

SAMENHANG: EERST DE MENSEN, DAN DE VAKKEN

VELDONDERZOEK NAAR DE SAMENWERKING BIJ LESMATERIAALONTWIKKELING  
TUSSEN STICHTING CARMELCOLLEGE EN UITGEVERIJ NIJGHVERSLUYS

Iris Meuleman



### Samenvatting

In de onderbouw van het voortgezet onderwijs zijn ontwikkelingen zichtbaar richting vakoverstijgend onderwijs in leergebieden. Drie locaties van Stichting Carmelcollege zijn in samenwerking met uitgeverij NijghVersluys een project gestart om thematisch leer materiaal voor het leergebied Mens en Maatschappij te maken dat aansluit bij deze nieuwe vorm van onderwijs. In 2007 is hiervoor een 'inputgroep' samengesteld, bestaande uit vier docenten van de verschillende Mens en Maatschappij vakken, een vertegenwoordigster van de uitgeverij en een teamleider.

In dit veldonderzoek is de samenstelling en communicatie van deze inputgroep beschreven op basis van een documentenanalyse, observaties en interviews. Deze resultaten zijn vergeleken met twee benaderingen omtrent ontwerpen uit wetenschappelijke literatuur; de instrumentele benadering, gericht op efficiëntie, en de communicatieve benadering, gericht op betrokkenheid. Op basis van deze vergelijking kunnen de samenstelling en communicatie van de inputgroep worden geoptimaliseerd. Door voor het geheel of per kenmerk van samenstelling en communicatie te kiezen voor één van beide benaderingen, kan er voor het juiste aspect meer efficiëntie dan wel meer betrokkenheid worden gecreëerd.

Voor de toepassing van deze benaderingen zijn aanbevelingen geformuleerd. Deze zijn vooral gericht op de communicatie tussen de inputgroep en de schoolleiding en op de betrokkenheid van alle docenten. Een draagvlak is immers van groot belang om het uiteindelijke leer materiaal succesvol te laten zijn. Om samenhang te bereiken geldt: eerst de mensen, dan de vakken.

## Inleiding<sup>1</sup>

### Aanleiding

Binnen het onderwijs in Nederland is een verschuiving te zien van een versnipperd vakkenaanbod richting meer samenhang van vakken. Steeds meer scholen voor voortgezet onderwijs willen een samenhangend geheel aanbieden aan leerlingen in de onderbouw. Zij zien als voordelen van samenhang dat leerlingen relaties herkennen en verbanden leggen tussen de verschillende vakinhouden en de dagelijkse omgeving. Het is voor leerlingen rustiger en structureler dan een versnipperd vakkenaanbod. Daarnaast zijn er meer mogelijkheden voor leerlingen om actiever bezig te zijn en samen te werken (Ellis & Stuen, 1998; Onderbouw-VO, 2006a; Reezigt, den Boer & Harms, 1996; Taakgroep Vernieuwing Basisvorming, 2004a.).

Samenhang van vakken kan nu worden verkregen door nieuwe regels vanuit de overheid. Er zijn minder kerndoelen en deze zijn globaler, waardoor scholen meer vrijheid hebben gekregen. Samenhang van vakken kan op scholen worden gecreëerd door onderwijs in te richten naar leergebieden. Een voorbeeld daarvan is het leergebied Mens en Maatschappij dat zich richt op ontwikkelingen van nu en het verleden en de betrokkenheid van leerlingen daarbij. Het bestaat uit de vakken aardrijkskunde, geschiedenis en eventueel economie en/of andere vakken (Van Drie, Meijs, Noordink, & Spee, 2004; Onderbouw vo, 2006a; Taakgroep Vernieuwing Basisvorming, 2004b). Het leergebied is te vergelijken met het vak 'Social Studies' zoals dat in de Verenigde Staten wordt gegeven (Shiveley & VanFossen, 2005; Singer, 2003).

Bij het toewerken naar leergebieden komt het scenariodienen om de hoek kijken. Scenariodienen is een manier voor scholen om de onderbouw havo/vwo te vernieuwen zodat de aansluiting met de bovenbouw verbeterd. Het biedt een vereenvoudigde weergave van vier mogelijke keuzes, die verschillen in de mate van samenhang van vakken. Omdat elke school anders is, kan per school een ander curriculum, gebaseerd op een mix van deze vier scenario's, worden ontworpen. Bij de eerste twee scenario's proberen scholen het bestaande curriculum te verbeteren zodat het flexibeler wordt. Bij de laatste twee scenario's gaat men een stap verder, er wordt een heel nieuw concept bedacht en er bestaan geen vakken meer (Diephuis & Van Kasteren, 2003). Critici hebben echter vraagtekens bij deze laatste twee scenario's, omdat bijvoorbeeld de chronologische leerlijn van het vak geschiedenis niet meer in te bouwen is (Van Drie et al., 2004).

Een manier om samenhang te creëren is door thematisch onderwijs, met vakoverstijgende thema's, in te bouwen. Voorwaarden voor het gebruik van deze thema's zijn dat ze dicht bij de interesses van de leerlingen staan, niet te ruim of te eng geformuleerd zijn, volledig geïntegreerd zijn, variatie bieden voor leerlingen en ook toetsingsvormen bevatten. Het ontwikkelen van thema's kan alleen als alle docenten samenwerken en van tevoren de plaats in het curriculum is bepaald. Docenten moeten daarnaast inzien dat hun rol verandert, ze krijgen te maken met andere vakinhouden en zullen zich als coach moeten opstellen (Ellis & Stuen, 1998; Schut & Wijnen, 2001; Taakgroep Vernieuwing Basisvorming, 2004a; Verloop & Lowyck, 2003).

De rol van docenten is dan ook groot binnen de verandering richting samenhangend, thematisch onderwijs. Een goede integratie van vakinhouden ontstaat pas wanneer docenten zelf integratie ervaren. "Elke docent moet zijn vakinhoudelijke expertise meenemen, maar ook in staat zijn om andere gebieden van het curriculum te verwerven. Deze manier van werken ontstaat wanneer docenten samen praten en plannen maken voor geïntegreerde onderwerpen." (Ellis & Stuen, 1998, p.37). Dergelijke samenwerking kan het best worden verkregen door het aanstellen van vaste project- of themateams (Schut, 2001). Dit past binnen de veranderende verhouding tussen schoolleiding en docenten. Waar men vroeger dacht dat het werk van de schoolleiding en docenten ver uit elkaar lag, komt het steeds meer voor dat deze grenzen vervagen en dat men samenwerkt aan de ontwikkeling van de school.

---

<sup>1</sup> Met dank aan Dr. N.M. Nieveen, Dr. W.A.J.M. Kuiper en Dhr. S. Homminga voor de begeleiding en ondersteuning van het onderzoek. Daarnaast dank aan alle geïnterviewden voor hun medewerking.

De schoolleiding bemoeit zich meer met de lessen en docenten denken mee over de inrichting en het curriculum van de school (Verloop & Lowyck, 2003). Steeds meer scholen organiseren dan ook docententeams om onderwijsvernieuwing in te voeren.

Eén van die scholen is Stichting Carmelcollege. In 2006 werkten verschillende docententeams van drie locaties van de stichting samen met uitgever NijghVersluys aan het project 'contentstimulering Mens en Maatschappij'. Het betreft locatie Geessinkweg van het Bonhoeffer College te Enschede, locatie Hofstedelaan van het Carmel College Salland te Raalte, en locatie Lyceumstraat van het Twents Carmel College te Oldenzaal. Het doel van het project is te komen tot lesmateriaal dat vakoverstijgend is en dat toegespitst is op de context van de scholen van de stichting en op de leerlingen. Op elke locatie ontwikkelde een team van docenten leermateriaal voor de lessen aan havo/vwo-leerlingen uit klas één en twee. Voorafgaand aan dit project is een raamcurriculum opgesteld dat resulteerde in een zevental uitgangspunten voor de samenwerking. Het project is van start gegaan met de thema's 'Cultuur' en 'Eigen omgeving'. Door de drie locaties is materiaal ontwikkeld bij deze thema's, dat inmiddels gebruikt wordt.

