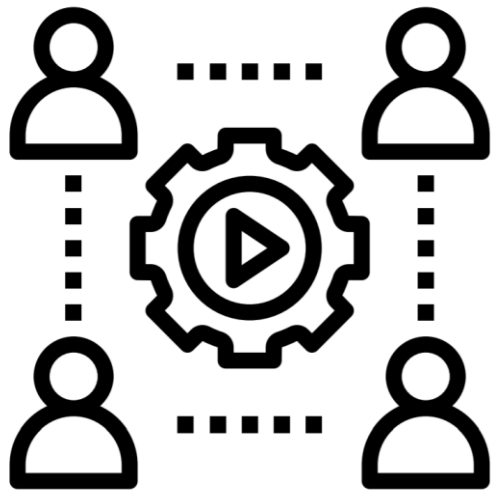




ÉCHT SAMEN VERGADEREN

*Een onderzoek naar een passende vergadervorm
die aansluit bij aanwezige vergaderbehoeften met
als doel collectief leren*

JESSIE MOS

Studentnummer 3702707

Lesplaats Rotterdam

Richting Begeleiden

Studiebegeleider Astrid Lindenburg

Waarnemend studiebegeleider Wieny van

Noorel Depondt

Cohort 2018-2020

PRAKTIJKGERICHT ONDERZOEK

Opleiding Fontys master Educational Needs

Datum 05-05-2020

Inhoudsopgave

Samenvatting	3
1 Probleemanalyse	4
1.2 Aanleiding	4
1.3 Resultaten eerder onderzoek	5
1.4 Doelstelling en relevantie	5
2 Theoretisch kader	7
2.1 Collectief leren	7
2.2 Vergaderen	8
Vergaderfrustraties	8
Efficiënt vergaderen	9
2.3 Werktheorie	11
2.4 Onderzoeksvraag	12
3 Onderzoeksmethodologie	13
3.1 Onderzoeksstrategie	13
3.2 Respondenten	13
3.3 Onderzoeksmethoden	14
Vragenlijst	14
Groepsinterview	15
Focusgroep	15
3.4 Kwaliteit van onderzoek	16
Triangulatie, validiteit en betrouwbaarheid	16
Ethiek	17
4 Data-analyse en resultaten	18
4.1 Deelvraag 1	18
Resultaten vragenlijst	19
Resultaten groepsinterview	21
4.2 Deelvraag 2	22
4.3 Deelvraag 3	23
4.4 Deelvraag 4	25
5 Conclusie en aanbevelingen	26
5.1 Conclusie deelvragen	26
Deelvraag 1	26
Deelvraag 2	27
Deelvraag 3	28

Deelvraag 4.....	29
5.2 Conclusie onderzoeksvraag.....	30
5.3 Kritische reflectie op het onderzoeksproces.....	30
5.4 Aanbevelingen.....	31
Reflectie op eigen rol	33
Literatuurlijst.....	34
Bijlagen.....	36
Bijlage 1 Venndiagram	37
Bijlage 2 Agendastructuur OGV.....	38
Bijlage 3 Vragenlijst “Kijk op vergaderingen”	39
Bijlage 4 Voorbereiding bijeenkomsten	41
Bijlage 5 Vragenlijst tevredenheid ingezette structuren	45
Bijlage 6 Checklist collectief leren	46
Bijlage 7 Vragen eerste gedeelte groepsinterview	48
Bijlage 8 Transcriptie en codering eerste gedeelte groepsinterview	49
Bijlage 9 Vragen tweede gedeelte groepsinterview	56
Bijlage 10 Transcriptie en codering tweede gedeelte groepsinterview.....	57
Bijlage 11 Vergaderagenda geïnspireerd op OGV	65
Bijlage 12 Pad ingezette structuren.....	69
Bijlage 13 Resultaten coöperatieve vergaderingen	70
Bijlage 14 Resultaten checklist collectief leren.....	79

Samenvatting

De complexiteit van het werk van leraren is toegenomen door verscheidene ontwikkelingen. Dit heeft geleid tot het principe leren en ontwikkelen (Kessel en Keursten, 2011). Om kwalitatief goed onderwijs in leren en ontwikkelen in te richten is een continu proces van samen leren en onderzoeken nodig. Als tijdens het samen leren en onderzoeken verbinding wordt gelegd met de ambitie van de organisatie is er volgens Bolhuis en Simons (2011) sprake van collectief leren. Dit vraagt om een efficiënte context (Verbiest, 2003). De mogelijkheid hiertoe kan georganiseerd worden in vergaderingen. Dit onderzoek heeft zich gericht op de huidige vergaderingen van school X en het zoeken naar een passende vergadervorm met als doel collectief leren opdat de leraren tijdens vergaderingen invloed kunnen uitoefenen op besluiten. Onder een structuur waar mensen intensief samenwerken groeit het gevoel voor betrokkenheid en gezamenlijke identiteit (De Jaeger & Kopmels, 2015).

Aanleiding is gevormd vanuit mijn persoonlijke drijfveer, de directie en de leraren naar inhoudelijke en procesgerichte verbetering van de vergaderingen.

Een vragenlijst over de effectiviteit en besluitvorming tijdens vergaderingen is ingezet voor een duidelijk beeld van de huidige vergaderingen. Uit de resultaten blijkt dat de huidige vergaderingen en besluitvormingsprocedure niet effectief en naar wens verlopen. In een groepsinterview zijn de aanwezige vergaderbehoeften getoond en in dit onderzoeksverslag omgezet in een ideale vergadering. De ideale vergadering van de respondenten omvat vergaderbehoeften in inhoud, structuur, begeleiding, proces en besluiten.

De onderzoeksvraag luidt “Hoe kan een team van een basisschool door middel van coöperatief vergaderen aansluiten bij de aanwezige vergaderbehoeften met als doel collectief leren?” In dit onderzoek wordt voor collectief leren uitgegaan van gemeenschappelijke interpretaties scheppen, uitwisselen en verankeren in de organisatie (Verbiest, 2003). Uit het bronnenonderzoek is gekozen om de vergadervorm coöperatief vergaderen uit te proberen met een focusgroep. Coöperatief vergaderen blijkt een geschikte vergadervorm die aansluit bij de aanwezige vergaderbehoeften en geschikt is om te komen tot het doel collectief leren.

Het onderzoeksrapport geeft als resultaat duidelijke aanbevelingen om met de inzet van coöperatief vergaderen het team tot collectief leren te laten komen.

1 Probleemanalyse

Ruim vijf jaar ben ik werkzaam als leraar op openbare basisschool X. School X heeft een lerarenteam van 28 leraren. De groepen zijn verdeeld over twee vestigingen; groepen 1-4 en 5-8. Als leraar is het mijn taak vergaderingen bij te wonen. Na drie jaar ben ik de vergaderingen anders gaan beleven. Voorheen veranderde een vergadering weinig voor mijn lesgeven, maar door de master Educational Needs besef ik dat vergaderingen van waarde kunnen zijn voor de kwaliteit van het onderwijs. Tijdens de vergaderingen van school X ervaar ik dat er weinig gepraat wordt over onderwijs of onderwijs wordt ontworpen en agendapunten worden doorgeschoven. In schooljaar 2018-2019 zijn verandertrajecten die tijdens vergaderingen worden georganiseerd gestaakt, omdat er vier methodes in één schooljaar ingevoerd moesten worden. Er worden besluiten uitgesteld of genomen, maar de belanghebbenden geven aan niet als vanzelfsprekend achter de beslissingen te staan. De ontwikkelingen in de commissievergaderingen worden genotuleerd en enkele keren in een teamvergadering besproken, maar niet vastgelegd als afspraken. Hierdoor worden eventuele waardevolle ontwikkelingen nauwelijks opgenomen in ons onderwijs. Deze ervaringen roepen bij mij de vraag op welke rol een vergadering inhoudelijk kan vervullen in het ontwikkelen van onderwijs en de besluitvorming.

Mijn interesse in het gezamenlijk ontwikkelen en verbeteren van onderwijs heeft geleid tot een keuze voor de richting “Begeleiden” binnen de master Educational Needs. De opgedane kennis en ervaringen in het begeleiden van een team wil ik tijdens dit onderzoek inzetten om de vergaderingen van school X betekenisvoller te laten zijn.

1.2 Aanleiding

Vanaf september 2019 is school X na een beweeglijke periode gestart met een vaste directie bestaande uit een directrice en een adjunct-directrice. Door wisselingen zijn de vergaderingen van school X op veel verschillende manieren vorm gegeven. De huidige vergaderingen zijn als volgt opgenomen in het jaarplan:

- per periode één plenaire vergadering;
- per periode één bouwvergadering;
- twee parallelvergaderingen per jaar;
- commissievergaderingen naar eigen inzicht.

De geluiden die uit het team komen zijn:

- “En weer een vergadering waar de helft niet bij had hoeven zitten.”
- “Ik wil graag iets bespreken, maar wanneer...?”
- “Dat is iets voor de commissie.”
- “Wij wachten af tot de nieuwe methode gekozen is.”
- “Ik weet niet wanneer ik het laatst bij een vergadering ben geweest.”
- “De vergadering is vervallen. Wanneer bespreken we...?”
- “Wanneer is dat besproken...?”
- “Hebben jullie al een agenda ontvangen?”

Tijdens de vergaderingen zijn vaak dezelfde leraren aan het woord, mondt een mededeling uit in een discussie en zijn leraren niet op de hoogte van afspraken. De gedragingen zijn leraren die te laat zijn, op hun telefoon zitten of door de vergadering heen praten. Tijdens commissievergaderingen zijn deze gedragingen minder aanwezig en zie ik meer betrokkenheid.

Uit de geluiden en gedragingen merk ik op dat het team niet tevreden is over de wijze waarop de vergaderingen plaatsvinden. Zowel organisatorisch, bijvoorbeeld het benoemen van ontevredenheid over de planning, als inhoudelijk, bijvoorbeeld een uiting als door de vergadering heen praten. Of men zich wil inzetten om dit daadwerkelijk te veranderen is niet bekend.

Uit een gesprek met de directie bleek dat op directieniveau vraag is naar een andere vorm en inhoud voor efficiëntere vergaderingen. Zij vragen zich ook af wat de functie is van de commissies en wat deze bijdragen aan de kwaliteit van ons onderwijs. Zij laten zich inspireren door de kwaliteitsaanpak van Naaijken en Bootsma (2019). Het team en ik zijn hier nog niet mee bekend.

1.3 Resultaten eerder onderzoek

Uit het kwaliteitsonderzoek van de inspectie van het Onderwijs (2017) komt de aanbeveling dat school X kritische zelfreflectie en elkaar bevragen op professionele keuzes verder kan uitbouwen. Fullan en Hargreaves (1996) omschrijven dit als fouten en vergissingen openbaar bespreken, respect voor elkaar uiten en constructief de gang van zaken analyseren en kritisch benaderen.

De gedragingen van Fullan en Hargreaves (1996) worden beschouwd als doorslaggevende factoren voor collegiaal gedrag. Marzano (2003) omschrijft collegiaal gedrag als de wijze waarop medewerkers in de organisatie met elkaar omgaan en de mate waarin ze hun werk professioneel aanpakken. Dit wordt bepaald door de sociale en professionele interactie. Als leraren collegiale interactie tonen, zoals dialogen voeren en elkaar advies geven in een open professionaliteit, heeft dit een positieve samenhang met de leerprestaties van de leerlingen. Ik zie hier een meerwaarde voor school X dat we tijdens vergaderingen de juiste dingen kunnen doen met resultaat voor de leerlingen.

Galenkamp en Schut (2018) stellen dat een duidelijk en breed gedragen koers essentieel is om de vaardigheid en de durf te hebben elkaar aan te spreken op afspraken. De koers moet bepaald worden met het hele team. Bolhuis en Simons (2011) spreken dan van collectief leren.

Collegiale interactie kan bevorderd worden door een structuur waar leraren invloed hebben op besluiten en beleid van de school (Marzano, 2003). Dit kan georganiseerd worden in vergaderingen. Maar er wordt veel gemopperd over vergaderen. In een overzichtsonderzoek vergelijken en bundelen Mroz, Allen, Verhoeven en Shuffler (2018) 200 artikelen over vergaderen in het algemeen. Zij stellen dat medewerkers ontevreden zijn voor, tijdens en na het bijwonen van vergaderingen. De Haas (2019) noemt voor deze ontevredenheid vijf vergaderfrustraties. De vergaderfrustraties zijn voor mij herkenbaar in de geluiden en gedragingen in mijn team. De vergaderfrustraties worden in hoofdstuk 2 verder uitgediept.

1.4 Doelstelling en relevantie

Uit de probleemanalyse blijkt dat er vanuit mijn persoonlijke drijfveer en de directie behoefte is aan verbetering van de vergaderingen op inhoudelijk vlak. Het is duidelijk dat de leraren een opvatting hebben over het proces van de vergaderingen. Ontevredenheid wordt geuit in geluiden en gedragingen, maar het is onbekend of en hoe de wens tot verbetering aanwezig is.

De vraag naar inhoudelijke en procesgerichte verbetering in vergaderingen kan worden samengevat in vier aspecten:

1. Collectief leren
2. Besluitvormingsprocedure
3. Vastlegging en borging afspraken
4. Agenda

Dit onderzoek richt zich op de huidige vergaderingen van school X en het zoeken naar een passende vergadervorm om te komen tot collectief leren opdat de leraren tijdens vergaderingen invloed kunnen uitoefenen op besluiten. Invloed uitoefenen op besluiten kan collegiale interactie stimuleren en zorgen voor een breed gedragen koers (Marzano, 2003) (Galenkamp & Schut, 2018). Dit kan positief bijdragen aan de geluiden en gedragingen van het team. De doelstelling is van waarde voor school X, omdat het uiteindelijk de kwaliteit van het onderwijs en het behoud van werkplezier kan bevorderen (Haas, 2019). Het team bestaat uit de directie, intern begeleiders, onderwijsassistente en alle leraren. Dit zijn de respondenten. De groep die deelneemt aan het onderzoek naar een passende vergadervorm wordt de focusgroep genoemd.

In hoofdstuk 2 beschrijf ik de theorie die mijn onderzoek ondersteunt aan de hand van de kernbegrippen collectief leren en vergaderen.

2 Theoretisch kader

Kwalitatief onderwijs wordt in de theorie vaak gekoppeld aan samenwerkingsprocessen op scholen. Samenwerkingsprocessen kunnen plaatsvinden binnen collectief leren (Marzano, 2003). In paragraaf 2.1 wordt het begrip collectief leren gedefinieerd in relatie tot het onderzoek. In paragraaf 2.2 wordt vergaderen uitgesplitst in vergaderfrustraties en efficiënt vergaderen. De vergaderfrustraties worden meegenomen om de probleemanalyse beter te duiden, zodat interventies gericht kunnen worden uitgevoerd. In paragraaf 2.3 worden de inzichten uit de theorie gekoppeld in een werktheorie. Tenslotte wordt de onderzoeksvraag geformuleerd.

2.1 Collectief leren

De complexiteit van het werk van leraren is toegenomen door technische, maatschappelijke, sociale en economische ontwikkelingen. We leven in een tijd waar (digitale) kennis steeds belangrijker wordt (Lieskamp, 2019). Het toepassen van deze kennis wordt als belangrijke factor gezien en vergt nieuwe competenties (Kessels en Keursten, 2011). Dit wordt leren en ontwikkelen genoemd en houdt scholen op verschillende manieren bezig. Goed onderwijs speelt hierbij een interessante rol en vereist ambitie voor kwaliteit (Onderwijsraad, 2011). Scholen worden gezien als de oplosser voor maatschappelijke problemen, maar krijgen hierdoor een overvloed aan werk. Zij zullen moeten kiezen aan welke verandering zij gezamenlijk willen werken. De verandering die daadwerkelijk effect heeft op de kwaliteit van de school.

Om dit kwalitatief goede onderwijs in te richten, is een continu proces van samen leren en onderzoeken om leer- en ontwikkelingsprocessen te verbeteren nodig. Als er tijdens het samen leren en onderzoeken verbinding wordt gelegd met de ambitie van de organisatie is er volgens Bolhuis en Simons (2011) sprake van collectief leren. In dit onderzoek wordt voor collectief leren uitgegaan van gemeenschappelijke interpretaties scheppen, uitwisselen en verankeren in de organisatie. Individuele kennis wordt expliciet gemaakt, waardoor deze uitgewisseld kan worden met anderen in de organisatie (Verbiest, 2003). Dit kan tegelijkertijd op individueel, team- en schoolniveau plaatsvinden (Bolhuis en Simons, 1999). Er moet tussen deze niveaus sprake zijn van onderlinge afstemming en wederzijdse aanpassing. Onder een structuur waar mensen intensief samenwerken groeit het gevoel voor betrokkenheid en gezamenlijke identiteit (De Jaeger & Kopmels, 2015). School X kan zich onder deze omstandigheden gaan ontwikkelen in de aanbeveling van de inspectie van het Onderwijs (2017).

Marzano (2003) bekrachtigt collectief leren door te stellen dat de collegialiteit en professionaliteit van leraren toeneemt onder een structuur waar leraren invloed hebben op besluiten en betrokken worden in betekenisvolle activiteiten voor de beroepsmatige ontwikkeling. Activiteiten moeten gaan over de inhoud, mogelijkheden geven voor actief leren en in samenhang met andere beroepsmatige activiteiten aangeboden worden om daadwerkelijk van betekenis te zijn voor het gedrag van de leraar. Dit wil respectievelijk zeggen dat de activiteiten toepasbaar moeten zijn in de klas of eigen praktijk, de strategie of instructie ingeoefend moet worden en het effect getoetst moet worden en meerdere activiteiten elkaar moeten ondersteunen. Een leraar speelt dus een belangrijke rol in het ontwerpen van het onderwijs.

2.2 Vergaderen

Als we erkennen dat we gezamenlijke denkkraft nodig hebben om tot betere inzichten en besluiten te komen, moeten we momenten van collectief leren organiseren (De Haas, 2019). Dit vraagt om een efficiënte context. Deze context is volgens Verbiest (2003) aan te brengen onder de volgende situationele condities: frequente interactiemomenten, voldoende tijd om elkaar te ontmoeten en een flexibele groepsstructuur. De mogelijkheid hiertoe kan georganiseerd worden in vergaderingen.

Vergaderfrustraties

Als er aan leraren wordt gevraagd wat zorgt voor werkdrukvermindering, wordt er onder andere genoemd effectiever vergaderen en meer samenwerken (Naaijens & Bootsma, 2019).

Kan dit betekenen dat er op scholen weinig samenwerking plaatsvindt en de vergaderingen niet effectief verlopen? Zoals benoemd in hoofdstuk 1.2 “Resultaten eerder onderzoek”, omschrijft De Haas (2019) in zijn boek vijf vergaderfrustraties. Deze herken en ervaar ik als volgt tijdens de vergaderingen van school X:

1. Geringe actieve deelname van alle deelnemers; tijdens een teamvergadering zijn dezelfde mensen aan het woord.
2. Slordig omgaan met de agenda; agendapunten worden doorgeschoven naar een volgende vergadering, zijn niet interessant voor alle collega's of zijn opgeëist zonder draagvlak. Zonder draagvlak is de eigenheid van ontwikkeling niet aanwezig en verliezen werknemers hun betrokkenheid (Van der Bolt, Studulski, Van der Vegt & Bontje, 2006).
3. Weinig respect voor de tijd; de vergaderingen starten soms vijf minuten te laat en lopen bijna standaard uit. De Haas (2019) noemt hiervoor een aantal redenen: de vergadering wordt niet als teamprestatie gezien, de agenda van de voorzitter is leidend en bepaalt, (logistieke) voorbereidingen die nog te wensen overlaten en vergaderingen strak na andere werkzaamheden gepland. De reden voor school X kan ik niet met zekerheid benoemen, maar ik vermoed dat alle redenen in meer of mindere mate aanwezig zijn.
4. Gebrek aan doel- en resultaatgerichtheid; stilstaand bij de vraag wat we bereiken na een vergadering, kom ik erachter dat het doel van een vergadering niet wordt genoemd. Resultaatgericht vind ik dat er veel wordt besproken, maar niet naar elkaars inzichten wordt geluisterd om te komen tot een weloverwogen besluit.
5. Veel te grote vergaderteams; bij een teamvergadering zijn ongeveer 25 leraren aanwezig. Volgens het onderzoek van Steiner (1971) worden werknemers in een grote groep minder productief, want ze verliezen hun motivatie en coördinatievermogen. Als teamprestaties in individuele prestaties omgezet moeten worden, weten zij de kennis vaak niet meer toe te passen. Volgens Hoegle (2005) heeft het organiseren van kleine teams binnen grote teams een positief effect op de individuele prestaties. De grootte en samenstelling van het team moet afhangen van de complexiteit en grootte van het doel en de samenwerkingsvoorwaarden om het doel te bereiken. Uit het onderzoek bleek dat teams met drie tot zes teamleden in de top vijf van beste samenwerkingsprojecten behoorden.

Volgens Naaijens en Bootsma (2019) leveren vijf tot tien commissies per school werkdruk door vele doelstellingen en actielijsten. School X heeft zelfs 33 commissies met twee tot zes commissieleden. Het is belangrijk bij processen je af te vragen of het van waarde is voor de ambities van de school. Zoals aangegeven in de probleemanalyse worden de commissievergaderingen zelden teruggekoppeld in teamvergaderingen. Hierdoor worden deze processen nauwelijks gelinkt aan de ambities van de school.

Efficiënt vergaderen

Het is dus noodzaak een efficiënte structuur in te zetten om te komen tot efficiënte vergaderingen. De Haas (2019) geeft de volgende definitie aan vergaderen: “Een vergadering is een georganiseerde, energieke ontmoeting tussen meer dan twee mensen binnen een beroepscontext. Zij is van toegevoegde waarde voor alle deelnemers en een inspiratiebron voor het alledaagse werk” (p. 42).

In deze paragraaf wordt ingegaan op drie vergadervormen om efficiënt vergaderen te organiseren: Ongewoon Goed Vergaderen, Minder vergaderen en Coöperatief vergaderen.

Ongewoon Goed Vergaderen

Ongewoon Goed Vergaderen (OGV) is gericht op het bundelen en optimaal benutten van collectieve denkkraft (De Haas, 2019). De deelnemers mogen bijdragen aan een hoger doel of grote opdracht. OGV verloopt in een vijfstappenplan:

1. doel formuleren;
2. organiseren van de groep;
3. ontwerpen van de bespreking;
4. tijd toekennen;
5. gezamenlijke afsluiting.

OGV is gebaseerd op drie basisprincipes:

- Structuur bepaalt gedrag.
Er zijn spelregels waar de deelnemers zich aan moeten houden. Er wordt gewerkt met vergaderkaarten die een denkfocus aangeven. De spelregels en vergaderkaarten zijn sociale structuren om het gedrag te bepalen. Er is een vaste agendastructuur waar vooraf doelen worden geformuleerd (bijlage 2). De vergaderdoelen sturen de actie, zoals “We delen onze inzichten over”.
- Collectieve denkkraft moet je organiseren.
Er moet vergaderd worden, omdat je ervan uitgaat dat meer deelnemers tot een betere oplossing komen dan alleen. De deelnemers worden uitgedaagd standpunten in te nemen en actief met elkaar in dialoog te gaan. De samenstelling van de groep moeten deelnemers zijn die zich betekenisvol voelen. Besluiten worden transparant door de inzet van BATEC: Besluiten, Actie!, Tijdlijn, Eigenaar en Communicatie.
- Vergaderen is een te leren vaardigheid.
De verschillende rollen, zoals: voorzitter, tijdbewaker en eigenaar agendapunt, zijn duidelijk en worden regelmatig gerouleerd. De dialoog wordt ontworpen. Alle deelnemers zijn voorbereid en zitten in de leermodus. De vergaderingen worden geëvalueerd om doelen scherp te houden.

Minder vergaderen

Minder vergaderen is onderdeel van de kwaliteitsaanpak van Naaijken en Bootsma (2019) waar de directie zich door laat inspireren. Er wordt ingezoomd op het inrichten van een vergadering om tijd te besparen voor het ontwikkelen van het vakmanschap leraar. Zij leggen de focus op wat moet en mag door de waarde van de vergadering te bepalen. Dit sluit aan bij collectief leren.

Er zijn vijf maatregelen:

1. Vergader alleen over pedagogische en didactische onderwerpen.
2. Maak geen notulen.
3. Stop met briefings.
4. Neem de besluitvormingsprocedure eens kritisch onder de loep.
5. Ga op zoek naar de balans tussen wat moet en mag.

