

# Professioneel vergaderen



Loes Boll-Manders

Studentennummer: 2177190

Master Special Educational Needs (M SEN)

Fontys Opleidingscentrum Speciale Onderwijszorg

Leerroute: FIBD0101150

Begeleid door: Petra Kerstens

Mei 2011

## Inhoudsopgave

|                                              |    |
|----------------------------------------------|----|
| Samenvatting                                 | 5  |
| Inleiding                                    | 7  |
| Hoofdstuk 1: Aanleiding en probleemstelling  | 10 |
| 1.1 Aanleiding en probleemstelling onderzoek | 10 |
| 1.2 Onderzoeksvraag                          | 11 |
| 1.3 De huidige en de gewenste situatie       | 12 |
| 1.4 Mijn verwachte uitkomst                  | 14 |
| Hoofdstuk 2: Theoretische onderbouwing       | 15 |
| 2.1 Introductie                              | 15 |
| 2.2 Wat is vergaderen?                       | 15 |
| 2.3 Vergaderproblemen                        | 16 |
| 2.4 Effectief en efficiënt vergaderen        | 18 |
| 2.5 Anders vergaderen                        | 21 |
| 2.5.1 De zes denkende hoofddeksels           | 21 |
| 2.5.2 Rechtopstaand vergaderen               | 22 |
| 2.5.3 Oplossingsgericht vergaderen           | 22 |
| Hoofdstuk 3: Onderzoeksmethodologie          | 25 |
| 3.1 Introductie                              | 25 |
| 3.2 Onderzoeksmethode                        | 25 |
| 3.3 Methode van gegevensverzameling          | 26 |
| 3.3.1 Tevredenheidsonderzoek                 | 26 |
| 3.3.2 Focusinterview                         | 27 |
| 3.3.3 Interview met de directeur             | 28 |
| 3.3.4 Vergaderen op een andere manier        | 29 |
| 3.3.5 Overleg met deskundigen                | 29 |
| 3.4 Ethiek                                   | 30 |
| 3.5 Validiteit                               | 31 |
| 3.6 Betrouwbaarheid                          | 32 |
| 3.7 Triangulatie                             | 33 |

|                                                                                                               |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Hoofdstuk 4: Datagegevens en resultaten                                                                       | 34 |
| 4.1 Introductie                                                                                               | 34 |
| 4.2 Overzicht data                                                                                            | 34 |
| 4.3 Datapresentatie                                                                                           | 36 |
| 4.3.1 Deelvraag 1:                                                                                            | 36 |
| Op welke manier worden de vergaderingen voorbereid?                                                           |    |
| 4.3.2 Deelvraag 2:                                                                                            | 37 |
| Hoe ervaren de collega's de vergaderingen?                                                                    |    |
| 4.3.3 Deelvraag 3:                                                                                            | 39 |
| Hoe effectief verlopen de vergaderingen?                                                                      |    |
| 4.3.4 Deelvraag 4:                                                                                            | 40 |
| Zijn besluiten en opbrengsten duidelijk na afloop van de vergadering?                                         |    |
| 4.3.5 Deelvraag 5:                                                                                            | 42 |
| Hoe wordt een andere manier van vergaderen ervaren?                                                           |    |
| 4.4 Gesprek met deskundigen                                                                                   | 45 |
| Hoofdstuk 5: Conclusies en aanbevelingen                                                                      | 46 |
| 5.1 Introductie                                                                                               | 46 |
| 5.2 Data-analyse en aanbevelingen                                                                             | 46 |
| 5.2.1 Deelvraag 1:                                                                                            | 46 |
| Op welke manier worden de vergaderingen voorbereid?                                                           |    |
| 5.2.2 Deelvraag 2:                                                                                            | 47 |
| Hoe ervaren de collega's de vergaderingen?                                                                    |    |
| 5.2.3 Deelvraag 3:                                                                                            | 48 |
| Hoe effectief verlopen de vergaderingen?                                                                      |    |
| 5.2.4 Deelvraag 4:                                                                                            | 49 |
| Zijn besluiten en opbrengsten duidelijk na afloop van de vergadering?                                         |    |
| 5.2.5 Deelvraag 5:                                                                                            | 51 |
| Hoe wordt een andere manier van vergaderen ervaren?                                                           |    |
| 5.3 Onderzoeksvraag:                                                                                          | 52 |
| Hoe kan ik een constructieve bijdrage leveren zodat er op een positieve en effectieve manier vergaderd wordt? |    |
| Hoofdstuk 6: Evaluatie onderzoek                                                                              | 53 |
| 6.1 Introductie                                                                                               | 53 |
| 6.2 Persoonlijke ontwikkeling                                                                                 | 53 |
| 6.3 Reflectie op het onderzoeksproces                                                                         | 54 |
| 6.4 Reflectie op opbrengst onderzoek                                                                          | 57 |

|                                                                    |    |
|--------------------------------------------------------------------|----|
| Nawoord                                                            | 58 |
| Literatuur en bronnenlijst                                         | 59 |
| Bijlagen                                                           |    |
| Bijlage 1: Agenda teamvergadering                                  | 61 |
| Bijlage 2: Agenda bouwvergadering                                  | 62 |
| Bijlage 3: De zes denkende hoofddeksels van De Bono                | 63 |
| Bijlage 4: Uitslag tevredenheidsonderzoek                          | 65 |
| Bijlage 5: Vragen tevredenheidsonderzoek                           | 69 |
| Bijlage 6: Vragen interview aan directeur                          | 70 |
| Bijlage 7: Evaluatieformulier ‘Vergaderen op een andere manier’    | 72 |
| Bijlage 8: Vragen focusinterview                                   | 73 |
| Bijlage 9: Reacties van deelnemers aan interviews                  | 75 |
| Bijlage 10: Overzicht evaluaties ‘Vergaderen op een andere manier’ | 84 |

## Samenvatting

Dit onderzoeksverslag heb ik gemaakt in het kader van de opleiding interne begeleider (IB'er). De opleiding is een HBO Master SEN (Special Education Needs). Het onderzoek heb ik uitgevoerd op basisschool de Regenboog waar ik als remedial teacher (RT'er) en IB'er werkzaam ben. Eén van mijn IB taak is het voorzitten van vergaderingen over de zorg op school. In overleg met de directeur beleg ik vergaderingen. Aangezien niet alle medewerkers even enthousiast reageren op vergaderingen, luidt de onderzoeksvraag:

Hoe kan ik een constructieve bijdrage leveren zodat er op een positieve en effectieve manier vergaderd wordt?

Het literatuuronderzoek is gericht op vergaderproblemen, effectief en efficiënt vergaderen, weerstand tegen vergaderen en vergaderen op een andere manier.

Er is door de medewerkers van de Regenboog een tevredenheidsonderzoek ingevuld. Daarnaast is er met een vijftal collega's een focusinterview gehouden en met de directeur een interview. Ook heb ik geëxperimenteerd door op drie verschillende manieren te vergaderen:

- \* staand vergaderen
- \* oplossingsgericht vergaderen
- \* vergaderen met hoedjes van De Bono.

Tenslotte heb ik een gesprek gevoerd met de directeur en mijn duo IB'er over de resultaten van mijn onderzoek.

De verkregen data staan in het onderzoeksverslag. De conclusies uit de data zijn tevens de antwoorden op de deelvragen.

De meningen van de respondenten lopen bij verschillende vragen sterk uiteen. Dit heeft ermee te maken dat de respondenten verschillende functies en taken binnen de school vervullen en hun eigen rol hebben tijdens een vergadering

Aan het eind van dit onderzoek zijn aanbevelingen om de vergaderingen nog beter en effectiever te laten verlopen en welke invloed ik in mijn rol als IB'er daarin heb. De vergaderstructuur zou nog sterk verbeterd kunnen worden evenals de vergaderdiscipline.

## **Inleiding**

Ruim twintig jaar geleden nam ik voor de eerste keer deel aan een vergadering. Ik was toen achttien jaar oud. Wij hadden, als familie de taak op ons genomen om een familieweekend te organiseren. Het was de eerste keer dat er een familieweekend plaatsvond, dus er moest veel besproken worden. De vergaderingen werden geleid door mijn oom, in de rol als voorzitter. Hij schreef de vergaderingen uit en stelde de agenda samen. De punten op de agenda werden strikt gevolgd. Tevens werd er door mijn nicht keurig genotuleerd. Het waren gezellige bijeenkomsten. Aan het eind van de bijeenkomst waren alle agendapunten besproken en de doelen voor de volgende vergadering vastgesteld. Ik keerde met een tevreden gevoel huiswaarts.

Tijdens mijn studietijd was ik lid van de jeugdcommissie van de tennisvereniging in Schaijk. Elke maand stond er een vergadering gepland waarin nieuwe en lopende zaken ter tafel kwamen. De vergaderingen werden streng geleid door een ander lid van de jeugdcommissie. We vergaderden aan de hand van een agenda en de notulen waren overzichtelijk. De vergaderingen verliepen zeer gestructureerd. Iedereen kon zijn/haar mening verkondigen en er werd goed naar elkaar geluisterd. Als ik nu aan deze vergaderingen terugdenk dan waren ze altijd zeer nuttig en praktisch.

Na het behalen van mijn PABO-diploma in 1994 ben ik begonnen met werken op basisschool De Regenboog te Schaijk, dit is nog steeds mijn huidige werkplek. Ik werkte de eerste jaren fulltime voor groep 6 en later voor groep 3. Dit hield in dat ik elke week een teamvergadering bijwoonde. De vergaderingen werden voorgezeten door mijn toenmalige directeur. Ik kan me nog herinneren dat we de agenda pas kregen op de dag van de vergadering en dat er slecht genotuleerd werd. Toch was de sfeer gemoedelijk. Iedereen kon zeggen wat hij/zij wilde en er werd naar elkaar geluisterd.

Het leerlingaantal van de school groeide, wat natuurlijk inhield dat er steeds meer nieuwe mensen bij ons op school kwamen werken. De vergaderingen werden steeds drukker bezocht en verliepen niet altijd even doelgericht. Er werden veel

beleidsmatige zaken besproken en de praktische zaken kwamen niet meer aan de orde.

Nadat er in 2004, een directeurswisseling heeft plaatsgevonden, is de hele vergaderstructuur op de Regenboog veranderd. Naast teamvergaderingen, werden er ook bouwvergaderingen, commissievergaderingen en MT (management team) vergaderingen in het leven geroepen.

Vier jaar geleden heb ik voor mezelf de keuze gemaakt om mijn kennis over kinderen met leer en gedragsproblemen uit te breiden. Dit heb ik gedaan door het volgen van de Remedial Teaching-opleiding en de opleiding voor gedragsspecialist.

Afgelopen schooljaar heb ik mijn eerste ervaring als remedial teacher (RT'er) opgedaan. Naast het begeleiden van leerlingen neem ik ook veel toetsen af. De uitslagen van de toetsen bespreek ik met de leerkrachten en de intern begeleider (IB'er). Er wordt dan samen een plan van aanpak gemaakt .

Het bespreken van de uitslagen van de toetsen met de leerkrachten en het praten met collega's over leerlingen vind ik erg interessant om te doen. Ik ben er achter gekomen dat ik het niet alleen leuk vind om kinderen iets te leren en problemen van kinderen op te lossen maar ook collega's te helpen als ze handelingsverlegen zijn. Dit heeft me doen besluiten om de opleiding tot IB'er te gaan volgen. Ik wil mijn kennis graag constructief met anderen delen.

Ik kwam er na het lezen van de taakomschrijving van de IB'er op de Regenboog achter dat hij/zij vergaderingen over de zorg moet voorzitten (Kleijn, 2010). Dit heeft me aan het denken gezet.

Ik kwam tot de conclusie dat ik mijn kennis over vergaderen en vergaderproblemen wil uitbreiden. Ik wil op de hoogte zijn wat de ontwikkelingen zijn op vergadergebied en wat kenmerken zijn van een goed verlopen vergadering. Deze theoretische achtergrondinformatie zorgt ervoor dat ik straks goed voorbereid een vergadering als IB'er kan voorzitten. Door mijn ervaringen tijdens de vergaderingen over het familieweekend en met de jeugdcommissie besef ik dat vergaderen naast gestructureerd ook gezellig en positief kan zijn.

Daarnaast hoop ik na het onderzoek aanbevelingen te kunnen doen over het beter laten verlopen van een vergadering op de Regenboog.

Mijn onderzoek voer ik daarom ook uit op mijn huidige werkplek, basisschool De Regenboog te Schaijk.

## Hoofdstuk 1: Aanleiding en probleemstelling

### 1.1 Aanleiding en probleemstelling onderzoek

Vergaderen gebeurt veel op scholen. Vergaderen zit echter niet bij de mens in het bloed. (Zelko, 1964, p. 16)

Er staan naar mijn idee maar weinig mensen te juichen op het moment dat er een vergadering gepland staat. Ik merk dit aan de reacties bij mij op school:

“Oh, hebben we alwééér vergadering”.

“Die vergadering van vanmiddag komt helemaal niet uit, ik kan die tijd veel nuttiger besteden”.

“Is het nu al 4 uur, is de vergadering nu al begonnen? Ik wilde eigenlijk nog snel even iets afmaken”.

“Ik word altijd zo moe van de vergadering”

Persoonlijk vind ik vergaderingen ook niet altijd even interessant, motiverend en inspirerend. Het naar elkaar luisteren valt niet altijd mee. Sommige mensen zijn altijd heel lang aan het woord en anderen houden heel de vergadering de mond stijf dicht. Ook zijn er collega's die drie keer hetzelfde vertellen en weer anderen tekenen liever tijdens een vergadering.

Ik werk al een heel aantal jaren op dezelfde basisschool. Een aantal van mijn collega's zijn dus ook al jaren dezelfde mensen. Dit werkt voor mij in sommige opzichten prettig. Ik weet wat ik aan iemand heb. Ik ken de sterke en minder sterke kanten van mijn collega's. Ik weet bij wie ik voor een bepaald probleem om hulp kan vragen.

Helaas zitten hier ook negatieve kanten aan. Ik weet soms van te voren al op welke manier mensen tijdens een vergadering op een onderwerp reageren. Ik weet wat ze van een bepaald onderwerp vinden. Dit werkt voor mij niet echt stimulerend.

Ik wil eens gaan bekijken op welke manier er een andere draai aan vergaderingen gegeven kan worden. Een draai waardoor een vergadering als minder saai en tijdrovend wordt ervaren. Vergaderingen vinden op dit moment altijd op dezelfde

manier plaats. We zitten allemaal aan tafels en de voorzitter zit voor de groep. We bespreken samen alle punten die op de agenda staan, we geven onze mening en één collega maakt de notulen.

In eerste instantie was mijn onderzoeksvraag: Is het mogelijk om de vergaderingen bij ons op school in een positiever daglicht te zetten?

Naar aanleiding van gesprekken over mijn onderzoek met Petra en mijn critical friends ben ik literatuur gaan lezen die met dit onderwerp te maken heeft.

Ik begon te lezen over wat nu precies effectief vergaderen is.

Ik was in de veronderstelling dat er op de Regenboog effectief vergaderd werd. Voor elke vergadering krijgt iedereen een agenda, via de mail verstuurd, waar precies op staat wat er staat te gebeuren. Maar na het lezen van de literatuur had ik er sterk mijn twijfels over. Ik begon me allerlei dingen af te vragen over de vergaderingen op de Regenboog. Zijn de vergaderingen wel effectief? Hoe ervaren mijn collega's de effectiviteit van de vergaderingen? Zouden de vergaderingen effectiever kunnen? Doordat al deze vragen door mijn hoofd tolden, werd het me steeds duidelijker dat mijn onderzoeksvraag in een breder perspectief geplaatst moest worden.

Dit werd ook nog bevestigd door een vergadering met het hele team over het invoeren van groepsplannen. Deze vergadering liep uit op een fiasco. Collega's praatten door elkaar heen en er werd zeer slecht naar elkaar geluisterd. Het uiteindelijke doel van de vergadering werd niet behaald. Ik kon niet direct de vinger leggen op de oorzaak van het mislukken van de vergadering.

## **1.2 Onderzoeksvraag**

Het hierboven geschreven proces bracht me tot de volgende onderzoeksvraag:

Hoe kan ik een constructieve bijdrage leveren zodat er op een positieve en effectieve manier vergaderd wordt?

Om een antwoord op de onderzoeksvraag te krijgen, is het nodig om de antwoorden op de volgende deelvragen te vinden:

1. Op welke manier worden de vergaderingen voorbereid?
2. Hoe ervaren de collega's de vergaderingen?
3. Hoe effectief verlopen de vergaderingen?

4. Zijn besluiten en opbrengsten duidelijk na afloop van de vergadering?
5. Hoe wordt een andere manier van vergaderen ervaren?

### **1.3 De huidige en de gewenste situatie**

#### De huidige situatie:

De vergaderingstructuur op de Regenboog ziet er als volgt uit (Kleijn, 2010):

- Teamvergadering, elke 3 weken vergadert het team onder leiding van de directeur.
- Bouwvergadering, elke 3 weken vergadert de onderbouw (groep 1 t/m 4) en de bovenbouw (groep 5 t/m 8) onder leiding van de bouwcoördinatoren.  
Per cyclus van 6 weken wordt zowel in de bovenbouw als in de onderbouwvergadering tijd ingeruimd voor leerlingbespreking en deskundigheidsbevordering. Dit staat onder leiding van de intern begeleider (IB 'er).
- Managementteam (MT) vergadering, elke 3 weken vergadert het MT onder leiding van de directeur. Het MT bestaat uit directeur, adjunct-directeur, de twee bouwcoördinatoren en de IB'er.
- Commissievergaderingen

De Regenboog is een grote school, 420 leerlingen en 35 personeelsleden. Het is niet mogelijk om veelvuldig een plenaire teamvergadering te houden waarbij alle teamleden aanwezig zijn. (Kleijn, 2010, p.3). Daarom wordt de teamvergadering een platform voor meningsvorming over onderwijsinhoudelijke zaken. Tijdens een teamvergadering worden geen besluiten genomen. Dat doet het MT. De teamvergadering is daarmee een adviesorgaan voor het MT.

Aan het eind van ieder schooljaar vindt een evaluatievergadering plaats, waarbij alle teamleden aanwezig zijn, de schoolontwikkeling, zowel inhoudelijk als procesmatig wordt dan geëvalueerd en bijgesteld.

De bouwvergadering wordt gevormd door alle die dag werkende leden uit de betreffende bouw. Tijdens de bouwvergadering worden er besluiten genomen over zaken die alleen de betreffende bouw aangaan. Deze zaken zijn in hoofdzaak gericht op het vormgeven van de dagelijkse onderwijspraktijk en op de ontwikkeling van het onderwijs. De besluiten worden al dan niet bekrachtigd door het MT.

Deelnemers aan de commissievergaderingen zijn personeelsleden die zich hiervoor hebben ingeschreven. Er worden algemene schoolse zaken besproken zoals een opzet maken van het carnavalsfeest en het bestuderen van nieuwe methodes. De deelnemers aan de commissievergaderingen mogen geen besluiten nemen maar kunnen met voorstellen komen die door het MT worden goedgekeurd.

De agenda voor zowel een teamvergadering als een bouwvergadering, krijgen de deelnemers enkele dagen vooraf, via de mail toegezonden.

Op de agenda voor de teamvergadering staat duidelijk aangegeven wat het doel van een agendapunt is en of het informatief of meningvormend is (zie bijlage 1). Dit staat op de agenda van de bouwvergadering niet vermeld (zie bijlage 2). Hierop staan alleen kort de onderwerpen beschreven die besproken worden. Het doel van de vergadering wordt niet vermeld.

Voor een commissievergadering worden geen agenda's rondgestuurd. De commissieleden bepalen zelf wat er tijdens de bijeenkomst besproken wordt. Deze punten worden meestal ter plekke op papier gezet. Heel af en toe komt het voor dat de commissieleden zich voorbereiden voor een vergadering door informatie te verzamelen of te lezen over een onderwerp dat in de voorafgaande vergadering aan de orde is geweest.

#### De gewenste situatie:

De vergaderstructuur op de Regenboog is vastgesteld door de directie met goedkeuring van alle teamleden tijdens een evaluatievergadering. Voor mijn onderzoek ga ik er vanuit dat hier vooralsnog niets aan veranderd hoeft te worden. Toch zijn er veel winstpunten te halen voor de vergadercultuur op de Regenboog.

Hieronder beschrijf ik puntsgewijs hoe ik hoop dat er na mijn onderzoek en mijn aanbevelingen vergaderd wordt:

- De agenda's voor alle vergaderingen zijn heel effectief samengesteld. Het doel van de vergadering is duidelijk voor de deelnemers.
- Tijdens vergaderingen wordt gebruik gemaakt van verschillende werkvormen. Hierbij kan gedacht worden aan staand vergaderen, oplossingsgericht

vergaderen of aan het gebruik maken van de hoeden van De Bono tijdens een vergadering. (zie bijlage 3).

