

## INSTRUMENT 19

# SCANINSTRUMENT OM DE TEAMONTWIKKELINGSFASE VAN HET TEAM TE ONTDEKKEN EN COACHINGSACTIVITEITEN TE ONTWIKKELEN

Hieronder vind je een instrument om de ontwikkelingsfase te ontdekken waarin het team zich bevindt.

### Stap 1: Ontdek bij ieder KWIC-domein de fase waarin het team zich bevindt

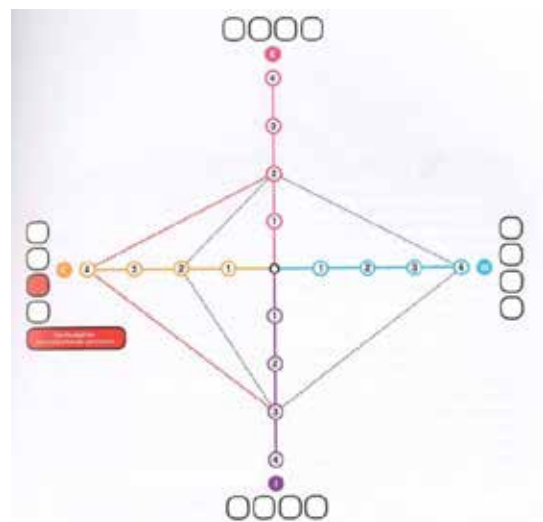
Doorloop de verschillende KWIC-domeinen in onderstaande tabel. Doorloop bij ieder domein de verschillende fases. Begin bij fase 0 en ga zo verder naar de volgende fase. In iedere fase vind je typische teamkenmerken die voor die fase kenbaar zijn. Ga verder tot je in de fase komt die het team niet meer kenmerkt. Jouw team bevindt zich dan in de vorige fase. Duidt in onderstaand schema aan in welke fase het team zich bevindt op de verschillende domeinen.

### Stap 2: Waar bevinden de ontwikkelingsmogelijkheden van het team zich?

Aan de hand van de uitkomst van het inschalingsmodel krijgt het team te zien welk groeipad ze kunnen volgen. Na het inschalen van de organisatie zien we via een spinnenweb in welke fase de teams zich bevinden voor K-W-I-C. Het team kan dan samen beslissen in welk KWIC-domein zij zich verder willen bekwamen. Door het doornemen van de volgende fase waarnaar het team zich wil ontwikkelen, krijgt het team input over de mogelijke inspanningen die ze kunnen leveren om als team te groeien.

### Stap 3.

Welke activiteiten kan je als team inzetten om het team te laten groeien?



	<b>FASE 1: bundeling van individuen</b>	<b>FASE 2: groep</b>	<b>FASE 3: team</b>	<b>FASE 4: open team</b>
	<b>Informereren</b>	<b>Adviseren</b>	<b>Mee beslissen</b>	<b>Zelfstandig beslissen</b>
<b>KWALITATIEVE RESULTATEN</b>	Iedere medewerker van het team voert zijn opdracht uit.	Het team wordt geïnformeerd over de prestaties van het team. Het team begrijpt de prestaties en kan ook uitleggen hoe de prestaties worden beïnvloed. Bijvoorbeeld: welbevinden wordt veroorzaakt door vertrouwen en waardering. Door mentorschap uit te bouwen voor leerlingen kan het spijbelgedrag dalen.	Het team is volledig eigenaar van de 4 kernopdrachten of de ondersteunende opdracht.	Het team is een ondernemende resultaatgerichte entiteit in de organisatie.
	Het team is in grote lijnen op de hoogte van de te leveren prestaties.	Het team evalueert tijdens het overleg systematisch de prestaties en doet voorstellen tot verbeteren.	Het voltallige team voelt zich eigenaar over de tevredenheid van de leerlingen en de partners van hun leer- en leefgemeenschap.	Het team zet regelmatig de steeds veranderende behoeften van leerlingen en partners in kaart en zet die om in eigen doelstellingen en gewenst prestatieniveau. Het team onderhoudt hiertoe regelmatig relaties met de partners.
		Het team geeft advies over de teamdoelen en de normhoogte. De hiërarchie legt de normen vast.	Het team beslist mee over de doelstellingen.	Het team levert een waardevolle bijdrage om de strategie van de school te bepalen en zet zelf de strategische doelstellingen of ambities van de school om in teaminspanningen en meetbare indicatoren.
		Het team heeft inzicht in de 4 kernopdrachten of de ondersteunende opdracht van het team en kan de meerwaarde van het team voor de school verwoorden.	Het team neemt ten volle de verantwoordelijkheid en legt rekenschap af over de teamprestaties.	Het team zet de gemeenschappelijke doelen in kaart met de andere leerlingenteams of ondersteunende teams en stafteams. Door de afstemming werken ze samen met de andere teams in de procesketen aan de voortgang van de ganse school.

