

Hoger Onderwijs Reeks

De effectieve projectgroep



Noordhoff Uitgevers

Klaas Schermer

4^e druk

De effectieve projectgroep

Samenwerken als leermiddel
in het hoger onderwijs

Klaas Schermer

Vierde druk

Noordhoff Uitgevers Groningen | Utrecht

Ontwerp omslag: G2K, Groningen/Amsterdam

Omslagillustratie: iStock 639354894

Eventuele op- en aanmerkingen over deze of andere uitgaven kunt u richten aan:
Noordhoff Uitgevers bv, Afdeling Hoger Onderwijs, Antwoordnummer 13, 9700 VB
Groningen of via het contactformulier op mijnnoordhoff.nl.

De informatie in deze uitgave is uitsluitend bedoeld als algemene informatie. Aan
deze informatie kunt u geen rechten of aansprakelijkheid van de auteur(s), redactie of
uitgever ontlenen.

0 / 19



© 2019 Noordhoff Uitgevers bv, Groningen/Utrecht, Nederland.

Deze uitgave is beschermd op grond van het auteursrecht. Wanneer u (her)gebruik wilt maken van de informatie in deze uitgave, dient u vooraf schriftelijke toestemming te verkrijgen van Noordhoff Uitgevers bv. Meer informatie over collectieve regelingen voor het onderwijs is te vinden op onderwijsenauteursrecht.nl.

This publication is protected by copyright. Prior written permission of Noordhoff Uitgevers bv is required to (re)use the information in this publication.

ISBN (ebook) 978-90-01-57541-0

ISBN 978-90-01-57540-3

NUR 840

Woord vooraf

Een onderwijsproject

Studenten in het hoger onderwijs werken vaak in groepen, aangeduid als projectgroep, taakgroep, team, werkgroep of iets dergelijks. Deze vorm van leren vereist een groot aantal vaardigheden die je pas na herhaaldelijk oefenen onder de knie krijgt. Het gaat daarbij om zowel intellectuele als sociale vaardigheden: feiten verzamelen, gegevens analyseren, oplossingen bedenken, keuzes maken, beslissingen nemen als groep, werk plannen, conflicten oplossen, teksten schrijven, soms een fysiek product maken, bevindingen presenteren of een activiteit organiseren. Dat is heel wat! Daarom is het werken in een projectgroep wel eens frustrerend: de studenten willen wel, maar kunnen nog niet voldoen aan alle eisen die deze manier van leren stelt.

Door mijn jarenlange ervaring als organisator en begeleider van projecten, zowel binnen Nederland als in een flink aantal internationale onderwijsprojecten, kreeg ik een goed beeld van de mogelijke problemen en oplossingen in dit soort samenwerkingsverbanden. Bovendien heb ik met studenten en docenten van verschillende opleidingen gesproken over de problemen die zij tegenkwamen bij projecten, en de oplossingen die zij kozen. Dat heeft geleid tot dit boek, dat beoogt studenten te helpen hun projectgroep te overleven. Daarbij heb ik vooral studenten voor ogen die voor het eerst een project doen. Wie vaker projecten doet, kan zich inspannen om zich in allerlei zaken beter te bewaken; zij komen in dit boek (en op de website) ongetwijfeld nog nuttige aanwijzingen tegen.

Het boek is uitdrukkelijk niet bedoeld voor professionals die beroepsmatig projecten realiseren, zoals een ICT-project, een waterbouwkundig werk, een metrolijn. Deze professionals hebben met heel andere dingen te maken dan een student in een leersituatie. Professionals beschikken bijvoorbeeld over veel meer technische hulpmiddelen, menskracht en geld dan studenten in een leerproject, maar overschrijden doorgaans zowel de toegemeten tijd als de kosten ruimschoots, waar studenten strikt aan deadlines zijn gebonden en over weinig middelen beschikken. Bovendien: professionals worden geacht alle benodigde kennis en vaardigheden in huis te hebben, studenten zitten in een leersituatie.