De maatregelen worden gehanteerd binnen een professionele cultuur. Een professionele cultuur wordt gekenmerkt door het gedrag van de professionals (Galenkamp & Schut, 2018). Het gedrag draagt bij aan de doelen van de organisatie, leidt tot toename van het welbevinden van jezelf en tot toename van het welbevinden van anderen (Naaijken en Bootsma, 2019).

Coöperatief vergaderen

Coöperatief vergaderen is gebaseerd op de aanpak coöperatief leren van Spencer Kagan (De Jaeger & Kopmels, 2015). Het doel is professionele communicatie in discussie en advies. Dit heeft volgens Friedkin en Slater een positief effect op de leerprestaties van de leerlingen (Marzano, 2003). Tijdens vergaderingen is er geen eenrichtingsverkeer, zijn zoveel mogelijk mensen gelijktijdig actief en is er sprake van efficiënte, onderlinge communicatie.

Coöperatief vergaderen heeft vier uitgangspunten:

1. Maak een onderscheid tussen informatief organisatorisch overleg en een bespreking over professionele onderwerpen.
2. Als de vergadering besluiten moet nemen, doe dat dan gestructureerd en in stappen.
3. Zorg dat er in elke vergadering ook even plaats is voor persoonlijk contact.
4. Werk met herkenbare coöperatieve structuren die ervoor zorgen dat iedereen zoveel mogelijk actief en betrokken is.

De vergaderingen worden voorbereid met de checklist “coöperatief vergaderen” en begeleidt voor een vergadermanager. De coöperatieve structuren regelen de interactie op een manier dat er echt samen vergaderd wordt, in tweetallen, viertallen en de hele groep. Er worden drie situaties geschetst: professionele onderwerpen, besluitvorming en persoonlijk contact. Elke structuur moet doelmatig en passend bij de situatie ingezet worden.

2.3 Werktheorie

Theorie wordt door Krabbe (2016) omschreven als een geheel van samenhangende uitspraken van begrippen, veronderstellingen en denkbeelden. De uitspraken gaan over de kenmerken en onderlinge verbanden van een object. Het inzetten van theorie helpt om een object te beschrijven, verklaren en voorspellen.

In deze paragraaf wordt vermeld hoe de uitspraken en inzichten uit het theoretisch kader zijn gebruikt en gecombineerd voor het onderzoek. De drie vergadervormen zijn in een venndiagram vergeleken (bijlage 1). Vervolgens zijn de verschillen en overeenkomsten in relatie gebracht met de probleemanalyse om een keuze te maken voor de vergadervorm die toegepast wordt in dit onderzoek.

Aspecten probleemanalyse	1. Collectief leren 2. Structuur besluitvormingsprocedure 3. Vastlegging en borging afspraken 4. Agenda	
OGV	Minder vergaderen	Coöperatief vergaderen
collectieve denkkraft	collectieve denkkraft	collectief leren
Notulen	geen notulen	vergadermanager legt afspraken vast en koppelt terug
BATEC!	afspraken vastleggen op kwaliteitskaart	Vaste structuren actief en betrokken
vaste ontwerpstructuur	geen ontwerpstructuur	vaste ontwerpstructuur
vaste agendastructuur	geen agendastructuur	geen agendastructuur
geen "verboden" onderwerpen	alleen pedagogische en didactische onderwerpen	alleen pedagogische en didactische onderwerpen
Vergaderkaarten denkfocus	geen onderverdeling in structuren voor onderwerpen. Tijd om elkaar te ontmoeten.	onderverdeling in structuren voor professionele onderwerpen, het nemen van besluiten en persoonlijk contact. Vaste besluitvormingsstructuur.
afsluiting	geen afsluiting	afsluiting
leermodus	Professionele cultuur	tijd om te veranderen

Figuur 1 Schematische weergave kenmerken vergadervormen

In figuur 1 geef ik de kenmerken van de drie vergadervormen vergeleken met de probleemanalyse weer. De vier aspecten van de probleemanalyse hebben ieder een eigen kleur. De kenmerken van de vergadervormen die overeenkomen met de aspecten zijn gekleurd. Te zien is dat in coöperatief vergaderen in verhouding tot OGV en Minder vergaderen de meeste aspecten aanwezig zijn, namelijk: collectief leren, structuur besluitvormingsprocedure en vastlegging en borging afspraken. Coöperatief vergaderen sluit hiermee het beste aan bij de probleemanalyse.

Aanvullend wordt de agendastructuur van OGV meegenomen, want er is vraag naar een voorbereidende agenda. De vergaderingen van school X hebben geen specifiek doel per agendapunt en agendapunten worden niet gezamenlijk voorbereid.

Tevens vraagt de probleemanalyse om duidelijk vastgelegde afspraken. Een onderdeel van de kwaliteitsaanpak Naaijken en Bootsma (2019) is het opstellen van kwaliteitskaarten. Kwaliteitskaarten beschrijven de alledaagse, jaarlijkse situaties en tonen hoe het team hier vorm aan geeft. Dit draagt bij aan de laatste stap van collectief leren uit dit onderzoek; het verankeren van de gemeenschappelijke interpretaties en wordt gezien als een uitkomst om naartoe te werken. De volledige kwaliteitsaanpak wordt voor meerdere jaren geschreven en is niet haalbaar in dit onderzoek.

Coöperatief vergaderen vergt een transformatie van een passieve rol naar directe betrokkenheid in interactie. Door verandering in vergaderen te zien als leren en uitproberen, is er ruimte en wordt het mogelijk elkaar te bevragen (De Jaeger & Kopmels, 2015). Dit komt overeen met de aanbeveling van de Inspectie van het Onderwijs (2017) voor school X. Verandering kan worden begeleid in de afsluiting van vergaderingen.

De leraren van school X passen coöperatieve werkvormen toe in hun lessen. De bekendheid zal bruikbaar zijn. Ook geeft dit een interessante wending, omdat leraren in de nieuwe vergadervorm toepassen wat zij van leerlingen verwachten.

2.4 Onderzoeksvraag

De onderzoeksvraag is:

Hoe kan een team van een basisschool door middel van coöperatief vergaderen aansluiten bij de aanwezige vergaderbehoeften met als doel collectief leren?

Om een antwoord te vinden op de onderzoeksvraag, is onderzoek naar de volgende deelvragen nodig:

1. Hoe kijken de respondenten tegen de huidige gemiddelde vergaderingen?
2. Welke behoeften hebben de respondenten in vergaderingen?
3. Wat kan coöperatief vergaderen bijdragen aan de behoeften die de respondenten hebben?
4. Wat kan coöperatief vergaderen bijdragen aan collectief leren?

3 Onderzoeksmethodologie

Dit hoofdstuk gaat over de onderzoeksmethodologie. De onderzoeksstrategie legt verbinding tussen het theoretisch kader en de onderzoeksmethodieken (De Lange, Schuma, & Montesano Montessori, 2011). De onderzoeksmethodieken zijn de methoden van dataverzameling en –analyse. In paragraaf 3.4 wordt omschreven hoe de kwaliteit van het onderzoek wordt gewaarborgd.

3.1 Onderzoeksstrategie

Het doel van dit onderzoek is de eigen beroepspraktijk via een alternatieve handelingswijze te verbeteren. Daarom is gekozen voor een actieonderzoek (De Lange et al., 2011).

Actieonderzoek gebeurt in een onderzoeksdeel, waar literatuur met betrekking tot de praktijksituatie en de onderzoeksmethodologie wordt bestudeerd en een handelingsdeel, waar de onderzoeker activiteiten uitvoert op basis van het onderzoek om uiteindelijk systematisch de praktijk te verbeteren. Vertaald naar dit onderzoek wordt in het onderzoeksdeel de literatuur voor het opstellen van de probleemstelling, het theoretisch kader, de onderzoeksvraag, de onderzoeksmethodieken en de analyse van resultaten bestudeerd. Het handelingsdeel bestaat uit de begeleiding van coöperatieve vergaderingen om deze te laten leiden tot collectief leren.

3.2 Respondenten

Uit het theoretisch kader blijkt dat samenwerkingsprocessen op scholen nodig zijn om de kwaliteit van het onderwijs te verbeteren (Bolhuis en Simons, 2011). Zodra deze samenwerkingsprocessen worden verbonden met de ambitie en deze in alle niveaus van de organisatie worden ondersteund, kan collectief leren ontstaan. Om dit onderzoek uiteindelijk ten doel te kunnen laten zijn voor de kwaliteit van het onderwijs, is het nodig dat de hele organisatie van de school deelneemt. De respondenten zijn in verschillende mate betrokken. In paragraaf 3.3 wordt de betrokkenheid van de respondenten en de onderzoeksmethodes nader verantwoord.

- Het team bestaat uit 28 leraren, de onderwijsassistente, de directrice, de adjunct- directrice en twee intern begeleiders. Dit zijn de respondenten.

Een aantal respondenten voeren een specifieke rol uit in dit onderzoek:

- Een groepsinterview wordt gehouden met de directrice, de adjunct- directrice, één intern begeleider en zes leraren, zodat de verschillende lagen van de organisatie een stem hebben. Eén leraar neemt ook deel aan de focusgroep, zodat zij allebei de processen kan monitoren.
- Vijf leraren voeren met mij de interventie coöperatief vergaderen uit. Dit wordt de focusgroep genoemd. De leraren zijn bewust gevraagd uit de verschillende bouwen: onder-, midden- en bovenbouw en plusklas.
- Twee leraren hebben de rol als critical friends. Zij nemen beiden deel aan de focusgroep. De critical friends geven feedback over de verslaglegging van het onderzoek en evalueren het handelingsdeel. Beiden hebben hun eigen expertise; ervaring in begeleiding en kennis van de interne processen van de organisatie en zijn sterk analytisch en daadkrachtig.

De respondenten worden in januari tijdens twee bouwvergaderingen op de hoogte gesteld van het doel en het proces van het onderzoek. Het is hiermee voor de respondenten duidelijk uit welk praktijkprobleem het onderzoek is ontstaan, wat van hen verwacht wordt en wat het onderzoek kan opleveren (De Lange et al., 2011). De respondenten zijn altijd in de gelegenheid vragen te stellen.

3.3 Onderzoeksmethoden

Deelvraag	Onderzoeksmethoden
Deelvraag 1 Hoe kijken de respondenten tegen de huidige gemiddelde vergaderingen?	Literatuuronderzoek theoretisch kader hoofdstuk 2
	Vragenlijst “Kijk op vergaderingen” onder de respondenten (bijlage 3)
	Eerste gedeelte groepsinterview
Deelvraag 2 Welke behoeften hebben de respondenten in vergaderingen?	Tweede gedeelte groepsinterview
Deelvraag 3 Wat kan coöperatief vergaderen bijdragen aan de behoeften die de respondenten hebben?	Focusgroep
	Tweede gedeelte groepsinterview
Deelvraag 4 Wat kan coöperatief vergaderen bijdragen aan collectief leren?	Focusgroep

Figuur 2 Onderzoeksmethoden

In figuur 2 worden de onderzoeksmethoden weergegeven.

Vragenlijst

Vragenlijsten kunnen worden ingezet voor exploratie, beschrijving en verklaring (De Lange et al., 2011). In de probleemanalyse zijn geluiden en gedragingen van de respondenten benoemd. Hieruit is een verwachting gevormd over de manier waarop de huidige vergaderingen beleefd worden, maar deze is niet getoetst bij de respondenten. De vragenlijst heeft als doel de huidige kijk op de gemiddelde vergadering helder te krijgen.

De vragenlijst is gebaseerd op het theoretisch kader en bevat vier onderdelen: doel- en resultaatgerichtheid, respect voor tijd en agenda, leiding van de vergadering en besluiten. De eerste drie onderdelen geven de effectiviteit weer (De Haas, 2019). Door te reageren op stellingen met een 4-puntschaal geven de respondenten aan in welke mate zij het eens zijn met de waargenomen effectiviteit. Bij een schaal met een even aantal categorieën worden de respondenten geacht een keuze te maken (De Lange et al., 2011). Dit is nodig voor dit onderzoek om een duidelijk beeld te krijgen van de effectiviteit.

Het vierde onderdeel gaat over het nemen van besluiten. Bij deze stellingen is gekozen voor de klassieke 5-puntslikertschaal, omdat de stellingen dichtbij elkaar liggen en meer nuance moeten aanbrengen (De Lange et al., 2011).

De vragenlijst wordt digitaal uitgezet, zodat de onderzoeksgegevens handig en efficiënt verzameld en geanalyseerd kunnen worden (De Lange et al., 2011). Deze gegevens tonen kenmerken van de gemiddelde vergadering en worden verwerkt in grafieken. Er is bewust gekozen om niet te vragen naar functie voor een gemiddeld beeld van de vergaderingen. In de begeleidende tekst wordt benadrukt dat de gegevens discreet en anoniem worden verwerkt. Dit stimuleert open en eerlijk antwoord geven.

Groepsinterview

Het groepsinterview wordt verdeeld in twee gedeelten. De deelnemers van het groepsinterview hebben een verschillende functie in de organisatie, zodat er vanuit drie perspectieven kennis en ervaring wordt gedeeld. Alle lagen van de organisatie zijn hiermee vertegenwoordigd om een stem te geven. Voorafgaand aan het groepsinterview wordt toestemming gevraagd voor opname om het interview uit te werken.

In het eerste gedeelte van het groepsinterview wordt de analyse van antwoorden op de vragenlijst gepresenteerd om dieper in te gaan op achterliggende motieven. De vragen worden gebaseerd op de uitslagen van de vragenlijsten en worden opgesteld na de dataverzameling van deelvraag 1.

De volgende criteria worden hierbij gehanteerd:

- 50% van de respondenten zijn het niet of helemaal niet eens met de stelling.
- Uitslagen die opvallend zijn.

In het tweede deel van het groepsinterview kunnen de deelnemers hun behoeften in vergaderingen kenbaar maken. Door te reageren op de vragen en hierover met elkaar in gesprek te gaan, creëren zij gezamenlijk de gewenste situatie. Deze benadering past bij dit onderzoek, waarbij collectief leren het gevolg is van gemeenschappelijke interpretaties scheppen, uitwisselen en verankeren in de organisatie. Tevens is het groepsinterview geschikt voor actieonderzoek. De respondenten geven in samenwerking betekenis aan de gewenste situatie en dit wordt gebruikt om de praktijk te verbeteren (De Lange et al., 2011).

De vragen moeten inspireren om behoeften bloot te leggen. Daarom wordt gekozen voor vragen gebaseerd op de oplossingsgerichte benadering van Bannink (2019). Deze vragen zijn waarderend van aard en zijn gericht op behoeften. Het groepsinterview vindt plaats in een open sfeer door aan te geven dat het een behoeftegesprek is. De deelnemers kunnen zich veilig voelen om in gesprek te gaan, want zowel de leraren als de directie voelen een vraag naar verbetering. Mijn rol als voorzitter is alle deelnemers te stimuleren tot het uiten van behoeften door iedereen aan het woord te laten, te blijven bij het thema en zelf overtuiging uit te stralen. De deelnemers hebben een vastgesteld aantal praatkaartjes en zetten deze in als zij iets willen zeggen. De samenvatting van het groepsinterview wordt gecheckt bij de deelnemers.

Focusgroep

In het handelingsdeel van dit actieonderzoek wordt in samenwerking met de focusgroep de bijdrage van coöperatief vergaderen aan de behoeften van de respondenten en aan collectief leren onderzocht.

In vier bijeenkomsten wordt coöperatief vergaderd zoals omschreven in paragraaf 2.2.2 en 2.3. Het onderwerp van de bijeenkomsten is feedback en leerstrategieën uit het kwaliteitsonderzoek van de inspectie van het onderwijs (2017). De voorbereiding van de bijeenkomsten gebeurt volgens de checklist coöperatief vergaderen (bijlage 4) (De Jaeger & Kopmels, 2015). De bijeenkomsten worden met toestemming opgenomen voor analyse.

In de vierde bijeenkomst wordt een evaluatie gepland. De behoeften afkomstig uit het groepsinterview worden getoond om te kijken of de coöperatieve vergaderingen hebben voldaan aan deze behoeften. Om te meten of de ingezette structuren tot meer tevredenheid hebben geleid, vult de focusgroep zes schaalvragen in met een 10-puntsschaal lopend van zeer ontevreden naar zeer tevreden (bijlage 5).

Om de bijdrage van de coöperatieve vergaderingen op collectief leren te analyseren, reageert de focusgroep op een checklist collectief leren. Deze checklist is gebaseerd op de belangrijkste condities van collectief leren volgens Verbiest (2003) (bijlage 6). Deze bestaat uit twee condities die onderverdeeld zijn in aspecten. De condities in leercompetenties bevat de volgende aspecten: gezamenlijke voorkennis,

leeropvattingen, leermotivatie en leervaardigheden. Aspecten van condities in situatie en werkomgeving zijn: de context van de school, organisatorische condities in de school en leiderschap. Het aspect 'de context van de school' wordt niet meegenomen in de checklist, omdat de inhoud niet wordt ingezet tijdens dit onderzoek.

Door te reageren op stellingen met een 5-puntsschaal geeft de focusgroep aan in welke mate de condities aanwezig zijn geweest in de bijeenkomsten coöperatief vergaderen.

3.4 Kwaliteit van onderzoek

Triangulatie, validiteit en betrouwbaarheid

Veel onderzoeksresultaten in de sociale psychologie, waaronder onderwijskunde, worden geen tweede keer gevonden (Van der Lans, 2018). Dit betekent dat een schitterende interventie kan werken op die ene school, maar deze op een andere school niks oplevert. Dit heeft te maken met de betrouwbaarheid van het onderzoek. Van der Lans (2018) refereert naar Chronbach, die betrouwbaarheid generaliseerbaarheid noemt. Hij bedoelt hiermee de inschatting in hoeverre gevonden resultaten zullen herhalen en hoe het onderzoek aangepast kan worden, zodat de kans op herhaling groter wordt.

Meerdere perspectieven en bronnen kunnen leiden tot een hogere validiteit en betrouwbaarheid (De Lange et al., 2011). Dit wordt triangulatie genoemd. Er wordt voldaan aan triangulatie door de inzet van meerdere onderzoeksmethoden om de deelvragen te beantwoorden. De resultaten worden verkregen uit literatuuronderzoek, vragenlijsten, groepsinterview en focusgroep. Het literatuuronderzoek bevat triangulatie vanuit drie perspectieven van vergadervormen. Het groepsinterview vindt plaats met de drie lagen van de organisatie: directie, intern zorgbegeleider en leraren.

Het handelingsdeel is van waarde voor alle respondenten, omdat de resultaten aan het einde van het onderzoek worden gepresenteerd. Hierbij wordt de relatie tussen deelvraag 1 en 2 en de coöperatieve vergaderingen teruggekoppeld. Het onderzoek biedt een aanbeveling aan de directie die kan bijdragen aan het vormen van vergaderingen die leiden tot collectief leren. Het kan de directie een breder handelingsperspectief meegeven om de leraren invloed uit te laten oefenen op besluiten en beleid.

De instrumenten voor dataverzameling zijn theoretisch onderbouwd en de vragenlijst "Kijk op vergaderingen" is wetenschappelijk onderbouwd (De Haas, 2019).

De vragenlijst wordt voorgelegd aan een willekeurige leraar om de tijdsduur vast te stellen en de begrijpelijkheid van de bewoording te testen. De respondenten reageren tijdens een bouwvergadering om de participatie en respons te verhogen. Hierbij duid ik het doel en de geoperationaliseerde begrippen collectief leren en voorzitter. Dit wordt tevens toegelicht in de begeleidende tekst. Hiermee wordt de kans op interpretatie verkleind. Ik blijf mij ervan bewust dat begrippen verschillende gevoelens met zich mee kunnen brengen.

Alle resultaten worden anoniem verwerkt. Het groepsinterview wordt gedetailleerd vastgelegd door het maken van een transcriptie. Er vindt door de deelnemers een membercheck plaats van de analyse. Tijdens het groepsinterview en de bijeenkomsten met de focusgroep wordt regelmatig samengevat wat de deelnemers vertellen en gecheckt op juiste waarneming en interpretatie. Hiermee wordt gecontroleerd wat de deelnemers daadwerkelijk bedoelen. In het groepsinterview wordt de vragenlijst gecheckt op dieperliggende gevoelens en worden behoeften van de respondenten blootgelegd.

Het benaderen van critical friends in dit onderzoek speelt een rol voor de kwaliteit van het onderzoek. De gegevens uit de vragenlijsten en de transcriptie worden bij de critical friends neergelegd met de vraag wat zij uit de gegevens halen. De feedback van de critical friends biedt nog twee zienswijzen.

Ethiek

Praktijkgericht onderzoek vindt plaats in een complexe beroepspraktijk die systematisch bekeken moet worden (De Lange et al, 2011). De deelnemers aan het onderzoek hebben een aandeel, waardoor rekening gehouden moet worden met ethische aspecten. Drie belangrijke ethische aspecten, namelijk privacy, wijze van handelen en integriteit worden meegenomen in dit onderzoek. Privacy wordt gewaarborgd door toestemming voor verwerking te vragen aan alle respondenten. Anonimiteit van de gegevens wordt gegarandeerd. Het handelen tijdens het onderzoek gebeurt transparant door vanaf de start duidelijk te zijn over het doel en het aandeel van de betrokkenen. De betrokkenen weten vooraf wanneer welke gegevens bekend gemaakt worden en in de verschillende onderzoeksfasen is terugkoppeling over de voortgang van het onderzoek. Integriteit uit zich in betrouwbaarheid, vriendelijkheid, respect en geduld en daagt uit tot reflectie en reflexiviteit (De Lange et al, 2011). Tijdens het onderzoeksproces wordt kritisch gekeken naar geplande activiteiten en gelet op de reacties van de betrokkenen om het onderzoek zo goed mogelijk te faciliteren en de deelnemers te ondersteunen.

4 Data-analyse en resultaten

In dit hoofdstuk wordt per deelvraag de geanalyseerde data weergegeven en toegelicht.

4.1 Deelvraag 1

Hoe kijken de respondenten tegen de huidige gemiddelde vergaderingen?

Voor de beantwoording van deze deelvraag is een vragenlijst uitgezet onder 33 respondenten om de huidige kijk op de gemiddelde vergaderingen helder te krijgen. De respons was 28. In het eerste gedeelte van het groepsinterview zijn de resultaten van de vragenlijst getoond en dieper ingegaan op achterliggende motieven en gedachten. gehouden. Een overzicht van interviewvragen is opgenomen in bijlage 7.

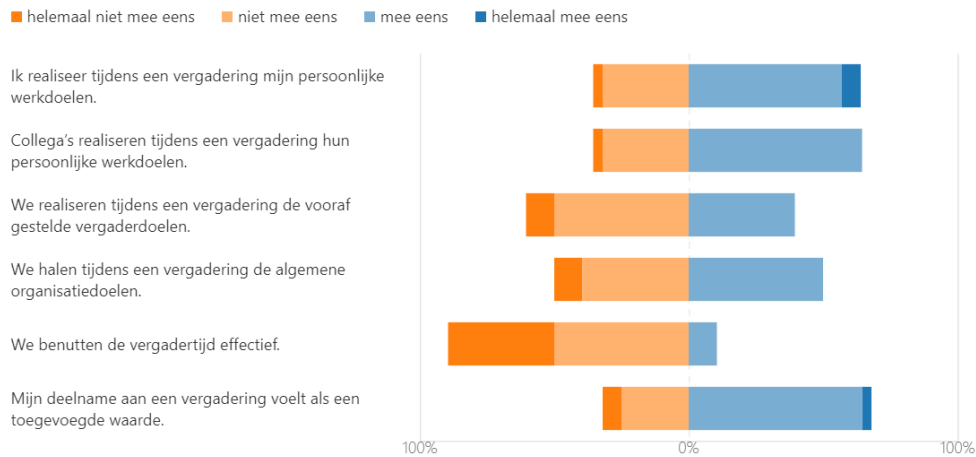
Onderstaand worden de grafieken per onderdeel van de vragenlijst weergegeven, gevolgd door een toelichting op de resultaten.

Resultaten vragenlijst

N=28

1. Doel- en resultaatgerichtheid Geef aan hoe effectief de gemiddelde vergadering is. Je kunt kiezen uit: helemaal niet mee eens, niet mee eens, mee eens, helemaal mee eens.

