

1<sup>e</sup> examenkans 2e examenperiode (juni)  
~~2e examenkans 3e examenperiode (augustus)~~

---

Bachelor na bachelor in het onderwijs: Schoolontwikkeling

## Schoolontwikkeling realiseren

### **EFFECTIEF VERGADEREN**

Een plaats waar ruimte is voor (profi)**leren** en **samen school maken**  
in de zoektocht naar drang in verandering onder dwang

*Verandering haalt je uit je routine en gaat altijd gepaard met chaos en onwetendheid – (Kramer & Braun, 2018)*

**Naam student:** Eva Pauwels

**Naam beoordelaar:** Mieke Meirsschaut

**Naam beoordelaar:** Marijke De Smet

## Inhoudsopgave

|                                                                                             |           |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>1. DEEL I: HET VERANDERINGSTRAJECT IN EEN OOGOPSLAG .....</b>                            | <b>3</b>  |
| 1.1. <i>Toelichting oogopslag</i> .....                                                     | 5         |
| 1.1.1 Kenmerken van de organisatie .....                                                    | 5         |
| 1.1.2 De aanleiding van het veranderingstraject .....                                       | 5         |
| 1.1.3 Totstandkoming van de korte- en langetermijndoelen .....                              | 6         |
| 1.1.4 Betrokkenen .....                                                                     | 7         |
| 1.1.4.1 Kritische vrienden: bewakers van de objectiviteit en realiteit .....                | 8         |
| 1.1.5 Ik binnen dit veranderingstraject .....                                               | 8         |
| <b>2. DEEL 2: DE VERHAALLIJN .....</b>                                                      | <b>9</b>  |
| <b>2.1 MIJLPAAL I: '3B+S'-METHODIEK (STAUT, Z.J.) MET HET HELE TEAM .....</b>               | <b>10</b> |
| 2.1.1 <i>De voorbereiding van de pedagogische studiedag in november</i> .....               | 10        |
| 2.1.2 <i>Beschrijving van de mijlpaal</i> .....                                             | 11        |
| 2.1.3 <i>De succesfactoren van de mijlpaal</i> .....                                        | 11        |
| 2.1.4 <i>Kritische factoren van de mijlpaal</i> .....                                       | 12        |
| 2.1.5 <i>Opbrengsten van de mijlpaal</i> .....                                              | 12        |
| 2.1.6 <i>Gevolgen van de mijlpaal</i> .....                                                 | 13        |
| 2.1.7 <i>Besluit van deze mijlpaal</i> .....                                                | 13        |
| <b>2.2 MIJLPAAL II: EEN SUCCESVOLLE PLG DIE DE OLIEVLEK DEED VERSPREIDEN .....</b>          | <b>14</b> |
| 2.2.1 <i>Context die voorafging aan de mijlpaal</i> .....                                   | 14        |
| 2.2.2 <i>Beschrijving van de mijlpaal</i> .....                                             | 14        |
| 2.2.2.1 De voorbereiding van PLG 5 .....                                                    | 14        |
| 2.2.2.2 Het verloop van PLG 5 .....                                                         | 15        |
| 2.2.3 <i>Succesfactoren van de mijlpaal</i> .....                                           | 15        |
| 2.2.3.1 De voorbereiding .....                                                              | 15        |
| 2.2.3.2 De context en groepsdynamiek .....                                                  | 15        |
| 2.2.3.3 Rolverdeling .....                                                                  | 16        |
| 2.2.4 <i>Kritische factoren van de mijlpaal</i> .....                                       | 17        |
| 2.2.5 <i>Opbrengsten van de mijlpaal</i> .....                                              | 17        |
| 2.2.6 <i>Gevolg van deze mijlpaal</i> .....                                                 | 17        |
| 2.2.7 <i>Besluit van deze mijlpaal</i> .....                                                | 17        |
| <b>2.3 MIJLPAAL III: EEN KWALITEITSKAART DIE HET VERANDERINGSTRAJECT LIET LANDEN .....</b>  | <b>18</b> |
| 2.3.1 <i>Context van de mijlpaal</i> .....                                                  | 18        |
| 2.3.2 <i>Beschrijving van de mijlpaal</i> .....                                             | 19        |
| 2.3.3 <i>Succesfactoren van de mijlpaal</i> .....                                           | 19        |
| 2.3.4 <i>Kritische factoren van de mijlpaal</i> .....                                       | 20        |
| 2.3.5 <i>Opbrengsten van de mijlpaal – terugblik naar de vooropgestelde criteria</i> .....  | 20        |
| 2.3.6 <i>Gevolgen van deze mijlpaal</i> .....                                               | 21        |
| <b>3 DE SLOTREFLECTIE .....</b>                                                             | <b>22</b> |
| 3.1 <i>Toelichting procesevaluatie</i> .....                                                | 22        |
| 3.1.1 Doelen .....                                                                          | 22        |
| 3.1.2 Bereikte resultaten en leerwinst .....                                                | 23        |
| 3.1.2.1 Kernteam .....                                                                      | 23        |
| 3.1.2.1 Schoolteam .....                                                                    | 24        |
| 3.1.3 Groeikansen van het LLT en het team .....                                             | 24        |
| 3.1.4 Samenwerking met kritische vrienden als bewakers van objectiviteit en realiteit ..... | 26        |
| 3.1.5 Vooruitblik op de toekomst .....                                                      | 26        |
| 3.1.6 Duurzaamheid van het verandertraject .....                                            | 27        |
| <b>4 BIJLAGEN .....</b>                                                                     | <b>28</b> |
| 4.1 <i>Bijlage 1: kwaliteitskaart effectief vergaderen</i> .....                            | 28        |
| <b>5 ARTIKEL EFFECTIEF VERGADEREN .....</b>                                                 | <b>32</b> |
| <b>6 REFERENTIELIJST .....</b>                                                              | <b>34</b> |

# 1. Deel I: Het veranderingstraject in een oogopslag

Voor het goede begrip van wat hieronder volgt, is het van belang de tweeledigheid van het veranderingstraject waarvan sprake van in het begin goed te begrijpen. Initieel was het veranderingstraject toegespitst op het invoeren van extra vergadertijd d.m.v. het opstarten van professionele leergemeenschappen (hierna: PLG's). Later is dit traject organisch gegroeid naar effectief vergaderen waar ruimte is voor collectief leren. In de verhaallijn kan worden opgemerkt dat het ogenblik waarop deze koerswijziging plaatsvond, duidelijk wordt gemaakt met de gele stip (zie titel 2 – De verhaallijn).

Dit veranderingstraject is te vatten in een oogopslag (Meirsschaut, et al., 2021) die weergegeven wordt op de volgende pagina. Deze oogopslag werd als leidraad gebruikt tijdens de vergaderingen van het leidinggevend leerteam (Schollaert, 2007) (hierna: LLT), voornamelijk na de toevoeging van de criteria (zie mijlpaal 1, titel 2.1) van het team inzake de verandering. Op die manier hadden we telkens een controlemiddel bij ons om af te toetsen of we in de juiste richting werkten.

# Oogopslag

## EFFECTIEF VERGADEREN:

## EEN PLAATS WAAR (PROFI)LEREN EN SAMEN SCHOOL MAKEN RUIMTE KRIJGT

### De droom

- o Wij willen meer leren van elkaar.
- o Wij willen effectiever vergaderen.
- o Wij willen meer vertrouwen binnen het team.

Bron: oplijsting schoolprioriteiten en 3B+5 methodiek (sept. & nov. 2025)

### Doel

#### Lange termijn:

1. Het lagere schoolteam kan effectief vergaderen, waar ruimte is voor collectief leren.

#### Effectief vergaderen betekent:

- tijd bewaken
- efficiënt
- duidelijke to do's opstellen
- samen agenda bepalen
- ieders mening doet er toe
- doelgericht

#### Korte termijn:

3. Het team is gegroeid in vertrouwen.
3. Het team heeft ervaring met de PLG-werking.
4. Het team beschikt over een kwaliteitskaart over 'effectief vergaderen'.
5. Het team evalueert de PV/PLG-werking.

### Aanleiding

#### Dwang:

- De scholengroep besloot dat elke school vanaf het schooljaar 2025-2026, 2 personeelsvergaderingen per maand moeten houden. Het (beleids)team werd zo gedwongen na te denken over een nieuwe invulling van de personeelsvergaderingen
- Op 22 september 2025 werd het idee van de PLG-methodiek naar voren geschoven ter vervanging van de toenmalige maandelijks pv's. Dit omdat de pedagogisch directeur van de lagere school hier al positieve ervaringen mee had en de pedagogisch directeur van de kleuterschool dit al een jaar toepaste in de kleuterschool en hier lovend over was.
- Eén schoolprioriteit, onderbouwd door het inspectieverslag van 2022, is het kleuterteam en lagere schoolteam dichter bijeen brengen. Het gelijkstromen van de twee delen van de school inzake vergaderen zou al een eerste stap zijn in de goede richting.

#### Drang van het team:

- Uit de prioriteitenoplijsting tijdens de pedagogische studiedag op 22 september stonden deze twee zaken als urgent:
  - o Werken aan vertrouwen binnen het team.
  - o Meer inzetten op collectief leren.

### Kenmerken van de organisatie

- Zomergem (Lievegem)
- aantal teamleden betrokken bij de overlegstructuur:
  - o 24 leerkrachten van de lagere school, waarvan 10 leerkrachten in de afgelopen 8 jaar gestart zijn in de school. Er is veel vernieuwing in het team en dit zal in de toekomst nog toenemen door toekomstige pensioenen.
- Visie van de school:
  - o Welbevinden
  - o Betrokkenheid
  - o Autonomie
  - o Verbondenheid
  - o Competentie
- Schoolcultuur: eerder een resultaatgerichte cultuur
- Aantal jonge ouders onder de leerkrachten LS: 9 (37,5% = meer dan 1/3)

### Betrokkenen

#### Direct betrokken:

- team lagere school
- pedagogisch directeur Lagere school
- Leidinggevend leerteam:
  - o juf Ruth (directeur Lager)
  - o juf Marieke (Leerkracht 5de leerjaar)
- Cego: opleiding plg begeleider
- Kritische vrienden uit het team

Het doel is dat onze verandering effect zal hebben op de volgende doelgroep:

- Kinderen: de resultaten van de effectieve vergaderingen en het collectieve leren moeten zichtbaar worden in de klas.

### IK

- Leidinggevend leerteam
- Juf eerste leerjaar
- 7 jaar werkervaring
- Stadium van verandering binnen de verandercurve - Kübler Ross (1969): acceptatie + onderzoekende houding: hoe komen we tegemoet aan de noden van het team?
- Kritische blik
- Waarderende blik naast mij nodig

### Criteria: vergaderen volgens het team

#### HOE:

- team bepaalt mee de agenda
- doelgericht
- team heeft inspraak
- timing volgen
- deadlines stellen
- verbindend communiceren
- inclusieve besluitvorming
- binnen een sfeer van vertrouwen
- check-ins & check-outs
- werkvergadering:
  - o leerjaaroverstijgend
  - o per leerjaar/graad

#### DOEN/ontwikkelen

#### MET WIE?

- met het lagere schoolteam:
  - o leerjaaroverstijgend
  - o per leerjaar/graad
- met het hele team: kleuter + lager

#### WAAROVER?

- variapunten
- inhoud werkgroepen
- prioriteiten van de school
- praktische zaken:
  - o agenda/kalender bespreken
- leren van elkaar
- opvolgen van afspraken + nieuw geïmplementeerde zaken

#### WANNEER?

- 2 vergaderingen na school, liefst mits aanpassing van de schooluren

samenleving, behouden en bereiken  
padlet 3B + 5 oefening

## 1.1. Toelichting oogopslag

### 1.1.1 Kenmerken van de organisatie

De school waarop dit veranderingstraject betrekking heeft, is basisschool Sint-Martinus in Zomergem. In september 2025 startte daar een nieuwe pedagogisch directeur voor de lagere school. Het directieteam wordt gevormd door deze persoon en nog twee directieleden: een algemeen directeur en een pedagogisch directeur van de kleuterschool. Dit veranderingstraject heeft voornamelijk betrekking op het team van de lagere school, dat 24 leerkrachten telt waarvan er 10 in de afgelopen 8 jaar gestart zijn. Er is dus een grote verjonging van het team aan de gang die in de toekomst nog verder zal toenemen. Ook zijn er binnen het team van de lagere school negen personen (37,5%) met kinderen onder de negen jaar.

Vorig schooljaar werd de visie van de school bepaald in vijf kernwoorden die nog verder uitgeschreven moeten worden in een visietekst. Deze vijf kernwoorden werden ook binnen het veranderingstraject meegenomen en van bij het begin van de verandering als vertrekpunt gebruikt. De vijf kernwoorden van onze visie zijn: welbevinden, betrokkenheid, autonomie, verbondenheid en competentie. Tijdens vergaderingen met het LLT werden deze kernwoorden regelmatig naar boven gehaald om ideeën op af te toetsen.

Een ander belangrijk kenmerk van de school dat we als LLT niet uit het oog mochten verliezen, is dat er een eerder resultaatgerichte cultuur (Quinn & Cameron, 2011) aanwezig is, alsook een cultuur waarin nieuwe implementaties of afspraken weinig opgevolgd worden en gekend zijn. Dit bleek uit eerder onderzoek naar de schoolcultuur in 2024.

### 1.1.2 De aanleiding van het veranderingstraject

Dit veranderingstraject werd geïnitieerd op de personeelsvergadering (hierna: PV) van 13 mei 2025. De vorige pedagogisch directeur van de lagere school deelde toen mee dat er vanaf schooljaar 2025-2026 na schooltijd, drie uur (verdeeld over twee vergaderingen) per maand vergaderd moet worden in de plaats van één vergadering van twee uur.

Daarbij werd verduidelijkt dat deze beslissing genomen werd vanuit de scholengemeenschap om meer structureel overleg in te plannen op alle scholen. Dit betekent dat alle directies uit de scholengemeenschap deze beslissing samen gemaakt hebben. De toenmalige pedagogisch directeur van de lagere school maakte de belofte dat we binnen deze extra vergadertijd o.a. tijd zouden krijgen voor werkgroepvergaderingen. Als team kregen we de keuze of we elke maand liever twee keer anderhalf uur wilden vergaderen of toch liever een vergadering van een uur en een vergadering van twee uur wilden. Uiteindelijk besloot de meerderheid dat er een vergadering van twee uur en een vergadering van een uur zou komen.

Voor het team kwam dit variapunt tijdens die PV eerder onverwacht. Deze mededeling bracht bovendien de volgende bezorgdheden naar boven: opvang voor de eigen kinderen, invulling en nut van de extra vergadertijd en gebrek aan inspraak van de leerkrachten over deze beslissing. Deze laatste bezorgdheid was voor het team dan ook een reden, samen met het niet doorgaan van de wijziging van de schooluren, om de optie te bekijken om een lokaal onderhandelingscomité (LOC) op te richten. Uiteindelijk is dit er niet gekomen doordat lidmaatschap van een vakbond nodig is en niemand deze verbintenis hiervoor wilde aangaan vanwege de kostprijs ervan.

De 'why' (Sinek, 2009) van extra vergadertijd bleef voor het team onduidelijk.

Op 22 september 2025 kwam een belangrijk vervolg op de aankondiging van de uitbreiding van vergadertijd. Zo gaf de pedagogisch directeur van de kleuterschool tijdens de pedagogische studiedag een presentatie over PLG's. Tijdens deze presentatie werd aan het hele team meegedeeld dat het directieteam streeft naar een school waarin sprake is van gedeeld leiderschap en dit wil verwezenlijken door bottom-up te werken a.d.h.v. PLG's.