De vierde druk

Deze nieuwe druk is op een klein aantal punten gewijzigd ten opzichte van vorige drukken, dankzij de reacties van meer dan tweehonderd docenten. Veel reacties waren positief, enkele docenten gaven kritiek en adviezen. Met die reacties is in deze editie rekening gehouden. Er zijn leerdoelen toegevoegd en er is meer aandacht voor motivatie- en ambitieverschillen en voor emoties en hun effect op samenwerking. Op de website staan nu meer adviezen voor begeleiders en opdrachten die de begeleider aan studenten kan geven.

De indeling

Na een beschouwing over het nut van projecten als onderwijsvorm, volgt het boek het verloop van een project, vanaf de opdracht en de vorming van een team tot en met de presentatie en beoordeling van het resultaat. Effectieve samenwerking, overleg, taakverdeling en planning zijn daarbij de ingrediënten om een goed resultaat te bereiken.

Elk hoofdstuk begint op de gekleurde linker pagina met twee quotes. Ze geven een veelzeggend beeld van hoe studenten soms tegen hun situatie aankijken. Op de rechterpagina staat een ultrakorte samenvatting van het hoofdstuk, gevolgd door (in een kader) de leerdoelen van dat hoofdstuk. De eigenlijke tekst van het hoofdstuk is ingedeeld in paragrafen, die ook in de inhoudsopgave staan vermeld. Die paragrafen bevatten de beschrijving van wat je in je project tegenkomt en hoe je daarmee het beste kunt omgaan. In die tekst staat ook af en toe een vraag die je laat nadenken over jouw specifieke bijdrage aan het project. Tevens bevat het hoofdstuk een groot aantal tips om jouw bijdrage effectiever te maken. Elk hoofdstuk eindigt met een checklist om voor jezelf na te gaan of je effectief bijdraagt aan het project.



De website

Op effectieveprojectgroep.noordhoff.nl vind je handige tools, voorbeelden en aanwijzingen. Denk aan groepssamenstelling, groepsrollen en tests, planningstabellen, vergaderstukken en -procedures, te maken rapportages en documenten, feedbackregels, schrijf- en presentatieadviezen. Kijk ernaar als je over een bepaald onderwerp meer wilt weten. Je begeleider zal er ongetwijfeld af en toe naar verwijzen en willen weten wat je ermee hebt gedaan. Voor begeleiders staan er tips over het motiveren, begeleiden en beoordelen van het werk van de studenten.

Oproep

Ik ben benieuwd naar je ervaringen met projectgroepen en eventuele suggesties voor verbetering van de website of dit boek. Je kunt mij bereiken via e-mail: klaasschermer@hotmail.com. Denk niet: 'Dat zal iemand anders al lang hebben gemeld', want ook als dat waar is, maakt dat het punt alleen maar dringender!

Tot slot: ik schrijf in dit boek steeds 'jullie' als ik je hele team bedoel, en 'je' als ik je aanspreek op je eigen individuele bijdrage aan het project.

drs. Klaas Johan Schermer
Zutphen, voorjaar 2019

Hoger Onderwijs Reeks

Dit boek maakt deel uit van de *Hoger Onderwijs Reeks*. Deze reeks dient ter verspreiding van onderwijskundige informatie die het gehele hoger onderwijs betreft, dus zowel het wo als het hbo. De redactie is samengesteld met dat belang voor ogen.

De redactie richt zich op drie groepen: studenten, docenten en beleidsfunctionarissen/bestuurders. Studenten kunnen de informatie gebruiken bij de inrichting en vormgeving van hun studie. De informatie voor docenten is vooral bedoeld als ondersteuning bij de inrichting en uitvoering van hun onderwijs en als basis voor nadere onderwijskundige professionalisering. Voor beleidsfunctionarissen en bestuurders levert de reeks een bijdrage aan het denken over het hoger onderwijs en draagt hij informatie aan die van belang kan zijn voor de beleidsvoorbereiding en het nemen van beleidsbeslissingen.