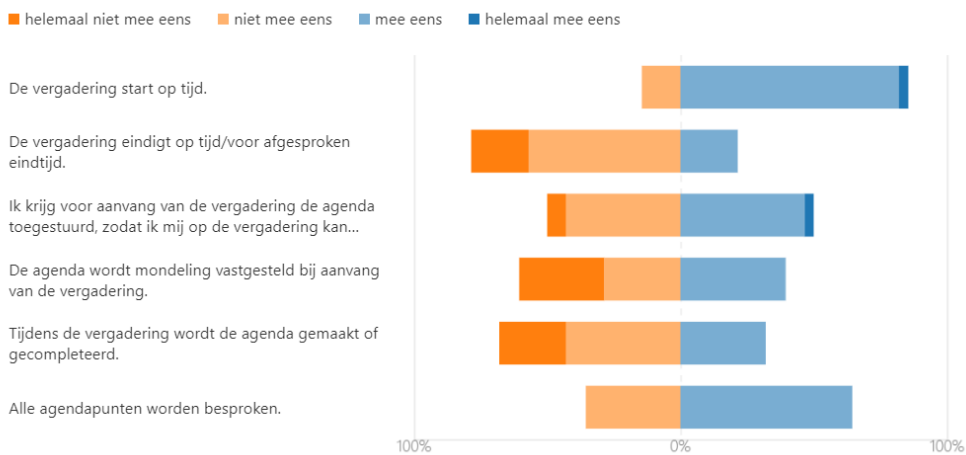
[Meer details](#)



Figuur 3 Doel- en resultaatgerichtheid

2. Respect voor tijd en agenda Geef aan in hoeverre de volgende stellingen van toepassing zijn op jouw gemiddelde vergadering. Je kunt kiezen uit: helemaal niet mee eens, niet mee eens, mee eens, helemaal mee eens.

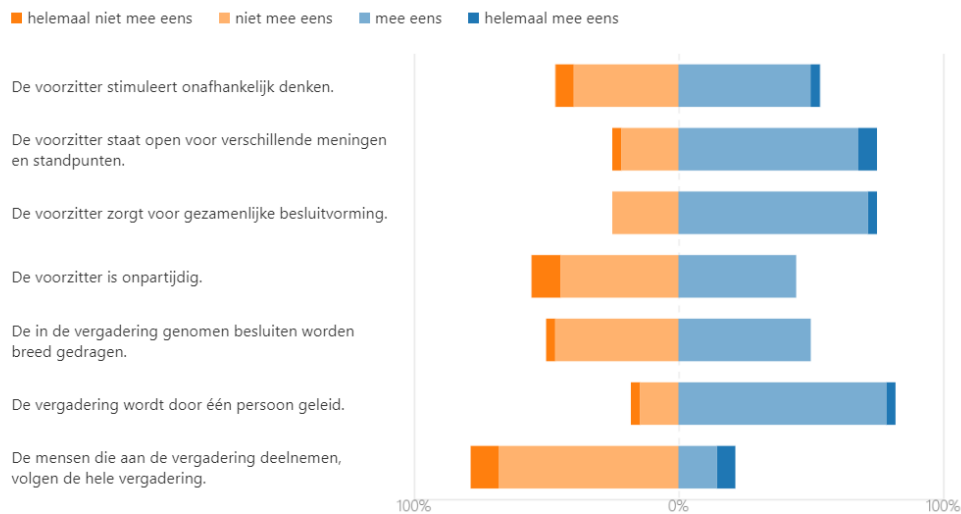
[Meer details](#)



Figuur 4 Respect voor tijd en agenda

3. Leiding van de vergadering Geef aan in hoeverre de volgende stellingen van toepassing zijn op jouw gemiddelde vergadering. De voorzitter staat voor de leider van de vergadering. Je kunt kiezen uit: helemaal niet mee eens, niet mee eens, mee eens, helemaal mee eens.

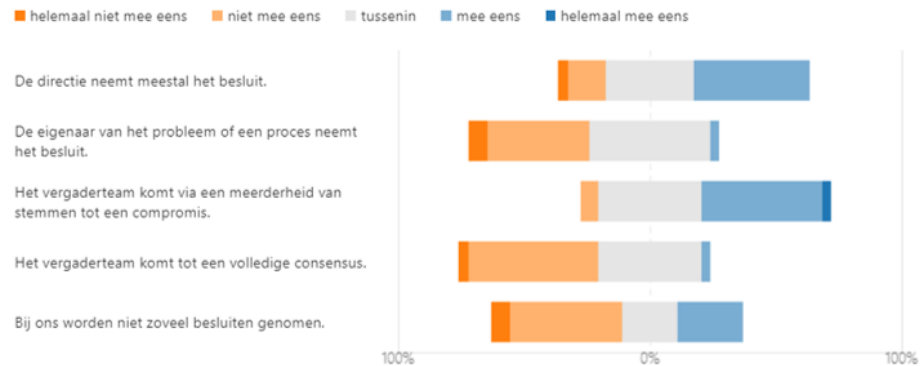
[Meer details](#)



Figuur 5 Leiding van de vergadering

4. Besluiten Geef aan in hoeverre de volgende stellingen van toepassing zijn op genomen besluiten. Je kunt kiezen uit: helemaal niet mee eens, niet mee eens, tussenin, mee eens, helemaal mee eens.

[Meer details](#)



Gemiddelde score	
Stelling 1	3,2
Stelling 2	2,5
Stelling 3	3,5
Stelling 4	2,5
Stelling 5	2,7

Figuur 6.1

Figuur 6 Besluiten

Figuur 3. De meeste respondenten behalen hun persoonlijke werkdoelen. De respondenten denken dat de meeste collega's hun persoonlijke werkdoelen behalen. Opvallend is dat de meerderheid vindt dat de vooraf gestelde vergaderdoelen niet gerealiseerd worden tijdens de vergaderingen en 50% vindt dat de algemene organisatiedoelen niet behaald worden. Een overgrote meerderheid, 89%, is het niet of helemaal niet eens dat de vergadertijd effectief benut wordt.

Figuur 4. De meerderheid vindt dat de vergaderingen op tijd beginnen, maar niet op of voor de afgesproken tijd eindigen. 52% ontvangt niet vooraf een agenda om zich te kunnen voorbereiden en de meesten vinden dat de agenda mondeling bij aanvang van de vergadering wordt vastgesteld of tijdens de vergadering wordt gemaakt of gecompleteerd. 64% vindt dat alle agendapunten besproken worden.

Figuur 5. Een grote meerderheid vindt dat niet alle deelnemers de hele vergadering volgen. De meningen over een voorzitter die onafhankelijk denken stimuleert en een onpartijdige voorzitter liggen uit elkaar, respectievelijk; 46% tegenover 54% en 56% tegenover 44%. Ook de meningen over breed gedragen besluiten tijdens een vergadering is verdeeld, 50% tegenover 50%. De meerderheid vindt wel dat de voorzitter zorgt voor gezamenlijke besluitvorming. In figuur 5 "besluiten" is meer nuance te vinden in de kijk op besluitvorming.

Figuur 6. De scores zijn in figuur 6.1 omgezet in het gemiddelde, omdat de Likertschaal meer nuance toelaat (De Lange et al., 2011). De waarde is helemaal niet mee eens 1 naar helemaal mee eens waarde 5. De respondenten zijn het gemiddeld meer eens met de stelling "Het vergaderteam komt via een meerderheid van stemmen tot een compromis", dan met de stelling "Het vergaderteam komt tot een volledige consensus". Gemiddeld geven de respondenten aan dat de stelling 'De directie neemt meestal het besluit' dichtbij een besluit via een meerderheid van stemmen ligt. Opvallend in figuur 5 is dat 48% van de respondenten tussenin en eens scoort op de stelling dat er niet zoveel besluiten genomen worden.

Resultaten groepsinterview

Het groepsinterview is open en axiaal gecodeerd door in de transcriptie onderscheid te maken tussen de vier onderdelen van de vragenlijst (De Lange et al., 2011). De transcriptie en codering zijn bijgevoegd in bijlage 8 en wordt onderstaand samenvattend weergegeven.

Er worden geen (lange termijn) doelen aan de vergaderingen gekoppeld. De vergaderingen worden niet effectief gebruikt, omdat in onderwerpen wordt verzand. Er wordt niet gewerkt vanuit een visie waarop keuzes gebaseerd zijn. Er wordt niet teruggekeken naar vorige ontwikkelingen en doorgepakt. Er is geen borging van besluiten en afspraken.

De agenda wordt te laat gecommuniceerd, waardoor geen voorbereiding mogelijk is. Het niet behalen van de eindtijd werd tijdens het groepsinterview bevestigd. De deelnemers gaven aan dat er te veel onderwerpen voor een vergadering gepland worden. Hierdoor zijn andere overlegmomenten nodig en dit werkt als een verzwaring. Ook worden er tijdens de vergadering agendapunten toegevoegd.

Het negatieve resultaat van het volgen van de vergadering werd nader toegelicht. Er is veel telefoongebruik of geklets over andere onderwerpen en deelnemers gaan eerder weg. Er moet lang worden geluisterd. De mensen met een sterke mening hebben het woord en de anderen zijn terughoudend.

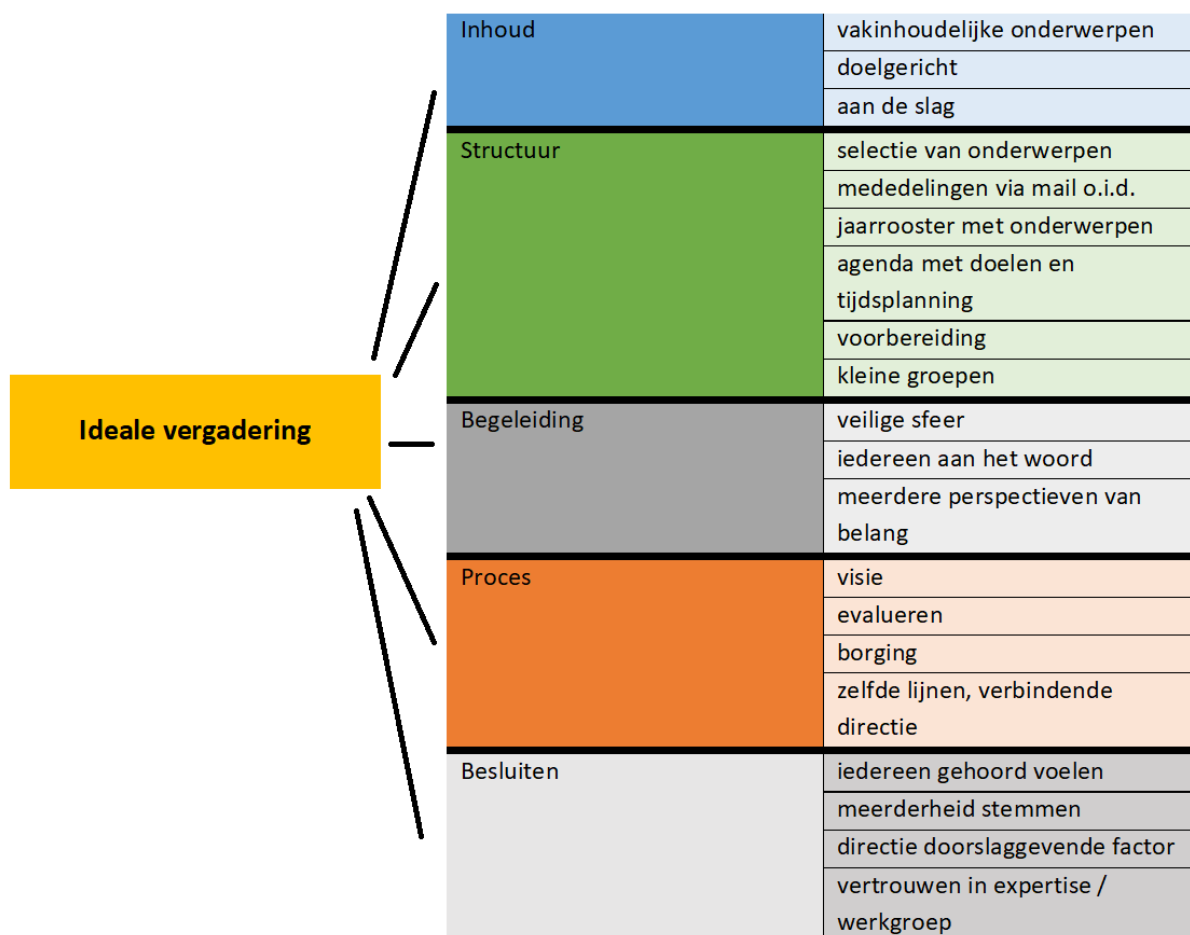
De deelnemers voelen zich niet gehoord en vinden dat besluiten worden gedeponereerd zonder dat reactie mogelijk is. Ze noemen vele pilots die zijn geweest, maar niet zijn doorgepakt. Ze voelen zich teruggeworpen op zichzelf, want er is geen ruimte om ontwikkelingen uit de commissie te bespreken met de hele organisatie. Ze missen communicatie met de hele school. Zij lezen niet veel terug over besluiten.

4.2 Deelvraag 2

Welke behoeften hebben de respondenten in vergaderingen?

Voor het antwoord op deelvraag 2 wordt gebruik gemaakt van de data uit het tweede gedeelte van het groepsinterview. Dit deel stond in het teken van het kenbaar maken van de behoeften in vergaderingen. De interviewvragen zijn opgenomen in bijlage 9.

Het groepsinterview is open, axiaal en selectief gecodeerd door in de transcriptie op zoek te gaan naar categorieën (De Lange et al., 2011). De volgende vijf categorieën zijn onderscheiden: inhoud, structuur, begeleiding, proces en besluitvorming. Deze categorieën geven de behoeften weer en komen niet overeen met de onderdelen van de vragenlijst. Tijdens het eerste gedeelte van het groepsinterview werden op een natuurlijke wijze ook behoeften benoemd, dus deze zijn wel meegenomen in de codering. In figuur 7 wordt de ideale vergadering weergegeven als codeboom met bij de categorie horende behoeften. De transcriptie en codering is opgenomen in bijlage 10. Alle deelnemers hebben zich over elke categorie uitgesproken en zijn evenmatig aan het woord geweest.



Figuur 7 Codeboom ideale vergadering groepsinterview

In hoofdstuk 5 worden de categorieën uitgelegd door deze naast de theorie te leggen. Als wordt voldaan aan de behoeften uit figuur 7 zal er volgens de deelnemers een verandering in het gedrag van teamleden optreden. Zij noemen dat het team gemotiveerder zal zijn om te gaan voor hun vak, een professionelere houding zal hebben, zich kwetsbaar zal durven opstellen en kritisch positief naar elkaar zal zijn. Deze verandering zal in kleine stapjes gaan.

4.3 Deelvraag 3

Wat kan coöperatief vergaderen bijdragen aan de behoeften die de respondenten hebben?

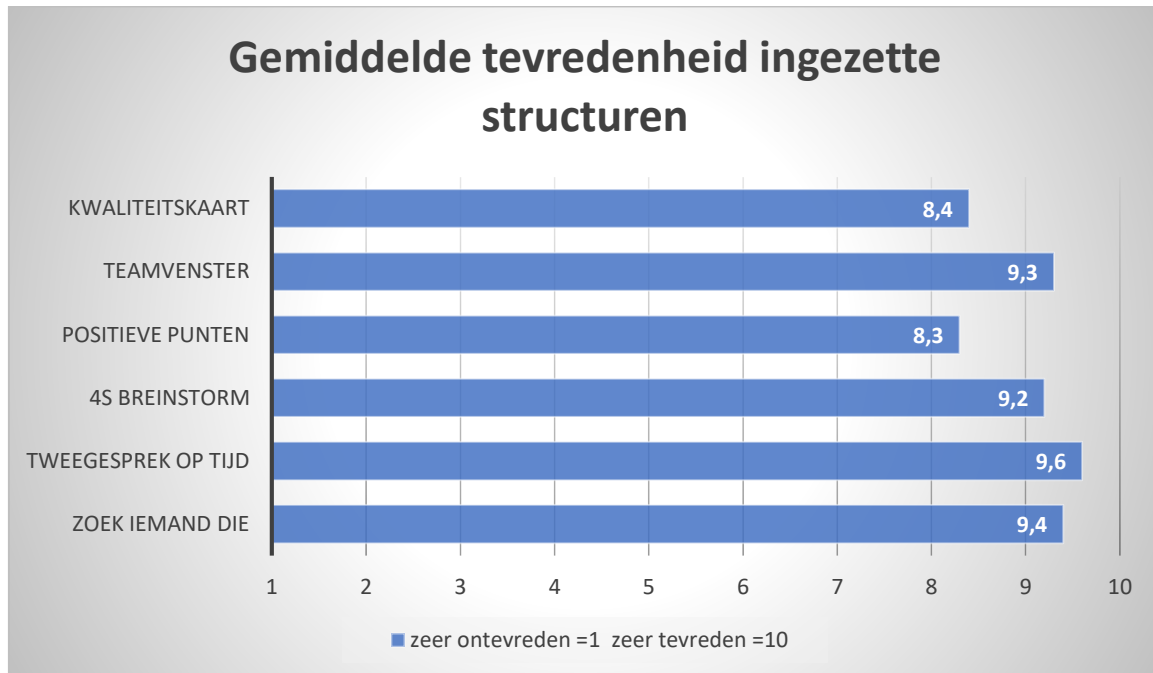
Er hebben vier focusgroep bijeenkomsten “coöperatief vergaderen” plaatsgevonden. Voor alle bijeenkomsten is een vergaderagenda gemaakt geïnspireerd op de agendastructuur van Ongewoon Goed Vergaderen uit de literatuurstudie van hoofdstuk 2 (bijlage 11) (De Haas, 2019). In deze agenda zijn de behoeften uit deelvraag 2 categorie “structuur” meegenomen. Er zijn verschillende coöperatieve structuren ingezet (bijlage 4, 12 en 13). De bijeenkomsten zijn afgerond binnen de afgesproken tijdsduur.

Tijdens de laatste bijeenkomst hebben de deelnemers van de focusgroep via een reflectieve dialoog de ideale vergadering uit de data van het groepsinterview deelvraag 2, vergeleken met de coöperatieve vergaderingen (Spruyt, Verdonschot & Dresen, 2011; Verbiest, 2003). In figuur 8 wordt deze reflectieve dialoog samenvattend per categorie weergegeven (N=5; 100% deelname en collectief gedeeld).

Ideale vergadering <i>Categorie</i>	Coöperatieve vergadering <i>Behoeften</i>
Inhoud	Aan alle behoeften van “inhoud” is voldaan.
Structuur	Voorafgaand is een planning gemaakt met onderwerpen. Het waren ingelaste vergaderingen voor een onderzoek die niet opgenomen waren in het jaarrooster. De agenda had een vaste structuur met doelen en tijdsplanning. De voorbereiding werd via de mail medegedeeld. De focusgroep was een kleine groep. De focusgroep vraagt zich af hoe dit wordt vormgegeven in een grote groep.
Begeleiding	Aan alle behoeften van “begeleiding” is voldaan.
Proces	De vergaderingen zijn gestart met een visie op feedback en leerstrategieën met de structuren TweeGesprek op Tijd en 4S BreinStorm. Na elke bijeenkomst heeft een evaluatie plaatsgevonden. De borging van de afspraken op de kwaliteitskaart moet een vervolg zijn. Dezelfde lijnen zijn uitgezet.
Besluitvorming	Iedereen voelde zich gehoord. Een meerderheid van stemmen is niet relevant, omdat er in de kleine groep gezamenlijkheid is bereikt. De expertise van de verschillende bouwen is ingezet, maar het vertrouwen moet nog blijken en het draagvlak moet gemeten worden.

Figuur 8 Ideale vergadering en coöperatief vergaderen samenvattend

Om te meten of de ingezette structuren tot meer tevredenheid hebben geleid, heeft de focusgroep gereageerd op een zestal schaalvragen met een 10-puntsschaal lopend van zeer ontevreden naar zeer tevreden (figuur 9, N=5 100% deelname).



Figuur 9 Tevredenheid ingezette structuren

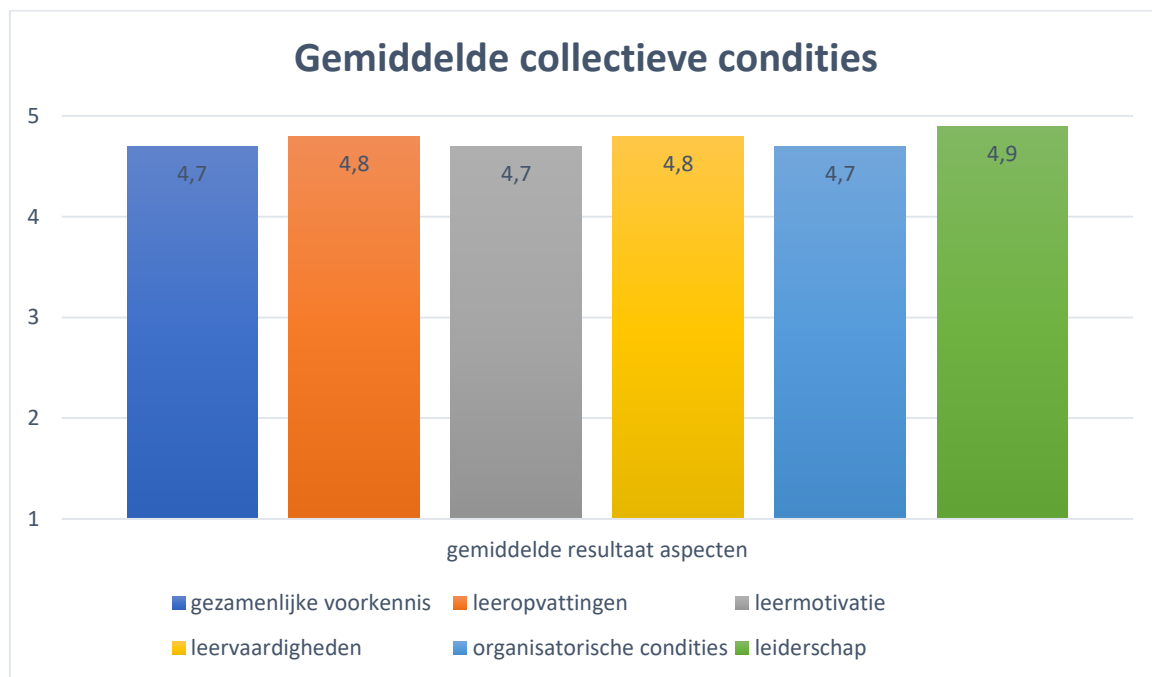
Bij alle deelnemers hebben de coöperatieve structuren en het ontwerpen van een kwaliteitskaart tot tevredenheid geleid. Zij geven aan dat TweeGesprek Op Tijd tot de hoogste tevredenheid heeft geleid. Positieve punten wordt in verhouding het laagst gewaardeerd.

4.4 Deelvraag 4

Wat kan coöperatief vergaderen bijdragen aan collectief leren?

Om de bijdrage van de coöperatieve vergaderingen op collectief leren te analyseren, is gevraagd aan de focusgroep tijdens de evaluatie in de vierde bijeenkomst te reageren op een checklist collectief leren gebaseerd op de collectieve condities volgens Verbiest (2003). Door te reageren op de stellingen met een 5-puntsschaal heeft de focusgroep aangegeven in welke mate de condities aanwezig waren in de bijeenkomsten.

In figuur 10 zijn de resultaten van de aspecten per collectieve conditie omgezet in het gemiddelde, helemaal niet aanwezig waarde 1 naar helemaal aanwezig waarde 5 (N=5 100% deelname) (De Lange et al., 2011). Een uitgebreid overzicht van de resultaten is opgenomen in bijlage 14.



Figuur 10 Gemiddelde collectieve condities tijdens bijeenkomsten coöperatief vergaderen

Te zien is dat zien de deelnemers gemiddeld aangeven dat alle collectieve aspecten aanwezig of helemaal aanwezig waren tijdens de coöperatieve vergaderingen. De gemiddelden liggen dichtbij elkaar met een maximum verschil tussen 4,7 en 4,9. Het aspect “leiderschap” scoort het hoogst met een 4,9 gemiddeld.

5 Conclusie en aanbevelingen

Door de verzamelde data in verband te brengen met het theoretisch kader wordt antwoord gegeven op de deelvragen en de onderzoeksvraag. De onderzoeksresultaten worden in de kritische reflectie vertaald naar de praktijksituatie. De aanbeveling vloeit voort uit de conclusie en discussie.

5.1 Conclusie deelvragen

Deelvraag 1

Hoe kijken de respondenten tegen de huidige gemiddelde vergaderingen?

De resultaten uit figuur 3, 4, 5, 6 en 6.1 en de samenvatting van de transcriptie van het groepsinterview geven antwoord op deze deelvraag.

Uit de eerste drie onderdelen van de vragenlijst “kijk op vergaderingen” kan geconcludeerd worden dat de respondenten vinden dat niet alle vergaderingen effectief benut worden.

