

Vakgroepwerking: middel tot realisatie van de schoolvisie als gedeelde verantwoordelijkheid

DEEL 2: werkinstrumenten voor de praktijk

Inhoud DEEL 2 WERKINSTRUMENTEN voor de PRAKTIJK

1	SWOT-analyse en SMART-doelen (schoolniveau)	p. 3
2	Checklist bij operationele doelen	p. 5
3	Leidraad voor actie (schoolniveau)	p. 6
4	Weerstand en remmingen (schoolniveau)	p. 7
5	Een uitgebreide & kritische reflectie op de VGW	p. 10
6	De vakvoorzitter	p. 12
7	Taken en doelen van de vakgroep	p. 13
8	Resultaatgericht vergaderen	p. 14
9	Vergaderen met de bril van de voorzitter	p. 15
10	Persoonlijke betrokkenheid en engagement	p. 16
11	Wat maakt een team effectief?	p. 17
12	Besluitvorming in groepen	p. 18

Eigen notities

p. 20



WERKINSTRUMENT 1: van SWOT-analyse over de huidige werking naar SMART-geformuleerde doelen.

Bron: Vermeylen. S. (2005) *Werken met de SWOT-analyse*. Politeia, Pockets lokale besturen.

- Doelstelling van een SWOT-analyse is inzicht verkrijgen in de verschillende factoren die de oplossing van een probleem of de aanpak in de weg staan en het formuleren van kansen en bedreigingen daarbij.
- Een SWOT-analyse (ook wel sterke-zwakte-analyse genoemd) is een (bedrijfskundig) model dat *intern* de sterke en zwaktes en in de *omgeving* de kansen en bedreigingen analyseert.
 - S** = waar zijn we goed in? wat zijn onze sterktes?
 - W** = waarin zijn we minder goed en dienen we te verbeteren om een bepaald doel te bereiken of onze visie beter te implementeren
 - O** = welke kansen doen zich voor in de omgeving die ons toelaten onze doelen/missie (beter) te realiseren?
 - T** = welke bedreigingen doen zich voor in de omgeving die ons het bereiken van deze doelen/missie kunnen beletten?
- Inventariseer individueel en/of in groep de componenten van de huidige vakgroepwerking in de 4 vakken van dit model.
- Neem even afstand en verbind op basis van de ABC- of XYZ-vragen wat evt. kan verbonden worden.
- Bepaal op basis van deze SWOT-analyse prioriteiten en werk een strategie van aanpak uit (vertaald in operationele of SMART-doelen).
 - S** = specifiek
 - M** = meetbaar
 - A** = aanvaardbaar
 - R** = realistisch
 - T** = binnen een bepaalde tijd

(cfr. **werkinstrument 2: checklist bij gestelde doelen**)

	Positief	Negatief
Intern	Sterkte	Zwakte
Extern	Kans	Bedreiging

Sterktes	Zwaktes
<p><i>Hoe gebruiken we sterkte "X"...</i></p>	<p>Hoe versterken we zwakte "A"</p> <p><i>...om in te spelen op zwakte "Y"?</i></p>
Kansen	Bedreigingen
<p><i>... om kans "Z" beter te benutten?</i></p> <p><i>... om in te spelen op kans "B" ?</i></p>	<p><i>... om bedreiging "C" af te weren?</i></p>

WERKINSTRUMENT 2: checklist bij operationele doelen

SPECIFIEK *(een aanscherping; concrete details; een beperking van je doelstelling)*

- Waaruit komt deze doelstelling voor? Welke beweegredenen heb je ervoor?
- Wat wil je concreet bereiken?
- Op welke elementen wil je acties vooral richten?
- Schrap of concretiseer in je antwoorden woorden zoals *enige, een paar, bepaalde, , duidelijker, snellere, een beetje, iets...*

MEETBAAR *(vaststellen van observeerbare indicatoren)*

- Wanneer is je doel bereikt?
- Waaraan is dat waar te nemen?
- Wie kan (kunnen) dat waarnemen?
- Bij wie / hoe check je of je doelen bereikt zijn?

ACCEPTABEL *(voor jezelf, vanuit de school omdat je taak of functie dat vraagt)*

- Sta je zelf achter dit doel?
- Vanuit welk perspectief vind je het nodig dit doel te stellen?
- Hoe kijkt de school tegen dit doel aan?
- Is dit doel nodig voor de taken die je nu of straks hebt?

REALISTISCH *(haalbaarheid vanuit je eigen inschatting; vanuit inleving in alle betrokkenen)*

- Waarop baseer je de haalbaarheid van je doelstelling?
- Welke zijn de mogelijkheden om in deze school aan je doelstelling te werken?
- Welke hulpmiddelen heb je hierbij ter beschikking?
- Zijn er omstandigheden die de haalbaarheid beïnvloeden?

TIJDGEBONDEN *(periode waarin je de doelstelling(en) wil bereiken)*

- Binnen welke termijn / op welk moment wil je de doelstelling gehaald hebben?
- Wanneer ga je de effecten meten?

ACTIEPUNTEN *(concrete voornemens om je doel te bereiken)*

- Wat ga je precies ondernemen?
- In welke situaties wil je met je doel oefenen?