De reeks verschijnt onder auspiciën van de Contactgroep Research Wetenschappelijk Onderwijs (CRWO), het landelijke samenwerkingsverband van de universitaire centra voor Onderzoek en Ontwikkeling van het hoger onderwijs.

dr. D.M.E. Griffioen (Hogeschool van Amsterdam)
dr. J. van Keulen (Windesheim Flevoland, voorzitter)
dr. M. van der Klink (Hogeschool Zuyd)
dr. R.M. van der Rijst (Universiteit Leiden)
dr. H. Roebertsen (Maastricht University)
drs. M. Veltman (Ms) (Windesheim Flevoland)

Redactiesecretariaat:
Noordhoff Uitgevers
Hoger Onderwijs Reeks
Postbus 58
9700 MB Groningen
noordhoffuitgevers.nl

Inhoud

- 1 Wat is het nut van projecten? 9**
Over het verwerven van competenties
 - 1.1 Wat is een project? 10
 - 1.2 Waarom projecten? 11
 - 1.3 Een probleem: afhankelijkheid! 12
 - 1.4 Jouw eigen invloed 14
Checklist 15

- 2 Wat moeten we doen? 17**
Over de opdracht
 - 2.1 De opdracht 18
 - 2.2 Doelen en producten 20
 - 2.3 De beoordeling 24
 - 2.4 De werkwijze 26
Checklist 31

- 3 Wat is een goede groep? 33**
Over groeps grootte en groepssamenstelling
 - 3.1 Inzet deskundigheid en taakomvang 34
 - 3.2 De groeps grootte: werklast en overleg 35
 - 3.3 In de problemen met laatkomers 38
 - 3.4 In de problemen door uitvallers 39
 - 3.5 Groepsamenstelling door docenten: criteria 40
 - 3.6 Groepsamenstelling door studenten: jouw voorkeuren 43
 - 3.7 Kiezen of gekozen worden 45
Checklist 48

- 4 In welk stadium zitten we? 51**
Over fasen in het proces
 - 4.1 Een veranderingsproces 52
 - 4.2 Een trage start 52
 - 4.3 Het vierfasenmodel 54
Checklist 60

- 5 Hoe werken we samen? 63**
Over de kansen en risico's van samenwerking
 - 5.1 Spontane structurelementen: groepsrollen, macht en status 64
 - 5.2 Benutten van individuele kernkwaliteiten 65
 - 5.3 Structuur: het verdelen van verantwoordelijkheden 67
 - 5.4 De groepscultuur 68
 - 5.5 Positieve en negatieve effecten van de subcultuur 71
 - 5.6 Conflicten en conflicthantering 73
Checklist 83

- 6 Hoe moeten we vergaderen? 85**
 - Over overleg en besluitvorming*
 - 6.1 De agenda is leidraad 86
 - 6.2 De voorzitter stuurt 88
 - 6.3 Heldere communicatie 90
 - 6.4 Gedragen besluiten 92
 - 6.5 Handzame notulen 95
 - Checklist 97

- 7 Wat zijn ieders taken? 99**
 - Over taakverdeling en planning*
 - 7.1 Splits de opdracht op in deeltaken 100
 - 7.2 Plan de benodigde tijd 101
 - 7.3 Verdeel de taken over de teamleden 104
 - 7.4 Navigeer en stel bij 107
 - 7.5 Schrijf uren en noteer uitgaven 107
 - 7.6 Houd het logboek bij 108
 - Checklist 111

- 8 Zijn we op de goede weg? 113**
 - Over begeleiding en evaluaties*
 - 8.1 Soorten begeleiding 114
 - 8.2 De begeleidingssessies 116
 - 8.3 Feedback door de begeleider 117
 - 8.4 Tussentijdse evaluatie van de samenwerking 119
 - Checklist 122

