psychologische veiligheid in je team

Hoe zit het met de sfeer en de veiligheid in het team?



### Teamtalenten ontdekken

Krijg zicht op elkaars talenten, met nieuwe kansen tot samenwerking!



### Teamtalenten inzetten

Hoe kan je teamtalenten inzetten en benutten en welke hefboomvaardigheden heb je nodig?



### Deel en date

Stel jezelf een leervraag en ga op zoek naar iemand die je hierbij kan inspireren en vooruit helpen en wat heb jij te bieden?



### Hospiteer en leer

Stel je klasdeuren open om een collega te ontvangen. Werk met een hospiteerfiche om doelgericht te observeren.



### Collegiale visitatie

Kies je een visitatiepartner, bepaal je focus en plan concreet je visitatiemoment. Door de bijgevoegde kijkwijzer te gebruiken vertrek je vanuit concrete leervragen.



### Sociaal leren via jouw professioneel netwerk

Breng je eigen professioneel netwerk in kaart en ontdek van wie je kan leren.



### Videocoaching

Ga samen met een collega aan de slag met beeldmateriaal uit je eigen onderwijspraktijk en neem de interacties met kinderen onder de loep.



### Takenruilbeurs

Ruil taken of opdrachten met collega's.



### Kies je professionalisering

Je vorming kiezen in functie van de doelen van je school, rekening houdend met je eigen noden en sterktes.



### Bijgeleerd

Deel wat je leerde tijdens een vorming met je team.



### Keep stop start

Sta stil bij wat je doet: Wat loopt goed en doen we verder? Wat zetten we stop?



### Deep democracy

Hoe zorg je ervoor dat 'alles' bespreekbaar wordt? Onze Deep democracy-tool met verschillende methodieken kan misschien helpen.



### Waarderend onderzoek

Positieve verandering teweeg brengen aan de hand van het 4D-model van waarderend onderzoek.



### LIFT

Doorloop de verschillende stappen binnen een LiFT traject. Samen reflecteren, leren en samen tot verandering komen.



### OASE

Een intervisiemodel om nieuwe ideeën op te doen rond een situatie waar je mee vastzit.



### Co-creatief ontwerpen

Doorloop een co-creatief stappenplan en kom samen tot resultaat.



### Kus je visie wakker

Je visie/missie uitwerken, van onder het stof halen en/of actualiseren om weer tot leven te brengen.

## 5. Hoe ga je concreet aan de slag?

### 5.1. Verschillende actoren: procesbegeleider, kerngroep en actiegroep

Zoals eerder vermeld zijn de Teamkracht Beginsituatieanalyse, de Teamkracht Reflectiecirkel en de Teamkracht Toolbox meteen inzetbaar op je school. Uiteraard gaat niemand alleen aan de slag, maar zal het hele schoolteam hierin betrokken worden. Het doel is aan teamleren te doen.

Wij raden aan voor je aan de slag gaat na te denken wie binnen het schoolteam welke rol op zich kan nemen. Wellicht zal niet elk teamlid met dezelfde intensiteit betrokken zijn.

Je werkt best met **een kerngroep onder leiding van een procesbegeleider** die Teamkracht introduceert op school en het hele Teamkrachtproces ondersteunt en bewaakt. Zowel schoolleiding als leerkrachten kunnen de rol van procesbegeleider op zich nemen en een kerngroep rond zich verzamelen.

**De procesbegeleider is iemand die interesse heeft in teamleren en gemotiveerd is om met teamleren in de school aan de slag te gaan. Hij of zij kan collega's enthousiasmeren en motiveren en heeft het in zich om hen coachend te ondersteunen.**

Het is aan te raden dat iemand van de schoolleiding deelneemt aan de kerngroep, zodat eventuele beleidsbeslissingen sneller genomen kunnen worden.