- De deelnemers hebben na afloop helder voor ogen wat er besproken is en wat de vervolgstappen zijn. Ze verlaten met een tevreden gevoel de vergaderruimte.
- Het is onmogelijk om alle medewerkers mee te laten beslissen over besluiten. Dit blijft in handen van de directeur. Hij geeft echter wel meer uitleg over de manier waarop hij tot een besluit is gekomen. Hij neemt hierin de aanbevelingen van het team mee.

De IB'er heeft ook een belangrijk aandeel in met name de bouwvergadering. Op het moment dat dit verwacht wordt van mij als IB'er, zal ik mijn vergaderonderwerp goed voorbereiden. Ik zal ervoor zorgen dat iedereen op tijd mijn agendapunt uitgewerkt in zijn/haar bezit heeft. Ik hoop ervoor te kunnen zorgen dat ze aan het eind van mijn agendapunt zeggen: "Dat was een interessant onderwerp om over te vergaderen, ik heb hier iets aan voor mijn dagelijkse onderwijspraktijk".

#### **1.4 Verwachte uitkomst**

Uit het onderzoek verwacht ik een beeld te krijgen hoe de medewerkers van de Regenboog aankijken tegen vergaderingen. Ik denk dat ik een helder beeld kan geven op welke manier er vergaderd wordt en hoe de voorbereidingen geschieden. Hierbij verwacht ik een verschil te ontdekken tussen de voorzitters van de vergadering en de deelnemers omdat de rollen die ze bekleden in een vergadering heel anders zijn.

De uitkomsten van het onderzoek betrek ik op mijn eigen functioneren als IB'er op de Regenboog. Ik hoop de vergaderingen een positieve en effectieve impuls te kunnen geven. Medewerkers moeten het gevoel krijgen dat vergaderingen niet zomaar gepland worden maar dat ze een bijdrage kan leveren om beter en prettiger te functioneren op de Regenboog.

## **Hoofdstuk 2: Theoretische onderbouwing**

### **2.1 Introductie**

In dit hoofdstuk ga ik dieper in op de theoretische achtergronden van de thematiek van mijn onderzoek.

### **2.2 Wat is vergaderen?**

“Vanaf de geboorte van een mens besteedt een mens op ademhalen na, meer tijd aan communiceren met anderen dan aan welke andere activiteit dan ook.” (Zelko, 1964, p.13)

Volgens Zelko (1964) is er een duidelijk verschil te merken wanneer je de communicatie van 1900 vergelijkt met de communicatie van nu. Voor de Eerste Wereldoorlog werden beslissingen in bedrijven en op scholen door één persoon genomen. Deze persoon bedacht alle oplossingen voor problemen en gaf orders, die de medewerkers opvolgden. Tegenwoordig worden beslissingen genomen in overleg met meerdere werknemers. De werknemers hebben invloed op het proces. “Zij hebben allemaal hun eigen belang bij een positief resultaat van een overleg”. (Zelko, 1964, p. 12)

“Mensen voelden zich steeds meer betrokken bij problemen en wilden hier graag over meepraten” (Zelko, 1964, 16). Dit citaat geeft mijns inziens een omschrijving van het begrip vergaderen. Vergaderen zie ik als een ontmoeting van mensen om over van te voren afgesproken onderwerpen te praten en beslissingen over de onderwerpen te nemen.

Plat (2009) geeft aan dat er 5 redenen zijn om te vergaderen:

- \* Informatie verstrekken
- \* Informatie verkrijgen
- \* Brainstormen
- \* Besluiten nemen
- \* Menselijk contact

Plat (2009) geeft echter aan dat een vergadering zich niet beperkt tot één van deze vijf redenen. Soms bevat een vergadering vier of vijf redenen. Ik kan me in deze opvatting vinden. Ik heb dit zelf ook meegemaakt tijdens een vergadering. De

vergadering ging over het werken met een nieuw sturingssysteem op de computer. De bijeenkomst begon met een voorstelrondje. Daarna gaf de voorzitter informatie over het project, vervolgens mochten de deelnemers hun eigen kennis laten horen en werd over de verschillende opties gebrainstormd. Tot slot werd er een besluit genomen om verder te gaan met de beste optie.

## **2.3 Vergaderproblemen**

Het bijwonen van vergaderingen blijkt voor veel mensen een tijdsbesteding tijdens het werk te zijn waar ze zeer ontevreden over zijn (Wijn, 2004). Ze gaven hier de volgende oorzaken voor aan:

- \* te weinig resultaat
- \* onvoldoende voorbereiding
- \* ongewenst verloop
- \* de vergadering gaat over onbelangrijke zaken
- \* ondoelmatig
- \* te lange tijdsduur

De oorzaak dat vergaderen te weinig resultaat oplevert, wordt bevestigd door recent onderzoek van Microsoft (Schlundt Bobien & Visser, 2005). Uit het onderzoek komt naar voren dat 69 % van de ondervraagden vindt dat een overleg niets oplevert. Ik zelf heb het idee dat een overleg altijd iets oplevert. Het met elkaar praten over een onderwerp levert voor mij nieuwe ideeën en inzichten op. Ik vind het fijn om te weten hoe mensen over een onderwerp denken.

Een ander veelvoorkomend probleem is sleur: elke week op hetzelfde tijdstip met dezelfde mensen op dezelfde wijze om dezelfde tafel kan snel leiden tot verveling, groepshoogmoed, gebrek aan creativiteit, initiatief en moed. (Vree, 2001)

Voor mij is uit het verhaal van Vree duidelijk geworden dat mijn gedachten, over de sleur die ik vaak merk tijdens een vergadering, niet uit de lucht zijn komen vallen. Vergaderen vindt ook bij mij op school vaak op dezelfde wijze plaats. Altijd dezelfde tijd, hetzelfde lokaal en dezelfde voorzitter.

Discussiëren tijdens een vergadering is een riskante gespreksvorm. (Vree 2001). Emoties kunnen snel de overhand krijgen, zodat mensen niet meer naar elkaar luisteren. Tijdens een discussie wordt er gepraat of er maar één oplossing is voor

een probleem. Er kan snel een agressieve sfeer ontstaan. Nieuwe ideeën worden snel van tafel geveegd of uit angst niet eens vermeld. Dit gebeurt bij ons op school ook. Ideeën worden niet altijd even enthousiast ontvangen. Het is zelfs zo dat voorstellen van iemand door anderen wel eens belachelijk gemaakt worden. Er wordt dan niet verbaal maar non-verbaal gereageerd. Non-verbale communicatie is spreken met andere middelen dan woorden (Oomkes, 2003). Oomkes schrijft dat 70 á 80% van onze communicatie door lichaamstaal plaatsvindt. Volgens Argyle (1972) is het effect van non-verbale communicatie vijf maal zo sterk als dat van verbale. Oomkes zegt hierover het volgende: “Woorden zijn niet erg geloofwaardig vooral als ze in tegenspraak zijn met gedrag”. (Oomkes, 2003, p. 2) Hij wil hiermee aangeven dat het non-verbale gedrag gezien wordt als de waarheid, lichaamstaal liegt niet en woorden kunnen gelogen zijn. Ik ben het hier mee eens. De negatieve non-verbale communicatie is niet goed voor de sfeer. Ik zie dit vooral aan de gezichtsuitdrukking bij collega's. Mensen voelen zich naar mijn idee hierbij niet prettig en houden hun mening voor zich. Ik merk dit doordat ze na afloop van de vergadering hun eigen mening in de wandelgangen wel verkondigen. Als ik dan vraag waarom ze dat net niet gezegd hebben antwoorden ze zeer ontwijkend. Ik vind het zeer jammer dat dit gebeurt. Ik concludeer hieruit dat mijn team geen open team is. Er wordt niet goed omgegaan met de verschillende meningen van de mensen in het team. Er heerst nog geen volledige inclusieve cultuur (Kerstens, 2011) op school. Het personeel werkt wel samen maar het mag veel respectvoller met elkaar omgaan. Eigen meningen tijdens een vergadering moeten ten allen tijden uitgesproken kunnen worden zonder angst voor de reactie van anderen.

Het volgende probleem, aangehaald door van Koolwijk (1999) is voor mij zeer herkenbaar en wordt ook door van Vree (2001) beaamd. De voorzitter van een vergadering vraagt bij een thema om de meningen en ideeën van de deelnemers. De deelnemers geven goede en geargumenteerde informatie. Aan het einde van de discussie blijkt echter dat beïnvloeding van het onderwerp niet mogelijk is. De directie heeft al een besluit over het thema genomen en voert het uit zoals zij in gedachten heeft. De directie heeft iedereen zijn zegje laten doen en op die manier het gevoel gegeven dat ze mee hebben mogen denken en invloed hebben. Op de Regenboog staat er regelmatig op de vergaderagenda achter een bepaald onderwerp: meningvormend. Er wordt dan gepraat en meningen worden uitgewisseld

over het onderwerp. Deze meningen komen allemaal keurig in de notulen te staan. De directie komt na een tijdje met een besluit. Er wordt dan echter niet aangegeven of de meningen uit de notulen van invloed zijn geweest op het besluit van de directie.

Uit een onderzoek van Mankins (2004) blijkt verder dat agenda's voor vergaderingen zeer ondoordacht worden samengesteld. Er wordt veel vergadertijd aan relatief onbelangrijke onderwerpen besteed. Ontwikkelen en goedkeuren van strategieën slokt maar een klein deel van de vergadertijd op. Dit is volgens Mankins niet logisch en efficiënt. "De aandacht gaat vaak uit naar de crisis van het moment en er wordt te weinig aandacht besteed aan lange termijn strategie" (Mankins, 2004, p. 16).

De weerstand die mensen uiten tegen vergaderingen komt niet zomaar uit de lucht vallen. Weerstand is een signaal dat mensen betrokken zijn (Van der Burgt, 2007). Ook De Caluwé en Vermaak (2006) beamen dat weerstand een normaal en waardevol verschijnsel is. Het behoedt mensen voor chaos. Als ik vanuit dit standpunt naar de situatie tijdens vergaderingen bij ons op school kijk, dan klopt dit helemaal. Mijn collega's zijn betrokken bij de gang van zaken op school. Ze houden niet van chaos maar van duidelijkheid. Naar mijn idee bieden ze op dit moment weerstand tegen vergaderingen omdat er veel onduidelijkheden zijn over de manier van besluiten nemen. In mijn onderzoek zal ik toetsen in hoeverre deze veronderstelling waar is.

## **2.4 Effectief en efficiënt vergaderen**

Vergaderen betekent letterlijk 'een georganiseerde bijeenkomst voor bespreking en overleg' (Van Dalen, 2010). Het woord georganiseerd geeft aan dat er een van tevoren afgesproken bespreking of overleg plaatsvindt. Door een goede voorbereiding kan veel meer uit een vergadering gehaald worden. Functioneel vergaderen houdt misschien minder vergaderen maar grondiger voorbereiden in. Een bespreking kan door een goede voorbereiding meer diepgang krijgen (Wurfbain, 2001). Een goede voorbereiding bestaat uit het versturen van de agenda aan de deelnemers. De agenda moet informatief zijn. Er moet in de agenda eventueel verwezen worden naar achtergrondinformatie en de bedoeling van de vergadering moet door het lezen van de agenda duidelijk zijn.

Een vergadering is effectiever naarmate de deelnemers meer helderheid hebben over het doel van de vergadering en begrijpen waarom een bepaald agendapunt behandeld wordt (Wijn 2004, Wurfbain 2001). Vaak wordt vergeten wat de reden is van het overleg. Het is zinvol om naar de vergaderdoelen te kijken. Als de deelnemers het waarom van een vergadering helder hebben weten ze waarover ze praten.

Een vergadering levert over het algemeen een bijdrage aan de volgende drie doelen:

- \* informatievoorziening
- \* meningsvorming
- \* besluitvorming

Op het moment dat er een vergadering op de Regenboog staat gepland, wordt keurig op tijd de agenda rondgestuurd. Helaas wordt het doel van de vergadering hierop nooit vermeld. De bedoeling van de vergadering is niet altijd duidelijk.

Verbetering van de kwaliteit van vergaderen is onmogelijk zonder het in de gaten houden van de vergadertijd. Vree (2001) zegt dat 'er moet goed gekeken worden hoe belangrijk het is om een vergadering uit te schrijven en hoe de agenda wordt samengesteld' (p. 6). Volgens hem moeten dominante sprekers die lang over een onderwerp willen uitweiden, tevens een halt toe geroepen worden. Een strak tijdmanagement is hiervoor een vereiste. (Vree 2001)

Ik ben het hier helemaal mee eens. Ik merk bij mezelf dat als er te lang bij één onderwerp stil wordt gestaan, mijn aandacht wegzakt. Mijn gedachten zijn niet meer bij de vergadering. Ook komt het soms voor dat er aan één onderwerp veel tijd besteed wordt waardoor andere onderwerpen worden doorgeschoven naar een volgende vergadering.

In een vergadering zijn formele rollen voor een aantal deelnemers weggelegd. Naast een voorzitter zijn er een secretaris en bestuursleden aanwezig. De secretaris maakt de notulen (Lubbers, 2003). De rol van de voorzitter is hierbij de meest opvallende. De voorzitter heeft veel verantwoordelijkheid voor het verloop van een vergadering. De voorzitter maakt de agenda en stelt de doelen vast, beslist hoe de bespreking zal gaan en geeft algemene richting aan een bijeenkomst. Toch vindt Wijn (2004) dat er vaak teveel verantwoordelijkheid voor het goed verlopen van een vergadering bij de voorzitter ligt. Volgens hem hebben ook deelnemers aan de vergadering invloed op de structurering van de besprekingen en moet iedereen met elkaar de orde in een vergadering handhaven. Beunk (2008) vindt een voorzitter structuur en inhoud moet

geven aan de soms optredende psychologische oorlogsvoering tussen medewerkers.

Een voorzitter moet adequaat sturing geven zonder dat dit ten koste gaat van de sfeer (van Vree, 2001). Hij raadt aan om naast de voorzitter ook een gespreksleider van een vergadering aan te stellen. De gespreksleider is verantwoordelijk voor een goed verloop van de bespreking, houdt de tijd in de gaten en zorgt voor een evenredige verdeling van de spreektijd tussen de deelnemers.

Ik vind dat de voorzitter een belangrijke rol heeft in een goede voorbereiding van de vergadering. Hij moet op tijd een goede en uitgebreide agenda naar de deelnemers sturen. Ik vind het een vereiste dat de deelnemers zich goed inlezen voordat de vergadering aanvangt. Daarnaast ben ik het met Wijn (2004) eens dat naast de voorzitter ook de deelnemers invloed hebben op het goed verlopen van een vergadering. Ik woon wel eens vergaderingen bij waar deelnemers onderling met elkaar praten en niet luisteren naar de voorzitter.

Mankins (2004) waarschuwt dat er onnodig veel tijd verloren gaat aan vergaderen en dat tijd heel kostbaar is. “Bestuurders besteden veel tijd aan het bespreken van zaken die bijna of helemaal geen invloed hebben op de waarde van de onderneming” (Mankins, 2004, p. 18) Hij geeft duidelijk aan dat er voor gezorgd moet worden dat besluiten beklijven. Deze tip vind ik heel belangrijk. Ik hoor vaak om me heen dat collega's niet meer weten wat voor besluit er over een onderwerp genomen is. Ze vragen zich soms hardop af waarom er iets gebeuren moet terwijl dat in een vergadering besloten is. Dit zorgt voor veel onrust. De besluiten moeten naar mijn idee duidelijker en overzichtelijker kenbaar gemaakt worden.

## **2.5 Anders vergaderen**

### **2.5.1 De zes denkende hoofddeksels:**

Edward de Bono is één van de goeroe's op het gebied van creativiteit, nieuwe ideeën ontwikkeling en denktechnieken. Een van zijn meest bekende methodes is het werken met zogenaamde “denkhoeden”. (De Bono, 2008 ). De Bono onderscheidt verschillende manieren waarop er naar problemen gekeken kan worden. De kijk op een situatie, koppelt hij aan de kleur van de denkhoed (= de manier van denken). Iedere kleur staat voor een andere manier van denken. Dit gebeurt niet om iemand te classificeren, maar om een groep mensen op een gezamenlijk spoor te zetten, gezamenlijk één richting uit te denken. Het veroorzaakt daarmee een veel bredere gedachtenstroom met meer mensen. (De Bono, 2005, p.18)

Het toepassen van denkhoeden in vergaderingen levert nieuwe inzichten op (Smit, 2008, p. 3). Met behulp van deze “Denkhoeden” wordt een deelnemer aan de vergadering gestimuleerd om vanuit meerdere invalshoeken naar een vraagstuk te kijken. Op deze manier ontstaat er een breder perspectief.

De gebruikte kleuren zijn metaforisch en houden verband met de functie van de denkhoed (Zie bijlage 3)

- Witte denkhoed: Informatief
- Rode denkhoed: Intuïtief, gevoelsmatig denken en uiten van emoties.
- Zwarte denkhoed: Voorzichtig, actief speuren naar negatieve effecten..
- De gele hoed: Constructief, zoeken naar positieve kansen.
- De groene hoed: Creatief, zoeken naar nieuwe ideeën.
- De blauwe hoed: Regisseren, aandacht voor verloop van het denkproces.

De denkende hoofddeksels kunnen volgens mij een bijdrage leveren om een probleem op verschillende manieren te bekijken. De denkhoed zet je bewust en weloverwogen op. Het geeft aan dat iemand er goed over nagedacht heeft om op een bepaalde manier te reageren. Tijdens een vergadering zouden de hoeden gebruikt kunnen worden om onderwerp vanuit verschillende invalshoeken te benaderen.

### **2.5.2 Rechtopstaand vergaderen**

Vergaderen gebeurt bijna altijd zittend aan een tafel. Ik heb in mijn leven al vele malen vergaderd en tijdens al deze vergaderingen zat ik op een stoel met een tafel voor me waar mijn papieren op lagen.

Toch hebben verschillende mensen onderzocht dat rechtopstaand vergaderen vele voordelen op kan leveren. Zo stelt TNO-onderzoeker Vink (2008) dat staand vergaderen Nederland 10 miljard euro per jaar kan besparen. Volgens Vink (2008) wordt de vergadertijd op deze manier met een derde teruggedrongen en de kwaliteit lijdt er niet onder. Cumps (2008) geeft aan dat mensen niet onnodig lang zullen uitweiden en alleen de belangrijke onderwerpen aan bod zullen laten komen op het moment dat de vergadering rechtopstaand gehouden wordt. “Mensen staan niet graag lang rechtop, de vergadering blijft kort en efficiënt” (Cumps, 2008). Ook geeft hij aan dat er meer dynamiek in de vergadering wordt gecreëerd. De deelnemers kunnen niet onderuitgezakt in hun stoel zitten, ze zullen actiever meewerken. Broekman (2008) beaamt dit: “Als je staand vergadert, zak je minder snel weg, dan zittend” (Broekman, 2008).

Rechtop staan werkt niet voor elke vergadering. Vergaderingen met heel veel deelnemers en een groot aantal onderwerpen zijn niet geschikt om rechtopstaand te vergaderen. Een type vergadering waarbij staand vergaderen goed werkt is de brainstorm-vergadering. De deelnemers kunnen rond een whiteboard staan waarop aantekeningen worden gemaakt. (Cumps, 2008)

Het komt voor mij logisch over dat een vergadering die staand gehouden wordt, efficiënt is. Je blijft er met je gedachten goed bij en kunt minder snel wegdromen. Ik zal tijdens mijn onderzoek een staande vergadering houden en in de evaluatie vragen naar het gevoel van de deelnemers tijdens een staande vergadering.

### **2.5.3. Oplossingsgericht vergaderen**

Schlundt Bodien en Visser (2005) stellen dat deelnemers aan een vergadering vaak een ontevreden gevoel overhouden. Door de oplossingsgerichte benadering in vergaderen zou dit anders kunnen. De focus tijdens een vergadering wordt gelegd op “wat werkt”. Er wordt begonnen met elkaar te vertellen over een voldoening

schenkend moment in de afgelopen tijd. Diegene die luistert naar het verhaal moedigt aan en vraagt nieuwsgierig door tot hij/zij de situatie voor zich ziet. Door positieve feedback te geven krijgt iedereen het gevoel dat er ook veel zaken goed gaan op school. De deelnemers krijgen een goed gevoel bij een vergadering, ze moeten niet meer aan de problemen denken maar werken aan constructieve oplossingen. (Schlundt Bodien & Visser, 2005)

Ze ontwikkelden een hulpmiddel voor het voeren van teamvergaderingen, namelijk de checklist succesgericht of oplossingsgericht vergaderen:

1. De goede onderwerpen komen aan de orde..
2. De vergadering helpt om vooruitgang te boeken in de gewenste richting..
3. De deelnemers worden geactiveerd om een positieve bijdrage te leveren.  
Problemen worden omgebogen zodat er op een oplossingsgerichte manier over gepraat wordt.
4. Er worden spelregels gebruikt die hier en nu werken
5. De kracht van samenwerking wordt benut: er wordt gebruik gemaakt van de reflectieaanpak. Op deze manier worden ieders kwaliteiten, sterke kanten en kennis benut (Schlundt Bodien, 2005)

Ik ben van nature een positief ingesteld persoon. Ik probeer aan negatieve zaken een positieve draai te geven. Ik houd er niet van om heel lang over een probleem te praten. Ik kijk graag naar de oplossingen zodat het probleem minder zwaar wordt en uiteindelijk geen probleem meer is. Dit gevoel probeer ik ook naar mijn collega's over te brengen, soms krijg ik meteen positieve respons en soms een blik van: "Ja, ja het zal wel, ik zit met het probleem, makkelijk praten". Ik vind het een goed idee om een vergadering positief te beginnen, problemen niet meer helemaal analyseren maar gericht te zoeken naar oplossingen.