Om dit idee te onderbouwen, gaf ze uitleg over het ABC-model van Deci & Ryan (2000) waarbij werd aangegeven dat PLG's de motivatie van het corps zou verhogen omdat er kan worden aan (zelfgekozen) prioriteiten van de school. Daarbij werd ook aangetoond dat het vervangen van PV's door PLG's volgens het verandermodel van Knoster (1991) zou zorgen voor minder frustraties omdat de visie over PLG's mooi aan zou sluiten bij de visie van de school. Bovendien werd er geduid dat een PLG een duidelijke structuur (middelen) en doelgerichtheid inhoudt, waar ook ruimte is voor ontwikkeling van nieuwe competenties.

Het doel van de presentatie die werd gegeven op 22 september 2025, leek voor mij en mijn kritische vrienden, een *tell & sell*-campagne (Schollaert, p.23, 2007), waarbij het beleid de collega's probeerde te overtuigen in deze verandering onder dwang de noden en drang te zien en hoeveel beter het zou kunnen worden dan de huidige praktijk (Meirsschaut, et al., 2021).

Belangrijke achterliggende info die mee aan de basis lag van deze verandering om van een PV naar een PLG te gaan, is het feit dat de pedagogisch directeur van de kleuterschool die deze presentatie en uitleg gaf, ook vormingen geeft via het Cego over het implementeren van PLG's. Zij voerde deze verandering al door in de kleuterschool bij aanvang van schooljaar 2024-2025.

Na deze presentatie kwamen er vanuit het lagere schoolteam zowel kritische blikken als positieve feedback en nieuwsgierigheid naar boven. Toch rees de vraag, vanuit het lagere schoolteam, of deze grote verandering precies was wat de school nodig had.

Een laatste aanleiding voor deze verandering is de schoolprioriteit om de kleuterschool en de lagere school dichter bijeen te brengen. De urgentie van deze aanleiding werd door iedereen gevoeld en kwam ook voort uit het inspectieverslag 2022-2023 en het tussentijdse coachingsbezoek van oktober 2025. Uniformiteit bekomen op vlak van vergaderstructuren leek voor het beleid een manier om de twee teams dichter bij elkaar te brengen.

De vraag 'Welke specifieke reden had de scholengroep om van twee uur personeelsvergadering naar drie uur te gaan?' bleef o.a. bij het LLT en andere collega's uit de lagere school hangen. Na hierover in gesprek te gaan met de huidige pedagogisch directeur van de lagere school, bleek de reden ook voor haar onduidelijk. Vervolgens nam zij het verslag door van de vergadering van de scholengemeenschap (waarop die beslissing genomen is) en vond daarin een duidelijke reden voor de extra vergadermomenten per maand. In het verslag in kwestie werd het volgende opgenomen:

- I. Elke school moet twee naschoolse overlegmomenten hebben vanaf 1 september 2025 naar aanleiding van de nieuwe minimumdoelen. Er is meer structurele overlegtijd nodig om hieraan te werken.
- II. We willen streven naar meer formele overlegtijd.

De pedagogisch directeur en ik voelden beiden aan (zij tijdens de een-op-een gesprekken met de collega's in september/oktober en ik tijdens gesprekken met collega's in de wandelgangen) dat de verandering om van elke PV naar PLG te gaan, enorm leefde op school. Er was nood aan een duidelijk plan van aanpak voor de toekomst. Daarom kozen we ervoor om een LLT op te starten en deze verandering samen te leiden en ondersteunen, waarna dit veranderingsproces ten volle op gang kwam.

### 1.1.3 Totstandkoming van de korte- en langetermijndoelen

Tijdens de pedagogische studiedag van maandag 22 september 2025, na de uitleg van de PLG-methodiek, maakte het hele schoolteam een prioriteitenlijst op d.m.v. verschillende groeikansen voor onze school op een post-it op te schrijven. We kleefden deze allemaal op een wand waarna we bij de groeikansen vijf duimpjes mochten kleven om zo de urgentie van de prioriteiten te bepalen: hoe meer duimpjes een groeikans had, hoe groter de urgentie. Dit gaf richting op de focus van ons veranderdoel, omdat hier sterk uitkwam dat er meer moest ingezet worden op het vertrouwen binnen het team en op collectief leren. Een PLG bleek, in theorie althans, een mooi antwoord te geven op deze nood, omdat dit volgens de woorden van Verbiest (2008) verwijst naar het permanent samen delen, onderzoeken en verbeteren van de praktijk van leraren en schoolleiding, om zo het onderwijs aan de leerlingen te verbeteren.

Tijdens de eerste vergadering met het LLT haalden we door middel van de '3B + S-oefening' (Pol Staut, z.j.) naar boven wat het team zou willen behouden, bannen en bereiken met de vergaderingen. Daarop besliste de pedagogisch directeur van de lagere school, na vergadering 1 (door de '3B+S'-methodiek), om niet alle PV's over boord te gooien en het initiële plan bij te sturen door alsnog enkele PV's te behouden en deze aan te vullen met PLG's. Zo werd, tijdens vergadering 2 met het LLT een voorlopig langetermijndoel opgesteld, eentje die voortkwam vanuit drang (Meirsschaut, et al., 2021), namelijk: 'Vanaf september 2026 wil het team een doelgericht en gestructureerd overleg, binnen een sfeer van vertrouwen en waar ruimte is voor leren, bespreken en doen.' Dit

doel veranderde later na een vergadering met het LLT, waarbij de oogopslag op tafel lag en we het doel concreter maakten: *‘Vanaf september 2026 kunnen de leerkrachten overleg plegen binnen een sfeer van vertrouwen waar ruimte is voor collectief leren.’*

Later werden in het doel de woorden *‘overleg plegen’* nog veranderd in *‘effectief overleg plegen’* omdat tijdens het inlezen van literatuur duidelijk werd dat collega’s specifiek hunkeren naar **effectief** overleg, waar sprake is van doelgerichtheid, duidelijke timing, een sfeer van vertrouwen en verbindende communicatie zoals ook Lencioni (2012) weergeeft in zijn boek als belangrijke voorwaarden om vergaderingen productiever en zinvoller te maken.

Na feedback te krijgen van docent Mieke Meirsschaut, hierover in gesprek te gaan met het LLT en het lezen van literatuur over effectief vergaderen, wijzigden we het woord *‘overleg’* in *‘vergaderen’*, omdat dit een juister begrip was dat meer omvattender was dan *‘overleg’*. Zo kwamen we tot het uiteindelijke langetermijndoel: *‘Het lagere schoolteam kan effectief vergaderen, waar ruimte is voor collectief leren.’*

Via dit doel maakten we de keuze om te focussen op de lagere school, naar aanleiding van een gesprek met de collega’s van de kleuterschool (zie titel 1.1.4). We zien hier echter ook wel kansen om dit later uit te breiden naar de hele school.

Het formuleren van kortetermijndoelen ging moeizaam omdat we tijdens de eerste vergaderingen enkel bezig waren met het langetermijndoel te verwezenlijken. Verder in het traject werden de kortetermijndoelen duidelijker, door effectief bezig te zijn met de PLG’s en de PV’s en de noden van de leerkrachten duidelijker te zien. Deze kortetermijndoelen groeiden van acties naar effectieve doelen (zie [eerste versie](#) oogopslag). Zo ontstonden er drie doelen waaraan we gedurende het hele schooljaar werkten. Later, na de paasvakantie, kwam er een vier kortetermijndoel bij.

De vier kortetermijndoelen zijn:

1. Het team is gegroeid in vertrouwen.
2. Het team heeft ervaring met de PLG-werking.
3. Het team evalueert de huidige PV/PLG-werking en stuurt bij waar nodig.
4. Het team beschikt over een kwaliteitskaart over ‘effectief vergaderen’.

#### 1.1.4 Betrokkenen

Doordat deze verandering zo’n grote invloed heeft op het team van de lagere school, vonden we (de pedagogisch directeur van de lagere school en ikzelf) het belangrijk dat er minstens twee collega’s (met meer ervaring dan ons) uit de lagere school deel uitmaakten van het LLT.

Eveneens vonden we het belangrijk dat het collega’s waren die affiniteit hadden met het vernieuwingsthema, bereid waren om te leren, leiderskwaliteiten en voldoende ervaring hadden op onze school (Schollaert, 2007). Op deze manier wilden we een representatieve groep samenstellen.

Met deze zaken in het achterhoofd nodigden we op 21 oktober 2025 tijdens een personeelsvergadering collega’s uit om zich aan te sluiten bij het LLT. Omwille van de tijdsinvestering die dergelijk initiatief vergt, bleek als snel dat er weinig collega’s interesse hadden om hierbij aan te sluiten. Uiteindelijk besloot één collega van de lagere school om aan te sluiten. Zo bestond ons LLT uit de pedagogisch directeur van de lagere school, één collega leerkracht van het vijfde leerjaar en mezelf.

Om toch te zorgen voor multiperspectiviteit, gingen we voor het begin van een vergadering vaak op zoek naar de niet-aanwezige meningen of naar andere standpunten. Zo ging ik bijvoorbeeld langs bij het kleuterteam om hen te bevragen tegen welke obstakels zij aanliepen toen hun PV’s vervangen werden door PLG’s. Daarbij

ondervonden we dat de nood van de lagere school niet dezelfde is als die van de kleuterschool. Daar is er zelden nood aan variapunten bespreken met het hele team of een PV gebruiken om organisatorische zaken af te spreken. Zij maken hiervoor gebruik van een Whatsapp-groep en bespreken variapunten heel vaak over de middag terwijl er samen gegeten wordt. Dit inzicht hielp ons doel te verengen naar de lagere school.

De antwoorden van het kleuterteam werden nadien in de daaropvolgende vergadering met het LLT meegenomen en zorgde voor een aanpassing van het veranderdoel, namelijk de verenging van verandering voor het hele team naar verandering voor het lagere schoolteam.

Een andere betrokkene binnen dit traject is het vormingscentrum 'Cego', waar de pedagogisch directeur van de lagere school deeltijds tewerkgesteld is. De leerkrachten die als PLG-begeleider werden aangesteld, volgden een tweedaagse cursus aan het Cego.

Het uiteindelijke doel van deze verandering is dat onze effectieve vergaderingen en collectief leren een positief resultaat teweegbrengen op de klasvloer, zoals Verbiest (2016) ook weergeeft als een van de doelen van PLG's. Daarom zijn de kinderen van de school ook (on)rechtstreeks verbonden met deze verandering.

#### 1.1.4.1 Kritische vrienden: bewakers van de objectiviteit en realiteit

Mijn kritische vrienden waren een collega uit het vijfde leerjaar die ook in het LLT zit en een jongere collega uit het derde leerjaar waar de verandering eveneens invloed op heeft. Beiden hebben ze een kritische blik, weliswaar op verschillende aspecten (meer hierover in titel 3.1.4).

De samenwerking met mijn twee kritische vrienden groeide heel organisch doordat de ene collega betrokken was binnen het LLT en we na vergaderingen elkaar vaak opzochten om te reflecteren over die vergaderingen of om ideeën te delen. De andere kritische vriend is een collega die mij doorheen het jaar vaak vroeg hoe het ging en telkens een kritische blik gaf op de zaken die al neergeschreven of nog lopende waren. Hierdoor ging ik vaker bewust bij haar langs voor het nalezen van teksten of aftoetsen van ideeën.

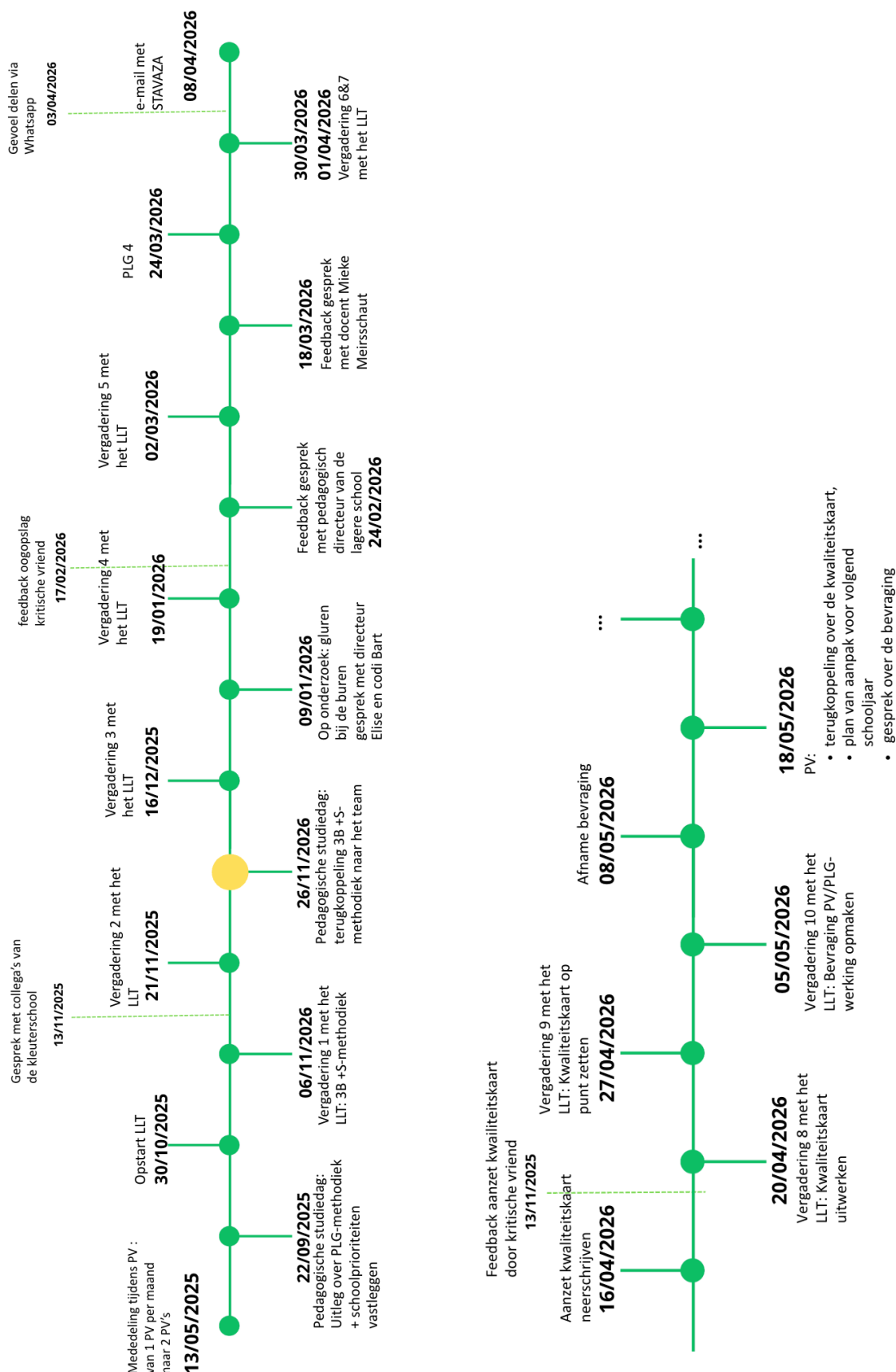
#### 1.1.5 Ik binnen dit veranderingstraject

Als leerkracht van het eerste leerjaar ben ik ondertussen vier en een half jaar tewerkgesteld op deze school. Bij de eerste aanleiding in mei 2025, toen we te horen kregen dat er een extra vergadering bij kwam, schoot de schoolontwikkelaar in mij meteen wakker. Onmiddellijk zag ik opportuniteiten toen ik de verschillende meningen aanhoorde. Ik voelde een persoonlijke drang om het team binnen deze verandering te ondersteunen.