		Het team kent de ambities van de school en kunnen hun inspanningsengagementen hiertoe verwoorden.	Het team heeft eigen middelen en budget en evalueert regelmatig het budget.	Het team neemt initiatief tot een proces van continu verbeteren: - Probleem definiëren <ul style="list-style-type: none"> <li>• probleem analyseren</li> <li>• oplossingen genereren</li> <li>• plannen en uitvoeren</li> <li>• meten van voortgang</li> <li>• standaardiseren van de oplossing</li> </ul>
		Het team heeft inzicht in de te leveren prestaties. De prestaties zijn meetbaar en realistisch.	Het team betreft de kinderen en de partners in het beoordelen van het prestatieniveau.	
		De organisatie beschikt over systemen (dashboard, rapporten, ...) die de juiste terugkoppeling geeft aan het team omtrent de geleverde prestaties.	Medewerkers bezorgen een lijst van verbetervoorstellen aan de teamcoach waardoor de school als geheel betere resultaten kan bereiken.	
		De leiding koppelt regelmatig prestaties terug.	Het team verbetert continu haar teamprestaties. De verbetering is integraal. De verbetering richt zich niet op 1 element (bijvoorbeeld leerwinst) maar de relatie met het welbevinden, de evaluatie, de intake, ...wordt meegenomen.	
			Het team stelt een actieplan op om de eigen resultaten te verbeteren. Wie doet wat tegen wanneer en hoe is duidelijk. Tevens zijn er hulpmiddelen beschikbaar in het team om het doel te bereiken.	

	<b>Competent team</b>	<b>Zelfregulerend team</b>	<b>Gewaarborgd efficiënt team</b>	<b>Excellent team</b>
<b>WERKPROCES</b>	Het team heeft een notie van de kennis en de kunde die nodig is om als team zelfstandig de 4 kernopdrachten of de Het team neemt initiatief tot een proces van continu verbeteren: Standardiseren van de oplossing, ondersteunende opdrachten correct uit te voeren.	Het team heeft de kennis en de kunde in kaart gezet die nodig is om als team zelfstandig de regeltaken correct uit te voeren.	Alle kennis en kunde die nodig is om als team zelfstandig te kunnen opereren is in voldoende mate aanwezig in het team. Het team evalueert regelmatig haar vakmanschap. Daardoor is vakmanschap van het team gewaarborgd.	Het team past de uitvoering van het werk en de bijhorende taken zelfstandig aan aan de verandering in de omgeving. Het team is proactief en is er op uit om toekomstige taken te beheersen. Het team is erop uit om nieuwe technologieën of nieuwe producten of diensten te beheersen.
	Het team heeft de kennis en de kunde in kaart gezet die nodig is om als team zelfstandig de uitvoerende taken correct uit te voeren.	Alle regeltaken kunnen door het team correct worden uitgevoerd.	De teamleden beoordelen en coachen elkaar bij de uitvoering van de uitvoerende taken en de regeltaken.	Het team is uitmuntend en een rolmodel op het vlak van vakmanschap.
	Alle uitvoerende taken kunnen door het team correct worden uitgevoerd.	Alle individuen van het team hebben de competenties om gezamenlijk de teamtaak te volbrengen.	Het team houdt een opleidingsplan zelf bij en verwerft hiervoor de nodige hulpmiddelen (opleidingsbudgetten, ...).	
	In het team is er eenduidigheid in de werkuitvoering. Er zijn dan ook werkinstructies aanwezig in het team.	Het team heeft alle competenties in huis en hoeft niet voortdurend een beroep te doen op andere afdelingen.	In het team is kennis gedocumenteerd en toegankelijk gemaakt voor iedereen. Het systeem dat hiertoe wordt gehanteerd is afgestemd met de andere teams in de organisatie.	
	Opleiding wordt georganiseerd op vraag van een individuele medewerker of op verzoek van de hiërarchie.	Nieuwe medewerkers worden gecoacht door het team zodanig dat alle taken door het team kunnen worden uitgevoerd.		
	Nieuwe medewerkers worden ad hoc opgeleid.	Het team zet de opleidingsbehoeften in kaart om alle taken van het team te kunnen uitvoeren.		
	De teamleden zijn bereid om breed inzetbaar te werken en ook taken op te nemen die niet gebonden zijn aan hun vak	De teamleden leiden elkaar op om alle taken van het team te kunnen uitvoeren. Kennis of cases worden in het team uitgewisseld.		