Er wordt nauwelijks gewerkt aan vooropgestelde doelen van de organisatie getoond in het onderdeel doelen en resultaatgerichtheid. Uit het groepsinterview bleek dat ontwikkelingen niet worden doorgepakt of geborgd in afspraken. De Haas (2019) benoemt dit als een vergaderfrustratie. Een verbetering kan zorgen voor werkdrukverlaging (Naaijken & Bootsma, 2019).

Uit het onderdeel agenda blijkt dat de meerderheid deze niet vooraf ontvangt om voor te bereiden. In het groepsinterview werd verdiepend aangegeven dat er te veel onderwerpen op een agenda staan, waardoor niet alle punten zorgvuldig behandeld worden en extra overlegmomenten ingepland moeten worden. Ook dit benoemt de Haas (2019) als een vergaderfrustratie. Het is bij selectie van onderwerpen van belang een keuze te maken die haalbaar en van waarde is voor de school (De Jaeger & Kopmels, 2015).

Over het onderdeel leiding verschillen de respondenten van mening in een onpartijdige voorzitter en een voorzitter die onafhankelijk denken stimuleert. Zij zijn het eens dat niet alle deelnemers de vergadering volgen. De Jaeger en Kopmels (2015) spreken over betrokkenheid en verantwoordelijkheid tijdens de vergadering. Zij noemen passieve deelname en een laag energieniveau kenmerken van een “gewone vergadering”.

Uit het vierde onderdeel van de vragenlijst, besluiten, kan tenslotte geconcludeerd worden dat de meningen over breed gedragen besluiten uit elkaar liggen. Zij zijn het eens dat experts geen besluiten nemen en commissies nauwelijks ruimte krijgen. Volgens De Haas (2019) valt dit onder de vergaderfrustratie “te grote vergaderteams”, waar de aanwezige expertise niet optimaal ingezet kan worden. Nader toegelicht in het groepsinterview bleek dat respondenten zich niet gehoord voelen, sterke meningen de overhand hebben en besluiten worden gedeponneerd. Er heerst onvrede over de besluiten tijdens de vergaderingen, terwijl het een moment is waar alle collega's elkaar kunnen horen (De Jaeger & Kopmels, 2015).

Deelvraag 2

Welke behoeften hebben de respondenten in vergaderingen?

Bovenstaand is met deelvraag 1 geconcludeerd dat de respondenten ontevreden zijn over de effectiviteit en de besluitvorming tijdens vergaderingen. Met de categorieën van de ideale vergadering, figuur 7, kan een uitspraak gedaan worden over de behoeften om deze ontevredenheid weg te nemen.

Uit de categorieën inhoud en structuur kan geconcludeerd worden dat de respondenten vragen om vooraf geselecteerde, vakinhoudelijke onderwerpen en meer structuur en doelgerichtheid. Hiervoor dienen vergaderingen goed voorbereid te worden (De Jaeger & Kopmels, 2015). De respondenten zien een jaarrooster met vergaderonderwerpen als optie. Zij hebben behoefte aan een vergaderagenda met doelen en tijdsplanning om zich voor te kunnen bereiden op de vergadering. De Haas (2019) hanteert een vaste agendastructuur met een doel per agendapunt. Zij willen mededelingen via de mail. Hierdoor is er meer ruimte voor vakinhoudelijke onderwerpen (Naaijken & Bootsma, 2019).

Tevens blijkt uit de categorie proces dat de vergaderingen niet altijd betekenisvol zijn voor de kwaliteit van de organisatie en ontplooiing van de leerlingen. Vergaderingen moeten gaan over de inhoud, dus toepasbaar zijn in de eigen praktijk (Marzano, 2003). Verbinding met de missie en visie van de organisatie is essentieel (Bolhuis & Simons, 2011). Als dit duidelijk is, kan de leiding aansturen op gedrag, ontwikkeling, resultaat en welbevinden (Galenkamp & Schut, 2018).

De vergaderingen moeten ook in samenhang met andere beroepsmatige activiteiten worden aangeboden en mogelijkheden bieden voor actief leren. (Marzano, 2003). De respondenten zien graag dat tijdens vergaderingen activiteiten tegen de praktijk gehouden worden door te evalueren. Dit stimuleert borging. Het is belangrijk dat iedereen betrokken is geweest, omdat iedereen wordt geacht het besluit juist uit te blijven voeren (De Jaeger & Kopmels, 2015).

Aansluitend blijkt uit de vragenlijst “Kijk op vergaderingen” dat een besluit nu vaker door een meerderheid of door de directie wordt genomen dan door volledige consensus. Deze besluitvormingsstructuur is zoals de respondenten het graag zien, maar uit de categorieën begeleiding en besluiten blijkt dat zij zich niet gehoord voelen en niet iedereen een mening heeft kunnen vormen. De voorzitters moeten een veilige sfeer stimuleren, zodat meerdere teamleden aan het woord zijn en verschillende perspectieven gehoord worden (De Jaeger & Kopmels, 2015). Een veilige sfeer kan worden gestimuleerd door de coöperatieve structuren en het inzetten op persoonlijk contact (De Jaeger & Kopmels, 2015).

De Haas (2019) pleit voor onpartijdige voorzitters die besluitvorming en diversiteit begeleiden. Het nemen van de besluiten dient gestructureerd en in stappen te gebeuren met gelijke deelname (De Jaeger & Kopmels, 2015). De leiding moet hierin het hogere doel van de organisatie voor ogen houden ten behoeve van de teamprestaties (De Haas, 2019).

Ook willen de respondenten meer aandacht en vertrouwen voor de expertise van coördinatoren en commissies. Zij vragen om leiders die voor verbinding zorgen. De commissies kunnen een grotere verantwoordelijkheid krijgen in het organiseren van processen en delen van kennis, zoals professionaliseren van collega's (Naaijken & Bootsma, 2019).

Tenslotte willen de respondenten de behoeften volbrengen in kleine vergadergroepen. Het organiseren van kleine teams binnen grote teams heeft een positief effect op individuele presentaties (Hoegle, 2005).

Deelvraag 3

Wat kan coöperatief vergaderen bijdragen aan de behoeften die de respondenten hebben?

De focusgroep heeft met mij als vergadermanager de alternatieve handelswijze coöperatief vergaderen uitgetoetst en vergeleken met de behoeften van de respondenten. Uit de resultaten uit figuur 8 blijkt dat aan de categorieën inhoud en begeleiding is voldaan. Aan de categorieën structuur, proces en besluitvorming is ook voldaan, mits er rekening wordt gehouden met de volgende behoeften: een jaarrooster met vergaderonderwerpen was niet van toepassing en borging en directie als doorslaggevende factor dient een vervolg te zijn. Hoe kan worden voldaan aan deze behoeften wordt omschreven in de aanbevelingen.

Uit de resultaten van de coöperatieve vergaderingen met de focusgroep kan geconcludeerd worden dat coöperatief vergaderen een positieve bijdrage kan leveren aan de behoeften. Dit wordt in deze paragraaf verklaard vanuit de theorie van De Jaeger en Kopmels (2015).

De vergaderingen waren professionele besprekingen. Ze zijn doelmatig voorbereid door de vergadermanager met de checklist “coöperatieve vergaderingen”. Bij coöperatief vergaderen vinden informatieve besprekingen alleen plaats indien interactie nodig is. Anders wordt de informatie digitaal verstrekt.

De herkenbare coöperatieve structuren van Spencer Kagan (De Jaeger & Kopmels, 2015) zijn doelbewust gekozen en waren ondersteunend bij het bereiken van werkelijke samenwerking. De structuren waren onderverdeeld in de situaties die coöperatief vergaderen hanteert:

- Professionele onderwerpen: TweeGesprek Op Tijd, 4S BreinStorm
- Besluitvorming: Positieve Punten, Teamvenster
- Persoonlijk contact en terugblik: zoek iemand die

Het pad van ingezette structuren is opgenomen in bijlage 12. De focusgroep ging aan de slag in twee- of viertallen en de hele groep. In kleine samenwerkingsgroepjes kon de expertise van de deelnemers worden ingezet. Zij hebben aangegeven dat ze allemaal hun mening durfden te geven. De kleine groep en het persoonlijk contact stimuleerden een veilige sfeer. De structuren zouden het mogelijk maken in een groter vergaderteam van school X kleine groepen te vormen.

Coöperatief vergaderen als leerstrategie is gebaseerd op vier basisprincipes: gelijke deelname, individuele aanspreekbaarheid, positieve wederzijdse afhankelijkheid en simultane actie (De Jaeger & Kopmels, 2015). Dit is opgevolgd tijdens de bijeenkomsten. Hierdoor is iedereen aan het woord geweest, voelde iedereen zich gehoord en is het onderwerp “feedback en leerstrategieën” vanuit meerdere perspectieven bekeken. Ik heb de activiteiten gemonitord en hoofdzaken, zoals besluiten, ideeën en producten, samengevat en vastgelegd of de deelnemers de taak gegeven dit te doen (bijlage 13).

Deelvraag 4

Wat kan coöperatief vergaderen bijdragen aan collectief leren?

Tijdens de coöperatieve vergaderingen waren gemiddeld genomen alle collectieve aspecten van Verbiest (2003) aanwezig of helemaal aanwezig, figuur 10 en bijlage 14. Hiermee kan geconcludeerd worden dat coöperatief vergaderen een positieve bijdrage kan leveren aan collectief leren. Dit kan worden verklaard met de theorie uit het collectief leren volgens Verbiest (2003) en het coöperatief vergaderen volgens De Jaeger en Kopmels (2015).

Collectief leren kan ontstaan als leraren participeren in taken op schoolniveau en innovatieprocessen en deze verbonden zijn met het werk in de klas. De structuren van Spencer Kagan geven steun bij het inrichten van deze participatie en samenwerking. Tijdens de bijeenkomsten heb ik verschillende structuren ingezet om groepsprocessen te begeleiden (bijlage 13). Door de deelnemers mee te nemen in het leerproces werden situaties gezien als mogelijkheden en kansen voor verbetering. De structuren voor professionele onderwerpen zijn ingezet en hiermee was het leren op de professional gericht.

Het onderwerp van de bijeenkomsten kwam voort uit het kwaliteitsonderzoek van de Inspectie. Door inzet van de structuur “TweeGesprek op Tijd” werden verbeterdoelen opgesteld om zo mee te denken over beleid en te werken aan persoonlijke doelen in de klas.

De besluitvormingsprocedure bij coöperatief vergaderen verloopt als volgt: iedereen is geïnformeerd en heeft nagedacht over opvattingen → strategieën worden bedacht → strategieën worden geëvalueerd → opties worden beperkt. In de eerste bijeenkomst is individuele kennis van en visie op “feedback en leerstrategieën” expliciet gemaakt en uitgewisseld. Zo ontstond een gemeenschappelijke interpretatie. In de tweede bijeenkomst zijn besluiten genomen voor toepassingen in de klas en deze zijn in de derde bijeenkomst geëvalueerd en beperkt tot acties.

De bedoeling bij coöperatief vergaderen is dat de deelnemers hun kennis over effectief communiceren, leren en samenwerken inzetten. Dit komt overeen met het collectieve aspect “leervaardigheden”. De deelnemers hebben hun interactieve vaardigheden, zoals handelen, reflecteren, verwerken van abstracte informatie en experimenteren en regulatieve vaardigheden in kunnen zetten.

Coöperatief vergaderen onderstreept het collectieve belang van organisatorische condities. Na het kiezen van geschikte structuren, moet de werkruimte en hulpmateriaal voorbereid worden. Er werd vergaderd in een tafelgroep tegenover elkaar, zodat iedereen elkaar kon zien. Voor de structuur “zoek iemand die” was genoeg interactie- en bewegingsruimte. Hierdoor kon geparticipeerd worden in professionaliseringsactiviteiten en ontstond de mogelijkheid om te leren via handelen, reflecteren en verwerken.

5.2 Conclusie onderzoeksvraag

Hoe kan een team van een basisschool door middel van coöperatief vergaderen aansluiten bij de aanwezige vergaderbehoeften met als doel collectief leren?

In dit onderzoek wordt voor collectief leren uitgegaan van gemeenschappelijke interpretaties scheppen, uitwisselen en verankeren in de organisatie (Verbiest, 2003). Het onderzoek laat zien dat de vergadervorm coöperatief vergaderen aansluit bij de aanwezige vergaderbehoeften en geschikt is om te komen tot het doel collectief leren.

Een aantal kernpunten zijn essentieel om het doel collectief leren te behalen. De coöperatieve vergaderingen zijn voorgezeten door een vergadermanager met kennis en voorbereid met de checklist “coöperatief vergaderen”. De coöperatieve structuren van Spencer Kagan zijn bewust ingezet (De Jaeger & Kopmels, 2015). Door de bewuste inzet van structuren heeft de focusgroep collectieve invloed gehad op besluiten die zijn genomen over “feedback en leerstrategieën”. Coöperatief vergaderen hanteert geen vaste agendastructuur. Om toch te voldoen aan de vergaderbehoefte agenda, is in dit onderzoek de vergaderagenda geïnspireerd op de agendastructuur van Ongewoon Goed Vergaderen (De Haas, 2019). Met de vergaderagenda wisten de deelnemers naar welk vergaderdoel we toewerkten in de bijeenkomst. Het toewerken naar een kwaliteitskaart van Naaijens & Bootsma (2019) in de vierde bijeenkomst is een start naar het verankeren van de gemeenschappelijke interpretaties in de organisatie (Verbiest, 2003).

5.3 Kritische reflectie op het onderzoeksproces

Aanleiding voor dit onderzoek was ontevredenheid over de vergaderingen en een wens tot verbetering van de directie en mij. De focus was het zoeken naar een passende vergadervorm voor de beroepsgroep om te komen tot collectief leren opdat het team tijdens vergaderingen invloed kan uitoefenen op besluiten. Het onderzoek heeft een grote bijdrage geleverd voor de beroepsgroep. Met de vragenlijst “huidige kijk op vergaderingen” is een duidelijk beeld van de huidige vergaderingen gegeven door 85% van de respondenten. Het groepsinterview is gehouden met alle lagen van de organisatie en was een sterke aanvulling op de vragenlijst, omdat opvattingen duidelijk werden en behoeften manifest zijn geworden. Dit heeft geleid tot een overzicht van de vergaderbehoeften die de directie kan gebruiken bij het verbeteren van de vergaderingen.

De betrouwbaarheid van het groepsinterview is verhoogd door een membercheck uit te voeren. Doordat de informatie afkomstig is van een deel van de respondenten, wordt het belang van de presentatie aan alle respondenten vergroot. De resultaten uit het groepsinterview zullen niet herhaaldelijk worden getoond (De Lange et al., 2011).

Een fysieke presentatie aan alle respondenten heeft door de aanpak voor COVID-19 niet kunnen plaatsvinden. De resultaten zijn op een alternatieve wijze, namelijk schriftelijk, gepresenteerd. Een reflectieve dialoog met alle respondenten zal plaatsvinden in het nieuwe schooljaar.

De focusgroep bleek een geschikte methode om coöperatief vergaderen uit te proberen. Als kanttekening geef ik mee dat in de focusgroep de vergaderingen plaatsvonden in een kleine groep. De structuren van Spencer Kagan kunnen worden gebruikt om met een grote groep in kleine groepen te vergaderen. Mijn rol tijdens de focusgroep bijeenkomsten is groot geweest. Hierdoor zijn de vergaderingen geleid door een vergadermanager met kennis van coöperatief vergaderen. Daarom is dit als kernpunt meegenomen in de conclusie.

De resultaten uit figuur 9 “Tevredenheid ingezette structuren”, blijkt niet specifiek antwoord te geven op deelvraag 3. Ik vind de positieve resultaten wel van waarde, omdat het een aanvulling geeft op de reflectie van het hele proces.

Gezegd kan worden dat coöperatief vergaderen in de praktijk een meerwaarde kan hebben voor school X als het doelgericht wordt ingezet en het team de verandering beschouwt als een proces. De theorie, vragenlijsten, interviewvragen en structuren zouden van waarde kunnen zijn voor andere organisaties die hun vergaderingen inhoudelijk en procesgericht willen verbeteren.

5.4 Aanbevelingen

Als startpunt van dit onderzoek wilde ik mijn kennis inzetten om de vergaderingen van school X betekenisvoller te laten zijn. Terugkijkend op een positief proces heb ik kunnen bijdragen aan een duidelijk beeld van de huidige vergaderingen en de wens tot verbetering. Het onderzoek heeft als doel collectief leren om uiteindelijk de kwaliteit van het onderwijs te verbeteren. De vergadervorm coöperatief vergaderen blijkt geschikt voor dit doel. Een vervolg kan zorgen voor structurele kwaliteitsverbetering.

De focusgroep heeft aangegeven dat het draagvlak op de kwaliteitskaart “feedback en leerstrategieën” bij de rest van het team gemeten moet worden. Hiermee kan de invloed op besluiten structureel gemaakt worden. Tijdens de presentatie in het nieuwe schooljaar wil ik de kwaliteitskaart delen met de rest van het team. De directie communiceert het doorslaggevende besluit. De borging op besluiten kan door evaluatie plaatsvinden (Marzano, 2003).

Om het coöperatief vergaderen te laten slagen, raad ik het volgende aan:

- Uit de conclusies komt naar voren dat voorbereide vergadermanagers van betekenis zijn voor coöperatieve vergaderingen. Stel vergadermanagers aan die professional worden in het opstellen van vergaderagenda's en begeleiden van vergaderingen (De Jaeger & Kopmels, 2015).
- In het theoretisch kader wordt aangegeven dat het team de tijd moet krijgen een vergadervorm eigen te maken (Marzano, 2003). De respondenten geven aan verandering in kleine stapjes aan te gaan. Start met één structuur, bijvoorbeeld de structuren voor persoonlijk contact. De structuren kunnen verder worden uitgebreid (De Jaeger & Kopmels, 2015).
- De focusgroep heeft de coöperatieve structuren in een kleine groep met positief effect toegepast. De structuren kunnen door het team in kleine groepen geoefend worden in commissievergaderingen. Daarnaast bieden de structuren mogelijkheden voor vergaderen met grote teams (De Jaeger & Kopmels, 2015).
- Er is behoefte aan een vergaderagenda met doelen en tijdsplanning. De vergaderagenda uit dit onderzoek kan hiervoor gebruikt worden.
- Om te voldoen aan de vergaderbehoefte “verbindende directie” kan een vast moment van verbinding ingevoerd worden. Kennis moet worden uitgewisseld op individueel, team- en schoolniveau (Bolhuis en Simons, 1999). De coöperatieve structuren passend bij de situaties, professionele onderwerpen, besluitvorming en persoonlijk contact, kunnen voor verbinding worden ingezet (De Jaeger & Kopmels, 2015).
- De directie heeft naar aanleiding van de vergaderbehoefte “vertrouwen in expertise” een nieuw organogram ontworpen. In dit organogram zijn vaste onderwerpen per expertise meegenomen die besproken kunnen worden in vergaderingen. Het organogram wordt in dit schooljaar met mij besproken. De directie kan de behoefte “een jaarrooster met vergaderonderwerpen” meenemen in de jaarplanning.
- Bij het veranderen van de structuur, wordt ook gekozen voor een cultuurverandering (Galenkamp & Schut, 2018). School X is tijdens het onderzoek gestart met een cultuurscan. De uitkomst zou

een beeld kunnen geven in hoeverre de professionele cultuur in staat is te veranderen en een aanvulling kunnen zijn op de implementatie van coöperatief vergaderen.

Naar aanleiding van dit onderzoek vindt een gesprek met de directie plaats om de aanbevelingen te bespreken.

Reflectie op eigen rol

In dit actieonderzoek heb ik een rol als onderzoeker mogen ervaren. Daarom blik ik in dit hoofdstuk kort terug op mijn rol tijdens het onderzoeksproces.

Ik heb gemerkt dat het team het prettig vond dat ik het onderwerp vergaderingen heb aangekaart. Er werd veel over gedacht, maar nooit in openheid over gesproken. Voor mij is dit een ontdekking dat een onderzoek deuren kan openen; onderzoek kan een ontwikkeling in gang zetten van geslotenheid naar een gewenste situatie.

Tijdens het onderzoek merkte ik dat de directie minder betrokken was dan ik had gehoopt. Het was voor mij een uitdaging om hen toch te blijven betrekken. Dit is gelukt door korte verslaglegging, zowel mondeling als schriftelijk. Ook mijn critical friend heeft geholpen, omdat zij vaker aanwezig was op school X. Bij het bespreken van de resultaten voelde ik een verandering in hun betrokkenheid. Ze toonden interesse in de uitkomsten en willen deze meenemen in de koersbepaling voor volgend schooljaar. Dit heeft mij doen beseffen dat het belangrijk is om respondenten te blijven meenemen, ook als de betrokkenheid in eerste instantie tegenvalt.

Het begeleiden van de focusgroep heeft voor mij veel betekend. Als vergadermanager heb ik kunnen oefenen met het begeleiden van coöperatieve vergaderingen. Hierdoor heb ik mijn competenties voor het begeleiden van groepen verder ontwikkeld. Ik vind het zonde om op scholen vergaderingen te zien stranden. Ik zie een enorme kans om teams te begeleiden, zodat vergaderingen betekenisvol worden en de tijdsinvesteringen waard zijn. Verder denkend speur ik bij mijzelf een drijfveer om in de toekomst mijn competenties in zetten in verscheidene veranderprocessen die de kwaliteit van het onderwijs kunnen verbeteren.

Literatuurlijst

- Bannink F. (2019). *Oplossingsgerichte vragen: Handboek oplossingsgerichte gespreksvoering*. Amsterdam: Pearson.
- Bolhuis, S. & P. R. J. Simons (1999). *Leren en werken*. Deventer: Kluwer.
- Bolhuis, S. & Simons, P. R. J. (2011). *Naar een breder begrip van leren*. Geraadpleegd op 10 januari 2020, van https://www.researchgate.net/publication/27690295_Naar_een_breder_begrip_van_leren
- Van der Bolt, L., Studulski, F., Van der Vegt, A., & Bontje, D. (2006). *De betrokkenheid van leraren bij onderwijsinnovaties. Een verkenning op basis van literatuur*. Geraadpleegd op 7 maart 2020, van <https://docplayer.nl/15863537-De-betrokkenheid-van-de-leraar-bij-onderwijsinnovaties-een-verkenning-op-basis-van-literatuur.html>
- Galenkamp, H. & Schut, J. (2018). *Handboek professionele cultuur: Focus op koers en gedrag*. Huizen: Pica.
- Hoegle, M. (2005). Smaller teams – better teamwork: how to keep project teams small. *Business Horizons*, 48, 209-214.
- De Haas, R. (2019). *Ongewoon Goed Vergaderen*. Amsterdam: Business contact.
- Inspectie van het Onderwijs. (2017). *Rapport van bevindingen kwaliteitsonderzoek: West*. Geraadpleegd op 20 december 2019, van <https://zoekscholen.onderwijsinspectie.nl/zoek-en-vergelijk/sector/po/id/4923?pagina=1&zoekterm=capelle+aan+den+ijsel>
- De Jaeger, B. & Kopmels, D. (2015). *Coöperatief vergaderen: Een complexe aanpak voor actief vergaderen met betrokken deelnemers*. Rotterdam: Bazalt.
- Kessels, J. W. M., & Keursten, P. (2011). *Maatschappelijke achterstanden van de toekomst*. Geraadpleegd op 22 december 2019, van https://www.werkhoezithet.nl/doc/kennisbank/maatschappelijke_achterstanden_van_de_toekomst.pdf
- Krabbe, H. (2016). *Hoe schrijf ik een onderzoeksplan?: Een stappenplan voor praktijkgericht onderzoek*. Amsterdam: Boom.
- De Lange, R., Montesano Montessori, N., & Schuman, H. (2011). *Praktijkgericht onderzoek voor reflectieve professionals*. Apeldoorn: Garant.
- Van der Lans, R. (2019). Er moet geld bij. Onderzoek sociale wetenschappen kan betrouwbaar. *Didactief*, 48(9), 22-24.
- Lieskamp, M. (2019). *De professionele leergemeenschap in het onderwijs*. Huizen: Pica.
- Marzano, R. J. (2003). *What works at school: translating research into action*. Alexandria: ASCD.
- Mroz, J. E., Allen, J. A., Verhoeven, D. C., & Shuffler, M. L. (2018). Do We Really Need Another Meeting? The Science of Workplace Meetings. *Current Directions in Psychological Science*, 27(6), 1-8. doi: 10.1177/0963721418776307
- Naaijken, E. & Bootsma, M. (2019). *En wat als we nu weer eens gewoon gingen lesgeven? Een kwaliteitsaanpak voor scholen*. Huizen: Pica.