Toen enkele gebeurtenissen aan het begin van het huidige schooljaar (2025-2026) in verband met dit veranderingstraject niet aan mijn verwachtingen voldeden, liep ik even vast. Toch merkte ik dat ik niet wou opgeven, uit loyaliteit tegenover het team. Daarop besliste ik samen met de pedagogisch directeur van de lagere school om mijn schouders mee onder het veranderingstraject te zetten. Hiervoor was het nodig om **mijn verwachtingen** bij te stellen en te focussen op de **verwachtingen van het team** (Gunster, 2018). Ook moest de toenmalige **realiteit** van geen mandaat te hebben om een veranderingsproces te ondersteunen, veranderen naar toch een mandaat verkrijgen. Dit gebeurde door een LLT samen te stellen. Dit proces vergde open gesprekken met de pedagogisch directeur van de lagere school, collega's, medestudenten en docenten. Op deze manier vond ik opnieuw de motivatie om verder aan de slag te gaan. Ik stapte uit het denken in problemen, als slachtoffer, en begon te denken in kansen en toonde hierin leiderschap door zelf de stap richting een herstelgesprek te zetten (Sagiv, zoals beschreven in Bartlema, 2014).

## 2. Deel 2: De verhaallijn

Hieronder geef ik een beknopte tijdlijn weer met de belangrijkste momenten uit dit veranderingstraject. [Hier](#) is de uitgeschreven versie te vinden.



## 2.1 Mijlpaal I: '3B+S'-methodiek (Staut, z.j.) met het hele team

De eerste mijlpaal van dit veranderingstraject was (volgens het LLT) de goede ontvangst van de resultaten uit de '3B+S'-methodiek(Staut, z.j.) van het team tijdens de pedagogische studiedag in november.

### 2.1.1 De voorbereiding van de pedagogische studiedag in november

Deze eerste vergadering met het LLT ging door op 6 november 2025. Ik bereidde deze vergadering voor en nam de methodiek van de '3B + S' mee, met als doel het veranderingsproces te initiëren (Schollaert, 2007) en zo het doel scherp te stellen door de 'why' (Sinek, 2009) van het team naar boven te brengen en te vertrekken vanuit **onze** drang (Meirsschaut, et al., 2021). Met deze methodiek analyseerden we wat er aanwezig was in de voorgaande personeelsvergaderingen, wat we daarvan wilden bannen of behouden en waar we naartoe wilden gaan. Zo legden we voornamelijk de focus op de positieve aspecten en maakten we onze gemeenschappelijke droom, binnen het LLT, duidelijk.

Omdat het LLT een nieuw samengestelde groep was en de basis van een sterk team wederzijds vertrouwen is (Lencioni, 2019), startte ik de vergadering met een laagdrempelige check-in en legde ik hierbij ook uit wat het doel hiervan was. Dit zorgde meteen voor een open sfeer van vertrouwen.

Vooraf vroeg ik aan hen (LLT) om collega's mondeling te bevragen wat we als team zouden willen behouden, bannen en bereiken in een personeelsvergadering. Ik bereidde deze oefening ook zelf voor en zette hiervoor drie stoelen klaar. Wanneer de collega's op de eerste stoel gingen zitten, moesten ze allerlei zaken opsommen die ze wilden bannen uit de voorgaande PV's. Stoel twee stond voor alles wat ze uit de voorgaande PV's wilden behouden en stoel drie stond voor alles wat ze wilden bereiken met de nieuwe PV/PLG-vergaderingen.

De collega uit het vijfde leerjaar (uit het LLT) begon als eerste aan de oefening. Daarbij nam ik de rol van ondersteuner en coach op met als doel zoveel mogelijk info uit de antwoorden te halen. Dit deed ik door verhelderende vragen te stellen zoals: *'Kan je een concreet voorbeeld geven?' of 'Wat bedoel je hiermee?'*. De pedagogisch directeur van de lagere school nam nadien plaats op de stoelen en vulde aan. Toen ze klaar was met vertellen, vroeg ik haar ook te graven in haar ervaring met vergaderen binnen haar vorige job. Het leek me zinvol ook deze info mee te nemen en zo een ander perspectief binnen te brengen. Op deze vraag kwam o.a. het volgende antwoord: *'check-ins zijn zinvol, maar mogen niet eindeloos duren, opdat de vergadertijd niet in het gedrang zou komen.'*

De '3B+S'-methodiek(Staut, z.j.) bracht ons duidelijkheid over de richting van het veranderdoel. Tegen het einde van de vergadering hadden we een beeld van waar we naartoe wilden. Deze methodiek zorgde voor verheldering. Het bracht ons bij een gemeenschappelijke droom en dromen, doet ook hopen en hoop duwt ons vooruit, ook wanneer het moeilijk is.

*'Vanuit hoop kunnen we immers positieve veranderingen realiseren, hoe klein deze veranderingen ook zijn (Lleshi, 2018).'*

## 2.1.2 Beschrijving van de mijlpaal

Vanuit het principe van ‘gedeelde verantwoordelijkheid’ en met het oog op ‘duurzaam veranderen’, vonden we het belangrijk om onze uitkomsten van de ‘3B + S’-methodiek (Staut, z.j.) af te toetsen bij het hele lagere schoolteam. Bovendien hadden we één extra doel: de minderheidsstem (Kramer, 2024) vinden, om zo het ‘groeps-onbewuste’ naar boven te brengen en deze wijsheid mee te nemen binnen het veranderingstraject.

Als LLT maakten we vooraf aan de pedagogische studiedag van november een duidelijke rolverdeling: ik maakte een Padlet op met een weergave van alle resultaten uit onze ‘3B + S’-methodiek (Staut, z.j.), waarbij de collega’s een duim omhoog (akkoord) of omlaag (niet akkoord) konden geven. Daarbij konden ze opmerkingen toevoegen aan de uitkomsten van onze methodiek. Deze opmerkingen konden feedback, vragen of aandachtspunten zijn. Ook konden collega’s zaken toevoegen aan de categorieën ‘borgen’, ‘bannen’ of ‘bereiken’, mocht hun mening er niet tussen gestaan hebben. De Padlet en de reacties kunnen [hier](#) geraadpleegd worden.

De pedagogisch directeur van de lagere school zorgde op de pedagogische studiedag voor een check-in, gaf uitleg over de invulling van het leidinggevend leerteam, legde het toen vooropgestelde doel van het veranderingstraject uit en toonde een planning voor het hele schooljaar (wanneer een PV of PLG zou doorgaan).

Mijn collega uit het LLT initieerde de ‘3B + S’-methodiek (Staut, z.j.) op een ludieke manier. Nadien legde ik de bedoeling van de Padlet uit en gingen de collega’s aan de slag. Op deze manier verdeelden we de verantwoordelijkheden die binnen onze eigen comfortzone lagen en kon ieder van ons haar stempel drukken, zonder elkaar te duwen in een richting waarbij we ons nog niet comfortabel voelden. Zo voelde ik me comfortabel om voor de hele groep te spreken over de oefening, waar mijn collega een sterke creatieve denker is en de ideale opwarming bedacht.

Tijdens de werkvorm namen we met z’n drieën een ondersteunde rol op, terwijl collega’s de Padlet doornamen, invulden en vragen stelden. De bedoeling was dat de collega’s deze Padlet eerst in stilte doornamen, duimpjes plaatsten en eventueel zelf toevoegingen deden om hierna in een klein groepje in gesprek over te gaan. Dit verliep heel organisch en stimuleerde collega’s snel om gedachten uit te wisselen met elkaar, zonder een discussie op gang te brengen. Aan het einde van deze oefening kregen we dan ook veel positieve reacties van collega’s omdat ze vonden dat we een goede inschatting hadden gemaakt en dit hen vertrouwen gaf in ons LLT om het veranderingsproces verder te trekken.

## 2.1.3 De succesfactoren van de mijlpaal

Allereerst was een grote succesfactor van deze mijlpaal het inzetten van het talent van mijn collega. Dankzij haar ervaring en talent in creatief denken, kon zij het team goed inschatten, meer bepaald op welke manier dit het beste aangebracht kon worden. Een ludieke en effectieve **billen**, **buik** en **benen**-oefening bleek de perfecte oefening te zijn. Alle collega’s, jong en oud, deden heel enthousiast mee en begonnen met plezier en goesting aan de ‘echte’ oefening.

Verder bleek de werkvorm met de Padlet een gevoel van veiligheid te geven doordat de collega’s, zonder voor de hele groep te moeten spreken, laagdrempelig hun mening kwijt konden. Er was een platform om alle overtuigingen te delen zonder daarover in discussie te moeten gaan. Deze werkwijze gaf ruimte aan diegene die wat meer ingetogener is om ook te ‘spreken’ en aan minderheidsstemmen (Kramer, 2016). Zo gaven we een klankbord aan iedereen. Dit maakte deze methodiek succesvol.

Een andere factor die deze mijlpaal tot een succes heeft gebracht, was de duidelijke rolverdeling binnen en de samenstelling van het LLT. Daarin nam de pedagogisch directeur van de lagere schoolde rol op van initiator, ik de rol van actor en zochten we (een) ondersteunde collega(s) (Van Rooij, 2009). Wanneer we deze samenstelling

bekijken, zien we dat onze driehoek evenwichtig is. Deze rolverdeling bewust onder de loep nemen, verduidelijkt de positieve samenwerking en de rijke uitkomst ervan. Toen de pedagogisch directeur deze verandering initieerde, voelde ik de actor in mij meteen naar boven komen: ik wilde iets doen voor het team. Het was duidelijk dat ik, voor het team, het beste resultaat wilde bereiken inzake de nieuwe PLG-werking. Daarom zette ik hier mee mijn schouders onder, met als voorwaarde dat we hulp zouden inschakelen van andere collega's en een LLT zouden opzetten. Deze voorwaarde zorgde voor het werken in driehoeken (Van Rooij, 2009), wat de samenwerking sterk bevorderde en dit was ook zichtbaar tijdens deze mijlpaal.

Daarnaast zorgde de directie ervoor dat er, naast de overige lopende projecten, tijd en ruimte werd voorzien op de pedagogische studiedag om over de 3B + S-methodiek (Staut, z.j.) terug te koppelen naar het team. We wilden, zoals Schollaert (2007) het ook beschrijft, inzetten op open communicatie, want dit is van essentieel belang tijdens veranderingsprocessen.

De timing van deze terugkoppeling, na de opstart van het LLT en voor aanvang van de eerste PLG, zorgde mee voor het succes van de mijlpaal. Mochten we de terugkoppeling van de '3B + S'-oefening niet of later gedaan hebben, zouden we, naar mijn gevoel, op meer weerstand gebotst zijn doordat er nog te weinig duidelijkheid was over de doelgerichtheid van het veranderingsproces.

Als team brachten we de criteria samen, waar een goede personeelsvergadering/PLG moet aan voldoen en creëerden zo een duidelijke speelruimte, zoals Vandendriessche en Clement (2007) het beschrijven binnen het kader van de managementtrechter, waarbinnen het LLT verder kan werken. Ook creëerden we een creatieve spanning (Lewin, 1946 – Fritz & Senge, 1990) van stilstaan bij de realiteit (bannen en behouden) naar duidelijkheid scheppen over onze droom (bereiken).

## 2.1.4 Kritische factoren van de mijlpaal

Enkele collega's gingen na deze terugkoppeling echter met een dubbel gevoel naar huis, iets waar wij als LLT geen invloed op hadden. Het PLG-gegeven was immers nog te onduidelijk voor hen en er was nood aan oefening en kennismaking met de methodiek. Voor hen zal de uitprobeerfase en de tussentijdse evaluatie van groot belang zijn. Een andere kritische factor is het al dan niet kunnen meenemen van alle minderheidsmeningen (Kramer, 2016) die bepaalde collega's deelden via de Padlet. Wanneer we aan het einde van het schooljaar het traject evalueren, zullen we kritisch moeten bekijken of we effectief iets gedaan hebben met deze meningen. Als we de minderheidsstem effectief belangrijk vinden, moet er ook een gevolg aan gegeven worden.

## 2.1.5 Opbrengsten van de mijlpaal

1. We maakten als LLT een goede inschatting van het team. Dit zorgde voor vertrouwen van het team in het LLT en versterkte onze relatie binnen het LLT. Ook versterkte dit het geloof van goed bezig te zijn en motiveerde dit ons om het veranderingstraject verder te trekken voor het team. Het was een echte quick win (Kotter, 1996).
2. Een andere opbrengst uit deze mijlpaal is de motivatie die we hieruit kregen als LLT om verder dit veranderingstraject te leiden. Wanneer we deze opbrengst in detail bekijken, zien we dat we de **autonomie** kregen van het team om dit veranderingstraject verder te trekken. Door een goede voorbereiding voelden we ons **competent** bij het voorstellen van de '3B + S'-methodiek (Staut, z.j.). Daarbij komend voelden we een **verbondenheid (betrokkenheid)** met het team doordat we gericht op zoek gingen naar de stem van het team. Wanneer we het ABC-model (Deci & Ryan, 1985) erbij nemen, zien we dat wanneer de drie kernelementen/basisbehoeften (autonomie, betrokkenheid en competentie) aanwezig zijn, er sprake is van hoge motivatie en die voelden wij, als LLT, hierna enorm.

3. Door de '3B+S'-methodiek (Staut, z.j.) in een Padlet te gieten en hen dit individueel te laten invullen, vonden we enkele minderheidsstemmen waarmee we verder aan de slag konden gaan. Meer hierover in de onderstaande titel 2.6.

### 2.1.6 Gevolgen van de mijlpaal

Een belangrijk gevolg van deze mijlpaal dat later in het veranderingstraject duidelijk werd, is dat deze mijlpaal ervoor gezorgd heeft dat onze verandering onder dwang (Meirsschaut, et al., 2021) van koers wijzigde naar een verandering onder drang (Meirsschaut, et al., 2021). Deze mijlpaal legde de noden van het team bloot inzake vergaderen en daarop werd later verder gebouwd. We bleven een tijd, als LLT, vastzitten in het zoeken naar mogelijkheden om de PLG's in de toekomst beter ingebed te krijgen in onze schoolorganisatie. Eens we de PLG's even loslieten en terug vertrokken vanuit de vooropgestelde criteria die voortkwam uit de '3B+S'-methodiek (Staut, z.j.), zagen we alles veel duidelijker omdat we voelden dat om vooruit te geraken we het initiële veranderplan, vooropgesteld vanuit het beleid, moesten loslaten en moeten vertrekken vanuit de team-drang (Meirsschaut, et al., 2021).

Een ander gevolg kwam enkele dagen na deze mijlpaal toen ik collega's opzocht die een minderheidsmening hadden over bepaalde topics. Omdat een AI-perspectief niet hoeft te betekenen dat je negatieve ervaringen moet negeren. Het is net belangrijk om deze gedachten te bespreken en te onderzoeken (Tjepkema, et al., 2021). Daarom ging ik één op één met hen in gesprek over hun opmerkingen en stelde de volgende vragen: *'Wat maakt dat je hier zo over denkt?'*, *'Wat heb je nodig om toch deel te kunnen nemen aan de PLG-werking?'*, *'Wat voel je daarbij?'*, *'Waar wil je naartoe?'* en *'Waar geloof je sterk in?'* Hierbij viel op dat er voornamelijk opmerkingen kwamen op het vlak van belang, visie en plannen. Overeenkomstig met het model van Knoster (1991) zien we dat wanneer deze zaken ontbreken, er geen succesvolle verandering kan plaatsvinden, maar er sprake kan zijn van verwarring, weerstand of chaos. Daarop nam ik hun verduidelijkte bezorgdheden terug mee naar de volgende vergadering met het LLT om na te denken over hoe we met hun aandachtspunten rekening kunnen houden. Op deze manier worden zij gewaardeerd en gestimuleerd om hun meningen op een respectvolle manier te blijven geven.

Later in dit verhaal namen we hun minderheidsstemmen (Kramer, 2016) mee in het uitwerken van de kwaliteitskaart (meer hierover in mijlpaal III).

### 2.1.7 Besluit van deze mijlpaal

We maakten **een droom van het hele team** duidelijk en deden alsof we er al zouden zijn door scherp te krijgen wat willen we bereiken a.d.h.v. de '3B +S'-methodiek (Staut, z.j.). We zagen als team het grotere geheel en nieuwe mogelijkheden door de spanning tussen waar we staan en waar we willen staan op te roepen. Dit positieve beeld van de toekomst helpt ons daarheen te ontwikkelen: het positive image, positive action principe zoals Cooperrider (1985) het noemt in Tjepkema, et al., 2021.