In april 2007 is er besloten dat er 'een pas op de plaats' moest worden gemaakt. Dit omdat gebleken is dat de verschillende belangen en uitgangspunten van de drie scholen leidden tot verschillen in het ontwikkelde materiaal, omdat er teveel docententeams tegelijkertijd aan het werk waren. Dit zorgde voor inefficiëntie, omdat de productiekosten van het gevarieerde materiaal hoog waren. Bovendien sloot de samenwerking niet aan bij de uitgangspunten uit het raamcurriculum en was er onduidelijkheid over de rollen en belangen van de betrokkenen.

De stuurgroep, bestaande uit onder andere de schoolleiders van de drie schoollocaties en de uitgever, heeft daarop een klein docententeam van vier docenten aangesteld, van elk Mens en Maatschappij vak één. Aangevuld met een vertegenwoordigster van de uitgeverij en een lid van de stuurgroep is deze groep tot 'inputgroep' benoemd. Het doel van de inputgroep was om het hele Mens en Maatschappij curriculum van havo/vwo klas één en twee in thema's onder te brengen in een database zodat het gelabeld kon worden. Er werd zo gestreefd naar een database die voor ongeveer 150% gevuld zou zijn met leermateriaal. Zogenaamde outputgroepen, docententeams per schoollocatie, konden dan zelf uit deze database hun 100% aan materiaal kiezen. Bij de aantrekkelijkheid van de database en het samenwerkingsproces speelden de belangen van de verschillende betrokkenen een rol. De samenwerking van de inputgroep en de uiteindelijke database moest al deze betrokkenen tevreden kunnen stellen.

Dit veldonderzoek was vooral gericht op het werk van de inputgroep. De beoogde doelen van dit veldonderzoek waren:

- In kaart brengen van de samenstelling en communicatie in de praktijk en de ervaringen hiermee.
- In kaart brengen van de sterke en zwakke punten van de huidige samenstelling en communicatie.
- Overeenstemming bereiken met betrokkenen over de verbeterpunten om de samenstelling en communicatie te optimaliseren.

De beoogde uitkomsten waren verbeterpunten die zouden zorgen voor:

- Optimalisering van het samenwerkingsproces.
- Een geheel aan randvoorwaarden dat gebruikt zou kunnen worden door andere inputgroepen.

Om deze doelen en uitkomsten te bereiken, is in het onderzoek gebruik gemaakt van een mix tussen een instrumentele en een communicatieve aanpak. Instrumenteel omdat de onderzoeker het onderzoek en de observaties en interviews stuurde en structureerde. Maar tegelijkertijd communicatief omdat betrokkenen zelf konden meedenken en konden aangeven wat zij als verbeterpunten zagen, of wat ze juist goed vonden aan het proces zoals het verliep. Hierbij ging de voorkeur uit naar interviews. Er zijn zo veel mogelijk verschillende betrokkenen geïnterviewd en verschillende instrumenten gebruikt, om de validiteit en betrouwbaarheid van het onderzoek te verhogen.

### Vraagstelling

De hoofdvraag van het onderzoek luidde:

‘In hoeverre zijn de samenstelling en communicatie van de inputgroep van Stichting Carmelcollege en uitgeverij NijghVersluys optimaal voor het maken van aantrekkelijk, vakoverstijgend leer materiaal?’

Om een antwoord te vinden op deze vraag zijn er vier deelvragen geformuleerd, namelijk:

‘Hoe waren de samenstelling en communicatie van de inputgroep bedoeld door de stuurgroep?’

‘Hoe ziet de samenstelling er uit en hoe verloopt de communicatie in de praktijk?’

‘Hoe hebben de inputgroepsleden de samenstelling en communicatie ervaren?’

‘Wat zijn punten ter verbetering van de samenstelling en communicatie van de inputgroep?’

### Theoretisch kader

Voorafgaand aan en tijdens het veldonderzoek heeft er een literatuurstudie plaatsgevonden. Omdat het veldonderzoek gericht was op de inputgroep, had deze literatuurstudie voornamelijk betrekking op de organisatie van docententeams. In de literatuurstudie is antwoord gevonden op twee vragen. De eerste vraag luidde:

‘Hoe moet de samenstelling van een docententeam dat zich gaat bezighouden met onderwijsvernieuwing er uit zien?’

Hierbij is aandacht besteed aan de groepsgrootte, de kenmerken van en keuze voor docenten en de rollen binnen teams. De tweede vraag had betrekking op de positie van een docententeam binnen de school en de communicatie binnen het team en die van de teamleden met de schoolleiding en overige betrokkenen. De vraag luidde:

‘Hoe dienen leden van docententeams intern en extern te communiceren?’

Het antwoord op deze vragen is vanuit twee benaderingen opgebouwd, de instrumentele benadering en de communicatieve benadering, gebaseerd op de ontwerpbenadering van Visscher-Voerman en Gustafson (2004). Dit omdat binnen literatuur een tweedeling te zien is tussen wetenschappelijke theorieën over het werken in ontwerpteams. Aan de ene kant zijn er theorieën die gericht zijn op effectiviteit en doelmatigheid en het volgen van een stappenplan; de instrumentele benadering. Aan de andere kant zijn er theorieën die gericht zijn op betrokkenheid en het verkrijgen van draagvlak voor de implementatie; de communicatieve benadering.

Wanneer een schoolleiding voor onderbouw voortgezet onderwijs kiest een docententeam aan te stellen dat zich gaat bezighouden met de onderwijsvernieuwing omtrent geïntegreerd thematisch onderwijs, doet het er verstandig aan eerst een richting binnen deze twee benaderingen te kiezen. Er zal een keuze tussen of een mix van beide benaderingen moeten worden gekozen. Op die manier kan men de teamsamenstelling aanpassen aan de benadering die men prefereert, zodat het team het beste aansluit bij de doelstellingen van de schoolleiding. De keuzes die gemaakt kunnen worden en de ideale situatie daarbij voor elk van de benaderingen, is samengevat in Tabel 1.

Tabel 1

*Keuzes voor samenstelling en communicatie van docententeams binnen de instrumentele en communicatieve benadering.*

