

Zelfsturing

“Hoe bevorder ik zelfsturing?”



Student: Ingeborg de Mari (student nr. 2156799R)

Opleiding : Master Special Educational Needs, Inspirerend leidinggeven aan innovatie.

Begeleider : Johan Struik , juni 2011

Hoe stimuleer ik zelfsturing?

Inhoudsopgave

Samenvatting	blz. 4
Introductie	
Persoonlijke achtergrond	blz. 6
Praktijksituatie	blz. 7
Hoofdstuk 1 – Aanleiding onderzoek	
1.1 Inleiding	blz. 9
1.2 Waar gaat het onderzoek over?	blz. 10
1.3 Onderzoek geslaagd?	blz. 12
Hoofdstuk 2 – Theoretisch onderbouwing	
2.1 Inleiding	blz. 13
2.2 Het begrip zelfsturing	blz. 13
2.3 Fases van zelfsturing	blz. 14
2.4 Zelfsturend leren	blz. 15
2.5 De organisatie	blz. 16
2.6 Cultuur in de organisatie	blz. 17
2.7 Tot slot	blz. 19
Hoofdstuk 3 – Onderzoeksmethodologie	
3.1 Hoofdvragen en deelvragen	blz. 20
3.2 Soort onderzoek	blz. 20
3.3 Methodes en instrumenten	blz. 22
3.4 Tijdpad	blz. 23
Hoofdstuk 4 – Dataverzameling	
4.1 Inleiding	blz. 24
4.2 Enquête	blz. 24
4.3 Cultuur analyse	blz. 30

Hoofdstuk 5 – Conclusies en aanbevelingen

5.1 Inleiding	blz. 33
5.2 Wordt zelfsturing als belangrijk ervaren?	blz. 33
5.3 Wat is de invloed van de cultuur op zelfsturing?	blz. 34
5.4 Wat heb ik als leidinggevende nodig om zelfsturing te stimuleren?	blz. 35
5.5 Conclusie	blz. 38
5.6 Aanbevelingen	blz. 39

Hoofdstuk 6 – Reflectie

6.1 Het proces meesterstuk	blz. 40
6.2 Critical friends	blz. 41
6.3 Trots	blz. 41
6.4 Tot slot	blz. 41

Literatuur en bronvermelding	blz. 43
-------------------------------------	---------

Bijlagen

A. De leerstappen	blz. 45
B. De enquête	blz. 46
C. Vragenlijst OAT-team	blz. 56
D. Cultuur opdracht MT de Ruimte	blz. 57

Samenvatting

Dit onderzoek is uitgevoerd als onderdeel van de opleiding Master SEN, leerroute : “inspirerend leidinggeven aan innovaties”.

Ons schoolconcept is adaptief onderwijs, waarbij zelfsturing voor leerlingen centraal staat. Vanuit dit concept bieden we de leerlingen een onderwijs aanbod wat ze nodig hebben om goed te kunnen leren en om uit te groeien tot zelfstandige en zelfbewuste mensen.

Naast zelfsturing voor leerlingen is de zelfsturing voor medewerkers ook belangrijk.

Mijn centrale onderzoeksvraag was “ *Hoe stimuleer ik zelfsturing?*”.

Ik heb de zelfsturing vanuit 3 invalshoeken bekeken:

1. De medewerker
2. De cultuur
3. De leidinggevende

Ik had hierbij de volgende drie deelvragen:

1. Wordt zelfsturing als belangrijk ervaren?
2. Wat is de invloed van de cultuur op zelfsturing?
3. Wat heb ik als leidinggevende nodig om zelfsturing te stimuleren?

In de introductie beschrijf ik mijn eigen achtergrond en in hoofdstuk 1 ga ik dieper in op de motivatie voor het onderzoek.

In hoofdstuk 2 geef ik het theoretische kader weer. Ik ben op zoek gegaan naar wat de literatuur zegt over dit onderwerp. Hier heb ik keuzes moeten maken en me beperken tot een aantal boeken. Dit om de leesbaarheid te waarborgen.

In hoofdstuk 3 beschrijf ik hoe ik mijn onderzoek heb uitgevoerd. Welke instrumenten en methodes ik heb gebruikt voor mijn onderzoek. Mijn onderzoeksgroep was mijn eigen team en het OAT (het onderwijs advies team).

In hoofdstuk 4 geef ik een weergave van de verzamelde data.

In hoofdstuk 5 zijn de antwoorden op de centrale onderzoeksvraag en de deelvragen beantwoord. Er zijn conclusies getrokken en aanbevelingen gedaan.

Uit mijn onderzoek is gebleken dat men zelfsturing erg belangrijk vindt. Het blijkt ook dat de invloed van de cultuur op de zelfsturing groot is. Voor mij als leidinggevende en voor de school als organisatie is er nog veel werk te verzetten. Dit onderzoek geeft echter dusdanig duidelijke handvatten dat ik hiermee verder kan gaan.

Ik heb veel waardevolle, mooie, vaak ook persoonlijke antwoorden van mensen (teamleden en OAT) gekregen. Ik vind ook dat ik het hen verplicht ben om hier serieus mee aan het werk te gaan.

In hoofdstuk 6 kijk ik terug op het hele proces.

Uiteindelijk is het een mooi onderzoek geworden, waar ik in de praktijk mee aan de slag kan gaan. Het heeft me veel opgeleverd. Ik hoop dat het u als lezer ook een helder en duidelijk beeld geeft. Dat het u energie geeft om u eigen zelfsturende vermogen en dat van het team waaraan u leiding geeft onder de loep te nemen!

Introductie

Persoonlijke achtergrond

In juni 2000 ben ik afgestudeerd aan de 2-jarige PABO opleiding. Voor die tijd heb ik 10 jaar als groepswerkster in de jeugdhulpverlening gewerkt. Ik heb daar al die tijd met veel plezier en enthousiasme gewerkt. Toch heb ik me om laten scholen. Dat had te maken met de enorme werkdruk en verzwaring van het werk en het feit dat er geen doorgroei mogelijkheden waren.

Ik ben toen de Pabo gaan doen. Direct na mijn slagen kon ik aan het werk op de basisschool in mijn dorp. Ik heb daar in meerdere groepen les gegeven.

Ik heb na een jaar of 4 aangegeven dat ik wel interesse had in een functie in het management van de school. Ik had inmiddels al behoorlijk wat ervaring in het werken met kinderen dat ik graag actief wilde meedenken in het te voeren beleid op school. Daar werd na een jaar gehoor aangegeven; ik werd gevraagd om mee te solliciteren naar de vacature van adjunct-directeur.

Na 3 jaar werkzaam te zijn geweest als adjunct-directeur ben ik de ESAN¹ schoolleiders opleiding gaan doen. Tijdens die opleiding werd ik gewezen door mijn toenmalige studie maatje op de vacature voor teamleider op de Mytyschool de Ruimte².

Ik heb toen gesolliciteerd, ben aangenomen en vervolgens heb ik mijn ESAN opleiding voltooid op de Mytyschool.

¹ ESAN – twee jarige opleiding voor schoolleider primair onderwijs, via CNA, Centrum voor Nascholing Amsterdam

² Mytyschool De Ruimte is een school voor speciaal onderwijs, cluster 3. De leerlingen van de school kenmerken zich door beperkingen op motorisch gebied. Vaak gaat dit samen met andere ontwikkelingsproblemen op diverse gebieden.

Mytyschool de Ruimte maakt samen met nog 3 scholen voor (voortgezet) speciaal onderwijs en een dienst ambulante begeleiding onderdeel uit van Stichting Helioskoop en is onderdeel van Heliomare. Heliomare is een corporate organisatie voor revalidatie, arbeidsintegratie, dagbesteding, wonen, onderwijs en sport voor mensen met een beperking.

Praktijksituatie

In mijn dagelijkse praktijk als teamleider geef ik leiding aan een team van 36 mensen. Dit team bestaat uit 12 leerkrachten, 16 assistenten en 8 paramedici (logopedisten, fysiotherapeuten en ergotherapeuten).

Dit team is werkzaam in twee subteams; de onderbouw, leerlingen van alle niveaus in de leeftijd van 4 t/m 6 jaar en de stroom 3 leerlingen met een IQ < 35, in de leeftijd van 7 t/m 20 jaar, dit zijn onze MCG leerlingen, meervoudig complex gehandicapte leerlingen.

Ik vind dit een pittige klus om te klaren. Niet alleen de hoeveelheid mensen die onder mijn verantwoordelijkheid vallen maakt het zwaar, maar vooral de complexiteit van de school.

In mijn opleidingscontract³ heb ik als leerpunt geformuleerd:

Hoe geef ik op een heldere manier leiding aan een groot interdisciplinair team in een complexe onderwijs setting? Hoe geef ik leiding aan het maken van verbindingen tussen alle geledingen?

Leerdoelen vanuit ons managementcontract:

Leiding geven aan een meer planmatig werken binnen de school (m.b.v. de PCDA-cyclus, Planning Control Do & Act, met de nadruk op C & A) optimale communicatie van/ naar alle geledingen in de school en de verbindingen maken.

Inmiddels ben ik voor mijn derde schooljaar werkzaam op de Mytyschool en ik krijg steeds meer zicht en kennis van de medewerkers in mijn team. Hoe zit men in elkaar, wat vinden mensen prettig, waar liggen krachten van mensen, waar lopen ze tegenaan in hun werk. Wie zijn de voorlopers en wie zijn de meelopers?

Ik zie de medewerkers die erg actief zijn op scholingsgebied en ik zie medewerkers die hun werk doen en dat doen ze over het algemeen goed, maar niet meer.

³ Contract wat ik aan het begin van mijn Master opleiding, inspirerend leiding geven aan innovatie, heb opgesteld. In dit contract beschrijf ik mijn leerpunten en op welke manier ik daar aan ga werken en wat de resultaten zullen zijn.

De groep paramedici en de groep klassenassistenten zijn vaak bezig in allerlei scholingstrajecten.

De fysiotherapeuten moeten om hun registratie als kinderfysiotherapeut te behouden zoveel accreditatie punten halen per vijf jaar. Die regeling dwingt hen om regelmatig aan scholing te gaan doen. Wat ik dan zie gebeuren is dat ze erg naar het organisatie belang kijken, wat is goed is voor onze leerlingen en waar haal ik dan meerwaarde uit in een training/ cursus voor deze leerlingen. Op zich is dat natuurlijk prima om het zo te doen. Het is ook zo dat school die nascholingskosten betaald. Dit zelfde geldt voor de assistenten groep. Zij krijgen een stuk scholing aangeboden op het moment dat er een leerling met bv een canule bij ons op school komt. Die zorg is onbekend en mensen moeten geschoold worden.

Momenteel zijn 5 leerkrachten vanuit mijn team bezig met de Master SEN bezig. Dit is een verplichte opleiding voor alle leerkrachten die werkzaam zijn in onze school. Er wordt dus vaak gereageerd vanuit een vraag. Men wordt daardoor in hun ontwikkeling een bepaalde richting op “geduwd”.

Ik zou met alle medewerkers willen onderzoeken waar hun behoeften liggen op het gebied van scholing, welke kant willen zij zich op ontwikkelen, hoe komen ze bij hun eigen zelfsturing?

Tegelijkertijd kan dat ook een spannende situatie worden, want hoe liggen hun eigen behoeften, welke kant willen zij op met hun ontwikkeling en hoe verhoudt zich dat met de schoolontwikkeling?

Wij zijn als school natuurlijk ook aan het nadenken wat wij goede ontwikkelingen voor de school vinden, ondernemen acties en stippelen daar beleid uit voor de toekomst.

Zelfsturing betekent zelf je denken en handelen kunnen sturen om volwaardig deel te nemen aan de maatschappij. Je bent voor jezelf verantwoordelijk en eigenaar van je eigen leren.

Ik wil met dit onderzoek inzicht krijgen in hoe die processen bij mensen verlopen, wat is hun eigen aandeel en waar heb ik een aandeel als leidinggevende. Wat is de invloed van cultuur op zelfsturing.

Hoe geef ik sturing aan zelfsturing?

Hoe stimuleer ik zelfsturing?

Hoofdstuk 1- Aanleiding voor het onderzoek

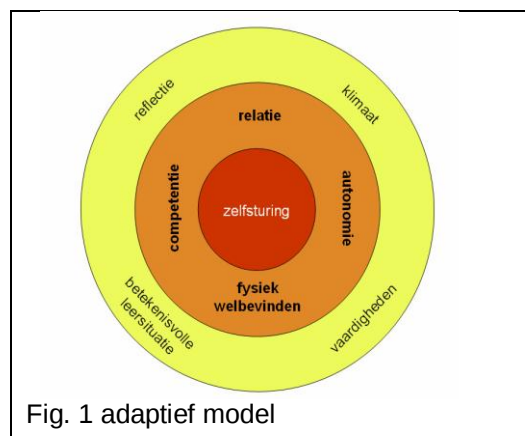
1.1 Inleiding

Een organisatie, in dit onderzoek richt ik mij op Mytyschool de Ruimte in Bergen, waarin het doel is om een zo goed mogelijk en kwalitatief hoogstaand onderwijs te bieden voor al haar leerlingen, is voor een groot deel afhankelijk van haar medewerkers⁴.