## 2.2 Mijlpaal II: een succesvolle PLG die de olievlek deed verspreiden

Deze mijlpaal gaat over een succesvolle PLG-vergadering waar ingezet werd op effectief vergaderen en zo een realistisch beeld schepte van hoe een PLG zou moeten zijn, volgens Heylen, et al. (2024).

### 2.2.1 Context die voorafging aan de mijlpaal

Vanaf 26 november 2025 startte het lagere schoolteam drie PLG's op (een per graad). Elke PLG komt maandelijks een keer, een uur samen. De PLG van de eerste graad, waaraan ik zelf deelneem, heeft tot doel een kindcontact op te stellen waarbij de leerling de kans krijgt om zijn gevoel in de klas en op school uit te spreken tegen de juf of meester. De begeleider van de PLG waarvan ik deel uitmaakte, gaf naar aanleiding van een voorgaande vergadering aan het moeilijk te vinden om onze groep te begeleiden waar zien- en voelbaar weerstand aanwezig was d.m.v. gelaatsuitdrukkingen of weinig deelnemend zijn.

Deze weerstand zorgde ervoor dat de begeleider geen check-ins (Kramer, 2016) meer deed omdat hier de eerste keer mee gelachen werd. Ook zorgde het voor weinig sturing van de vergaderingen doordat de begeleider het gevoel had dat die collega's binnen de PLG haar sturing/leiding moeilijk konden aanvaarden.

Aan het begin van de derde en vierde PLG werd door de begeleider gezegd dat zij de vergadering niet had voorbereid. Dit was haar manier om de PLG drempelverlagend te maken, gaf ze aan tijdens een reflectiemoment dat we samen hadden na de vierde PLG. Deze PLG's verliepen dan ook moeizaam doordat er weinig begeleiding was en er steeds veel ideeën werden gegeven, maar er geen plan van aanpak kwam.

De coach in mij wou de begeleider niet onzeker maken door taken over te nemen of haar te onderbreken tijdens de PLG's. Daarom besloot ik na de vierde PLG met haar in gesprek te gaan en samen te reflecteren over de afgelopen PLG's om daaruit te groeien en handvaten mee te nemen naar een volgende PLG.

Enerzijds gaf de begeleider aan het fijn te vinden om hierover met iemand te kunnen praten, anderzijds voelden de afgelopen PLG's voor haar een stuk aan als 'falen', wat het moeilijk maakte om open in gesprek te gaan en haar zorgen te exploreren (Clement, 2022). Omdat ik haar hierin niet wilde pushen, ben ik hierna niet meer in gesprek gegaan over het verloop van de PLG-vergaderingen.

### 2.2.2 Beschrijving van de mijlpaal

#### 2.2.2.1 De voorbereiding van PLG 5

Op 24 maart 2026 ging de vijfde PLG-vergadering door. 's Morgens kregen we te horen dat onze PLG-begeleider afwezig was omwille van ziekte. Dit voorval zag ik onmiddellijk als een kans om te oefenen op de PLG-methodiek en op effectief vergaderen. Daarom nam ik zelf het mandaat op als PLG-begeleider ad interim. Allereerst besloot ik, voor aanvang van de vijfde PLG, te reflecteren over de vorige vergaderingen en te zoeken naar wat die zware steen was die op onze PLG-wagon lag en ervoor zorgde dat we moeilijk vooruit geraakten. Daarop stelde ik vast dat een goede voorbereiding, zoals we kunnen lezen in o.a. de blog van Larock (2020), van groot belang is om effectief te kunnen vergaderen. Tijdens de vorige vergaderingen verdwaalden we in een dichtbegroeid bos van meningen, waardoor we het pad niet meer zagen om ons doel te bereiken. Eerst dacht ik na over een ludieke check-in. Eentje met humor en toch zinvol, net omdat er hiertegenover wat weerstand was. Daarna leek het me een goed idee om alle collega's drie criteria te laten noteren waaraan een goed kindcontact moet voldoen. Door deze criteria vast te leggen zouden we volgens Vandendriessche & Clement (2007) een duidelijke speelruimte creëren die scherpstelt waaraan een goed kindcontact moet voldoen. Daarbij dacht ik na wat ik hiermee ging doen. De bedoeling was om deze criteria te kunnen rubriceren/herleiden tot maximaal vijf criteria uit de hele

groep, om zo verdere beslissingen te kunnen maken. Vervolgens noteerde ik wat de to-do's waren uit het vorige verslag om deze te bevragen. Tot slot bedacht ik een simpele check-out-vraag (Kramer, 2016): vragen om een tip en een top van de afgelopen vergadering. Op deze manier wilde ik samen met hen reflecteren en de noden van de groep naar boven halen. In haar podcastaflevering over vergaderen vanuit gedeeld leiderschap geeft ook Leysen (2024) aan dat een vergadering evalueren een grote meerwaarde is om volgende vergaderingen effectiever te maken.

Nadat ik mijn voorbereiding maakte, ging ik naar de pedagogisch directeur van de lagere school en zei ik haar dat ik het begeleiden van de PLG op mij ging nemen. Nadien ging ik langs bij de collega's van de eerste graad om hetzelfde te zeggen. Iedereen ging hiermee akkoord. Ik koos er bewust voor om het mandaat op te eisen en niet te vragen, omdat ik sterk geloofde in noodzaak van een goed voorbereide PLG.

#### 2.2.2.2 Het verloop van PLG 5

De vergadering draaide uit op een succes. Zo deed iedereen mee aan de check-in en werd bij de check-out-vraag spontaan het sjabloon van de check-in opnieuw gebruikt. Daarnaast konden we uit de drie 'persoonlijke' criteria, vijf criteria vanuit **de groep** vooropstellen waaraan een kindcontact moet voldoen. Daardoor viel de steen van onze wagon en gingen we plotseling als een sneltrein vooruit, waardoor we aan het einde van de vergadering een resultaat hadden, namelijk: een ontwerp van een kindcontact-blad, een afspraak wanneer en hoe we dit gaan gebruiken en een aanzet voor een leidraad met vragen en schrijfruimte om diepgaander in gesprek te kunnen gaan met de leerling. Eindelijk hadden we na vijf PLG-vergaderingen een deelresultaat in handen. Zo maakten we tegen het einde van de PLG concrete afspraken over de agenda van de volgende vergadering en koppelden dit aan de vergadertijd van de zesde PLG. Ook stelden we het actiepunt op om tegen de volgende PLG een eerste ontwerp op de computer uit te werken. Dit actiepunt werd aan mij toevertrouwd. Volgens Kuijpers (2007) is dit een belangrijk uitgangspunt van resultaatgericht vergaderen.

### 2.2.3 Succesfactoren van de mijlpaal

#### 2.2.3.1 De voorbereiding

Het succes van deze mijlpaal was enerzijds te danken aan de voorbereiding van de vergadering. Daarbij was het, naast het vooraf goed nadenken over de agendapunten, ook van groot belang een werkvorm/middel te voorzien om het vooropgestelde doel van het agendapunt te kunnen bereiken. Bovendien was het ook belangrijk om open en duidelijk te communiceren.

Kuijper (2007) geeft aan dat het succes van een vergadering o.a. ook daarmee te maken heeft. Ook wijst ze erop dat doordacht en expliciet handelen van belang is. Doordat er in de vorige vergaderingen voornamelijk veel ideeën en visies naar boven kwamen, belandden we in een zoek- en zuchtzone (Larock, 2020) (theoretisch kader vind je [hier](#)) door het vele divergent denken. Als begeleider dacht ik goed na en handelde ik expliciet door via een werkvorm in te zetten op convergent denken en zo uit die zoek- en zuchtzone te geraken en tot een resultaat te komen.

Deze resultaatgerichte aanpak was van groot belang omdat er steeds meer sprake was van frustraties en weerstand doordat er nog geen kleine successen geboekt waren. Deze werkvorm bracht een eerste quick win (Kotter, 1996) naar boven. Het besluit van deze succesfactor is voornamelijk te vatten in een inspirerende uitspraak van Williams (1919): **'By failing to prepare, you're preparing to fail.'**

#### 2.2.3.2 De context en groepsdynamiek

Een andere succesfactor van deze mijlpaal is het inspelen op de groepsdynamiek en de context. Zo geeft Larock (2020) aan vooraf stil te staan bij vragen als: *'Hoe verloopt de interactie tussen deelnemers?' en 'Zit er ruis op de*

*relatie tussen bepaalde deelnemers?* Om die reden bracht ik de context en dynamiek vooraf in 'kaart' en dacht ik nadien na over welke manier van werken, het beste zou werken bij deze groep.

Hierna volgt een overzicht van de groeps- en contextgerelateerde zaken waarover ik vooraf nadacht:

1. De PLG ligt (steeds) na een werkdag;
2. Er is weerstand aanwezig in onze groep t.o.v. de plg's;
3. Er is een collega in de groep die jaren geleden het kindcontacten-blad heeft aangepast;
4. Er zijn veel verschillende meningen;
5. Een groep die gevoelig is aan humor;
6. Een groep die nood heeft aan vergaderopbrengst;
7. Een uur vergadertijd.

Voor elk van voorgaande gevoeligheden, bedacht ik een mogelijke aanpak:

1. [De quotes](#) van de tv-show 'Het eiland' hing ik op en zorgden meteen bij het binnenkomen voor een ontspannen sfeer.
2. Ik koos bewust een humoristische [check-in](#).
3. Ik paste het poëtisch principe toe (Kabalt, Tjepkema & Verheijen, 2021) door a.d.h.v. de werkvorm (die hierboven werd uitgeschreven) op zoek te gaan naar wat we **als groep** wilden bereiken, waardoor we wegbleven van de verschillen in mening of problemen waarop we botsen.
4. We baseerden onze extra leidraad met verdiepende vragen op het al bestaande blad van een ervaren collega uit de groep. Op die manier kwam er ook waardering voor zijn werk.
5. Er bewaakte iemand de tijd, maar deze hield ik zelf ook nauw in het oog om voldoende tijd per agendapunt te hebben.
6. Ik zette de vaardigheid van 'superluisteren' (Kramer, 2014) in en sprak bewust collega's aan wanneer ik aan hun mimiek, lichaamshouding zag dat er bedenkingen waren of vragen.
7. Ook was ik diegene 'in charge', maar niet 'in control' zoals (Kabalt, Tjepkema & Verheijen 2021) het beschrijft. Zo werkten we niet enkel vanuit mijn kracht, maar vanuit onze groepskracht.

### 2.2.3.3 Rolverdeling

Tot slot was het plichtsbewust opnemen van ieders rol binnen de PLG bepalend voor de succesvolle, effectieve vergadering. Zo nam ik als begeleider de rol op van ondersteuner van het proces en leidde ik de vergadering in goede banen. Daarbij zette ik in op de 5 V's van de voorzitter (Larock, 2020): verhelderen, verbreden, verkorten, verbinden en visualiseren. Ik verhelderde uitspraken van collega's die niet even duidelijk waren door diepgaande vragen te stellen, deed aan verbreding door stillere collega's expliciet om hun mening te vragen en deed aan verkorten door collega's terug naar het doel te brengen wanneer het gesprek even afweek van de essentie van deze vergadering. Ook verbond ik onze vooropgestelde criteria aan de visie van onze school en bespraken we of deze klopt. Tot slot visualiseerde ik met potlood een papieren kladversie van het nieuwe kindcontact-blaadje dat zal meegaan naar huis.

Aanvullend nam één collega de rol als verslaggever op zich en die gaf telkens aan wanneer de vergadering even moest vertragen zodat ze een duidelijk en correct verslag kon opstellen. Daarnaast nam een andere collega de rol van sfeerbeheerder op en zorgde hij voor lekkere hapjes tijdens de vergadering en een ontspannen sfeer, door zelf actief deel te nemen en anderen hun mening ook te bevragen. Nog een andere collega bewaakte de tijd en durfde kritische vragen te stellen. Het succes van een vergadering door het bewust opnemen van heldere, zinvolle rollen, vinden we terug in verschillende literatuurbronnen zoals Kuijper (2007), de Haas (2019), Groenewoud & van Dam (2025) en Larock (2020).

## 2.2.4 Kritische factoren van de mijlpaal

Een belangrijke kritische factor is de vraag hoe dit verder kan worden gezet. Voor de toekomst is het belangrijk dat de PLG-begeleider het leiden van een effectieve vergadering verder kan zetten. Daarom lijkt het voor het LLT en collega's uit mijn PLG noodzakelijk dat de PLG-begeleiders voldoende ondersteund worden in het voorbereiden van hun PLG's. Daarom zouden de PLG-begeleiders maandelijks intervisie moeten hebben om van elkaar te leren en elkaar te ondersteunen. Echter is de realiteit dat dit nog maar enkele keren doorging en hiervoor ook geen specifieke intervisie-methodiek wordt gebruikt. Het verval, volgens mijn collega's die PLG-begeleiders zijn, vaak in iedereen die vertelt hoe hun vorige PLG gegaan is en in het geven van tips aan elkaar indien nodig. Als schoolontwikkelaar zie ik hierin groeimarge. Een intervisie voor PLG-begeleiders leiden a.d.h.v. een vooropgestelde methodiek lijkt me zeer waardevol naar de toekomst toe om zo tot rijkere reflecties en meer leren te komen.

## 2.2.5 Opbrengsten van de mijlpaal

Uit deze mijlpaal halen we verschillende opbrengsten. Als eerste hadden we aan het einde van de vergadering een ontwerp klaar alsook duidelijke agendapunten voor de volgende vergadering. Gezien dit veranderingsproces, lijkt de belangrijkste opbrengst voor mij het meetrekken van de collega's in dit nieuwe PLG-verhaal waar de effectiviteit binnen vergaderen ook centraal staat. Zo nam ik, als pionier uit het leidinggevend leerteam, de kans om een zo effectief mogelijke vergadering op poten te zetten en zo de olievlek (Schollaert, 2007, p.50) te verspreiden. Mijn collega's binnen deze PLG gaven tijdens de evaluatie van de vergadering aan dat zulke successen leiden tot meer geloof en waardering voor het 'nut' van deze verandering en check-ins.

## 2.2.6 Gevolg van deze mijlpaal

Een belangrijk positief gevolg van deze mijlpaal is dat de aanpak ervan inspirerend werkte voor onze PLG-begeleider. Na de succesvolle PLG ging ik met de aangewezen PLG-begeleider van onze groep hierover in gesprek. Ik duidde de resultaten van een goede voorbereiding, inzetten van methodieken en het inspelen op de groepsdynamiek. De zesde PLG bereidde de PLG-begeleider zelfstandig voor. Deze PLG liep vlot, door een laagdrempelige check-in, goede voorbereiding, vooraf uitgewerkte methodiek om vlot tot beslissingen te komen en een rolverdeling onder de andere collega's. Dit illustreert nogmaals het olievlekprincipe (Schollaert, 2007) in de werkelijkheid.

## 2.2.7 Besluit van deze mijlpaal

Tijdens deze mijlpaal werkten we aan de volgende kortetermijndoelen: we wonnen als mini-team binnen de PLG aan vertrouwen door in de vijfde en zesde PLG met check-ins te werken, we werden sterker in de PLG-methodiek doordat deze goed werd voorbereid en we oefenden op effectief vergaderen.

Het besluit van deze mijlpaal geeft Schollaert, (2007, p.40) zeer mooi weer in de volgende quote:

**'Woorden wekken, voorbeelden trekken'.**

## 2.3 Mijlpaal III: een kwaliteitskaart die het veranderingstraject liet landen

Deze mijlpaal gaat over het moment dat de uitwerking van de kwaliteitskaart ons de ladder toereikte om uit een leerkuil te klimmen en ons richting gaf naar een plan van aanpak voor de toekomst.

[Hier](#) kan de kwaliteitskaart geraadpleegd worden. Het wordt aangeraden deze door te nemen alvorens titel 2.3.2 te lezen.