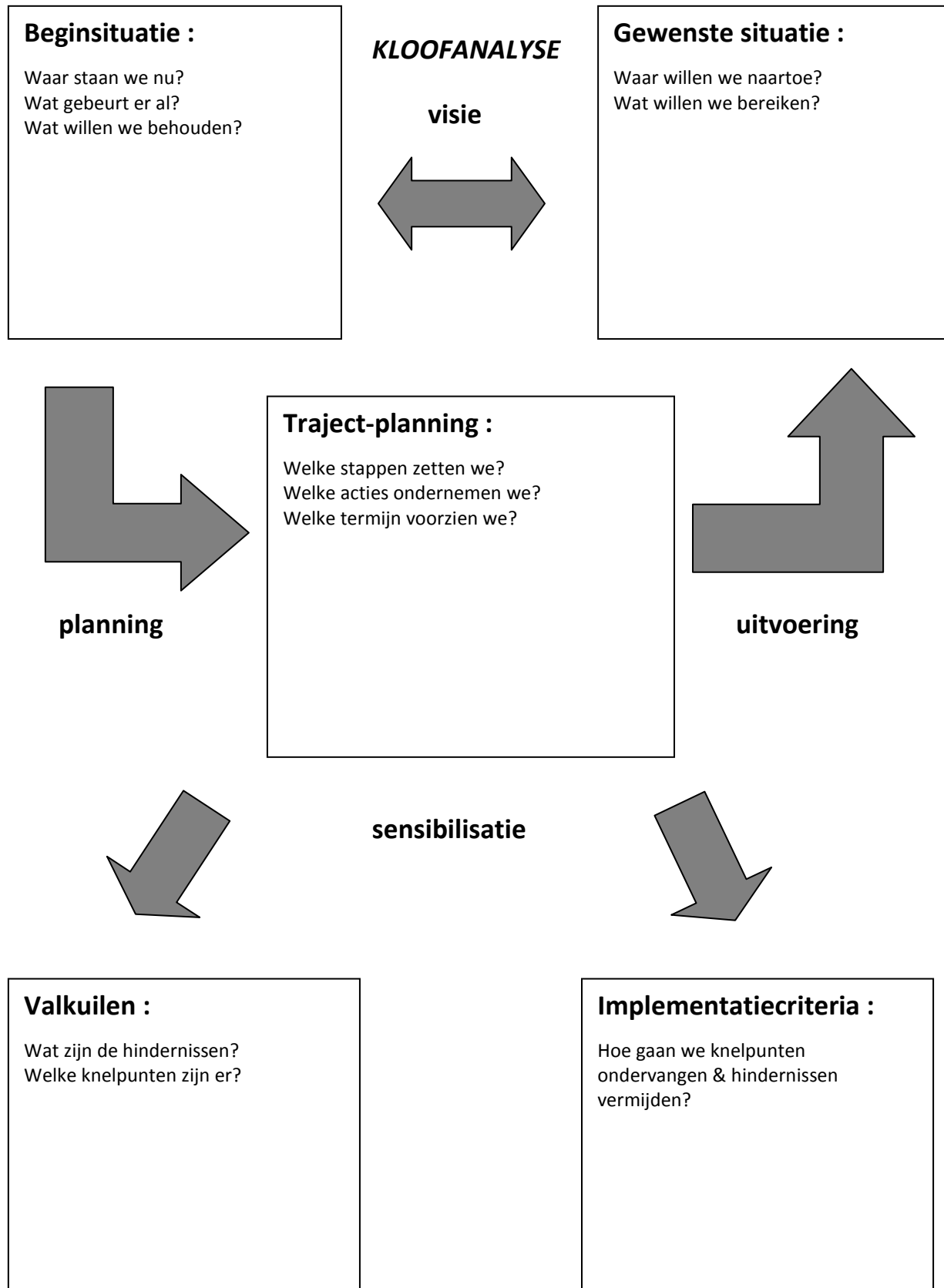
SAMEN *(mensen die je wil inschakelen om met je doelstelling(en) aan het werk te gaan)*

- Wie heb je nodig om je doelstelling te bereiken?
- Welke personen ga je inschakelen en hoe?

SUCCES

- Wanneer is er sprake van (deel)succes?

WERKINSTRUMENT 3 : leidraad voor ACTIE op schoolniveau



WERKINSTRUMENT 4 :

weerstanden en remmingen op schoolniveau

1. **HO = helemaal oneens**
2. **GO = gedeeltelijk mee oneens**
3. **GM = geen mening**
4. **GE = gedeeltelijk mee eens**
5. **HE = helemaal eens**