	<b>Instrumentele benadering</b>	<b>Communicatieve benadering</b>
<b>Samenstelling</b>		
Groepsgrootte	Een kleine groep docenten van tussen de vier en de twaalf leden waarbij elk lid een expertise meebrengt, zodat alle deskundigheid aanwezig is en er tegelijkertijd nog effectief kan worden gecommuniceerd. (Taakgroep Vernieuwing basisvorming, 2004a; Toenders & van Dijck, 2000; Verloop & Lowyck, 2003; Weber, 2002; West-Burnham, 1992).	Eén grote groep van alle docenten die uiteindelijk met de vernieuwing te maken krijgen werkt samen vanaf het begin van het proces. Op die manier wordt weerstand tegen gegaan. (Adams, 2000; Ballantine, 2001; Van den Berg & Vandenberghe, 1999; Reezigt, den Boer & Harms, 1996).
Selectie	Op basis van deskundigheid, ieder heeft een unieke expertise waardoor er afhankelijkheid en specialisatie ontstaat. Op die manier kan er cohesie en kwaliteit worden bereikt en effectief, snel en persoonlijk worden gewerkt. (Reezigt, den Boer & Harms, 1996; Verburg & Den Hartog, 2001).	Geen, iedereen is welkom. Indien dat niet mogelijk is wordt er geselecteerd op motivatie en inzet. (Ritzen, 1998; West-Burnham, 1992).
Welke docenten?	Participatie van professionele docenten, zij zijn doelgericht, interpersoonlijk competent en sociaal communicatief. Hierdoor kunnen zij als schakel fungeren tussen schoolleiding en overige docenten om weerstand te verkleinen. (Ekens & Kaspers, 2007; Jansma, 2006; Reezigt, Den Boer & Harms, 1996).	Participatie van alle docenten, want uiteindelijk moet iedereen achter de vernieuwing staan. Docenten met een beperkte beroepsopvatting kunnen door participatie reflecteren op hun eigen kunnen en zich professioneel ontwikkelen, zodat een lerend team en een gehele lerende organisatie ontstaan. (Reezigt, Den Boer & Harms, 1996; Verloop & Lowyck, 2003).
Nieuwe leden	Geen nieuwe leden toelaten als normen, waarden en routines zijn gevormd, want het kost tijd om aan elkaar te wennen. (Ritzen, 1998; Toenders & van Dijck, 2000).	Wel nieuwe leden toelaten, het zorgt voor een frisse start en kan negatieve ervaringen doen vergeten. Bovendien duurt een gewenningsperiode maar kort. (Ritzen, 1998).
Rollen	Alle acht Belbinrollen zijn aanwezig. De rollen zijn: de voorzitter, de monitor, de creatieveling, de vormer, de bedrijfsman, de zorgdrager, de groepswerker en de onderzoeker. Alle teamleden kunnen meerdere rollen vervullen en zijn zich bewust van de rollen die zij en anderen vervullen en de voor- en nadelen daarvan. (Weber, 2002).	De groepsverantwoordelijkheid en teamrol spelen een grotere rol dan persoonlijke rollen en taken. Iedereen draagt zorg voor zowel de eigen taak als het gehele proces en verdelingen die gemaakt worden zijn op basis van goed overleg en in goede verhoudingen. (Verloop & Lowyck, 2003; West-Burnham, 1992).

	<b>Instrumentele benadering</b>	<b>Communicatieve benadering</b>
Teamleider	<p>De teamleider moet voldoen aan een aantal voorwaarden en alle taken van een voorzitter goed uitvoeren. Er zijn daarbij verschillende rollen die hij kan spelen. Verder is hij niet bang voor tegenstand en ziet hij problemen, zoals afdwalingen en inter-persoonlijke conflicten, aankomen. Ook moet hij waken voor rolconflicten en belangentegenstellingen. (Reezigt, den Boer &amp; Harms, 1996; Van Vree, 2007; Weber, 2002; Weijers, 2007).</p>	<p>De teamleider is een innovatiemanager, een tussenpersoon tussen de schoolleider en docenten. Hij is niet alleen gericht op het werk, maar ook op de samenwerking. Er is sprake van 'situationeel leiderschap' waarbij de teamleider zich geduldig aanpast aan de context van het team en bereid is de teamleden vrij te laten en leiding te delegeren. Daarnaast kan hij de motivatie van teamleden stimuleren en zorgt hij dat knelpunten worden besproken. (Adams, 2000; Kirschner &amp; Hendriks, 2004; Van der Post, 2007; Ritzen, 1998; West-Burnham, 1992).</p>
Soort werk	<p>Beslissingen over het secundaire proces, zoals materiaalontwikkeling en curriculumbesluiten. (Taakgroep Vernieuwing Basisvorming, 2004a; Verloop &amp; Lowyck, 2003).</p>	<p>Belangrijk bij beslissingen over het primaire proces, de lessen, omdat dit het dichtst bij de dagelijkse praktijk van docenten staat en veranderingen direct merkbaar zijn. (Diephuis &amp; van Kasteren, 2003).</p>
<b>Communicatie</b>		
Vergaderingen	<p>Vergaderingen, het zijn er zo min mogelijk, zijn gepland in ochtenden en voornamelijk gericht op snelle besluitvorming. Het team heeft alle mogelijkheden om te leren en zich te ontwikkelen en alle faciliteiten zijn aanwezig, zoals een werkruimte en eigen middelen. (Onderbouw vo, 2006b; Van der Post, 2007; Reezigt, den Boer &amp; Harms, 1996; Taakgroep Vernieuwing Basisvorming, 2004a; West-Burnham, 1992).</p>	<p>Er zijn meerdere vergaderingen, die met regelmaat en tijdens werkuren van de teamleden worden gepland. Alle teamleden zijn aanwezig en er vindt open communicatie plaats. (Ritzen, 1998; West-Burnham, 1992).</p>
Besluitvorming	<p>Gericht op snelle besluiten met een groot effect, waardoor er niet kan worden gestreefd naar volledig acceptatie door alle teamleden. (Weber, 2002; West-Burnham, 1992).</p>	<p>Gericht op consensus, waardoor besluiten langzamer worden genomen. (Weber, 2002; West-Burnham, 1992).</p>



	<b>Instrumentele benadering</b>	<b>Communicatieve benadering</b>
Sturing van schoolleiding	Sturing op basis van beheersing en een top-down benadering. De schoolleiding maakt een planning, controleert de docenten en zorgt daarbij voor voldoende sturingsinformatie en faciliteiten. Vooral in het begin is beheersing van belang om een richting aan te geven. (Dekker, 2007; Diephuis & van Kasteren, 2003; Kirschner & Hendriks, 2004; Toenders & van Dijck, 2000).	Sturing op basis van betrokkenheid en een bottom-up benadering. De ideeën en motivatie komen vanuit de docenten, zoals zij de autonomie ook gewend zijn van hun lessen. (Dekker, 2007; Diephuis & van Kasteren, 2007).
Communicatie met overige docenten, leerlingen en ouders	Weinig communicatie en updates nodig, want een goed product zal door iedereen worden geaccepteerd als men er ervaring mee heeft en de voordelen in gaat zien. (Adams, 2000).	Alle docenten worden vanaf het begin betrokken om draagvlak te creëren. Bijvoorbeeld door een gedachte-experiment en formatieve evaluaties. Er is sprake van persoonlijk contact tussen schoolleiding en docenten. Leerlingen en hun ouders worden vanaf het begin op de hoogte gehouden van de ontwikkelingen. (Adams, 2000; Van den Berg & Vandenberghe, 1999; Daft, 2007; Diephuis & van Kasteren, 2003; Ekens & Kaspers, 2007; Kirschner & Hendriks, 2004; Könings, Brand-Gruwel & van Merriënboer, 2005).

## Methode

### Respondenten

Daar het onderzoek een veldonderzoek was, gericht op het samenwerkingsproject van Stichting Carmelcollege en uitgeverij NijghVersluys, zijn alle respondenten werkzaam bij één van beide instanties. Omdat het onderzoek zich richt op het werk van de inputgroep, zijn alle zes inputgroepsleden geselecteerd voor het onderzoek. Van de stuurgroep van het samenwerkingsproject zijn twee van de acht leden betrokken geweest. Eén van hen is de teamleider van de inputgroep. In contact met hem is het andere stuurgroepslid geselecteerd. Omdat deze twee leden alle benodigde schriftelijke en mondelinge informatie konden geven en interviews met alle stuurgroepsleden veel tijd in beslag zou nemen, zijn de overige zes stuurgroepsleden niet direct betrokken bij dit onderzoek. Omdat het onderzoek zich enkel richt op de organisatie en werkzaamheden van de inputgroep, is er voor gekozen de overige docenten van Stichting Carmelcollege niet te selecteren voor dit onderzoek.