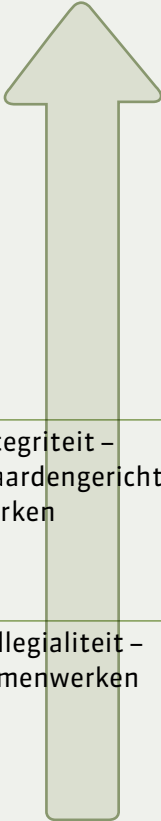

		Het team beschikt over systemen om de kennis van het team te beheersen. We denken hierbij bijvoorbeeld aan de fleximatrix.		
		In het team is men op weg om kennis te documenteren en voor iedereen toegankelijk te maken.		
		Bij het toewijzen van taken wordt er rekening gehouden met de verschillen in persoonlijke kwaliteiten binnen het team.		

	Een waardenbewust team	Een waardenbetrokken team	Een waardengericht team	Een waardengedreven team
<b>INTEGRITEIT</b>	De waarden van de school zijn gekend.	De teamleden kunnen het strategisch belang van de waarden van de school verwoorden.	Het team is assertief en men spreekt elkaar persoonlijk aan op waardengedreven gedrag.	Het team vertoont consequent waardengedreven gedrag en kan daarbij bijna op geen enkele fout betrappt worden.
	De school heeft de waarden gedefinieerd.	De teamleden vertalen de waarden van de school in concreet gedrag dat aangepast is aan de eigenheid van het team.	Het team organiseert systematisch team-evaluaties waarop het waardengericht werken in het team open wordt besproken. Vanuit de feedback van het team over de waarden past de medewerker zijn gedrag aan.	De waarden zijn overdraagbaar omdat zij deel uitmaken van de cultuur van het team.
	De waarden van de school zijn door het team gekend.	Het team waarborgt de waarden in de teamprocessen.	Het team organiseert zelf activiteiten om het waardengericht werken van het team te bevorderen.	Het team houdt spontaan rekening met de beoordeling van de leerlingen en de belanghebbenden over het waardengedreven handelen van het team.
	De waarden van de school zijn vertaald in concreet gedrag en gecommuniceerd door de teamcoach.	Het team kan aan de hand van casussen waardengericht werken beoordelen.	Het team meet frequent het waardengericht werken en past de teamwerking aan.	Het team geeft input aan de school om het waardengedreven handelen van de school te verhogen.
	De teamcoach evalueert de teamleden over hun consequent gedrag in functie van de waarden van de school.	De teamcoach geeft medewerkers individueel feedback over het waardengericht werken.	De teamprocessen worden door het team systematisch geëvalueerd en bijgestuurd om het waardengericht werken te verhogen.	

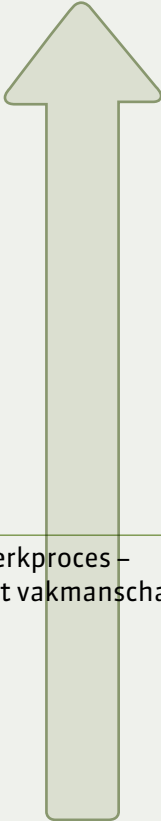
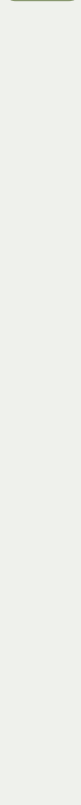
	De teamcoach bespreekt de waarden van de school tijdens het overleg.			
	De waarden van de school worden ter ondersteuning van het team gevisualiseerd.			