KRUIS AAN VOLGENS JOUW MENING	1	2	3	4	5
1. Vakgroepwerking bedreigt mijn autonomie als leerkracht.					
2. Vakgroepwerking is taakverzwarend en té belastend.					
3. Het is altijd goed geweest. Waarom nu veranderen ?					
4. Onze beste overlegmomenten zijn informeel, gewoon tussendoor, tijdens de speeltijd of de koffiepauze.					
5. Elk schooljaar heb ik een gewijzigde lesopdracht.					
6. Het is niet meer dan een verplicht nummertje. Puur tijdverlies dus.					
7. Samenwerken ? In de klas moet ik het toch alleen waarmaken.					
8. Enkele leerkrachten doen het werk, de rest is passief aanwezig.					
9. Na de lesuren vergaderen is contraproductief.					
10. Samenwerking met collega's (uit een andere graad) brengt weinig op.					
11. We kletsen maar wat. We werken niet of onvoldoende doelgericht.					
12. De adviezen van de vakgroep worden door de directie niet ernstig genomen.					
13. De vakgroepbijeenkomsten zijn niet of onvoldoende gericht op concrete noden en behoeften voor de klaspraktijk.					
14. De bijeenkomsten van de vakgroep vervallen in een oppervlakkige eenvormigheid (<i>d.i. we zijn het "zogezegd" eens; dat is gemakkelijk en dan hoeft de bijeenkomst niet lang te duren</i>).					
15. Er is een tekort aan inzet en bereidheid tot samenwerken van enkele leden van de groep.					
16. De verplichte en vooraf vastgestelde data door de directie werken demotiverend.					
17. De vakverantwoordelijke is door de directie aangeduid zonder inspraak van de groep.					
18. De vakverantwoordelijke(n) heeft (hebben) onvoldoende vergadertechnische vaardigheden.					
19. De verwachtingen van de directie over de vakgroepwerking zijn onvoldoende duidelijk.					
20. De gemaakte afspraken worden niet of onvoldoende opgevolgd en/of nageleefd.					

Vul nu de tabellen op deze bladzijde in. Bij ieder nummer van de overeenkomstige vraag noteer je je score (van 1 tot 5). Daarna maak je de som voor de horizontale reeksen scores (max. 20).

Je krijgt dan 5 totaalscores die je een idee geven op welk(e) terrein(en) van de vakgroepwerking jouw weerstand doorslaggevend is of net niet... Anders geformuleerd : **je stelt vast welke factoren voor jou een rem zijn om optimaal te functioneren in de samenwerking binnen je vakgebied.**

School-leiding	nummer	12	16	17	19
	Score				

=

Team-gebeuren	nummer	8	11	14	15
	Score				

=

Procedure (afspraken)	nummer	4	9	18	20
	Score				

=

Inhoud en doelen	nummer	2	5	10	13
	Score				

=

Pers. weerstand tegen verandering	nummer	1	3	6	7
	Score				

=

Volgende stap op basis van deze vaststelling :

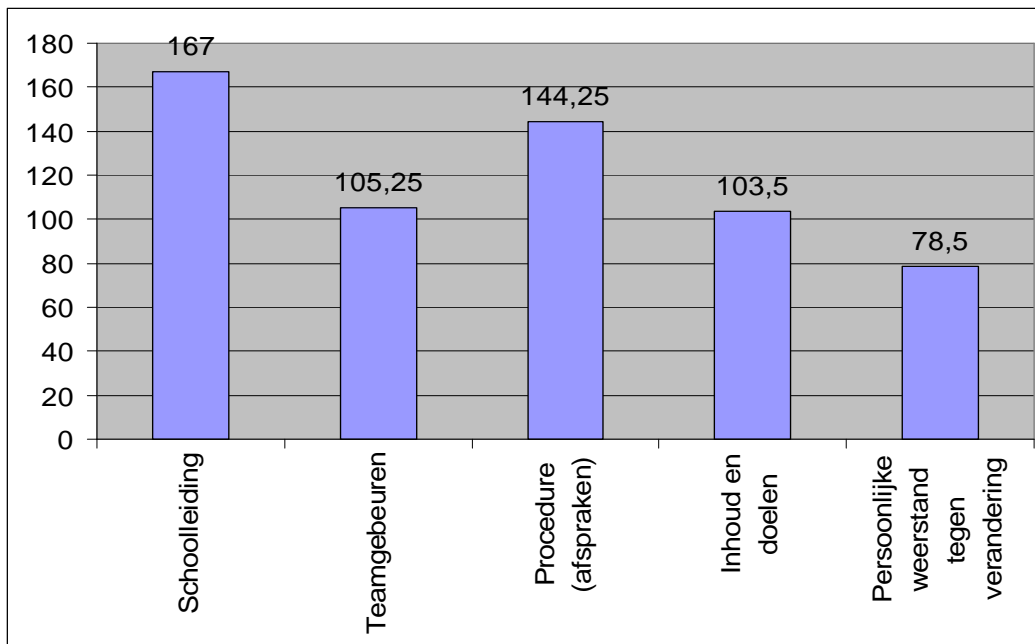
Welke noden of behoeften zijn voor jou "prioritair" en wil je opgenomen zien om beter te kunnen functioneren in de VGW? Formuleer in termen van "verzoek".

1

2

3

Voorbeeld van verwerking van “weerstand en remmingen”



Welke noden of behoeften zijn voor jou “prioritair” en wil je opgenomen zien om beter te kunnen functioneren in de VGW? Formuleer in termen van “verzoek”.