### Instrumenten en Procedure<sup>2</sup>

Het onderzoek heeft plaatsgevonden tussen januari en augustus 2007. Er zijn verschillende instrumenten gehanteerd. Het betreft een literatuurstudie, een documentenanalyse, interviews en observaties.

<sup>2</sup> Het observatieschema en de interviewschema's zijn op te vragen bij de onderzoeker.

Deze instrumenten zijn op verschillende manieren en momenten toegepast, op basis van vier deelvragen met elk een beoogd-, beschrijvend- ervarings- of concluderend perspectief. Tabel 2 laat zien welke instrumenten gebruikt zijn om de vier deelvragen te beantwoorden of ter oriëntatie.

Tabel 2

*Instrumenten per deelvraag*

	1	2	3	4	
	Beoogde situatie	Beschrijving	Ervaringen	Verbeter- punten	Ter oriëntatie
Documentenanalyse	●	●		●	●
Interviews	●		●	●	
Observaties		●	●	●	●
Literatuurstudie	●	●	●	●	●

*Note* ● is een toepassing van het betreffende instrument.

*Beoogde situatie*

De eerste deelvraag luidde: ‘Hoe waren de samenstelling en communicatie bedoeld door de stuurgroep?’ Om antwoorden op deze deelvraag te verkrijgen, is een documentenanalyse uitgevoerd en zijn er stuurgroepleden geïnterviewd.

Interne documenten van de stuurgroep, waaronder notulen en eerdere verslagen, geven een beeld van wat de stuurgroep met de samenwerking en de inputgroep wilde bereiken. Een ander belangrijk document is het raamcurriculum, waarin de visie is verwoord. De stuurgroep heeft dit samen met betrokken docenten van de schoollocaties en de uitgever voorafgaand aan de samenwerking ontwikkeld. Het raamcurriculum is een overkoepelend curriculum voor verschillende schoollocaties van Stichting Carmelcollege, waarin is weergegeven wat de ideeën van de samenwerking zijn per school en voor alle scholen samen. De drie locaties hebben verschillende ideeën over het eindproduct en dat moet ook mogelijk zijn. Zo wil de ene school meer tijd aan het leergebied besteden ten opzichte van de bestaande vakken dan de andere school. Ook de schooldidactiek is anders. Door deze schoolportretten is gekeken naar hoe de verschillende ideeën van de scholen weergegeven kunnen worden in één curriculum, waarmee scholen nog vrij om kunnen gaan. Daarbij is een inhoudelijk kader gegeven en een structuur van een eenheid.

Voor informatie over de principes achter de samenstelling van de inputgroep en de verwachtingen van de samenwerking met de uitgeverij, zijn twee stuurgroepsleden aan het begin van het onderzoekstraject geïnterviewd. Deze interviews vonden plaats op de werkplek van de geïnterviewde en duurden een à twee uur.

*Beschrijving*

De tweede deelvraag was: ‘Hoe ziet de samenstelling er uit en hoe verloopt de communicatie in de praktijk?’ Om deze vraag te kunnen beantwoorden, zijn alle vier de bijeenkomsten van de inputgroep die hebben plaatsgevonden van het begin, april 2007, tot aan de zomervakantie, juli 2007, geobserveerd. Tijdens deze observaties is geen inbreng gegeven. Er is vooral gelet op het algehele verloop van begin tot eind, de onderlinge verhoudingen en de inhoudelijke besprekingen. Daarnaast zijn de notulen van de vier bijeenkomsten gebruikt om de belangrijkste kenmerken van de vergadering vanuit de ervaring van de notulist te vergelijken met de observaties.

De bijeenkomsten vonden allen plaats op dezelfde schoollocatie, in een leeg klaslokaal. De duur van de bijeenkomsten varieerde tussen 3½ en 5½ uur. Ook varieerde het aantal dagen tussen twee bijeenkomsten, tussen 20 en 28 dagen.

### *Ervaringen*

De derde deelvraag was: ‘Hoe hebben de inputgroepsleden de samenstelling en communicatie ervaren?’ Voor een antwoord op deze deelvraag zijn alle leden van de inputgroep geïnterviewd. Hiervoor werd een interviewschema opgesteld, op basis van de onderwerpen die uit de literatuurstudie naar voren kwamen en die opgemerkt waren of aan bod kwamen tijdens de geobserveerde bijeenkomsten. Dit schema was in opbouw voor alle leden gelijk, maar is aangepast aan de taken van de persoon in de betreffende groep. Daarnaast is het schema ter plekke uitgebreid op basis van de reacties van de geïnterviewde. De interviews hebben apart van elkaar plaatsgevonden. Elk lid is op één van de schoollocaties, waar mogelijk de eigen schoollocatie, geïnterviewd. Eén lid, de teamleider, is in een vroeg stadium geïnterviewd. Twee interviews hebben plaatsgevonden tussen de derde en vierde bijeenkomst en de overige na de vierde bijeenkomst. Eén interviewschema is wegens omstandigheden via e-mail als vragenlijst door de geïnterviewde beantwoord. De duur van de interviews betrof ongeveer één tot twee uur per persoon. De antwoorden van de geïnterviewden zijn onderling vergeleken.

### *Verbeterpunten*

Voor elk van de onderwerpen uit de literatuurstudie is op basis van de vergelijking van deze beoogde, geobserveerde en ervaren uitkomsten bekeken of de huidige aanpak aansluit bij de instrumentele benadering, de communicatieve benadering of bij beide. Op basis daarvan is in de eindconclusie het antwoord gegeven op de vierde deelvraag: ‘Wat zijn punten ter verbetering van de samenstelling en communicatie van de inputgroep?’

## Resultaten<sup>3</sup>

### De beoogde samenstelling en communicatie

De stuurgroep had vooraf geen voorwaarden gesteld voor samenwerking of rollen. Wel heeft ze de inputgroep zo samengesteld dat ze er vertrouwen in had dat het goed zou komen. Er is dan ook veel tijd besteed aan de samenstelling, vooral het zoeken naar de juiste docenten.

### De beschreven samenstelling en communicatie

De observaties waren vooral gericht op de samenwerking als team, maar ook de samenstelling en de kenmerken van de personen zijn geobserveerd. Op basis daarvan is de samenstelling van de inputgroep weergegeven in Tabel 3. Er zijn zes leden, waarvan één lid van de stuurgroep (A), één vertegenwoordigster van de uitgeverij (B) en vier docenten (C t/m F). Persoon A, het lid van de stuurgroep, treedt op als teamleider en voorzitter tijdens bijeenkomsten. Hij is gedurende het hele samenwerkingstraject met uitgeverij NijghVersluys initiatiefnemer geweest. De vertegenwoordigster van NijghVersluys, B, is gekozen vanwege de betrokkenheid bij het voortraject. Sinds zomer 2006 is zij betrokken geweest bij dit samenwerkingsverband waarbij ze twee thema's heeft uitgewerkt. De vier docenten, C t/m F, zijn werkzaam in vier verschillende vakgebieden op drie verschillende scholen. Omdat er sprake is van drie deelnemende schoollocaties en vier vakgebieden, wordt één schoollocatie vanzelfsprekend vertegenwoordigd door twee docenten (E en F).

Drie van de docenten (C, D en F) geven aan tevens lid te zullen worden van de outputgroep, die per schoollocatie het lesmateriaal verder zal ontwikkelen. Elke outputgroep kan hierdoor gebruikmaken van de ervaring van één inputgroepdocent. De reden dat docent E niet deelneemt aan de outputgroep, is dat deze docent vanaf september 2007 niet meer werkzaam is bij één van de drie schoollocaties.

---

<sup>3</sup> Het onderzoeksverslag met alle resultaten op basis van de documentenanalyse, observaties en interviews is op te vragen bij de onderzoeker.