Onderwijsraad (2011). *Maatschappelijke achterstanden van de toekomst*. Geraadpleegd op 28 december 2019, van https://www.werkhoezithet.nl/doc/kennisbank/maatschappelijke_achterstanden_van_de_toekomst.pdf

Spruyt, M., Verdonshot, S. & Dresen, M. (2011). *Verfrissende ontmoetingen. Hoe je meer kunt halen uit gesprekken op school*. Geraadpleegd op 19 april 2020, van http://www.kessels-smit.com/files/WEB_Lerarenreeks2.pdf

Steiner, I. D. (1971). *Group Processes en Productivity*. New York: Academic Press.

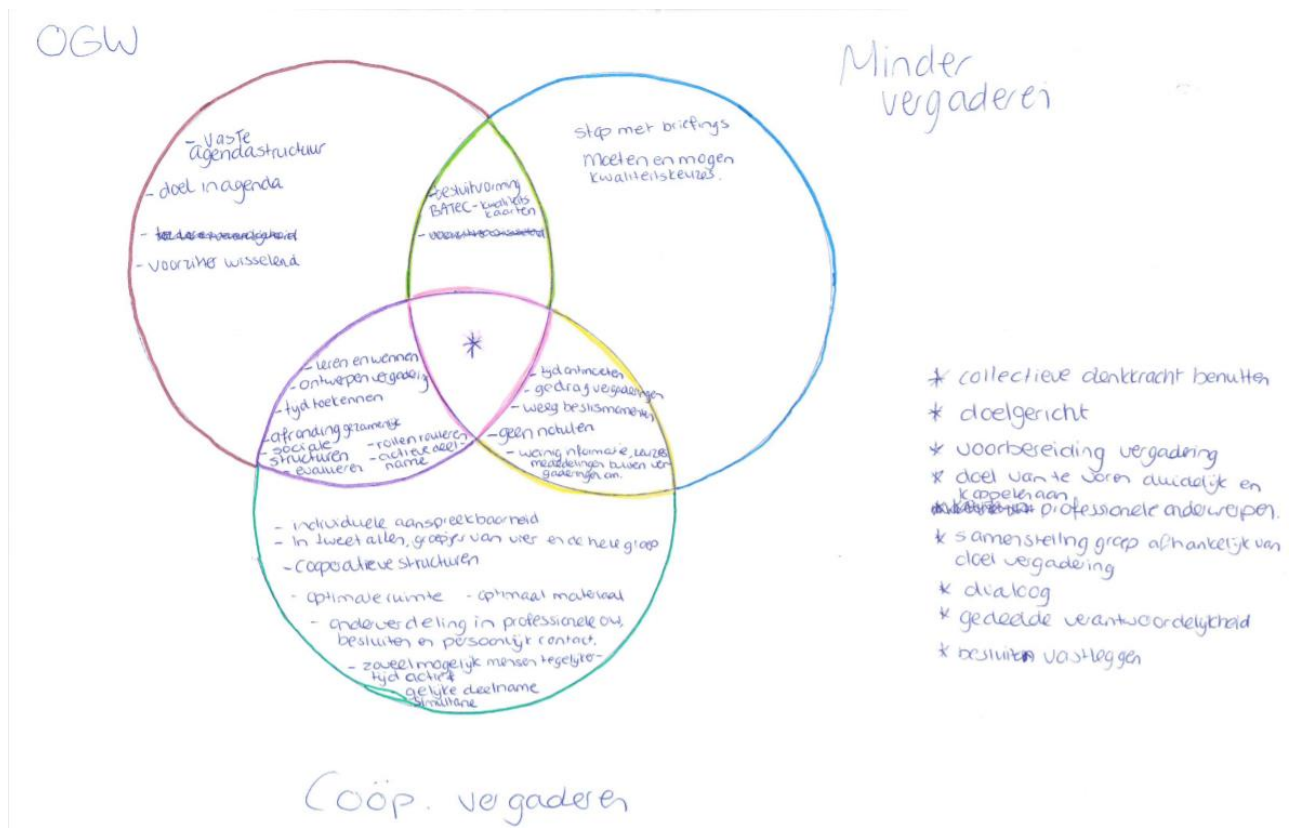
Verbiest, E. (2002). *Collectief leren in schoolorganisaties*. (Oratie). Lectoraat Ontwikkeling van scholen en professionalisering van schoolmanagement, Fontys Hogescholen, Tilburg.

Verbiest, E. (2003). Collectief leren in schoolorganisaties, professionele ontwikkeling en schoolontwikkeling: facetten van professionele leergemeenschappen. In B. Creemers, J. Giesbers, M. Kruger, & C. van Vlisteren. (Reds.), *Handboek schoolorganisatie en onderwijsmanagement, Leiding geven in bestel, school en klas* (pp. E4300 1-24). Deventer: Kluwer.

Bijlagen

Bijlage 1

Venndiagram



Naam van de vergadering: ...

Deelnemers: Deelnemer 1, deelnemer 2, etc.

Datum: Datum – Begintijd – Eindtijd

Agendapunt 1: ... (onderwerp)

Besproken punten/opties

Besluiten/oplossingen/inzichten

Motivatie

Agendapunt 2: ... (onderwerp)

Besproken punten/opties

Besluiten/oplossingen/inzichten

Motivatie

Agendapunt 3: ... (onderwerp)

Besproken punten/opties

Besluiten/oplossingen/inzichten

Motivatie

Agendapunt 4: ... (onderwerp)

Besproken punten/opties

Besluiten/oplossingen/inzichten

Motivatie

Actie:

Concrete acties	Eigenaar	Tijdstip (deadline)	Communicatie intern/extern

Bijlage 3

Vragenlijst “Kijk op vergaderingen”

Beste collega,

In de inleiding heb ik jullie verteld dat ik voor de Master Educational Needs onderzoek doe naar mogelijkheden om de vergaderingen van school X betekenisvoller te laten zijn voor ons onderwijs. De vraag naar verbetering is ontstaan vanuit gesprekken met de directie en mijn persoonlijke drijfveer. Ook heb ik geluisterd naar reacties van teamleden voor, tijdens en na vergaderingen. Middels deze vragenlijst wil ik de kijk op de vergaderingen verhelderen.

Het doel van het onderzoek is vergaderingen te begeleiden naar collectief leren om invloed uit te oefenen op besluiten en beleid. In het onderzoek wordt voor collectief leren uitgegaan van gemeenschappelijke interpretaties scheppen, uitwisselen en verankeren in de organisatie. Individuele kennis wordt expliciet gemaakt, waardoor deze uitgewisseld kan worden met andere in de organisatie (Verbiest, 2003).

Middels een groepsinterview wil ik dieper ingaan op de uitkomsten van de vragenlijst om een helder beeld te krijgen. Mocht je hier aan deel willen nemen, hoor ik het graag na het invullen van de vragenlijst of via de mail.

In het verdere verloop van het onderzoek zal in een focusgroep de vergadervorm coöperatief vergaderen getest worden. De focusgroep is samengesteld.

Ik wil je alvast bedanken voor je medewerking.

Het invullen van de vragenlijst zal ongeveer 5 minuten in beslag nemen.

Alle gegevens worden discreet en anoniem verwerkt. De uitkomsten worden bekendgemaakt bij de presentatie van de onderzoeksresultaten.

Vriendelijke groet,

Jessie Mos

1. Doel- en resultaatgerichtheid

Geef aan hoe effectief de gemiddelde vergadering is.

Je kunt kiezen uit: helemaal niet mee eens, niet mee eens, mee eens, helemaal mee eens.

Ik realiseer tijdens een vergadering mijn persoonlijke werkdoelen.

Collega's realiseren tijdens een vergadering hun persoonlijke werkdoelen.

We realiseren tijdens een vergadering de vooraf gestelde vergaderdoelen.

We halen tijdens een vergadering de algemene organisatiedoelen.

We benutten de vergadertijd effectief.

Mijn deelname aan een vergadering voelt als een toegevoegde waarde.

2. Respect voor tijd en agenda

Geef aan in hoeverre de volgende stellingen van toepassing zijn op jouw gemiddelde vergadering.

Je kunt kiezen uit: helemaal niet mee eens, niet mee eens, mee eens, helemaal mee eens.

De vergadering start op tijd.

De vergadering eindigt op tijd/voor afgesproken eindtijd.

Ik krijg voor aanvang van de vergadering de agenda toegestuurd, zodat ik mij op de vergadering kan voorbereiden.

De agenda wordt mondeling vastgesteld bij aanvang van de vergadering.

Tijdens de vergadering wordt de agenda gemaakt of gecompleteerd.

Alle agendapunten worden besproken.

3. Leiding van de vergadering

Geef aan in hoeverre de volgende stellingen van toepassing zijn op jouw gemiddelde vergadering. De voorzitter staat voor de leider van de vergadering.

Je kunt kiezen uit: helemaal niet mee eens, niet mee eens, mee eens, helemaal mee eens.

De voorzitter stimuleert onafhankelijk denken.

De voorzitter staat open voor verschillende meningen en standpunten.

De voorzitter zorgt voor gezamenlijke besluitvorming.

De voorzitter is onpartijdig.

De in de vergadering genomen besluiten worden breed gedragen.

De vergadering wordt door één persoon geleid.

De mensen die aan de vergadering deelnemen, volgen de hele vergadering.

4. Besluiten

Geef aan in hoeverre de volgende stellingen van toepassing zijn op genomen besluiten.

Je kunt kiezen uit: helemaal niet mee eens, niet mee eens, tussenin, mee eens, helemaal mee eens.

De directie neemt meestal het besluit.

De eigenaar van het probleem of een proces neemt het besluit.

Het vergaderteam komt via een meerderheid van stemmen tot een compromis.

Het vergaderteam komt tot een volledige consensus.

Bij ons worden niet zoveel besluiten genomen.

Bijeenkomst 1	
Wat is het karakter van het overleg?	• Professionele ontwikkeling We verkennen onze kennis in afstemmen van instructie en verwerking door middel van feedback en leerstrategieën. ○ Geven van gerichte feedback op leerproces ○ Het bewust stellen van leer- en denkvragen op het niveau van de leerling
Kies structuren op basis van het karakter en de inhoud van de vergadering.	Zoek iemand die TweeGesprek Op Tijd 4S Breinstorm
Start met persoonlijk contact	Zoek iemand die Doel: elkaar zoveel mogelijk interessante verhalen vertellen. 1. De deelnemers verspreiden zich en vormen tweetallen. 2. De tweetallen wisselen verhalen uit. 3. De tweetallen wisselen handtekeningen uit. 4. De deelnemers verspreiden zich en vormen nieuwe tweetallen.
Uitleggen nut gekozen structuur	TweeGesprek Op Tijd Doel: begrip verwoorden en uitwisselen. 1. De leider stelt een onderwerp aan de orde. 2. De deelnemers vormen tweetallen en spreken af wie A is en wie B. 3. A vertelt wat hij denkt gedurende de aangegeven tijd. 4. B vertelt wat hij denkt gedurende de aangegeven tijd. <u>Onderwerp eerste ronde</u> Wat weet ik over feedback en leerstrategieën? <u>Onderwerp tweede ronde</u> Welke feedback en leerstrategieën pas ik toe in de klas? 4S BreinStorm Doel: problemen, oplossingen en toepassingen bedenken. 1. De leider stelt een onderwerp aan de orde. 2. De richtlijnen van het brainstormen worden genoemd (4S: snelheid, steun, synergie, speelsheid). 3. De teamleden bedenken ideeën. 4. Alle ideeën worden zonder beoordeling opgeschreven.

	Onderwerp: ○ Welke feedback en leerstrategieën worden er toegepast in de klas? ○ In welke vakken, lessen of projecten wordt er op dit moment al aandacht besteed aan feedback en leerstrategieën? ○ Welke materialen worden er ingezet en welke leerdoelen zijn hieraan gekoppeld? ○ Welke leerkrachtvaardigheden zijn nodig? ○ Welke doelen, leerkrachtvaardigheden of materialen zijn onderbelicht en verdienen extra aandacht?
Afronding viering	Successen delen Vooruitblik volgende bijeenkomst

Bijeenkomst 2	
Wat is het karakter van het overleg?	• Professionele ontwikkeling: We nemen onze kennis en materialen in afstemmen van instructie en verwerking door middel van feedback en leerstrategieën mee. • Besluitvorming: We prioriteren onze kennis en nemen een besluit voor toepassing in de klas.
Kies structuren op basis van het karakter en de inhoud van de vergadering.	Zoek iemand die herhalen Positieve Punten
Start met persoonlijk contact	Zoek iemand die Doel: elkaar zoveel mogelijk interessante verhalen vertellen. 1. De deelnemers verspreiden zich en vormen tweetallen. 2. De tweetallen wisselen verhalen uit. 3. De tweetallen wisselen handtekeningen uit. 4. De deelnemers verspreiden zich en vormen nieuwe tweetallen.
Uitleggen nut gekozen structuur	Positieve Punten Doel: We evalueren de uitkomsten 4S BreinStorm en besluiten wat we gaan toepassen in eigen praktijk. 1. De leider geeft de teams een lijst van items die ze op volgorde van belangrijkheid zetten. 2. De leider stelt een aantal richtlijnen vast. • De deelnemers mogen alleen positieve punten van hun voorkeuren benoemen. • De deelnemers staan open voor de standpunten van hun teamgenoten. • De deelnemers geven feedback op de voorkeuren van hun teamgenoten. • De deelnemers brengen een volgorde aan waarin iedereen zich kan vinden.

	3. De deelnemers verdedigen om de beurt hun voorkeuren en stellen voor welke plaats hun keuzes kunnen innemen op de lijst. Lijst van items uit de 4S Breinstorm in de vorm van kaartjes.
Afronding viering	Successen delen Vooruitblik volgende bijeenkomst

Bijeenkomst 3					
Wat is het karakter van het overleg?	• Professionele ontwikkeling We evalueren de toepassingen in de klas. • Besluitvorming We nemen een besluit voor verdere toepassing in de klas. <table border="1"> <thead> <tr> <th>Feedback</th><th>Leerstrategieën</th></tr> </thead> <tbody> <tr> <td>De leraar zet bewust de Taxonomie van Bloom in met het stellen van (hogere) denkkorde vragen. De kijkwijzer van Pienter wordt gebruikt.</td><td> • De leraar besteedt met de leerlingen aandacht aan de evaluaties bij taal en spelling, zoals deze in de methode zijn opgenomen. Dit wordt op maat toegepast: Linda past dit al toe in de lessen, Koen en Denise willen dit verbeteren. • De leraar zet de korte activiteiten van de methode Wijzer in executieve functies in bij de hele groep. </td></tr> </tbody> </table>	Feedback	Leerstrategieën	De leraar zet bewust de Taxonomie van Bloom in met het stellen van (hogere) denkkorde vragen. De kijkwijzer van Pienter wordt gebruikt.	• De leraar besteedt met de leerlingen aandacht aan de evaluaties bij taal en spelling, zoals deze in de methode zijn opgenomen. Dit wordt op maat toegepast: Linda past dit al toe in de lessen, Koen en Denise willen dit verbeteren. • De leraar zet de korte activiteiten van de methode Wijzer in executieve functies in bij de hele groep.
Feedback	Leerstrategieën				
De leraar zet bewust de Taxonomie van Bloom in met het stellen van (hogere) denkkorde vragen. De kijkwijzer van Pienter wordt gebruikt.	• De leraar besteedt met de leerlingen aandacht aan de evaluaties bij taal en spelling, zoals deze in de methode zijn opgenomen. Dit wordt op maat toegepast: Linda past dit al toe in de lessen, Koen en Denise willen dit verbeteren. • De leraar zet de korte activiteiten van de methode Wijzer in executieve functies in bij de hele groep.				
Kies structuren op basis van het karakter en de inhoud van de vergadering.	Zoek iemand die herhalen Teamvenster				
Start met persoonlijk contact	Zoek iemand die Doel: elkaar zoveel mogelijk interessante verhalen vertellen. 1. De deelnemers verspreiden zich en vormen tweetallen. 2. De tweetallen wisselen verhalen uit. 3. De tweetallen wisselen handtekeningen uit. 4. De deelnemers verspreiden zich en vormen nieuwe tweetallen.				
Uitleggen nut gekozen structuur	Teamvenster Doel: We evalueren de toepassingen in de praktijk en besluiten wat we doorzetten, uitbreiden, parkeren of verwijderen. 1. Elk team krijgt een teamvenster: een rechthoek midden op een groot vel papier en de ruimte om de rechthoek wordt in aantal teamleden verdeeld. 2. De leider geeft het onderwerp aan.				

	3. De teamgenoten schrijven allemaal tegelijk hun reacties op in hun eigen vak. Ze schrijven zoveel mogelijk dingen op binnen de daarvoor aangegeven tijd. 4. Teamlid 1 noemt één item op dat hij heeft opgeschreven. 5. De teamgenoten bespreken dit met elkaar. 6. Als het team het ermee eens is dat dit item belangrijk is, schrijft teamlid 1 een samenvatting van het gesprek over dit item op in het middelste vak. De anderen kunnen helpen om goed te formuleren. 7. De stappen 4 t/m 6 worden met elk item herhaald. Alle teamgenoten komen aan de beurt.
Afronding viering	Successen delen Vooruitblik volgende bijeenkomst

Bijlage 5 Vragenlijst tevredenheid ingezette structuren

Bijlage 5 Vragenlijst tevredenheid ingezette structuren

1. Zoek iemand die

zeer ontevreden

zeer tevreden

2. TweeGesprek Op Tijd

zeer ontevreden

zeer tevreden

3. 4S Breinstorm

zeer ontevreden

zeer tevreden

4. Positieve punten

zeer ontevreden

zeer tevreden

5. Teamvenster

zeer ontevreden

zeer tevreden

6. Kwaliteitskaart

zeer ontevreden

zeer tevreden

Collectieve leercompetenties*Gezamenlijke voorkennis*

In de bijeenkomsten was als collectiviteit expliciete duidelijkheid over identiteit, missie en strategische oriëntatie van het onderwerp.

In de bijeenkomsten was gemeenschappelijke helderheid over de gedragsregels en de beoordelingscriteria.

In de bijeenkomsten was als collectiviteit expliciete duidelijkheid de betekenis van de bijeenkomsten.

In de bijeenkomsten zijn we als collectiviteit voldoende geïnformeerd over het functioneren van de bijeenkomsten.

Leeropvattingen

In de bijeenkomsten werd leren gezien als een collectieve activiteit voor allen in de focusgroep.

In de bijeenkomsten werd het werk gezien als iets waarvan geleerd kan worden.

In de bijeenkomsten werden verschillen in opvattingen en fouten gezien als aanknopingspunten om te leren.

Leermotivatie

In de bijeenkomsten waren voldoende mogelijkheden als individu en groep om zich te kunnen identificeren met het onderwerp.

In de bijeenkomsten hadden we gezamenlijke doelen die het individueel en groepsleren gelijk richten.

In de bijeenkomsten was wederzijdse erkenning en waardering van aanwezige competenties.

Leervaardigheden

In de bijeenkomsten konden we leren door beheersing van verschillende vaardigheden die we in interactie konden toepassen.

(handelen, reflecteren, verwerken van abstracte informatie en experimenteren).

In de bijeenkomsten waren we vaardig in het voeren van een reflectieve dialoog

In de bijeenkomsten konden we leren door toepassing van regulatieve vaardigheden.

Situatie*Organisatorische condities in de bijeenkomsten*

In de bijeenkomsten was gelegenheid (tijd, ruimte, middelen) voor frequente interactie.

In de bijeenkomsten werd samengewerkt in concrete activiteiten die met het werk in de klas verbonden waren.

In de bijeenkomsten werd geparticipeerd in gemeenschappelijke professionaliseringsactiviteiten.

In de bijeenkomsten werd door leraren geparticipeerd in schoolbeleid en in innovatieprocessen.

In de bijeenkomsten was bewegingsvrijheid bij de invulling van de eigen rol en functioneren in relatief autonome teams.

In de bijeenkomsten was gelegenheid tot leren via handelen, reflecteren, verwerken van abstracte informatie en experimenteren.

In de bijeenkomsten waren strategieën voor het ontwikkelen van korte-termijn verbeteringsdoelen, voor het stellen van persoonlijke ontwikkelingsdoelen en voor het ontwikkelen en realiseren van vernieuwingen aanwezig.

In de bijeenkomsten werden taken op schoolniveau uitgevoerd.

In de bijeenkomsten werd frequente feedback gegeven op functioneren, die uitnodigt tot collectieve interpretaties.

Leiderschap

In de bijeenkomsten was sprake van transformatief leiderschap (innemen van andere perspectieven).

In de bijeenkomsten was sprake van identificeren en expliciteren van een visie.

In de bijeenkomsten was sprake van het intellectueel stimuleren van medewerkers.

In de bijeenkomsten werden de situaties waargenomen als mogelijkheden en kansen voor verbetering.

In de bijeenkomsten werden groepsprocessen begeleid.

In de bijeenkomsten werd een teamorganisatie ontworpen die op leren van professionals gericht is.

Eerste deel groepsinterview

- Doel en resultaatgerichtheid - effectiviteit en doelen
 - 89,3 % is het niet of helemaal niet eens met de effectiviteit van vergaderingen

Hoe zien jullie effectiviteit van vergaderingen?

- 60,7 % is het niet of helemaal niet eens dat we vooraf gestelde vergaderdoelen behalen

Hoe zien jullie het behalen van vooraf gestelde vergaderdoelen?

- 50% is het niet of helemaal niet eens dat we de algemene organisatiedoelen behalen

Hoe zien jullie het behalen van algemene organisatiedoelen?

- Respect tijd en agenda
 - 78,5% is het niet of helemaal niet eens dat de vergadering op tijd/voor afgesproken tijd eindigt.
 - 51,8% is het niet of helemaal niet eens dat vooraf de agenda ontvangen om voor te bereiden.

Hoe zien jullie het voorbereiden van een vergadering?

- Leiding van vergadering
 - 55,5% is het niet of helemaal niet eens dat de voorzitter onpartijdig is.
 - 78,6% is het niet of helemaal niet eens dat de mensen die aan de vergadering deelnemen, de hele vergadering volgen.

Hoe zien jullie dit?

Wat is jullie wens hierin?

- Besluiten
 - 80,8% is het mee eens en tussenin dat de directie een besluit neemt.
 - 55,6 is het niet of helemaal niet eens dat het volledige vergaderteam tot een consensus komt. 40,7% is tussenin.
 - 48,1% is het tussenin en mee eens dat er niet zoveel besluiten genomen worden.

Hoe zien jullie het nemen van besluiten?

Hoe zien jullie het komen tot een consensus met het volledige vergaderteam?

Bijlage 8 Transcriptie en codering eerste gedeelte groepsinterview

Transcriptie

Geel = huidige kijk

Groen= behoeften

Inleiding

J: De inhoud van vandaag is dat ik jullie de resultaten laat zien van de vragenlijsten. Hier heb ik een aantal resultaten uitgehaald. Waarop heb ik gelet op procenten die 50% of hoger uitkomen en wat opvallende resultaten. Vervolgens gaan we even wat vragen langs om te kijken naar de ideale situatie. Vandaar ook dat ik zei een positieve draai geven aan de bureaustoel. Omdat ik vooral wil kijken naar wat we wel willen. Dat is de insteek van deze bijeenkomst, dat we aangeven waar de behoeften liggen. Vervolgens sluiten we af.

Het vervolg is voor jullie ook fijn om te weten. Ik ga van deze bijeenkomst een samenvatting maken, zodat jullie het kunnen checken op interpretatie en de juiste behoeften. Vervolgens worden de behoeften die jullie hier benoemen, naast de bijeenkomsten met de focusgroep gelegd om te kijken of die manier van vergaderen aan deze behoeften voldoet. Nogmaals alles wat jullie hier benoemen wordt anoniem verwerkt. Zijn hier vragen over? ...

Gedeelte Analyse vragenlijst

- **Deelvraag 1 Hoe kijken jullie tegen de huidige gemiddelde vergaderingen aan?**

Doel- en resultaatgerichtheid, effectiviteit

Jullie hebben een vragenlijst ingevuld op vier gebieden Doel en resultaatgerichtheid - effectiviteit, Respect tijd en agenda, Leiding van vergadering en Besluiten. Zo loop ik de resultaten ook langs. Ik ga uit van niet en helemaal niet eens. Een opvallende uitslag is dat 89,3 % is het niet of helemaal niet eens met de effectiviteit van vergaderingen, 60,7 % is het niet of helemaal niet eens dat we vooraf gestelde vergaderdoelen behalen, 50% is het niet of helemaal niet eens dat we de algemene organisatiedoelen behalen

E: Maar we vinden wel dat we de vergadertijd effectief benutten?