Mytyschool de Ruimte is een zeer complexe onderwijssetting: interdisciplinair werken is een must om de leerlingen specifieke programma's in onderwijs en revalidatie te bieden, rekening houdend met de beperking en de zorgbehoeftes van de leerling.

Daarnaast is het zo dat de diversiteit enorm is tussen alle leerlingen!

In onze organisatie wordt er een groot beroep op de medewerkers gedaan en dat vraagt om nogal wat vaardigheden. Wat zijn nu de drijfveren van medewerkers? Waarom hebben ze voor dit werk hebben gekozen? Waar liggen hun kwaliteiten?



Op onze school werken we vanuit het adaptief model. (zie fig. 1)⁵

Adaptief onderwijs is onderwijs dat voldoet aan de drie basisbehoeften van leerlingen: relatie, competentie en autonomie.

Deze 3 basisbehoeften bepalen het pedagogische klimaat dat aan adaptief onderwijs ten grondslag ligt. De uitgangspunten van adaptief onderwijs zijn beschreven door professor dr. Luc Stevens.

Het team van de Ruimte heeft als vierde behoefte “ fysiek welbevinden” toegevoegd omdat wij mening zijn dat deze behoefte essentieel is voor onze leerlingen.

⁴ Met medewerkers versta ik in dit onderzoek alle leerkrachten, assistenten en therapeuten(fysiotherapeuten, logopedisten en ergotherapeuten) en ondersteunende functies zoals bv de intern begeleiders en de orthopedagogen.

⁵ Zie website www.deruimte.nl - schoolverslag

Mytylschool De Ruimte wil met haar onderwijs op deze manier zo goed mogelijk aan sluiten bij deze vier basisbehoeften van de leerlingen om goed te kunnen leren en uit te groeien tot zelfstandige en zelfbewuste mensen.

Om dat te realiseren dienen de medewerkers de leerlingen meer invloed te geven op het leren en leven op school en moeten leerlingen in staat gesteld worden hun denken en handelen zelf te sturen.

De school is de plaats bij uitstek waar leerlingen dat kunnen leren. Op die manier ontwikkelen zij zich tot volwassenen die verantwoordelijkheid kunnen dragen voor zichzelf en voor anderen.

Waar het om draait is: ontwikkeling van zelfsturing.

De Ruimte heeft dit als volgt verwoord in de visie:

Om zelfsturing bij leerlingen te bereiken 'regisseren' de medewerkers hun aanbod zo dat:

- er een veilig en tegelijkertijd uitdagend leer- en leefklimaat ontstaat, waarvan de leerlingen mede-eigenaar zijn;
- leerlingen vaardigheden ontwikkelen die nodig zijn om zelf sturing aan hun leren te geven;
- er geleerd wordt in betekenisvolle situaties, waarin leerlingen zelf vorm en inhoud kunnen geven aan hun leren;
- leerlingen reflecteren op hun werk en gedrag.

Het adaptieve onderwijsmodel wordt en is een steeds beter doorleefd concept in onze school. Wij schrijven inmiddels ons Individueel Handelings Plan (IHP) voor alle leerlingen ook volgens de adaptieve cirkel. We vragen ons steeds af is dit betekenisvol onderwijs voor de leerling?

1.2 Waar gaat het onderzoek over?

In dit onderzoek werk ik vanuit de definitie van Ratering & Hafkamp (2000, pag. 17) "Leren door actief sturing te geven aan het eigen leerproces, door ervaringen, reflectie, theorievorming en concreet handelen in samenhang met de omgeving betekenisvol en verantwoord met elkaar te verbinden".

Maar hoe zit het met de zelfsturing van de medewerkers? Hoe zelfsturend zijn zij in hun eigen ontwikkeling en hoeveel verantwoording nemen ze daar zelf voor? Ik vind persoonlijk dat je je moet blijven ontwikkelen en dat je daar zelf voor een groot gedeelte verantwoordelijk voor bent.

Ik zie in de praktijk echter ook aantal medewerkers die er nog niet toe komen om hun eigen verantwoordelijkheid daarin te nemen, medewerkers die soms een afwachtende houding aannemen of zelfs de hakken in het zand zetten.

Als leidinggevende loop ik hier tegen aan. Ik zie dat hierdoor ontwikkelingen kunnen stagneren.

Ik ben benieuwd hoe ik zelfsturing kan stimuleren bij medewerkers.

Ik kijk daarbij naar 3 aspecten;

1. De medewerker. Hoe staat die tegenover persoonlijke zelfsturing, vindt hij zelfsturing belangrijk? Wat belemmert hem/ haar daarin en wat werkt bevorderend?
2. Wat is de invloed van de cultuur op school? Welke cultuur heb je nodig om tot zelfsturing te komen?
3. Mijn eigen rol, als leidinggevende: wat is mijn invloed op zelfsturing? Welke vaardigheden/ kwaliteiten heb ik nodig?

Ik ben ook gemotiveerd geraakt om dit onderzoek te doen omdat ik me afvraag of dit onderwerp in verhouding staat met een goede en heldere gesprekkencyclus. Ik werk nu voor het derde schooljaar op deze school en heb daarvoor jaren bij een groot schoolbestuur (35 scholen) voor regulier onderwijs als adjunct-directeur gewerkt. Ik heb in die periode daar de hele start van de gesprekkencyclus meegemaakt en geïmplementeerd. Die cyclus draaide daar na een aantal jaren heel goed. Er ontstond een steeds meer professionele cultuur. Een cultuur waar mensen ook zelfverantwoordelijk waren voor hun eigen functioneren. Er was daar duidelijkheid over voor een ieder.

Dat mis ik nog op de Ruimte. Er vinden incidenteel POP⁶ gesprekken plaats. Dat kan zijn op aanvraag van een medewerker of wanneer het ergens niet goed verloopt dan vinden er gesprekken plaats.

Er vinden wel functioneringsgesprekken plaats op het moment dat iemand zijn jaarcontract overgaat in een contract voor onbepaalde tijd.

Er ligt nu een mooi pakket gesprekkencyclus vanuit Heliomare. Ik wil dat graag gaan gebruiken en in combinatie met dit onderzoek toont het misschien de meerwaarde aan!

1.3 Onderzoek geslaagd?

Het onderzoek is voor mij geslaagd als ik een antwoord vind op mijn hoofdvraag:

Hoe stimuleer ik zelfsturing bij medewerkers?

Hierdoor kan ik tot aanbevelingen komen voor mijn leidinggevenden en medewerkers. Ik hoop dat ik hen de meerwaarde van zelfsturing in kan laten zien en laten ervaren.

Ik ga de volgende deelvragen uitwerken in mijn onderzoek:

- **Wordt zelfsturing als belangrijk ervaren door medewerkers?**
- **Wat is de invloed van de cultuur op zelfsturing?**
- **Welke kwaliteiten/ vaardigheden heb ik als leidinggevende nodig om zelfsturing te stimuleren?**

Door dit onderzoek krijg ik meer inzicht in wat zelfsturing is, wat zelfsturing betekent en welke factoren hierin van belang zijn voor een ieder. Ik ga zelfsturing vanuit drie invalshoeken bekijken :

-  De medewerker
-  De cultuur
-  De leidinggevende

In het volgende hoofdstuk zal ik het theoretisch kader voor zelfsturing nader uitwerken.

⁶ Persoonlijk Ontwikkelings Plan.

Hoofdstuk 2 – Theoretische onderbouwing

2.1 Inleiding

Het centrale thema in mijn onderzoek is zelfsturing. Door het bestuderen van de literatuur wil ik onderzoeken wat precies onder zelfsturing wordt verstaan, aan welke voorwaarden er binnen een organisatie voldaan moet zijn om tot zelfsturing te komen. Wat betekent dat voor mijn medewerkers, welke competenties zouden zij moeten hebben om tot zelfsturing te komen. Wat is mijn rol/ bijdrage als leidinggevende?

Ik leg in dit hoofdstuk vanuit die verschillende invalshoeken een relatie tussen de theorie en de onderzoeksvraag.

2.2 Het begrip zelfsturing

Encyclo⁷, de online encyclopedie, beschrijft zelfsturing als volgt: “Een eigen koers kiezen en weten te realiseren in en buiten de organisatie, rekening houdend met de eigen sterke en zwakke kanten, interesse, waarden en ambities”.

Ook kun je zoals Covey (1989) zelfsturing als proactiviteit zien. Covey schets het verhaal van Victor Frankl, een psycholoog die in de tweede wereldoorlog tot bepaalde inzichten kwam, waarbij hij stelde dat je altijd een keuze hebt.

Keuzevrijheid is onze grootste kracht.

Proactiviteit is meer dan initiatieven nemen. Het betekent dat je verantwoordelijk bent voor je eigen leven. Ons gedrag is afhankelijk van onze besluiten en niet van de omstandigheden om ons heen. Welke keuzes maak je?

Ratering & Hafkamp werken in hun boek (2000, blz. 17) vanuit de volgende definitie: “Leren door actief sturing te geven aan het eigen leerproces, door ervaringen, reflectie, theorievorming en concreet handelen in samenhang met de omgeving betekenisvol en verantwoord met elkaar te verbinden”.

⁷ <http://www.encyclo.nl/lokaal/10005>

Zoals ik al eerder vermeldde, is dit de definitie die ik voor zelfsturing in mijn onderzoek hanteer.

2.3 Fases van zelfsturing

Hendriks (2008) beschrijft in haar model⁸ van zelfsturing 5 niveaus.

Niveau 1 - de automatische piloot

Op dit niveau is zelfsturing totaal niet aan de orde. Dingen overkomen je en je accepteert dat als gegeven. Mensen laten op dit niveau hun leven vaak beheersen door normen, vaststaande feiten en regels. Zij staan niet open voor verandering en vernieuwing, ervaren dat als bedreigend. Er is sprake van klaagzang en berusting.

Niveau 2 - slachtoffer

Ook op dit niveau is er geen sprake van zelfsturing. Je bent slachtoffer van je omgeving, van de omstandigheden en van het leven in het algemeen. Vaak leidt dit tot cynisme en verongelijkheid. De omgeving reageert hier vaak negatief op en het slachtofferschap wordt bevestigd. Deze houding is ook fnuikend voor creativiteit en vindingrijkheid. Vaak hebben mensen op dit niveau een onrealistisch positief beeld van zichzelf en willen dat graag zo houden.

Niveau 3 – vechten voor verandering

In dit niveau neemt je zelfbewustzijn toen. Je komt erachter dat je een doelstelling hebt en die wil halen. Je wilt nieuwe dingen proberen in de praktijk maar het lukt niet altijd. Je ziet een patroon maar kunt het nog niet doorbreken. Je zou meer willen sturen in je leven maar je hebt nog niet de juiste manieren. Je vecht tegen je omgeving omdat je iets voor elkaar wilt krijgen. Het is niet altijd effectief dat leidt tot frustratie en ergernis; een goede voedingsbodem voor verandering.

⁸ <http://www.followyourmind.nl/Artikelen-Zelfsturing.php>

Niveau 4 – ontdekking continu leren

Je merkt dat je succes hebt. Je leert jezelf kennen en ontdekt je eigenschappen. Je ziet onder ogen dat je iemand bent met geweldige kanten, kwaliteiten en talenten maar dat je ook je tekortkomingen hebt.

Zelfkennis neemt toe omdat je aan zelfreflectie doet. Redenering en overtuiging beginnen bespreekbaar te worden. Daardoor is beweging mogelijk. Je inspiratie wordt voelbaar en je energie en productiviteit nemen toe.

Niveau 5 – Je bent wie je bent

Op dit niveau weet je wie je bent. Je neemt de verantwoordelijkheid. Je bent authentiek bezig en zoekt naar wat je inspiratie geeft.

Je stelt je open voor feedback van anderen. Je staat jezelf toe om prikkelende vragen te stellen. Dit maakt verdere ontwikkeling en groei mogelijk. Dit leidt uiteindelijk tot zelfsturing.

Deze fases zijn interessant voor mijn onderzoek. In hoofdstuk 5 relateer ik mijn onderzoeksgegevens aan deze vijf fases.