Opvallend is het feit dat docent C, in tegenstelling tot de rest van de teamleden, niet betrokken is geweest bij het voortraject. Dit komt doordat deze persoon als meest geschikt bevonden is voor het vakgebied, dat in het voortraject nog niet vertegenwoordigd was, een nieuw lid was daardoor onvermijdelijk. Overigens is docent C nog niet lang werkzaam in het onderwijs.

Tabel 3

*Samenstelling van de inputgroep*

Kenmerken	Leden					
	Lid van stuurgroep	Vertegenw. uitgeverij	Docenten			
			A	B	C	D
Participatie tijdens voortraject	•	•		•	•	•
Lid van outputgroep			•	•		•
<i>Jaren werkzaam in onderwijs</i>						
Minder dan 2 jaar			•			
Meer dan 10 jaar				•	•	
<i>Vakgebied</i>						
Levensbeschouwing			•			
Geschiedenis				•		
Economie					•	
Aardrijkskunde						•
<i>Schoollocatie</i>						
Schoollocatie 1			•			
Schoollocatie 2				•		
Schoollocatie 3					•	•
<i>Rol in inputgroep</i>						
Voorzitter	•					
Inhoudsexpert			•	•	•	•

*Note* • is een geldend kenmerk voor de betreffende persoon.

De ervaringen van de samenstelling en communicatie

De interviews met de inputgroepsleden gaven vooral een goed beeld van de verschillen tussen de leden. Waar bij observaties vooral op de groep werd gelet, kwamen hier persoonlijke standpunten en ideeën aan bod. De inputgroepsleden gaven hun standpunt ten opzichte van de aspecten die voortkwamen uit de observaties en literatuurstudie. Daarbij vertelden ze ook of ze dit de ideale situatie vonden. Hierdoor is niet alleen duidelijk gekregen hoe men de huidige samenstelling en communicatie ziet maar ook of men deze nadelig of voordelig vindt.

Resultatentabel

De resultaten van deze driedelige analyse, zijn weergegeven in Tabel 4. Daarbij staan in de eerste kolom de aspecten die voortkwamen uit de literatuurstudie. In de tweede kolom staan de samenstelling en communicatie zoals vooraf bedoeld door de stuurgroep. In de derde kolom staat de beschrijving van deze aspecten op basis van de observaties en in de vierde kolom de manier waarop de inputgroepsleden het ervaren hebben. Per aspect zijn deze resultaten aangeven als passend bij de instrumentele benadering, de communicatieve benadering of bij een mix van beide. Daarbij staat bij de ervaringen of de inputgroepsleden deze benadering voordelig (++) , nadelig (--) of beide (- +) vonden.

Tabel 4

*De beoogde, beschreven en ervaren samenstelling en communicatie van de inputgroep, gekoppeld aan de instrumentele en communicatieve benadering.*

	<b>Beoogd</b>	<b>Beschrijving</b>	<b>Ervaring</b>
Samenstelling Groepsgrootte	<u>Instrumenteel</u> - Zo min mogelijk leden. - Vanuit elke school en elk vak 1 lid. - 1 lid uitgeverij. - 1 leider vanuit stuurgroep.	<u>Instrumenteel</u> - De groepsindeling is zo als beoogd. - Er zijn 6 leden.	<u>Instrumenteel</u> + + - Kleine groep werkt prettig en snel, “niemand kan zich verschuilen”.
Selectie	<u>Instrumenteel</u> - Op basis van professionaliteit, vak en schoollocatie.	<u>Instrumenteel</u> - De selectie is zoals beoogd. - Afhankelijkheid en specialisatie.	<u>Instrumenteel</u> - + - Docenten begrijpen de criteria van selectie. - Enkele docenten voelden zich aangewezen. - Er moest snel worden besloten tot deelname.
Welke docenten?	<u>Instrumenteel</u> - Docenten die achter de visie staan. - Docenten met professionele beroepsopvatting. - Docenten die sociaal communicatief zijn. - Docenten die een motiverende rol kunnen spelen in outputgroep. - Docenten die ook in voortraject participeerden.	<u>Mix</u> - Docenten die achter vakkenintegratie staan. - Docenten met professionele beroepsopvatting. - Creatieve en sociaal communicatieve docenten. - Ook 1 lid zonder veel onderwijservaring en zonder aandeel in voortraject.	<u>Instrumenteel</u> + + - De vier docenten zitten op hetzelfde niveau. - Ieder kan en wil buiten eigen vak en een abstractieniveau hoger kijken.
Rollen en taken	<u>Communicatief</u> - Alleen teamrol vastgesteld. - Inputgroep vormt eigen rollen.	<u>Mix</u> - Alle acht Belbinrollen zijn te herkennen. - Geen bewustwording van eigen of andermans rol. - Geen teamvorming of teamevaluaties. - Taken op basis van deskundigheid.	<u>Mix</u> - + - Gezamenlijke taak is duidelijk, eigen taken zijn vanzelf ontstaan. - Vooraf waren rollen en taken onduidelijk. - Er zijn groepsnormen ontstaan. - Rolverdeling is nu goed.

	<b>Beoogd</b>	<b>Beschrijving</b>	<b>Ervaring</b>
Rol teamleider (Persoon A)	<u>Communicatief</u> - Geen verwachtingen of voorwaarden gesteld. - Teamleider is tussenpersoon tussen stuurgroep en inputgroep.	<u>Communicatief</u> - Situationeel leider. - Coördinator, teamleider en voorzitter.	<u>Communicatief</u> - - - A geschikt als tussenpersoon. - Te weinig sturing, structuur en leiding tijdens vergaderingen.
<b>Communicatie</b>			
Vergaderingen	<u>Instrumenteel</u> - De kleine inputgroep kan snel en efficiënt werken.	<u>Communicatief</u> - Meerdere vergaderingen. - Open communicatie. - Iedereen altijd aanwezig. - Aan het eind van de dag, na werkdag van docenten Tijdens werkuren van docenten. - Meerderheid van de vergadering verliep ongestructureerd en zonder sturing. - Geen eigen werkruimte, maar in leeg klaslokaal.	<u>Communicatief</u> - - - Goede, open sfeer. - Harmonie. - Vergaderingen zijn inefficiënt, teveel gericht op organisatorische zaken. - Bijeenkomsten duren te lang en altijd langer dan gepland. - Tijdsdruk door afhankelijkheid en verkeerde tijdsverdeling van werkzaamheden.
Besluitvorming	<u>Instrumenteel</u> - Duidelijke einddatum vastgesteld. - Stuurgroep vraagt om snelle resultaten.	<u>Communicatief</u> - Gericht op consensus. - Lange discussies. - Trage besluiten.	<u>Communicatief</u> - + - Te lange discussies en conflicten. - Docenten willen snellere besluitvorming, maar wel consensus behouden.
Sturing van stuurgroep	<u>Communicatief</u> - Docenten hebben verantwoordelijkheid, stuurgroep wil volgen. - Sturing op basis van betrokkenheid. - Bottom-up benadering	<u>Mix</u> - Weinig sturingsinformatie. - Communicatie loopt via teamleider inputgroep. - Top-down benadering. - Geen persoonlijk contact. - Inputgroep maakt eigen plan op basis van ideeën en motivatie. - Geen faciliteiten.	<u>Instrumenteel</u> - - - Sturing op basis van beheersing. - Te weinig informatie van en over de stuurgroep. - Te weinig persoonlijk contact met stuurgroep om te kunnen reageren op beslissingen. - Slechte voorbereiding: "De voorbereiding ging over ons en niet met ons." - Opgelegde planning is niet haalbaar.