Daarnaast kan er tijdens vergaderingen ook gebruik gemaakt worden van oplossingsgerichte hulpmiddelen zoals de schaalverdeling en de mirakelvraag (Jackson & McKergow, 2002). Bij de schaalvraag wordt gebruik gemaakt van de tienpuntschalen. Men geeft op een schaal van nul tot tien aan, waarbij de nul staat voor 'het ergste moment ooit' en de 10 voor 'zo gaat het goed', waar men nu staat (Cauffman & van Dijk, 2009). Er wordt gevraagd naar de redenen waarom ze juist daar op de tienpuntschaal staan en wat er gebeuren moet om een stapje verder richting de tien te komen. Men geeft dus zelf aan wat er goed gaat en geeft

oplossingen om iets te verbeteren. Bij de mirakelvraag wordt naar de perfecte toekomst van iemand gevraagd. (Cauffman & van Dijk, 2009). Als er een idee is hoe de perfecte toekomst over een vergaderpunt, er voor de deelnemer uitziet, kan er naar elementen gezocht worden van die toekomst die nu al aanwezig zijn (Jackson & McKergow, 2002). “Daarna kan er gekeken worden naar de middelen die ons in staat stellen die toekomst te benaderen” (Jackson & Mc Kergow, 2005, p.145).



De vorm van onderzoek waar ik voor gekozen heb is het actieonderzoek. Een deel ervan is een survey-onderzoek. Deze vorm van onderzoek bekijkt op welke manier mensen over een onderwerp denken en hoe ze omgaan met dit onderwerp. In mijn geval is dat dus het onderwerp vergaderen.

### **3.3 Methode van gegevensverzameling**

Als start van het onderzoek ben ik literatuur gaan lezen. Via deze bronnen en gesprekken met mijn critical friends ben ik uiteindelijk gekomen tot mijn onderzoeksvraag. Nadat mijn onderzoeksvraag duidelijk was ben ik me verder gaan verdiepen in mijn thema: vergaderen. Ik heb hiervoor gebruik gemaakt van boeken, artikelen en internetsites. Daarnaast heb ik bestudeerd hoe het komt dat mensen weerstand bieden tegen de vergaderingen die plaatsvinden.

In de volgende deelparagrafen beschrijf ik de gebruikte methode van mijn onderzoek.

#### **3.3.1 Tevredenheidsonderzoek**

Ik neem bij al mijn collega's een tevredenheidsonderzoek (Kerstens, 2011) af.

Mijn doel van het tevredenheidsonderzoek is om te weten te komen op welke manier mijn collega's tegen vergaderingen aankijken.

De vragen die ik hierbij stel zijn; wat vinden ze dat goed verloopt en hoe kijken ze tegen opbrengsten van een vergadering aan.

Ik kies ervoor om de vragen digitaal via internet rond te mailen. Op deze manier kan het anoniem worden ingevuld. Naar mijn idee zullen mensen de antwoorden dan eerlijker invullen.

Het tevredenheidsonderzoek bestaat uit 21 vragen (zie bijlage 5). De vragen kunnen onderverdeeld worden in 4 subcategorieën:

\* Voorbereiding: vraag: 1, 9, 18, 21

Correspondeert met de deelvraag: Op welke manier worden de vergaderingen voorbereid?

\* Sfeer tijdens een vergadering: vraag: 2, 6, 8, 11, 12, 16, 19

Correspondeert met de deelvraag: Hoe ervaren de collega's de vergadering?

\* Effectief verloop van een vergadering: vraag: 3, 4, 7, 13, 20

Correspondeert met de deelvraag: Hoe effectief verlopen de vergaderingen?

\* Opbrengst:

vraag: 5, 10, 14, 15, 17

Correspondeert met de deelvraag: Zijn de besluiten en opbrengsten duidelijk na afloop van de vergadering?

De reden dat ik speciaal voor deze 4 subgroepen heb gekozen is om een link te leggen naar de vergaderproblemen die in de theorie benoemd worden. (zie paragraaf 2.3).

Op de vragen kunnen de volgende antwoorden gegeven worden:

\* helemaal mee eens

\* mee eens

\* niet mee eens

\* helemaal niet mee eens

Ik maak gebruik van een vierpuntschaal omdat er dan een standpunt ingenomen moet worden. Mijn collega's moeten een keus maken of ze een vraag positief (helemaal mee eens of mee eens) of negatief (helemaal niet mee eens of niet mee eens) beoordelen. Ik doe dit bewust om een duidelijk beeld te krijgen.

### **3.3.2 Focusinterview**

Na het afnemen van het tevredenheidsonderzoek neem ik bij vijf collega's een focusinterview af.

De selectie van de vijf collega's voor het focusinterview is op de volgende manier tot stand gekomen. Drie collega's gaven uit zichzelf aan dat ze bereid waren om hun mening over vergaderen op de Regenboog te delen. Deze collega's zijn werkzaam in de onder,- en middenbouw. Twee collega's heb ik zelf benaderd met de vraag of ze wilden deelnemen aan het focusinterview. Ze reageerden zeer positief en waren meteen bereid mee te praten. Ik heb om de volgende redenen voor deze twee collega's gekozen

\* Werkzaam in de bovenbouw

\* Lid van het managementteam

\* Lid van het zorgteam, dus of de huidige IB'er of de RT'er.

Deze vijf collega's zijn een goede, gevarieerde afvaardiging van mijn team. Ze werken in verschillende bouwen, bekleden verschillende functies, verschillende leeftijdscategorieën en verschillend aantal dienstjaren op de Regenboog. Ik vind het

belangrijk om te weten te komen of er vanuit verschillende functies anders naar de vergaderingen op de Regenboog wordt aangekeken.

Een focusinterview (Peremans, 2011) is een groepsinterview over één specifiek onderwerp. Het is een interactieve vorm. Door deze vorm van interviewen hoor ik verschillende meningen en denkbeelden, mensen kunnen elkaar stimuleren om te reageren waardoor meer informatie boven tafel komt dan in een individueel interview. Bovendien kunnen verschillende deelnemers verschillende perspectieven inbrengen. In het groepsinterview kunnen die geëxpliciteerd en uitgediept worden. (Kennisbank lectoraat, 2011).

De vragen (zie bijlage 8) die ik stel houden verband met de uitslag van het tevredenheidsonderzoek (zie bijlage 4). Door te kijken naar de volgende criteria maak ik een keuze uit de vragen van het tevredenheidsonderzoek:

- \* Vragen waarvan meer dan 65% negatief antwoordt.

- \* Opvallende uitslagen

Tijdens het interview toon ik de resultaten van het tevredenheidsonderzoek. Ik wil de deelnemers een idee geven over hoe er door het team van de Regenboog tegen vergaderen wordt aangekeken. Ik hoop op deze manier zelf een helder beeld te krijgen over de positieve en verbeterpunten van vergaderingen op de Regenboog.

### **3.3.3 Interview met de directeur**

Naast het afnemen van het focusinterview neem ik ook bij de directeur van De Regenboog een interview af. In dit interview wil ik dieper op bepaalde antwoorden van het tevredenheidsonderzoek ingaan en vragen stellen over vergaderen. Ik wil achter zijn kijk op vergaderen komen en hoe hij zich voorbereidt op de vergaderingen (zie bijlage 6). Ook dan koppel ik de vragen weer aan de uitslag van het tevredenheidsonderzoek.

Ik benader speciaal mijn directeur omdat hij een sleutelfiguur is voor de vergaderingen bij ons op school. Hij neemt bij een groot aantal vergaderingen de rol van voorzitter op zich en schrijft de meeste vergaderingen uit.

Ik kies voor een semi-gestructureerd interview. De vragen staan van te voren grotendeels vast, maar er blijft voldoende ruimte over om eigen ervaringen en meningen in te brengen (Ponte, 2006).

### **3.3.4 Vergaderen op een andere manier**

Na het afnemen van de interviews, schrijf ik zelf een aantal vergaderingen uit. Tijdens deze vergaderingen besteed ik aandacht aan het op een andere manier vergaderen (zie hoofdstuk 2, paragraaf 2.5). Na afloop van de vergadering stel ik de deelnemers een aantal vragen over de bevindingen. (zie bijlage 7) In de evaluatie laat ik geen vragen aan bod komen over de voorbereiding en opbrengsten n.a.v de vergadering. Hiervoor heb ik bewust gekozen omdat ik er achter wil komen hoe deze manieren van vergaderen ontvangen worden.

Het evaluatieformulier sluit aan bij de wijze waarop ik onderzoek doe. Ik wil inzicht krijgen in de situatie na afloop van het handelen, in mijn geval na afloop van een vergadering op een andere manier. Tijdens het handelen gaat het om “het documenteren en kritisch analyseren van de eigen onderwijspraktijk met het dubbele doel: inzicht verwerven in de eigen praktijk en het optimaliseren van die praktijk”. (Kelchtermans, 2003, p. 44). Volgens Kallenberg (2007) is er ook nadrukkelijk aandacht voor de belevingskant van het handelen. Dit is ook terug te vinden in de evaluatie, wat een belangrijk onderdeel is van dit gedeelte van het actieonderzoek. Mijn doel om deze vergaderingen te organiseren is namelijk om er achter te komen of deze werkvormen en opzet van vergaderen aanslaan bij mijn collega's en of het gewenst is dat deze manieren van vergaderen vaker gehanteerd worden. Ik stel hierbij steeds dezelfde vragen. Ik vind dit zeer belangrijk omdat op deze manier de mogelijkheid tot vergelijking ontstaat. De ervaringen van de deelnemers naar aanleiding van deze vergaderingen verwerk ik in mijn dataverzameling en conclusies.

### **3.3.5 Overleg met deskundigen**

Nadat ik alle onderzoek heb uitgevoerd, alle gegevens heb verwerkt, deelvragen beantwoord en aanbevelingen heb gedaan, ga ik in gesprek met mijn directeur en huidige IB'er. Mijn directeur en de huidige IB'er zijn deskundigen op het gebied van vergaderen. Mijn directeur heeft enkele jaren geleden zijn schoolleideropleiding positief afgesloten, waarbij het onderwerp vergaderen veelvuldig aan bod kwam. Ook zit hij de teamvergaderingen voor. De huidige IB'er neemt de voorzittersrol op zich als in een vergadering een onderwerp besproken wordt dat met zorg te maken heeft. Tijdens dit gesprek bespreken we samen de conclusies en aanbevelingen en vraag ik specifiek naar mijn eigen rol om de vergaderingen positiever en effectiever te laten

verlopen. Ik wil bereiken om voor mezelf een helder beeld te krijgen wat deze rol inhoudt.

### **3.4 Ethiek**

Het onderzoeksverslag dient te voldoen aan een aantal principes in het kader van ethische reflectie op praktijkonderzoek Master SEN. (Boerman, 2008) Volgens Boerman (2008, p.2) 'heeft ethiek een plaats in de reflectie op de kwaliteit van het persoonlijk handelen. Ethiek geeft in die reflectie een aansporing hoe we zouden moeten handelen: het goede bevorderen en het kwaad vermijden.'

#### **1. Vertrouwen bedrog en zelfbedrog**

Voorafgaande aan het onderzoek informeer ik al mijn collega's over het doel van het onderzoek. Iedereen werkt vrijwillig aan het onderzoek mee. De betrokkenen hebben toestemming gegeven voor het verwerken van de data die verkregen zijn uit het tevredenheidsonderzoek, focusinterview, interview en evaluaties over de andere manier van vergaderen.

Bij het schrijven van dit onderzoeksverslag maak ik gebruik van verschillende literaire bronnen. Ik vermeld deze bronnen volgens de meest recente APA-normen. (American Psychological Association).

#### **2. Zorgvuldigheid en nalatigheid.**

Ik houd mijn directeur constant op de hoogte omtrent mijn onderzoek. Ik doe dit heel bewust. De reden hiervoor is dat de directeur veel vergaderingen plant, vergaderingen voorbereid en voorzitter is tijdens de vergaderingen. Zijn handelen komt onder de loep te liggen Ik laat hem de vragen van het tevredenheidsonderzoek vooraf lezen en beoordelen. Hij mag hier wijzigingen in aanbrengen. Vanwege het feit dat ik in mijn tevredenheidsonderzoek vragen stel over het functioneren van de voorzitter, verwerk ik de gegevens anoniem.

Ook tijdens het focusinterview mogen de deelnemers geen namen noemen. Ik zal er voor waken dat het gesprek niet over personen gaat maar over vergaderen.

Om zorgvuldig te werk te gaan laat ik het onderzoeksverslag regelmatig lezen door mijn medestudenten en begeleider. De opmerkingen en aanbevelingen verwerk ik in het verslag.

Nalatigheid vermijd ik door duidelijke afspraken te maken met mijn collega's

over het tevredenheidsonderzoek en de interviews. Ook plan ik met mijn begeleider en critical friends overlegmomenten.

3. Volledigheid en selectiviteit

Dit principe gaat ervan uit dat ik geen resultaten achterhoud, resultaten niet opneem omdat ze niet uitkomen bij het beantwoorden van mijn onderzoeksvraag.

De mogelijkheid bestaat dat mijn collega's zich belemmerd voelen tijdens het beantwoorden van mijn vragen. Ze kunnen het idee krijgen dat ze op persoonlijke meningen aangesproken worden. Ik moet dit zien te voorkomen en op een verantwoorde wijze gegevens interpreteren.

4. Concurrentie en collegialiteit

De overlegmomenten met mijn begeleider en critical friends verlopen op een open en respectvolle manier. We volgen elkaar positief kritisch. We helpen en ondersteunen elkaar als het nodig is.

5. Publiceren, auteurschap en geheimhouding

Mijn onderzoek stel ik beschikbaar voor publicatie zodat ook anderen hier hun voordeel mee kunnen doen. De gegevens zijn anoniem, de resultaten zijn niet terug te voeren naar mijn collega's.

Voor publicatie zal ik wel toestemming vragen aan mijn directeur. In het onderzoek komen wellicht problemen boven drijven die beter niet in de openbaarheid gebracht kunnen worden.

6. Onderzoek en opdracht

Dit onderzoek is niet in opdracht van mijn directeur of collega's bedacht. Het is ontstaan door mijn eigen ervaringen en mijn eigen hulpvraag. De directeur heeft wel toestemming gegeven om dit onderzoek plaats te laten vinden maar heeft geen invloed gehad op het verloop van het onderzoek.

Ik ben zelf eigenaar van het onderzoeksverslag.

### **3.5 Validiteit**

Met validiteit wordt bedoeld dat er tijdens een onderzoek op zoek gegaan wordt naar relevante informatie voor het onderzoek (Van der Donk & van Lanen, 2009).

Als ik naar de uitslag van het tevredenheidsonderzoek kijk, dan kan ik een overzicht maken over welk item van een vergadering mijn collega's tevreden zijn en welke items verbeterd kunnen worden.

Ik heb het tevredenheidsonderzoek besproken met mijn directeur. Hij vond de vragen helder en duidelijk gesteld en zag de meerwaarde van het onderzoek in om professioneler te gaan vergaderen. Hij vond het een valide onderzoek.

De resultaten van mijn tevredenheidsonderzoek heb ik verwerkt in de vragen die ik stel tijdens de interviews. Ik heb deze vragen met mijn critical friends doorgesproken. De vragen waren valide nadat ik de feedback verwerkt had. Het tevredenheidsonderzoek en interviews geven mij een beeld over hoe mijn collega's over het vergaderen op De Regenboog denken. Door het bekijken van deze resultaten kan ik bruikbare aanbevelingen doen om de vergaderingen nog beter te laten verlopen.

De evaluaties over een andere manier van vergaderen zijn zeer valide. Zij geven mij een beeld of andere manieren van vergaderen gewenst zijn.

### **3.6 Betrouwbaarheid**

Als een onderzoek betrouwbaar is, komen er bij een herhaling van het onderzoek dezelfde onderzoeksresultaten naar voren. Het geeft de nauwkeurigheid van een meting aan (Harinck, 2007). Bij een onderzoek in het onderwijs is dit volgens van der Donk en van Lanen (2009) haast onmogelijk. Er gelden hiervoor andere eisen dan voor een natuurwetenschappelijk onderzoek. In het onderwijs heb je te maken met veel beïnvloedende factoren en kunnen er geen zuivere experimenten uitgevoerd worden.

Desondanks beschouw ik de resultaten van mijn onderzoek als zeer betrouwbaar. Het zijn gegevens die ik goed kan gebruiken om de vergaderingen op De Regenboog effectiever en positiever te laten verlopen. De resultaten geven een beeld over hoe mijn collega's op dit moment tegen vergaderingen aankijken. Door verschillende omstandigheden kan het goed zijn dat ze over een aantal maanden of jaren hier heel anders tegenaan kijken.

Ik verhoog de mate van betrouwbaarheid door de antwoorden op de deelvragen en mijn aanbevelingen met twee deskundigen te bespreken voordat ik definitief antwoord geef op de onderzoeksvraag.

### **3.7 Triangulatie**

Een belangrijk kwaliteitscriterium bij praktijkonderzoek is triangulatie. Dit betekent dat er voor het maken van het onderzoeksverslag gebruik is gemaakt van meerdere bronnen. (Harinck, 2007)

Triangulatie kan worden onderverdeeld in bronnentriangulatie en methodische triangulatie. Brontriangulatie betekent dat er verschillende typen informanten benaderd worden en bij methodische triangulatie wordt gebruik gemaakt van verschillende informatiebronnen. (Harinck, 2007)

Voor mijn onderzoek kies ik voor zowel brontriangulatie als methodische triangulatie. Ik kies voor brontriangulatie omdat ik voor het invullen van mijn tevredenheidsonderzoek mensen benader die op verschillende manieren te maken hebben met vergaderen zoals deelnemers en de voorzitter.

Ik gebruik verschillende bronnen en onderzoeksmethode om aan het antwoord op mijn onderzoeksvraag te komen: tevredenheidsonderzoek, interview, focusinterview, evaluatieformulieren en literatuur. Ik voldoe hiermee ook aan de methodetriangulatie.

## **Hoofdstuk 4: Datagegevens en resultaten**

### **4.1 Introductie**

In dit hoofdstuk presenteer ik de data van het tevredenheidsonderzoek, interviews en evaluaties naar aanleiding van vergaderen op een andere manier. Om deze gegevens op een overzichtelijke manier te presenteren heb ik een selectie van de gegevens gemaakt die ik relevant vind voor de beantwoording van mijn onderzoeksvraag en de deelvragen.

Ik heb de volgende criteria gehanteerd bij het maken van deze keus:

- \* Vragen waarvan meer dan 65% negatief beantwoord is bij het tevredenheidsonderzoek. De overige uitslagen van het tevredenheidsonderzoek zijn te lezen in bijlage 4.
- \* Opvallende uitslagen
- \* Informatie waar herhaaldelijk op terug werd gegrepen tijdens de interviews en evaluaties.

Bij mijn onderzoek heb ik gebruik gemaakt van kwantitatieve en kwalitatieve gegevens. Bij de kwantitatieve gegevens gaat het om meetbare gegevens (Harinck, 2007). De gegevens zijn uitgedrukt in getallen. De data van het tevredenheidsonderzoek zijn kwantitatieve gegevens.

Bij kwalitatieve gegevens gaat het om ongestructureerde gegevens (Harinck, 2007). De antwoorden op de vragen tijdens de interviews en de evaluatie n.a.v. vergaderen op een andere manier zijn kwalitatieve gegevens.

Mijn onderzoek bevat zowel kwalitatieve als kwantitatieve gegevens, ik gebruik de kwalitatieve gegevens ter illustratie van de kwantitatieve gegevens. 'Het beeld van cijfermatige uitkomsten wordt verrijkt en verdiept' (Harinck, 2007, p. 78).

### **4.2 Overzicht data**

Bij het verzamelen van de data heb ik steeds mijn onderzoeksvraag: 'Hoe kan ik een constructieve bijdrage leveren zodat er op een positieve en effectieve manier vergaderd wordt?' als uitgangspunt genomen.

Voor het overzichtelijk weergeven van de resultaten van de verschillende data maak ik gebruik van mijn deelvragen:

1. Op welke manier worden de vergaderingen voorbereid?
2. Hoe ervaren de collega's de vergaderingen?
3. Hoe effectief verlopen de vergaderingen?
4. Zijn besluiten en opbrengsten duidelijk na afloop van de vergadering?
5. Hoe wordt de andere manier van vergaderen ervaren?