- 9 Hoe maken we indruk met onze eindproducten? 125**
 - Over kwaliteit*
 - 9.1 De inhoudelijke kwaliteit 126
 - 9.2 Groeps- of procesverslagen 126
 - 9.3 Maakt onze tekst indruk? 127
 - 9.4 Overtuigt onze presentatie? 130
 - Checklist 134

- 10 Wat is het resultaat? 137**
 - Over beoordeling en terugblik*
 - 10.1 Wie beoordeelt wat? 138
 - 10.2 Groepsbeoordeling of individuele beoordeling? 138
 - 10.3 Consequenties van de beoordeling 140
 - 10.4 Terugblik: hoe verliep jullie reis? 142
 - Checklist 146

- Literatuur 147**

- Illustratieverantwoording 149**

- Register 150**

'Nee toch, alweer een project?'

— Marieke, tweedejaars

'Dit was het beste wat ik ooit in de opleiding heb gedaan.'

— Tom, derdejaars



Wat is het nut van projecten?

In het hoger beroepsonderwijs leer je een deel van je competenties in projecten. Dat eist heel wat meer van je dan een college volgen of een boek bestuderen. Het is belangrijk dat je snapt wat een project is, wat het nut ervan is en hoe je er succesvol mee kunt omgaan.

In dit hoofdstuk lees je achtereenvolgens over de kenmerken van een onderwijsproject, de achterliggende redenen voor projectonderwijs, het feit dat je in een project afhankelijk bent van anderen en de mogelijkheid zelf invloed uit te oefenen op het succes van een project.

Leerdoelen

- In eigen woorden kunnen omschrijven wat een onderwijsproject is.
- Kunnen beredeneren wat mogelijke voor- en nadelen van een onderwijsproject zijn voor jouw leerproces.

1.1 Wat is een project?

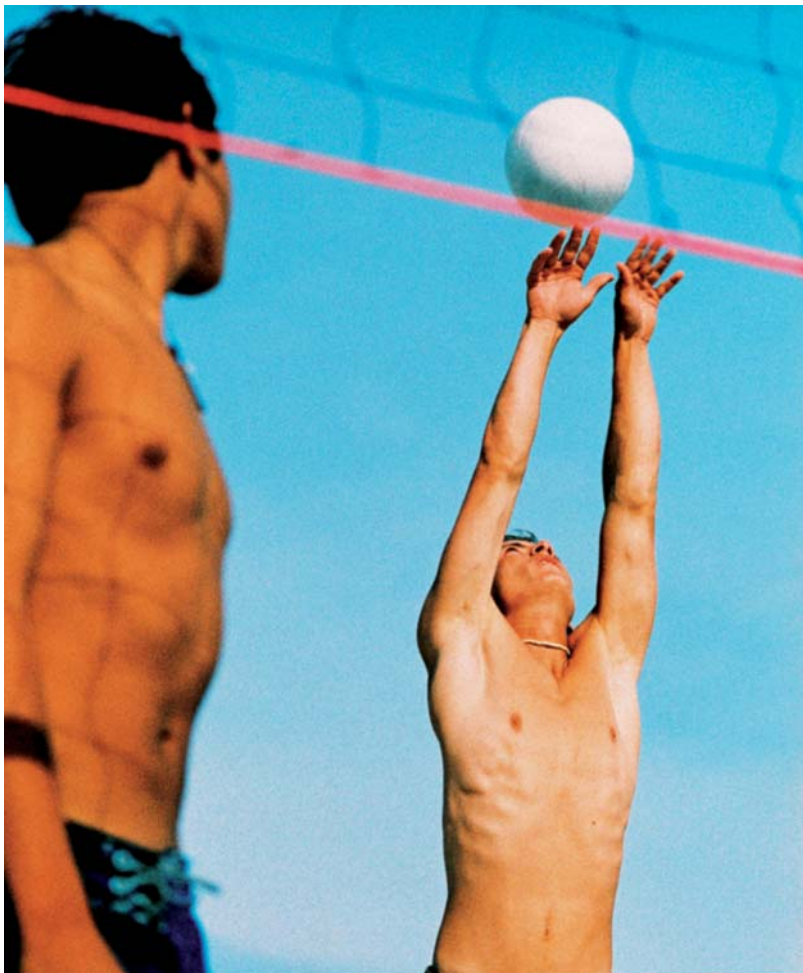
Tijdens je opleiding zul je regelmatig deelnemen aan projecten.