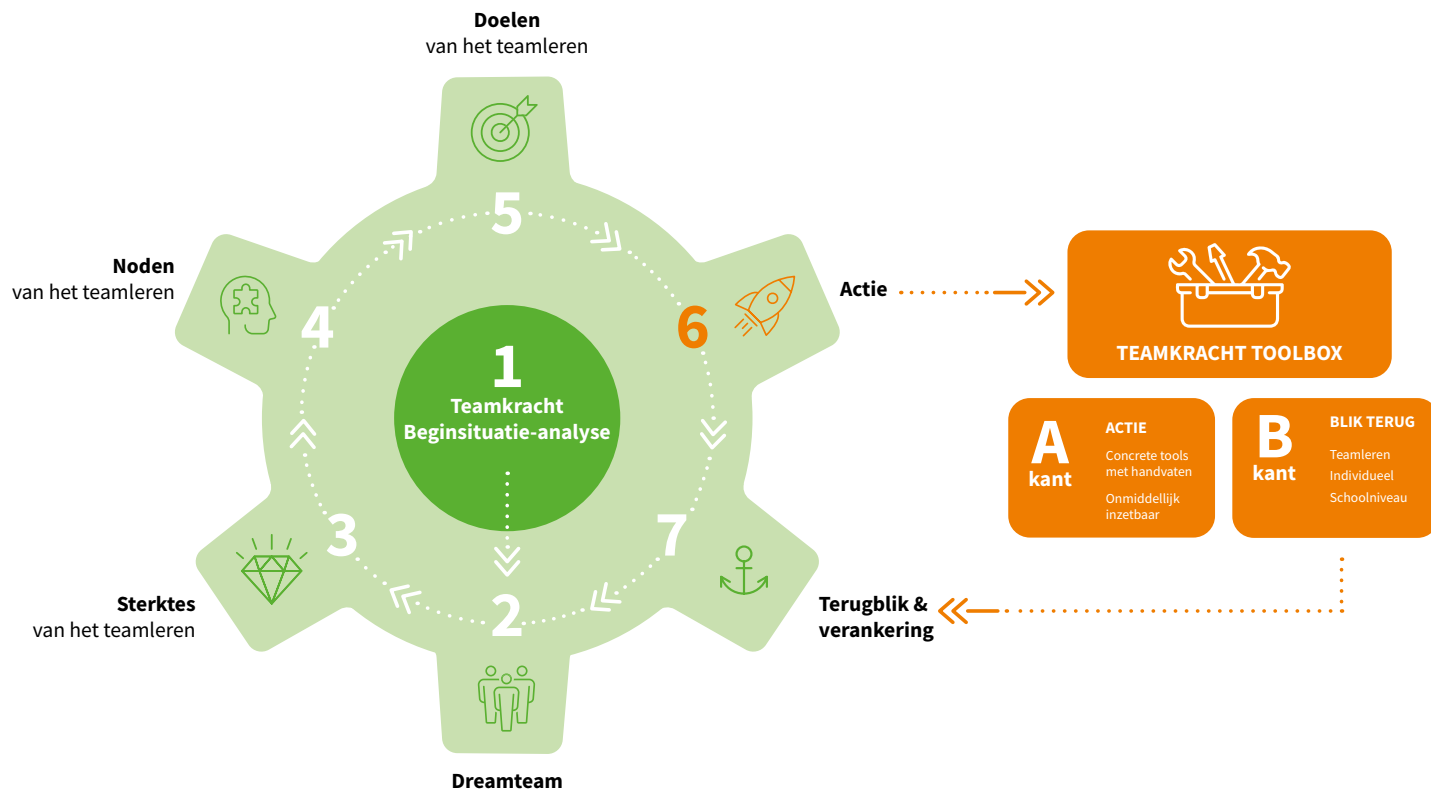
Door het volgen van de Teamkracht vorming, ben je als procesbegeleider meteen klaar voor je trekkersrol. Indien je dit wenst kan tegen betaling een externe coach vanuit Arteveldehogeschool aangevraagd worden om de school in dit proces te ondersteunen.

De kerngroep introduceert Teamkracht bij het team en gaat via de Teamkracht Reflectiecirkel met het volledige team aan de slag. Zij bewaken het verloop van het proces stap per stap. Ze hebben oog voor de betrokkenheid van elk teamlid binnen dit proces. In wat volgt overlopen we per stap van de Teamkracht Reflectiecirkel wat de rol van de kerngroep onder leiding van de procesbegeleider zal inhouden.

Eens je in de actiefase komt, zal je met **actiegroepen** (een of meerdere collega's) werken die aan de slag gaan met de kant en klare tools.