	<b>Collegiaal aangestuurd team</b>	<b>Collegiaal betrokken team</b>	<b>Collegiaal zelfstandig team</b>	<b>Collegiaal open team</b>
<b>COLLEGIALITEIT</b>	Het bewust nastreven van collegiaal gedrag is aan de orde.	De teamspelregels met een opsomming van gewenst en ongewenst gedrag zijn door het team in kaart gezet.	Het team is assertief en men spreekt elkaar persoonlijk aan op ongewenst gedrag.	Het team vermijdt conflicten met de belanghebbenden in de interne en externe omgeving door de wederzijdse verwachtingen gewaarborgd te expliciteren.
	De visie over gewenst en ongewenst gedrag in het team zit in de hoofden van de medewerkers.	De teamcoach geeft medewerkers individueel feedback op gewenst en ongewenst gedrag.	Het team lost zelfstandig de interne conflicten op.	Het team is open en werkt collegiaal samen met de andere teams in de organisatie. Er is een open dialoog. De wederzijdse verwachtingen worden door dialoog in kaart gezet. Men bespreekt de wederzijdse verwachtingen, men maakt afspraken en men spreekt er elkaar over aan.
	Het team heeft een visie over of beschikt over een opsomming van gewenst en ongewenst gedrag in het team.	De wederzijdse verwachtingen van de teamleden in het team zijn gedefinieerd.	Het team organiseert gestructureerd feedback: 180° feedback vanuit de hiërarchie en de collega's.	Het team is open en werkt collegiaal samen met de overige belanghebbenden zoals leerlingen, ouders, CLB, bedrijven, ... Er is een open dialoog. De wederzijdse verwachtingen worden door dialoog in kaart gezet. Men bespreekt de wederzijdse verwachtingen. Men maakt afspraken en men spreekt er elkaar over aan.

	De teamcoach organiseert overleg en definieert de teamrollen in het team.	De teamcoach geeft medewerkers individueel feedback op de wijze waarop de rollen werden ingevuld en hoe er aan de verwachtingen werd voldaan.	Het team organiseert gestructureerd feedback: 360° feedback vanuit de hiërarchie en de collega's maar tevens leerlingen en de overige belanghebbenden van het team.	Het team is transparant en er zijn aanspreekpunten in het team voor de externe omgeving. Door gepersonaliseerde contacten worden de behoeften van de partners erkend en er worden oplossingen gezocht.
	De teamcoach spreekt de teamleden aan over gewenst of ongewenst gedrag.	De teamleden begrijpen elkaars voorkeursgedrag en eigen(-maar-)aardige trekjes.	Het team organiseert teamevaluaties waarop de collegiale sfeer in het team open wordt besproken.	Het team levert aantoonbaar toegevoegde waarde voor de belanghebbenden in de interne en externe omgeving: <ul style="list-style-type: none"> <li>- door het geven van proactief advies</li> <li>- door kennis te delen</li> <li>- door proactief overleg en een oplossingsgerichte houding</li> <li>- door het geven van adviezen op eigen initiatief en niet op vraag van.</li> </ul>
	Er worden af en toe informele activiteiten georganiseerd om de collegialiteit van het team te bevorderen.	De teamleden adviseren en participeren aan georganiseerde informele activiteiten om de collegialiteit te bevorderen.	Het team organiseert zelf activiteiten om de collegialiteit van het team te bevorderen.	Het team meet frequent de wederzijdse verwachtingen van het team en de belanghebbenden in de externe omgeving en neemt onmiddellijk maatregelen om de samenwerking te bevorderen.
		De teamcoach organiseert vanuit het feedbackgesprek met de teamleden begeleiding of opleiding om de collegiale sfeer in het team te bevorderen.	Vanuit de feedback van het team stelt het teamlid een ontwikkelingsplan op om zijn functioneren in het team te verbeteren.	
			Het team meet frequent de collegialiteit van het team en neemt onmiddellijk maatregelen om de teamsfeer te bevorderen.	