Project Leren

Een project in het onderwijs is een groep studenten die binnen een gegeven tijd een opgegeven taak afrondt om daarvan te leren en op de resultaten wordt beoordeeld.

Samenwerken

Het woord project komt uit het Latijn, van *pro-jectum*, iets dat *naar voren* wordt *geworpen*, zoals een filmprojector het filmbeeld op het doek werpt. Een project is een proces dat leidt tot een bepaald doel in de (nabije) toekomst. Misschien heten de groepen waarin jij met andere studenten samenwerkt wel anders, bijvoorbeeld taakgroep, onderzoeksteam, werkgroep, probleemgestuurd onderwijs of *case based learning*. Essentieel hierin is steeds dat je als team aan de slag gaat. Samenwerken aan een opdracht gaat niet vanzelf. Het kost veel inspanning en levert soms ook behoorlijk wat ergernissen op. Voor het gemak gebruiken we hier steeds het woord project voor al die verschillende werkvormen waarin studenten samen aan een doel werken. Dit boek wil je helpen om succesvol aan projecten mee te doen.



Een voorbeeld van een project: een sporttoernooi organiseren

1.2 Waarom projecten?

Projecten zijn niet bij iedereen populair. Sommige studenten werken liever alleen. Waarom dan toch projectonderwijs? Jaren terug is men in het onderwijs ermee begonnen om de volgende redenen:

- Projectonderwijs is effectiever – lees leerzamer – dan klassikaal onderwijs: van zelf zaken uitzoeken leert je meer dan wanneer iemand je de stof vertelt.
- Projectonderwijs is beter op de praktijk gericht: het leert je veel van de competenties die je straks nodig hebt in de beroepspraktijk.

Hoe geldig zijn deze argumenten?

Leerzaam

Leren is niet alleen een individueel denkproces, het wordt sterk bevorderd door uitwisseling van informatie en ideeën. Leren vergt ook kritiek en tegenspraak. Dat gebeurt in beperkte mate tijdens klassikaal onderwijs en krijgt ruim baan in projectgroepen.

Een project is leerzaam als je weet hoe je er goed mee kunt omgaan. Onderwijskundigen lijken er soms van uit te gaan dat de onderwijssituatie altijd ideaal is: de studenten volgen braaf alle lessen, ze zijn geïnteresseerd, nemen initiatief en zijn slim, gemotiveerd en aardig, net als elke docent. In de praktijk is dat wel eens anders!

Zelfs aan de Universiteit van Maastricht, waar het werken in groepen al tientallen jaren geleden werd ingevoerd onder de naam 'probleemgestuurd onderwijs' (PGO), waren niet altijd alle studenten daarover even enthousiast: sommige studenten hadden niet de discipline om zelfstandig te werken, vonden de opdrachten te vaag of hadden een hekel aan samenwerking (Moust & De Grave, 2000). Toch hanteert de Universiteit van Maastricht nog steeds PGO vanwege de vaardigheden die deze vorm van leren aantoonbaar oplevert, zo lezen we op maastrichtuniversity.nl:

- materie echt begrijpen in plaats van alleen uit je hoofd leren
- beter samenwerken, met z'n tweeën of in teams
- kritisch en probleemoplossend denkvermogen
- zelfstandiger studeren en werken
- beter spreken en presenteren voor een groep

Die vaardigheden leer je dus in belangrijke mate tijdens het project: je moet zelf informatie zoeken, bepalen of die informatie relevant is voor het project, verbanden vinden, je ideeën checken bij anderen, samen oplossingen bedenken en toepassen, enzovoort. Dit wordt in onderwijsland 'leren leren' genoemd. Van die kunst heb je een leven lang plezier.