- *Opvolging van gemaakte afspraken en besproken aandachtspunten door coördinatie.*
- *Een duidelijk en concreet kader bieden voor VGW.*
- *Belangstelling en interesse mogen voelen van directie (b.v. door aanwezigheid bij nascholing)*
- *Duidelijke richtlijnen (kader en visie) van directie met sturing van coördinatie*
- *Aandacht voor evenwichtige verdeling van planlast (aanwezigheid, afspraken naleven, werk verdelen...)*
- *Waardering voor informele VGW (informele contacten leiden ook tot goede resultaten)*
- *Met betrekking tot de “vergaderingen”:*
 1. Beknopte verslaggeving
 2. Tijdstip van overleg zelf plannen (niet noodzakelijk na lesdag)
 3. Aandacht voor overleg mét resultaten
 4. Vaardigheden om vergaderingen te leiden
 5. Agenda op voorhand overleggen
 6. Een concrete en haalbare agenda (items die voor iedereen zinvol zijn)
 7. Niet vergaderen om te vergaderen
- *Op vlak van onderlinge communicatie:*
 8. Jezelf in vraag durven stellen
 9. Water bij de wijn willen doen
 10. Streven naar een “open” communicatie
 11. Samen verantwoordelijkheid dragen (werk verdelen)
 12. Mijn ei kwijt kunnen in de groep

Een veertigtal leerkrachten uit diverse vakgroepen heeft aan deze bevraging deelgenomen. Weerstandensitueringen situeren zich op verschillende domeinen. De relatie met de schoolleiding en onduidelijke procedures zijn de sterkste remmingen. Vergaderingen vragen om meer efficiëntie. Van de schoolleiding wordt meer sturing en ondersteuning (waardering) verwacht. Het ligt voor de hand dat overleg en een **open, niet-beschuldigende communicatie** hierover voorrang dienen te krijgen om de bestaande vakgroepwerking te optimaliseren.

WERKINSTRUMENT 5 : checklist voor een uitgebreide en kritische reflectie *Bron: Durnez K. & Vandermeersch F. Vakgroepen. IVO 86*

1. Hoe is op jouw school de relatie tussen schoolleiding en vakgroep?

De meest herkenbare relatie geef je een 6, de minst herkenbare een 1

- 1.1 De schoolleiding legt zelf de prioriteiten op in functie van het schoolwerkplan of pedagogisch project.
- 1.2 De schoolleiding wil formeel in orde zijn (X-aantal verslagen op papier).
- 1.3 De schoolleiding wil dat de vakgroep werkt aan de aandachtspunten van het doorlichtingsverslag. (regelgeving en/of kwaliteit)
- 1.4 De schoolleiding zegt dat de vakgroep belangrijk is, maar neemt de werking/verslagen niet ernstig.
- 1.5 De schoolleiding faciliteert de werking: aanbieden van materiële ondersteuning, infrastructuur, eigen budget, openstaan voor nascholing, betalen van nascholing, aangenamen accommodatie...
- 1.6 De schoolleiding wil collega's laten samenwerken i.f.v. het opstellen van toetsen, jaarplannen, de keuze van schoolboeken, de verantwoordelijkheid voor lokalen uitrusting...

Wat is volgens jou de meest wenselijke relatie ?

Kom hierover binnen de groep tot een consensus.

2. Hoe zie jij het profiel van de ideale vakverantwoordelijke?

Breng ook hier een rangorde aan van de meest belangrijke eigenschap (6) tot de minst belangrijke (1)

- 2.1 Dat hij zich verantwoordelijk voelt voor de organisatie van vakvergaderingen op geregelde tijdstippen.
- 2.2 Dat hij de vakvergaderingen deskundig leidt.
- 2.3 Dat hij zelf de agendapunten bepaalt en/of vanuit de groep laat komen.
- 2.4 Dat hij startende vakcollega's coacht.
- 2.5 Dat hij visie heeft op het vak, op de hoogte is van vernieuwingen, zelf regelmatig bijschoolt, inzicht heeft in de plaats van het vak in de studierichtingen van de school.
- 2.6 Dat hij als persoon het vertrouwen geniet van directie en collega's omwille van zijn overlegbekwaamheid, pedagogische en vakbekwaamheid.

Stel met de groep een realistisch profiel van een vakverantwoordelijke op.

3. Hoe werd de vakvoorzitter aangesteld? Kruis aan.

- 3.1 Door een eenzijdige beslissing van de directie
- 3.2 Omwille van de hoogste anciënniteit
- 3.3 Op voorstel van de vakcollega's
- 3.4 Op vrijwillige basis
- 3.5 In beurtroelsysteem
- 3.6 Opgedrongen door de vakcollega's

Overleg in je groep wat het meest voorkomt.

Welke zijn de gevolgen hiervan voor de werking van de vakgroep?

4. Hoe is op jouw school de vakgroepwerking georganiseerd? Kruis aan

- 4.1 Er is overleg per graad / over de graden heen.
- 4.2 Er is overleg met de verschillende onderwijsvormen.
- 4.3 Er is een minimum aantal overlegmomenten per jaar.
- 4.4 Er is een vaste dag voor overleg.
- 4.5 De overlegmomenten zijn ingeroosterd.
- 4.6 De bijeenkomsten duren nooit langer dan anderhalf uur.
- 4.7 Andere

Formuleer met de groep een realistisch voorstel om de organisatie te optimaliseren.

5. Welke thema's komen (geregeld) ter sprake in de vakgroep? Kruis aan

- 5.1 Opstellen van jaarplannen.
- 5.2 Afspraken over toetsen.
- 5.3 Ontwikkelen van lesmateriaal.
- 5.4 Keuze van schoolboeken en/of andere leermiddelen.
- 5.5 Algemene lijn en criteria voor evaluatie (kwoteren van taken en toetsen).
- 5.6 Afspraken over wie nascholing volgt.
- 5.7 Integreeren van ICT.
- 5.8 Zoeken naar werkvormen die stimuleren tot zelfstandig werk.
- 5.9 Voorbereiding projectwerk
- 5.10 Organiseren van lesbezoek en lesbespreking
- 5.11 Afspraken m.b.t. "leren leren" en/of remediëring van leerlingen

Maak met de groep een prioriteitenlijst. Beperk je tot 5 thema's die voor elke vakgroep belangrijk zijn.