### 2.3.1 Context van de mijlpaal

Van vergadering drie tot en met vergadering zeven zaten we met het LLT in een leerkuil. Onze vergaderingen werden gevuld met veel input en met het zoeken naar 'HOE' we deze input konden omzetten in een plan van aanpak. Dat plan van aanpak bleef bestaan uit losse ideeën die dan weer werden afgekaatst omdat we telkens opnieuw voelden dat het nog niet goed was. We bleven vastzitten in het divergent denken (Larock, 2020) waardoor we ook binnen het LLT in een zoek- en zuchtzone vastzaten, omdat we bleven zoeken naar manieren om PV's en PLG's ingebed te krijgen in onze schoolorganisatie.

Tijdens het feedbackgesprek met docent Mieke Meirsschaut bespraken we de toenmalige realiteit van het verandertraject. Dit helikopterperspectief wees op de mogelijke onduidelijkheid van onze 'WHY' (Sinek, 2009) binnen dit veranderingsproces. Zo kwam het idee dat een visie uitwerken in de vorm van een kwaliteitskaart die 'WHY' (Sinek, 2009) zou verduidelijken en we op die manier een weg zouden vinden naar onze 'HOW' (Sinek, 2009).

Tijdens vergadering zeven met het LLT (na bovenstaand feedbackmoment) deed de pedagogisch directeur van de lagere school het concrete voorstel om één vergadering per maand vrij te houden voor PLG's of werkgroepen en één vergadering vrij te houden voor een 'gewone' personeelsvergadering tijdens dewelke praktische zaken besproken konden worden. Op die manier zouden de collega's of in een werkgroep, of in een PLG zitten. Dit idee kwam o.a. naar aanleiding van mijn bezorgdheid die ik tijdens vergadering zes deelde, namelijk of 4 PLG's niet te veel veranderingstrajecten op een jaar zouden zijn en of we de collega's hier qua werkdruk niet te veel mee belasten.

Mijn collega van het vijfde leerjaar en ik waren niet volledig overtuigd van dat idee omdat we na een rondvraag bij alle werkgroepen de vaststelling deden dat elke werkgroep 5 à 6 keer per jaar, 1 uur vergadertijd nodig zou hebben. Dit voorstel gaf de werkgroepen veel meer vergadertijd dan eigenlijk nodig is.

Tijdens de paasvakantie begon ik aan het uitschrijven van de Bachelorproef. Doordat ik bij het uitschrijven op veel onduidelijkheden stootte, besloot ik, na het vooraf delen van mijn gevoel hierover via bericht naar de pedagogisch directeur van de lagere school (zie verhaallijn), een lange [e-mail](#) naar de teamleden van het LLT te sturen met als doel hen te overtuigen om een kwaliteitskaart op te stellen met daarin een duidelijke omschrijving van de 'WHY' en de 'HOW' (Sinek, 2009) van het veranderingstraject.

### 2.3.2 Beschrijving van de mijlpaal

De effectieve mijlpaal is **voor het LLT**, het proces en de opbrengsten dat het opmaken van de kwaliteitskaart over effectief vergaderen in gang heeft gezet.

De pedagogisch directeur reageerde positief op mijn e-mail en vroeg of ik het zag zitten om al een eerste versie van de kwaliteitskaart uit te schrijven opdat we na de vakantie tijdens de vergadering met het LLT effectief zouden kunnen werken. Om me hierbij te ondersteunen schreef zij de visie van de school neer in de kwaliteitskaart en deelde zij een document met daarin voorbeelden van kwaliteitskaarten van andere scholen binnen het Katholiek onderwijs.

Bij het uitwerken van de aanzet stelde ik enkele actiepunten op om vergaderingen zo effectief mogelijk te kunnen laten doorgaan met ruimte voor collectief leren. Hiervoor baseerde ik mij op het [prioriteitenoverzicht](#) (sept, 2025) en de criteria die voortkwamen vanuit de '3B + S'-methodiek (Staut, z.j.). Dit ging vlot en efficiënt doordat dit neergeschreven stond in de oogopslag.

Nadien koppelde ik aan elk actiepunt een concrete uitvoering. Dit met het oog om het zo begrijpelijk mogelijk te maken voor het team. Tijdens vergaderingen acht en negen met het LLT voegden we samen ook de doelen toe aan de kwaliteitskaart. Omdat we tijdens vorige vergaderingen met het LLT vaststelden dat er vier soorten inhouden besproken worden tijdens een PV of PLG, besloten we dit ook aan te vullen bij de doelen. Op deze manier maakten we de 'WHY' (Sinek, 2009) duidelijk.

Zo willen we als lagere schoolteam effectief vergaderen, waar ruimte is voor collectief leren en zal de inhoud van deze vergaderingen gaan over professionaliseren, organiseren, afstemmen over beleidsontwikkeling en inzetten op teamvorming en communicatie. Daarbij vinden we het belangrijk dat collega's in die vergaderingen een gevoel van autonomie, betrokkenheid, competentie, verbondenheid en welbevinden ervaren. Dit bereiken we a.d.h.v. onze vooropgestelde actiepunten.

Door elk actiepunt te bespreken werd dit echt een werk van gedeeld (participatief) leiderschap (Vanhoof & Van Petegem, 2017) waarin we ieder een rol speelden en samen tot een besluit konden komen met een afgewerkte kwaliteitskaart als eindresultaat. Hiervoor benutten we ieders sterktes: de collega die leerkracht is van het vijfde leerjaar kon bepaalde zinnen verduidelijken opdat het voor iedereen begrijpelijk zou zijn en de pedagogisch directeur van de lagere school was onze kritische vriend die telkens terugkoppelde naar ons doel en ons liet aftoetsen of we met bepaalde actiepunten ons doel zouden bereiken. Zo zijn er enkele acties weggevallen en werden andere toegevoegd of aangepast.

Het uitwerken van deze mijlpaal bleek het middel bij uitstek te zijn dat wij nodig hadden om verder te raken in dit veranderingstraject. De kwaliteitskaart inspireerde de pedagogisch directeur van de lagere school in die mate dat ze tijdens vergadering negen een duidelijk plan met ons deelde voor volgend schooljaar (zie titel 2.3.4).

### 2.3.3 Succesfactoren van de mijlpaal

Het uitwerken van deze kwaliteitskaart gaf ons moed en motivatie omdat we eindelijk het gevoel hadden dat we onze blinddoek hadden afgeworpen en wisten welke richting we moesten uitgaan voor het verder uitwerken van dit veranderingstraject. Dit kwam doordat we ons baseerden op de vooropgestelde criteria en dromen van het team. We stelden de teamdrang voorop en lieten het stukje dwang (Meirsschaut, et al., 2021) achterwege.

Door onze 'WHY' te concretiseren a.d.h.v. onze visie en doelen op effectief vergaderen, werd het duidelijker waar we naartoe wilden met dit veranderingstraject. Daardoor kregen we onze 'HOW' scherp en schreven we een concreet plan uit a.d.h.v. acties. Als laatste hebben we door het creëren van de kwaliteitskaart ook een duidelijke

‘WHAT’ voor het team verduidelijkt. Het team zal hierdoor duidelijk weten wat van hem/haar verwacht wordt binnen dit veranderingstraject (Sinek, 2009).

Een andere succesfactor van deze mijlpaal was het open communiceren door een eerlijke e-mail op te stellen en daarin mijn gedachten neer te schrijven over het huidige traject. Schollaert (2007) geeft zelf ook aan dat communicatie een sleutelfactor is binnen een succesvol verandertraject. Om dit te kunnen verwezenlijken vergde dit van mij de nodige portie durf. Omdat dit ook een stuk ging over mijn eigen **overtuiging**, namelijk de overtuiging dat een kwaliteitskaart nodig is om verdere stappen te kunnen zetten binnen dit veranderingstraject. Daarnaast ging de mail ook over onze **missie** als LLT, waarbinnen ik mij heel verantwoordelijk voel. De vele zware discussies uit de weg gaan door de principes toe te passen van inclusieve besluitvorming (Kramer, 2016) is een voorbeeld van voornamelijk mijn eigen overtuiging, waar ik het LLT wil in meetrokken. Tot slot maakt de stijl en inhoud van de e-mail duidelijk wat voor iemand ik ben, en toont dit al het ware een stuk van mijn **identiteit** (Dilts & Bateson, 2006). Al deze zaken zijn niet eenvoudig om te delen, omdat ze van een diepere/hogere orde zijn en net daarom zorgden ze voor positieve verandering, namelijk het ontwerp van een kwaliteitskaart en de positieve gevolgen daarvan.

Een laatste factor die deze mijlpaal succesvol maakte, is de goede onderlinge relatie tussen de collega's uit het LLT. Door regelmatig een check-in te doen en het gegeven dat de pedagogisch directeur van de lagere school tijdens vergaderingen steeds zonder oordeel luisterde naar onze meningen, zorgde ervoor dat wij ons heel kwetsbaar durfden opstellen binnen het LLT. Dit zorgt onder meer voor teamvertrouwen wat de basis vormt van een sterk team, in dit geval het LLT (Lencioni, 2002). Daarnaast geloofden we enorm in het SAMEN-verhaal en spraken we dit ook vaak uit tegen elkaar. Een Afrikaans gezegde zegt hierover het volgende: “Als je snel wilt gaan, ga alleen. Als je ver wilt gaan, ga dan samen”. Deze factoren zorgden ervoor dat ik mijn e-mail durfde op te stellen en dus ook voor de uitkomst van deze mijlpaal, namelijk de kwaliteitskaart rond effectief vergaderen.

### 2.3.4 Kritische factoren van de mijlpaal

Het uitwerken van deze kwaliteitskaart is een heel belangrijke mijlpaal voor het LLT en het team omdat hiermee duidelijkheid zal worden gebracht. Een kritisch punt is evenwel dat het echte werk nog moet beginnen, namelijk het implementeren hiervan. Een andere kritische factor is dat wij als LLT dit zien als een mogelijk antwoord op de vooropgestelde criteria van de collega's uit de ‘3B + S’-methodiek (Staut, z.j.). Echter werd dit nog niet afgetoetst bij het hele team. De kans bestaat dat het team hier niet akkoord mee zal gaan, al denk ik dat dit een eerder kleine kans is omdat we dit hebben samengesteld volgens hun criteria. In het geval dat het team toch niet akkoord gaat, wordt het een moment worden van bezinnen en bijsturen.

### 2.3.5 Opbrengsten van de mijlpaal – terugblik naar de vooropgestelde criteria

De opbrengst van deze mijlpaal was enerzijds de kwaliteitskaart die werd vastgelegd en ons in staat stelt een duidelijk verhaal naar het team te brengen van wat we verwachten, waarom en hoe we dit zullen verwezenlijken. Ook bracht het ons een plan van aanpak op. Zo werd de pedagogisch directeur van de lagere school door deze uitwerking geïnspireerd en bedacht ze een plan waarin zowel mijn collega als ik helemaal achterstaan.

Dit plan houdt in dat we telkens op het einde van het schooljaar een prioriteitenplanning opmaken met het team. Van daaruit wordt beslist welke werkgroepen er het komende schooljaar noodzakelijk zullen zijn en hoe de vergaderplanning eruit zal zien.

Daarnaast zullen de vergaderingen niet specifiek opgesplitst worden in een PLG of PV. Het zal de bedoeling zijn dat er twee PV's per maand georganiseerd worden, met uitzondering van de maanden van de oudercontacten en infomomenten.

Hierbij zal de start van een vergadering zoveel als mogelijk SAMEN gebeuren en zullen we afhankelijk van het agendapunt samen professionaliseren, inzetten op teamvorming, organiseren of beleidsmatige zaken uitwerken of afstemmen. Tijdens deze vergaderingen zal het ook mogelijk zijn dat er opgesplitst moet worden in kleinere groepen om aan inhoudelijke onderwerpen te werken. In zo'n geval zal de PLG-methodiek toegepast worden. Dit betekent dat collectief leren plaats zal vinden zowel in kleine groep wanneer we iets beleidsmatig uitwerken, als in grote groep wanneer we samen met het hele team professionaliseren over een thema.

Om de vergadertijd naast de 2 PV's te beperken, kozen we er ook voor om tijdens de PV's drie keer één vergadermoment vrij te houden voor de werkgroepen. Op die manier komen we tegemoet aan de noden van de jonge ouders die buiten de schooluren opvangproblemen hebben voor hun kinderen, doordat zij minder extra momenten na schooltijd zullen moeten vrijhouden voor werkgroepvergaderingen.

Zowel bij vergaderingen voor het hele team als bij vergaderingen in kleine groep zal de kwaliteitskaart gevolgd moeten worden, inzake effectiviteit van de vergadering met ruimte voor collectief leren.

Dit idee zal nog verder in detail moeten uitgewerkt worden, maar was een zeer zinvolle opbrengst van deze mijlpaal.

### 2.3.6 Gevolgen van deze mijlpaal.

Een gevolg van deze mijlpaal is o.a. het opmaken van enkele inspiratiedocumenten om de collega's te ondersteunen bij de uitwerking van een effectieve vergadering. Zo komt er een gedeelde online plaats waar we een document in zullen plaatsen met inspiratie voor:

- check-ins
- check-outs
- activerende werkvormen
- methodieken voor inclusieve besluitvorming

## 3 De slotreflectie

### 3.1 Toelichting procesevaluatie

Dit veranderingstraject, namelijk een nieuwe invulling geven aan de vergaderingen na school, zette het schoolteam in beweging. Het bracht onzekerheid, durf, frustraties, leermomenten en vertrouwen met zich mee. We groeiden zowel in leren veranderen als in leren omgaan met verandering en stelden vast dat positieve verandering tijd, groeikansen en bijsturing nodig heeft. Maar vooral dat positieve en duurzame verandering een drang uit het team nodig heeft en het de moeite waard is om daar naartoe op zoek te gaan, wanneer verandering start onder dwang (Meirsschaut, et al., 2021).

#### **Verandering verankeren doe je samen en niet alleen.**

##### 3.1.1 Doelen

Tijdens dit veranderingstraject werd het langetermijndoel steeds concreter (zie titel 1.1.3) naargelang we verder in het proces zaten en de verandering van koers wijzigde.

Het vooropgestelde langetermijndoel werd, zoals vooraf verwacht, nog niet bereikt.

Het gebruik van de kwaliteitskaart die we met het LLT uitschreven, zal helpen om dit doel volgend schooljaar te bereiken, daar de verwachting is dat deze kaart onze 'vergaderbijbel' wordt. Dit schooljaar werd gezien als een introductiejaar op PLG's en effectief vergaderen met ruimte voor collectief leren, waarbij collectief leren eerder plaatsvond tijdens de PLG's en effectief vergaderen in zowel de PLG's als PV's werd geoefend. Volgend schooljaar zal een implementatiejaar worden: we passen effectief vergaderen en collectief leren toe in onze toekomstige PV's en werkgroepvergaderingen.

De kortetermijndoelen werden gedeeltelijk bereikt. Zo geeft het team in de tussentijdse bevraging aan gegroeid te zijn in vertrouwen binnen de PLG. Als LLT denken we dat dit vertrouwen groeide d.m.v. check-ins en het gegeven dat er tijdens de PLG's meer kans tot spreken is in kleine groep.

Het tweede kortetermijndoel werd bereikt. Zo hebben alle collega's van de lagere school ondertussen ervaring met de PLG-methodiek doordat we sinds de pedagogische studiedag in november hier maandelijks mee aan de slag gingen. Een kritische bedenking die ik hierbij heb is of we na zes PLG-vergaderingen kunnen spreken van ervaring met PLG's? Deze bedenking deelden mijn collega's van het LLT ook, wat ervoor zorgde dat we de beslissing namen om deze methodiek volgend schooljaar verder te zetten (zie titel 2.3.5). We kozen er dan ook bewust voor om de vraag of we de PLG-methodiek volgend jaar willen verderzetten, niet te stellen, omdat die naar onze mening op dit moment te vroeg zou komen. Toch nemen we de feedback, verkregen uit de bevraging, mee om de methodiek nog betekenisvoller in te zetten.