2.4 Zelfsturend leren

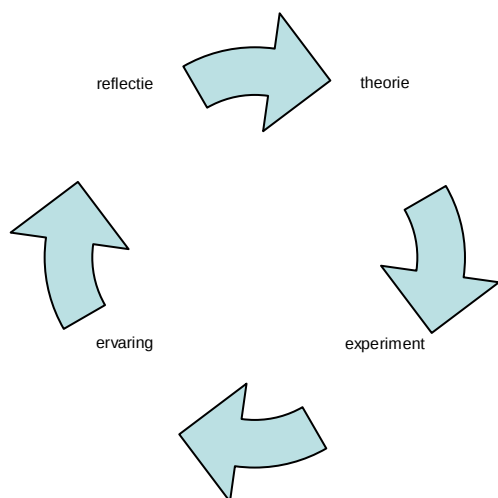
Zelfsturend leren start vanuit de overtuiging dat mensen over een natuurlijk verlangen beschikken om te leren en het geleerde in de praktijk toe te passen. Het stimuleert de wil om te ontdekken en om de eigen kennis en ervaring te vergroten, aldus Ratering & Hafkamp, 2000.

Zij hanteren de volgende uitgangspunten:

- Leercirkel
- Vier leerfasen
- Twaalf leerstappen
- Onderliggende mechanismen
- Toepassingsniveaus
- Cyclische karakter
- Innerlijke kwaliteiten

Hoe stimuleer ik zelfsturing?

Zij stellen dat het een leermodel (figuur 2.1.) is dat uitgaat van een fasering waarvan de afzonderlijke stappen elkaar idealiter logisch moeten opvolgen.



figuur 2.1 . de leercirkel (Ratering & Hafkamp, blz. 20)

De 12 leerstappen die in dit proces aan de orde komen (zie bijlage A) worden gevoed door de onderliggende mechanismen van voelen, denken, willen en doen. Daarnaast achten Ratering & Hafkamp dat zelfsturend leren toepasbaar is op drie insluitende niveaus;

- Individueel niveau, waarbij het gaat om persoonlijke leerprocessen maar ook het veranderen van persoonlijke omstandigheden die het concrete handelen belemmeren.
- Groepsniveau waarbij het meer gericht is op gemeenschappelijke visies, waarden, normen en inzichten.
- Organisatieniveau waarbij het vooral gericht is voor een realistische strategie en flexibel beleid.

Bovenstaande beschreven 3 niveaus hebben raakvlakken met de deelvragen uit mijn onderzoek; de medewerker zelf, de cultuur/ de organisatie. Op die manier zijn ze goed te gebruiken in mijn onderzoek.

2.5 De organisatie

Voor mijn onderzoek is het zinvol om de theorie van Peter Senge hier bij te betrekken. Hij zegt (Senge,1990) dat mensen alleen tot leren komen als men de vijf disciplines (het opbouwen van een gemeenschappelijke visie, de mentale modellen,

Hoe stimuleer ik zelfsturing?

het teamleren, het persoonlijk meesterschap en het systeemdenken) geïntegreerd toepast.

Dit sluit aan op de 12 leerstappen die in de vorige paragraaf beschreven staan. De mentale modellen leggen bijvoorbeeld de nadruk op de openheid die nodig is om onze huidige opvattingen goed te bekijken; het veranderen van persoonlijke omstandigheden die het handelen belemmeren.

Een organisatie waarin men tot leren kan komen is een lerende organisatie.

Senge definieert een lerende organisatie als volgt: "Lerende organisaties zijn organisaties waarin mensen voortdurend hun capaciteiten vergroten om resultaten te creëren die zij echt voor ogen hebben, waarin nieuwe expansieve gedragspatronen worden gekoesterd en waarin mensen voortdurend leren hoe zij gezamenlijk kunnen leren." (1990, blz. 19.)

In een lerende organisatie is de natuurlijke neiging tot zelforganisatie het uitgangspunt. (Wierdsma & Swieringa, 2002) Binnen de grenzen en condities die op het niveau van het geheel zijn afgesproken, is elk persoon autonoom. De leidinggevende heeft als functie het faciliteren van de zelforganisatie en zelfsturing.

2.6 Cultuur in de organisatie.

Wat heeft een organisatie nodig, waardoor zelfsturing kan plaatsvinden?

Van Emst (1999) schrijft: "Schoolontwikkeling, en dus ook ontwikkeling van de medewerkers, is afhankelijk van de mate waarin er sprake is van een professionele cultuur."

De kern van een professionele cultuur zit hem in het uitgangspunt dat een ieder als mens gelijk is maar als professional niet. Hiermee wordt onderkend dat ieders kwaliteiten op een verschillend vlak liggen.

In een professionele cultuur gaat men op zoek naar de kwaliteiten van iemand.

Galenkamp en Vollenhoven (2003) beschrijven vier voorwaarden die een positieve ontwikkeling van schoolcultuur mogelijk maken:

1. Emotionele betrokkenheid

Hoe stimuleer ik zelfsturing?

2. Verantwoordelijkheid en bewuste keuzes
3. Inspiratie en toekomstperspectief
4. Vermogen tot succes

Zij zeggen dat een gezond basispatroon in het voorafgaande thema voorwaarde is voor groei in het volgende thema. “ Op basis van emotionele betrokkenheid en vertrouwen kan de autonomie van mensen groeien waardoor ze bewuste keuzes kunnen maken. Vanuit autonomie kan de verbeeldingskracht toenemen, waardoor mensen een eigen toekomstperspectief ontwikkelen. Op basis van visie en perspectief kunnen mensen concrete mogelijkheden tot samenwerken ontwikkelen.” (Galenkamp & Vollenhoven, blz. 13)

Bovenstaande past binnen de lerende organisaties. Want wanneer een lerende organisatie functioneert zijn zelforganisatie, zelfsturing en autonomie cruciaal. Galenkamp en Vollenhoven schrijven “ de cultuur is als voedingsbodem voor de lerende organisatie.”

Vanuit dat oogpunt is het voor mijn onderzoek van belang om de cultuur in mijn school te bepalen.

Ik ga daarbij uit van de culturen zoals gebruikt in het CPS diagnose model (Galenkamp & Vollenhoven) :

- *Hiërarchische cultuur*; beheersmatig, traditie, procedures, beheersen van gedrag en conflict, sturend leiderschap.
- *Prestatie cultuur*; praktisch, gericht op de buitenwereld, strijd, concurrentie, heldhaftig leiderschap.
- *Zorg cultuur*; regelen, redden, zorgen, steun, oplossingen aandragen, zorgzaam, veiligheid, zorgend leiderschap.
- *Verander cultuur*; projectmatige aanpak, van elkaar leren, dialoog, relatiegericht, projectmatig leiderschap.
- *Ecologische cultuur*; persoonlijk en teamgericht werken, stimuleren, conflicten zijn kansen, persoonlijk leiderschap.

2.7 Tot slot

Zelfsturing in een organisatie hangt samen met veel factoren. Naast de intrinsieke motivatie, betrokkenheid en persoonlijkheid van de medewerkers, is het leiderschap van de leidinggevende en de cultuur binnen de organisatie hierin bepalend. Het lijkt alsof de cultuur in de organisatie hierin het zwaarste weegt en tegelijkertijd het startpunt is om tot zelfsturing te komen.

Hoofdstuk 3 – Onderzoeksmethodologie

3.1 Hoofdvraag en deelvragen.

Mijn centrale onderzoeksvraag is: *hoe ik zelfsturing bij medewerkers stimuleren?*

Door dit onderzoek verwacht ik meer inzicht te krijgen in wat zelfsturing is, wat zelfsturing betekent en welke factoren hierbij van belang zijn voor een ieder. Ik ga zelfsturing vanuit 3 invalshoeken bekijken :

- De medewerker
- De cultuur
- De leidinggevende

Ik heb hierbij de volgende drie deelvragen;

1. *Wordt zelfsturing als belangrijk ervaren?*
2. *Wat is de invloed van de cultuur op zelfsturing?*
3. *Wat heb ik als leidinggevende nodig om zelfsturing te stimuleren ?*

Om mijn onderzoeksvraag en mijn deelvragen beantwoord te krijgen ga ik data verzamelen.

De onderzoeksmethoden die ik ga gebruiken zijn om data te verzamelen zijn:

- Een enquête.
- Een vragenlijst

3.2 Soort onderzoek

Ik ga een cyclisch onderzoek (zie figuur 3.1) doen in de vorm van een actieonderzoek. Eén van de centrale kenmerken van actieonderzoek is : “ Door reflectie op het eigen handelen en de situatie waarin dat handelen plaatsvindt, wordt de handelingssituatie gereconstrueerd. Dit gebeurt aan de hand van systematische

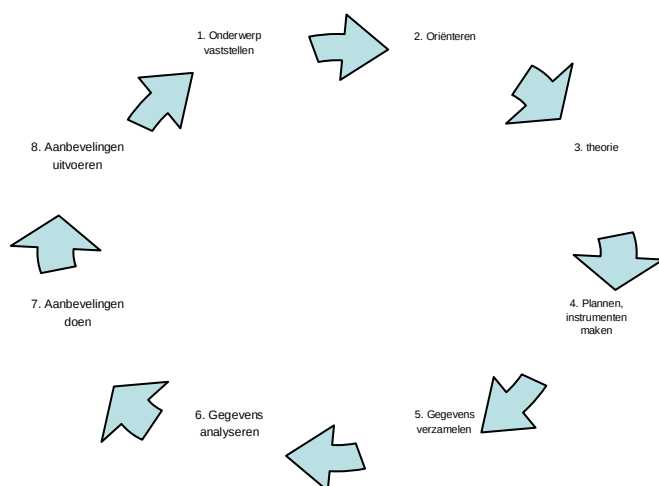
geformuleerde vragen en systematisch verzamelde , geanalyseerde en geïnterpreteerde gegevens.” (Mertens, 2010, blz. 29)

Ik heb gekozen voor een actie onderzoek omdat Mertens (2010) ook stelt dat door een actie onderzoek inzicht wordt verkregen in de eigen praktijk die op basis daarvan kan worden verbeterd.

Door de systematisch verzamelde gegevens in mijn onderzoek, krijg ik meer inzicht in mijn eigen werkpraktijk en ben ik in staat om daar verbetering in aan te brengen.

Daarnaast zal ik ook al onderzoekend meer inzichten verwerven in eigen handelingsprocessen en patronen. Ik werk aan onderdelen van de praktijk waarin ik zelf actief deelneem.

In een schema gezet zal mijn onderzoek (figuur 3.1) zal er als volgt uitzien:



Figuur 3.1.

Volgens het schema (figuur 3.1) worden bij stap 8 de aanbevelingen uitgevoerd. Dit zal ik echter pas gaan doen in het schooljaar 2011 – 2012, waardoor deze stap buiten dit onderzoek ligt.

3.3 Methodes en instrumenten

De enquête

Ik heb een enquête (zie bijlage B) ontwikkeld. Deze enquête ga ik uitzetten in mijn team. De enquête bestaat uit 40 meerkeuze vragen en 5 open vragen. Ik heb de enquête gemaakt in een 7-punts schaal en een aantal open vragen. Bij het scoren op een 7-punts schaal zijn de antwoorden genuanceerd. Bij een aantal vragen, vraag ik om een toelichting of/- uitleg.

Bij de meerkeuze vragen hoop ik inzicht te krijgen in hoe de medewerkers in hun werk staan. Zijn ze daarin gelukkig? Wat betekent het voor hen als ze dat niet zijn? Doen ze daar actief iets mee of laten ze het gebeuren?

Bij de open vragen vraag ik duidelijk naar hun mening over zelfsturing. Deze enquête gaat mij antwoord geven op de deelvragen: *wordt zelfsturing als belangrijk ervaren en wat belemmert zelfsturing?*

Ik realiseer me dat ik als leidinggevende medewerkers vraag naar hun persoonlijke meningen en ervaringen. Dit zou belemmerend kunnen werken. Ik laat hen daarom de enquête gedeeltelijk anoniem invullen; geen namen alleen functiegroep. Ik vermeld dit in een begeleidend schrijven bij de enquête.

De vraag naar de functiegroep is wel een bewuste keuze van mij. Ik denk dat er meerwaarde in zit wanneer ik de data ook voor de verschillende functie groepen kan analyseren.

Dit geeft mij inzicht of er verschillen zijn tussen de verschillende functiegroepen.

De vragen van de enquête zijn onderverdeeld in een aantal subcategorieën; huidige situatie, gedrag op het werk, persoonlijke ontwikkeling, innovatie en zelfsturing. Dit heb ik gedaan om in hoofdstuk 5 de verbanden te kunnen leggen. Als een medewerker aangeeft dat dit zijn huidige situatie is wat zegt dit dan over het gedrag dat hij laat zien en hoe innovatief hij is.