De datagegevens heb ik verzameld door gebruik te maken van de bronnen en methoden:

- Tevredenheidsonderzoek over vergaderen (bijlage 4 en 5).  
Het tevredenheidsonderzoek is gemaild naar mijn hele team. Mijn team bestaat uit 28 mensen. Ik heb van 18 collega's een reactie gekregen. Dit is een percentage van 64%. Ik heb geprobeerd om dit percentage hoger te krijgen door het versturen van extra mails met het verzoek om het tevredenheidsonderzoek in te vullen. Dit heeft niet het gewenste effect gehad.
- Focusinterview met vijf collega's (bijlage 8)
- Interview met de directeur (bijlage 6)
- Evaluaties n.a.v. vergaderen op een andere manier
- Gesprek met deskundigen

In de data-analyse heb ik een koppeling gemaakt tussen de vragen uit het tevredenheidsonderzoek, focusinterview en interview met de directeur.

Van alle antwoorden heb ik een samenvatting gemaakt. Hierin wordt de belangrijkste informatie weergegeven. Ik heb er bewust voor gekozen om de antwoorden van de directeur hierin op te nemen en niet apart te vermelden. De meerwaarde om dit wel te doen is nihil en op deze manier blijft de anonimiteit op ethische gronden gewaarborgd. Een uitgebreid verslag van de antwoorden die gegeven zijn tijdens de interviews, zijn te lezen in bijlage 9.

## 4.3 Datapresentatie

### 4.3.1 Deelvraag 1: Op welke manier worden de vergaderingen voorbereid?

#### Vraag 1 uit tevredenheidsonderzoek

| 1. 1. De vergaderingen kunnen goed voorbereid worden omdat de agenda een paar dagen van te voren gekregen wordt. |        |            |                        |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|------------|------------------------|
| <input type="checkbox"/> (Type vraag: Meerkeuze, één antwoord)                                                   |        |            |                        |
| Antwoord                                                                                                         | Aantal | Percentage |                        |
| helemaal mee eens                                                                                                | 2      | 11.11 %    | <div><div></div></div> |
| mee eens                                                                                                         | 10     | 55.56 %    | <div><div></div></div> |
| niet mee eens                                                                                                    | 6      | 33.33 %    | <div><div></div></div> |
| helemaal niet mee eens                                                                                           | 0      | 0 %        | <div><div></div></div> |
| Aantal respondenten                                                                                              | 18     |            |                        |

Van de respondenten vindt 33% dat de vergaderingen niet goed voorbereid kunnen worden. Een goede voorbereiding kan alleen maar plaats vinden als de agenda op tijd bij de deelnemers aanwezig is. Wat er tijdens een vergadering besproken gaat worden is dan bij iedere deelnemer bekend.

#### Vraag 21 uit tevredenheidsonderzoek

| 21. 21. Vergaderingen worden door de deelnemers goed voorbereid |        |            |                        |
|-----------------------------------------------------------------|--------|------------|------------------------|
| <input type="checkbox"/> (Type vraag: Meerkeuze, één antwoord)  |        |            |                        |
| Antwoord                                                        | Aantal | Percentage |                        |
| helemaal mee eens                                               | 0      | 0 %        | <div><div></div></div> |
| mee eens                                                        | 7      | 38.89 %    | <div><div></div></div> |
| niet mee eens                                                   | 9      | 50 %       | <div><div></div></div> |
| helemaal niet mee eens                                          | 2      | 11.11 %    | <div><div></div></div> |
| Aantal respondenten                                             | 18     |            |                        |

Voor de geïnterviewden is het duidelijk wat verstaan wordt onder een goede voorbereiding van de vergaderingen, dit wordt volgens hen door een ruime meerderheid niet gedaan.

Onder een goede voorbereiding wordt verstaan:

- \* Lezen van de notulen, agenda en bijlagen
- \* Vragen stellen over de notulen, agenda en bijlagen
- \* Mening vormen over onderwerpen

#### 4.3.2 Deelvraag 2: Hoe ervaren de collega's de vergadering?

##### Vraag 2 en 8 uit tevredenheidsonderzoek

| 2. 2. Tijdens de vergadering is er een openhartige sfeer.      |        |            |             |
|----------------------------------------------------------------|--------|------------|-------------|
| <input type="checkbox"/> (Type vraag: Meerkeuze, één antwoord) |        |            |             |
| Antwoord                                                       | Aantal | Percentage |             |
| helemaal mee eens                                              | 0      | 0 %        | <div></div> |
| mee eens                                                       | 11     | 61.11 %    | <div></div> |
| niet mee eens                                                  | 6      | 33.33 %    | <div></div> |
| helemaal niet mee eens                                         | 1      | 5.56 %     | <div></div> |
| Aantal respondenten                                            | 18     |            |             |

| 8. 8. Deelnemers laten niet het achterste van hun tong zien tijdens een vergadering. |        |            |             |
|--------------------------------------------------------------------------------------|--------|------------|-------------|
| <input type="checkbox"/> (Type vraag: Meerkeuze, één antwoord)                       |        |            |             |
| Antwoord                                                                             | Aantal | Percentage |             |
| helemaal mee eens                                                                    | 3      | 16.67 %    | <div></div> |
| mee eens                                                                             | 11     | 61.11 %    | <div></div> |
| niet mee eens                                                                        | 4      | 22.22 %    | <div></div> |
| helemaal niet mee eens                                                               | 0      | 0 %        | <div></div> |
| Aantal respondenten                                                                  | 18     |            |             |

Uit vraag twee van het tevredenheidsonderzoek blijkt dat 40 % van de respondenten vindt dat er geen openhartige sfeer is tijdens een vergadering. Het resultaat van vraag 8 sluit hier op aan omdat 77% van de respondenten vindt dat deelnemers niet het achterste van hun tong laten zien. Ze durven niet goed voor hun mening uit te komen. De collega's gaven tijdens de interviews aan dat ze het voor de sfeer belangrijk vinden als er naar elkaar geluisterd wordt en dat deelnemers aan een vergadering zijn of haar eigen mening mag verkondigen. Op het moment dat deelnemers zich niet veilig voelen tijdens een vergadering, houden ze hun mening voor zich.

### **Vraag 19 uit tevredenheidsonderzoek.**

| 19. 19. Er wordt door de deelnemers op een goede manier omgegaan met verschillen van mening. |           |            |                                             |
|----------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|------------|---------------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> (Type vraag: Meerkeuze, één antwoord)                               |           |            |                                             |
| Antwoord                                                                                     | Aantal    | Percentage |                                             |
| helemaal mee eens                                                                            | 0         | 0 %        | <input type="text"/>                        |
| mee eens                                                                                     | 9         | 50 %       | <div><div></div></div> <input type="text"/> |
| niet mee eens                                                                                | 9         | 50 %       | <div><div></div></div> <input type="text"/> |
| helemaal niet mee eens                                                                       | 0         | 0 %        | <input type="text"/>                        |
| <b>Aantal respondenten</b>                                                                   | <b>18</b> |            |                                             |

De helft van het aantal respondenten vindt dat er op een goede manier omgegaan wordt met verschillen van meningen en de andere helft vindt van niet. Uit de reacties blijkt dat er niet altijd goed geluisterd wordt naar de verschillende meningen. Hierbij wordt aangegeven dat dit echter wel belangrijk is om elkaars mening te begrijpen. Wat verder opvalt is dat er vanuit het gevoel op personen gereageerd wordt en niet zozeer op de mening en standpunten van de persoon.

### 4.3.3 Deelvraag 3: Hoe effectief verlopen de vergaderingen ?

#### Vraag 4 uit tevredenheidsonderzoek

| 4. 4. Deelnemers voelen zich verantwoordelijk voor het goed verlopen van een vergadering |        |            |             |
|------------------------------------------------------------------------------------------|--------|------------|-------------|
| <input type="checkbox"/> (Type vraag: Meerkeuze, één antwoord)                           |        |            |             |
| Antwoord                                                                                 | Aantal | Percentage |             |
| helemaal mee eens                                                                        | 0      | 0 %        | <div></div> |
| mee eens                                                                                 | 9      | 50 %       | <div></div> |
| niet mee eens                                                                            | 8      | 44.44 %    | <div></div> |
| helemaal niet mee eens                                                                   | 1      | 5.56 %     | <div></div> |
| Aantal respondenten                                                                      | 18     |            |             |

De helft van de respondenten van het tevredenheidsonderzoek voelt zich niet verantwoordelijk of vindt dat de deelnemers zich niet verantwoordelijk voelen voor het goed verlopen van een vergadering. Alle geïnterviewden zijn het er echter over eens dat alle deelnemers, inclusief voorzitter, dat wel zijn. Onder verantwoordelijkheid wordt door hen verstaan dat collega's aanwezig zijn tijdens een vergadering, naar elkaar luisteren en niet door elkaar heen praten.

#### Vraag 7 uit tevredenheidsonderzoek

| 7. 7. Vergaderingen verlopen vlot, er wordt op een effectieve manier vergaderd. |        |            |             |
|---------------------------------------------------------------------------------|--------|------------|-------------|
| <input type="checkbox"/> (Type vraag: Meerkeuze, één antwoord)                  |        |            |             |
| Antwoord                                                                        | Aantal | Percentage |             |
| helemaal mee eens                                                               | 0      | 0 %        | <div></div> |
| mee eens                                                                        | 3      | 16.67 %    | <div></div> |
| niet mee eens                                                                   | 12     | 66.67 %    | <div></div> |
| helemaal niet mee eens                                                          | 3      | 16.67 %    | <div></div> |
| Aantal respondenten                                                             | 18     |            |             |

Vergaderingen verlopen niet vlot vindt ruim 80% van de respondenten. De geïnterviewden zien echter wel de noodzaak van een effectiever verloop van de vergadering in. Er worden veel suggesties gegeven hoe de vergaderingen vlotter zouden kunnen verlopen:

- \* Meer informatie voorafgaand aan een vergadering geven zodat deelnemers zich beter in een onderwerp kunnen verdiepen.
- \* Vergaderstructuur aanpassen en duidelijk maken aan de collega's.
- \* Eisen dat deelnemers op tijd moeten komen voor een vergadering. De deur sluiten als het tijd is om te beginnen.
- \* De deelnemers een maximaal aantal minuten aan spreektijd geven.

#### 4.3.4 Deelvraag 4: Zijn besluiten en opbrengsten duidelijk na afloop van de vergadering?

#### Vraag 5 uit tevredenheidsonderzoek

| 5. 5. Het is een tekortkoming als er geen besluiten worden genomen tijdens een teamvergadering. |           |            |                                               |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|------------|-----------------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> (Type vraag: Meerkeuze, één antwoord)                                  |           |            |                                               |
| Antwoord                                                                                        | Aantal    | Percentage |                                               |
| helemaal mee eens                                                                               | 6         | 33.33 %    | <div><div style="width: 33.33%;"></div></div> |
| mee eens                                                                                        | 6         | 33.33 %    | <div><div style="width: 33.33%;"></div></div> |
| niet mee eens                                                                                   | 6         | 33.33 %    | <div><div style="width: 33.33%;"></div></div> |
| helemaal niet mee eens                                                                          | 0         | 0 %        | <div><div style="width: 0%;"></div></div>     |
| <b>Aantal respondenten</b>                                                                      | <b>18</b> |            |                                               |

De vergaderstructuur is gebaseerd op het feit dat alle belangrijke beslissingen worden genomen door het MT, de deelnemers aan een teamvergadering geven alleen advies. Tweederde van de respondenten ervaart dit als een gemis. De collega's die deelhebben genomen aan het interview en nog geen lid zijn van het MT, voelen zich echter niet geroepen om plaats te nemen in het MT. Ze geven wel duidelijk aan dat het voor teamleden nog niet helemaal duidelijk is hoe de vergaderstructuur in elkaar steekt.

## **Vraag 10 en 15 uit tevredenheidsonderzoek**

**10. 10. Het blijft onduidelijk wat de besluiten zijn die genomen worden.**

☐ (Type vraag: Meerkeuze, één antwoord)

| Antwoord                   | Aantal    | Percentage                                                                                  |
|----------------------------|-----------|---------------------------------------------------------------------------------------------|
| helemaal mee eens          | 2         | 11.11 %  |
| mee eens                   | 10        | 55.56 %  |
| niet mee eens              | 6         | 33.33 %  |
| helemaal niet mee eens     | 0         | 0 %      |
| <b>Aantal respondenten</b> | <b>18</b> |                                                                                             |

**15. 15. De opbrengst uit een vergadering levert veel op voor de leerlingen bij ons op school.**

☐ (Type vraag: Meerkeuze, één antwoord)

| Antwoord                   | Aantal    | Percentage                                                                                    |
|----------------------------|-----------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|
| helemaal mee eens          | 0         | 0 %      |
| mee eens                   | 6         | 33.33 %  |
| niet mee eens              | 11        | 61.11 %  |
| helemaal niet mee eens     | 1         | 5.56 %   |
| <b>Aantal respondenten</b> | <b>18</b> |                                                                                               |

Opbrengsten van een teamvergadering zijn moeilijk meetbaar volgens de geïnterviewden. Ruim 65% van de respondenten van het tevredenheidsonderzoek, oordeelt dan ook dat een teamvergadering niets of bijna niets oplevert voor leerlingen op de Regenboog en dat het onduidelijk is welke besluiten er genomen worden. De onderwerpen die in een bouwvergadering aan bod komen zijn praktischer van aard en levert meer op voor de leerlingen aldus de collega's waarmee het focusinterview is afgenomen.

#### 4.3.5 Deelvraag 5: Hoe wordt een andere manier van vergaderen ervaren?

Vraag 16 uit het tevredenheidsonderzoek houdt verband met deelvraag 5.

| 16. 16. Vergaderingen zijn afwisselend, er wordt gebruik gemaakt van verschillende werkvormen. |        |            |             |
|------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|------------|-------------|
| <input type="checkbox"/> (Type vraag: Meerkeuze, één antwoord)                                 |        |            |             |
| Antwoord                                                                                       | Aantal | Percentage |             |
| helemaal mee eens                                                                              | 0      | 0 %        | <div></div> |
| mee eens                                                                                       | 5      | 27.78 %    | <div></div> |
| niet mee eens                                                                                  | 12     | 66.67 %    | <div></div> |
| helemaal niet mee eens                                                                         | 1      | 5.56 %     | <div></div> |
| Aantal respondenten                                                                            | 18     |            |             |

Hieruit blijkt dat 72% van de respondenten vindt dat vergaderingen niet afwisselend zijn en volgens hen geen gebruik wordt gemaakt van verschillende werkvormen. In de reacties van de geïnterviewden komt dit ook naar voren. Het enige voorbeeld van een werkvorm dat genoemd wordt, is het praten in kleine groepjes over een vergaderonderwerp. De resultaten van deze manier van vergaderen zijn positief, het nadeel is dat het veel tijd vergt aldus de directeur.

Tijdens mijn onderzoek heb ik drie vergaderingen 'op een andere manier' uitgeschreven. Ik wilde erachter komen of deze werkvormen aanslaan bij mijn collega's en in de toekomst vaker gebruikt kunnen worden.

Alle deelnemers aan deze vergaderingen hebben na afloop vijf evaluatievragen (zie bijlage 7) ingevuld. Hieronder geef ik een samenvatting van de evaluatievragen. Alle opmerkingen van de deelnemers zijn te lezen in bijlage 10.

### **Vergadering 1: Staand vergaderen.**



Tijdens deze vergadering stond iedereen aan een hoge tafel i.p.v. zittend aan een tafel op een stoel.

Het staand vergaderen wordt door de 80% van de deelnemers als positief ervaren. Men is alerter, beter in staat om op elkaar te reageren en kan niet onderuitgezakt gaan zitten. Het nadeel van het staand vergaderen is dat het zeer vermoeiend is na een dag werken. Het vergaderen op deze manier wordt aangeprezen voor korte vergaderingen of voor een gedeelte van een vergadering.

### **Vergadering 2: Vergaderen met hoedjes van De Bono**



Eén onderwerp tijdens de vergadering hebben we besproken door gebruik te maken van de zes hoeden van De Bono (2005). Door de deelnemers verschillende hoedjes op te laten zetten, werd ervaren dat er op verschillende manieren naar een onderwerp gekeken kan worden.

De deelnemers benoemen veel positieve punten over de vergadering met de hoedjes van De Bono. Er wordt beter naar elkaar geluisterd en het geeft meer diepgang. Mening van anderen worden minder snel van tafel geveegd, er wordt vanuit meerdere invalshoeken naar een stelling gekeken. Het enige negatieve punt dat genoemd wordt over deze manier van vergaderen is dat de deelnemers geen toneelspel moeten gaan spelen, niet gaan overdrijven maar dicht bij de werkelijkheid blijven. Deze manier van vergaderen wordt geschikt gevonden bij meningvormende vergaderingen, bij het oplossen van problemen en tijdens het bespreken van nieuwe onderwerpen zoals een nieuwe methode.

### **Vergadering 3: Oplossingsgericht vergaderen**

De focus tijdens deze vergadering werd gelegd op wat werkt (Schlundt, Bodien en Visser, 2005). Aan het begin werd kort een probleem aangehaald, voor dit probleem werd gezamenlijk naar een oplossing gezocht. Er werd gebruik gemaakt van de volgende oplossingsgerichte hulpmiddelen; schaalvraag, mirakelvraag en het geven van complimenten (Jackson & McKergow, 2002)

De reacties van de deelnemers aan het oplossingsgericht vergaderen zijn allemaal positief. De wens om vaker op deze manier te vergaderen is sterk aanwezig. De belangrijkste reden hiervoor is dat er gekeken wordt naar positieve gebeurtenissen en niet naar de negatieve kanten van een onderwerp. Er wordt ook aangegeven dat de hulpmiddelen op meer momenten kunnen worden ingezet bv. In en klassensituatie of tijdens een oudergesprek.

#### **4.4 Gesprek met deskundigen**

Om een goed en betrouwbaar antwoord te kunnen geven op mijn onderzoeksvraag heb ik alle data gegevens, data analyses en aanbevelingen besproken met mijn directeur en met de huidige IB'er van de Regenboog. Hieronder een overzicht van de belangrijkste punten die besproken zijn:

- De opbrengst is heel helder en de aanbevelingen zijn goed herkenbaar. De manier van onderzoeken is prima en goed verwoord.
- Volgend schooljaar krijgt de IB'er de taak om de vergaderstructuur voor alle collega's helderder en overzichtelijker te maken.  
De huidige vergaderstructuur is goed alleen valt er winst te halen door het terugkoppelen van besluiten van het MT naar het team en het doorgeven van de notulen van de verschillende vergaderingen beter te coördineren. Ook moet er een betere afstemming komen tussen verschillende vergadermomenten. Als het team een advies heeft gegeven over een onderwerp, dan moet er binnen twee weken een besluit door het MT over worden genomen en dit moet dan weer binnen twee weken aan het team vermeld worden. Dit kan voorkomen dat er onbegrip in het team ontstaat omdat ze niets horen van de genomen besluiten.
- De komende vier jaren wordt er op de Regenboog gewerkt aan de professionalisering van het team. Het team gaat samen met een externe onderwijsbegeleidingsdienst een overzicht maken wat ze verstaan onder professioneel handelen en de professionele cultuur op school. Hierbij moet gedacht worden op welke manier het samenwerken bevorderd kan worden, hoe het proces van goed onderwijzen verbeterd kan worden en op welke wijze de interactie tussen collega's gestimuleerd kan worden.
- De IB'er krijgt de taak om het verloop van de vergaderingen te observeren en te analyseren. Aan de hand van deze analyses kan de IB'er een plan van aanpak maken om de vergaderingen beter te laten verlopen. Dit kan eventueel met een externe onderwijsbegeleidingsdienst besproken worden.
- De agenda en notulen worden op inhoud door de IB'er gecontroleerd.

#### **Hoofdstuk 5: Conclusies en aanbevelingen**

## **5.1 Introductie**

In mijn onderzoek heb ik geprobeerd een antwoord te vinden op de vraag: "Hoe kan ik een constructieve bijdrage leveren zodat er op een positieve en effectieve manier vergaderd wordt?"

In dit hoofdstuk zal ik aan de hand van de conclusies op de in hoofdstuk één geformuleerde deelvragen, aanbevelingen doen en een antwoord op de onderzoeksvraag geven.

## **5.2 Data-analyse en aanbevelingen.**

### **5.2.1 Deelvraag 1: Op welke manier worden vergaderingen voorbereid?**

Onvoldoende voorbereiding is een van de belangrijkste oorzaken die mensen aangeven waarom ze ontevreden zijn over de vergaderingen op het werk (Wijn, 2004). Door een goede voorbereiding krijgt een vergadering meer diepgang, kan er beter op elkaars standpunten gereageerd worden en worden argumenten beter begrepen (Wurbain, 2001).