	<b>Beoogd</b>	<b>Beschrijving</b>	<b>Ervaring</b>
Communicatie met overige docenten, leerlingen en ouders	<u>Mix</u> - Overige docenten betrekken om draagvlak te creëren. - Inputgroep moet autonoom blijven, want werk is onafhankelijk van schoollocatie.	<u>Mix</u> - Weinig tot geen updates of uitleg naar outputgroepen en overige docenten toe. - Geen plan voor formatieve evaluaties gemaakt. - Geen voorbereiding van outputgroepsleden op het komende werk. - Geen actie tegen blokvorming of weerstand. - Geen betrokkenheid van leerlingen of ouders. - Inputgroepsleden geven persoonlijk uitleg aan collega's. - Inputgroepsleden zullen deelnemen aan outputgroepen om ervaring te delen.	<u>Mix</u> - + - Onduidelijkheid over wie verantwoordelijk is voor betrokkenheid overige docenten. - Meeste outputgroepen hebben nog geen informatie gekregen van schoolleider. - Betrokkenheid van overige docenten en leerlingen is pas van belang als outputgroep aan het werk gaat. - Geen eenduidigheid over hoe docenten moeten worden betrokken, informatie geven of om feedback vragen.

*Note* + + Deze benadering is volgens de inputgroepsleden geschikt voor dit aspect.  
 - - Deze benadering is volgens de inputgroepsleden niet geschikt voor dit aspect.  
 - + Deze benadering heeft volgens de inputgroepsleden voordelen, maar ook nadelen voor dit aspect.

### Conclusies en Aanbevelingen

De hoofdvraag van het onderzoek was:

‘In hoeverre zijn de samenstelling en communicatie van de inputgroep van Stichting Carmelcollege en uitgeverij NijghVersluys optimaal voor het maken van aantrekkelijk, vakoverstijgend leer materiaal?’

Er is een aantal conclusies te trekken over de aspecten die goed verlopen en aspecten die te optimaliseren zijn. Op basis van wetenschappelijke theorieën kan gezegd worden dat het werk van de inputgroep het beste past bij principes van de instrumentele benadering. Het staat boven het primaire proces dus is het nog niet belangrijk dat er volop aandacht is voor de betrokkenheid. Toch zijn er aspecten van de betrokkenheidsbenadering van belang om de implementatie van de vernieuwing in een later stadium te doen slagen. In de teamsamenstelling en communicatie van de inputgroep zijn zowel principes van doelmatigheid als van betrokkenheid terug te vinden. Wanneer de samenstelling en de communicatie echter volgens een duidelijke benadering of visie worden georganiseerd, kan dit het proces van de inputgroep optimaliseren.

- Aanbeveling 1:

De stuurgroep doet er verstandig aan na te gaan wat het precies wil bereiken en op welke manier. Daarbij kan gezocht worden naar de juiste mix van de doelmatigheidsbenadering en betrokkenheidsbenadering.

Door bij deze beslissing te kijken naar de ervaringen en beoordelingen van de inputgroepsleden, wordt er een goed beeld van de praktijk gevormd en wordt tegelijkertijd een hogere motivatie bij de inputgroepsleden verkregen.

- Aanbeveling 2:

Bij de keuze voor de instrumentele of communicatieve benadering per kenmerk, doet de stuurgroep er verstandig aan te luisteren naar de ervaringen van de docenten.

De keuze voor de instrumentele of de communicatieve benadering per kenmerk kan allereerst gemaakt worden op basis van de vergelijking tussen de beoogde, beschreven en ervaren aspecten, de kolommen uit Tabel 4. Daarnaast zijn er algemene conclusies te trekken over de samenstelling en de communicatie, de tweedeling in de rijen van Tabel 4.

### Beoogd

Het raamcurriculum dat aan het begin van het samenwerkingstraject is gemaakt, is een goed voorbeeld van de instrumentele benadering. Het geeft, naast de eisen aan de inhoud van de database, de doelen en de visie van de samenwerking weer. Tijdens de eerste werkzaamheden is er gekozen voor een communicatieve benadering, maar omdat dit inefficiënt bleek, is de inputgroep samengesteld. Vandaar dat de doelen van de stuurgroep omtrent de samenstelling en interne communicatie van de nieuwe inputgroep vooral instrumenteel waren. Uitzondering hierop waren de verwachtingen van de rollen, waar geen eisen aan werden gesteld, en van de teamleider, die vrij gelaten werd in zijn aanpak zolang hij als tussenpersoon zijnde maar verantwoording af zou leggen aan de stuurgroep.

Over de externe communicatie verwachtte de stuurgroep een meer communicatieve benadering. De stuurgroep wilde dat de eigen sturing plaats zou vinden op basis van betrokkenheid, omdat de stuurgroep vooral de inputgroep wilde volgen in plaats van andersom. Ook moesten overige docenten zoveel mogelijk worden betrokken, zolang de inputgroep maar autonoom zou blijven. Toch kan over het algemeen worden gezegd dat de stuurgroep een instrumentele samenstelling en communicatie beoogde.

### Beschrijving

Uit de beschrijving blijkt dat de teamsamenstelling en communicatie in de praktijk aspecten van zowel de instrumentele als de communicatieve benadering bevatten. Ook binnen de aspecten zelf is er vaak sprake van zowel instrumentele als communicatieve aspecten. Dit kan tot verwarring leiden. Wanneer de aspecten die door beide benaderingen worden ingevuld buiten beschouwing worden gelaten, valt op te merken dat de aspecten van teamsamenstelling voornamelijk volgens de instrumentele benadering zijn gevormd en de aspecten van interne communicatie volgens de communicatieve benadering.

### Ervaring

De docenten ervaren zowel aspecten van instrumentele als van een communicatieve benadering. De teamsamenstelling en de sturing vanuit de stuurgroep vinden zij instrumenteel en de interne communicatie noemen ze communicatief.

Uit de beoordeling van deze ervaringen blijkt dat de inputgroepsleden voor het ene aspect een instrumentele benadering en voor het andere een communicatieve benadering prefereren. Op dit moment zijn de docenten van de inputgroep het meest tevreden over de groepsgrootte en de keuze van de docenten, beide op basis van een instrumentele benadering. De docenten zijn vooral ontevreden over de rol van de teamleider, de organisatie van de vergaderingen en de communicatie met de stuurgroep. De rol van de teamleider en de vergaderingen zijn nu communicatief. De teamleider laat veel ruimte voor discussies en streeft naar consensus. De docenten willen echter liever meer sturing, structuur en leiding en vergaderingen met een tijdslimiet die vooral op de inhoud en niet op de organisatorische zaken zijn gericht. Voor de communicatie met de stuurgroep geldt dat zij de instrumentele, sturende aanpak juist nadelig vinden. De docenten vinden de afstand tussen hen en de stuurgroep te groot en willen meer informatie krijgen en kunnen reageren op deze informatie.



Over het algemeen zijn de inputgroepsleden positiever over de aspecten die instrumenteel zijn en over aspecten die de teamsamenstelling betreffen.

Wanneer de beschrijvingen en ervaringen worden vergeleken, zijn veel overeenkomsten te zien. De observaties en interviews leverden dus veelal hetzelfde resultaat op. Het grootste verschil is te zien tussen hetgeen de stuurgroep beoogde en de manier waarop het in de praktijk plaatsvindt.

### Teamsamenstelling

De teamsamenstelling verloopt over het algemeen zoals bedoeld door de stuurgroep, namelijk instrumenteel. De inputgroepsleden zijn ook tevreden over de instrumentele manier waarop de groep is samengesteld.

De rol van de teamleider vormt hierop een uitzondering. Deze was communicatief beoogd en bleek dat ook in de praktijk, maar de inputgroepsleden zijn hier niet tevreden over. Omdat de teamsamenstelling voor de rest van de kenmerken gericht is op efficiënt werken, verwachten zij van de teamleider de sturende rol die daarbij past.