## 5.2 Stappenplan voor de kerngroep/de procesbegeleider per fase

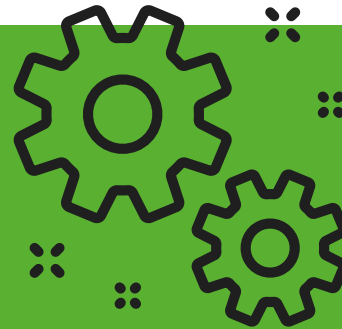


### 5.2.1 Start: Introductie van Teamkracht

De kerngroep/procesbegeleider schets tijdens een teammoment de doelen van Teamkracht: het bevorderen van teamleren. Samen naar meer teamkracht!

Wat kan je tijdens deze introductie zeker vermelden?

- Onze school is een lerende organisatie die voortdurend in ontwikkeling is, waar professionalisering altijd een belangrijk deel van is.
- Teamleren heeft heel wat potentieel als professionaliseringsstrategie, onze school heeft nood aan ondersteuning om dit te realiseren. Hiervoor gebruiken we Teamkracht.
- Teamkracht reikt handvaten en tools aan om **teamleren** te bevorderen en teamleren in te zetten als middel om de verbinding te maken tussen de strategische en ontwikkelingsgerichte beleidsvoering op een school.
- De Teamkracht Reflectiekring met Teamkracht Toolbox zal ons helpen om als team verdere stappen te zetten in teamleren en om dit teamleren in te zetten als middel om als school te groeien naar onze vooropgestelde doelstellingen, waarbinnen ook aandacht is voor de individuele professionalisering van de leerkrachten.



#### Samengevat, met Teamkracht zullen we:

Het teamleren op onze school bevorderen (= teamleren als DOEL)

Teamleren inzetten als middel om de verbinding te maken tussen strategische en ontwikkelingsgerichte beleidsvoering op een school (= teamleren als MIDDEL)

Teamleren inzetten als middel om de persoonlijke (professionele) ontwikkeling van elk teamlid te verbinden met de strategische doelen van de school en de doelen op vlak van teamleren (= teamleren als MIDDEL)

### **5.2.2 STAP 1: Teamkracht Beginsituatieanalyse (BSA)**

De kerngroep/procesbegeleider introduceert de methodiek Teamkracht Beginsituatieanalyse bij het hele team. Er moet tijd en ruimte voorzien worden om de methodiek met het hele team te doorlopen. Voorzie zeker 2 uur.

Het is aan de kerngroep/procesbegeleider om de resultaten en argumenten van de BSA samen met het team te analyseren en te bespreken (zie laatste fase van de methodiek). Vanuit het spinnenweb dat voortkomt uit het invullen van de BSA, analyseert de procesbegeleider samen met het hele team hoe de huidige situatie eruit ziet en hoe de gewenste situatie er zou kunnen uitzien. Dit vormt het startpunt voor het doorlopen van de volgende stappen van de Teamkracht Reflectiecirkel.

Het is belangrijk de conclusies met het hele team samen te maken, zodat deze gedragen zijn door het hele team.

### **5.2.3 STAP 2 tem STAP 5: Dreamteam/Sterktes/Noden/Doelen van teamleren**

De kerngroep/procesbegeleider doorloopt met het team de verdere fases van de reflectiecirkel aan de hand van de vooropgestelde reflectievragen per fase.

Zij bewaken dat dit proces voldoende tijd en ruimte krijgt, en nemen een trekkersrol om dit proces te begeleiden. Zij hebben er oog voor dat het hele schoolteam hierin betrokken wordt.

Je kiest zelf een methodiek om dit te doen. Zo kan je ervoor kiezen meteen met het hele team in dialoog te gaan, of het team op te splitsen in kleinere deelteams om na te denken over de reflectievragen alvorens deze met het hele team te bespreken.

Je kan er ook voor kiezen deze reflectievragen eerst met de kerngroep te doorlopen en nadien voor te stellen aan het hele team, waarbij input van het team meegenomen wordt.