Vragenlijst

Om de deelvraag *Wat is de invloed van de cultuur op zelfsturing?* te beantwoorden, is het nodig om te weten welke cultuur er binnen de school is. In dat kader heb ik een vragenlijst gemaakt. De vragenlijst bestaat uit drie open vragen waarin het OAT bevraagd wordt over de cultuur op de Ruimte. (zie bijlage C)

Het OAT is het Onderwijs Advies Team dat mede het beleid uitzet van mytyschool de Ruimte. Het is een adviesorgaan waarin mensen zitting hebben die op cruciale plekken binnen de organisatie werken. Het OAT bestaat uit de directeur van de school, 3 teamleiders, 2 intern begeleiders, 2 orthopedagogen, 1 paramedisch begeleider, 1 zorgcoördinator en 1 ICT hoofd.

De vragenlijst is gebaseerd op het CPS diagnosemodel “ Schoolcultuur, waar staat mijn school?” (Galenkamp & Vollenhoven, 2003) De verschillende culturen heb ik middels een aantal steekwoorden, vooraf aan de vragenlijst, verduidelijkt. Dit heb ik gedaan om alle OAT leden van dezelfde beschrijvingen uit te laten gaan. Deze verschillende culturen staan beschreven in hoofdstuk 2.

De antwoorden vergelijk ik met mijn eigen cultuuranalyse⁹, zoals we die gemaakt hebben tijdens de opleiding in mei 2010 (zie bijlage D).

Ik verwacht hiermee inzicht en duidelijkheid in de cultuur binnen de Ruimte te krijgen.

3.4 Tijdpad

De enquête heb ik gestuurd naar alle medewerkers uit mijn team. In een begeleidend schrijven, heb ik uitgelegd hoe de enquête werkt en hoe deze verwerkt wordt. Om de anonimiteit te waarborgen heb ik een ieder gevraagd om hem zelf uit te printen en in te vullen.

De vragenlijst aan het OAT heb ik verstuurd. Zij hebben de enquête niet anoniem ingevuld. De gegevens heb ik wel anoniem verwerkt.

⁹ Cultuuranalyse gemaakt in kader van opdracht Master opleiding. Gemaakt door het management team van Mytyschool de Ruimte, 2010.

Hoofdstuk 4 – Dataverzameling

4.1 Inleiding

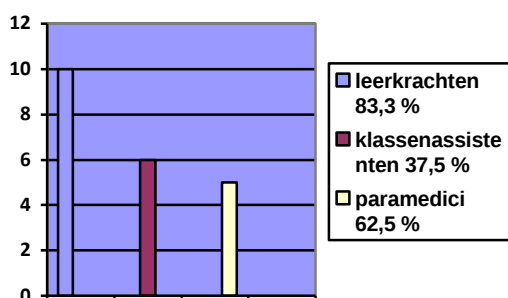
In de periode tussen 12 april t/m 3 mei 2011 heb ik mijn teamleden gevraagd om de enquête (bijlage B) in te vullen.

De gegevens van de enquête zal ik onder kopje 4.2 presenteren.

Ik heb het OAT (onderwijs advies team) van Mytyschool de Ruimte gevraagd een aantal vragen te beantwoorden (bijlage C) Deze gegevens zullen onder kopje 4.3 gepresenteerd worden.

4.2 Enquête

Van de 36 medewerkers hebben 21 medewerkers de enquête ingevuld. Dat is een score van 58,3 %. Dit percentage is voldoende om een representatief beeld te geven.



figuur 4.1 : aantal respondenten per functiegroep

De vragen in de enquête heb ik onderverdeeld in een aantal gebieden; *huidige situatie, gedrag op het werk, persoonlijke ontwikkeling, innovatie en zelfsturing.*

Huidige situatie

De vragen 1, 2, 4, 9 en 10 uit de enquête hebben betrekking op de huidige situatie waarin de medewerkers zitten. Onderstaand figuur (4.2) geeft weer hoe, de medewerkers uit de verschillende functiegroepen, hebben geantwoord op de vragen.

Hoe stimuleer ik zelfsturing?

	Helemaal Oneens	oneens	Beetje oneens	Neutraal	Beetje Eens	Eens	Helemaal eens
1. Ik ben tevreden met mijn baan		1L ¹⁰	1K	1L	1L, 1P	5L, 4P, 5K	2L
2. Mijn persoonlijke vaardigheden en opleiding sluiten goed aan bij de eisen die mijn baan aan mij stelt		1L			2L, 1P, 3K	2L, 3P,2K	1L,1P,1K
4. Ik heb voldoende uitdagingen in mijn werk			2 L		1L,1P, 2 K	6L,4P,4K	1L
9. Ik ben enthousiast over mijn baan		1L	1K		1L,1P,2K	3L,3P	5L,1P,3K
10. Mijn werk inspireert mij		1L		1K	1P	5L,4P,4K	4L,1K

Figuur 4.2

Vrijwel alle respondenten zijn tevreden tot zeer tevreden met hun werk. Het werk inspireert hen en zij zien voldoende uitdaging. In twee functiegroepen komt naar voren dat men minder tevreden is.

Gedrag op het werk

De antwoorden op de vragen 14 en 17 zeggen iets over het gedrag dat medewerkers laten zien op het werk.(figuur 4.3)

De respondenten laten zien dat ze zeker *proberen om hun zegje te doen bij belangrijke besluiten die genomen worden en hun werk raken*.

Dit zegt iets over de betrokkenheid van de medewerkers. In hoofdstuk 2 staat beschreven hoe belangrijk de betrokkenheid is voor de zelfsturing.

	Nooit	Zelden	Soms	Neutraal	Regelmatig	Vaak	Zeer vaak
14. Ik zorg ervoor dat ik mijn zegje kan doen bij belangrijke besluiten over mijn werk.			1K	1L	1L, 1P	5L, 4P, 5K	2L
17. Als het rustig is op mijn werk zie ik dat als een kans om nieuwe projecten op te starten.			4L,2P,2K	2L, 2P, 3K	2L,1P,1K	2L	

Figuur 4.3

¹⁰ L= leerkrachten, P= Paramedici, K= Klassenassistenten

Uit de antwoorden blijkt ook dat mensen wel graag *nieuwe projecten willen opstarten en meedenken* maar dat het voor hun gevoel vaak aan tijd ontbreekt.

Er worden meerdere toelichtingen gegeven dat men wel wil maar het werk dusdanig druk is dat ze er geen tijd voor hebben. Eén paramedicus zegt:

“ Het is nooit rustig op het werk, waardoor het veel moeite kost om nieuwe dingen te starten. Toch blijft zo’n nieuw project altijd bij mij op de achtergrond aanwezig en als de tijd er wel voor is, zal ik proberen dat op te starten.”

Persoonlijke ontwikkeling

Bij deze weergave van gegevens zijn de verschillende functiegroepen niet apart weergegeven. Dit heeft op dit gebied geen toegevoegde waarde; dit zegt iets over hun persoonlijkheid.

	Helemaal Oneens	oneens	Beetje oneens	Neutraal	Beetje Eens	Eens	Helemaal eens
Ik heb duidelijke doelen voor ogen en werk daar op een systematische wijze aan.				4,7 %	33,3 %	61,9 %	
Ik probeer mezelf steeds te ontwikkelen					23,8 %	61,9 %	14,2 %
Ik vraag feedback aan mijn collega's over mijn functioneren					33,8 %	57,1 %	9,5 %
Mijn persoonlijke leerontwikkeling hangt samen met de schoolontwikkeling			23,8 %	23,8 %	28,6 %	23,8 %	

Figuur 4.4

In deze percentages (figuur 4.4) zijn de verschillende functiegroepen heel gelijkmatig verdeeld. Bij de laatste vraag was er een opvallende overeenkomst in de antwoorden; zij scoorden alle vier praktisch even hoog.

Men gaf hier dan ook diverse toelichtingen bij:

- *“klinkt logisch, je zou erg vervreemden van elkaar als je je persoonlijke leer ontwikkeling niet afstemt op de schoolontwikkeling.”*
- *“nee, er is nog meer naast je werk waardoor je kunt ontwikkelen.”*
- *“logisch omdat je de visie van de school na moet leven.”*
- *“vanuit de organisatie lijkt dit logisch, vakinhoudelijk kan ik dan stagneren.”*

Innovatie

In antwoord op de vraag: “Hoe vaak komt het voor dat je een nieuwe werkwijze bedenkt?” (vraag 37, figuur 4.5), valt op dat de paramedici aangeven dat zelden tot weinig te doen. De leerkrachten zijn hier positiever over.

	Nooit	Zelden	Soms	Neutraal	Regelmatig	Vaak	Zeerv vaak
37. Hoe vaak komt het voor dat je een nieuwe werkwijze bedenkt?		1P, 1K	2L, 3P	1L, 1P, 3K	5L, 1K	1K	2L
38. Hoe vaak komt het voor dat je zelf originele oplossingen bedenkt voor werkproblemen?		1P	1L, 1P, 1K	1L	5L, 3P, 4K	2L, 1K	1L

figuur 4.5

Op de vraag (vraag 38, figuur 4.5): “Hoe vaak denk je zelf originele oplossingen voor werkproblemen?” antwoorden 12 respondenten dat zij dat regelmatig doen. Twee leerkrachten en een klassenassistent zeggen dat vaak te doen en één leerkracht zelfs zeer vaak.

Zelfsturing

Hieronder de antwoorden die de medewerkers gaven op de open vragen rondom zelfsturing. Ik neem de reflecties niet helemaal letterlijk over, maar vertaal deze in algemene termen.

Wat versta jij onder zelfsturing? (vraag 41)

- Verantwoordelijkheid nemen voor de inrichting van je eigen werkzaamheden. (4-L, 1-K, 2-P)
- Goed weten waar het omdraait en zo nodig anders aanpakken. (1-L, 1-K)
- Tijd en mogelijkheid om eigen plan te trekken en uit te voeren. (4-L, 4-K, 3-P)
- Verantwoordelijk voor eigen leerproces. (1-L, 2-K)
- Zelf invloed hebben en niet alles te hoeven overleggen. (2-K)
- Je ontwikkeling als autonoom persoon met goede interactie met de omgeving. (1-P)
- Ruimte voor kritisch oordelen. (1-P)

Hoe stimuleer ik zelfsturing?

- *Wel iemand die moet toezien op het naleven van afspraken. (1-L, 1-P)*

Het merendeel van de respondenten verstaat hetzelfde onder zelfsturing; verantwoordelijkheid nemen voor inrichting van de eigen werkzaamheden, leerproces en verantwoordelijkheid voor eigen plan. 11 respondenten noemen de tijd een struikelblok om dit ook tot uitvoer te brengen. Twee respondenten geven aan dat er iemand moet toezien op naleven afspraken.

Vind je zelfsturing belangrijk en zo ja of nee, waarom? (vraag 42)

Op 1 persoon na antwoordt iedereen met ja. Ik geef hieronder het waarom weer.

- Ruimte geven aan eigenheid en creativiteit. (2-L, 2-P)
- Zorgt voor meer motivatie en zelfvertrouwen (6-L, 2-K, 2-P)
- Geeft duidelijkheid voor jezelf. (2-L, 2-K)
- Gaat op eigen niveau. (2-K)
- Geeft bewustwording. (2-L, 1-K, 2-P)
- Bevordert eigen persoonlijke ontwikkeling. (2-L)
- Geeft voldoening in je werk. (1-L)
- Je blijft anders afhankelijk. (1-L)
- *Nee, de doorgaande lijn is school = de richtlijn.(1-L)*
- *In de praktijk soms misbruikt om teams het zelf te laten uitzoeken.(1-P)*

Bijna alle respondenten vinden zelfsturing belangrijk. Het zorgt voor meer motivatie en zelfvertrouwen, geeft een stuk bewustwording. Opvallend is die ene leerkracht die zelfsturing niet belangrijk vindt maar de schoollijn als richtlijn ziet. Ook het gevoel van een paramedicus om misbruikt te worden is opvallend.

Wat heb je nodig voor zelfsturing? (vraag 43)

- Fiat.(1-L)
- Feedback van mijn collega's en leidinggevende. (7-L, 1-K, 3-P)
- Rust en tijd. (5-L, 1-K, 2-P)
- Luisterend oor. (1-K)
- Goede samenwerking. (3-L, 1-K, 2-P)
- Vertrouwen. (7-L, 3-P)
- Stimulatie en inspiratie. (3-L, 2-K, 1-P)
- Regels en kaders. (1-L, 1-K)

Hoe stimuleer ik zelfsturing?

- Heldere communicatie (1-L, 2-P)

Feedback van directe collega's en leidinggevende wordt als zeer belangrijk ervaren voor zelfsturing. Ook het vertrouwen en de samenwerking scoren hoog. Echter ook hier komen rust en tijd naar voren om tot zelfsturing te komen. Een stukje stimulatie en inspiratie geeft men ook aan nodig te hebben.