6. Het vergaderen zelf: hoe komt het dat bepaalde bijeenkomsten weinig opbrengen? Duid 3 punten van ergernis aan.

- 6.1 Geen duidelijke uitnodiging
- 6.2 Geen afspraken wat betreft vergadertijd
- 6.3 Geen opvolging van gemaakte afspraken
- 6.4 Gebrek aan deskundigheid binnen de groep
- 6.5 Geen vast vergadermoment
- 6.6 Geen aangename vergaderplaats en gebrek aan sfeer
- 6.7 Een veel te grote groep
- 6.8 Agenda wordt steeds door dezelfde(n) bepaald

Stel dat je een nieuwe vakverantwoordelijke moet coachen. Welke 5 hints zou je hem of haar geven om een vergadering efficiënt te laten verlopen.

WERKINSTRUMENT 6: de vakvoorzitter

werken aan een taak- en functieomschrijving: “top down-bottom up”

Een takenlijst/functieomschrijving voor de vakvoorzitter dient steeds getoetst aan de schoolvisie... en “gedialogeerd” te worden met de kandidaat-voorzitters.

Checklist takenlijst / functieomschrijving

- ✓ Agenda opstellen (in overleg met collega's), data vastleggen, uitnodigen...
- ✓ Opvolging agendapunten vorige vergaderingen
- ✓ Vergadering leiden en zorgen voor verslaggever
- ✓ Vergadering afsluiten met “varia”
- ✓ Vergadering evalueren naar proces en inhoud
- ✓ Taken verdelen en delegeren
- ✓ Verslagen bundelen (in map op school bewaren)
- ✓ Inhoud verslag controleren vóór doorsturen
- ✓ Informeren en bespreken

- ✓ Tussenpersoon tussen directie en vakgroepleden (informatie doorgeven aan alle leden)
- ✓ (goede) Communicatie met directie verzorgen en/of positief bevorderen
- ✓ (eerste) Aanspreekpunt binnen de school
- ✓ Nieuwe collega's begeleiden

- ✓ Ervoor zorgen dat iedereen aanwezig is (motiveren, respect afdwingen)
- ✓ Iedereen motiveren en indien nodig aanmanen.
- ✓ Streven naar gemeenschappelijke doelen
- ✓ Aandacht voor bereiken van afgesproken doelen
- ✓ Overleggen met de hele groep

- ✓ Bewaken leerplandoelstellingen
- ✓ Plannen excursies
- ✓ Evaluatieproces in het oog houden
- ✓ Kennis hebben van vernieuwingen binnen vakgebied
- ✓ Verspreiding nascholingsaanbod
- ✓ Nascholingen van collega's ter sprake brengen
- ✓ Nodige documentatie beschikbaar stellen

- ✓ Zorgen voor een aangename sfeer waarin iedereen zich goed voelt (sfeer positief bevorderen)
- ✓ Opvang nieuwe collega's (in contact brengen met de juiste persoon)
- ✓ Alle collega's ondersteunen
- ✓ Komen tot een consensus (oplossing zoeken waarin meerderheid zich kan vinden)
- ✓ Conflicten oplossen (coachen)
- ✓ Verdere stappen ondernemen als leden van de vakgroep niet functioneren binnen de groep (evt. aanspreken van directie)
- ✓ Terechtwijzing teamleden die zich niet aan afspraken houden
- ✓ Teamleden wijzen op negatief gedrag

WERKINSTRUMENT 7 : taken/doelen van de vakgroep

➔ Welke taken en doelen zijn voor mij (voor ons) prioritair ?