Ook op het gebied van de selectie en rollen en taken zijn de inputgroepsleden niet geheel tevreden. Zij hadden graag een selectie gezien met meer aandacht voor betrokkenheid en motivatie. Daarnaast vonden ze het feit dat rollen en taken nog door de groep zelf moesten worden gevormd lastig. Doordat de rollen niet zijn vastgesteld en er ook niet wordt gepraat over elkaars rollen en belangen, ontstaan er conflicten.

Concluderend kan worden gezegd dat er op het gebied van teamsamenstelling naast de rollen niet veel te optimaliseren valt. De praktijk is zoals bedoeld en de instrumentele aanpak wordt als prettig ervaren. Wel kan men beter op alle aspecten de instrumentele benadering kiezen, zodat duidelijker is wat er van de groepsleden wordt verwacht.

- Aanbeveling 3:

De stuurgroep en inputgroep kunnen het beste één benadering kiezen voor alle aspecten van de teamsamenstelling. De instrumentele benadering is hierbij het meest geschikt.

- Aanbeveling 3a:

Wanneer gekozen wordt de instrumentele benadering voor alle aspecten van de samenstelling in te zetten, zal de teamleider (persoon A) een meer sturende houding moeten aannemen tijdens vergaderingen. Daarnaast zullen er teamevaluaties moeten plaatsvinden. Wanneer elk lid zich bewust wordt van de rollen die iedereen heeft en de eigen rol positief leert inzetten, kan er efficiënt worden gewerkt.

### Communicatie

Terwijl er bij de teamsamenstelling weinig te optimaliseren valt, zijn er bij de communicatie, zowel intern als extern, meerdere verbeteringen mogelijk. Binnen de kenmerken van communicatie is erg veel verschil tussen hetgeen de stuurgroep beoogde en de manier waarop het in de praktijk uitpakt. Uitzondering hierop zijn de vergaderingen, die door alle partijen communicatief worden genoemd. Opvallend is hierbij echter, dat de inputgroepsleden liever een meer structurele, efficiënte werkwijze willen met een strakkere planning en duidelijke eindtijd. Dit hangt samen met de besluitvorming. Deze is in de praktijk ook communicatief, maar door de instrumentele doelen van de stuurgroep, zoals de vastgestelde einddatum, vinden de docenten een efficiëntere werkwijze noodzakelijk.

Het grootste verschil betreft de communicatie tussen de stuurgroep en de inputgroep. De stuurgroep had een communicatieve benadering beoogd, waarbij de inputgroep het voortouw zou nemen. De inputgroepsleden zouden dit ook graag willen, maar ervaren echter een sturing op basis van beheersing en een instrumentele aanpak. Zij willen graag meer informatie krijgen vanuit de stuurgroep en met hen overleggen over zaken als de planning.

- Aanbeveling 4:

De stuurgroep kan de beoogde, communicatieve benadering richting de inputgroep bereiken door meer informatie te geven, minder te sturen en in gezamenlijke bijeenkomsten met de inputgroep te overleggen over beslissingen en de planning.

Wat betreft de betrokkenheid van docenten, leerlingen en ouders zien alle partijen een combinatie van de twee benaderingen als optimaal en zo is het ook in de praktijk. Zowel de stuurgroep als de inputgroep is van mening dat de docenten moeten worden betrokken om draagvlak te creëren, maar dat de inputgroep wel autonoom moet blijven. Het probleem is dat er niets is vastgesteld over wie de outputgroepen, overige docenten en leerlingen en ouders zou moeten betrekken en op welke wijze. Dit had het beste in een vroeg stadium, tegelijkertijd met de bepaling van de doelen van de inputgroep, kunnen worden bepaald.

- Aanbeveling 5:

Er moet een plan worden gemaakt over de manier waarop, door wie en wanneer outputgroepen, overige docenten, leerlingen en ouders worden betrokken of geïnformeerd tijdens het traject.

De vijf aanbevelingen zijn vooral gericht op de communicatie tussen de stuurgroep en de inputgroep en van de twee groepen met outputgroepen, overige docenten, leerlingen en ouders. De stuurgroep heeft namelijk veel doelen gesteld voor de samenstelling van het team, maar weinig voor de communicatie en de betrokkenheid. Dit terwijl draagvlak een belangrijk aspect is om onderwijsvernieuwingen succesvol te implementeren. Oftewel, om samenhang van vakken te bereiken, moet eerst worden gekeken naar samenhang van de mensen, en dan pas naar de vakken. Daarom eindigt deze conclusie met de woorden van Ellis & Stuen (1998, p.37): “First people, than subjects”.

## Discussie

Voorafgaand aan het veldonderzoek naar de samenstelling en communicatie van de inputgroep waren verschillende doelen gesteld, namelijk:

- In kaart brengen van de samenstelling en communicatie in de praktijk en de ervaringen hiermee.
- In kaart brengen van de sterke en zwakke punten van de huidige samenstelling en communicatie.
- Overeenstemming bereiken met betrokkenen over de verbeterpunten om de samenstelling en communicatie te optimaliseren.

Deze doelen zijn bereikt door de vergelijking van de resultaten op basis van de verschillende instrumenten die zijn gehanteerd. Vooral de interviews hebben bijgedragen aan het laatste doel, er is de betrokkenen hier niet alleen gevraagd naar hun ervaringen, maar ook naar mogelijke verbeteringen die zij zouden willen zien.

Door eigen, subjectieve, opvattingen van de onderzoeker is het mogelijk dat een andere onderzoeker andere punten opmerkelijk vindt tijdens een observatie, waardoor de betrouwbaarheid van de observaties lager wordt. De kans hierop is verkleind doordat er gebruik is gemaakt van een observatieschema en doordat alle vier de bijeenkomsten van de inputgroep zijn geobserveerd. Overigens is de kans dat de manier van observeren van invloed is geweest op de resultaten klein, omdat de onderzoeker geen enkele inbreng had tijdens de geobserveerde bijeenkomsten. Dit bewijst ook een vergelijking van de resultaten van de observaties en de interviews, waarbij veel overeenkomsten te zien zijn. Doordat de aspecten van de beschrijving en de ervaringen hetzelfde resultaat geven, wordt de kans dat de observaties door een andere onderzoeker dezelfde resultaten opleveren groter. De betrouwbaarheid van het onderzoek in het geheel wordt hierdoor hoger.

De beoogde uitkomsten van het veldonderzoek waren verbeterpunten die zouden zorgen voor:

- Optimalisering van het samenwerkingsproces.
- Een geheel aan randvoorwaarden dat gebruikt zou kunnen worden door andere inputgroepen.

De eerste uitkomst kan worden bereikt door het hanteren van de vijf aanbevelingen die gegeven zijn op basis van de resultaten. Het laatste punt, betreffende de generaliseerbaarheid van het onderzoek, valt te betwijfelen. Er is gebruik gemaakt van wetenschappelijke literatuur, maar de externe validiteit wordt lager doordat deze literatuur enkel is toegepast op de context van de inputgroep. Toch zal elk docententeam vergelijkbaar met de inputgroep gebruik kunnen maken van de aanbevelingen, met name de eerste.

Ieder team kan op basis van de randvoorwaarden uit Tabel 1 bepalen of men meer richting de instrumentele, dan wel de communicatieve benadering wil werken en vervolgens de samenstelling en communicatie van het docententeam aanpassen op basis van deze randvoorwaarden.

De interne validiteit is zo hoog mogelijk gehouden door triangulatie, het gebruik van zoveel mogelijk instrumenten en bronnen. Zowel schriftelijk materiaal als observaties en interviews zijn gehanteerd en de betrouwbaarheid van deze observaties en interviews is zo hoog mogelijk doordat alle bijeenkomsten zijn geobserveerd en alle inputgroepsleden zijn geïnterviewd.