Ben je zelf actief in zelfsturing? (vraag 44)

- Ja. (8-L, 6-K, 4-P)
- Weinig. (2-L, 1-P)

Is er ruimte voor zelfsturing in de organisatie? (vraag 45)

- Is erg persoonsafhankelijk. (1-L)
- Ja, noodzaak is wel dat de lijnen kort zijn. (2-L, 1-P)
- Ja, je krijgt veel eigen verantwoording. (4-L, 1-K, 2-P)
- Ja, maar door te hoge werkdruk, lukt het me niet. (1-L, 1-K, 1-P)
- Ja, voel me redelijk tot goed gehoord. (4-L, 2-K, 3-P)
- Ja, echter door hoge werkdruk leidinggevende soms weinig begeleiding. (2-L, 2-K, 1-P)
- Teveel, meer regels en autoriteit nodig. (1-L)

Alle respondenten geven aan dat er ruimte is voor zelfsturing, waarbij 7 respondenten benadrukken dat ze veel eigen verantwoordelijkheid hebben. Ik vraag mij af of het gevoel van de medewerkers dat zij veel eigen verantwoordelijkheid krijgen positief is? 5 respondenten geven ook aan dat zij meer begeleiding willen. Ook bij deze vraag komen de items werkdruk en tijd sterk naar voren en worden als belemmerend ervaren.

4.3. Cultuuranalyse

Het OAT heeft een 3-tal vragen beantwoord die een beeld geven van de cultuur (Galenkamp & Vollenhoven, 2003) op de Ruimte.

Hoe zou jij de cultuur binnen onze organisatie kenschetsen?

Iedereen geeft aan dat er sprake is van kenmerken van meerdere culturen binnen de organisatie, waarbij 3 respondenten het onderscheid tussen Heliomare en Helioskoop/ de Ruimte maken.

Heliomare:

- Hiërarchische cultuur; hoe hoger in de organisatie hoe meer hiërarchie. Veel procedures, beheersmatig houden, verzakelijking, opgelegde tradities.

Voorbeelden die genoemd worden:

- weinig tot geen dialoog
- mededelingen gedaan waar geen inspraak over mogelijk is
- er moet winst gemaakt worden

De Ruimte:

- Hiërarchisch cultuur (3 personen)

Voorbeelden die genoemd worden:

- Mensen worden aangestuurd van boven af
- Het gaat om situaties beheersbaar houden
- Bij problemen waar geen grip op is/komt, wordt teruggegrepen op de kracht van de hiërarchie.

- Verander cultuur (6 personen)

Voorbeelden die genoemd worden:

- Ervaar dat onze school zich permanent wil blijven ontwikkelen
- Er is voedingsbodem en bereidheid voor ontwikkeling
- Team intervisie
- Planmatig werken
- Adaptieve benadering naar medewerkers

- Zorg cultuur (5 personen)

Voorbeelden die genoemd worden:

- Willen zorgen voor anderen, pamperen
- Spreken namens anderen en ongevraagd zorgen voor de ander
- Afhankelijke medewerkers, kunnen en weten niet meer anders
- Oplossingen aandragen voor onze leerlingen

- Ecologische cultuur (2 personen)

Hoe stimuleer ik zelfsturing?

Voorbeelden die genoemd worden:

- Communicatie en benadering van medewerkers.
- Medewerkers worden meer verantwoordelijk

Het OAT geeft aan “*Huidige cultuur is een kleur van verschillende cultuurinvloeden gebieden.*” Waarbij het merendeel een combinatie maakt. Men ziet dat er steeds meer aspecten van een verandercultuur komen en soms een vleugje van een ecologische cultuur. Echter, “*het zit ons nog niet in de genen!*”

Wat vind je een wenselijke cultuur?

- Verandercultuur met aspecten van een ecologische cultuur (6 personen)
- Verandercultuur (2 personen)
- Aspecten van zorgcultuur behouden (3 personen)

Het OAT is het hier behoorlijk met elkaar eens. Waarbij 1 respondent aangeeft dat onze leerling-populatie en de verwachtingen en eisen die de maatschappij stelt vraagt om een voortdurende onderwijsbeweging en vanuit die optiek een verandercultuur wenselijk is.

De 3 personen die aangeven dat er in de nieuwe cultuur ook aspecten van de zorgcultuur moeten zitten lijkt logisch bekeken vanuit hun functie.

Welk gedrag verwacht je daarbij van de medewerkers?

- Flexibiliteit
- Actieve betrokkenheid
- Heldere communicatie
- Grenzen kunnen en willen stellen
- Mensen die in zekere mate zelfsturend zijn en hun leidinggevende als aangever en meedenker zien
- Een ieder serieus nemen
- Verantwoordelijkheden krijgen, nemen en weten wanneer die bij een ander te laten.
- Samenwerking zoeken
- Hoog reflecterend vermogen
- Oplossingsgericht kunnen werken
- Kritisch maar open

Hoe stimuleer ik zelfsturing?

Ook bij deze vraag is het OAT in haar antwoorden duidelijk waarbij opgemerkt moet worden dat men aangaf dat dit gedrag niet alleen voor de medewerkers geldt maar zeker ook voor de OAT leden.

Wat vind je essentieel in de rol van de leidinggevende om deze verandering te bewerkstelligen?

- Faciliteren en vertrouwen op kundigheid van mensen.
- POP gesprekken vorm geven zodat de competenties duidelijk worden
- Goede voorbeeld geven
- Duidelijk zijn in regels, afspraken en knopen doorhakken
- Lijfelijk aanwezig zijn
- Durven doorpakken en beslissingen nemen
- Vrijheid en ruimte laten waar het kan
- Heldere communicatie
- Denk vooruit en overzie de consequenties
- Geen leiding geven maar de banen uitzetten, reguleren en structureren

Men geeft hier duidelijke aanwijzingen in wat men essentieel vindt. Deze punten kun je in een volgorde zetten waarbij het één een uitvloeisel is van het ander. De tegenstrijdigheid is dat men aan de ene kant om regels, afspraken, knopen doorhakken etc. vraagt en men aan de andere kant veel vrijheid en autonomie wil.

Nu alle gegevens zijn verzameld en weergegeven in dit hoofdstuk, ga ik in hoofdstuk 5 de verbanden tussen de gegevens en de theorie beschrijven. Vervolgens kan ik conclusies trekken en aanbevelingen formuleren.

Hoofdstuk 5 – Conclusies en aanbevelingen

5.1 Inleiding

In dit hoofdstuk analyseer ik de antwoorden op mijn deelvragen. Ik trek conclusies en zoek naar de samenhang in de antwoorden op de deelvragen.

Op de eerste deelvraag: *Wordt zelfsturing als belangrijk ervaren?* Wordt het antwoord gegeven vanuit de data die uit de enquête is gekomen (5.2).

De tweede deelvraag : *Wat is de invloed van de cultuur op zelfsturing?* Wordt het antwoord gegeven vanuit de cultuurvragen van het OAT (5.3).

De derde deelvraag : *Wat heb ik als leidinggevende nodig om zelfsturing te stimuleren?* Wordt beantwoordt door koppeling van de antwoorden uit de 2 gebruikte vragenlijsten (5.4).

5.2 Wordt zelfsturing als belangrijk ervaren?

De scores (figuur 4.2, blz. 25) geven aan dat de medewerkers over het algemeen tevreden zijn met hun werk. Het inspireert hen en zij zijn enthousiast over hun werk. Daarnaast zegt ook het merendeel dat hun persoonlijke vaardigheden en opleiding goed bij hun baan passen (zie figuur 4.2, blz 25)

Van de medewerkers die niet tevreden zijn, die niet voldoende uitdagingen zien en zich niet geïnspireerd voelen kun je concluderen dat die in fase 2 zitten van de fases van zelfsturing (zie H. 2 blz. 14) Zij zijn het slachtoffer en lijken ook geen actie te ondernemen om uit deze situatie te komen.

*Het merendeel van de respondenten is tevreden, enthousiast in zijn huidige werk.
Het werk inspireert hen.*

Op vraag 14, gedrag op het werk, werd door 19 respondenten genoemd dat zij regelmatig tot zeer vaak proberen hun zegje te doen over belangrijke besluiten die genomen worden en hun werk raken.

Betrokkenheid is belangrijk voor zelfsturing. (Hoofdstuk 2, blz 17)

Men geeft aan zelfsturing belangrijk te vinden. Alle respondenten vinden dat, met uitzondering van 1 persoon. Men geeft aan dat zelfsturing zorgt voor meer motivatie en zelfvertrouwen. Het geeft hen een stuk bewustwording. Het geeft voldoening en ruimte aan creativiteit en eigenheid.

Zelfsturing vindt men belangrijk.

Medewerkers zijn het ook in grote lijnen met elkaar eens over wat men dan verstaat onder zelfsturing.(H.4, blz. 27)

85,7 % van de respondenten zegt zelf actief te zijn in zelfsturing.

Uit de antwoorden die gingen over de persoonlijke ontwikkeling(figuur 4.4, blz. 26) komt naar voren dat 61,9 %, en in iets mindere mate 33,3 % , duidelijke doelen voor zichzelf voor ogen heeft en daar ook systematisch naar toe werkt. Van deze medewerkers kun je zeggen dat zij in fase 4 en soms fase 5 van zelfsturing zitten. Men neemt een stuk eigen verantwoording.

Het merendeel van de medewerkers heeft doelen voor ogen waar zij systematisch aan werken.

5.3 Wat is de invloed van de cultuur op zelfsturing?

Je kunt op de Ruimte spreken van een mix van culturen. Zoals op (blz 30) te zien is, ziet men vooral aspecten van de verandercultuur en soms wat van de ecologische cultuur. (H. 2, blz 18)

Daarnaast zeker ook aspecten van een hiërarchische en een zorgcultuur. Dit komt niet geheel overeen met de analyse die gedaan is door het toenmalige MT van de

Ruimte. Daaruit kwam vooral een zorgcultuur met aspecten van een verandercultuur en vanuit een hiërarchische cultuur.

De cultuur van de Ruimte is een kleur van verschillende cultuurinvloeden, er bestaat geen eenduidig beeld onder de respondenten.

Wat het OAT als een wenselijke cultuur ziet komt uit op een verandercultuur met een vleugje ecologische cultuur.

Een verandercultuur heeft als uitgangspunten: dialoog, van elkaar leren, teamvorming, actieve houding, projectmatig leiderschap.

Een ecologische cultuur heeft als uitgangspunten: persoonlijk en teamgericht werken, stimuleren, autonomie en uitdaging, persoonlijk leiderschap. (Galenkamp en Vollenhoven, 2003)

Het OAT verwacht van de medewerkers in, wat zij als door hen gewenste cultuur zien: samenwerking zoeken, betrokkenheid, verantwoordelijkheid nemen en krijgen, oplossingsgericht werken, vertrouwen etc.

Dit komt overeen met de lerende organisatie die Senge (Senge, 1990) beschrijft.

Van wezenlijk belang is de cultuur. Cultuur bepaalt het gedrag van mensen.

Ik zal samen met het MT en OAT van de Ruimte moeten gaan onderzoeken hoe we de verandering van de cultuur gaan oppakken.

Het bepalen van de cultuur en daar eenduidigheid in vinden is essentieel

5.4 Wat heb ik als leidinggevende nodig om zelfsturing te stimuleren?

Op de vraag die ik aan mijn medewerkers heb gesteld: " Wat heb je nodig voor zelfsturing ?" kwamen een aantal belangrijke punten naar voren:

Feedback geven, tijd, vertrouwen, inspiratie, stimulatie, heldere communicatie en kaders, samenwerking.

Als leidinggevende wil ik in deze behoeftes voorzien. De medewerkers geven aan dat zij behoefte hebben aan: *“een stukje coaching, kijken of ik op het goed pad zit.”*, *“aanmoediging en feedback”* en daarnaast ook *“duidelijke regels en kaders waar binnen dit kan.”*

Een aantal van deze behoeftes verdienen extra aandacht; de kaders zijn niet altijd duidelijk, van het geven van structurele feedback is geen sprake, de werkdruk is hoog.

Een punt van zorg dat steeds naar voren komt, is het item: de tijd en de werkdruk. Men wil wel graag nieuwe dingen oppakken, eigen leerproces in gang zetten maar de tijd wordt steeds als belemmerend ervaren.

Dit komt ook terug uit de antwoorden op de vraag *is er ruimte voor zelfsturing?* Aan de ene kant zegt men heel duidelijk: “Ja, er is ruimte”. Echter, door de hoge werkdruk die medewerkers ervaren en door hoge werkdruk van leidinggevend (- in hun beleving) krijgen zij niet de gewenste begeleiding waardoor het niet lukt om tot zelfsturing te komen.