Uit de interviews komt naar voren dat de voorbereiding van een vergadering bestaat uit het doorlezen van de notulen van de vorige vergadering, bestuderen van de agenda en het lezen van de bijlagen. Naar mijn idee zijn deze informatiebronnen meestal op tijd in het bezit bij de deelnemers aan de vergadering op de Regenboog. De verantwoordelijke voor het rondsturen van de agenda geeft ook duidelijk aan dat de intentie, om dit een week vooraf aan de vergadering te doen, altijd aanwezig is. Door omstandigheden kan het echter voorkomen dat de agenda slechts een paar dagen van te voren gemaild wordt.

De resultaten van vraag 21 uit het tevredenheidsonderzoek vind ik erg verrassend. Ruim 60% van de respondenten geeft aan dat ze vinden dat de deelnemers de vergaderingen niet goed voorbereiden. Ook uit de reacties van de geïnterviewden komt duidelijk naar voren dat deelnemers zich zeer slecht voorbereiden voor een bijeenkomst. Agenda's en bijlagen moeten nog tijdens de vergadering gekopieerd worden evenals de notulen van de vorige vergadering. Er wordt aangegeven dat dit

vooral het geval is bij beleidsmatige onderwerpen. Vergaderingen waarin praktische en persoonlijke zaken, zoals de formatie, aan bod komen worden beter voorbereid.

Volgens mij is het noodzakelijk dat deelnemers altijd op het belang van een vergaderpunt gewezen worden. Aan beleidsmatige onderwerpen moeten praktische voorbeelden gekoppeld worden. Een voorbeeld hiervan is dat tijdens het bespreken van de visie op de vraag wordt ingegaan wat dit betekent voor het werken in de groep. Ik denk dat dit de waarde van een vergaderpunt vergroot. Collega's kunnen het meteen toepassen in de praktijk.

### **Aanbevelingen**

De personen die verantwoordelijk zijn voor het rondsturen van de notulen, agenda en bijlagen moeten zorgen dat deze minstens vijf dagen van te voren, bij de deelnemers aan een vergadering, aanwezig zijn.

Op de agenda moet bij alle vergaderpunten een koppeling gemaakt worden naar de praktijk. De deelnemers blijken meer interesse te tonen voor praktische onderwerpen, op deze manier ontstaat er een win-winsituatie. De samensteller van de agenda en de deelnemers halen beiden hun voordeel uit de situatie. Ik hoop dat het effect is dat de vergaderingen beter worden voorbereid omdat de deelnemers op het praktisch nut van de vergadering gewezen worden.

Ook is het verstandig dat de voorzitter de deelnemers er persoonlijk op aanspreekt als ze de verstrekte informatie niet paraat hebben.

### **5.2.2 Deelvraag 2: Hoe ervaren de collega's de vergaderingen?**

Ruim 40% ervaart dat de sfeer tijdens de vergaderingen niet openhartig en ontspannen is. Ik vind dit een hoog percentage. Zeker als ik ook kijk naar vraag 8 uit het tevredenheidsonderzoek (zie bijlage 9), daaruit komt naar voren dat 77% van de respondenten vindt dat niet iedereen het achterste van de tong laat zien tijdens een vergadering. De conclusie die ik hier uit trek is dat de deelnemers de eigen mening niet durven te verkondigen. Ik vind dit een kwalijke zaak omdat collega's niet open en eerlijk tegen elkaar zijn. Dit kan zorgen voor veel ergernis. Mensen voelen zich niet gehoord en we wordt bot gereageerd op meningen van anderen. De geïnterviewden geven allen aan dat naast de voorzitter ook de deelnemers invloed hebben op de sfeer. Uit het gesprek met de directeur concludeer ik dat hij precies weet hoe hij een

vergadering technisch goed moet voorzitten maar dat hij veel persoonlijke reacties van de deelnemers mist. Hij heeft niet door als mensen iets willen vertellen maar hier geen kans voor krijgen omdat anderen er doorheen beginnen te praten. Er wordt slecht naar elkaar geluisterd.

### **Aanbevelingen**

Mijn collega's zullen vergaderingen als prettig verlopen bijeenkomsten ervaren als de sfeer openhartiger is. Ze moeten ervaren hoe prettig het is om de eigen mening te kunnen verkondigen zonder dat ze meteen een negatieve reactie te horen krijgen. Dit kan door iedereen een beurt te geven, de mening laten zeggen, argumenten laten benoemen zonder dat er een reactie op gegeven mag worden. Een ander idee is om alle meningen op papier te laten zetten en dit met elkaar te bespreken.

Het grootste hekelpunt wat aangehaald wordt door alle medewerkers aan dit onderzoek is dat er beter naar elkaar geluisterd moet worden. Het nut van naar elkaar luisteren moet hiervoor benadrukt worden. Mensen moeten meer respect krijgen voor elkaars mening en moeten het besef krijgen hoe waardevol de mening van een ander voor zichzelf kan zijn.

Voor de voorzitter kan het heel nuttig zijn om feedback te krijgen op het verloop van de vergadering. Een persoon, die geen deelnemer is aan de vergadering, is bij een vergadering aanwezig en observeert alleen het verloop van de vergadering. Hij/zij bespreekt dit met de voorzitter, geeft positieve feedback en haalt verbeterpunten aan.

### **5.2.3 Deelvraag 3: Hoe effectief verlopen de vergaderingen ?**

Een vergadering is effectiever naarmate de deelnemers meer helderheid hebben over het doel van de vergadering en begrijpen waarom een bepaald agendapunt behandeld wordt (Wijn 2004, Wurfbain 2001). Dit punt is op de Regenboog geen probleem. Zoals al eerder aangehaald, is de agenda overzichtelijk en worden de vergaderdoelen er bij vermeld. Toch geeft ruim 80% van de respondenten aan dat de vergaderingen niet effectief verlopen. De belangrijkste redenen die worden aangegeven zijn dat deelnemers niet op tijd aanwezig zijn en dat de deelnemers zich slecht voorbereiden op de vergadering.

Naast het gegeven dat de vergaderingen zelf niet effectief verlopen wordt door de deelnemers aan het focusinterview de nadruk gelegd op de vergaderstructuur. Veel onderwerpen staan op dinsdag en donderdag op de agenda, wat voor de fulltimers inhoudt dat ze één onderwerp twee keer bespreken. Dit is niet efficiënt en sluit aan bij de gedachten van Mancins (2004) dat agenda's zeer ondoordacht worden samengesteld.

De voorzitter van de vergaderingen op de Regenboog is het hier niet mee eens. Hij denkt goed na over het samenstellen van de agenda. Hij houdt rekening met de doelen op lange termijn en maakt hij een jaarplanning voor de onderwerpen die besproken moeten worden. Hij erkent wel dat de vergaderstructuur niet efficiënt is en dat hier beter naar gekeken kan worden.

### **Aanbevelingen**

Het lijkt me voor het hele team van de Regenboog verstandig om een cursus te volgen omtrent vergadertechnieken. Door een cursusleider wordt erop gewezen hoe belangrijk een goede voorbereiding is, wat van iedereen verwacht wordt tijdens een vergadering, wat iedereen van een vergadering mag verwachten en hoe er efficiënt vergaderd kan worden. Ik denk dat het team zich bewust wordt van hoe vergaderingen effectiever kunnen verlopen. Het zal de ogen van een aantal teamleden openen en hopelijk zullen deze ogen niet sluiten in de vergaderingen die volgen nadat de cursus afgerond is.

Op dit moment is er geen heldere en duidelijke vergaderstructuur op de Regenboog van kracht. Dit zal door het MT goed onder de loep moeten worden genomen.

#### **5.2.4 Deelvraag 4: Zijn besluiten en opbrengsten duidelijk na afloop van de vergadering?**

In de organisatiestructuur van de Regenboog (Kleijn, 2010) staat beschreven dat het MT besluiten neemt en dat een teamvergadering alleen maar meningvormend is. De organisatiestructuur is in 2005 door het team goedgekeurd. Het is daarom zeer opvallend dat 66% van de respondenten van het tevredenheidsonderzoek het als een tekortkoming ziet dat er geen besluiten worden genomen tijdens een teamvergadering. De deelnemers aan het focusinterview geven echter aan dat het heel logisch is dat een team wat uit 28 personen bestaat geen beslissingen kan

nemen maar dat overlaat aan een select gezelschap. Ze voegen hier aan toe dat het voor het team, uitgezonderd de leden van het MT, onduidelijk is welke besluiten er nu daadwerkelijk genomen zijn. Ook komt uit het tevredenheidsonderzoek (vraag 14, bijlage 4) naar voren dat de besluiten die genomen worden volgens 50% van de respondenten niet in overeenstemming zijn met de mening van de voorzitter. Dit probleem wordt ook erkend door van Koolwijk (1999). Hij beschrijft dat de directie vaak om meningen van teamleden vraagt, maar dat deze geen invloed hebben en dat het besluit al door de directie genomen is. De directeur op de Regenboog is het hier niet mee eens. Hij zegt hierover het volgende: “Het MT neemt de beslissingen, er wordt zeer goed geluisterd naar het advies van het team, dit advies wordt altijd meegenomen in het besluit wat genomen wordt”.

De besluiten die genomen worden, worden onvoldoende teruggekoppeld naar de teamleden. Het is voor de teamleden niet duidelijk welke beslissingen er nu daadwerkelijk genomen worden. Dit punt kan nog sterk verbeterd worden.

### **Aanbevelingen**

Het is aan te raden om het plan van aanpak over het nemen van een besluit overzichtelijk aan het team kenbaar te maken. Ik geef een voorbeeld van een procesbeschrijving;

| <b>Datum</b> | <b>Activiteit</b>                                                                                                                                  |
|--------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|              | Meningvorming, onderwerp wordt in het team besproken                                                                                               |
|              | Advies, team geeft een advies over het onderwerp                                                                                                   |
|              | Besluitvorming, MT neemt een besluit over een onderwerp                                                                                            |
|              | Terugkoppeling, de besluiten worden kenbaar gemaakt aan het team. De besluiten kunnen op de agenda of in de notulen van een teamvergadering staan. |

Iedereen weet precies over welk onderwerp het gaat, wanneer het besproken wordt en op welke datum de beslissingen genomen worden. Dit schept duidelijkheid.

### **5.2.5 Deelvraag 5: Hoe wordt de andere manier van vergaderen ervaren?**

Ruim 70% van de respondenten geeft aan dat de vergaderingen niet afwisselend zijn. Ik constateer dat er tijdens een vergadering, naast het samen bespreken van een onderwerp met alle deelnemers slechts gebruik wordt gemaakt van één andere werkvorm. Deze werkvorm houdt in dat een onderwerp in kleine groepjes besproken wordt en dat de resultaten na afloop van de bespreking, aan de andere deelnemers van de vergadering kenbaar worden gemaakt. De beargumentering van de directeur om niet vaker deze werkvorm toe te passen is dat het veel extra tijd kost. Ik vind het zeer jammer. Volgens mij is er nooit gekeken naar de toepasbaarheid van andere werkvormen. Dit is jammer vooral omdat de deelnemers aan de vergaderingen op een andere manier overwegend zeer positief waren.

Het team van de Regenboog staat open voor vergaderen op een andere manier. Ze zien hier de meerwaarde van in. Toch wordt aangegeven dat er niet altijd op een andere manier vergaderd moet worden. Naast de reguliere vergaderingen kan de andere manier van vergaderen een extra dimensie aan het vergaderen toevoegen. Ik denk dat mensen positiever over onderwerpen na gaan denken en dat dit voor goede vergaderresultaten zal zorgen.

### **Aanbevelingen**

De vergaderingen mogen veel afwisselender zijn. Dit hoeft niet meer vergadertijd te kosten. Hieronder een aantal punten die toegepast kunnen worden:

- Bij een vergadering kunnen de hoedjes van De Bono (2005) opgezet worden. Deelnemers worden gedwongen om een onderwerp van uit verschillende perspectieven te bekijken. Ze blijven niet hangen om het onderwerp vanuit één standpunt te benaderen. De hoeden liggen midden op tafel en wie iets wil zeggen, kiest een hoed en verkondigt zijn mening. Vervolgens wordt de hoed weer terug gelegd. Wie wil reageren kiest ook een hoed en geeft een reactie.
- Veel onderwerpen kunnen besproken worden op een oplossingsgerichte manier. Oplossingsgerichte hulpmiddelen als de schaalvraag en de mirakelvraag (Jackson & Mckergow, 2002) kunnen worden ingezet. Dit zorgt voor een positief vergaderklimaat.

### **5.3 Onderzoeksvraag: Hoe kan ik een constructieve bijdrage leveren zodat er op een positieve en effectieve manier vergaderd wordt?**

Op mijn onderzoeksvraag kan ik, na het uitvoeren van het onderzoek, antwoord geven. Ik ga, in mijn rol als IB'er aan de volgende punten werken om de vergaderingen positiever en effectiever te laten verlopen:

- Ik maak een plan van aanpak om de vergaderstructuur overzichtelijk en helder te krijgen voor het hele team.
- Ik zit delen van de vergadering voor die te maken hebben met de zorgstructuur en de zorg aan kinderen op de Regenboog. Dit doe ik in overleg met mijn collega-IB'er. Tijdens de voorbereiding bekijk ik of het onderwerp via een andere manier van vergaderen besproken kan worden.
- Ik stel, in samenspraak met een externe onderwijsbegeleidingsdienst, een plan op om vergadertechnieken aan het team aan te bieden.
- Ik controleer of de agenda's en bijlagen op tijd bij de deelnemers aanwezig zijn. Als dit niet het geval is dan geef ik dit aan de voorzitter door.
- Ik controleer of de besluiten van het MT, binnen twee weken, teruggekoppeld worden aan de rest van het team.
- Tijdens vergaderingen ga ik het verloop van de bijeenkomst observeren. Van deze observatie maak ik een analyse en deze bespreek ik met de voorzitter. We bekijken samen wat de verbeterpunten zijn. Op het moment dat ik het nodig acht, kan ik mijn observatie en analyses ook bespreken met een externe schoolbegeleidingsdienst en dan samen een plan van aanpak maken om de vergaderingen effectiever te laten verlopen.  
De externe schoolbegeleidingsdienst gaat de Regenboog de aankomende jaren begeleiden om een professionelere organisatie te laten worden. In een professionele organisatie ligt de nadruk op het collectief leren over de onderwijspraktijk, met de expliciete bedoeling deze te verbeteren (Verbiest, 2008) Een aandachtspunt om van de Regenboog een professionelere organisatie te maken is het professioneler laten verlopen van de vergaderingen.
- Ik geef de voorzitter advies over hoe er op een andere manier vergaderd kan worden en hoe beleidsmatige onderwerpen gerelateerd kunnen worden aan de praktijk.

## **Hoofdstuk 6: Evaluatie onderzoek**

### **6.1 Introductie**

In dit hoofdstuk reflecteer ik in paragraaf één op mijn ontwikkeling als persoon en als professional gedurende het onderzoek. Ik maak hierbij de koppeling met het leerproces wat ik dit jaar doorlopen heb. Vervolgens bekijk ik mijn onderzoek met een kritische blik. Ik kijk wat er goed is gegaan, wat er beter zou kunnen en hoe ik mijn onderzoek zou aanpakken met de kennis en ervaring die ik met dit onderzoek heb opgebouwd. Tenslotte evalueer ik de opbrengst van het onderzoek.

### **6.2 Persoonlijke ontwikkeling**

Dit onderzoek heeft voor mij een grote bijdrage geleverd aan mijn eigen ontwikkeling als persoon en als IB'er. Aan het begin van het schooljaar kon ik er slecht tegen als er geklaagd werd over vergaderingen die plaats vonden. Ik eindig mijn onderzoek met de gedachte dat ik weet hoe waardevol het is als mensen weerstand bieden en dat er iets aan het vergaderklimaat op de Regenboog gedaan kan worden.

Ik luister nu, als persoon en als professional, gericht naar de meningen van mijn collega's. Ik oordeel minder snel en probeer achter de oorzaken van het geklaag te komen en zoek samen naar oplossingen. Ik pas hiervoor de oplossingsgerichte manier van werken en coachen toe (Jackson en McKergow, 2002).

Ik ben van nature een praktisch ingesteld persoon. Ik houd er niet van om lang over een onderwerp te discussiëren. Het effect wat dit heeft op mijn handelen, is dat de gesprekken positief verlopen en mensen opener over het probleem praten om zodoende tot een oplossing te komen.

Dit sluit naadloos aan bij de uitslag van de leerstijltest van Kolb (Hendriksen, 2009), ik ben een doener. Ik leer het liefst door te doen en werk graag doelgericht. Volgens Hendriksen (2009, p. 26) gaat "een doener aan de slag met oplossingen".

Ik pak alles aan en probeer graag dingen uit. Door mijn aanpak van het onderzoek te bespreken met mijn critical friends moest ik gaan reflecteren op mijn eigen handelen. Ik kwam in de fase waarin ik bewust werd van mijn eigen handelen. Ik ging nadenken

over de vragen waarom ik iets deed en welk effect het had. Na deze analyse stelde ik mezelf opnieuw de vraag hoe ik het onderzoek het beste kon aanpakken. Dit is een vorm van triple loop leren (Jespers, 2009).

Gaandeweg het onderzoek merkte ik dat ik meer bekwaam werd in het verzamelen van literatuur. Hierdoor is mijn onderzoek zeker 'up to date' en ben ik op de hoogte van alle belangrijke vernieuwingen rondom de zorg. Dit is niet alleen voor mijzelf en mijn collega's maar vooral ook voor de leerlingen op de Regenboog belangrijk. Daarbij hoort onder andere het kritisch kijken naar de zorgstructuur. Samen met mijn collega-IB'er praat ik hier geregeld over: "Wat is goed en wat kan verbeterd worden, wat gaat er in de toekomst gebeuren en hoe kunnen wij daar als school zo goed mogelijk op anticiperen". Deze besprekingen verlopen op een prettige manier. Ik kan goed onderbouwen wat ik van een standpunt vind en luister naar de mening van mijn collega-IB'er.

Qua persoonlijkheid ben ik ook gegroeid. Ik ben zekerder geworden in het nemen van beslissingen. Als je op de hoogte bent van je vakkennis, kom je bewuster en zelfverzekerder over. Ik kan nu over oplossingsgericht werken en vergadertechnieken een goed onderbouwde mening geven. Ik merk dat mensen in mijn omgeving mij als 'expert' op het gebied van zorg en oplossingsgericht werken gaan zien, waardoor ik weer zelfverzekerder word. De scholing maakt me bewuster van mijn werk, van mijn rol als IB'er. ik voel me daardoor meer capabel voor mijn werk.

### **6.3 Reflectie op het onderzoeksproces**

Ik wist al vrij snel welk probleem ik wilde gaan onderzoeken op de Regenboog. Het kostte even tijd voordat ik helemaal tevreden was over de onderzoeksvraag. De onderzoeksvraag heb ik in eerste instantie vrij algemeen gehouden. Ik wilde de vraag echter zo formuleren dat het antwoord betekenisvol is voor mijzelf in de rol als IB'er. Na enig puzzelwerk was ik eind oktober content met mijn vraag.

Na het bestuderen van de literatuur, ben ik begonnen met het houden van een tevredenheidsonderzoek over vergaderen onder mijn collega's.

De vragen die ik gesteld heb tijdens het tevredenheidsonderzoek heb ik meerdere malen besproken met mijn critical friends. Achteraf gezien heb ik toch nog enkele vragen op de verkeerde manier geformuleerd:

- Vraag 5: 'Het is een tekortkoming als er geen besluiten worden genomen tijdens een teamvergadering' (zie bijlage 4) is veel te algemeen. Het geeft geen antwoord op de deelvraag of de besluiten en opbrengsten duidelijk zijn na afloop van de vergadering.
- Sommige vragen zijn positief gesteld, bijvoorbeeld vraag 9: 'De agenda is duidelijk en overzichtelijk samengesteld' en sommigen negatief, bijvoorbeeld vraag 10: 'Het blijft onduidelijk wat de besluiten zijn die genomen worden'. Dit kan voor onduidelikheden zorgen bij de mensen die het onderzoek invullen maar het schepte zeker verwarring bij mij tijdens het verwerken en analyseren van de datagegevens. Ik moest elke vraag goed bestuderen en had het voor mezelf makkelijker gemaakt als alle vragen positief gesteld waren. Vraag 10 had dan op de volgende manier in het tevredenheidsonderzoek gestaan: 'Het is duidelijk welke besluiten er genomen worden'.
- Ik had gerichter vragen moeten stellen over de effectiviteit van vergaderstructuur op de Regenboog. Nu gingen de vragen alleen over de effectiviteit van een vergadering. Tijdens de interviews kwam de ontevredenheid over de vergaderstructuur regelmatig aan de orde. Door ook vragen over de structuur in het tevredenheidsonderzoek aan bod te laten komen had ik een betrouwbaarder beeld gekregen over hoe men op de Regenboog denkt over de vergaderstructuur.