B: Nee, juist niet.

J: Om ieder een even stem te geven. Vraag ik ieder vijf praatkaartjes te pakken. Als je wil antwoorden of iets opmerken, leg je een kaartje in. Als van iedereen alle kaartjes op zijn, kunnen we natuurlijk weer nieuwe pakken, maar dan weten we dat iedereen ongeveer hetzelfde aan het woord is geweest.

Effectiviteit, zijn we tijdens de vergadering bezig met de doelen die we willen behalen.

Hoe zien jullie effectiviteit van vergaderingen?

K: Uh, nee. Ik vind dit niet die effectief gebruikt wordt, omdat we veel te makkelijk verzenden in flauwekul, grappen en nog doorpraten en afdwalen.

N: ik vind dat er te **weinig vergaderingen** zijn, waardoor je niet aan onderwerpen toekomt. Of vergaderingen worden verzet, waardoor ik bijvoorbeeld er eentje heb gemaakt vanaf het begin van het schooljaar. Ik ben benieuwd waarover vergaderd wordt, ja dat zie ik in de notulen, maar ik voel mij verder **niet gehoord**.

J: Nee, oké, begrijp ik het goed als jij in de hoeveelheid van vergaderingen meer effectiviteit willen zien. En Brenda had het over de inhoud van een vergadering.

E: Ik sluit me bij allebei aan. Ik vind zeker dat we te **weinig vergaderen** dus effectiviteit die voel ik helemaal niet. En ik vind dat er een **hoop medegedeeld kan worden**, zodat je over ik zou heel graag **vakinhoudelijk** praten en dat mis ik wel.

J: Oke, dank je wel. Jullie zeggen net iets over we kijken af, voelen jullie doelgerichtheid in de vergaderingen?

E: Ik ben er gauw doorheen (de praatkaartjes)

I: Ze zijn te koop hè (ontspannen sfeer)

E: Nee, Jes, ik vind bij die kinderen leggen we nu echt het doel en je ziet wel nou daar gaan we het over hebben, maar wat is dan het doel, **het lange termijn doel** waar we naartoe willen werken, maar ik voel helemaal **geen doel**.

N: Ja, **weten wat er speelt**, in ieder **op de hoogte** van waar zijn we mee bezig en we kunnen weer **verder**. Nu is het we draaien onze klas wel, zo'n idee heb ik.

E: Inderdaad, wat N zegt en als je er dan niet bij ben, is er een bespreking in de teamkamer, maar zonder notulen weet je dit niet.

I: Ik vind dat je soms **overvallen** wordt met dingen en dat wat daarvoor gebeurt is niks van weet. Daar kan je **dan niet meer op reageren**, dingen zijn **al besloten**. Ik werk dan drie dagen en dan denk ik oh misschien in die twee dagen dat ik er niet was, zijn er dingen gebeurd. Dat weet ik dan dus niet, al heb ik er wel een idee over, maar dat weet ik niet zeker.

En ik vind we kunnen soms best effectief vergaderen of belangrijke dingen met elkaar bespreken en afspraken maken, maar ik mis de **borging** daarvan. Dus is het uiteindelijk toch weer niet effectief.

J: Duidelijk, oké, dus dat gaat over afspraken vastleggen en ik hoor jullie zeggen **fulltime en parttime** werken daarin een verschil in betekenis heeft. (stilte om te reageren)

Respect tijd en agenda

J: Dan gaan we naar het volgende punt Respect tijd en agenda. Wat daar opvallend is: 78,5% is het niet of helemaal niet eens dat de vergadering op tijd/voor afgesproken tijd eindigt. We hebben wel op tijd, vinden de meesten. En 51,8% is het niet of helemaal niet eens dat vooraf de agenda ontvangen om voor te bereiden.

Hoe zien jullie dit op het moment gebeuren?

C: Ik krijg elke keer **te laat een agenda** om me er goed op te kunnen voorbereiden, waardoor ik niet eens als ik de agenda op de dag zelf krijg, de doelen als je die hebt, zijn er voor mij dan niet, want ik weet het niet, want ik heb me niet kunnen **voorbereiden**. Dat vind ik lastig. En over de eindtijd we **verzanden** in punten en daardoor halen we **niet alle agendapunten** en daardoor ook niet de **eindtijd** redden, omdat we toch **zoveel mogelijk** erin willen verwerken.

J: Ja, oké dank je wel.

A: Ik denk als er een agenda komt dat er veel grote onderwerpen op staan, erg ambitieus is en qua inschaling in tijd niet haalbaar is. Als we dit meer verspreiden over de tijd, kunnen we wel doelgerichter over praten. En eindtijd vind ik toch een beetje heilig, we plannen het in, doen we met de kinderen ook en 13:15 gaat de bel.

I: Wat is de eindtijd dan?

J: I, komen na A bij jou.

A: En wat ik nog aan wil geven is: de punten die je er op willen zetten, komen er niet altijd op, omdat de agenda al te vol is en dat stoort mij, want dat moet ik andere overlegmomenten met bouwen gaan organiseren. Dat is een verzwaring.

J: Dank je wel, goed dat je dit noemt.

I: ik werk hier nu drie jaar; wat is de eindtijd?

K: Hoort op de agenda te staan.

K: Ik ben het eens met voorgaande sprekers. Er wordt soms ook ineens een punt toegevoegd, omdat iemand een kwartier tijd wil. Dat niet op de agenda staat, maar wel spreektijd krijgt. Terwijl je al zoveel op de agenda heb staan, omdat je in die vergadering eigenlijk het hele jaar wil bespreken.

J: Heeft dat ook te maken met wat E zei over mededelingen?

K: Ja, ik vind een mededeling is een mededeling en daar hoeft niet over gediscussieerd te worden. Kun je lezen.

Leiding van de vergadering

J: We hebben het gehad over Leiding van de vergadering. Wat daar opvallend is, is 55,5% is het niet of helemaal niet eens dat de voorzitter onpartijdig is en 78,6% is het niet of helemaal niet eens dat de mensen die aan de vergadering deelnemen, de hele vergadering volgen.

De eerste vraag is hoe zien jullie onpartijdigheid van de voorzitter en hoe zouden jullie dit willen zien?

I: Toen ik die invulde dacht ik hmm ik vraag me af of dit moet. Bij ons is de directeur of adjunct voorzitter en hoe kan die onpartijdig zijn, het is zijn of haar school.

J: Toevoeging, het hoeft niet negatief of positief te zijn. Dit lokt de formulering in deze stelling misschien uit, maar jullie mogen je wens of mening benoemen.

I: We kunnen niet een kant uit die de directie helemaal niet voor ogen heeft.

E: Het zou moeten zijn als de voorzitter iets vraagt waar je een mening voor hebt, dat je niet beïnvloedt wordt door het staat toch al vast. Deze directie en al heel lang dat het al besloten is. Om een veilige sfeer te creëren is het heel fijn als je niet merkt, en ik ben het wel met Irma eens dat zij natuurlijk een mening hebben, maar dat je het niet voelt. Want als je je al niet veilig voelt, hoe moet je er dan tegen in gaan. Als het niet onpartijdig voelt. Dus in mijn visie kun je nooit partijdig zijn als je een mening vraagt. Een mededeling is voor mij anders.

J: oké, C wat wilde jij reageren?

C: Ik heb ook gekeken naar vergaderingen met werkgroepen. Dan kan het ook over die voorzitter gaan.

J: Hoe zie jij het gesplitst bij commissievergaderingen en teamvergaderingen?

C: Bij de kerstcommissie heeft iemand een duidelijk idee van dit vind ik leuk en schiet daar maar op. Dan vind ik het niet erg dat diegene een mening en een voorstel heeft en dat vertelt. Daar hoeft je niet onpartijdig te zijn. Ik vind het fijn om mijn idee te delen.

E: Als je als voorzitter een idee oppert, moet er zo'n veilige sfeer zijn dat niet iedereen zijn mond houdt en denkt oh er is al een idee. Dat is de sterke partij. Ik vind dat de voorzitter niet meteen met een idee moet komen om iedereen aan het woord te laten. Je kan natuurlijk je eigen idee inbrengen, maar op het gepaste moment. Bij het begin voel ik geen opening meer om mijn idee in te brengen.

C: Dat hoeft ook niet. Ik heb eindfeest en dan weet ik dat heel veel mensen verschillende ideeën hebben en dan vind ik dat mijn voorzitter ook zijn idee mag brengen. We mogen allemaal wat vertellen.

J: Begrijp ik het goed als je je daar veilig genoeg voelt en is er zo'n sfeer dat je dit kan doen. In literatuur wordt ook gezegd dat het vergaderen in kleine groepen hier geschikt voor is.

C: Ja.

J: We hebben ook gezegd: 78,6% is het niet of helemaal niet eens dat de mensen die aan de vergadering deelnemen, de hele vergadering volgen.

Wat willen jullie hierover zeggen?

C: Telefoongebruik, eerder weggaan, zijn dingen die heel erg storen. Van de week hadden wij over rekenen een vergadering en ik heb me heel erg zitten ergeren aan het feit dat mensen op hun telefoon zitten of met elkaar bezig zijn. Die man wilde wat vertellen en ik wilde daar graag naar luisteren, maar dit ging niet omdat ik om me heen hoor dat het over allemaal andere dingen gaat. Die hebben niet heel de vergadering gevolgd.

J: Dank je wel, goed om te melden. B

B: Daar sluit ik me bij aan. Als je bij een vergadering bent, moet je niet bezig zijn met je telefoon, een iPad, een briefje uit je broekzak. Aan de andere kant hangt het af van de onderwerpen en moet je misschien wel gaan selecteren. We doen eerst deze onderwerpen en daarna kunnen een aantal vertrekken. Dan heb je er minder last van dat mensen afhaken.

J: Interessant als idee mee te geven. Dit gaat denk ik ook over effectiviteit.

B: Soms vergaderen we over onderwerpen dat ik denk ja...

I: Ik denk dat je dingen kan ondervangen door afspraken te maken: een vergadering duurt minstens tot ... Maar doordat vergaderingen veel wisselen... Ik vind als het in het jaarrooster staat, hoe kan het dat je dan naar de tandarts moet. Tuurlijk als er een spoedgeval is, kan het allemaal in het onderwijs en dat moeten we ook vooral kunnen doen. Maar een of andere regulier iets, omdat je het al het hele jaar weet. Bij verzetten loop je het risico dat niet iedereen meer kan.

J: Ja, dus jij vindt dat je in het jaarrooster de planning moet hebben.

I: Ja, en dan kan het niet zijn dat je iets anders hebt.

J: Zou je dat als een afspraakregel zien?

I: Ja.

A: Over het van belang waar je bij moet zijn. In het bedrijfsleven teken je in op de vergaderingen waar je bij moet zijn. Die keuze hebben wij niet, je zit gewoon die anderhalf of twee uur uit. Ik snap wel dat het

niet altijd **onderwerpen** zijn die jou betreffen. Dat het mogelijk is om samen te starten en daarna als het jouw onderwerp niet betreft te vertrekken.

B: Even inhaken op wat jij zegt over de **tijd** I. Tot minstens. Je kan ook zeggen we vergaderen van 2 tot 3, punt. Is het niet af, wordt het doorgeschoven. Dan weet ook iedereen wat hij kan **plannen**. Dan moet je je er wel aan houden.

J: Wat voor onderwerpen zie jij graag op een vergadering staan?

B: Nou we vergaderen nu **veel te weinig**. De vergaderingen die ik heb gehad, en dat is er nog maar één geweest voor de kerstvakantie. Maar als je bijvoorbeeld elke week of twee weken een vergadering heb en niet over rommeltjes op het plein, maar **vakinhoudelijk** en maak **een agenda met een planning en tijd** en mededelen dat je 10 minuten voorbij zijn. Dan hou je je aan de **tijd**.

J: Een **tijdbewaker**? Wil je dat die tijdbewaker de voorzitter is of kan dit wisselend zijn?

B: Kan wisselen zijn. Stel nou dat je elke week een vergadering doet, wisselend op maandag, dinsdag, woensdag of donderdag. Vrijdag skip je, want dat is altijd een aparte dag. Dan heeft **iedereen**, ook die parttime werkt, regelmatig een vergadering. En dat zet je in het **jaarrooster** en dan weet je precies **waar je aan toe bent**.

J: Duidelijk, dank je wel. Laatste reactie van Ellen voor dit onderdeel.

E: Over de wisselende dagen. Dat betekent al je donderdag en vrijdag werkt heb je één vergadering en als je maandag, dinsdag, woensdag werkt drie. Vrijdag wordt net zoveel betaald. Daar erger ik me echt aan. En ik snap het super goed voor de **fulltimers**, maar niet voor de **parttimers**.

B: Dus dan heb je van maandag tot en met vrijdag.

E: Ja, het is gewoon tot drie uur werken.

J: Oké, dat die optie er ook is bedoel je?

A: Ja, het is gewoon een gelijkwaardige dag.

E: En om nou niet meteen te zeggen die vrijdag moet, maar er werken wel veel parttimers.

A: Haha, dan drink je maandag de borrel.

I: Nou, waar staat het? Haha (ontspannen sfeer)

Besluiten

J: Over de besluiten, dat was het vierde onderwerp. Daar had je de keuze iets meer nuance in je antwoord te brengen. Vandaar ook een andere schaal. 80,8% is het mee eens en tussenin dat de directie een besluit neemt. 96,3 is het niet of helemaal niet eens of tussenin dat het volledige vergaderteam tot een consensus komt en 48,1% is het tussenin en mee eens dat er niet zoveel besluiten genomen worden. Hoe zien jullie het nemen van besluiten?

K: Ik vind op een gegeven moment als iedereen **gehoord** is en er niet echt consensus is, maar wel meer dan zoveel, dan gaat het besluit door. En als het heel belangrijk dat het besluit genomen wordt, vind ik dat de **directie** dat besluit mag nemen als we wel allemaal gehoord zijn natuurlijk. Als je gehoord bent en **meerderheid stemt** voor en hoe je dat procentueel afspreekt weet ik ook niet, maar dan mogen zij de eindverantwoordelijke zijn.

J: Oké, dank je wel. Dus in het ontstaan vind je dat iedereen gehoord moet worden, dan kan geluisterd worden naar de meerderheid en is de **directie** de **doorslaggevende factor**.

N: Ik voel me niet heel **gehoord** dit jaar. Niet veel **gelezen** over het **nemen van besluiten**. Dus ja, ik voel me hier niet echt thuis hierin het hele jaar. Ik denk meer in **de kleine werkgroep**, daar nemen we **veel beter besluiten**. Ik ben vooral bezig geweest in mijn **parallel** en de **hele school** denk ik het zal wel.

J: Ja, je zegt in de kleine groep worden besluiten genomen, hoe zie je die besluiten dan vervolgens naar de hele school?

N: Wat wij doen, wordt gewoon **medegedeeld** en **gepland** en de mensen kunnen daarop **reageren** en doen dat wel of niet.

J: Voel je daarvoor genoeg ruimte?

N: Nee, die **ruimte** is er niet. Een mededeling is niet altijd voldoende.

K: Ik vind het ook **eigen verantwoording**. Als we een mailtje sturen en vragen om je mening en je geeft hem niet, vind ik niet dat je eindeloos hoeft te wachten en mensen achter de broek aan moet zitten. Er staat een tijd voor, je kan nog een herinnering sturen. Dan wordt er gekeken naar de mensen die wel wat hebben ingevuld. Je laat anders zelf een kans lopen.

J: B nog als laatste over de besluiten.

B: Ik denk dat het **meerwaarde** kan hebben dat je kan **vertrouwen** op de **expertise** van de mensen die in de **werkgroep** zitten. En als zij iets besloten hebben, dat dit als mededeling gedeeld kan worden.

K: Dan kun daarna reageren door de **evaluatie**, als het invult, kenbaar maken dat je iets niet fijn vond. En dan kan de werkgroep er volgend jaar **rekening mee houden**.

Codering

Doel- en resultaatgerichtheid:

Verzanden

Weinig vergaderingen

Niet gehoord

Geen (lange termijn) doel

Overvallen

Besluiten als mededelingen

Besluiten genomen zonder reactie

Geen borging

Komen niet terug op

Verschil voor fulltimers en parttimers

Stilstand

Geen visie en keuzes

Gedemotiveerd

Respect tijd en agenda

Te laat een agenda

Geen voorbereiding

Niet alle agendapunten

Eindtijd niet gehaald

Te veel onderwerpen

Andere overlegmomenten verzwaring

Agendapunten toegevoegd

Leiding van de vergadering

Telefoongebruik

Eerder weggaan

Sterke meningen en terughouden

Te lang luisteren

Besluiten

Niet veel besluiten gelezen

Geen communicatie als hele school

Genoodzaakt tot mededeling

Geen ruimte

Teruggeworpen op jezelf

Uitproberen pilots

Besluiten gedeponneerd

Geluidsfragmenten van het groepsinterview zijn op te vragen.

Tweede deel groepsinterview

Inhoud vergadering

- Wat verstaan jullie onder vergaderen?
- Hoe ziet jullie droomvergadering eruit?
- Waar willen jullie over vijf jaar met een vergadering staan?
- Hoe ziet dat er inhoudelijk en in positieve gedragen concreet uit?
- Wat is het belangrijkste daarvan het komende jaar te realiseren?
- Welke stap denken jullie te moeten zetten om er te komen?
- Waaraan zullen jullie merken dat dit doel bereikt is?
- Wat gebeurt er in de vergadering dat jullie zo willen houden?

Doelgerichtheid vergadering

- Wat moet een vergadering opleveren, zodat jullie de deur uitgaan met de gedachte dat het goed was?
- Hoe zullen jullie weten dat een vergadering nuttig is?
- Wat zullen jullie dan anders doen?
- Welke sterke punten van de school kunnen bijdragen aan deze verbetering?

Transcriptie

Geel = huidige kijk

Groen= behoeften

Gedeelte Interview ideale situatie en eerste stap

- **Deelvraag 2 Welke behoeften hebben jullie in vergaderingen?**

J: We gaan nu naar de ideale situatie. Ik kijk even hoeveel praatkaartjes iedereen nog heeft.

Ik heb wat vragen op het bord gepresenteerd. Ik begin met de startvraag en eventueel vraag ik wat door, maar dan hebben we in ieder geval richtingsvragen. Dit zijn vragen uit de oplossingsgerichte benadering om de behoeften op tafel te krijgen.

Het begrip vergaderen: Wat verstaan jullie onder vergaderen?

N: **werkoverleg** met het liefst een **kleine groep collega's**.

A: **Up to date** zijn, dat je weet wat er speelt, hoe mensen erover **denken**.

C: **elkaar op de hoogte houden** van wat er speelt.

I: op zo'n manier dat iedereen **gehoord** wordt. Hoe je dat organiseert. In plaats van we zijn met 15 en er zijn er **2 met een sterke mening** en de andere 13 **durven niet of is geen tijd voor**.

J: Mooi, dank je wel. Hoe ziet een droomvergadering er voor jullie uit? Je mag even de tijd nemen hierover na te denken.

E: Voor mij zo een droomvergadering zijn dat het **vakinhoudelijk** is, met elkaar aan het **uitvinden** bent over **goed onderwijs**, in **kleine groepen** waarin **iedereen** zich **veilig** voelt en **aan het woord** komt zoals hier waar je bijvoorbeeld met kaartjes beetje bij moet of in moet houden. Op **tijd**, niet oeverloos en echt **van te voren al een agenda** hebben, zodat je er al van te voren over **na** kan **denken**.

K: E noemt veel al. Zeker de **voorbereiding** dat je weet wat besproken gaat worden en je je **mening** al een beetje kan **vormen** en je die niet à la minute hoeft te bedenken. Of dat dan weer die **twee sterke naar voren komen** en de rest schudden en ja **veilig** voelen is punt 1 en **gehoord** voelen punt 2 en gehoord voelen kan alleen in een **kleinere setting**. En je **inleest** in hetgeen dat besproken gaat worden. En je niet denkt zo het is mooi weer, zit ik hier te vergaderen.

N: Ik ben het eens met het voorgaande en vind **onderwerpen** heel belangrijk. Dat het echt gaat over **onderwijs** i.p.v. over magazijnvullingen etc.

J: Veel input en duidelijk. Zou dit jullie helpen om minder naar het zonnetje buiten te kijken?

Allen: (lachen) en ja, mag het hopen.

E: **Professionaliteit**. Dan gaat het over **je vak**.

C: We verwachten van kinderen niet dat ze een uur luisteren, dus ik vind dat daar duidelijk een lijn in moet komen dat je **niet één of zelfs twee uur** zit te **luisteren**. Dan ga ik inderdaad naar buiten kijken (gelach).

J: Mooi, dus jij zegt wat wij van kinderen ...

C: Ja, we zijn toch allemaal **mensen**.

B: Ik sluit me aan bij wat gezegd is. Misschien is het dan een idee dat je **van te voren de vergaderplanning** hebt en je **in** kan **schrijven** als je **onderwerpen in wil brengen**. En dit **bekend** maakt. Dan weet je dat je geen vraag over rekenen hoeft te stellen, want dat komt de volgende keer aanbod.

J: Oké, dus **vooruit gepland**.

A: **Structuur**. Zowel in de vergaderingen als in het geheel.

J: Mooi. Dank je wel. Oké, jullie omschrijven nu een droomvergadering over vijf jaar. Wat zien jullie als het belangrijkste om in het komende jaar te realiseren?

A en K: Eigenlijk vind ik die vijf jaar een beetje lang.

A: Ik wil dat het over twee jaar in orde is. Ik word er heel **onrustig** van en wat jij zegt N je wordt **teruggeworpen** op je klas of parallel.

E: Een verandering duurt wel lang hè.

A: twee jaar moet lukken. Volgend jaar de goede kant op en hup tweede jaar klaar. Misschien ben ik te ambitieus. Het was twee jaar geleden ook anders.

E: Nou, bij ons werd er toen ook **veel medegedeeld** en de **besluiten** waren al **klaar**.

A: Ja, maar ik **zag mijn collega's** wel **vaker**.

E: Dat zonder meer.

J: Even als opmerking. Er is wel een verschil tussen een droomvergadering en elkaar kunnen zien in de structuur een verandering. De droomvergadering is echt stel dat dit ... over vijf jaar?! En als ik het goed begrijp A, heb jij structuur nodig. Wat zou jij willen bereiken in structuur de komende twee jaren?

A: Sowieso dat er iets in de **planning** staat. Weten waar we **aan toe zijn**. Als je weet **hoe lang** elke **stap duurt**, ben je klaar en is het **effectiever** geweest.

J: Oké, mooi. En hoe zou je droomvergadering eruit zien?

A: Dat we kunnen **meedenken** over welke kant we op willen.

J: Oké, dus als je dit verdeelt over het komende jaar en vijf jaar zie je dit als een droomvergadering.

A: Ja, daar iets meer tijd voor haha.

I: Mag ik wat zeggen?

J: Ja, uiteraard.

I: Ik heb een tijd geleden een bijeenkomst gehad, volgens mij heette dat bordvergaderingen. Bordsessies. Heel indrukwekkend, ging alleen maar over de **inhoud**. **Onderwijsproces**. **Niks over Sinterklaas** etc. De **doelen** komen steeds op het bord en staan **genoteerd** en **staand** worden de doelen besproken. Ik zie het

niet concreet voor me, maar ik was daar wel heel nieuwsgierig naar. Dat vind ik iets om uit te zoeken. Het ging er ook om dat het **kort** was.

J: Zie jij dit als je droomvergadering?

I: Ja voor mij wel, heel **doelgericht**, op de **inhoud**, **terugkomend** op. En dat is wat ik mis wat ik zei aan het begin. Dingen komen **niet terug** en we **verzanden** en dan zitten we een jaar later weer.

J: Als de droomvergadering bereikt zou zijn, wat zien jullie dan anders in gedragingen?

B: **Professionaliser**, dat je gaat voor **vakinhoudelijk** en dat je **beter wordt** voor **jezelf**, maar ook voor je **klas** en je **collega's**. **Gemotiveerder** misschien ook.

C: Mee eens.

E: Ik zou het ook heel fijn vinden als het **positief** is, dus **probleemoplossend**, **denken in mogelijkheden**. Zou ik echt heel prettig vinden.

K: Dat je de hele tijd **op de hoogte** bent en niet in parallel wat hadden we nou ook alweer besproken, hadden we daar iets over? Ik weet het niet helder en als je dat laat **terug komen**, ben je allemaal met **dezelfde lijnen** bezig. En kun je aangeven dit hebben we ingezet, maar bij mij werkt het niet. Hoe doen jullie dat? Dan kan ik weer verder?