Tijdsdruk en werkdruk heeft een negatieve invloed op zelfsturing.

“Leren kost tijd. Het management heeft hier invloed op; niet door voorschriften uit te vaardigen maar door als voorbeeld te dienen. Er zal tijd moeten komen voor bezinning, conceptvorming. De manier waarop wij en onze naaste medewerkers het beheren van tijd aanpakken, geeft aan hoe ernstig wij het menen met ons leren.”
(Senge, 1990)

Ik wil benadrukken dat tijdsdruk en daardoor de zelfsturing niet altijd lukt iets anders is dan in fase 1 van zelfsturing zitten en dat accepteren als gegeven.

Wat heb je dan nodig om tot zelfsturing te komen? Naast het aspect van tijd en rust hebben, geeft 53% het antwoord dat men het krijgen van feedback belangrijk vindt. Daarnaast wil men stimulatie, inspiratie, vertrouwen en een goede samenwerking

Voor zelfsturing wordt interactie met de omgeving als belangrijk gezien.

De basis om in bovenstaande behoeftes te voorzien ligt in het voeren van een goede gesprekkencyclus. Dat is de plek om tot doelen en zo tot ontwikkeling te komen. Daar is aandacht en tijd voor het geven en ontvangen van structurele feedback. Leren vereist terugkoppeling: feedback. (Wierdsma en Swieringa, 2002)

Het starten van de POP gesprekken is essentieel.

In de visie rondom de HR gesprekken staat in de richtlijnen voor de gesprekkencyclus van Heliomare:

“De manager/leidinggevende bij Heliomare heeft competenties in huis die betrekking hebben op gedrag dat gericht is op het sturen, motiveren en ontwikkelen van mensen. De leidinggevende vindt het belangrijk dat verantwoordelijkheden zo laag mogelijk in de organisatie worden neergelegd, durft te delegeren, zodat de medewerkers volop kansen krijgen om zich verder te ontwikkelen.”¹¹

De belangrijkste competentie waarover ik (een leidinggevende) moet beschikken is het aansturen van professionals.

Onder die competentie vallen de vaardigheden zoals het stimuleren van een professionele dialoog, klimaat scheppen waarin medewerkers zich gewaardeerd en gestimuleerd voelen, teamgeest en samenwerkingsbereidheid bevorderen. Deze vaardigheden komen overeen met de antwoorden op de vraag wat de medewerkers nodig hebben, om tot zelfsturing te komen.

¹¹

<http://www.sigra.nl/fileadmin/archief/documenten/Arbeidsmarktbeleid/Levensfasebewustbeleid/M3Bijlage1.pdf>

5.5 Conclusie

De medewerkers

De medewerkers geven aan zelfsturing belangrijk te vinden en daar ook bijna allemaal actief in te zijn. Zelfsturing geeft hen meer motivatie en zelfvertrouwen. Persoonlijk meesterschap is in de lerende organisaties een van de discipline die zorgt voor motivatie en passie. (Jutten, 2007)

Van belang voor zelfsturing is de betrokkenheid die men heeft bij zijn werk. Die betrokkenheid is duidelijk aanwezig bij praktisch iedereen.

De verschillen in functie groepen komen minimaal naar voren, het is niet zo belangrijk. Zelfsturing is erg persoonsafhankelijk.

De medewerkers geven duidelijk aan dat de werkdruk dusdanig hoog is dat zij daar niet altijd aan toe komen. Dit is een belemmerende factor om tot zelfsturing te komen.

De leidinggevende

Er is duidelijk aangegeven wat men verwacht van de leidinggevende zowel vanuit de medewerkers als vanuit het OAT.

Ik zal kritisch moeten kijken naar mijn rol als leidinggevende; van meer beheerder van het leerproces naar de rol van coach.

Ik zal meer een coachende rol moeten hebben. Ik moet mijn medewerkers ondersteunen om in een volgende fase van ontwikkeling te komen.

Echter, dit is alleen mogelijk wanneer er sprake is van een lerende organisatie.

De cultuur

Uit mijn onderzoek is gebleken dat de mate waarin zelfsturing plaats vindt, afhankelijk is van de cultuur die in de organisatie is. Cultuur is heel bepalend. Wanneer er sprake is van een hiërarchische cultuur frustreert dat de zelfsturing. “Bouwen aan een lerende school betekent ondermeer het ontwikkelen van een professionele leercultuur.” (Jutten, 2007, blz. 30)

Cultuur is de belangrijkste factor in zelfsturing.

5.6 Aanbevelingen

- Het is nodig om een projectmatige aanpak te starten om de wenselijk cultuur te stimuleren en te verstevigen. Daarnaast de hiërarchische cultuurinvloeden vanuit Heliomare (die buiten onze cirkel van invloed liggen) een plek geven.
- De start van die projectmatig aanpak zou een cultuurscan moeten zijn voor alle medewerkers van de Ruimte.
- Het starten van de POP-gesprekken/ gesprekkencyclus is essentieel.
- De leidinggevenden zullen zich moeten bezinnen op hun rol en aanpak. Zij zullen meer vanuit een coachende rol moeten werken.
- Werkdruk is een subjectieve beleving, waarmee ik het niet wil bagatelliseren, integendeel; het is goed om dit bespreekbaar te maken en onderzoeken waar het vandaan komt en waar mogelijke oplossingen liggen.
- Fases van zelfsturing in teamverband bespreken.

“Als mensen zicht hebben op wat hen beweegt en wat hen frustreert en daarin bewuste keuzes maken, behouden ze zeggenschap over zichzelf.” (Galenkamp en Vollenhoven, 2003)

Hoofdstuk 6 - Reflectie

6.1 *Het proces meesterstuk*

Het schrijven van mijn meesterstuk begon met het formuleren van een goede en heldere onderzoeksvraag. Dat was een intensief proces. Ik wist snel wat het onderwerp van mijn onderzoek moest zijn, namelijk zelfsturing. Maar hoe en op welke manier en wat ga je dan precies onderzoeken?

Iedere keer dacht ik “nu heb ik de onderzoeksvraag helder”, dan kwamen er toch weer andere invalshoeken die ook zinnig waren. Uiteindelijk was de vraag scherp en kon ik daarmee aan de slag gaan.

Ik heb het als belangrijk ervaren om steeds goed te kaderen en steeds jezelf de vraag te stellen; *wat is de meerwaarde voor mijn onderzoek?*

Toen ik bezig was met de theorie kwamen er steeds meer interessante boeken voorbij waar ik ook wel iets mee kon. Uiteindelijk heb ik daarin ook keuzes gemaakt om het voor mezelf overzichtelijk te houden.

Met het beschrijven van je onderzoeksmethodologie heb ik geworsteld. Wat en hoe ga je het nou precies doen?

Achteraf kan ik zeggen dat ik het jammer vind dat ik de vragen met de betrekking tot de cultuur, alleen aan het OAT heb gevraagd. De cultuur bleek zo een grote invloed te hebben dat het een extra dimensie aan het onderzoek had gegeven als ik die vragen ook aan mijn team had gesteld. Tegelijkertijd realiseer je je dan, dat je dan de overige medewerkers binnen de school tekort zou doen. Dit punt komt terug bij mijn aanbevelingen.

Met zorg heb ik de enquête gemaakt om gegevens te verzamelen. Ik heb hem voor feedback naar mijn critical friends gestuurd. De feedback die ik van hen kreeg was waardevol.

De enorme hoeveelheid gegevens die je terug krijgt, maakt dat je heel goed naar de lijnen moet zoeken. Hoe ga ik dit clusteren? Waar zie en kan ik verbindingen leggen? Met enige voorzichtigheid moeten de conclusies gelezen worden. Niet alle teamleden hebben de vragen beantwoord.

Hoe stimuleer ik zelfsturing?

6.2 *Critical friends*

Bij de start van het meesterstuk hadden we een groep van 4 personen. We hebben met elkaar hard gezocht en gesproken over het helder krijgen van je onderzoeksvraag. Ik heb de input van de critical friends toen als enorme meerwaarde ervaren. Uiteindelijk bleven Leks en ik met z'n tweeën als groepje over. Door de versnelling haakten een aantal mensen af. Door die versnelling kwam er een heel strak tijdschema om het meesterstuk af te ronden. Het nadeel hiervan was dat er in mijn hoofd weinig ruimte nog was voor Leks. Ik was erg met mijn eigen stuk bezig. Dat heb ik als jammer ervaren. Ik heb het idee dat we daardoor input hebben gemist van elkaar.

6.3 *Trots*

Het was een klus. Ik heb geworsteld met het onderzoek. Het goed op papier zetten in een heldere, zakelijke taal vond ik lastig. (Dank je wel Wiel, voor je kritisch kijken hiernaar!)

De vaardigheid om de verbindingen te leggen tussen de gegevens en de conclusies heb ik als moeilijk ervaren. Voor mij komt dan ook wel helder naar voren dat ik een doener ben, een praktijkmens en geen wetenschapper!

Terug naar mijn onderzoek. Uiteindelijk voelt het heel goed om nu deze reflectie te kunnen schrijven. Ik voel ook trots dat ik het nu aan het afronden ben.

Ik ben ook trots op mijn onderzoek; ik heb een heel mooi stuk in handen waar ik in mijn praktijksituatie mee verder kan. Hier liggen kansen en mogelijkheden. Ik ben blij met deze winst!

6.4 *Tot slot*

Ik heb de steun van Johan als heel prettig ervaren. Door de versnelling en de daaraan minder input van de critical friends, kwam alle input van Johan. Fijn was het dat ik een hoofdstuk soms nog een keer naar hem toe kon sturen, het meedenken

van hem. En mij het gevoel geven dat het wel zou lukken, dat het allemaal goed zou komen!

De uitwisseling die ik veel met Pauline heb gehad, heeft mij ook geholpen. We hebben elkaar vaak door moeilijke periodes heen geholpen. Het is interessant om haar meesterstuk straks naast de mijne te leggen en te zoeken naar de verbindingen, kunnen we er iets mee in de praktijk?

De steun van mijn gezin , Frank, Lars, Jente en Mette was onvergetelijk! (en dat voor de derde studie op rij.....)

Hoe vaak zij zichzelf hebben weggecijferd, zelfs het huis uit zijn gegaan zodat ik kon studeren!

Jongens, ik beloof jullie: de komende 10 jaar doe ik geen studie meer!

Literatuur en bronvermelding

Boeken

Covey, SR (1989). De zeven eigenschappen van effectief leiderschap. Business Contact.

Emst, A van (1999) Professionele cultuur in onderwijsorganisaties. APS/ Edukern, Utrecht.

Galenkamp, H & Vollenhoven, M (2003) Als scholen een gezicht krijgen. CPS, Amersfoort.

Hafkamp, K & Ratering, D (2000). Zelfsturend leren: Begeleiden van ervaringsgericht leren in organisaties. Academic Service, Den Haag.

Harinck, F (2010) Basisprincipes praktijkonderzoek. Garant-Uitgevers, Antwerpen, Apeldoorn.

Hendriks, M (2008). Versnel je professionele ontwikkeling door zelfsturing. *Follow your m!nd, mental detoxing for creatives*.

Jutten, J (2007) Natuurlijk leren- systeemdenken in een lerende school, Natuurlijk Leren, Echt.

Mensink, drs. J.C.M. (1994) Personeel en Organisatie. Kluwer, Deventer.

Mertens, J (2010). Praktijkonderzoek voor bachelors. Coutinho, Bussum.

Senge, P (1990) De vijfde discipline, de kunst en praktijk van de lerende organisatie. Scriptum Books, Schiedam.

Wierdsma & Swieringa (2002) Lerend organiseren. Wolters-Noordhoff bv, Groningen.

Documenten van websites

Schoolverslag, 2008-2009, Mytylschool de Ruimte, Bergen. http adres:

www.deruimte.nl

APS – Omschrijving adaptief onderwijs.

<http://www.aps.nl/APSite/Onderwijssectoren/Projecten/Onderwijsconcepten/Adaptief+onderwijs.htm>

Artikel zelfsturing

<http://www.followyourmind.nl/Artikelen-Zelfsturing>

Bijlage A

De twaalf leerstappen

(Ratering & Hafkamp, 2000)

<i>Zelfsturend leren Fasen en stappen</i>	
<i>Fases</i>	<i>Stappen</i>
Fase 1. Ervaring	Stap 1. Delen van ervaringen Stap 2. Onderzoeken van thema's Stap 3. Vaststellen van vitale thema's
Fase 2. Reflectie	Stap 4. Aspecten benoemen Stap 5. Dilemma's opsporen en onderzoeken Stap 6. Herformuleren tot leervraag
Fase 3. Theorie	Stap 7. Opties genereren Stap 8. Kiezen van doel Stap 9. Plannen gekozen optie
Fase 4. Experiment	Stap 10. Toepassen van gekozen optie Stap 11. Evaluatie toepassing Stap 12. Implementatie gekozen optie

Bijlage B

Sinds 2010 ben ik bezig met een MASTER opleiding; inspirerend leidinggeven aan innovatie. Voor die opleiding moet ik een onderzoek doen.