Een interessant gegeven dat aanleiding kan zijn voor vervolgonderzoek is de vraag of de doelen en verwachtingen van de stuurgroepsleden veranderd zijn na de eerste maanden dat de inputgroep heeft gewerkt. Het standpunt van de stuurgroep dat gehanteerd is in dit onderzoek, is gebaseerd op documenten en interviews van voor mei 2007, maar daarna is de inputgroep pas echt aan de slag gegaan en hebben er veel veranderingen plaatsgevonden. Door middel van interviews en een documentenanalyse, kunnen de verschuivingen van de standpunten van stuurgroepsleden zichtbaar worden.

De mening en beoordeling van outputgroepsleden en overige docenten kunnen ook uitgangspunt zijn voor vervolgonderzoek. Er zijn bij dit onderzoek, vanwege de concentratie op de inputgroep, geen andere docenten dan de inputgroepsleden betrokken. Hierdoor is niet exact duidelijk wat het standpunt van de overige docenten is en hoe zij bijvoorbeeld graag betrokken willen worden bij het project. Daarom doet men er verstandig aan alle betreffende docenten feedback en mogelijke verbeteringen te vragen over de manier van werken tot nu toe. Het beste is dit persoonlijk te doen, dus niet via vragenlijsten, maar in de vorm van één of meerdere groepsgesprekken, omdat dan de echte mening van de docenten naar boven komt. In een vervolgstudie kan op deze twee aspecten, de huidige standpunten van de stuurgroep en de docenten, verder worden ingegaan.

## Referenties

- Adams, J.E. (2000) *Taking charge of curriculum : teacher networks and curriculum implementation*. New York: Teachers College Press.
- Ballantine, J.H. (2001) *The sociology of education. A systematic analysis*. New Jersey: Prentice Hall, Inc.
- Berg, van den, R., & Vandenberghe, R. (1999) *Succesvol leiding geven aan onderwijsinnovaties*. Alphen aan den Rijn: Samsom.
- Daft, R.L. (2007) *Understanding the theory and design of organizations*. Mason: Thomson South Western.
- Dekker, D. (2007) 'Enthousiasme kun je niet opleggen'. In: Onderbouw-VO (2007) *Mijn team en ik. Verhalen van teamleiders over leidinggeven in de (nieuwe) onderbouw*. [Elektronische Versie] Groningen: Tienkamp en Verheij.
- Diephuis, R.A.M., & van Kasteren, R.M.M. (2003) *Scenario's voor een herontwerp van de Basisvorming*. [Elektronische Versie] Utrecht: VVO.
- Drie, van, J., Meijs, L., Noordink, H., & Spee, M. (2004) *Keuzes en dilemma's bij het leergebied Mens en maatschappij*. [Elektronische Versie] Enschede: SLO.
- Ekens, T., & Kaspers, T. (2007) *De LC'er als voortrekker*. In: Onderbouw-VO (2007) *Mijn team en ik. Verhalen van teamleiders over leidinggeven in de (nieuwe) onderbouw*. [Elektronische Versie] Groningen: Tienkamp en Verheij.
- Ellis, A.K., & Stuen, C.J. (1998) *The interdisciplinary curriculum*. Larchmont (VS): Eye on Education.
- Jansma, F. (2006) *Het kwalificatieniveau en de rol van kennis in de beroepsbekwaamheid van de leraar*. Verkregen op 16 juni 2007 via: <http://www.lerarenweb.nl/downloads.html>.

- Kirschner, P.A. & Hendriks, M. (2004). *Determinants for Success and Failure of Educational Innovation Projects*. Verkregen op 20-04-2006 via:  
[http://www.edusite.nl/edutrip2004/verslagen\\_leadership/13814](http://www.edusite.nl/edutrip2004/verslagen_leadership/13814)
- Könings, K. D., Brand-Gruwel, S., & van Merriënboer, J. J. G. (2005). Towards more powerful learning environments through combining the perspectives of designers, teachers and students. [Elektronische Versie] *British Journal of Educational Psychology*, 75, 645-660.
- Onderbouw vo (2006a) *Karakteristieken en kerndoelen voor de onderbouw* [Elektronische versie] Zwolle: Onderbouw vo.
- Onderbouw vo (2006b) *Onderbouwontwikkeling? Teamontwikkeling*. [Elektronische versie] *Onderbouw Magazine*, 6, 27-29.
- Post, van der, A. (2007) *Onderbouwontwikkeling als teamwerk*. In: Onderbouw-VO (2007) *Mijn team en ik. Verhalen van teamleiders over leidinggeven in de (nieuwe) onderbouw*. [Elektronische Versie] Groningen: Tienkamp en Verheij.
- Reezigt, G.J., Den Boer, P.R., & Harms, G.J. (1996) *Samenwerking tussen leraren in het voortgezet onderwijs*. Groningen: GION.
- Ritzen, H. (1998) *Werken in een lerende schoolorganisatie*. Baarn: Uitgeverij H. Nelissen B.V.
- Schut, R. (2001) De invoering van themaonderwijs. *Studiehuisreeks*, 40, 17-19.
- Schut, R., & Wijnen, W. (2001) Valkuilen bij het invoeren van themaonderwijs. *Studiehuisreeks*, 40, 31-35.
- Shiveley, J.M., & VanFossen, P.J. (2005) *Toward Assessing Internet Use in the Social Studies Classroom: Developing an Inventory Based on a Review of Relevant Literature*. Verkregen op 6 augustus 2007 via: [http://eric.ed.gov/ERICDocs/data/ericdocs2sql/content\\_storage\\_01/0000019b/80/1b/c2/e8.pdf](http://eric.ed.gov/ERICDocs/data/ericdocs2sql/content_storage_01/0000019b/80/1b/c2/e8.pdf)
- Singer, A.J. (2003) *Social studies for secondary schools: teaching to learn, learning to teach*. [Elektronische Versie] New Jersey (VS): Lawrence Erlbaum Associates
- Taakgroep Vernieuwing Basisvorming (2004a) *Beweging in de onderbouw. Voorstellen voor de eerste leerjaren van het voortgezet onderwijs, hoofdrapport*. [Elektronische Versie] Assen: Koninklijke Van Gorcum.
- Taakgroep Vernieuwing Basisvorming (2004b) *Beweging in de onderbouw. Voorstellen voor de eerste leerjaren van het voortgezet onderwijs, bijlagen*. [Elektronische Versie] Assen: Koninklijke Van Gorcum.
- Toenders, L. & Van Dijk, H. (2000). *Teams aan de basis*. Houten: EPN
- Verburg, R. & Den Hartog, D. (2001) *Human resource management in Nederland*. Amsterdam: B.V. Uitgeverij SWP.
- Verloop, N., & Lowyck, J. (2003) *Onderwijskunde: een kennisbasis voor professionals*. Groningen/Houten: Wolters-Noordhoff.
- Visscher-Voerman, I & Gustafson, K.L. (2004) Paradigms in the theory and practice of education and training design. [Elektronische Versie] *ETR&D*, 52, nr. 2, 69-89.
- Vree, van, W. (2007) *Voorzitter tips*. Verkregen op 1 augustus 2007 via:  
<http://www.vergaderwijzer.nl/voorzitter/voorzittips.htm>
- Weber, A.A. (2002) *Gedrag: de basis van management. Individu, groep en organisatie*. Arnhem: Mbes.
- Weijers, E. (2007) *Project manager*. Verkregen op 15 juni 2007 via:  
<http://www.carrieretijger.nl/beroep/economie-management/generalistisch/projectmanager>
- West-Burnham, J. (1992) *Managing quality in schools : a TQM approach*. Harlow: Longman.