J: Ah, mooi. Heb je het dan over **onderwijsontwerp**?

K: Ja, precies.

E: En dan **niet te veel**.

J: E jij zegt oplossingsgericht. Wat voor ander gedrag denk je daarmee te zien?

E: Ook de kritische noot hoor. Maar **kritisch positief** en **niet** we gaan dit **uitproberen** en dan weer dat en dan dat en dat... En nu is er **beslist**? Dan denk ik huh beslist? Meer zo van **professionele houding**, er is een **visie** een punt op de horizon, we willen beter worden en dan in **kleine stapjes** ernaartoe.

K: En dat je je **veilig** voelt met dit was de vorige keer dit hebben we besproken en dat iemand ook gewoon kan zeggen het is **mij niet gelukt**. En anders **tips en oplossingen** geven.

J: Oké, hebben jullie het gevoel dat iets besproken is en je het al moet kunnen?

K: O, ik denk bij al die punten zo waar zijn we in het woordenboek? Bij al die dingen die langskomen. **Allemaal pilots** en wordt niks mee gedaan.

B: Ja, dat is als we werken met een **planning** wanneer het aangeboden wordt, wanneer we **terugkijken**. En dan kunnen we kijken **waar staan we**.

E: En dan wordt je niet **gedemotiveerd**, zoals met WO, wat zo op peil was en waar ik zo blij van werd, maar wordt zo **weggezet**. We hebben natuurlijk zwaar weer gehad en dat we nu weer even check.

C: Ja, dan wordt het **gemotiveerder** hier. Iedereen weer kan aarden.

N: Ik vind een **verbindende directie** heel belangrijk. Dat **die parallellen verbindt** met elkaar.

J: Goed, we hebben gehad over de eerste stappen naar verbetering. Wat zouden jullie willen behouden van de huidige vergaderingen?

B: Voor mij, wat ik nu zou willen houden, helemaal niks.

(andere knikken en stemmen in).

E: Nee, ik kom ook op niks.

J: Oké, dat mag. Mocht je nog ergens op komen, kan je dit nog tijdens het interview noemen.

A: Misschien wel, het initiatief om met beide vestigingen **plenair** te vergaderen.

C: Dan wel de **onderwerpen** die voor **iedereen van belang** zijn.

J: Als je het breder trekt naar de hele organisatie van de school. Wat zou er dan kunnen bijdragen aan betere vergaderingen?

E: **Expertise** van mensen **inzetten**. Ik ben niet zo van het hele team, tenzij het wel van belang is. Maar het kan ook beknopt aan iedereen. Discussie met een heel team, vind ik er geen discussie komen.

A: Ja, natuurlijk. Ik denk **visievormend** wel dat we **elkaar** moeten kunnen **voelen** en **aankijken** en niet ineens **gedeponeerd** wordt.

E: Zeker, en dan wat N zei in **kleine groepen**, niet alleen parallel.

A: Juist ook **doorbrekend**.

E: En dat de **directie** dan zorgt voor de **verbindende lijn**. Het is een groot team met mensen die veel zeggen of weinig zeggen en in een groter team kun je je makkelijker **terughouden**.

K: Ik denk dat ons sterke punt is dat we hier **lang werken**, ons **klassenmanagement op orde** hebben en **de school draait** ondanks van alles en nog wat. Nog steeds de schouders eronder zetten, zodat er genoeg gebeurt. Anders was het onderhand ingestort.

J: Oké, mooi.

E: Sluit ik me helemaal bij aan. Sterke kant kan ook **valkuil** zijn.

B: Haha, je haalt de woorden uit mijn mond.

E: We moeten als er een **nieuw perspectief** komt dit wel **toelaten**.

K: Ja, maar ik vind dat wij met zijn allen de boel draaiende houden.

E: Een directie moet wel de kans krijgen de school te leren kennen. Dan denk ik 6 maanden nog maar kort is en dat sterke punt een valkuil is.

K: Ja, vind ik ook, maar we hebben weinig vergaderingen gehad, sommigen zelfs maar één en ondanks dat draait de school gewoon.

E: Zeker! En achter de schermen is de directie ook bezig. Maar nu moet het wat N zei **verbonden** worden.

N: **Communicatie**.

B: We staan qua ontwikkeling wel **stil**. We draaien, maar gaan niet vooruit. We zijn nu een middenmoter.

E: Ja, en we waren een school die veel ontwikkelde. We zijn vlak.

A: **Stilstand** is achteruitgang.

J: Goed, dank je wel. Dit waren veel antwoorden over de manier waarop we kunnen vergaderen. Deze vraag gaat over oplevering.

Wat moet een vergadering opleveren, zodat jullie de deur uitgaan met de gedachte dat het goed was?

B: **Vakinhoudelijk** en in **stapjes** steeds **verder** komen.

J: **Vakinhoudelijk** is vaker en door meerdere genoemd. Wat verstaan jullie precies onder vakinhoudelijk?

B: Bijvoorbeeld we hebben nu WIG5, ga ik het geen eens hebben over de manier waarop we tot die keuze zijn gekomen, dan ga ik er vanuit dat de werkgroep rekenen zorgt dat we stappen vooruit maken. En al dan niet kunnen we nog in kleine groepen uiteen. En zo ook de leeswerkgroep etc. En meer gebruik van mededelingenmail.

J: Oké, duidelijk.

N: **Vakinhoudelijk**, dat we weten we gaan verder, dan en dan wordt het **weer besproken**, **waar staan we** nu en als het niet loopt doen we er iets mee. **Doorpakken**.

J: Ja, dus wat I niet noemde terug laten komen en **borgen**. En **vooruit gepland** in jaar met **doelen**.

C: Ik denk als ik de deur uitloop en **gemotiveerd** ben en het gevoel heb gehad dat ik **gehoord** ben, dan heb ik een goede vergadering gehad.

J: Fijn. En waar zit die motivatie in?

C: Bijvoorbeeld rekenen dit maakt me enthousiast, hier wil ik morgen meteen mee **aan de slag** in mijn klas. En dat kan met heel veel dingen zo zijn.

N: Dat je **ideeën** er mogen zijn.

C: Ja en **ideeën** die geopperd zijn dat ik denk daar kan ik iets mee. Daar word ik beter van.

J: Van **betekenis** voor je **praktijk**.

A: Zowel **pedagogisch**, als **didactisch**. Pedagogisch vind ik ondergesneeuwd, het kind dat wij voor ogen hebben. Dat ik daarin gevoed wordt.

B: Kan ook een **werkgroep** zijn.

E: Ik mis echt **visie**. Stip op de horizon. Mogen we vijf jaar over doen. Als we de stip zien, daar werken we naartoe. Heel sterk team echt waar, maar om nou te zeggen **waar staan we voor? Waar staan we achter? En waarom kiezen we** voor ... en niet voor ... ? Ik **voel het niet**.

J: Hoe zie jij **visievorming** ontstaan?

E: Zoals mijn droomvergadering, kleine teams en je **professioneel** opstellen, in **gesprek** pats boem, op elkaar reageren. En de neuzen **dezelfde kant** op. **West leeft** weer, ik voel niet zo dat West leeft.

(Anderen knikken en zeggen ja)

B: Ja, dat heb je mooi gezegd.

J: Oké, heel erg bedankt. Het is drie uur. We gaan afronden. Wil iemand nog iets vragen of toevoegen?

E: Ik wil wel wat opmerken, ik ben je zo dankbaar, zo'n lekker jong dingetje, ons meenemen en dan dit voor elkaar krijgen.

B: Als je het nou hebt over effectief vergaderen, de ideale, dan is dit voor mij een ideale vergadering.

J: Dank jullie wel!

J legt het vervolgproces uit.

Afsluiting

Codering

Inhoud

Vakinhoudelijk

Doelgerichter

Professionele onderwerpen

Gezamenlijk uitvinden

Goed onderwijs inrichten

Eigen vak

Meedenken

Onderwijsproces

Onderwijsontwerp

Tips en oplossingen delen

Aan de slag

Ideeën

Betekenis praktijk

Pedagogisch, didactisch

Gesprek

Iedereen aan het woord

Structuur

Punten als mededelingen

Onderwerpen selecteren en verspreiden

Jaarrooster vergaderingen met (inschrijven) onderwerpen

(eind)Tijd

Plannen

Van te voren agenda met planning

Vorbereiding

Inlezen

Mening vormen

Structuur

Kleine groep

Vergaderen als begrip

Op de hoogte

Afspraken

Werkoverleg

Up-to-date

Collega's zien

Proces

Doorpakken

Evaluatie

Doelen

Terugkomend

Beter worden

Dezelfde lijnen

Visie

Borgen

Dezelfde kant

Begeleiding

Mening niet beïnvloeden

Veilige sfeer

Voorstel op gepast moment

Besluitvorming

Iedereen van belang

Gehoord voelen

Meerderheid stemmen

Directeur doorslaggevende factor

Eigen verantwoording

Vertrouwen expertise

Expertise werkgroepen

Verbinding

Verbindende directie

Verbinding parallellen

Plenair

parallel doorbrekend

Gedrag

Professionaliteit

Gemotiveerder

Kleine stapjes

Kwetsbaarheid tonen

Kritisch positief

Nieuw perspectief toelaten

Hele team klassenmanagement op orde

Geluidsfragmenten van het groepsinterview zijn op te vragen.

Bijlage 11 Vergaderagenda geïnspireerd op OGV

Vergaderagenda bijeenkomst 1

Coöperatief vergaderen feedback en leerstrategieën

Datum: ; D, locatie:

Voorzitter: Jessie Mos

Netwerkgroep: focusgroep onderzoek coöperatief vergaderen

Onderwerp: feedback en leerstrategieën

Aanwezigen:

Tijd	Onderwerp	Doel, inhoud
14:15-14:30	Opening	• Welkom • Plaats voor persoonlijk contact Werkvorm: zoek iemand die
14:30-15:00	Feedback en leerstrategieën	• Professionele ontwikkeling We verkennen onze kennis in afstemmen van instructie en verwerking door middel van feedback en leerstrategieën. ○ Het bewust stellen van leer- en denkvragen op het niveau van de leerling ○ Geven van gerichte feedback op leerproces ○ Bij instructie meer de interactie met de leerlingen opzoeken om eigen rol te verkleinen Werkvorm: Tweegesprek op tijd en BreinStorm
15:00-15:15	Actie/reflectie	• We evalueren de eerste bijeenkomst. • Vooruitblik volgende bijeenkomst.

Vergaderagenda bijeenkomst 2

Coöperatief vergaderen feedback en leerstrategieën

Datum: donderdag , locatie:

Voorzitter: Jessie Mos

Netwerkgroep: focusgroep onderzoek coöperatief vergaderen

Onderwerp: feedback en leerstrategieën

Aanwezig:

Tijd	Onderwerp	Doel, inhoud
14:15-14:30	Opening	• Welkom • Plaats voor persoonlijk contact Werkvorm: zoek iemand die
14:30-15:00	Feedback en leerstrategieën	• Professionele ontwikkeling We nemen onze kennis en materialen in afstemmen van instructie en verwerking door middel van feedback en leerstrategieën mee. • Besluitvorming We prioriteren onze kennis en nemen een besluit voor toepassing in de klas. ○ Het bewust stellen van leer- en denkvragen op het niveau van de leerling ○ Geven van gerichte feedback op leerproces ○ Bij instructie meer de interactie met de leerlingen opzoeken om eigen rol te verkleinen Werkvorm: Positieve punten
15:00-15:15	Actie/reflectie	• We evalueren de tweede bijeenkomst. • Vooruitblik volgende bijeenkomst.

Vergaderagenda bijeenkomst 3

Coöperatief vergaderen feedback en leerstrategieën

Datum: donderdag , locatie: lokaal

Voorzitter: Jessie Mos

Netwerkgroep: focusgroep onderzoek coöperatief vergaderen

Onderwerp: feedback en leerstrategieën

Aanwezig:

Tijd	Onderwerp	Doel, inhoud		
14:15-14:30	Opening	• Welkom • Plaats voor persoonlijk contact Werkvorm: zoek iemand die		
14:30-15:00	Feedback en leerstrategieën	<table border="1"><tr><td> Feedback De leraar zet bewust de Taxonomie van Bloom in met het stellen van (hogere) denkkorrel vragen. De kijkwijzer van Pienter wordt gebruikt. </td><td> Leerstrategieën • De leraar besteedt met de leerlingen aandacht aan de evaluaties bij taal en spelling, zoals deze in de methode zijn opgenomen. Dit wordt op maat toegepast. ... past dit al toe in de lessen, ... : willen dit verbeteren. • De leraar zet de korte activiteiten van de methode Wijzer in executieve functies in bij de hele groep. </td></tr></table> Werkvorm: Teamvenster	Feedback De leraar zet bewust de Taxonomie van Bloom in met het stellen van (hogere) denkkorrel vragen. De kijkwijzer van Pienter wordt gebruikt.	Leerstrategieën • De leraar besteedt met de leerlingen aandacht aan de evaluaties bij taal en spelling, zoals deze in de methode zijn opgenomen. Dit wordt op maat toegepast. ... past dit al toe in de lessen, ... : willen dit verbeteren. • De leraar zet de korte activiteiten van de methode Wijzer in executieve functies in bij de hele groep.
Feedback De leraar zet bewust de Taxonomie van Bloom in met het stellen van (hogere) denkkorrel vragen. De kijkwijzer van Pienter wordt gebruikt.	Leerstrategieën • De leraar besteedt met de leerlingen aandacht aan de evaluaties bij taal en spelling, zoals deze in de methode zijn opgenomen. Dit wordt op maat toegepast. ... past dit al toe in de lessen, ... : willen dit verbeteren. • De leraar zet de korte activiteiten van de methode Wijzer in executieve functies in bij de hele groep.			
15:00-15:15	Actie/reflectie	• We evalueren de derde bijeenkomst. • Vooruitblik volgende bijeenkomst opstellen kwaliteitskaart en evaluatie collectief leren.		

Vergaderagenda bijeenkomst 4

Coöperatief vergaderen feedback en leerstrategieën

Datum: woensdag

Ja, locatie:

Voorzitter: Jessie Mos

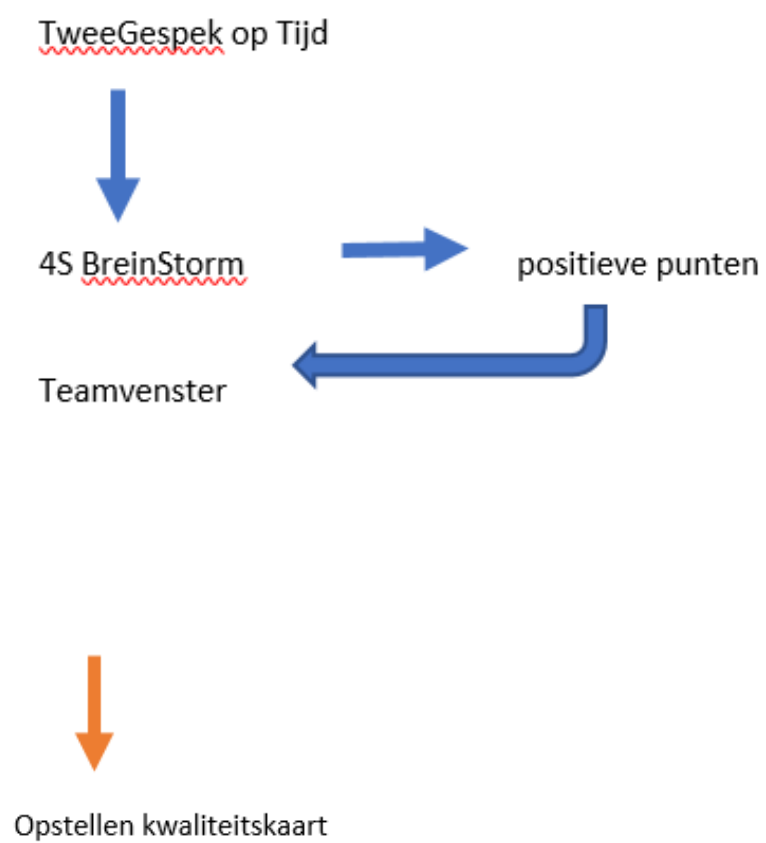
Netwerkgroep: focusgroep onderzoek coöperatief vergaderen

Onderwerp: feedback en leerstrategieën

Aanwezigen:

Tijd	Onderwerp	Doel, inhoud
12:00-12:10	Opening	• Welkom • Plaats voor persoonlijk contact
12:10-12:50	Feedback en leerstrategieën	• Besluitvorming We stellen een kwaliteitskaart feedback en leerstrategieën op. ○ Het bewust stellen van leer- en denkvragen op het niveau van de leerling ○ Geven van gerichte feedback op leerproces ○ Bij instructie meer de interactie met de leerlingen opzoeken om eigen rol te verkleinen
12:50-13:15	Actie/reflectie	• We evalueren de bijeenkomsten.

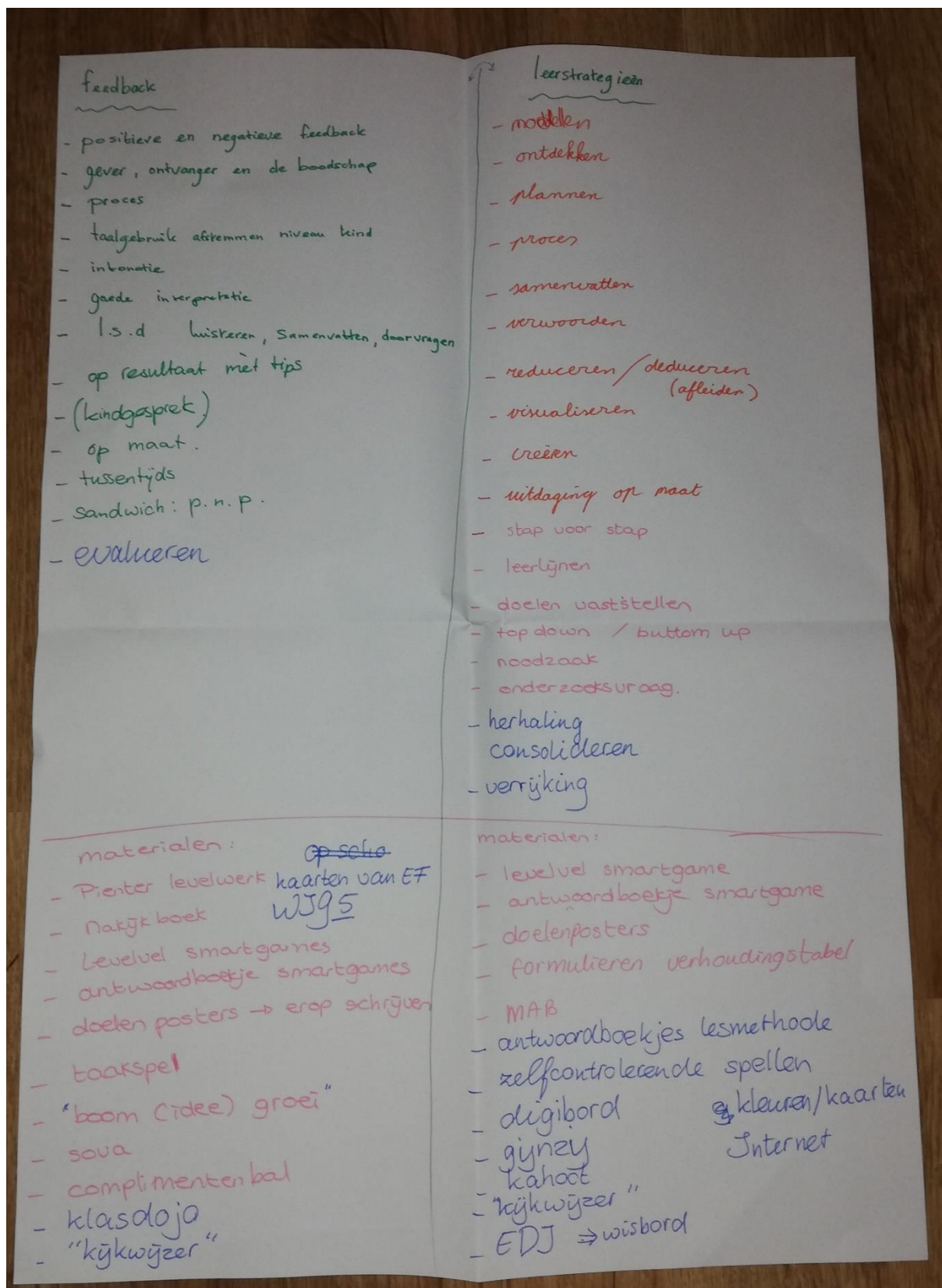
Bijlage 12 Pad ingezette structuren



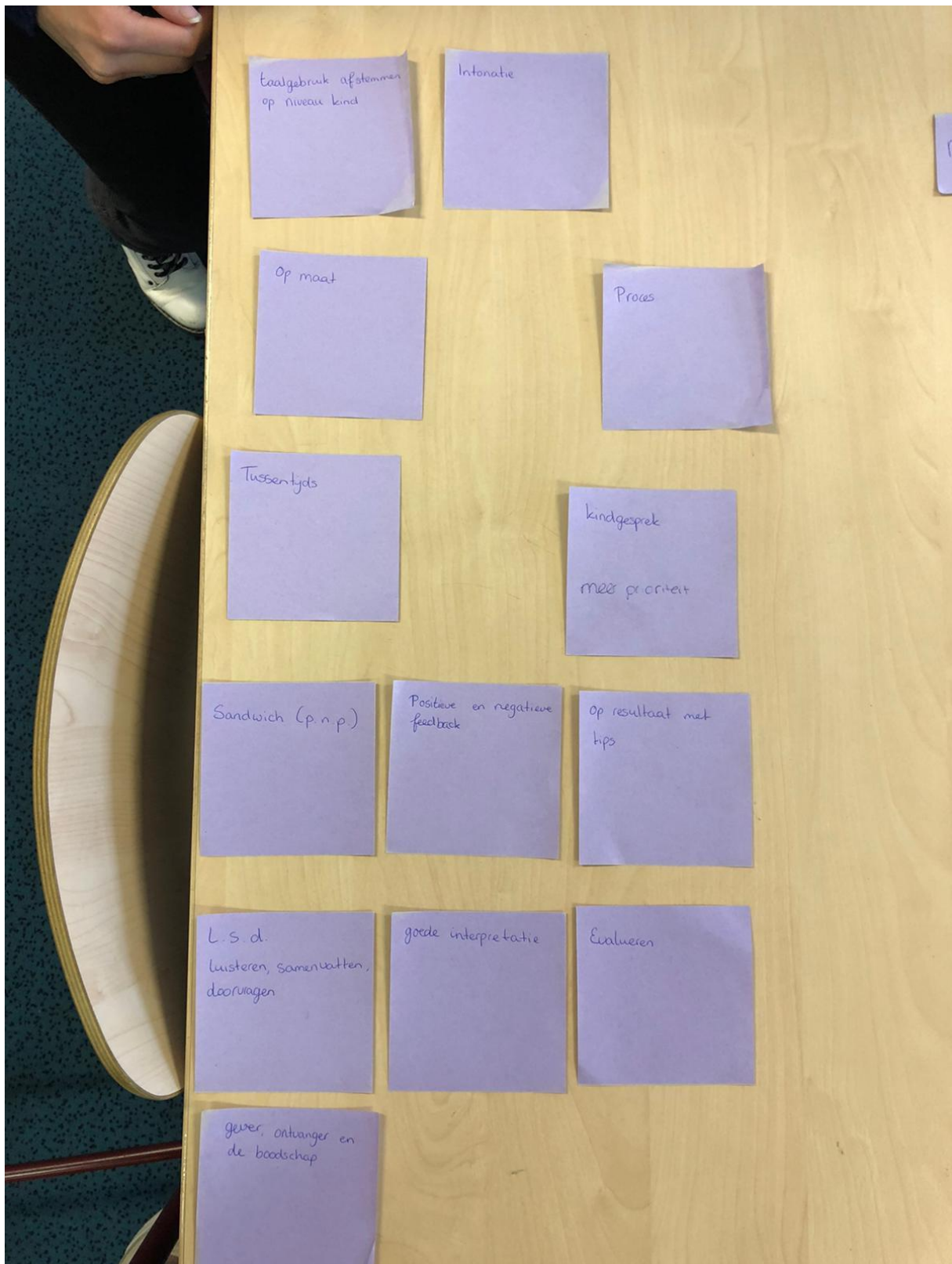
Bijlage 13 Resultaten coöperatieve vergaderingen