COACHING VAN TEAMS	Fase 1: individuen	Fase 2: groep	Fase 3: team	Fase 4: open team
<b>Kwalitatieve resultaten nastreven</b>  	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tijd steken in visie-ontwikkeling</li> <li>• Teamdoelen functioneren</li> <li>• Meedenken/mee-weten</li> <li>• Analyse van teamprestaties</li> <li>• Prestatie-indicatoren vastleggen per sterrol</li> <li>• Terugkoppeling van prestaties aan team</li> <li>• Informeren over verwachtingen van “klanten”</li> <li>• Meten van de vooruitgang</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prestatie-indicatoren vastleggen</li> <li>• Normhoogte bepalen</li> <li>• Adviseren/meedenken over teamdoelen</li> <li>• Teams leren analyseren van teamresultaten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Resultaatgerichtheid bewaken</li> <li>• Organiseren en begeleiden van klantenarena's (verwachtingen!)</li> <li>• Prestatiegerichtheid waarderen en belonen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Helpen vertalen van de visie naar doelen + ontwikkeling ervan</li> <li>• Resultaatgerichtheid bewaken</li> <li>• Prestatie-indicatoren vastleggen</li> </ul>
<b>Integriteit – Waardengericht werken</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rolmodel zijn</li> <li>• De waarden verduidelijken</li> <li>• Vertaling naar teamprocessen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rolmodel zijn</li> <li>• Faciliteren voor opmaak gedragscode</li> <li>• Borgen van waarden in processen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rolmodel zijn</li> <li>• Laten reflecteren over eigen gedrag</li> <li>• Via casussen integriteit bevragen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rolmodel zijn voor het team</li> </ul>
<b>Collegialiteit – Samenwerken</b>  	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Teamcharter + visie opmaken</li> <li>• Taak- en rolverdeling opmaken</li> <li>• Problemen en conflicten oplossen</li> <li>• Stimuleren om van en met elkaar te leren (leerstijlen in kaart brengen)</li> <li>• Flexibiliteit vergroten</li> <li>• Onmisbaarheid verkleinen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bemiddelen bij conflicten</li> <li>• Individueel feedback geven</li> <li>• Zelfkennis van teamleden verhogen</li> <li>• Aanspreken en corrigeren ongewenst gedrag</li> <li>• Goede voorwaarden creëren voor samenwerking</li> <li>• Teamspelregels helpen opstellen (charter)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Leren oplossen van conflicten en meningsverschillen</li> <li>• Leren kijken naar eigen teamgedrag</li> <li>• Geven van onderlinge feedback</li> <li>• Begeleiden op teamniveau</li> <li>• Persoonlijke kwaliteiten (laten) ontdekken en bespreken</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ondersteunen door organiseren van contacten met de “buitenwereld”</li> <li>• Sociale vaardigheden bewaken zodat ze zelfstandig conflicten kunnen oplossen, efficiënt vergaderen, besluiten kunnen nemen,...</li> <li>• Eigen teamcultuur leren kennen en bespreken</li> <li>• Veranderingscultuur installeren</li> </ul>



<p><b>Werkproces – Het organiserend vermogen</b></p> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Collectieve verantwoordelijkheid verduidelijken</li> <li>• Inhoud en tijdsverdeling van het werk verduidelijken</li> <li>• Werk- en teamoverleg organiseren</li> <li>• Stermodel introduceren</li> <li>• Besluitvorming organiseren</li> <li>• Vergadertechnische ondersteuning</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sterrollhouders installeren</li> <li>• Stermodel waarborgen in het team</li> <li>• Goed werk- en teamoverleg bewaken</li> <li>• Oplossingen van het team faciliteren</li> <li>• Besluitvorming faciliteren</li> <li>• Het team goed informeren zodat ze zelfstandig kunnen beslissen</li> <li>• Visie en toekomstrichting communiceren</li> <li>• Focus op verbeteren en managen van de organisatie</li> <li>• Teambetrokkenheid stimuleren</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sterrollhouder- schap bewaken</li> <li>• Coördineren van afstemming</li> <li>• Realiseren van verbeteringen</li> <li>• Coachen van teamleden en coachingsgesprekken voeren</li> <li>• Tijd steken in het aanleren van teaken</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contacten onderhouden met de “buitenwereld”</li> <li>• Ontmoeting en intervisie organiseren</li> </ul>
<p><b>Werkproces – Het vakmanschap</b></p> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sterkten en zwakten in beeld brengen (zowel op niveau van individuen als op teamniveau)</li> <li>• Individuele en teamontwikkelingsdoelen stellen</li> <li>• Fleximatrix opstellen en hantieren</li> <li>• Nascholingsbehoeften detecteren</li> <li>• Teamleden begeleiden in professionaliteit</li> <li>• Coaching on the job</li> <li>• Gewenst gedrag stimuleren</li> <li>• Ongewenst gedrag corrigeren</li> <li>• Verkleinen van de onmisbaarheid van de teamleden door opgeven van bevoorrechte posities en kennis en ervaring beschikbaar te stellen van de andere teamleden</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vakmanschap blijven bewaken</li> <li>• Nieuwe taken laten opnemen</li> <li>• Nieuwe medewerkers inwerken</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bewaken van de professionaliteit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bewaken van vakmanschap</li> <li>• Fleximatrix hantieren</li> </ul>