Ik ben niet tevreden over het aantal ingevulde lijsten van het tevredenheidsonderzoek die ik terug gehad heb. Slechts 64% van mijn collega's heeft gereageerd. Ik heb bewust gekozen om het digitaal te laten invullen omdat de anonimiteit van mijn collega's zodoende gewaarborgd bleef maar het probleem was dat ik geen zicht heb op wie het niet ingeleverd heeft. Een volgende keer zou ik proberen om tijdens een teamvergadering gezamenlijk het tevredenheidsonderzoek digitaal in te vullen. Ik zou mijn motivatie om een onderzoek uit te voeren mondeling

kunnen toelichten en alle collega's vullen dan aan een eigen computer op het zelfde tijdstip de vragen in. Ondanks het tegenvallende aantal respondenten op het tevredenheidsonderzoek, beschouw ik mijn onderzoek als zeer betrouwbaar.

Ik heb geleerd dat vragen door mensen op verschillende manieren worden geïnterpreteerd en dus zeer diverse antwoorden opleveren. Er zijn veel manieren om naar een situatie te kijken en allen zijn even juist (Bannink, 2006). Van dit feit maak ik tegenwoordig ook gebruik tijdens het voeren van een oudergesprek. Ik sta meer open voor de ideeën die ouders over een kwestie aandragen. "Professionals moeten niet teveel getrouwd zijn met hun voorkeursmodellen" (Bannink, 2006, p. 27). Voor een ouder is het belangrijk dat er naar hen geluisterd wordt. Ik neem als IB'er het probleem van de ouder heel serieus. Ik probeer samen naar een oplossing te zoeken. Na een korte probleemanalyse richt ik me in het gesprek op de toekomst.

Het uitvoerend gedeelte van mijn onderzoek ging mij goed af. Ik ben goed in structureren en heb een redelijke discipline waardoor ik me goed aan mijn tijdschema kon houden. Meer moeite had ik met het maken van het onderzoeksverslag. Als voormalig leerkracht van groep 3 en RT' er ben ik gewend aan duidelijk en uitgebreid taalgebruik en het geven van instructies aan de hand van voorbeelden. Deze competentie die in de praktijk handig is, werkte mij in het onderzoek tegen. Het kostte me veel moeite om in correct Nederlands te verwoorden wat ik precies wilde onderzoeken en hoe ik dit wilde doen. Ik vond het vooral een probleem om het kort en bondig te noteren. Door naar andere onderzoeken te kijken en de mening te vragen van mijn critical friends, leerde ik gaandeweg steeds beter hoe ik dingen op schrift kan stellen. Dit helpt mij in de toekomst teksten professioneler op te stellen...

Gedurende mijn hele onderzoek heb ik rekening gehouden met de ethische uitgangspunten (Boerman, 2008). Ik heb verschillende gesprekken met mijn directeur gevoerd om hem op de hoogte te houden van de stand van zaken. Zijn rol als voorzitter is op verschillende momenten door verschillende mensen besproken. Dit heeft geen problemen opgeleverd. Ook heb ik er bewust opgelet dat er geen namen genoemd werden tijdens de interviews. Door de geïnterviewden werden soms voorbeelden aangehaald om standpunten uit te leggen maar namen kwamen niet boven tafel.

De onderzoeken die ik verricht heb zijn relevant geweest voor het beantwoorden van mijn onderzoeksvraag. Ik heb geen resultaten en uitslagen achtergehouden. Alle verkregen informatie heb ik in mijn verslag verwerkt.

#### **6.4 Reflectie op de opbrengst van het onderzoek**

Ik ben tevreden over de opbrengst van het onderzoek. Het spreekt me aan dat het geleerde zo goed aansluit op mijn eigen praktijksituatie. Het uitvoeren van dit onderzoek op de Regenboog leverde veel op. Voor de school in het algemeen maar ook voor mij persoonlijk. Ik heb geleerd bewust te reflecteren op mijn eigen gedrag en handelwijze.

Ik speel volgend schooljaar een belangrijke rol om het vergaderklimaat te verbeteren. Ik voltooi dit in samenwerking met de directeur en mijn collega-IB'er. Ik vind het een prettig idee dat ik hiervoor ook gebruik kan maken van de expertise van een onderwijsbegeleidingsdienst. Deze externe instantie zal de Regenboog begeleiden in hun ontwikkeling om een professionelere organisatie te worden. Professioneler vergaderen is hier een onderdeel van. Dit geeft me vertrouwen om het vergaderen positiever en effectiever te laten verlopen.

De opbrengst van het onderzoek is voor mij als onderzoeker tweeledig. Enerzijds heeft het mij als onderzoeker vaardigheden geleerd om onderzoek te kunnen uitvoeren binnen de beroepscontext. Deze vaardigheid heeft mede mijn expertise als professional vergroot doordat ik in staat ben een gevalideerd onderzoek uit te voeren. Anderzijds hebben de antwoorden op de onderzoeksvraag en deelvragen mogelijkheden geboden voor verdere ontwikkeling op het gebied van vergaderen.

## Nawoord

Na één jaar met de IB studie bezig te zijn, sluit ik de onderzoekslijn met het schrijven van dit nawoord af. Ik zet hiermee een grote stap in de richting voor het in ontvangst nemen van mijn Master Sen diploma in juni 2011.

Het maken van mijn meesterstuk heeft me veel inspanning gekost maar nog veel meer voldoening en energie opgeleverd.

“Ik ben gelukkig, als iets gelukt is”

Dit citaat las ik enkele weken geleden in de krant. Ik heb hier veel aan moeten denken op het moment dat ik weer achter mijn laptop geïnstalleerd zat met een tafel vol boeken om me heen. De momenten van geluk voelde ik als ik een hoofdstuk of interview naar eigen tevredenheid afgerond had.

Dit zou echter niet mogelijk zijn geweest zonder de hulp en steun van anderen die ik hierbij graag wil bedanken:

Alle respondenten van basisschool de Regenboog die er allemaal voor hebben gezorgd dat ik antwoord heb kunnen geven op mijn onderzoeksvraag.

Begeleider Petra Kerstens van Fontys OSO voor de opgedane kennis en de feedback.

Natuurlijk bedankt ik ook mijn critical friends Ruth, Ilona, Carmen en Lies. Met hun kritische blik en positieve feedback is dit onderzoek geworden tot wat het is.

Lenie, Oda, Marleen, Anja, Larissa en Corien bedankt voor het liefdevol opvangen van Thijmen en Sophie op de momenten als ik aan het studeren was.

Als laatste wil ik Eric bedanken voor zijn steun als ik het even niet meer zag zitten. Kus.

Loes Boll-Manders

## Literatuur en bronnenlijst

- Argyle, M. (1972) Nonverbal communication in human social interaction: New York: Cambridge University Press
- Bannink, F. (2006) Oplossingsgerichte vragen. Handboek oplossingsgerichte gespreksvoering: Amsterdam: Pearson
- Beunk, P. (2008) Grote besparingen door effectiever en efficiënter overleggen. Tijdschrift administratie, (11), 27-29
- Boerman, R. (2008) Ethische uitgangspunten bij praktijkonderzoek. Notitie van Fontys Opleidingscentrum Speciale Onderwijszorg.
- Bono, E. de (2005) Zes denkende hoofddekels: Amsterdam: Business Contact.
- Burgh, R. van der (2007) 'Weerstand tegen interne veranderingen' Internet op URL: <http://surfsharekit.nl> (geopend op 24-2-2011)
- Caluwé, L. de & Vermaak, H. (2006) Leren veranderen: Deventer: Kluwer
- Cauffman, L. & Dijk, D.J. van (2009) Handboek oplossingsgericht werken in het onderwijs: Amsterdam: Boom Onderwijs.
- Cumps, J. (2008) 'Waarom rechtopstaand vergaderen effectiever is' Internet op URL: <http://managersonline.nl/weblog/314/> (geopend 21-01-2011)
- Donk, C. van der & Lanen, B. van (2009) Praktijkonderzoek in de school: Bussum: Coutinho
- Eerkens, J. (2004) 'Vergaderen in geuren en kleuren' Internet WWW pagina op URL: <http://factomediabase.nl/> (geopend 7-12-2010)
- Hendriksen, J. (2009) Cirkelen rond Kolb: Soest: Nelissen.
- Houten van, D. (2004). De gevarieerde samenleving. Over gelijkwaardigheid en diversiteit. Utrecht: De tijdstroom.
- Jackson, P. & McKergow, M. (2002) Oplossingsgericht denken: Zaltbommel: Thema Uitgeverij
- Jespers, H. (2009) 'Visies op leren': Fontys OSO: Module Student: Leer,- en onderzoekslijn.
- Kallenberg, T. & Koster, B. & Onstenk, J. & Scheepsmma, W. (2007) Ontwikkeling door onderzoek, een handreiking voor leraren: Baarn: ThiemeMeulenhoff
- Kelchtermans, G. (2003) De kloof voorbij: naar en betere integratie van theorie en praktijk in de lerarenopleiding: Brussel: Vlaams onderwijsraad
- Kennisbank lectoraat (2011) 'Groepsinterview' Internet WWW pagina op URL: <http://kennisbank.lectoraat.nl/> (geopend 15-03-2011)
- Kerstens, P. (2011) workshop over het goed uitvoeren van een onderzoek, gegeven op 11-04-2011.
- Kleijn, P. (2010) Organisatie en overlegstructuur op Regenboog, Schaijk.
- Koolwijk, F.J.C.M. (1999) Het nieuwe vergaderen. HRM in de praktijk, (17), 7-21
- Lubbers, G. (2003) Handboek vergaderen: Hoogeveen: Swv
- Mankins, M.C. (2004) Stop wasting Valuable Time. Harvard Business Review, (9)

- Oomkes, F.R. (2003) Non-verbale communicatie woordeloze waarheid. Training als beroep. Onderwijsversie: Meppel: Boom
- Oost, H. & Markenhof, A. (2002) Een onderzoek voorbereiden : Baarn: HB uitgevers
- Peremans (2011) ' Kwalitatief onderzoek: Inleiding tot focusgroepen onderzoek' Internet WWW pagina op URL: [http://www.kwalitatiefsterk.be/bestanden/symp08/Lieve\\_Peremans\\_focusgroepen.pdf](http://www.kwalitatiefsterk.be/bestanden/symp08/Lieve_Peremans_focusgroepen.pdf) (geopend op 15-2-11)
- Plat, B. (2009) 'Rust in je hoofd, grip op je leven. Vijf manieren voor een vergadering' Internet WWW pagina op URL: [http:// bertplat.nl/](http://bertplat.nl/) ( geopend 13-1-11)
- Ponte, P. (2006) Onderwijs van eigen makelij . Procesboek actieonderzoek in scholen en opleidingen: Soest: Nelissen
- Schlundt-Bodien, G. (2009) 'Oplossingsgericht vergaderen' Internet WWW pagina op URL: <http://oplossingsgerichtwerken.blogspot.com/2009/07/oplossingsgericht-vergaderen.html> (geopend op 14-03-2011)
- Smit, D. (2008) De relatie tussen 'Zes denkende hoofddeksels' van Edward de Bono en 'Metaprofielanalyse Mind Sonar' Internet WWW pagina op URL: [http:// coaching.dirk.smit.nl/](http://coaching.dirk.smit.nl/) (geopend 24-1-11)
- Verbiest, E. (2008) Scholen duurzaam ontwikkelen. Bouwen aan professionele leergemeenschappen: Antwerpen-Apeldoorn-Garant
- Vree, W. van (2001) 'Slagvaardig vergaderen' Internet WWW pagina op URL: [http:// factomediabase.nl/](http://factomediabase.nl/) (geopend 7-12-2010)
- Wijn, M. (2004) 'De kunst van effectief vergaderen' Internet WWW pagina op URL: [http:// factomediabase.nl/](http://factomediabase.nl/) ( geopend 7-12-2010)
- Wurfbain, C. (2001) Mag ik hier nog even op terugkomen. Management & communicatie, (12), 17-27
- Zelko, H. P. (1964) Vergaderen praktische handleiding voor beten en effectiever vergaderen : Utrecht-Antwerpen: Marka.



# Basisschool De Regenboog

Runstraat 16 5374 AC Schaijk tel 0486-461365  
Postbus 9 5374 ZG Schaijk fax 0486-462407

---

## Teamvergadering dinsdag 15 februari 2011

tijd: 16.00 - 17.15 uur  
plaats: lokaal groep 8B  
notulant: Ilse

meebrengen: \* notulen teamvergadering 27 januari j.l. (reeds in uw bezit)  
\* bijlage opmerkingen 'mobiliteit' (reeds in uw bezit)  
\* mobiliteitsplan de Regenboog versie januari 2011 (reeds in uw bezit)  
\* verzamellijst domeinen (is bijgevoegd)  
\* concept-visie de Regenboog (is bijgevoegd)

### AGENDA

**15.55 u.:** Binnenlopen, koffie, thee  
**16.00 u.:** Opening / welkom  
**16.05 u.:** Vaststellen agenda  
**16.10 u.:** notulen teamvergadering 14 december j.l.  
**16.15 u.:** mobiliteitsplan  
- informatief  
- meningvormend  
- besluitvormend  
**Toelichting:**  
N.a.v. de opmerkingen die gemaakt zijn in de teamvergadering van 2 december j.l. en de opmerkingen die per mail zijn aangegeven (zie bijlage) heeft het MT na lang discussiëren en goed overleg besloten tot het mobiliteitsplan zoals dit is bijgevoegd.  
Wij presenteren dit plan met de bedoeling om er op deze wijze mee om te gaan en 2-jaarlijks via een evaluatie in het team en de MR (jaarlijks) aanpassingen te verrichten.  
Na deze vergadering zal het beleidsplan nogmaals in het MT worden besproken en aan de MR worden aangeboden.

**16.45 u.:** Visie  
- informatief  
- meningvormend  
**Toelichting:**  
Ik heb de opbrengsten van de vorige teamvergaderingen gescoord (zie bijlage). Deze heb ik hierna verwerkt in onze visie. De nieuwe visie is eveneens bijgevoegd.  
Vandaag gaan we nog even kijken of deze visie ook echt onze visie is. Opmerkingen zullen door de commissie kwaliteitszorg worden verwerkt.

**17.10 u.:** Mededelingen/Rondvraag  
**17.15 u.:** Sluiting

En dan nog dit:.....**"Wie ergens wil komen doet er goed aan te weten waar hij is".....**



# Basisschool De Regenboog

Runstraat 16 5374 AC Schaijk tel 0486-461365  
Postbus 9 5374 ZG Schaijk fax 0486-462407

---

## Bouwvergadering 10 februari 2011

Plaats: lokaal 8A  
Tijd: 16.00 – 17.15 uur  
Notulist: Anke

### 1. Vaststellen agenda

### 2. Notulen

- Notulen MT 1 februari 2011 (Let op; surveilleren!)
- Notulen Bouwvergadering 18 januari 2011

### 3. Mededelingen

- Is er interesse in het project "Ik eet het beter"? (Zie bijlage)
- Wishes for the world /LesKompas (inloggegevens van Jan)
- Lespakket over kanker (incl. DVD)
- 24 februari Informatieavond nieuwe ouders; Andere opzet!!!

### 4. Huiswerk

Er is wat behoefte aan afstemming omtrent het meegeven van huiswerk.  
Onze schoolgids: "**Huiswerk**; De groepen 7 en 8 krijgen elke week huiswerk, afwisselend taal, rekenen of een zaakvak."  
Wat zijn onze doelstellingen (maar ook onze verwachtingen) bij het meegeven van huiswerk?

### 5. Schriften mee naar huis.

In jaarkalender is opgenomen dat we de schriften mee naar huis geven. De ouders kunnen dan met hun kind(eren) praten over het schriftelijk werk. Het schriftelijk werk kan in het 15 minuten gesprek als leidraad dienen.  
Wat gaat mee? Wat juist niet?

### 6. O.P.P. (Ontwikkelingsperspectief)

In enkele groepen zitten kinderen, die op grond van hun huidige ontwikkeling de gestelde einddoelen van het basisonderwijs niet zullen gaan halen. Voor deze kinderen wordt een ontwikkelingsperspectief opgesteld.  
Therese bespreekt wat het volgen van een ontwikkelingsperspectief omvat.

### 7. Nieuwe website; Rondje langs de groepspagina's!

De groepspagina's en leerlingpagina's? aandachtspunten?

### 8. Schoolplanontwikkeling; Visie

Wat zijn onze sterke punten?

### 9. Rondvraag en W.v.t.t.k.

### 10. Sluiting

### Zes denkhoeden van Edward de Bono



Een goede techniek om samen tot het juiste besluit te komen, is de zes denkhoeden van De Bono. Hiermee kun je vanuit verschillende perspectieven naar een vraagstelling of probleem kijken. Deze techniek is ontwikkeld door Edward de Bono. Het gaat uit van het idee dat mensen vaak geneigd zijn problemen steeds op eenzelfde manier te benaderen. Door de denkhoeden te gebruiken, word je gedwongen om het probleem ook eens van een andere kant te bekijken.

#### Denkhoeden, wat zijn dat?

Een denkhoed staat voor een manier van denken. Er zijn zes denkhoeden en iedere kleur symboliseert een andere manier van denken. Je kijkt op een situatie hangt dus af van de hoed die je op hebt.

Dit zijn de zes denkhoeden van De Bono:

|             |                           |                                                                                       |
|-------------|---------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|
| Witte hoed  | kale feiten en cijfers    | Je gaat uit van objectieve informatie.                                                |
| Rode hoed   | gevoel en intuïtie        | Je reageert emotioneel (zonder een reden te hoeven geven).                            |
| Zwarte hoed | negatief / pessimistisch  | Je bent advocaat van de duivel.                                                       |
| Gele hoed   | positief / optimistisch   | Je bekijkt het van de zonnige kant en zoekt naar de voordelen.                        |
| Groene hoed | creatief                  | Je mag freewheelen in je manier van denken (vrij associëren, alternatieven bedenken). |
| Blauwe hoed | beschouwend, controlerend | Je houdt het proces in de gaten.                                                      |

Wat houdt de techniek in? Verdeel de denkhoeden tijdens een vergadering. Iedereen krijgt een denkhoed toegewezen en belicht de situatie vanuit de eigen denkhoed.