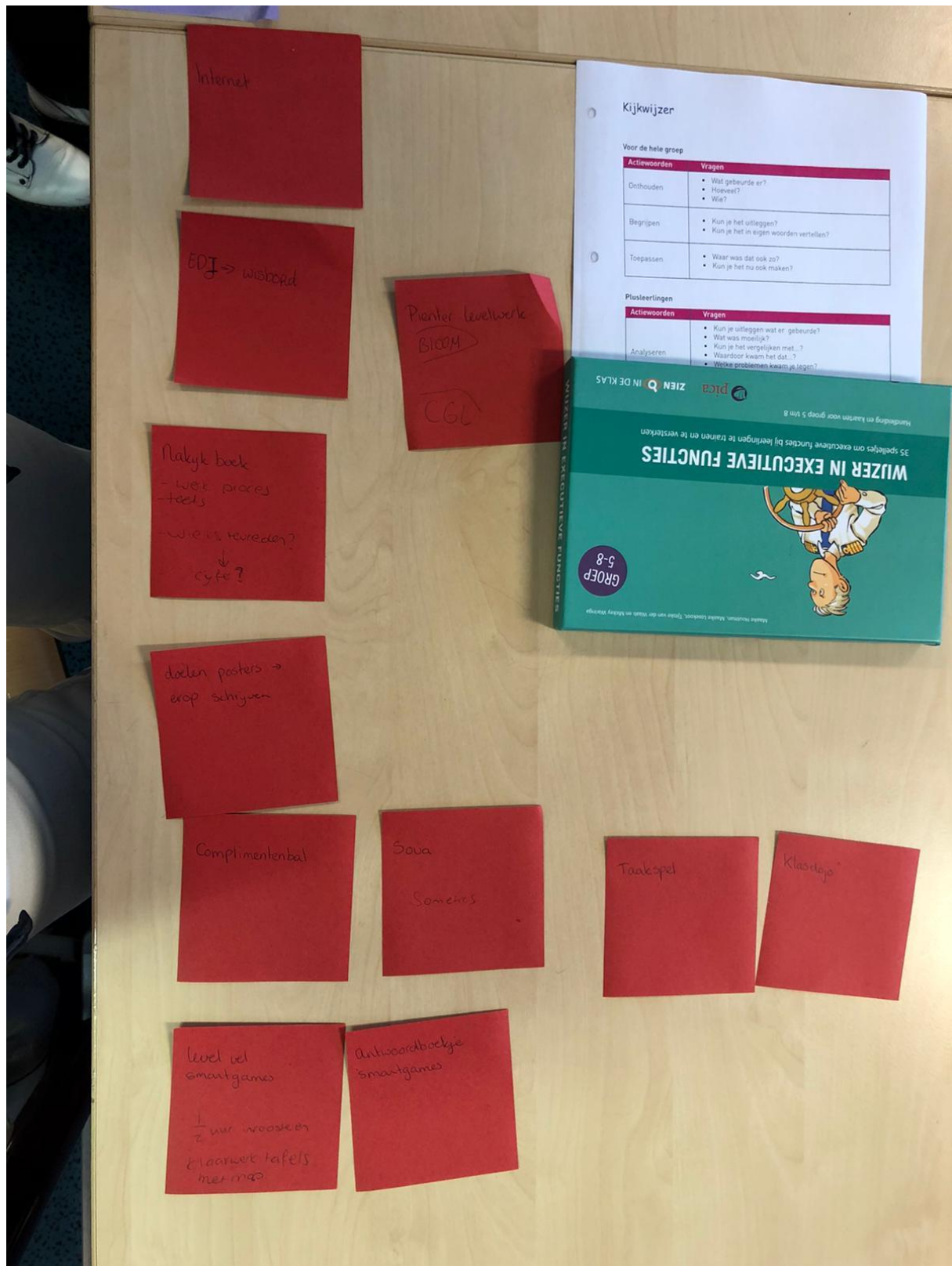
Geluidsfragmenten van de focusgroep bijeenkomsten zijn op te vragen.

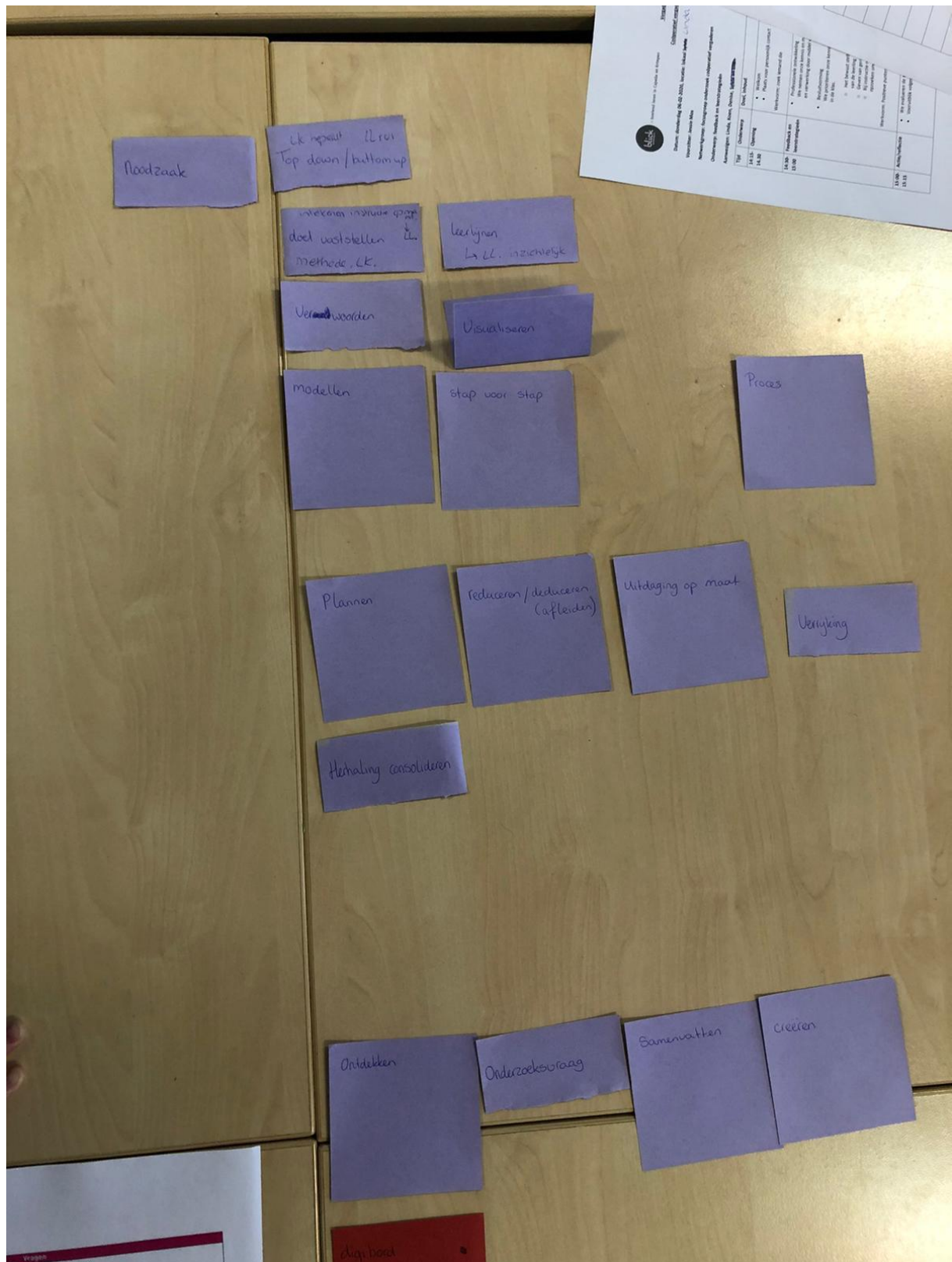
4S BreinStorm bijeenkomst 1

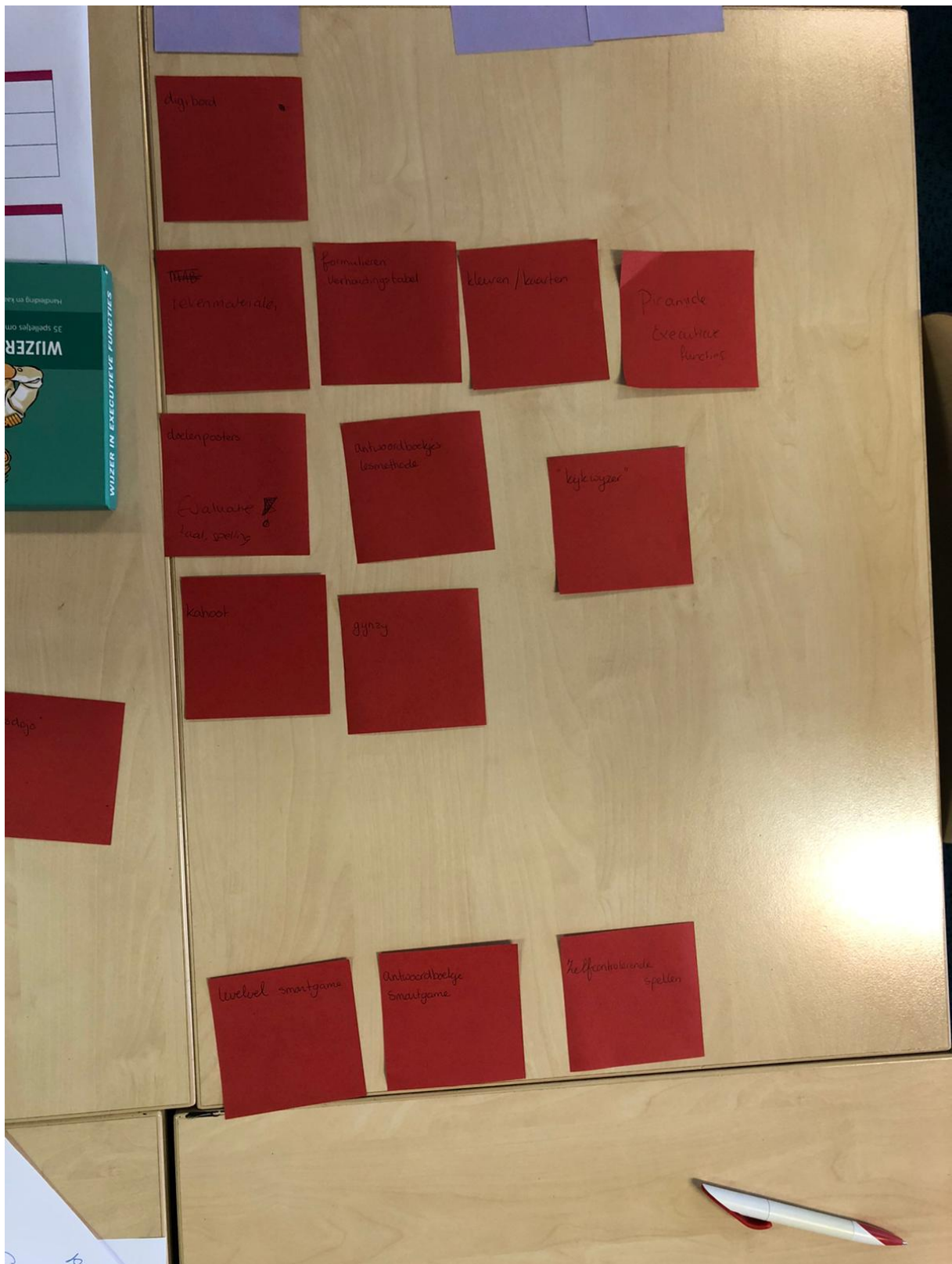


Positieve punten bijeenkomst 2

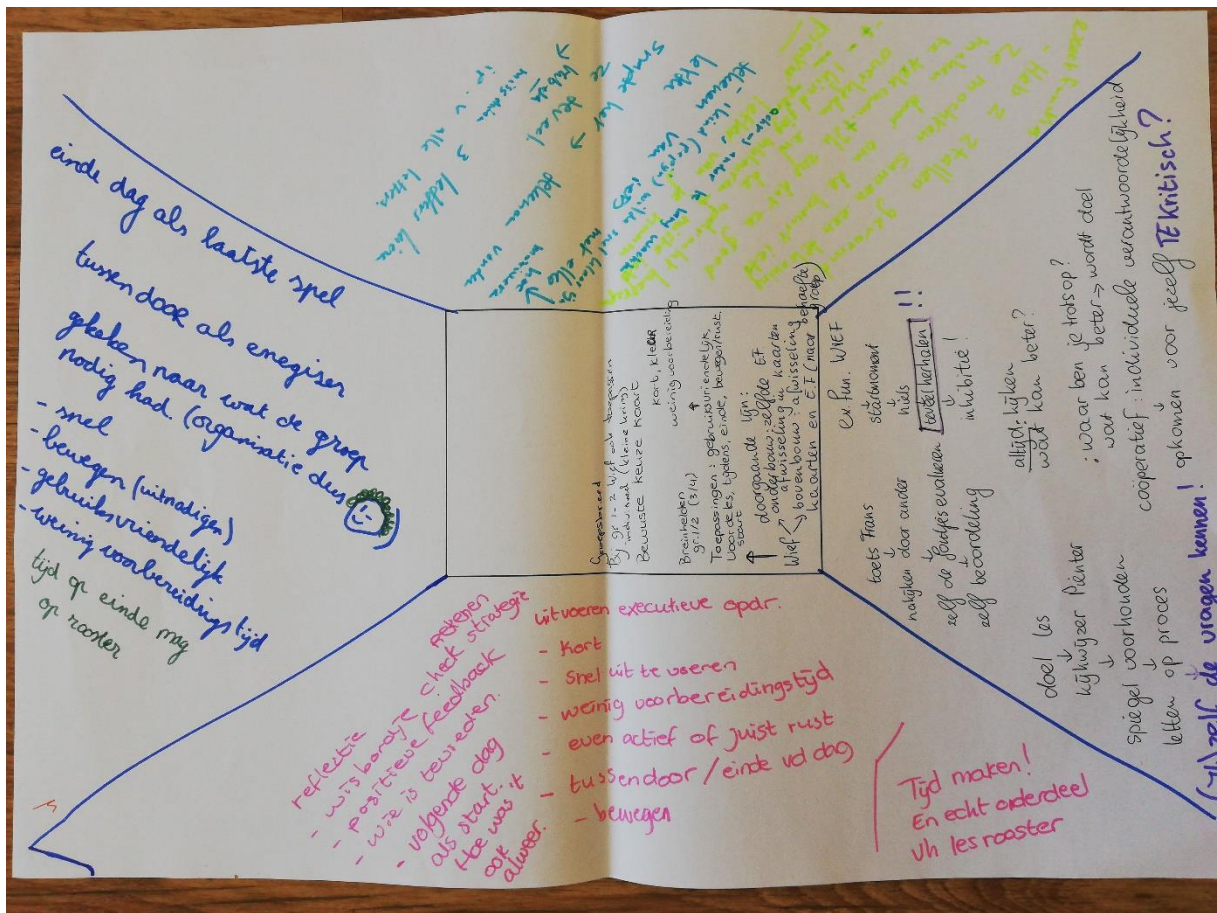








Teamvenster bijeenkomst 3



Evaluatie

- strategie aan 't einde vd les herhalen
- of volgende dag.
- vb. som → wisbordeje
spelling → dictuwee
- tewredenheid peilen

Prenter Kijwizer

Plusklas → altijd gebruiken alles
groepen CQK-leerlingen ~~alles~~ → en leerlingen naar behoefte
leer moment in de week heel bewust inzetten
onthouden/begrijpen/toepassen → alle leerlingen
Pramide (van grote) cognitieve functies
verbinding met onderwijs van CBS west
Eigen maken kijwizer
Keuze van vragen en evt. terugpakken
naar lagere denkorde.

Kwaliteitskaart bijeenkomst 4

Kaart	Leraar - school
Gedifferentieerd onderwijs	Feedback en leerstrategieën
Proceseigenaar, verantwoordelijke	Jessie Mos
Geëvalueerd	September 2020-2021

Doel	De leraren richten gedifferentieerd onderwijs in door inzet van feedback en leerstrategieën om leeftijdsadequaat eigenaarschap en autonomie bij de leerlingen te bereiken.
Visie in kernbegrippen	Motiverend Proces Positief sturend Zelfvertrouwen Continue Adaptief Inzichtelijk
Aanpak	Feedback: • Strategie eind van de les of volgende dag herhalen. • Tevredenheid peilen bij leerlingen door vragen te stellen. • Bewust inzetten van de kijkwijzer Pienter (hogere) denkkorde vragen naar behoefte van de groep piramide cognitieve functies. Plusklas en CGL volledige taxonomie en andere leerlingen de stappen onthouden, begrijpen en toepassen. Leraren passen dit minimaal één keer in de week toe. Leerstrategieën WIEF: • Bewust inzetten methode Wijzer in Executieve functies minimaal één keer in de week. • Doorgaande lijn – onderbouw zelfde executieve functie, afwisseling kaarten. – bovenbouw afwisseling in executieve functies en in kaarten naar behoefte van de groep. • Behoeftegroep kun je checken met observatielijst uit handleiding. • Toepassingen gebruiksvriendelijk: korte opdracht, gesorteerd op kleur, weinig voorbereiding. • Gebruik – Inzetten voor, tijdens, einde van de les – Inzetten begin, midden, einde van de dag – Bewuste keuze voor kaart / activiteit (bewegen, rust)

	– Inzet groep breed en onderbouw ook kleine kring
Informatie voor leraren en afspraken	• Leraren moeten uitleg krijgen. • Draagvlak moet gemeten worden. • Implementatietraject plannen met aandacht voor borging. • Evalueren van aanpak.

1. Collectieve leercompetenties; Gezamenlijke voorkennis

[Meer details](#)

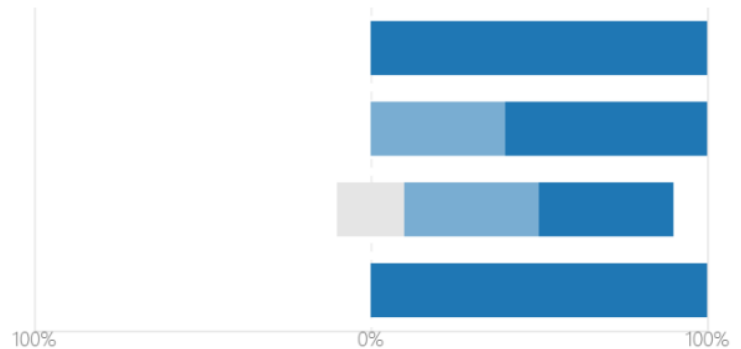
■ helemaal niet aanwezig
 ■ niet aanwezig
 ■ tussenin
 ■ aanwezig
 ■ helemaal aanwezig

In de bijeenkomsten was als collectiviteit expliciete duidelijkheid over identiteit, missie en strategische...

In de bijeenkomsten was gemeenschappelijke helderheid over de gedragsregels en de...

In de bijeenkomsten was als collectiviteit expliciete duidelijkheid de betekenis van de bijeenkomsten.

In de bijeenkomsten zijn we als collectiviteit voldoende geïnformeerd over het functioneren van ...



2. Collectieve leercompetenties; Leeropvattingen

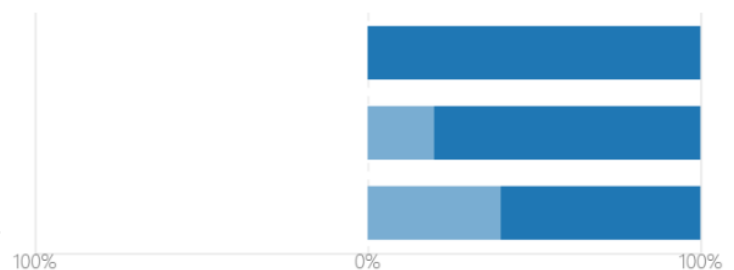
[Meer details](#)

■ helemaal niet aanwezig
 ■ niet aanwezig
 ■ tussenin
 ■ aanwezig
 ■ helemaal aanwezig

In de bijeenkomsten werd leren gezien als een collectieve activiteit voor allen in de focusgroep.

In de bijeenkomsten werd het werk gezien als iets waarvan geleerd kan worden.

In de bijeenkomsten werden verschillen in opvattingen en fouten gezien als aanknopingspunten...



3. Collectieve leercompetenties; Leermotivatie

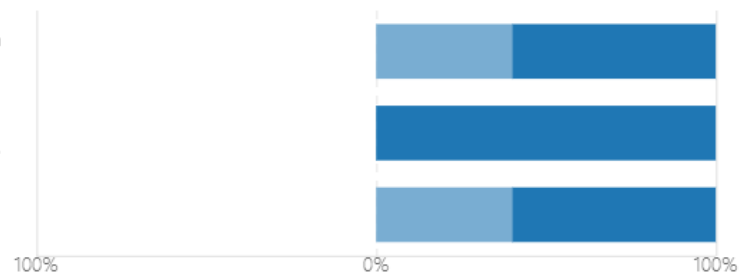
[Meer details](#)

■ helemaal niet aanwezig
 ■ niet aanwezig
 ■ tussenin
 ■ aanwezig
 ■ helemaal aanwezig

In de bijeenkomsten waren voldoende mogelijkheden als individu en groep om zich te kunnen identificeren...

In de bijeenkomsten hadden we gezamenlijke doelen die het individueel leren en groepsleren gelijk richten.

In de bijeenkomsten was wederzijdse erkenning en waardering van aanwezige competenties.



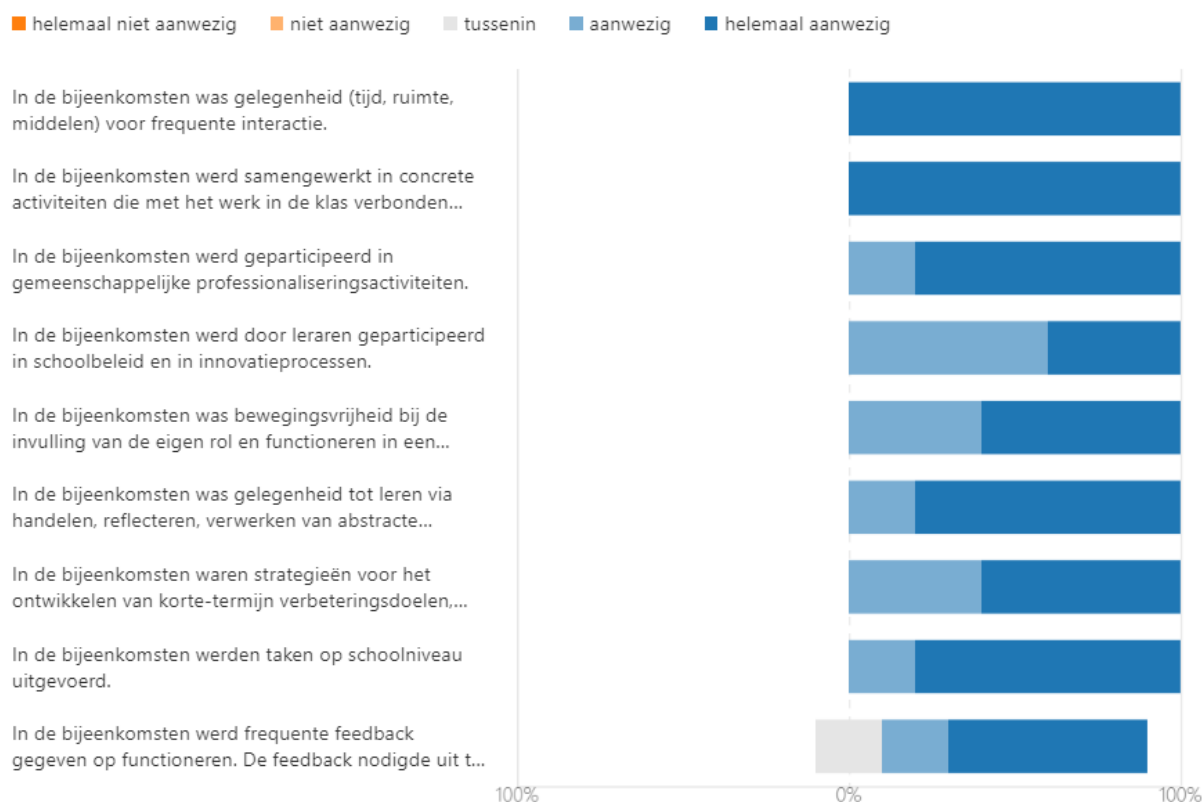
4. Collectieve leercompetenties; Leervaardigheden

[Meer details](#)



5. Situatie; Organisatorische condities in de bijeenkomsten

[Meer details](#)



6. Situatie; Leiderschap

[Meer details](#)