Verder bereikten we het doel om de huidige PV/PLG vergadermethodiek van dit schooljaar te evalueren.

Zo werd een [evaluatieformulier](#) opgesteld gebaseerd op vragen van de Educcheck (Vanhoof, Laenen, Van Damme & Goffin, 2024), de inspiratiegids van Wijze Werkbare Scholen (Meirsschaut, Hostyn, Naert, 2021) en het boek Professionele leergemeenschappen in het basisonderwijs (Heylen, Mathysen & Van Haute, 2024). Collega's moesten deze bevraging invullen tegen 15 mei omdat we op de PV van 18 mei hierover in de diepte met hen willen overleggen. Op deze manier hebben collega's vooraf hierover gereflecteerd en kunnen wij ons als LLT voorbereiden. Op deze vergadering zullen we de collega's opdelen in drie groepen en hen samen laten reflecteren over het veranderingsproces a.d.h.v. een werkvorm, zoals een gesprek op voeten (Kramer, 2016).

Tot slot werd door het LLT een kwaliteitskaart opgesteld over effectief vergaderen, met ruimte voor collectief leren. Met deze kwaliteitskaart bereiken we kortetermijndoel nr. 4. Deze kwaliteitskaart zal ook worden gedeeld met de collega's tijdens de personeelsvergadering van 18 mei.

### 3.1.2 Bereikte resultaten en leerwinst

#### 3.1.2.1 Kernteam

Allereerst leerden we als LLT dat verandering tijd vraagt en ploeteren door de modder vereist. We ervoeren ook dat het oké is om in een leerkuil te donderen en er even niet uit te geraken, maar ook dat de complexiteit van deze verandering, doordat dit een verandering van hogere orde is (Schollaert, 2007), ook andere opportuniteiten met zich meebracht zoals de aanpassing van het aanbrengen van variapunten. Anderzijds leerden we dat wanneer verandering uit dwang komt, je als LLT op zoek moet gaan naar de drang in de verandering. (Meirsschaut, et al., 2021)

Ook bracht het ons bij dat een veilige omgeving en een vertrouwde sfeer opportuun is voor een goede samenwerking, zoals beschreven staat bij mijlpaal III. Schollaert (2007) geeft ook aan dat er bij een verandering van hogere orde geleerd moet worden binnen het LLT. Hieronder volgen enkele concrete voorbeelden wat we het afgelopen schooljaar als LLT leerden.

We verdiepten ons binnen het LLT enorm in inclusieve besluitvorming omdat we moeilijk tot een gezamenlijk besluit konden komen tijdens de PV's en omdat de collega's tijdens de 3B + S-methodiek (Staut, z.j.) aangaven dat het van belang is dat niet enkel de luidste roepers worden gehoord tijdens een PV of PLG. Via de werken van Kramer (2016) en Matheusen (2018) leerden we meer over methodieken en tools die we kunnen toepassen binnen de effectieve vergaderingen om tot inclusieve besluitvorming te komen waar ieders stem gehoord kan worden. Om ervoor te zorgen dat deze informatie ook bij het team terecht komt, zullen we een inspiratiedocument opmaken met tools en methodieken om tot inclusieve besluitvorming te komen (zie titel 2.3.6). Een andere leerwinst binnen het LLT was het zelf leren effectief vergaderen. Waar dit in de eerste twee vergaderingen vlot ging doordat ik de agenda telkens goed had voorbereid, werkvormen bedacht en de rol als begeleider opnam, werd deze rolverdeling steeds onduidelijker in de daaropvolgende vergaderingen. Het was dan ook een leerproces, binnen het LLT, om de waarde van duidelijkheid rond rolverdeling te kennen. Meer daarover wordt verduidelijkt in titel 3.1.3. Verder leerden wij als LLT ook effectief vergaderen door de tips die we lazen in de blog van Larock (2020) en o.a. uit het boek van Kuijper (2007) uit te proberen zoals het houden van een check-in (startmoment) of door gaandeweg de rolverdeling duidelijker te maken binnen het LLT. Maar ook door vergaderingen af te sluiten met een duidelijke to-do. Aansluitend daarbij leerden we ook effectief vergaderen door de tip toe te passen om aan het einde van de vergadering een evaluatie te maken.

Tijdens dit leerproces kwamen we ook tot het besef dat de onduidelijke WHY (Sinek, 2009) ons in de weg stond om naar een duidelijke 'HOW' (Sinek, 2009) te gaan. Daaruit leerden we dat de 'HOW' (Sinek, 2009) verduidelijken steeds het begin moet zijn van een veranderingsproces omdat dit de kern ervan is. Verder leerden we elkaars sterktes kennen binnen het LLT. Zo was ik de kennispons die literatuur en andere perspectieven binnenbracht, terwijl mijn collega van het vijfde leerjaar sterk was in het kritisch en realistisch denken en verbond de literatuur aan de realiteit. De pedagogisch directeur van de lagere school was de ondersteuner van de groep door haar open blik, stelde regelmatig dingen in vraag en deelde met mij de rol van kennisdeler. Zo bracht ook zij kennis in de groep door ons bijvoorbeeld te inspireren met het werk van Beckers, et al. (2022).

Tot slot leerden we dat het laaghangend fruit relatief gemakkelijk te plukken viel, a.d.h.v. de 3B + S-methodiek, maar dat het, om bij het hooghangend fruit te komen ('Hoe gaan we hiermee aan de slag?'), nodig was om lange en soms onstabiele ladders te laten aanrukken, om de oogst uiteindelijk binnen te halen (Senge, 1999). Open communicatie bleek onze stabiele ladder te zijn om het hooghangend fruit binnen te halen.

### 3.1.2.1 Schoolteam

Het schoolteam boekte ook leerwinsten tijdens dit veranderingstraject. Zo maakten we met het LLT een nieuw, vlot toegankelijk document om variapunten op kwijt te kunnen. Daarbij kon de pedagogisch directeur van de lagere school aangeven hoe het variapunt zal aangepakt worden. Een verzamelplek hebben voor de variapunten borgen we met het schoolteam, mits er meer tijd komt om deze aan te pakken.

Het schoolteam leerde ook werken met de PLG-methodiek en leerde hierbij omgaan met het opnemen van verschillende rollen en de meerwaarde hiervan. Zo vonden 12 van de 18 leerkrachten, die de bevraging invulden, de rollen een meerwaarde. Ook leerde het team evidence informed-werken (Van den Rym, K., et al., 2025) binnen hun PLG. Want leergemeenschappen werken aan de professionaliteit van individuele leraren en het team (Heylen, et al. (2024). Ook geven Heylen, et al. (2024) aan dat je daarvoor zowel als PLG op zoek kan gaan naar externe deskundigheid in functie van concrete behoeften van de groep, als (wetenschappelijk) onderbouwde literatuur, websites, podcast, etc. Maar ook dat we niet mogen vergeten om elkaars deskundigheid te gebruiken, de praktijkkennis of aanwezig data op school. Niet elke PLG-groep ging even evidenced informed (Van den Rym, K., et al., 2025) aan de slag, maar zette hierin wel stappen. Zo nodigde één PLG-groep een expert uit tijdens een PLG en dook onze groep in wetenschappelijk onderbouwde literatuur rond kindgesprekken. In de bevraging werd ook de gevraagd wat iedereen al geleerd had binnen de PLG en of ze hiervan een voorbeeld konden geven. Hieruit kunnen we twee pijlers van evidenced informed (Van den Rym, K., et al., 2025) halen: zo geven 6 leerkrachten aan iets te leren vanuit (wetenschappelijk) onderbouwde literatuur en 8 leerkrachten iets geleerd te hebben van een andere collega, wat we binnen het evidenced informed (Van den Rym, K., et al., 2025) werken zien onder praktijkkennis.

Aanvullend hierbij leerde het team ook dat de PV's niet volledig kunnen ingenomen worden door PLG's. Het team gaf gedurende het hele schooljaar vaak aan nood te hebben aan overleg met het hele team, voornamelijk om praktische zaken af te toetsen. Uit de antwoorden op de vraag: 'Welke thema's heb je gemist tijdens de PV's?' kunnen we afleiden waarom de collega's meer nood hadden aan PV's, namelijk: meer nood heeft aan 'team-tijd' waarbij er praktische zaken kunnen afgesproken of meegedeeld worden zoals: variapunten, schoolactiviteiten, etc.

Een andere opbrengst is, zoals in de bevraging aangegeven door 13 van de 18 collega's, dat we binnen het PLG-team ook gegroeid zijn in vertrouwen en het op een respectvolle manier delen van meningen en die ook respecteren. Zoals Kramer (2016) het zo mooi verwoordt, heeft immers niemand monopolie op de waarheid. 15 van de 18 collega's gaven ook aan dat er verbindend gecommuniceerd werd tijdens de PLG's. In beide vragen was geen enkele collega het daarmee oneens, maar gaven drie leerkrachten aan neutraal te staan t.o.v. deze vraag.

### 3.1.3 Groeikansen van het LLT en het team

Het doorlopen van dit veranderingstraject legde ook belangrijke groeikansen bloot. Een groeikans waar we gedurende het hele proces zowel hoogtes als laagtes in gekend hebben, is de afstemming van onze rol binnen onze driehoek in het LLT. In dit verband beschrijft Van Rooij (2009) verschillende valkuilen. Eén daarvan is de valkuil dat de initiator de brug ophaalt. In deze valkuil zijn wij als LLT gevallen doordat de initiator zich soms eerder op de achtergrond hield. Dit toonde zich in vergaderingen 3, 4 en 5 waar niemand echt leiderschap opnam en we als groep weinig doelgericht werkten. Een grote oorzaak daarvan was het te weinig communiceren over die initiatierol of leidersrol. Hierover in gesprek gaan met de pedagogisch directeur van de lagere school, die initiator was van het veranderingsproces, leidde tot meer duidelijkheid. Dit gesprek mondde uit in het expliciet maken van ieders rol, namelijk ik als actor, zij als initiator en de andere collega als ondersteuner. De vergaderingen verliepen beter doordat de driehoek herstelde.

Volgens mij en mijn kritische vriend uit het LTT, had een gesprek met expert in PLG's Marc Matthyssen ons kunnen helpen toen we vastzaten in onze leerkuil en de 'How' maar niet scherp kregen. Door de onervarenheid met PLG's en de steeds onbeantwoorde vraag hoe we dit binnen onze organisatie konden inbedden tijdens de schooluren,

zagen we even het bos door de bomen niet meer. Daarom zocht ik naar aanleiding van een gesprek met schoolontwikkelaar Joke Govaert een expert die hierbij kon helpen. Zij gaf mij de gegevens van Marc Matthyssen, medeauteur van het boek waarop onze school de PLG-methodiek heeft opgebouwd (Heylen, Mathyssen & Van Haute, 2024).

Mijn collega van het vijfde leerjaar uit het LLT en ik voelden de nood om een ander perspectief binnen te brengen om onze tunnelvisie te doorbreken. We pasten het principe toe van extern oriënteren (Schollaert, 2007) en gingen naar een expert in de materie. Vervolgens nam ik contact op met Marc Matthyssen en stelde hem de vraag of hij wilde langskomen tijdens een vergadering van het LLT om ons tips, adviezen of inzichten mee te geven. Ook stelde ik de vraag of hij ons in contact kon brengen met een referentieschool die ook aan de slag ging met PLG's, om te leren uit hun ervaring en ons te inspireren. Hij ging hierop in en wilde langskomen.

De pedagogisch directeur van de lagere school stelde voor om hem pas in een later proces te betrekken, wanneer er meer duidelijkheden waren. Uiteindelijk werd zijn expertise niet meer gevraagd. Mijn collega uit het vijfde leerjaar en ik begrepen niet waarom deze kans niet werd benut. Achteraf bekeken hadden we dit uitvoeriger moeten bespreken opdat we een gezamenlijke beslissing konden nemen, want nog steeds denken mijn collega van het vijfde leerjaar en ik dat een ander perspectief en expertise binnenbrengen waardevol had kunnen zijn bij het doorlopen van dit veranderingsproces. Misschien hadden we zelfs minder lang in onze leerkuil gezeten?

Voor het hele team ligt er, volgens mij, nog een groeikans in het bewust en degelijk opnemen van alle PLG-rollen. Deze rollen werden expliciet gemaakt d.m.v. rollenkaartjes. Toch bleek, zowel in onze groep als in de andere groepen, het niet evident om al deze rollen op te nemen. Zo werd bijvoorbeeld de rol als sfeerbeheerder ingevuld door eten te voorzien of bewust grapjes te maken tijdens de vergadering. Dit strookt niet helemaal met de visie van Heylen, et al. (2024) die deze rol beschrijven als de persoon die bewaakt of iedereen er goed bij zit, de betrokkenheid checkt, bewaker is van de geweldloze en transparante communicatie en bijdraagt tot een sfeer van harmonie en gezamenlijkheid.

Om die reden raden we waakzaamheid aan bij het opnemen van rollen. Zorg dat deze zinvol en concreet zijn en spreek collega's bewust aan om de rol effectief op te nemen, want zoals we in de literatuur rond effectief vergaderen gelezen hebben, komt het belang van rollen opnemen terug. Ook in de bevraging zien we deze groeikans terugkomen. 12 van de 18 collega's geven aan de rollen zinvol te vinden binnen de PLG's. Twee collega's geven aan de rollen niet zinvol te vinden en vier collega's staan hier neutraal in. In de reacties lezen we tweemaal dat de rol van sfeerbeheerder niet voldoende duidelijk is en wanneer ik met collega's informeel in gesprek ging over de verschillende rollen binnen de PLG's, kwam diezelfde mening ook vaak terug.

Tot slot ligt er als LLT nog een groeikans om de liminaliteit (Kramer & Braun, 2018) nog beter te ondersteunen tijdens een veranderingsproces. Het schooljaar voelde voor het team als een experimenteerfase van het veranderingsproces. Daarbij kwamen er vaak frustraties naar boven door de overvloed aan onduidelijkheden in de eerste maanden van het schooljaar en het gebrek aan samenkomsten met het hele team waarop dit besproken kon worden. Ik geloof erin dat dit proces van liminaliteit nog meer te ondersteunen viel. Zo hadden we als LLT meer tussentijdse communicatie uitgestuurd hebben over waar wij mee bezig waren of konden we het team bevestigd hebben over wat er in hen omging. De reden waarom dit volgens mij te weinig gebeurde, was omdat we in onze leerkuil zaten.

Toch heeft het team een draadje nodig om zich aan vast te houden. Al is het nog ver en dun, slechts een vooruitzicht of een kleine winst: dergelijke houvast is er tijdens dit proces niet meer geweest sedert de '3B +S'-methodiek (Staut, P, z.j.)

### 3.1.4 Samenwerking met kritische vrienden als bewakers van objectiviteit en realiteit

De samenwerking met mijn kritische vrienden was van groot belang om tot een zo objectief mogelijk beeld te komen. Waar mijn kritische blik soms wat te verregaand was, lieten mijn kritische vrienden me dit relativeren. Waar mijn tekst of oogopslag soms te subjectief was, floot mijn ene kritische vriend, die in het nalezen hiervan heel sterk was, me terug om het te objectiveren en onderbouwen. Maar ook waar mijn blik onvoldoende waarderend was, hielp mijn kritische vriend me om deze meer waarderend te maken, zowel bij de oogopslag als bij de toelichting ervan. Zo herschreef ik de aanleiding van de oogopslag doordat die eerst te kritisch geschreven en niet voldoende waarderend was. Ook hielp mijn kritische vriend het lange termijn doel concreter maken opdat het meer realistisch zou zijn. Nadien werd dit in overleg met het LTT ook aangepast. Verder waren mijn beide kritische vrienden ook mijn veilige haven om te ventileren over het proces. Op sommige momenten, wanneer de moed me zelf even in de grond zakte, hielpen zij mij overeind door in mogelijkheden te denken en niet in problemen. Zij hebben me steeds omhooggetild en waren echt de steunpilaren van mijn eigen proces als schoolontwikkelaar, alsook die van het veranderingsproces zelf.