Mijn onderzoek gaat over de vraag "Hoe bevorder ik zelfsturing?"

Ik vind dit belangrijk omdat ik denk dat dit uiteindelijk ook ten goede aan de zelfsturing van onze leerlingen komt!

Ik heb jullie gevraagd of je mee wilt werken aan dit onderzoek door een vragenlijst in te vullen. Ik ben heel blij dat jullie daar mee hebben ingestemd.

De informatie die uit deze enquête komt zal ik vertrouwelijk behandelen en alleen gebruiken voor mijn onderzoek.

Ik wil je vragen om je functie in te vullen binnen school. Dat geeft mij zicht op eventuele verschillen in functiegroepen.

Ik heb een vragenlijst opgesteld van 45 vragen. Het eerste en overgrote deel zal bestaan uit meerkeuze vragen, waarbij ik bij een aantal vragen om een toelichting vraag. De laatste 5 vragen zijn open vragen.

Er zijn geen goede of foute antwoorden. Het gaat om jullie mening.

Heb je behoefte aan aanvulling, dan kun je dat op het eind nog doen.

Het invullen zal ongeveer een kwartier duren.

Alvast enorm bedankt voor het invullen!

Functie:

Huidige situatie.

(de komende vragen gaan over jouw huidige werksituatie)

1. Ik ben tevreden met mijn baan?

Helemaal mee oneens ☐	Mee oneens ☐	Een beetje mee oneens ☐	Neutraal ☐	Een beetje mee eens ☐	Mee eens ☐	Helemaal mee eens ☐
--	--	--	-----------------------------------	---	-----------------------------------	---

2. Mijn persoonlijke vaardigheden en opleiding sluiten goed aan bij de eisen die mijn baan aan mij stelt.

Helemaal mee oneens ☐	Mee oneens ☐	Een beetje mee oneens ☐	Neutraal ☐	Een beetje mee eens ☐	Mee eens ☐	Helemaal mee eens ☐
--	--	--	-----------------------------------	---	-----------------------------------	---

Hoe stimuleer ik zelfsturing?

3. De kenmerken die ik zoek in een baan worden volledig vervuld in mijn huidige baan.

Helemaal mee oneens ☐	Mee oneens ☐	Een beetje mee oneens ☐	Neutraal ☐	Een beetje mee eens ☐	Mee eens ☐	Helemaal mee eens ☐
--	--	--	-----------------------------------	---	-----------------------------------	---

4. Ik heb voldoende uitdagingen in mijn werk.

Helemaal mee oneens ☐	Mee oneens ☐	Een beetje mee oneens ☐	Neutraal ☐	Een beetje mee eens ☐	Mee eens ☐	Helemaal mee eens ☐
--	--	--	-----------------------------------	---	-----------------------------------	---

Kun je een toelichting geven?

.....

.....

.....

.....

5. Ik probeer mijn werk uitdagend te maken.

Helemaal mee oneens ☐	Mee oneens ☐	Een beetje mee oneens ☐	Neutraal ☐	Een beetje mee eens ☐	Mee eens ☐	Helemaal mee eens ☐
--	--	--	-----------------------------------	---	-----------------------------------	---

6. Ik heb voldoende kennis om mijn werk ook goed te kunnen doen.

Helemaal mee oneens ☐	Mee oneens ☐	Een beetje mee oneens ☐	Neutraal ☐	Een beetje mee eens ☐	Mee eens ☐	Helemaal mee eens ☐
--	--	--	-----------------------------------	---	-----------------------------------	---

7. Op mijn werk bruis ik van energie.

Helemaal mee oneens ☐	Mee oneens ☐	Een beetje mee oneens ☐	Neutraal ☐	Een beetje mee eens ☐	Mee eens ☐	Helemaal mee eens ☐
--	--	--	-----------------------------------	---	-----------------------------------	---

8. Als ik werk voel ik mij fit en sterk.

Helemaal mee oneens ☐	Mee oneens ☐	Een beetje mee oneens ☐	Neutraal ☐	Een beetje mee eens ☐	Mee eens ☐	Helemaal mee eens ☐
--	--	--	-----------------------------------	---	-----------------------------------	---

Hoe stimuleer ik zelfsturing?

9. Ik ben enthousiast over mijn baan.

Helemaal mee oneens ☐	Mee oneens ☐	Een beetje mee oneens ☐	Neutraal ☐	Een beetje mee eens ☐	Mee eens ☐	Helemaal mee eens ☐
--	--	--	-----------------------------------	---	-----------------------------------	---

10. Mijn werk inspireert mij.

Helemaal mee oneens ☐	Mee oneens ☐	Een beetje mee oneens ☐	Neutraal ☐	Een beetje mee eens ☐	Mee eens ☐	Helemaal mee eens ☐
--	--	--	-----------------------------------	---	-----------------------------------	---

Kun je aangeven wat je inspireert?

.....

.....

.....

.....

11. Ik ben trots op het werk dat ik doe.

Helemaal mee oneens ☐	Mee oneens ☐	Een beetje mee oneens ☐	Neutraal ☐	Een beetje mee eens ☐	Mee eens ☐	Helemaal mee eens ☐
--	--	--	-----------------------------------	---	-----------------------------------	---

12. Ik zie mijn huidige baan als mijn ideale baan .

Helemaal mee oneens ☐	Mee oneens ☐	Een beetje mee oneens ☐	Neutraal ☐	Een beetje mee eens ☐	Mee eens ☐	Helemaal mee eens ☐
--	--	--	-----------------------------------	---	-----------------------------------	---

Gedrag op het werk

(de komende vragen gaan over het gedrag dat je laat zien op je werk.)

13. Ik zorg dat ik voldoende afwisseling in mijn werkzaamheden heb.

Nooit ☐	Zelden Paar keer per jaar ☐	Soms Eens per maand of minder ☐	Neutraal ☐	Regelmatig Paar keer per maand ☐	Vaak Wekelijks ☐	Zeer vaak Dagelijks/paar keer per week ☐
--------------------------------	--	---	-----------------------------------	---	--	---

14. Ik zorg ervoor dat ik mijn zegje kan doen bij belangrijke besluiten over mijn werk.

Hoe stimuleer ik zelfsturing?

Nooit ☐	Zelden Paar keer per jaar ☐	Soms Eens per maand of minder ☐	Neutraal ☐	Regelmatig Paar keer per maand ☐	Vaak Wekelijks ☐	Zeer vaak Dagelijks/paar keer per week ☐
--------------------------------	--	---	-----------------------------------	---	--	---

15. Op extra drukke momenten vraag ik mijn leidinggevende daar rekening mee te houden.

Nooit ☐	Zelden Paar keer per jaar ☐	Soms Eens per maand of minder ☐	Neutraal ☐	Regelmatig Paar keer per maand ☐	Vaak Wekelijks ☐	Zeer vaak Dagelijks/paar keer per week ☐
--------------------------------	--	---	-----------------------------------	---	--	---

16. Ik grijp actief in als ik zie dat mijn werk ten koste gaat van mijn privé leven.

Nooit ☐	Zelden Paar keer per jaar ☐	Soms Eens per maand of minder ☐	Neutraal ☐	Regelmatig Paar keer per maand ☐	Vaak Wekelijks ☐	Zeer vaak Dagelijks/paar keer per week ☐
--------------------------------	--	---	-----------------------------------	---	--	---

17. Als het rustig is op mijn werk zie ik dat als een kans om nieuwe projecten te starten.

Nooit ☐	Zelden Paar keer per jaar ☐	Soms Eens per maand of minder ☐	Neutraal ☐	Regelmatig Paar keer per maand ☐	Vaak Wekelijks ☐	Zeer vaak Dagelijks/paar keer per week ☐
--------------------------------	--	---	-----------------------------------	---	--	---

18. Een probleem zie ik als een kans om iets voor de organisatie op te lossen.

Nooit ☐	Zelden Paar keer per jaar ☐	Soms Eens per maand of minder ☐	Neutraal ☐	Regelmatig Paar keer per maand ☐	Vaak Wekelijks ☐	Zeer vaak Dagelijks/paar keer per week ☐
--------------------------------	--	---	-----------------------------------	---	--	---

19. Als er een interessant project voorbij komt , bied ik mezelf proactief aan als projectmedewerker.

Nooit ☐	Zelden Paar keer per jaar ☐	Soms Eens per maand of minder ☐	Neutraal ☐	Regelmatig Paar keer per maand ☐	Vaak Wekelijks ☐	Zeer vaak Dagelijks/paar keer per week ☐
--------------------------------	--	---	-----------------------------------	---	--	---

20. Met een beetje creativiteit maak ik, de op het eerste oog minder leuke aspecten , toch de moeite waard.

Nooit ☐	Zelden Paar keer per jaar ☐	Soms Eens per maand of ☐	Neutraal ☐	Regelmatig Paar keer per maand ☐	Vaak Wekelijks ☐	Zeer vaak Dagelijks/paar keer per week ☐
--------------------------------	--	---	-----------------------------------	---	--	---

Hoe stimuleer ik zelfsturing?

	☐	minder ☐		☐		☐
--	-----------------------	---------------------------------	--	-----------------------	--	-----------------------

Kun je voorbeelden geven?

.....

.....

.....

.....

21. Ik neem geregeld extra taken aan hoewel ik daar geen extra salaris voor ontvang.

Nooit ☐	Zelden Paar keer per jaar ☐	Soms Eens per maand of minder ☐	Neutraal ☐	Regelmatig Paar keer per maand ☐	Vaak Wekelijks ☐	Zeer vaak Dagelijks/paar keer per week ☐
--------------------------------	--	---	-----------------------------------	---	--	---

22. Ik laat me positiever uit over mijn werk dan de situatie werkelijk is.

Nooit ☐	Zelden Paar keer per jaar ☐	Soms Eens per maand of minder ☐	Neutraal ☐	Regelmatig Paar keer per maand ☐	Vaak Wekelijks ☐	Zeer vaak Dagelijks/paar keer per week ☐
--------------------------------	--	---	-----------------------------------	---	--	---

23. Als er nieuwe ontwikkelingen zijn dan sta ik vooraan om ze te horen en uit te proberen.

Nooit ☐	Zelden Paar keer per jaar ☐	Soms Eens per maand of minder ☐	Neutraal ☐	Regelmatig Paar keer per maand ☐	Vaak Wekelijks ☐	Zeer vaak Dagelijks/paar keer per week ☐
--------------------------------	--	---	-----------------------------------	---	--	---

24. Als ik een maal een goede manier heb gevonden om iets te doen dan blijf ik daarbij.

Nooit ☐	Zelden Paar keer per jaar ☐	Soms Eens per maand of minder ☐	Neutraal ☐	Regelmatig Paar keer per maand ☐	Vaak Wekelijks ☐	Zeer vaak Dagelijks/paar keer per week ☐
--------------------------------	--	---	-----------------------------------	---	--	---

Persoonlijke ontwikkeling

(de komende vragen gaan over jouw eigen persoonlijke ontwikkelingen)

25. Ik heb duidelijke doelen voor ogen en werk daar op een systematische wijze naar toe.

Helemaal mee oneens ☐	Mee oneens ☐	Een beetje mee oneens ☐	Neutraal ☐	Een beetje mee eens ☐	Mee eens ☐	Helemaal mee eens ☐
--	--	--	-----------------------------------	---	-----------------------------------	---

Hoe stimuleer ik zelfsturing?

26. Ik werk hard om mijn doelen te bereiken.

Helemaal mee oneens ☐	Mee oneens ☐	Een beetje mee oneens ☐	Neutraal ☐	Een beetje mee eens ☐	Mee eens ☐	Helemaal mee eens ☐
--	--	--	-----------------------------------	---	-----------------------------------	---

27. Ik stop veel energie in het bijblijven van de nieuwste ontwikkelingen.

Helemaal mee oneens ☐	Mee oneens ☐	Een beetje mee oneens ☐	Neutraal ☐	Een beetje mee eens ☐	Mee eens ☐	Helemaal mee eens ☐
--	--	--	-----------------------------------	---	-----------------------------------	---

28. Ik probeer mezelf steeds te ontwikkelen.

Helemaal mee oneens ☐	Mee oneens ☐	Een beetje mee oneens ☐	Neutraal ☐	Een beetje mee eens ☐	Mee eens ☐	Helemaal mee eens ☐
--	--	--	-----------------------------------	---	-----------------------------------	---

Hoe doe je dat? Kun je voorbeelden geven?