## Petten van De Bono

Een vergadering met de denkpetten van Edward de Bono heeft twee doelen. Enerzijds de deelnemers in staat te stellen zich met één ding tegelijk bezig te houden. Anderzijds is het door De Bono petten gemakkelijker om over te schakelen naar een andere manier van denken.

|                                                                                     |                                                                                                                                                                    |
|-------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|    | Maagdelijk wit denken in de vorm van cijfers en feiten. Met de witte hoed streven de denkers naar een zo groot mogelijke objectiviteit.                            |
|    | De rode hoed staat voor emoties. Een denker kan hiermee zijn gevoel uiten.                                                                                         |
|    | De zwartkijker, de denker met de zwarte hoed vestigt de aandacht op alles wat verkeerd kan gaan, onjuist is of risico's inhoudt.                                   |
|   | De gele denker is steeds op zoek naar kansen. De kleur van de zon verbeeldt het constructief en positief denken.                                                   |
|  | Deze hoed staat voor nieuwe ideeën.                                                                                                                                |
|  | De blauwe meta hoed staat voor het overspanning van het denkproces. De blauwe denker definieert de problemen en regelt de volgorde van de verschillende denktaken. |

## Bijlage 4

Naam formulier tevredenheidsonderzoekvergaderen

Titel formulier Tevredenheidsonderzoek vergaderen

Aantal vragen 21

Totaal aantal ingevuld 18

### **1. 1. De vergaderingen kunnen goed voorbereid worden omdat de agenda een paar dagen van te voren gekregen wordt.**

(Type vraag: Meerkeuze, één antwoord)

|                        |         |
|------------------------|---------|
| helemaal mee eens      | 11.11 % |
| mee eens               | 55.56 % |
| niet mee eens          | 33.33 % |
| helemaal niet mee eens | 0 %     |

### **2. 2. Tijdens de vergadering is er een openhartige sfeer.**

(Type vraag: Meerkeuze, één antwoord)

|                        |         |
|------------------------|---------|
| helemaal mee eens      | 0 %     |
| mee eens               | 61.11 % |
| niet mee eens          | 33.33 % |
| helemaal niet mee eens | 5.56 %  |

### **3. 3. De voorzitter vat van tijd tot tijd zaken samen**

(Type vraag: Meerkeuze, één antwoord)

|                        |         |
|------------------------|---------|
| helemaal mee eens      | 0 %     |
| mee eens               | 61.11 % |
| niet mee eens          | 33.33 % |
| helemaal niet mee eens | 5.56 %  |

### **4. 4. Deelnemers voelen zich verantwoordelijk voor het goed verlopen van een vergadering**

(Type vraag: Meerkeuze, één antwoord)

|                        |         |
|------------------------|---------|
| helemaal mee eens      | 0 %     |
| mee eens               | 50 %    |
| niet mee eens          | 44.44 % |
| helemaal niet mee eens | 5.56 %  |

### **5. 5. Het is een tekortkoming als er geen besluiten worden genomen tijdens een teamvergadering.**

(Type vraag: Meerkeuze, één antwoord)

|                        |         |
|------------------------|---------|
| helemaal mee eens      | 33.33 % |
| mee eens               | 33.33 % |
| niet mee eens          | 33.33 % |
| helemaal niet mee eens | 0 %     |

### **6. 6. Tijdens de vergadering is er een ontspannen sfeer**

(Type vraag: Meerkeuze, één antwoord)

|                        |         |
|------------------------|---------|
| helemaal mee eens      | 0 %     |
| mee eens               | 55.56 % |
| niet mee eens          | 38.89 % |
| helemaal niet mee eens | 5.56 %  |

**7. 7. Vergaderingen verlopen vlot, er wordt op een effectieve manier vergaderd.**

(Type vraag: Meerkeuze, één antwoord)

|                        |         |
|------------------------|---------|
| helemaal mee eens      | 0 %     |
| mee eens               | 16.67 % |
| niet mee eens          | 66.67 % |
| helemaal niet mee eens | 16.67 % |

**8. 8. Deelnemers laten niet het achterste van hun tong zien tijdens een vergadering.**

(Type vraag: Meerkeuze, één antwoord)

|                        |         |
|------------------------|---------|
| helemaal mee eens      | 16.67 % |
| mee eens               | 61.11 % |
| niet mee eens          | 22.22 % |
| helemaal niet mee eens | 0 %     |

**9. 9. De agenda is duidelijk en overzichtelijk samengesteld**

(Type vraag: Meerkeuze, één antwoord)

|                        |         |
|------------------------|---------|
| helemaal mee eens      | 22.22 % |
| mee eens               | 72.22 % |
| niet mee eens          | 5.56 %  |
| helemaal niet mee eens | 0 %     |

**10. 10. Het blijft onduidelijk wat de besluiten zijn die genomen worden.**

(Type vraag: Meerkeuze, één antwoord)

|                        |         |
|------------------------|---------|
| helemaal mee eens      | 11.11 % |
| mee eens               | 55.56 % |
| niet mee eens          | 33.33 % |
| helemaal niet mee eens | 0 %     |

**11. 11. Veel deelnemers aan een vergadering zeggen bijna niets**

(Type vraag: Meerkeuze, één antwoord)

|                        |         |
|------------------------|---------|
| helemaal mee eens      | 16.67 % |
| mee eens               | 44.44 % |
| niet mee eens          | 38.89 % |
| helemaal niet mee eens | 0 %     |

**12. 12. De vergadering heeft een lage prioriteit.**

(Type vraag: Meerkeuze, één antwoord)

|                        |         |
|------------------------|---------|
| helemaal mee eens      | 5.56 %  |
| mee eens               | 22.22 % |
| niet mee eens          | 61.11 % |
| helemaal niet mee eens | 11.11 % |

**13. 13. De voorzitter is verantwoordelijk voor het goed verlopen van een vergadering**

(Type vraag: Meerkeuze, één antwoord)

|                        |         |
|------------------------|---------|
| helemaal mee eens      | 38.89 % |
| mee eens               | 55.56 % |
| niet mee eens          | 5.56 %  |
| helemaal niet mee eens | 0 %     |

**14. 14. Besluiten zijn in overeenstemming met de mening van de voorzitter, de meningen van de overige deelnemers wijken daar nogal eens vanaf.**

(Type vraag: Meerkeuze, één antwoord)

|                        |         |
|------------------------|---------|
| helemaal mee eens      | 5.56 %  |
| mee eens               | 44.44 % |
| niet mee eens          | 44.44 % |
| helemaal niet mee eens | 5.56 %  |

**15. 15. De opbrengst uit een vergadering levert veel op voor de leerlingen bij ons op school.**

(Type vraag: Meerkeuze, één antwoord)

|                        |         |
|------------------------|---------|
| helemaal mee eens      | 0 %     |
| mee eens               | 33.33 % |
| niet mee eens          | 61.11 % |
| helemaal niet mee eens | 5.56 %  |

**16. 16. Vergaderingen zijn afwisselend, er wordt gebruik gemaakt van verschillende werkvormen.**

(Type vraag: Meerkeuze, één antwoord)

|                        |         |
|------------------------|---------|
| helemaal mee eens      | 0 %     |
| mee eens               | 27.78 % |
| niet mee eens          | 66.67 % |
| helemaal niet mee eens | 5.56 %  |

**17. 17. De opbrengst uit een vergadering levert veel op voor de collega's**

(Type vraag: Meerkeuze, één antwoord)

|                        |         |
|------------------------|---------|
| helemaal mee eens      | 5.56 %  |
| mee eens               | 44.44 % |
| niet mee eens          | 38.89 % |
| helemaal niet mee eens | 11.11 % |

**18. 18. Het doel waarom een onderwerp besproken wordt op een vergadering is altijd duidelijk.**

(Type vraag: Meerkeuze, één antwoord)

|                        |         |
|------------------------|---------|
| helemaal mee eens      | 5.56 %  |
| mee eens               | 72.22 % |
| niet mee eens          | 22.22 % |
| helemaal niet mee eens | 0 %     |

**19. 19. Er wordt door de deelnemers op een goede manier omgegaan met verschillen van mening.**

(Type vraag: Meerkeuze, één antwoord)

|                        |      |
|------------------------|------|
| helemaal mee eens      | 0 %  |
| mee eens               | 50 % |
| niet mee eens          | 50 % |
| helemaal niet mee eens | 0 %  |

**20. 20. Er wordt goed naar elkaar geluisterd**

(Type vraag: Meerkeuze, één antwoord)

|                        |         |
|------------------------|---------|
| helemaal mee eens      | 0 0 %   |
| mee eens               | 9 50 %  |
| niet mee eens          | 38.89 % |
| helemaal niet mee eens | 11.11 % |

**21. 21. Vergaderingen worden door de deelnemers goed voorbereid**

(Type vraag: Meerkeuze, één antwoord)

|                        |         |
|------------------------|---------|
| helemaal mee eens      | 0 %     |
| mee eens               | 38.89 % |
| niet mee eens          | 50 %    |
| helemaal niet mee eens | 11.11 % |

Onderwerp: Vergaderen  
Datum: 15-2-2011  
Naam onderzoeker: Loes Boll-Manders

helemaal mee eens      mee eens      niet mee eens helemaal      niet mee eens

1. De vergaderingen kunnen goed voorbereid worden omdat de agenda een paar dagen van te voren gekregen wordt.
2. Tijdens de vergadering is er een openhartige sfeer.
3. De voorzitter vat van tijd tot tijd zaken samen.
4. Deelnemers voelen zich verantwoordelijk voor het goed verlopen van een vergadering
5. Het is een tekortkoming als er geen besluiten worden genomen tijdens een teamvergadering.
6. Tijdens de vergadering is er een ontspannen sfeer.
7. Vergaderingen verlopen vlot, er wordt op een effectieve manier vergaderd.
8. Deelnemers laten niet het achterste van hun tong zien tijdens een vergadering.
9. De agenda is duidelijk en overzichtelijk samengesteld.
10. Het blijft onduidelijk wat de besluiten zijn die genomen worden.
11. Veel deelnemers aan een vergadering zeggen bijna niets.
12. De vergadering heeft een lage prioriteit.
13. De voorzitter is verantwoordelijk voor het goed verlopen van een vergadering.
14. Besluiten zijn in overeenstemming met de mening van de voorzitter, de meningen van de overige deelnemers wijken daar nogal eens vanaf.
15. De opbrengst uit een vergadering levert veel op voor de leerlingen bij ons op school.
16. Vergaderingen zijn afwisselend, er wordt gebruik gemaakt van verschillende werkvormen.
17. De opbrengst uit een vergadering levert veel op voor de collega's.
18. Het doel waarom een onderwerp besproken wordt op een vergadering is altijd duidelijk.
19. Er wordt door de deelnemers op een goede manier omgegaan met verschillen van mening.
20. Er wordt goed naar elkaar geluisterd.
21. Vergaderingen worden door de deelnemers goed voorbereid.

Bijlage 6

Vragen aan de directeur over vergaderen.

In mijn tevredenheidsonderzoek heb ik 21 vragen gesteld. Deze vragen zijn onder te verdelen in 4 hoofdthema's. Deze thema's wil ik ook aan bod laten komen tijdens mijn interview.

Vorbereiding:

| Vraag enquête | Vraag interview                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|---------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Vraag 1       | Hoe bereid je jezelf voor op een vergadering?<br>Waar let je op bij het maken van een agenda?<br>Hoe zit het met het doel van de vergadering? Is dit altijd duidelijk, voor jezelf en voor de deelnemers? Geef je dit altijd aan?<br>Hoe vindt je belangrijk bij je eigen voorbereiding? Bereid je je altijd op dezelfde manier voor? Waarom wel/niet?<br>Bespreek je de agenda met iemand? Waarom wel/niet? Hoe zou je dit vinden?<br>Hoe vind je de voorbereiding van de deelnemers aan een vergadering? |
| Vraag 21      | Het valt me op dat er wordt aangegeven dat de vergaderingen door de deelnemers niet goed worden voorbereid (60%) waaraan merken je dat?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |

Sfeer:

| Vraag enquête | Vraag interview                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|---------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Vraag 2-6     | Openhartige en ontspannen sfeer.<br>40 % vindt dat er geen openhartige en ontspannen sfeer is.<br>Wat vind je van de sfeer tijdens een vergadering?<br>Wat verstaan je hieronder en hoe kan dit verbeteren?<br>Wat doe je eraan om dit te verbeteren? Wat zou je er nog aan kunnen doen? Is er wel eens iemand van buiten af komen observeren/? |
| Vraag 11      | Veel deelnemers zeggen bijna niet (40% is het hier mee eens)<br>Waar kan dit aanliggen? Let je hier op tijdens het voorzitten van een vergadering? Waarom wel/niet? Valt je dit op?                                                                                                                                                             |
| Vraag 12      | Meer dan de helft vindt dat de vergadering een lage prioriteit heeft .<br>Wat vindt je hiervan? Hoe zou dit kunnen verbeteren?                                                                                                                                                                                                                  |
| Vraag 16      | Meer dan 70 % vindt de vergaderingen niet afwisselend. Van welke werkvormen maak je gebruik? Hoe komt het dat je van deze werkvormen gebruik maakt? Wat zijn de voordelen en nadelen?<br>Zijn er nog meer werkvormen die je zou kunnen gebruiken?<br>Hoe zou het zijn als er meer verschillende werkvormen gebruikt zouden worden?              |
| Vraag 19      | 50 % vindt dat er op een goede manier omgegaan wordt met verschillen van meningen en 50 % vindt van niet<br>Hoe reageren mensen op elkaar?<br>Wat vind je ervan hoe mensen op elkaar reageren?                                                                                                                                                  |

## Effectief verloop van de vergadering

|          |                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|----------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Vraag 3  | De voorzitter van volgens 60 % van tijd tot tijd de zaken samen.<br>Doe je dit bewust? Wat is het grote voordeel hiervan? Hoe heb je geleerd om een vergadering voor te zitten?<br>Ik hoor positieve geluiden over je voorzitterschap , hoe voel je jezelf als voorzitter?                |
| Vraag 4  | 50 % vindt dat de deelnemers verantwoordelijk <u>voelen</u> voor het verloop van een vergadering.<br>Wie is er volgens jou verantwoordelijk voor het goed verlopen van een vergadering? Waarom?<br>Wat zou de reden zijn dat 50 % vindt dat deelnemers zich niet verantwoordelijk voelen? |
| Vraag 13 | 95 % is het ermee eens dat een voorzitter verantwoordelijk is voor het goed verlopen van een vergadering.<br>Hoe kan je ervoor zorgen dat een vergadering goed verloopt? Wat is de inbreng van de deelnemers over het verloop van de vergadering?                                         |
| Vraag 7  | Ruim 82% vindt dat de vergaderingen niet vlot verlopen.<br>Hoe kijk je hier zelf tegenaan?<br>Hoe zou dit kunnen veranderen?                                                                                                                                                              |
| Vraag 20 | 50 % vindt dat er slecht naar elkaar geluisterd wordt. Wat vind je hiervan<br>Wat voor effect heeft dit?<br>Hoe kan dit verbeteren?                                                                                                                                                       |

## Opbrengst

| Vraag enquête | Vraag interview                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|---------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Vraag 5       | 66% geeft aan dat het een tekortkoming is dat er geen besluiten worden genomen tijdens een teamvergadering.<br>Wat is dan de tekortkoming?<br>Waarom is er voor structuur gekozen?<br>Is het altijd duidelijk als er een besluit genomen wordt? Hoe kan besluitvorming duidelijker zijn voor de deelnemers? |
| Vraag 15      | Ruim 65 % vindt dat de vergaderingen weinig opleveren voor de leerlingen en 50 % vindt dat de vergaderingen weinig oplevert voor de collega's .<br>Wat vindt je van de opbrengsten?<br>Hoe zou dit percentage hoger kunnen worden?                                                                          |
|               | Hoe zou je het vinden om feedback te krijgen op een vergadering? Hoe zou je nog verder geholpen willen worden om een vergadering goed te laten verlopen?                                                                                                                                                    |

Wat zijn voor jou kenmerken van een goed verlopen vergadering? Hoe ziet jouw ideale vergadering eruit?

## Bijlage 7

## Evaluatieformulier

Betreft: Vergaderen op een andere manier

Datum:

Vragen:

1. Wat zijn de positieve punten van deze manier van vergaderen?
2. Wat zijn de negatieve punten van deze manier van vergaderen?
3. Hoe voelde je jezelf tijdens de vergadering? In hoeverre is dit anders dan tijdens een reguliere vergadering?
4. Voor wat voor soort onderwerpen is deze manier van vergaderen geschikt?
5. Hoe wenselijk is het om vaker op deze manier te vergaderen?

## Bijlage 8

Vragen voor het focusinterview.

De vragen van het tevredenheidsonderzoek zijn onder te verdelen in 4 thema's  
Ik behandel elk thema apart. Ik laat de antwoorden op de vragen van het tevredenheidsonderzoek zien en stel de vragen over opvallende zaken.

Voorbereiding:

| Vraag enquête | Vraag interview                                                                                                                             |
|---------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Vraag 1       | Hoe zouden jullie de voorbereidingen willen zien?<br>Hoe bereiden mensen zich voor?                                                         |
| Vraag 21      | Het valt me op dat er wordt aangegeven dat de vergaderingen door de deelnemers niet goed worden voorbereid (60%) waaraan merken jullie dat? |

Sfeer:

| Vraag enquête | Vraag interview                                                                                                                                                                               |
|---------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Vraag 2-6     | Openhartige en ontspannen sfeer.<br>40 % vindt dat er geen openhartige en ontspannen sfeer is.<br>Wat verstaan jullie hieronder en hoe kan dit verbeteren?                                    |
| Vraag 11      | Veel deelnemers zeggen bijna niet (40% is het hier mee eens)<br>Waar kan dit aanliggen?                                                                                                       |
| Vraag 12      | Meer dan de helft vindt dat de vergadering een lage prioriteit heeft .<br>Wat is jullie reactie hierop?                                                                                       |
| Vraag 16      | Meer dan 70 % vindt de vergaderingen niet afwisselend. Is dit een gemis?<br>Hoe zou het zijn als er meer verschillende werkvormen gebruikt zouden worden?                                     |
| Vraag 19      | 50 % vindt dat er op een goede manier omgegaan wordt met verschillen van meningen en 50 % vindt van niet<br>Hoe reageren mensen op elkaar?<br>Wat zijn de positieve reacties en de negatieve? |

Effectief verloop van de vergadering

|         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|---------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Vraag 3 | De voorzitter van volgens 60 % van tijd tot tijd de zaken samen.<br>Wat is het grote voordeel hiervan?                                                                                                                                                                                         |
| Vraag 4 | 50 % vindt dat de deelnemers verantwoordelijk <u>voelen</u> voor het verloop van een vergadering.<br>Vinden jullie dat deelnemers verantwoordelijk <u>zijn</u> voor het verloop van een vergadering?<br>Wat zou de reden zijn dat 50 % vindt dat deelnemers zich niet verantwoordelijk voelen? |
| Vraag 7 | Ruim 82% vindt dat de vergaderingen niet vlot verlopen.<br>Hoe zou dit kunnen veranderen?                                                                                                                                                                                                      |

|          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|----------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|          | Wat zijn jullie aanbevelingen?                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| Vraag 13 | 95 % is het ermee eens dat een voorzitter verantwoordelijk is voor het goed verlopen van een vergadering.<br>Is de voorzitter alleen verantwoordelijk?<br>Hoe kan hij ervoor zorgen dat een vergadering goed verloopt? Wat is de inbreng van de deelnemers over het verloop van de vergadering? |
| Vraag 20 | 50 % vindt dat er slecht naar elkaar geluisterd wordt. Wat voor effect heeft dit?<br>Hoe kan dit verbeteren?                                                                                                                                                                                    |

#### Opbrengst

|               |                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|---------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Vraag enquête | Vraag interview                                                                                                                                                                                                                                                             |
| Vraag 5       | 66% geeft aan dat het een tekortkoming is dat er geen besluiten worden genomen tijdens een teamvergadering.<br>Wat is dan de tekortkoming?<br>Hoe zou je het willen?<br>Is dit in andere vergaderingen minder?<br>Is het altijd duidelijk als er een besluit genomen wordt? |
| Vraag 15      | Ruim 65 % vindt dat de vergaderingen weinig opleveren voor de leerlingen en 50 % vindt dat de vergaderingen weinig oplevert voor de collega's .<br>Hoe zou dit percentage hoger kunnen worden                                                                               |

## Reacties van deelnemers aan interviews

### Vraag 1 uit tevredenheidsonderzoek

| 1. 1. De vergaderingen kunnen goed voorbereid worden omdat de agenda een paar dagen van te voren gekregen wordt. |        |            |                        |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|------------|------------------------|
| <input type="checkbox"/> (Type vraag: Meerkeuze, één antwoord)                                                   |        |            |                        |
| Antwoord                                                                                                         | Aantal | Percentage |                        |
| helemaal mee eens                                                                                                | 2      | 11.11 %    | <div><div></div></div> |
| mee eens                                                                                                         | 10     | 55.56 %    | <div><div></div></div> |
| niet mee eens                                                                                                    | 6      | 33.33 %    | <div><div></div></div> |
| helemaal niet mee eens                                                                                           | 0      | 0 %        | <div><div></div></div> |
| Aantal respondenten                                                                                              | 18     |            |                        |

|                                                                                                                                                                                                  |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <i>Reacties van deelnemers aan focusinterview en interview met de directeur</i>                                                                                                                  |
| <i>* Voorbereiden bestaat uit agendapunten inbrengen, notulen lezen en aanvullen en nadenken over het onderwerp.</i>                                                                             |
| <i>* Voor een goede voorbereiding is het prettig als de agenda ruim van te voren gemaïld wordt. Het is dan bekend wat er besproken wordt.</i>                                                    |
| <i>* Het komt voor dat de agenda veel te laat gemaïld wordt. Bij belangrijke onderwerpen is het van groot belang dat je één week voorbereidingstijd hebt.</i>                                    |
| <i>* Het is een streven om een week van te voren de agenda rond gemaïld te hebben.</i>                                                                                                           |
| <i>* Soms staan er op een agenda alleen maar punten die geen verdere voorbereiding vereisen en dan hoeft de agenda niet één week van te voren gemaïld worden.</i>                                |
| <i>* Agenda's voor teamvergaderingen worden gemaakt door rekening te houden met de jaarplanning. Op de jaarplanning staan thema's die op een bepaalde tijd in het jaar aan bod moeten komen.</i> |
| <i>* Agenda worden bewust met het management team (MT) besproken. Er is zo meer draagvlak voor team en voor de voorzitter.</i>                                                                   |

### Vraag 21 uit tevredenheidsonderzoek

**21. 21. Vergaderingen worden door de deelnemers goed voorbereid**

☐ (Type vraag: Meerkeuze, één antwoord)

| Antwoord                   | Aantal    | Percentage                                                                                  |
|----------------------------|-----------|---------------------------------------------------------------------------------------------|
| helemaal mee eens          | 0         | 0 %      |
| mee eens                   | 7         | 38.89 %  |
| niet mee eens              | 9         | 50 %     |
| helemaal niet mee eens     | 2         | 11.11 %  |
| <b>Aantal respondenten</b> | <b>18</b> |                                                                                             |

*Reacties van deelnemers aan focusinterview en interview met de directeur*

*\* Het valt op dat slechts enkele deelnemers aan de vergadering de notulen van de vorige vergadering bij zich heeft. Er worden summier vragen of opmerkingen gemaakt bij het bespreken van de notulen.*

*\* Beleidsmatige onderwerpen worden niet goed voorbereid, praktische onderwerpen worden veel beter voorbereid.*

*\* Vergaderingen worden goed voorbereid op het moment dat mensen het idee hebben dat een vergadering zinvol is. Ze lezen dan de agenda en bekijken de notulen van de vorige vergadering.*

*\* Er bestaat grote twijfel over het feit of mensen zich goed voorbereiden op een vergadering. Agenda's moeten vaak nog gekopieerd worden op het moment dat de vergadering begint.*

**Vraag 2 en 8 uit tevredenheidsonderzoek**

**2. 2. Tijdens de vergadering is er een openhartige sfeer.**

☐ (Type vraag: Meerkeuze, één antwoord)

| Antwoord                   | Aantal    | Percentage                                                                                    |
|----------------------------|-----------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|
| helemaal mee eens          | 0         | 0 %      |
| mee eens                   | 11        | 61.11 %  |
| niet mee eens              | 6         | 33.33 %  |
| helemaal niet mee eens     | 1         | 5.56 %   |
| <b>Aantal respondenten</b> | <b>18</b> |                                                                                               |

**8. 8. Deelnemers laten niet het achterste van hun tong zien tijdens een vergadering.**

☐ (Type vraag: Meerkeuze, één antwoord)

| Antwoord                   | Aantal    | Percentage                                                                                  |
|----------------------------|-----------|---------------------------------------------------------------------------------------------|
| helemaal mee eens          | 3         | 16.67 %  |
| mee eens                   | 11        | 61.11 %  |
| niet mee eens              | 4         | 22.22 %  |
| helemaal niet mee eens     | 0         | 0 %      |
| <b>Aantal respondenten</b> | <b>18</b> |                                                                                             |

*Reacties van deelnemers aan focusinterview en interview met de directeur*

\* *Sfeer tijdens een vergadering maak je samen, deelnemers aan de vergadering krijgen de kans om te praten. Als dit het geval is dan kun je spreken van een openhartige sfeer*

\* *Er is sprake van een openhartige sfeer als je kan zeggen wat je wil en er niet meteen op gereageerd wordt.*

\* *De sfeer is niet altijd even goed. Soms wordt er te snel gereageerd en dan houd je je eigen mening maar voor je. Je voelt je dan niet veilig.*

\* *Op het moment dat mensen niet naar elkaar luisteren is de sfeer niet fijn. Mensen worden dan niet gehoord en er wordt niets met de mening van een ander gedaan.*

\* *Er zijn mensen die geremd zijn tijdens een vergadering, de sfeer is minder open. Je hoort ze dan achteraf zeggen wat ze echt vinden. De vraag die dan gesteld wordt is waarom dit niet tijdens de vergadering gezegd werd.*

\* *De voorzitter zou het fijn vinden om feedback te krijgen op het verloop van een vergadering. Hij zorgt voor de tijdbewaking en houdt de agenda in de gaten maar hij geeft aan dat hij veel informatie mist tijdens de vergadering.*

## Vraag 19 uit tevredenheidsonderzoek.

19. 19. Er wordt door de deelnemers op een goede manier omgegaan met verschillen van mening.