Een kritische vriend hebben binnen het leidinggevend leerteam was voor mij belangrijk. Het steeds kunnen aftoetsen bij iemand hoe een vergadering liep, wat zij dacht over de koers die we aan het varen waren, etc. hielp me enorm om te reflecteren en vergaderingen positief te laten evolueren. Zo ging ik in gesprek met de pedagogisch directeur van de lagere school over het opnemen van duidelijke rollen binnen het LTT, na een gesprek hierover met mijn kritische vriend binnen het LTT. Toch kon het ook een gevaar zijn: hadden we onze gedachten over vergaderingen en het veranderingsproces telkens voor onszelf gehouden, zouden we een groep binnen een LTT hebben. Daarom deelden we steeds onze belangrijke reflecties met onze pedagogisch directeur van de lagere school om zo opnieuw positieve verandering teweeg te brengen, zoals toen we de bezorgdheid deelden over het aantal PLG's en de verhouding daarvan t.o.v. de werkdruk.

Ook Joke Govaert werd op een gegeven moment even een kritische vriend nadat ik telefonisch contact had met haar over het veranderingsproces. Joke heeft ervaring met PLG's en schoolontwikkeling en dus werd het een zeer inspirerend gesprek waaruit ik, zoals hierboven beschreven, de gegevens kreeg van een expert in PLG's en tips om het veranderproces te ondersteunen met het LTT. Later kreeg ik van Joke ook nog de tip om te focussen op de droom van het team en dit telkens voor ogen te houden. Daarom zette ik deze droom op de oogopslag zodat we dit als LTT niet uit het oog verloren. Dit werkte goed en tijdens vergaderingen werd hier vaak naar teruggegrepen.

### 3.1.5 Vooruitblik op de toekomst

De uitwerking van de kwaliteitskaart en het vergaderplan voor volgend schooljaar is nog maar de start van een nieuwe cyclus binnen deze verandering.

Wanneer we als team en LTT mogen dromen en vooruitblikken op de (verre en nabije) toekomst, komen we tot de droom die beschreven staat in de oogopslag, namelijk dat het team collectief leert, er meer vertrouwen heerst binnen het hele team en er effectief vergaderd wordt. Om ervoor te zorgen dat deze droom van het team uitkomt, geven we, vanuit het LTT en mezelf als schoolontwikkelaar in wording, enkele aanbevelingen en toekomstplannen weer.

Zo zal het de bedoeling zijn dat het team vanaf volgend schooljaar, startende op de PV van augustus 2026, werkt met de kwaliteitskaart inzake effectief vergaderen. De kwaliteitskaart zal een richtinggevend instrument worden, een vergaderbijbel voor de begeleiders van de vergadering alsook een begeleidend instrument voor de deelnemers van de vergadering. Daarnaast kan de kwaliteitskaart ook fungeren als leidraad om de vergadering te evalueren.

Een ander toekomstbeeld over de uitwerking van het nieuwe vergaderplan en de kwaliteitskaart kan teruggevonden worden in titel 2.3.5.

Als LLT mikken we in de toekomst ook op minstens één herevaluatie van de PV's, maar liefst ook een tussentijdse. We opteren ervoor om regelmatig, bij wijze van een check-out, een PV te evalueren hoe deze verlopen is. Op die manier kunnen we als LLT kort op de bal spelen en bijsturen waar nodig.

Tegen de start van het nieuwe schooljaar zullen er ook inspiratiedocumenten (zie titel 2.3.6) te vinden zijn voor alle collega's om hen te ondersteunen wanneer ze een agendapunt of een hele vergadering moeten leiden.

Ook start onze school een nieuw kernteam op, bestaande uit leerkrachten, directie en een afgevaardigde van het schoolbestuur om de schoolorganisatie (schooluren), aan te passen. Dit zal ook invloed hebben op dit huidige veranderingsproces.

### 3.1.6 Duurzaamheid van het verandertraject

Allereerst is het van belang te beseffen dat de kwaliteitskaart en het plan van aanpak een eerste stap is. Komend schooljaar zal het implementatiejaar worden van effectief vergaderen met ruimte voor collectief leren.

Om de duurzaamheid van de kwaliteitskaart te bewaken, zal het volgens Schollaert (2007) niet volstaan om daar slechts eenmalig uitleg over te geven aan het team. De boodschap zal immers onvoldoende doordringen. Het zal dan ook belangrijk zijn dat we het komende schooljaar inzetten op de steeds terugkerende communicatie hierover door vergaderingen aan het einde kort te evalueren a.d.h.v. de kwaliteitskaart. Maar ook wij, als pioniers uit het LLT, kunnen bijdragen door collega's op weg te helpen. Daarmee bedoel ik collega's helpen voorbereiden wanneer ze een agendapunt willen bespreken of een vergadering moeten leiden. Een andere mogelijkheid lijkt me, wanneer we als LLT zelf een vergadering leiden, we het goede voorbeeld tonen. Aangezien het binnen onze schoolcultuur moeilijk is om nieuw geïmplementeerde dingen te borgen, zal het belangrijk zijn om dit in handen te houden door deze verandering volgens de PDCA-cyclus te blijven evalueren, bijsturen en borgen.

Ook geloof ik erin dat collega's door steeds meer effectieve vergaderingen bij te wonen, gemotiveerd zullen worden om, in voorkomend geval, zelf ook zo effectief mogelijke vergaderingen te leiden.

De kwaliteitskaart geeft gezamenlijke taal (Schollaert, 2007) aan de verandering. We zullen collectief moeten leren en dat leidt ons richting duurzame verandering indien we dit ook blijven borgen. Een voordeel aan deze kwaliteitskaart is dat ze dient ingezet te worden bij alle soorten vergaderingen, behalve bij het paralleloverleg. Op die manier zal de olievlek zich snel kunnen verspreiden. Deze verspreiding is al begonnen door de PLG-methodiek dit schooljaar toe te passen en hierbij in te zetten op verschillende aspecten van effectief vergaderen zoals inzetten van rollen en activerende werkvormen.

Deze kwaliteitskaart zet voornamelijk in op het verwerven van nieuwe vaardigheden voor het team. Het is niet zomaar iets implementeren, maar collega's zullen bepaalde vaardigheden moeten aangeleerd krijgen zoals de vaardigheden van effectief vergaderen of van een inclusieve besluitvorming leiden. März et al. (2017, p.33) spreekt hierbij van een kwalitatieve groei en duurzame ontwikkeling.

Reflecteren tijdens dit proces bracht zowel professionele groei (inzichten in theoretische kaders na reflectie over bepaalde situaties binnen dit veranderingsproces) als persoonlijke groei (stoppen met denken in problemen en leren denken in kansen) met zich mee. Glass (z.j.) beschrijft dit op de volgende manier:

*“Als je je aandacht steeds op problemen richt, dan bouw je institutionele kennis op over problemen. Als je de aandacht richt op wat werkt in je organisatie, ontwikkel je institutionele wijsheid over wat werkt.”*

## 4 Bijlagen

### 4.1 Bijlage 1: kwaliteitskaart effectief vergaderen

| Kwaliteitskaart                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | Het <b>OK</b> :<br>BL4, BL8,<br>BL9, K3 | Verantwoordelijke: |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------|--------------------|
| Effectief vergaderen                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                         |                    |
| VISIE<br>VAN DE<br>SCHOOL<br><br> | <b>Waarom?</b><br>Onze visie bestaat uit 5 kernwaarden. We willen dat leerkrachten deze 5 kernwaarden ervaren binnen de effectieve vergaderingen:<br>- <b>Autonomie</b> : iedereen ervaart vrijheid en keuze, waarvoor men verantwoordelijkheid kan opnemen; men voelt dat hij/zij ertoe doet en een zekere mate van invloed en controle kan uitoefenen in functie van het eigen leren en eigen klaswerking.<br>- <b>Betrokkenheid</b> : men is nieuwsgierig, staat open voor nieuwe ervaringen.<br>- <b>Competentie</b> : vertrouwen hebben in het eigen kunnen en zich bekwaam voelen om uitdagingen aan te gaan; elkaars expertise en talenten benutten (interne professionalisering).<br>- <b>Verbondenheid</b> : vertrouwen hebben in elkaar, een positief en veilig leerklimaat, iedereen voelt zich gewaardeerd.<br>- <b>Welbevinden</b> : zich goed voelen en vrij voelen om mening te delen, te leren, zichzelf te ontwikkelen.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                         |                    |
|                                                                                                                      | <b>Doel:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Het lagere schoolteam kan effectief vergaderen, waar ruimte is voor collectief leren. De invulling van die effectieve vergaderingen zijn:               <ul style="list-style-type: none"> <li>Professionaliseren: professionalisering (<i>Effectieve didactiek, executieve functies, minimumdoelen, etc.</i>) (C)</li> <li>Organiseren: schoolorganisatie en praktische afspraken (<i>werkgroepen, agenda/kalender bespreken, activiteiten uitwerken zoals het grootouderfeest, etc.</i>) (B)</li> <li>Afstemmen: beleidsontwikkeling (<i>bv. meedenken over schoolvisie, input geven voor taalbeleid, etc.</i>) (A)</li> <li>Inzetten op teamvorming en communicatie (terugkoppeling) (V&amp;W)</li> </ul> </li> </ul> <b>Acties</b><br><i>(Hoe willen we dit doen?)</i> <ol style="list-style-type: none"> <li>De vergaderkalender en inhoudelijke invulling wordt (in mate van het mogelijke) in het begin van het schooljaar vastgelegd aan de hand van de inhoudelijke prioriteiten en praktische schoolorganisatie. (B)</li> <li>We bewaken de duurtijd van een vergadering: (B)</li> <li>Een vergadering wordt doelgericht en efficiënt georganiseerd. (B)</li> <li>We streven naar inclusieve besluitvorming. (V&amp;W)</li> <li>We zetten in op een veilige en vertrouwde sfeer waar ieders mening telt. (V&amp;W)</li> <li>Het team heeft inspraak op de agendapunten. (B &amp; A)</li> <li>We zetten in op collectief leren. (C)</li> </ol> |                                         |                    |



## Inhoud

| Plan (actiepunt)                                                                                                                                                                                                      | Do (concrete uitvoering)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>1. De vergaderkalender en inhoudelijke invulling wordt (in mate van het mogelijke) in het begin van het schooljaar vastgelegd aan de hand van de inhoudelijke prioriteiten en praktische schoolorganisatie (B)</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Op basis van de prioriteiten van de lagere school kiezen we voor een bepaalde werkvorm (met volledige team aan de slag versus aan de slag in kleinere groepen/PLG's).</li> <li>Einde van schooljaar ook werkgroepen vastleggen</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| <b>2. We bewaken de duurtijd van een vergadering (B)</b>                                                                                                                                                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>We vergaderen drie uur per maand, gespreid over twee momenten van anderhalf uur. Met uitzondering van de maanden wanneer er oudercontacten en infoavonden zijn: dan wordt er één pv gehouden i.p.v. twee.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| <b>3. Een vergadering wordt doelgericht en efficiënt georganiseerd. (B)</b>                                                                                                                                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>Een vergadering wordt als volgt voorbereid: <ul style="list-style-type: none"> <li>agendapunten bepalen a.d.h.v. de prioriteiten</li> <li>inschatting maken tijd per agendapunt</li> <li>Wat heb je nodig van het team? <ul style="list-style-type: none"> <li>discussie nodig?</li> <li>besluitvorming nodig?</li> <li>input/meningen nodig?</li> <li>aanvaarding nodig? (mededelend) <ul style="list-style-type: none"> <li>→ informatiepunt (IP), gesprekspunt (GP), beslissingspunt (BP), adviespunt (AP)</li> </ul> </li> </ul> </li> <li>Vooraf een werkvorm bedenken om bovenstaande punten effectief te kunnen uitvoeren binnen een vergadering.</li> </ul> </li> <li>Een vergadering start met een check-in en eindigt met een check-out, to do's (indien van toepassing) en een oplijsting van de agendapunten voor de volgende vergadering.</li> </ul> |

|                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|-------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Er wordt telkens een notulist aangesteld om een verslag te maken van de vergadering.</li> <li>• Er wordt een tijdbewaker aangesteld.</li> </ul>                                                                                                         |
|                                                                                     | 4. We streven naar inclusieve besluitvorming. (V&W)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• We streven naar inclusieve besluitvorming bij het nemen van grote beslissingen. (Voorbeelden in inspiratiedocument)</li> </ul>                                                                                                                          |
|                                                                                     | 5. We zetten in op een veilige en vertrouwde sfeer waar ieders mening telt. (V&W)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• We starten een vergadering samen.</li> <li>• We werken aan vertrouwen en veiligheid d.m.v. check-ins en werkvormen in te zetten om ieders stem te horen/zien.</li> </ul>                                                                                |
|                                                                                     | 6. Het team heeft inspraak op de agendapunten. (B & A)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aanvullingen op variapunten kunnen tot een week op voorhand worden doorgegeven <ul style="list-style-type: none"> <li>• opvolging onder andere a.d.h.v. een kernteam.</li> </ul> </li> </ul>                                                            |
|                                                                                     | 7. We zetten in op collectief leren                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• a.d.h.v. PLG's en werkvormen waarin informatie wordt uitgewisseld met elkaar, wordt er kennis gedeeld.</li> <li>• We leren gedurende het jaar ook collectief, met het hele team tijdens personeelsvergaderingen of pedagogische studiedagen.</li> </ul> |
|  | <b>Benodigheden</b> en wie zorgt ervoor: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gedeeld document voor de variapunten: pedagogisch directeur lagere school zorgt ervoor: Link staat telkens in de mededelingen.</li> <li>• Inspiratiedocument voor: werkvormen, inclusieve besluitvorming, check-ins, check-outs.</li> <li>• Verslagen van personeelsvergaderingen worden opgeslagen op het schoolwerkplan.</li> <li>• Verslagen van werkgroepvergaderingen worden opgeslagen op het schoolwerkplan.</li> <li>• Wie een variapunt of mededeling van de werkgroep heeft, of een vergadering leidt (bv. PLG-begeleider), zorgt voor een effectieve aanpak.</li> </ul> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|  | Hoe <b>betrekken en/of informeren</b> wij de <b>ouders</b> ?<br>Benoem evt. <b>samenwerkingen met externe partners</b> .<br>N.V.T.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|  | <b>Hoe evalueren wij de effecten?</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|                                                                                     | <b>Zachte evaluatie</b><br>Bijvoorbeeld: <ul style="list-style-type: none"> <li>• check-out pv/werkgroep</li> <li>• bespreking in het kernteam</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | <b>Harde evaluatie</b><br>Schooljaar 2026-2027: <ul style="list-style-type: none"> <li>• minimum 1 evaluatie per schooljaar, a.d.h.v. een vragenlijst.</li> </ul>                                                                                                                                |
|  | <b>Cyclisch werken:</b> we <b>borgen</b> wat goed is en maken een <b>actiepunt</b> voor wat beter kan. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Borgen en aanpakken van actiepunten zal telkens gebeuren na overleg met het hele team of mini-team (werkgroep/kernteam) op een personeelsvergadering. Dit kan zowel na harde als zachte evaluatie.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| Gebruikte bronnen                                                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Larock, Y.(2020). <i>Professioneel professionaliseren</i>. Geraadpleegd op 3 2026 via <a href="https://www.schoolmakers.be/blog/efficient-online-vergaderen/">https://www.schoolmakers.be/blog/efficient-online-vergaderen/</a></li> <li>• Heylen, L., Mathyssen, M., Van Haute, P. (2024). Professionele leergemeenschappen in het basisonderwijs. <i>School je samen</i>. Lannoo Campus</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |

- |  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|--|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  | <ul style="list-style-type: none"><li>• Kramer, J. (2014). <i>Deep democracy: De wijsheid van de minderheid</i>. (7<sup>de</sup> herziene dr.). Management Impact: Boom uitgevers Amsterdam.</li><li>• Kuijper, C. (2007). <i>Resultaatgericht vergaderen: Handleiding voor het bereiken van optimaal vergaderresultaat</i>. (3<sup>de</sup> oplage). Sdu Uitgevers bv.</li><li>• Leysen, S. (2024,29 februari). <i>Vergaderen vanuit gedeeld leiderschap</i>[Podcast]. Leiders van morgen.<br/><a href="https://open.spotify.com/episode/4Rku39q7BY53EdP0CEZGaF?si=qJNNgijBR8CXCdMcTgTNKA">https://open.spotify.com/episode/4Rku39q7BY53EdP0CEZGaF?si=qJNNgijBR8CXCdMcTgTNKA</a>.</li></ul> |
|--|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Datum : 18/05/2026

## 5 Artikel Effectief vergaderen

# EFFECTIEF VERGADEREN

EEN PLAATS WAAR RUIMTE IS VOOR (PROFI)LEREN EN SAMEN SCHOOL MAKEN  
IN DE ZOEKTOCHT NAAR DRANG IN VERANDERING ONDER DWANG

### DE START VAN ONS VERHAAL

Een onderwijslandschap vol uitdaging en vernieuwing brengt leraren in het basisonderwijs naar de vergadertafel. Om die reden koos Scholengemeenschap Kaprijke - Lievegem ervoor om vanaf september 2025 de vergadertijd uit te breiden van twee naar drie uur, opgedeeld in twee vergadermomenten per maand. Zo creëren de scholen meer ruimte om aan prioriteiten te werken.