4 = hoge prioriteit

	1	2	3	4
1. Leerinhouden bespreken i.f.v. de verticale werking.				
2. Verwerking vakoverschrijdende eindtermen (VOET) concreet uitwerken.				
3. Samen proefwerken / toetsen opstellen en een toetsenbank aanleggen				
4. Afspraken maken m.b.t. "leren leren" of studiebegeleiding (tips, planning, methode)				
5. Actiepunten / prioriteiten uit SWP * via vakken implementeren.				
6. Afspraken maken graadoverstijgend (i.f.v leerlijnen & leerproces van lln).				
7. ICT-gebruik en -mogelijkheden binnen eigen vak bespreken.				
8. Noden m.b.t. vaklokalen/werkplaatsen en didactische uitrusting inventariseren (infrastructuur).				
9. Veiligheids-, milieu- en hygiënevoorschriften bepalen.				
10. Wederzijds lesbespreking en lesbezoek plannen.				
11. Afspraken maken over te bereiken basisvaardigheden en uitbreidingsdoelen (per leerjaar).				
12. Jaarplanning opmaken en leerstof afbakenen.				
13. Samen een didactisch/pedagogisch boek/artikel lezen en bespreken.				
14. Strategieën bespreken i.v.m. gedrags- en leerproblemen van leerlingen.				
15. Collega's coachen bij kleine & grote werkproblemen.				
16. Leerplananalyse / eindtermen concreet vertalen.				
17. Lesmateriaal of -pakketten ontwikkelen.				
18. Nascholingsinitiatieven uitzoeken en informatie doorgeven.				
19. (nieuwe) Werkvormen voor de klas- en lespraktijk doorgeven.				
20. Projectwerking voorbereiden.				
21. Organisatie & planning pedagogische en vakdidactische excursies.				
22. Overleg m.b.t. evaluatie : het op elkaar afstemmen van evaluatiecriteria.				
23. Afspraken maken i.v.m. gebruik didactisch materiaal.				
24. Collega's informeren over onderwijsvernieuwingen.				
25. Analyseren en interpreteren van leerlingenresultaten & bijsturen van het onderwijsproces.				
26. Remediëringsacties en -vormen voor leerlingen organiseren.				
27. Zoeken naar tijdsbesparende hulpmiddelen.				
28. Afspraken maken over beoordelings- en correctiesystemen (vakrapport).				
29. Kans tot informele ontmoeting en collegiaal overleg.				
30. Schoolboeken- en leermiddelenkeuze bespreken.				
31. Proces van zelfevaluatie van leerlingen op gang trekken (stappenplan).				
32. Startende collega's opvangen en helpen ingroeien in een gezamenlijke vakcultuur.				
33. Leerattitudes van leerlingen inventariseren.				
34. Afspraken maken m.b.t. co-teaching, teamteaching of coïnstructie.				
35. Werken aan instructietaal in het kader van het schooltaalbeleid.				
36. Opstellen van een begrippenlexicon doorheen de opeenvolgende jaren.				
37. Opvolging na doorlichting(sverslag).				
38. Afspraken maken m.b.t. "stages": documenten, evaluatie, plaatsing leerlingen...				
39. Afspraken maken m.b.t. geïntegreerde proef (GIP): thema, evaluatie, zelfst. werk				
40. Concrete aanpak van leerlingen met leerstoornissen.				

* SWP = schoolwerkplan (beleidsprioriteiten / pedagogisch project van de school)

WERKINSTRUMENT 8 : resultaatgericht vergaderen

18 uitspraken over vergaderingen. Ze zijn **een indicatie** over de mate van (on)tevredenheid die jij ervaart over de vergaderingen op school (of daarbuiten). Het is niet de bedoeling dat je uitgebreid nadenkt over een uitspraak, wel intuïtief reageert. Neem een vergadering in gedachten (i.c. bijeenkomst van de vakgroep) waaraan jij regelmatig deelneemt.

	Eens	Oneens
1. Ik kijk uit naar de eerstvolgende vergadering.		
2. Deze vergadering vind ik zinvol.		
3. Deze vergadering stimuleert mijn creativiteit.		
4. Vóór deze vergadering ben ik altijd in bezit van de agenda en de relevante documenten.		
5. Ik weet de verslagen van deze vergadering altijd direct te vinden.		
6. Ik ben op de hoogte van de inhoud van het verslag van de laatste vergadering.		
7. Ik bereid de vergadering voor.		
8. Tijdens de laatste vergadering waaraan ik deelnam, was er sprake van een goede agendabewaking.		
9. Mijn medevergaderers werken constructief met elkaar.		
10. De sfeer tijdens de laatste vergadering waaraan ik deelnam, was goed.		
11. Ik vind woordenwisselingen en conflicten tijdens de vergaderingen geen probleem.		
12. De voorzitter is ziek: ik ben bereid om in te springen.		
13. Aan deze vergadering doe ik actief mee.		
14. De vergadering levert zichtbare en concrete resultaten op.		
15. Ik kijk positief terug op de laatste vergadering.		
16. Doorgaans ben ik tevreden over deze vergadering.		
17. Ik ben van mening dat we de beschikbare tijd efficiënt benutten.		
18. Deze vergadering levert optimaal rendement op.		

!! Ben je het met meer dan 6 uitspraken oneens, dan hebben je vergaderingen een zetje nodig...

WERKINSTRUMENT 9 :

vergaderen met de bril van de vakvoorzitter

- Elke agenda = maatwerk
- Wie de agenda opstelt, let op:
 - Inhoud
 - Waarde en urgentie (zie ABCD-schema)
 - Doel van de agendapunten
 - Soort agendapunt (open of gesloten; gesloten = geen discussie mogelijk)
 - Tijdsduur van de agendapunten inschatten

ABCD-schema

	DRINGEND	NIET DRINGEND
BELANGRIJK	A- agendapunten en taken	B- agendapunten en taken
NIET BELANGRIJK	C- agendapunten en taken	D- agendapunten en taken

D- taken zouden niet op de agenda mogen komen !

- Bereid de afzonderlijke agendapunten voor:**
 - verzamel tijdig informatie
 - bedenk scenario's
 - delegeer agendapunten (variërend + betrokkenheid deelnemers)
- Houd als coördinator de regie in handen met de 3 S'en : structuur, sfeer en snelheid**
- Begin je vergadering sterk:**
 - zichtbaar en duidelijk openen
 - mededelingen kort houden
 - eens een andere start dan je gewend bent
- Praktisch:**
 - Leg agenda, vorig verslag en relevante documenten klaar
 - Vergadertijd? 90' is ideaal; 2u is het maximum – Vaste begin-en eindtijd.
 - Vergaderfrequentie? Functionaliteit gaat voor gewoonte
 - Vergadertijdstip? De ochtend verdient de voorkeur
- Inhoudelijk:**
 - Vorig verslag lezen en afspraken checken (continuïteit!)
 - Vorm een beeld van de agendapunten en waar nodig een mening
 - Activeer je denken: formuleer vragen, ideeën etc
 - Bereid een presentatie (ook een korte) goed voor
- Kies je besluitvormingsmethode:**
 - stemmen bij meerderheid
 - consensus: overeenstemming van opvattingen/gevoelens
 - compromis: iedereen doet water in de wijn voor een geschikte oplossing
- Resultaatgerichte afspraken overzichtelijk noteren:**

WAT (omschrijf concreet wat er afgesproken werd)	WIE is verantwoordelijk (naam van één persoon)	WANNEER afgewerkt	CONTROLE op afwerking (datum)

- Tel het aantal “petten” dat je op hebt: voorzitter/verslaggever/deelnemer
➔ liefst maar één !!