VRAAG 1.1

Wat heb je allemaal al geleerd door omgang met anderen, zoals je vrienden, je ouders, leden van je sportclub?

Praktijkgericht

In werksituaties zie je gradaties van samenwerking:

- zeer los als je af en toe een collega nodig hebt
- regelmatig bij functionele samenwerking als taken op elkaar moeten aansluiten, zoals in een productiebedrijf

Denkproces

Vaardigheden

Gradaties van samenwerking

- intensief waar daadwerkelijk samen in een team wordt gewerkt, zoals in de operatiekamer van een ziekenhuis
- tijdelijk maar zeer intensief in een projectgroep of *task force* die een complex probleem moet oplossen, zoals de implementatie van een nieuw softwareprogramma of de verkorting van de wachttijden in de zorg

In de praktijk kom je dit soort vormen van samenwerking naast elkaar tegen binnen één bedrijf of instelling. Van jou wordt verwacht dat jij in alle samenwerkingsvarianten een goede bijdrage kunt leveren.

Onderwijs in de vorm van projectgroepen leent zich uitstekend om deze werkelijkheid te simuleren. Je krijgt problemen voorgeschoteld die rechtstreeks uit de praktijk komen, omvangrijk en complex zijn en alleen zijn op te lossen in overleg met anderen. En net als in de praktijk ben je afhankelijk van de kennis, de inzet, de betrouwbaarheid en de medewerking van anderen. Dat leer je in projectgroepen. Het vergroot je competenties als beroepsbeoefenaar. Het maakt je geschikt voor de arbeidsmarkt.

Competenties

In het onderwijs zie je zeer uiteenlopende projecten. Een internationaal bekend project is de *World Solar Challenge*, waarin een technische universiteit een door zonne-energie voortgedreven wagen ontwerpt (volgens bepaalde criteria), die het opneemt tegen de exemplaren van andere universiteiten in een race door Australië van noord naar zuid. De TU Delft heeft deze wedstrijd al tal van malen gewonnen. Een dergelijk project duurt een vol jaar, vergt veel kennis, vaardigheden en geld, en houdt tientallen studenten regelmatig lang uit de slaap! Vergelijkbare projecten zie je in andere universiteiten en hogescholen, zoals een internationale racewagenwedstrijd waaraan de Hanzehogeschool in Groningen deelnam. Zelf was ik medeorganisator van de *European Challenge*, waarin studenten uit een tiental landen in gemengde teams op zoek gingen naar geschikte kantooruimte in Europa voor een Amerikaanse opdrachtgever. Maar ook een klein project kan zeer leerzaam zijn! Zie de website voor meer voorbeelden van projecten.



VRAAG 1.2

Welke samenwerkingsverbanden bestaan er allemaal in jouw toekomstige werkveld? En met welke samenwerkingsverbanden heb je nu te maken en hoe ervaar je die?

Er is wel eens gedacht dat projectonderwijs efficiënter – lees goedkoper – zou zijn dan klassikaal onderwijs: hoe meer jij zelf doet, hoe minder docenten hoeven te worden ingezet. Sinds het midden van de vorige eeuw is het aantal studenten toegenomen van ongeveer 25 naar 40 per docent. Naarstig zochten onderwijsinstellingen naar oplossingen, zoals de introductie van massale hoorcolleges. Was projectonderwijs ook een oplossing? Dat bleek een misvatting. Projectonderwijs vergt veel voorbereiding en begeleiding door docenten, waardoor het kostenvoordeel wegvalt. Overigens is het altijd een goed uitgangspunt om efficiënt met je tijd en middelen om te gaan, ook als projectgroep.