Je eindigt deze fases met enkele concrete (sub)doelen die je als team vooropstelt rond teamleren. Het zal belangrijk zijn prioriteiten te bepalen, en ervoor te waken niet aan alle doelen tegelijk te werken, maar keuzes te maken en met deelstappen te werken.

#### 5.2.4 STAP 6: Actie

In de actiefase kom je tot actie en bepaal je welke tools uit de Teamkracht Toolbox je wil inzetten om je doel te bereiken. Je kiest zelf of je 1 of meerdere tools inzet.

In deze fase bekijkt de kerngroep/procesbegeleider samen met het team welke concrete tools er zullen uitgevoerd worden om de vooropgestelde doelen te bereiken.

De tools uit de Teamkracht Toolbox worden niet altijd door het hele team uitgevoerd.

Er wordt per tool/actie een actiegroep gekozen die met deze tool aan de slag gaat. Zij zullen de A-kant van de tool uitvoeren en vervolgens in hun actiegroep de B-kant (terugblik na het uitvoeren van de tool) bespreken.

De kerngroep/procesbegeleider bepaalt (in samenspraak met het team) welke actiegroepen er gevormd worden en welke tools uitgevoerd worden.

#### 5.2.5 STAP 7: Terugblik en verankering

Na het uitvoeren van de tools door de actiegroepen, moet er een terugkoppeling naar het hele team voorzien worden.

De kerngroep/procesbegeleider zorgt ervoor dat er op regelmatige tijdstippen teruggekoppeld wordt naar het hele team. Het kan handig zijn vaste terugkoppelmomenten in te plannen, bijvoorbeeld op de maandelijkse teamvergadering. Zo kan de stand van zaken met elkaar gedeeld worden.

Nadat een actiegroep klaar is met de A- en B-kant van de tool, moet de kerngroep/procesbegeleider een moment voorzien om de terugblik samen met het volledige team te doorlopen en te verankeren.

We stellen enkele concrete stappen voor die tijdens een teammoment kunnen gezet worden:

##### **Stap 1**

Laat de **actiegroep aan het woord** over wat zij geleerd hebben. (Overlopen B-kant van de tool)

##### **Stap 2**

##### **Maak afspraken**

Wat nemen we mee voor het volledige team?

Hoe breiden we de actie uit naar het volledige schoolteam?

Welke afspraken maken we?

### Stap 3

**Blik terug op de vooropgestelde doelen** van teamleren van het gehele schoolteam ( die in stap 5 samen geformuleerd werden)

Welke doelen hebben we al bereikt?

Welke doelen hebben we nog niet bereikt en waar moeten/willen we nog op inzetten?

### Stap 4

Nu je dit vastgezet hebt, check je af of je nog steeds aan het evolveren bent naar je **dreamteam**. Maak de link met de vooropgestelde doelen en bepaal samen met het schoolteam wat de volgende aan te pakken doelen zijn met oog op het dreamteam.

### ! Aandachtspunt

Het is steeds belangrijk om genomen afspraken te evalueren in functie van de vooropgestelde doelen. De procesbegeleider moet de kerngroep en het schoolteam steeds bewust maken van de doelstellingen rond teamleren waarrond er gewerkt wordt.

Na stap 7 start de reflectiecirkel opnieuw, misschien is je droom intussen bereikt/aangepast en kan je een nieuwe cyclus opstarten. Het is aan de kerngroep/procesbegeleider om blijvend oog te houden op de verschillende stappen van de Teamkracht Reflectiecirkel en het proces te bewaken.

In elke stap zal het belangrijk blijven telkens de terugkoppeling te blijven maken naar het schoolteam en **teamleren als doel en als middel** hierin centraal te stellen.



Het resultaat is een beleidskrachtige school die breed gedragen worden door een professioneel schoolteam, wat uitmondt in verbeterde leerprocessen en leeruitkomsten van leerlingen waardoor onze onderwijskwaliteit stijgt.

## 6. Nog enkele tips

Fantastisch! Jullie zijn op weg naar een teamkrachtige school!

We willen jullie nog enkele gouden tips meegeven.

Hoe ga je voor meer teamkracht in je school?