WERKINSTRUMENT 10 :

checklist persoonlijke betrokkenheid en engagement

Als deelnemer kan je bijdragen tot het welslagen van een vergadering door een aantal verantwoordelijkheden op te nemen.

Voor iedere vergadering

- lees vooraf de nodige verslagen en informatieve stukken door
- wees op tijd
- lees de agenda en zorg dat je jouw punten op de agenda krijgt
- zorg dat je alle nodige documenten ter staving bij hebt

Tijdens de vergadering

- breng je opmerkingen duidelijk, concreet en helder
- kom duidelijk met meningen en opinies naar voren (liever enkele sterke argumenten dan vele korte tussenkomsten en toets vooraf de “waarheidsgetrouwheid”)
- houd je aan de agendapunten
- vraag om opheldering
- luister (met heel je lichaam)
- neem actief deel (lever een constructieve bijdrage)
- moedig collega's aan hun mening te geven
- probeer creatief te denken
- jouw mening is niet DE mening
- vermijd communicatiestops (overdreven humor, steken onder water, afdwalen, machtsuitspraken...)
- ken je voorkeurrol: welke teamrol verkies je? (www.thesis.nl/belbin)
welke conflicthanteringstijl pas je meestal toe?
- leer omgaan met lastig gedrag van anderen (in de eerste plaats rustig blijven en vervolgens je emoties beheren zonder ze op te kroppen)
- zorg goed voor jezelf (gevoelens mogen er zijn, denk positief, drink water, beweeg indien nodig...)
- VERMIJD betweterigheid, lang praten, klagen, tegendraads gedrag, manipuleren, cynisme, anderen belachelijk maken, op de man spelen...**

Na de vergadering

- kijk na wat je moet doen en doe het dan ook
- verdeel de informatie die moet verdeeld worden
- denk aan discretie
- klagen en zeuren over beslissingen waarmee je instemde, heeft geen enkel positief gevolg
(installeer geen tweede circuit)
- gebruik de leider van de vergadering niet om je ongenoegen over sommige dingen te uiten

Twee handvatten:

- **WEES JE EIGEN VOORZITTER**
- **STORINGEN HEBBEN VOORRANG**

(TGI, Ruth Kohn)

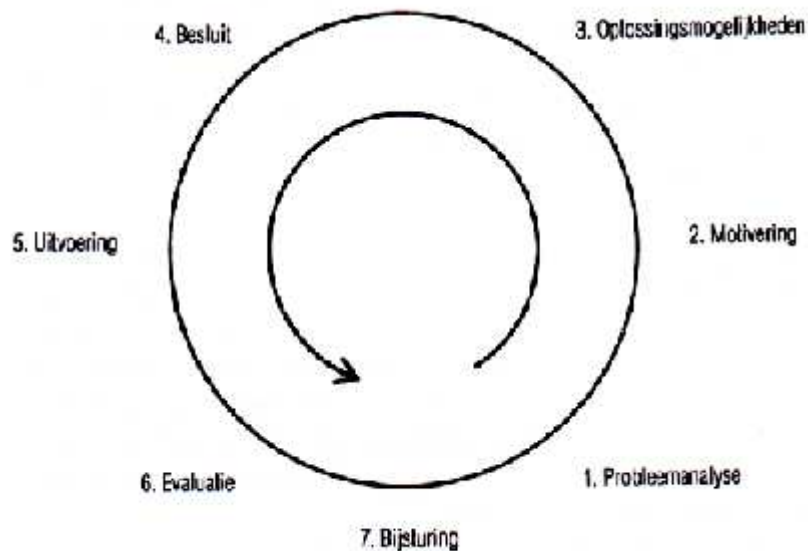
WERKINSTRUMENT 11 : wat maakt een team effectief?

*Volgende uitspraken focussen op criteria van een effectief team.
Bekijk voor jouw team in welke mate ze overeenkomen met de realiteit.
Waar liggen de werkpunten?*

Uitspraak	Helemaal niet	Af en toe	Redelijk	Meestal	Helemaal ok
Het team heeft een optimale samenstelling qua vaardigheden en capaciteiten.					
Het team heeft duidelijk voor ogen wat het wil bereiken.					
Meningsverschillen worden openlijk besproken en opgelost.					
Conflicten helpen ons om uiteindelijk tot een beter resultaat te komen.					
De teamleden geven elkaar regelmatig positieve feedback.					
De teamleden vertrouwen elkaar.					
De teamleden ondersteunen elkaar.					
We wegen het belang van samenwerken af tegenover individueel werken.					
Storingen horen erbij en zijn bespreekbaar (negatieve feedback kan).					
Er zijn goede en duidelijke procedures voor besluitvorming.					
Als het team leiding behoeft wordt de meest effectieve stijl gekozen, en de persoon die het meest in aanmerking komt om leiding te geven.					
Het team reflecteert op regelmatige basis over zijn functioneren als team.					
Het team identificeert op regelmatige basis punten voor verbetering, zowel op individueel als op groepsniveau.					
Het team leert van opgedane ervaring.					
De relatie met andere groepen en teams is goed.					
De communicatie is goed binnen het team (interne communicatie).					
De communicatie is goed naar buiten toe (externe communicatie).					