☐ (Type vraag: Meerkeuze, één antwoord)

| Antwoord               | Aantal | Percentage                                                                               |
|------------------------|--------|------------------------------------------------------------------------------------------|
| helemaal mee eens      | 0      | 0 % <input type="text"/>                                                                 |
| mee eens               | 9      | 50 %  |
| niet mee eens          | 9      | 50 %  |
| helemaal niet mee eens | 0      | 0 % <input type="text"/>                                                                 |
| Aantal respondenten    | 18     |                                                                                          |

### *Reacties van deelnemers aan focusinterview en interview met de directeur*

\* *Meningen worden nogal eens afgekapt, er mag veel beter naar elkaar geluisterd worden.*

\* *Er wordt veel vanuit het gevoel gereageerd op meningen van deelnemers. Je houdt soms dingen voor je om anderen niet te kwetsen.*

\* *Op het moment dat een deelnemer van de vergadering, waar je persoonlijk contact mee hebt, zijn of haar mening verkondigt, reageer je anders dan op de mening van een deelnemer die je persoonlijk minder goed kent. De argumenten van een mening zijn bij een collega waar je minder persoonlijk contact mee hebt onbekend terwijl de beargumentering van een mening bij een collega waar je veel contact mee hebt bekend zijn.*

\* *Je reageert soms milder en minder objectief op mensen om ze niet te willen kwetsen.*

\* *Verschillen mogen er zijn maar men moet wel flexibel kunnen zijn en niet bij voorbaat al een voorstel afwijzen door eigen belang en angst voor veranderingen maar meer kijken naar schoolbelang en nieuwe vooruitgang.*

\* *Er moet beter naar elkaars mening geluisterd worden. De beweegredenen achter een mening zijn interessant om te horen.*

\* *Het gebeurt dat meningen of ideeën van deelnemers resoluut van de tafel geveegd worden door andere deelnemers. De deelnemer houdt dan meteen zijn of haar mond. De uitleg over het standpunt kan dan niet meer gegeven worden. Dit moet door de voorzitter beter in de gaten worden gehouden.*

\* *Elke mening wordt gerespecteerd ook al zijn mensen het niet altijd met elkaars mening eens.*

## Vraag 4 uit tevredenheidsonderzoek

### 4. 4. Deelnemers voelen zich verantwoordelijk voor het goed verlopen van een vergadering

☐ (Type vraag: Meerkeuze, één antwoord)

| Antwoord                   | Aantal    | Percentage                   |
|----------------------------|-----------|------------------------------|
| helemaal mee eens          | 0         | 0 % <input type="text"/>     |
| mee eens                   | 9         | 50 % <input type="text"/>    |
| niet mee eens              | 8         | 44.44 % <input type="text"/> |
| helemaal niet mee eens     | 1         | 5.56 % <input type="text"/>  |
| <b>Aantal respondenten</b> | <b>18</b> |                              |

### Reacties van deelnemers aan focusinterview en interview met de directeur

\* Naast de voorzitter, zijn ook de deelnemers verantwoordelijk voor het goed verlopen van een vergadering.

\* Deelnemers voelen zich niet verantwoordelijk, ze plannen oudergesprekken tijdens een vergadering of komen om onbekende redenen niet opdagen.

\* Doordat iedereen makkelijk vergaderingen afzegt, ben je zelf ook sneller geneigd om een vergadering af te zeggen.

\* Mensen kijken veel op de klok tijdens een vergadering, ze willen dat de vergadering snel is afgelopen, voelen zich niet verantwoordelijk.

\* Deelnemers praten door elkaar heen over het agendapunt, er wordt slecht naar elkaar geluisterd.

\* De voorzitter stelt te weinig eisen voor het goed verlopen van de vergadering.

\* Voorzitter is niet alleen verantwoordelijk maar moet de lijn van de vergadering vast houden. Hij heeft de leiding en moet het overzicht behouden.

\* De deelnemers moeten elkaar stimuleren tijdens een vergadering en elkaar vragen stellen over de onderwerpen.

\* Iedereen die deelneemt aan een vergadering is verantwoordelijk voor het goed verlopen van een vergadering.

\* De vergaderdiscipline is soms ver te zoeken en moet aangescherpt worden.

## Vraag 7 uit tevredenheidsonderzoek

### 7. 7. Vergaderingen verlopen vlot, er wordt op een effectieve manier vergaderd.

☐ (Type vraag: Meerkeuze, één antwoord)

| Antwoord                   | Aantal    | Percentage |                                             |
|----------------------------|-----------|------------|---------------------------------------------|
| helemaal mee eens          | 0         | 0 %        | <input type="text"/>                        |
| mee eens                   | 3         | 16.67 %    | <div><div></div></div> <input type="text"/> |
| niet mee eens              | 12        | 66.67 %    | <div><div></div></div> <input type="text"/> |
| helemaal niet mee eens     | 3         | 16.67 %    | <div><div></div></div> <input type="text"/> |
| <b>Aantal respondenten</b> | <b>18</b> |            |                                             |

### Reacties van deelnemers aan focusinterview en interview met de directeur

\* De opzet van een vergadering verloopt niet vlot.

\* De structuur van het vergaderschema (één keer op dinsdag teamvergadering en dan één keer op donderdag teamvergadering) is niet effectief. Veel onderwerpen worden dubbel besproken. Fulltimers horen alles twee keer.

\* De schoen knelt als er onderwerpen dinsdag en donderdag besproken worden.

\* Je moet ervan uit kunnen gaan dat de deelnemers de onderwerpen die op dinsdag besproken worden doorspreken met hun duo-partner.

\* Een vergadering kan vlotter verlopen als de deelnemers vooraf meer informatie krijgen over de onderwerpen en deze informatie ook echt bekijken.

\* Vergaderen werkt effectiever als mensen op tijd komen. Er kan dan sneller begonnen worden met vergaderen. De deur dicht maken als het tijd is om te beginnen.

\* Er wordt soms te lang doorgepraat over een onderwerp. Sommige mensen willen hun eigen mening verkondigen en denken niet meer aan het schoolbelang maar aan eigen belang.

\* Het valt voor de voorzitter niet mee om op het juiste moment iemand de halt toe te roepen als hij/zij over een onderwerp uitweidt.

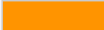
\* Structuur van de vergaderingen is nog niet duidelijk genoeg bij de deelnemers. Er zou een beter plan van aanpak of een betere procesbeschrijving over het nemen van besluiten gemaakt moeten worden.

\* Deelnemers zouden een cursus vergadertechnieken moeten volgen om er achter te komen wat er van hen verwacht mag worden.

## Vraag 5 uit tevredenheidsonderzoek

5. 5. Het is een tekortkoming als er geen besluiten worden genomen tijdens een teamvergadering.

☐ (Type vraag: Meerkeuze, één antwoord)

| Antwoord                   | Aantal    | Percentage                                                                                  |
|----------------------------|-----------|---------------------------------------------------------------------------------------------|
| helemaal mee eens          | 6         | 33.33 %  |
| mee eens                   | 6         | 33.33 %  |
| niet mee eens              | 6         | 33.33 %  |
| helemaal niet mee eens     | 0         | 0 %      |
| <b>Aantal respondenten</b> | <b>18</b> |                                                                                             |

### Reacties van deelnemers aan focusinterview en interview met de directeur

\* Het is een gemis dat er geen besluiten worden genomen tijdens teamvergadering, het is echter wel logisch dat het MT besluiten neemt.

\* Het is onmogelijk om met zoveel deelnemers een eenduidige mening te krijgen over een onderwerp. Het is praktisch om het MT besluiten te laten nemen.

\* Collega's geven aan dat ze het belangrijk vinden dat ze besluiten mogen nemen maar ze solliciteren niet naar een baan binnen het MT.

\* De deelnemers aan een teamvergadering zijn een adviesorgaan. Er worden geen beslissingen genomen door het team. Het MT neemt de meningen van het team mee tijdens het nemen van een besluit.

\* Mensen die lid zijn van het MT mogen naast het geven van hun mening ook belangrijke beslissingen nemen.

\* In de organisatiestructuur staat beschreven dat het MT beslissingen neemt en dat dit niet gebeurt tijdens een teamvergadering. Deze structuur is door het team bedacht en goedgekeurd.

\* Vergaderstructuur is niet helder.

## Vraag 10 en 15 uit tevredenheidsonderzoek

10. 10. Het blijft onduidelijk wat de besluiten zijn die genomen worden.

☐ (Type vraag: Meerkeuze, één antwoord)

| Antwoord                   | Aantal    | Percentage                                                                                    |
|----------------------------|-----------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|
| helemaal mee eens          | 2         | 11.11 %  |
| mee eens                   | 10        | 55.56 %  |
| niet mee eens              | 6         | 33.33 %  |
| helemaal niet mee eens     | 0         | 0 %      |
| <b>Aantal respondenten</b> | <b>18</b> |                                                                                               |

**15. 15. De opbrengst uit een vergadering levert veel op voor de leerlingen bij ons op school.**

☐ (Type vraag: Meerkeuze, één antwoord)

| Antwoord                   | Aantal    | Percentage |
|----------------------------|-----------|------------|
| helemaal mee eens          | 0         | 0 %        |
| mee eens                   | 6         | 33.33 %    |
| niet mee eens              | 11        | 61.11 %    |
| helemaal niet mee eens     | 1         | 5.56 %     |
| <b>Aantal respondenten</b> | <b>18</b> |            |

*Reacties van deelnemers aan focusinterview en interview met de directeur*

\* De opbrengst van een teamvergadering levert op korte termijn niets op maar wel op lange termijn.

\* Opbrengsten van een commissievergadering zijn praktischer en duidelijker meetbaar voor de leerlingen.

\* De opbrengst van een teamvergadering meet de voorzitter aan de hand van de agenda. De voorzitter bepaalt of het doel van het agendapunt behaald is. Als dit het geval is dan is de opbrengst voor hem voldoende.

\* De percentages zouden hoger kunnen worden als men in gaat zien dat het ontwikkelen van een goede visie op den duur van belang is voor leerlingen en collega's.

\* Men ziet nog weinig verband tussen besluiten die worden genomen en het werken in de klas. Er zou hier meer nadruk op gelegd mogen worden.

\* Huishoudelijke zaken worden tijdens een bouwvergadering besproken en hebben rechtstreeks invloed op het werken in de groep met de leerlingen.

**Vraag 16 uit het tevredenheidsonderzoek**

**16. 16. Vergaderingen zijn afwisselend, er wordt gebruik gemaakt van verschillende werkvormen.**

☐ (Type vraag: Meerkeuze, één antwoord)

| Antwoord                   | Aantal    | Percentage |
|----------------------------|-----------|------------|
| helemaal mee eens          | 0         | 0 %        |
| mee eens                   | 5         | 27.78 %    |
| niet mee eens              | 12        | 66.67 %    |
| helemaal niet mee eens     | 1         | 5.56 %     |
| <b>Aantal respondenten</b> | <b>18</b> |            |

|                                                                                                                                                                                                  |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <i>Reacties van deelnemers aan focusinterview en interview met de directeur</i>                                                                                                                  |
| <i>* Het is een groot gemis. Het is prettig om in groepjes uiteen te gaan. De verschillende groepjes komen met goede ideeën en voorstellen terug naar de vergadering.</i>                        |
| <i>* Het is jammer dat op het moment dat er groepjes gemaakt moeten worden om een vergaderpunt te bespreken, de groepjes altijd uit dezelfde samenstelling van mensen bestaat.</i>               |
| <i>* Ik vind het een groot gemis. Als er meer werkvormen gebruikt worden is men meer betrokken en actiever aan het meedenken.</i>                                                                |
| <i>* Het is geen gemis dat er geen gebruik wordt gemaakt van verschillende werkvormen. Ik vind het bespreken van alle vergaderpunten met alle deelnemers een prettige manier van vergaderen.</i> |
| <i>* Meer verschillende werkvormen tijdens een vergadering zou een verbetering kunnen zijn maar ik kan geen voorbeelden noemen van werkvormen.</i>                                               |

## Bijlage 10

### Overzicht evaluaties: Vergaderen op een andere manier

#### **Vergadering 1: Staand vergaderen.**

|                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|--------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <i>Positieve punten</i>              | <ul style="list-style-type: none"><li>- Meer contact met elkaar.</li><li>- Meer oogcontact.</li><li>- Meer betrokkenheid.</li><li>- Elkaar beter kunnen aankijken.</li><li>- Men reageert sneller op elkaar.</li><li>- Mensen zijn wat mobieler.</li><li>- Je blijft alerter dan dat je op een stoel zit.</li><li>- Prettig om te merken dat anderen ook actiever betrokken zijn.</li><li>- Mensen nemen niet de uitrusthouding aan maar blijven actief</li></ul> |
| <i>Negatieve punten</i>              | <ul style="list-style-type: none"><li>- Te lang staan na een drukke dag.</li><li>- Heel vermoeiend, last van de rug.</li><li>- Vermoeiend na een lange dag werken.</li></ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| <i>Gevoel tijdens de vergadering</i> | <ul style="list-style-type: none"><li>- Je voelt je heel betrokken en alert maar ook moe van het staan</li><li>- Je voelt je uitstekend maar merkt wel dat je op het eind van de vergadering steeds je gewicht aan het verplaatsen bent om niet zo moe te worden.</li></ul>                                                                                                                                                                                       |
| <i>Geschiktheid</i>                  | <ul style="list-style-type: none"><li>- Geschikt om vaker te doen maar dan afwisselen met lopend vergaderen.</li><li>- Niet geschikt.</li><li>- Heel geschikt voor mensen met een zittend beroep.</li><li>- Voor een korte vergadering van ongeveer een half uur vind ik deze vergadervorm ook heel geschikt.</li></ul>                                                                                                                                           |
| <i>Wenselijkheid</i>                 | <ul style="list-style-type: none"><li>- Voor een korte vergadering is deze vorm prima.</li><li>- Wenselijk maar dan afwisselend met zitten-staan en lopen.</li></ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                              |

## Vergadering 2: Vergaderen met hoedjes van De Bono

|                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|--------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <i>Positieve punten</i>              | <ul style="list-style-type: none"><li>- Onderwerp wordt vanuit verschillende gezichtspunten bekeken.</li><li>- Iedereen deed actief mee.</li><li>- Goed voor de teambuilding, het geeft een idee hoe mensen denken.</li><li>- Je benadert het onderwerp vanuit verschillende gebieden, je wordt gedwongen om vanuit een bepaald perspectief een onderwerp te bekijken.</li><li>- Er wordt dieper op een onderwerp ingegaan.</li><li>- Eye-opener om te ervaren hoe je op een stelling reageert.</li><li>- Het bekijken van een onderwerp met een andere pet op kan een verruimende blik geven over het onderwerp en over jezelf.</li><li>- Het geeft inzichten in verschillende meningen.</li></ul> |
| <i>Negatieve punten</i>              | <ul style="list-style-type: none"><li>- Je moet opletten dat je geen rol gaat spelen. Het gevaar is dan dat je zo in je rol zit dat je vergeet naar de anderen te luisteren.</li><li>- Je moet opletten dat je niet teveel een toneelstuk gaat spelen, lastig om dicht bij de werkelijkheid te blijven en niet gaat overdrijven.</li></ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| <i>Gevoel tijdens de vergadering</i> | <ul style="list-style-type: none"><li>- In het begin moet je wennen aan de rol (kleur) die je toebedeeld krijgt. Je moet nadenken over je rol en je kan niet impulsief reageren.</li><li>- Het moet voor de deelnemers duidelijk zijn dat het geen toneelstuk is maar dat ze serieus genomen worden.</li><li>- Gevoel dat ik bewuster met het onderwerp bezig was.</li><li>- Het hing van de pet af hoe ik me voelde: met de ene pet kon ik meer mezelf zijn dan met de andere pet op.</li></ul>                                                                                                                                                                                                    |
| <i>Geschiktheid</i>                  | <ul style="list-style-type: none"><li>- Geschikt voor meningvormende vergaderingen.</li><li>- Goed te gebruiken voor sociale onderwerpen.</li><li>- Geschikt voor het oplossen van problemen, je kijkt vanuit verschillende perspectieven naar het probleem.</li><li>- Deze vorm is geschikt bij het bespreken van nieuwe onderwerpen (nieuwe methode)</li></ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| <i>Wenselijkheid</i>                 | <ul style="list-style-type: none"><li>- Wenselijk om vaker op deze manier te vergaderen als het aantal deelnemers niet te groot is. Het geeft inzicht in hoe</li></ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |

|  |                                                                                                                                                                                                                                                    |
|--|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  | <p>een collega denkt .</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Hoedjes van De Bono niet te vaak gebruiken en niet bij een overvolle agenda.</li> <li>- Lekker speelse manier van veraderen, het kan lucht en wellicht humor geven.</li> </ul> |
|--|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

### **Vergadering 3: Oplossingsgericht vergaderen**

|                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|--------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <i>Positieve punten</i>              | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Fijn om samen een oplossing voor een probleem te zoeken.</li> <li>- Vaak wordt alles in een negatief daglicht gezien, nu wordt er bewust gekeken naar wat werkt, zeer positief.</li> <li>- Op deze manier komen er veel goede ideeën op tafel.</li> <li>- Zeer praktische, ideeën zijn direct toe te passen in de groep.</li> <li>- De schaalvraag en de mirakelvraag ga ik ook bij de kinderen stellen.</li> </ul> |
| <i>Negatieve punten</i>              | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Geen negatieve punten te benoemen.</li> <li>- Verloop was een beetje chaotisch, iedereen praatte door elkaar.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| <i>Gevoel tijdens de vergadering</i> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Goed, positief gevoel.</li> <li>- Deelnemers verlieten met een positief gevoel de vergaderruimte.</li> <li>- Prettig om alleen maar over positieve dingen te praten en niet het negatieve te benadrukken.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                |
| <i>Geschiktheid</i>                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Geschikt voor het oplossen van problemen.</li> <li>- De oplossingsgerichte hulpmiddelen kunnen tijdens alle vergaderingen gebruikt worden.</li> <li>- De oplossingsgerichte hulpmiddelen kunnen ook in klassensituaties goed gebruikt worden.</li> <li>- Een oudergesprek kan ook op een oplossingsgerichte manier gehouden worden.</li> <li>- Niet geschikt om een beleidsmatig onderwerp te bespreken.</li> </ul> |
| <i>Wenselijkheid</i>                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Deze manier van vergaderen mag nog veel vaker aan bod komen. Het geeft een goede sfeer om op deze positieve manier te vergaderen.</li> <li>- Het was een verademing om op deze manier naar een probleem te kijken, het mag vaker aan bod komen.</li> </ul>                                                                                                                                                          |