- **Ga voor frequente, diverse soorten en diepgaande samenwerking:** Scholen met een sterke teamkracht rapporteren frequente, diverse soorten en diepgaande samenwerking gehad te hebben met collega's over de lopende vernieuwing.
- Opmerkelijk is dat **personeelsvergaderingen** een prominente en inhoudelijke rol innemen doorheen het schooljaar in teamkrachtige scholen. Er is op teamvergaderingen naast het doorgeven van informatie en maken van afspraken ook ruimte voor evaluatie en het diepgaand bespreken van de ideeën en overtuigingen van de leerkrachten.
- **Creëer subteams en structuren:** In teamkrachtige scholen zijn leerkrachten betrokken bij vaste subteams die een vernieuwing opvolgt en frequent bespreekt doorheen het schooljaar. Er is aandacht voor zowel meer formele opvolgingsstructuren, als voor spontane initiatieven die groeien uit het team en aansluiten bij directe behoeften.
- **Samenwerking is meer dan praktisch:** In teamkrachtige scholen overschrijden de gesprekken tussen leerkrachten de dagdagelijkse beslommingen en er is ruimte voor diepgaande reflectieve dialogen over visies en overtuigingen.
- **Innoveren is een proces: blijf innovatie op de agenda zetten.** Het gaat om duurzaam implementeren: In teamkrachtige scholen blijft vernieuwing doorlopen over een langere periode en worden de resultaten hiervan besproken met het hele team.
- **Praat over innovatie met je directe collega's maar verspreid je interacties over het hele team (en erbuiten):** Communiceer over je vernieuwing intern en extern. Ga in interactie over de vernieuwing met al je collega's. Presenteer je verwezenlijkingen in je eigen school maar ook aan andere scholen. Durf je hierin te profileren naar de buitenwereld.
- **Teamteach met coaches (ervaren leerkrachten):** Teamteaching is een hefboom voor de teamkracht van je school. Bereid samen lessen voor, geef ze samen, werk met een observator, evalueer na afloop de lessen ivv verbetering naar de toekomst toe.
- **Kijk over de muur van je eigen school:** Wissel ervaringen en praktijken uit (in de vorm van gesprekken of bezoeken) met externen, zoals de pedagogische begeleidingsdienst of andere scholen die



dezelfde vernieuwing implementeren. Daarnaast hoeft praktijkde-privatisering en het delen van praktijken zich niet te beperken tot het eigen team, maar kunnen ook andere partijen betrokken worden, zodat men ook extern ondersteund wordt.

- **Overwin barrières:** Ga op zoek naar oplossingen. Benoem hinder-nissen en praktische bekommernissen (bv. tijd) maar ook gevoe-lens van angst en onzekerheid. Erken deze barrières en ga op zoek naar oplossingen.
- **De schoolleider doet ertoe:** Sturing en ondersteuning van de schoolleider spelen een erg belangrijke rol.
- Geloof in de **zinvolheid van de vernieuwing** om rond de vernieu-wing te gaan werken.
- **Creëer het gevoel er samen voor te gaan.**

**We wensen jullie allen een prachtig Teamkrachtproces toe!  
Veel succes!**

Bedankt voor je interesse!

Neem zeker een kijkje op onze website. Daar vind je deze leidraad, de Teamkracht Beginsituatieanalyse methodiek, De Teamkracht Re-reflectiekring en de Teamkracht Toolbox met alle Teamkracht Tools.