WERKINSTRUMENT 12 : besluitvorming in groepen

Vooraf bij complexe problemen, waarin macht, persoonlijke voorkeuren, sympathieën en antipathieën meespelen, is het handig om de afzonderlijke stappen van een besluitvormingsproces van elkaar te onderscheiden. De kringloop van besluitvorming dient niet star gevolgd te worden, maar kan gehanteerd worden als richtingwijzer.



De vragen van deze checklist zijn een hulp en waarborg voor een “open communicatie”.

STAP 1: beschrijving en analyse v/h probleem; definitie van het te bereiken doel

- Voor wie is wat een probleem?
- Wat voor soort probleem is het (communicatieprobleem, competentieprobleem, organisatieprobleem, ...)
- Hoe duidelijk is dit voor de andere betrokkenen?
- Wat is het kernprobleem, waar liggen de eigenlijke moeilijkheden, wat staat er op het spel?
- Wat vereist het probleem van ons?

STAP 2: motivering van de betrokkenen

- Hoe groot is de bereidheid tot (intellectuele en/of emotionele) standpuntbepaling?
- Hoe groot is de bereidheid om de gevolgen te accepteren?
- Wat zijn de afzonderlijke problemen en waar liggen de meningsverschillen?
- Hoe kunnen ongeïnteresseerden gemotiveerd worden? In welke richting gaan de interesses van de afzonderlijke leden?

STAP 3: opstellen van alternatieve (oplossings)mogelijkheden

- Wie wil wat?
- Welke oplossingsmogelijkheden worden voorgesteld?
- Welke consequenties hebben (elk van) deze voorstellen?
- Welke maatregelen zijn nodig en mogelijk voor de uitvoering van (elk van) deze voorstellen?
- Hoe nieuw en creatief zijn deze voorstellen?
- Welke criteria voor besluitvorming worden opgesteld?
- In hoeverre sluiten de voorstellen elkaar uit of vullen ze elkaar aan?

STAP 4: besluit

- Is alle informatie beschikbaar?
- Is men het eens over de specifieke aard van het probleem?
- Heeft ieder het gevoel gehad dat hij vrij en open zijn mening kon zeggen?
- Is het gelukt om de eigenlijke oorzaak vast te stellen of ziet men slechts symptomen?
- Is er duidelijkheid over de consequenties?
- Zijn alle hulpmiddelen ingeschakeld?
- Zijn alle criteria aangewend om tot de beste keuze te komen?
- Uit welke alternatieven kan men kiezen?
- Kan iedereen aan de besluitvorming participeren?
- Welke wijze van besluitvorming garandeert dat alle deelnemers erin betrokken worden?

STAP 5: uitvoering

- Is het genomen besluit duidelijk voor alle betrokkenen?
- Is iedereen bereid het uit te voeren?
- Zijn de consequenties en de daaruit volgende stappen duidelijk?
- Wat is het beste plan voor de actie en de uitvoering?
- Hoe gebeurt de uitvoering, wie coördineert?
- Welke arbeidsverdeling is mogelijk? Wie doet wat?

STAP 6: evaluatie

- Wat valt te leren uit de opgedane ervaringen?
- Wat is er verbeterd?
- Hoe nauwkeurig kan het resultaat van het besluit en van de uitvoering onder controle gehouden worden?
- Hoe kan de evaluatie zo realistisch mogelijk plaatsvinden?
- In hoeverre was de handelswijze adequaat?

STAP 7: bijsturing

- Wat was niet goed aan het besluit, welke nieuwe problemen zijn opgedoken die ook om verandering vragen?
- Welke wensen en interesses werden daarbij duidelijk?
- Welke gevoelens spelen daarbij een rol?
- Hoe kunnen die wensen duidelijk uitgesproken en erkend worden en hoe kan daarmee rekening gehouden worden?
- Voor wie is wat welk probleem?

Een groepsbesluit is effectiever, naarmate:

- *Context en voorgeschiedenis van het probleem duidelijker gezien worden (stap 6)*
- *Behoeften en wensen van individuele groepsleden meer in het besluit meetellen (stap 7)*
- *Het probleem beter geanalyseerd en de doelstelling helderder gedefinieerd wordt (stap 1)*
- *De deelnemers sterker bij het probleem betrokken zijn (stap 2)*
- *Uit meer alternatieve (oplossings)mogelijkheden gekozen kan worden en de te nemen maatregelen vooraf zichtbaar zijn (stap 3)*
- *Meer groepsleden met het besluit kunnen instemmen (stap 4)*
- *Meer groepsleden verantwoordelijkheid willen dragen voor de uitvoering van het besluit (stap 5)*
- *De groepsleden het effect van hun acties nauwkeuriger kunnen controleren en eventueel bijsturen (stappen 6 en 7)*

Eigen notities