1.3 Een probleem: afhankelijkheid!

De in paragraaf 1.2 beschreven argumenten trekken jou misschien niet over de streep, want er blijft één belangrijk argument tegen projectonderwijs: je wordt afhankelijk van medestudenten en dat kan behoorlijk vervelend zijn!

‘Geef mij maar gewoon les!’ hoor je studenten soms verzuchten. Zij werken misschien liever alleen. Gelukkig bieden de meeste opleidingen een heel scala aan lesvormen aan: van hoor- en werkcolleges via individuele trajecten en practica tot projecten. In projecten leer je inderdaad andere dingen dan in die meer individuele onderwijsvormen. In je toekomstige werk zul je vaak samenwerken. Daarom is het nuttig je te leren redden in een project, zelfs als je je twijfels hebt.

TIP

Stel je positief op. Stel je open voor nieuwe ervaringen, dan steek je er het meest van op en zal blijken dat een project interessant en leuk kan zijn.



Alleen als iedereen zijn best doet, kom je als team vooruit.

1.4 Jouw eigen invloed

Projectwerk maakt je inderdaad afhankelijk van anderen. Maar daar ben je zelf bij! Je kunt ertoe bijdragen dat jouw projectgroep efficiënt en doelgericht samenwerkt, conflicten vermijdt of tijdig oplost en een goede beoordeling krijgt. Ook in een project blijf je verantwoordelijk voor jouw individuele prestatie.

Eigen verantwoordelijkheid

Problemen

Dit boek beschrijft problemen die je kunt tegenkomen tijdens het project en biedt je tips om het werk tot een succes te maken. Het behandelt de volgende onderwerpen:

- De opdracht: hoe duidelijk of vaag is de opdracht? Hoe krijgen jullie daarop beter zicht?
- De groep: wat is een goede groep? Hoe krijg je een groep waarin je vertrouwen hebt?
- Tijdsdruk: is het werk wel te doen in de gegeven tijd? Hoe voorkom je dat je in tijdnood komt?
- De samenwerking: hoe bevorder je samenwerking en hoe los je conflicten op?
- Ieders taken: hoe verdeel en plan je het werk?
- Je eigen taken: hoe krijg je taken die je aankunt?
- Groepsoverleg: hoe vergader je efficiënt?
- De begeleiding: wat mag je van je begeleider verwachten? Hoe maak je optimaal gebruik van je begeleider?
- Schriftelijk rapporteren: hoe imponeer je de beoordelaars?
- Mondeling presenteren: hoe overtuig je je gehoor?
- De beoordeling: hoe krijg je het cijfer dat je verdient?
- Jouw eindoordeel: als je terugblijkt, wat heb je dan geleerd van het project?



Om je op al deze punten bij te staan, beschrijft elk hoofdstuk een groot aantal problemen waar je tegenaan kunt lopen. Tips geven aan hoe je ermee kunt omgaan. Op de website bij dit boek vind je nog meer aanwijzingen. Af en toe kom je in de tekst een vraag tegen die je laat nadenken over een bepaald aspect van een project. Aan het eind van elk hoofdstuk staan steeds tien gesloten vragen om te checken of je al voldoende bent voorbereid op een bepaalde fase in het project. Is je antwoord op enige vraag 'nee', denk dan nog eens goed na over wat je kunt doen om daarvan 'ja' te maken.

Checklist

-
- Neem je deel aan samenwerkingsverbanden op school?
 - Neem je deel aan vormen van samenwerking buiten de school?
 - Ken je de vormen van samenwerking in het werkveld?
 - Zie jij de voordelen van samenwerking in een team?
 - Zie jij de risico's van samenwerking in een team?
 - Ben je bereid met zeer verschillende mensen samen te werken?
 - Kun je omgaan met stress?
 - Kun je tegen kritiek?
 - Ben je gemotiveerd voor deze opleiding?
 - Ben je bereid je beste beentje voor te zetten in projecten?
-