**TEAMKRACHT**  
Samen leren als schoolteam

# Bronnenlijst

- Admiraal, W., de Jong, L., & Sligte, H. (2020). De school als professionele leer-gemeenschap. Geraadpleegd via [https://www.researchgate.net/publication/339031767\\_H33-De-school-als-professionele-leergemeenschap](https://www.researchgate.net/publication/339031767_H33-De-school-als-professionele-leergemeenschap)
- Admiraal, W., Kruijer, J., Lockhorst, D., Schenke, W., Sligte, H., Smit, B., Tigelaar, D., & de Wit, W. (2016). Affordances of teacher professional learning in secondary schools. *Studies in continuing education*, 38(3), 281–298.
- Baert H., De Witte K., Govaert N., & Sterck G., (2011). Werk maken van leren. Strategisch VTO-beleid in organisaties. Garant.
- Bakkenes, I., Vermunt, J., & Wubbels, T. (2010). Teacher learning in the context of educational innovation: Learning activities and learning outcomes of experienced teachers. *Learning and instruction*, 20(6), 533-548.
- Bijlsma, T. (2014). Crew resource management. Veilig en effectief samenwerken in teams. Vakmedianet.
- De Neve, D. (2016). The role of professional learning communities for beginning teachers' learning outcomes and intention to leave the job. [Niet-gepubliceerd proefschrift], Faculteit Psychologie en Pedagogische Wetenschappen Universiteit Gent.
- Lomos, C., Hofman, R., & Bosker, J. (2011). Professional communities and student achievement: a meta-analysis. *School Effectiveness and School Improvement*, 22(2), 121–148.
- Merchie, E., Tuytens, M., Devos, G., & Vandelinde, R. (2015). Hoe kan je de impact van professionalisering voor leraren in kaart brengen? Praktijkbijdrage UGent in opdracht van het Departement Onderwijs en Vorming van de Vlaamse Gemeenschap. Universiteit Gent.
- Michels, S., Vanblaere, B., Bracke, G., Pattyn, L., De Lathouwer, B., (2021) Teamkracht! De kracht van samen professionaliseren als schoolteam., Torb, maart-april, 4 2020-2021, p. 340 ev.
- Onderwijsinspectie. (2016). Het OK referentiekader voor onderwijskwaliteit. Onderwijsinspectie. <https://www.onderwijsinspectie.be/sites/default/files/atoms/files/OK-Dashboard.pdf>
- Opfer, V., & Pedder, D. (2011). Conceptualizing Teacher Professional Learning. *Review of educational research*. 81(3), 376 – 407.
- Schaap, H., & De Bruijn, E. (2015). Professionele leergemeenschappen in scholen: een kwestie van eigenaarschap en professionele ruimte. *Tijdschrift voor Lerarenopleiders*, 36, 23-40.

Stoll, L., Bolam, R., McMahon, A., Wallace, M., & Thomas, S. (2006). Professional learning communities: A review of the literature. *Journal of Educational Change*, 7, 221–258. doi:10.1007/s10833-006-0001-8

Van Keulen, H., Voogt, J., Van Wessum, L., Cornelissen, F., & Schelfhout, W. (2015). Professionele leergemeenschappen in onderwijs en lerarenopleiding. *Tijdschrift voor Lerarenopleiders*, 36(4), 143-160.

Vanblaere B. (2016). Working together, learning together? A study into professional learning communities and experienced teachers' learning outcomes [Niet-gepubliceerd proefschrift], Faculteit Psychologie en Pedagogische Wetenschappen Universiteit Gent.

Vekeman E., & Devos G. (2015). Types van personeelsbeleid voor nieuwe leerkrachten in het Vlaamse basisonderwijs. Universiteit Gent.

Vekeman, E., Tuytens, M., Droissart, J., & Devos, G. (2020). Inspiratierapport. Hoe kunnen scholen via hun personeelsbeleid inzetten op hun strategisch beleid en de noden van leerkrachten? Een blik op enkele inspirerende praktijken. Steunpunt Onderwijsonderzoek, Gent.

Verbiest E (2003), Collectief leren, professionele ontwikkeling en schoolontwikkeling: facetten van professionele leergemeenschappen. Verschenen in *Handboek schoolorganisatie en onderwijsmanagement*. Deventer, Kluwer

Verbiest, E. (2002). Netwerken en collectief leren: reflecties over leren in netwerken. *School en Samenleving*, 1, 99-118.

Verbiest, E., (2016). Professionele leergemeenschappen, een inleiding. Garant.

Vermeir, K. (2019). Implementatie van onderwijsinnovatie: artefacten, ondersteuners, agenda's en onderhandeling [Niet-gepubliceerd proefschrift], KU-Leuven Centrum voor Onderwijsvernieuwing en de Ontwikkeling van Leraar en School.

Wright, P., Dunford, B., & Snell, S. (2001). Human resources and the resource based view of the firm. *Journal of Management*, 27(2001), 701–721.



---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

# Teamkracht: samen leren als schoolteam

Een leidraad  
voor de praktijk



**TEAMKRACHT**  
Samen leren als schoolteam

 **artevelde**  
hogeschool