Het beleidsteam van de Vrije Basisschool Sint-Martinus in Zomergem zag hierin een kans om de vergadercultuur in de lagere school helemaal om te gooien door van personeelsvergaderingen (PV's), die al te vaak éénrichtingsverkeer waren, over te stappen naar professionele leergemeenschappen (PLG's). Op deze manier wilden ze een verhaal van gedeeld leiderschap creëren.

Al snel bleek het noodzakelijk om niet alle PV's over boord te gooien en was een bijsturing van het initiële plan nodig door alsnog enkele PV's te behouden en deze aan te vullen met PLG's.

Omdat hier sprake was van verandering onder dwang, was het belangrijk om de drang van het team te vinden. Daarom vormden we met drie collega's (2 leerkrachten en de pedagogisch directeur van de lagere school) een leidinggevend leerteam (LLT).

De TEAM-drang kregen we scherp d.m.v. de '3B + S'-methodiek (Staut, z.j.). Dit werd neergeschreven in duidelijke criteria, die het speelveld voor het veranderingstraject zichtbaar maakte. (Vandendriessche & Clement, 2007). Zo werd duidelijk dat we als lagere schoolteam de voorgaande vergadercultuur wilden veranderen naar effectieve vergaderingen waar ruimte is voor collectief leren.

Voor het LLT begon toen de zoektocht naar een plan van aanpak voor de volgende schooljaren, terwijl we als team ervaring opdeden door 3 PLG's op te richten en hiermee maandelijks aan de slag te gaan.

Verandering haalt je uit je routine en gaat altijd gepaard met chaos en onwetendheid  
- Kramer & Braun (2018)

Eva Pauwels

15 mei 2026

pauwels-eva@hotmail.com

### SUCCES IN DE PLG = GOESTING MEE

Quick wins (Kotter, 1996) ervaren en resultaten boeken bleek tijdens de PLG's van grote waarde om motivatie op te wekken in de context van een verandering onder dwang. Zo bleken een goede voorbereiding van de PLG-vergaderingen, een duidelijke rolverdeling en het anticiperen op de groepsdynamiek van cruciaal belang. Deze factoren zijn dan ook niet toevallig verbonden aan de pijlers van effectief vergaderen.

Pas wanneer men vol overtuiging is dat iets optimaal werkt, kan een olievlek zich beginnen te verspreiden. Quick wins (Kotter, 1996) ervaren binnen de PLG-werking bleek de katalysator te zijn voor deze verspreiding.



### KWALITEITSKAART ALS VERGADERBIJBEL

De uitwerking van een kwaliteitskaart liet het veranderingstraject landen. Deze kwaliteitskaart dient als bijbel voor begeleiders van een vergadering, opdat deze zo effectief mogelijk zouden verlopen, met ruimte voor collectief leren. Ook voor de deelnemers van de vergadering is de kwaliteitskaart van goudwaarde bij wijze van evaluatie-instrument.

De kwaliteitskaart werd samengesteld op basis van de vooropgestelde criteria uit de '3B + S'-methodiek (Staut, z.j.) en verschillende bronnen over vergaderen.

Interessante bronnen over vergaderen:



<https://www.schoolmakers.be/blog/efficient-online-vergaderen/>

# TIPS VAN DE SCHOOLONTWIKKELAAR



## GEEF GEZAMENLIJKE TAAL AAN VERANDERING

Gezamenlijke taal wordt gebruikt om vluchtroutes af te snijden, waarlangs mensen in hun oud gedrag zouden kunnen hervallen (Schollaert, 2007). Dezelfde taal spreken kan door een visietekst uit te schrijven, duidelijke doelen op te stellen en actiepunten concreet te maken.

Zo ontstaat er duidelijkheid over de verwachtingen en weet het team welke richting het uit moet.



## GA OP ZOEK NAAR DE TEAM-DRANG!

Sommige veranderingstrajecten starten vanuit een dwang, omdat het moet. Om een verandering succesvol door te voeren, is het van belang ook op zoek te gaan naar de noden en de veranderdrang van het team. Dit is een beginpunt om de verandering verder vorm te geven.

### Bijbels van een schoolontwikkelaar:



#### Referentielijst:

- Kramer, J. (2014). Deep democracy: De wijsheid van de minderheid. (7<sup>de</sup> herziene dr.). Management Impact: Boom uitgevers Amsterdam.
- Tjepkema, S., Verheijen, L. & Kabalt, J. (2016). Waarderend veranderen: Appreciative inquiry in de dagelijkse praktijk van managers (7<sup>e</sup> oplage). Boom uitgevers Amsterdam.
- Schollaert, R. (2007). De spiraal van verandering: Hoe stuur je zelf vernieuwingen aan in je school?. LannooCampus.
- Vandendriessche, F. & Clement, J. (2007). Leidinggeven zonder bevelen. De outputmanager. Een praktijkboek over leidinggeven vanuit visie. Scriptum.
- Polstaut@telenet.be
- Kotter, J.P. (1996). Leading Change. Harvard Business School Press, Boston.



## BLIJF COMMUNICEREN EN ZET IN OP VERBINDING

Open communicatie kan de sleutel zijn om verdere stappen te zetten binnen een veranderingstraject. Hiervoor is verbinding cruciaal.

Verbinding en communicatie gaan immers hand in hand, want in verbinding is er ruimte tot open communicatie. Door een LLT op te richten en daar tijd te maken voor check-ins wordt er echt werk gemaakt van verbinding.

**Want in verbinding kom je verder!**



## MET VALLEN EN OPSTAAN

Veranderen is een proces van vallen en opstaan. Het is zoeken en vinden, één stap vooruit zetten en twee achteruit. Maar het is bovenal ook samenwerken en er niet alleen ervoor staan.

Zoek bondgenoten om jouw verhaal van verandering te leiden of te ondersteunen. Omring je met mensen die hun licht kunnen laten schijnen door het bos, wanneer de bomen niet langer zichtbaar zijn.

## 6 Referentielijst

- Bartlema, T. (2014). *Leidmotief: Handboek leiderschap en persoonlijke ontwikkeling*. Boom Uitgevers Amsterdam.
- Beckers, G., Heylen, L. & Maes, J. (2025). *De leerkracht centraal: Impact op het leren van de leerling via een leercultuur voor de leerkracht*. Uiteverij Politeia nv.
- Lleshi, B. (2018). De kracht van hoop. EPO.
- Deci, E., Ryan, R. (2000). Zelfdeterminatietheorie Deci en Ryan (ZDT): het ABC model, geraadpleegd op 4 april 2026 via <https://www.hrdacademy.be/nl/blog/1293/persoonlijke-ontwikkeling/zelfdeterminatietheorie-deci-en-ryan-zdt-het-abc-model>.
- De Haas, R. (2019). *Ongewoon goed vergaderen*. Want gewoon vergaderen werkt niet meer. Business Contact.
- Dilts & Bateson, (2006), Logische niveaus, in Dilts, R., 2006, *Verander je overtuigingen. Technieken van de Amerikaanse NLP goeroe*, Stichting Gvmedia.
- Dr. De Smet, dr. M. Frijns, C. dr. Ruys, I. (2019). *Collectief leren via samenwerking met externe professionals: Eindrapport Literatuurstudie*. Research paper Sono/2019.OL02.2/1.
- Fritz, R. (1989). De weg van de minste weerstand. Deventer, Ankh-Hermes.
- Groenewoud, B. & van Dam, E. (2025) *Vergader jezelf gelukkig: Het handboek voor effectief samenwerken en werkgeluk*. Lannoo Campus.
- Gunster, B. (2018). Zoals verwacht loopt alles anders: Een nieuwe visie op omdenken. LEV.
- Heylen, L., Mathyssen, M., Van Haute, P. (2024). Professionele leergemeenschappen in het basisonderwijs: *School je samen*. Lannoo Campus.
- Knoster, T. (1991). Managing Complex Change model.
- Kotter, J.P. (1996). *Leading Change*. Harvard Business School Press, Boston.
- Kramer, J. (2014). Deep democracy: *De wijsheid van de minderheid*. (7<sup>de</sup> herziene dr.). Management Impact: Boom uitgevers Amsterdam.
- Kramer, J. & Braun, D. (2018). *Building tribes: Reisgids voor organisaties*. Management Impact: Deventer.
- Kuijper, C. (2007). *Resultaatgericht vergaderen: Handleiding voor het bereiken van optimaal vergaderresultaat*. (3<sup>de</sup> oplage). Sdu Uitgevers bv.
- Larock, Y. (2020). *Professioneel professionaliseren*. Geraadpleegd op 3 2026 via <https://www.schoolmakers.be/blog/efficient-online-vergaderen/>.
- Lencioni, P. (2012). Vergaderen is dodelijk: Maak vergaderen weer productief en zinvol. Business contact.
- Lencioni, P. (2019). De 5 frustraties van teamwork: hoe zorg je ervoor dat het samenwerken leuk blijft. Business contact.

- Lewin, K. (1946). Action research an minority problems. *Journal of Social Issues*, 2 (4), 34-46.
- Leysen, S. (2024,29 februari). *vergaderen vanuit gedeeld leiderschap*[Podcast]. Leiders van morgen.  
<https://open.spotify.com/episode/4Rku39q7BY53EdP0CEZGaF?si=qJNNgijBR8CXcdMcTgTNKA>.
- Lieskamp, M., & Vink, R. (2019). *Vertrouwen, verbinden en vakmanschap in het onderwijs: strategisch hr-beleid voor een professionele leergemeenschap*. Huizen: Pica.
- Matheusen, F. (z.j.). Toolbox. Van zondebok naar zebra, 30 tools, als verschil ertoe doet.
- März, V., Gaikhorst, L., Mioch, R., Weijers, D., & Geijssels, F. P. (2017). *Van acties naar interacties. Een overzichtsstudie naar de rol van professionele netwerken bij duurzame onderwijsvernieuwing*. Amsterdam/Diemen: RICDE, Universiteit van Amsterdam/NSO-CNA Leiderschapsacademie.
- Meirsschaut, M., Hostyn, I., & Naert, L. (2021). *Wijzer voor werkbare scholen in verandering. Omdat wijs en werkbaar veranderen vleugels geeft*. Gent: Arteveldehogeschool.
- Mentink, R.(2013). *Leiderschap: Sturen op zelfsturing.Basisschool management*.  
[https://robertmentink.nl/images/Epsedean/PDF/BSM\\_1307-Mentinksturenopzelfsturing.pdf](https://robertmentink.nl/images/Epsedean/PDF/BSM_1307-Mentinksturenopzelfsturing.pdf)
- Mithun A. S. (januari, 2024). De 4 p's van effectieve vergaderingen: Benut uw mogelijkheden voor samenwerking optimaal.Tijdschrift Toastmaster. Via <https://www.toastmasters-org.translate.google/magazine/magazine-issues/2024/jan/effective-meetings? x tr sl=en& x tr tl=nl& x tr hl=nl& x tr pto=sge>
- Schollaert, R. (2007). *De spiraal van verandering: Hoe stuur je zelf vernieuwingen aan in je school?*. LannooCampus.
- Senge, P.,(1990).The fifth discipline: The art and practice of the learning organization. Random House, Business Books.
- Sinek, S. (2009). *Start with why: How great leaders inspire everyone to take action*. Penguin.
- Smits, B.(2025). Minder overleg meer les? Waarom dat onderwijs niet sterker maakt. Knack.  
<https://www.knack.be/nieuws/belgie/onderwijs/minder-overleg-meer-les-waarom-dat-onderwijs-niet-sterker-maakt/>.
- [Polstaut@telenet.be](mailto:Polstaut@telenet.be).
- Tjepkema, S., Verheijen, L. & Kabalt, J. (2016). *Waarderend veranderen: Appreciative inquiry in de dagelijkse praktijk van managers*(7<sup>e</sup> oplage). Boom uitgevers Amsterdam.
- Van Blaere, B. (2016). *Working together, learning together? A study into professional learning communities and experienced teachers 'learning outcomes*. (Proefschrift). Ugent: Faculteit psychologie en pedagogische wetenschappen.
- Vandendriessche, F. & Clement,J.(2007). *Leidinggeven zonder bevelen. De outputmanager. Een praktijkboek over leidinggeven vanuit visie*. Scriptum.
- Van den Rym, K., et al.(2025).ONDERZOEKSRAPPORT: Evidence-informed praktijken in het basis- en secundair onderwijs.Leerpunt. Geraadpleegd op 13 februari 2026 via <https://leerpunt.be/evidence-informed-onderwijs#onderzoek>.

- van der Willik, L.M. (z.j.). *De relatie tussen teamcultuur, leeftijd en teamleren*. [Bachelorproef]. Twente: Universiteit Twente Educational design, management & media.
- Van Essen, I. (2019). *Communicatie zonder frustratie in het onderwijs: versterk de relatie met je leerling, je collega en jezelf!*. LannooCampus.
- Vanhoof, J., Laenen, I., Van Damme, M., & Goffin, E. (2024). *Educheck: Zelfevaluatie-instrumenten om tastbaar te maken wat telt op school en in de klas*. Universiteit Antwerpen.
- Van Keulen, H., Voogt, J., van Wessum, L., Cornelissen, F., & Schelfhout, W. (2015). Professionele leergemeenschappen in onderwijs en lerarenopleiding. Tijdschrift voor Lerarenopleiders, 36(4), 143-160. <http://www.lerarenopleider.nl/velon/blog/tijdschrift/uitleidingthemanummer-pgl-professionele-leergemeenschappen-in-onderwijs-en-lerarenopleiding/>.
- Vanhoof, J. & Van Petegem, P. (2019). Doeltreffend schoolbeleid: Praktijkboek beleidsvoerend vermogen in scholen. Acco.
- Van Rooij, M. (2009). Effectief samenwerken: denken in driehoeken. Kessels&Smith, company.
- Verbiest, E. (2003). Collectief leren, professionele ontwikkeling en schoolontwikkeling: facetten van professionele leergemeenschappen.
- Verbiest, E. (2008). Professionele leergemeenschappen. Een inleiding. Garant.
- Verbiest, E. (2016). Professionele leergemeenschappen: een inleiding. Antwerpen: Garant.
- Williams H.K. (1919).
- Quinn, R., Cameron, K., (2011). Onderzoeken en veranderen van organisatiecultuur. Bim Media BV