.....

.....

.....

.....

29. Ik ben erop gericht om nieuwe dingen te leren via het werk.

Helemaal mee oneens ☐	Mee oneens ☐	Een beetje mee oneens ☐	Neutraal ☐	Een beetje mee eens ☐	Mee eens ☐	Helemaal mee eens ☐
--	--	--	-----------------------------------	---	-----------------------------------	---

Als je dit belangrijk vindt, kun je aangeven waarom?

.....

.....

.....

.....

30. Ik vraag mijn collega's om advies.

Helemaal mee oneens ☐	Mee oneens ☐	Een beetje mee oneens ☐	Neutraal ☐	Een beetje mee eens ☐	Mee eens ☐	Helemaal mee eens ☐
--	--	--	-----------------------------------	---	-----------------------------------	---

31. Ik vraag feedback over mijn functioneren aan mijn collega's.

Helemaal mee ☐	Mee oneens ☐	Een beetje mee ☐	Neutraal ☐	Een beetje mee eens ☐	Mee eens ☐	Helemaal mee eens ☐
--	--	--	-----------------------------------	---	-----------------------------------	---

Hoe stimuleer ik zelfsturing?

oneens ☐	☐	oneens ☐	☐	☐	☐	☐
---------------------------------	-----------------------	---------------------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

32. Ik zorg ervoor dat ik mijn capaciteiten optimaal benut.

Helemaal mee oneens ☐	Mee oneens ☐	Een beetje mee oneens ☐	Neutraal ☐	Een beetje mee eens ☐	Mee eens ☐	Helemaal mee eens ☐
--	--	--	-----------------------------------	---	-----------------------------------	---

33. Ik heb voldoende invloed op mijn eigen ontwikkeling.

Helemaal mee oneens ☐	Mee oneens ☐	Een beetje mee oneens ☐	Neutraal ☐	Een beetje mee eens ☐	Mee eens ☐	Helemaal mee eens ☐
--	--	--	-----------------------------------	---	-----------------------------------	---

Kun je voorbeelden geven?

.....

.....

.....

.....

34. Mijn persoonlijk leerontwikkeling hangt samen met de schoolontwikkeling.

Helemaal mee oneens ☐	Mee oneens ☐	Een beetje mee oneens ☐	Neutraal ☐	Een beetje mee eens ☐	Mee eens ☐	Helemaal mee eens ☐
--	--	--	-----------------------------------	---	-----------------------------------	---

Vind je dit logisch of niet? Kun je uitleggen waarom wel of niet?

.....

.....

.....

.....

35. Ik heb voldoende zicht op de competenties die ik voor mijn baan moet hebben.

Helemaal mee oneens ☐	Mee oneens ☐	Een beetje mee oneens ☐	Neutraal ☐	Een beetje mee eens ☐	Mee eens ☐	Helemaal mee eens ☐
--	--	--	-----------------------------------	---	-----------------------------------	---

36. Ik heb het leergedrag om kansrijk te zijn in verdere studie.

Helemaal mee oneens ☐	Mee oneens ☐	Een beetje mee oneens ☐	Neutraal ☐	Een beetje mee eens ☐	Mee eens ☐	Helemaal mee eens ☐
--	--	--	-----------------------------------	---	-----------------------------------	---

Hoe stimuleer ik zelfsturing?

Innovatie

(de komende vragen gaan over hoe innovatief jij bent)

37. Hoe vaak komt het voor dat je een nieuwe werkwijze bedenkt?

Nooit ☐	Zelden Paar keer per jaar ☐	Soms Eens per maand of minder ☐	Neutraal ☐	Regelmatig Paar keer per maand ☐	Vaak Wekelijks ☐	Zeer vaak Dagelijks/paar keer per week ☐
--------------------------------	--	---	-----------------------------------	---	--	---

38. Hoe vaak komt het voor dat jezelf originele oplossingen bedenkt voor werkproblemen?

Nooit ☐	Zelden Paar keer per jaar ☐	Soms Eens per maand of minder ☐	Neutraal ☐	Regelmatig Paar keer per maand ☐	Vaak Wekelijks ☐	Zeer vaak Dagelijks/paar keer per week ☐
--------------------------------	--	---	-----------------------------------	---	--	---

39. Hoe vaak komt het voor dat je steun mobiliseert voor vernieuwde ideeën ?

Nooit ☐	Zelden Paar keer per jaar ☐	Soms Eens per maand of minder ☐	Neutraal ☐	Regelmatig Paar keer per maand ☐	Vaak Wekelijks ☐	Zeer vaak Dagelijks/paar keer per week ☐
--------------------------------	--	---	-----------------------------------	---	--	---

40. Hoe vaak komt het voor dat je vernieuwde ideeën planmatig invoert?

Nooit ☐	Zelden Paar keer per jaar ☐	Soms Eens per maand of minder ☐	Neutraal ☐	Regelmatig Paar keer per maand ☐	Vaak Wekelijks ☐	Zeer vaak Dagelijks/paar keer per week ☐
--------------------------------	--	---	-----------------------------------	---	--	---

Zelfsturing

(De komende vragen zijn open vragen die gaan over zelfsturing)

41. Wat versta jij onder zelfsturing?

.....

.....

.....

.....

.....

Hoe stimuleer ik zelfsturing?

.....
.....

42. Vind je zelfsturing belangrijk ? Zo ja waarom of zo nee waarom?

.....
.....
.....
.....
.....
.....

43. Wat heb jij nodig voor zelfsturing?

.....
.....
.....
.....
.....
.....

44. Ben je zelf actief in je zelfsturing? Kun je daar voorbeelden van geven?

.....
.....
.....
.....
.....
.....

45. Heb je het idee dat er ruimte is voor zelfsturing binnen de organisatie? Kun je je antwoord toelichten?

.....
.....
.....
.....
.....

Ruimte voor eventuele aanvullingen.

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

Hoe stimuleer ik zelfsturing?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Je bent klaar!
Enorm bedankt voor de moeite!

Bijlage C

Hiërarchische cultuur: *beheersmatig, traditie, procedures, beheersen van gedrag en conflict, sturend leiderschap*

Prestatiecultuur: *praktisch, gericht op de buitenwereld, strijd, concurrentie, heldhaftig leiderschap*

Zorgcultuur: *regelen, redden zorgen, steun, oplossingen aandragen, zorgzaam, veiligheid, zorgend leiderschap*

Verandercultuur: *projectmatige aanpak, van elkaar leren, dialoog, relatiegericht, projectmatig leiderschap*

Ecologische cultuur: *persoonlijk en teamgericht werken, stimuleren, conflicten zijn kansen, persoonlijk leiderschap*

1. Hoe zou jij de cultuur binnen onze organisatie kenschetsen? Maak in je antwoord gebruik van de bovenstaande begrippen. (uit cultuurmodel van het CPS schoolcultuur, waar staat mijn school?) Combinaties mogelijk. Geef kort aan waarom.
2. Wat vind je een wenselijke cultuur? Beschrijf daarbij kort het gedrag dat je van medewerkers verwacht
3. Wat vind je essentieel in de rol van de leidinggevende om deze verandering te bewerkstelligen?

Bijlage D

Opdracht 2 “Cultuur in scholen”

Ingeborg de Mari,
Marianne Broenink ,
Jolande Brinkman,
Pauline van der Kolk

Mytylschool De Ruimte –mei 2010

1. Cultuur van Mytylschool de Ruimte *(stukje Ingeborg)*

Onze school heeft vooral een zorg cultuur met aspecten van een verander cultuur en ook aspecten vanuit de hiërarchische cultuur. Dat het vooral een zorg cultuur is, is te verklaren vanuit de geschiedenis van de school. Een aantal notabelen uit Bergen vond dat er school moest komen voor deze leerlingen. De school werd gestart vanuit een medisch, zorgend model. Er was ook sprake van een duidelijke hiërarchie. De verschillende disciplines (leerkrachten, klassenassistenten en para medisch personeel) hadden ook een hiërarchische lijn. Die zorgcultuur is ook logisch en verklaarbaar vanuit de mytylleerling: een kwetsbare leerling, met vele complexe hulp- en zorgvragen.

Daarnaast werkte men vanuit een groot verantwoordelijkheidsgevoel alles goed te regelen voor de leerlingen en elkaar. Niemand mag buiten de boot vallen.

Die zorg zit er nog steeds in. Men is geneigd om flink te pamperen, de problemen op te lossen, te redden, veiligheid te bieden enz. Je ziet echter ook , persoonafhankelijk, dat mensen richting de verandercultuur gaan; men vraagt een actieve houding van de leerlingen, men wil van elkaar leren. Wij, als leiding, zitten al meer in de verander cultuur en de ecologische cultuur in ons eigen management team. De fusie met Heliomare, met zijn meer hiërarchische en ambtelijke cultuur, wrikt met de verander en ecologische cultuur die we voor willen staan. Wij zien in onze organisatie ook nog steeds aspecten vanuit de hiërarchische cultuur. Echter, wederom persoonsgebonden. Sommige mensen vertonen beheersmatig en rigide gedrag. Hoe houd ik de controle?

Aan ons als managementteam de taak om onze mensen mee te nemen naar de professionele, verander en stukjes van de ecologische cultuur. Zo ook inspelend op het paarse boekje van v. Emst over de professionele cultuur.

2. Wij tegen zij... een nieuwe Helioskoop cultuur... IK + en JIJ + *(stukje Pauline)*

Sinds de fusie een feit is wrikte er het een en ander. Er was sprake van behoorlijk wat beeldvorming rond Heliomare Onderwijs en de SKOOP scholen. Ook moesten bepaalde organisatorische zaken redelijk snel op elkaar worden afgestemd en dit bracht extra werk en spanning met zich mee.

De fusie was bedoeld om te professionaliseren als gehele organisatie maar men kwam niet nader tot elkaar, in ieder geval niet vanzelf.

Hoe stimuleer ik zelfsturing?

In 2009 was er een eerste middenkaderbijeenkomst. Algemeen directeur Piet Klein gaf aan dat hij de wens had dat er meer toenadering tot elkaar zou komen waardoor er kennis kon worden uitgewisseld en ervaringen gedeeld. De meeste teamleiders waren sceptisch en hadden een afwachtende houding, er was duidelijk sprake van een 'wij tegen zij' houding. Het gevoel 'overgenomen' te zijn speelde vooral bij de SKOOP scholen. En het vlot invoeren van protocollen, ambtelijke cultuur van Heliomare droeg daar niet aan bij.

Bij de volgende middenkaderbijeenkomst werd er geopperd om niet steeds naar de inhoud te gaan maar eerst eens te kijken naar de relatie. Wat speelt er?

Vervolgens zijn er 2 dagen geweest in februari en mei dit jaar, begeleid door een professioneel en onafhankelijk bureau. De eerste bijeenkomst werd gebruikt om beelden te delen om inzicht te krijgen, onderzoeken wat hierin belemmerend werkt en wat een effectieve samenwerking in de weg staat.

Verder werd er gekeken naar wat er nodig is om gezamenlijkheid te creëren en werd er uitleg gegeven aan de theoretische achtergrond van ik+ en jij+.

En in welk spel je kunt blijven hangen.

Ik + Jij +	Ik – Jij +
Ik + Jij –	Jij– Ik –

In mei kwamen de onderwerpen, 'wat bindt ons' en waar zit de meerwaarde in de samenwerking?

Op de laatste dag waren er 2 mensen die heel open vertelden over wat hen tegenstond aan de fusie.

Dit werd goed opgenomen en begeleid. Daardoor ontstond er zoveel

lucht en ruimte dat we halverwege de middag tot een overeenkomst kwamen waarin alle zaken waar belang aan werd gehecht werden opgeschreven.

Het worden de huisregels van de stichting Helioskoop, **zie bijlage!**

Voor de toekomst is er een werkgroepje geformeerd die gaan kijken of we verder kunnen met gedeelde onderwerpen en op welke manier.

Een goed begeleid proces met een positieve tussenstand. Nu verder met deze gezamenlijkheid zodat er een nieuwe cultuur zal gaan ontstaan.

3. Conclusies en prioriteiten (stukje Marianne)

Iedere medewerker op mytyschool de Ruimte is trots op de school. Er heerst een goede sfeer en er is een sterke betrokkenheid op de leerlingen en op elkaar. Dit straalt de school uit en horen we stevast terug van elke nieuwkomer of bezoeker.

De behoefte van de leerling is voor een ieder hét uitgangspunt.

Deze leerling-behoefte verschillen per deelstroom van de school. Voor deze verschillen is er aandacht en begrip. Men probeert er naar te handelen.

In dit inspelen op de leerling en voor hem/haar te willen zorgen zie je duidelijk de aspecten van de dominante, zorgende cultuur.

In ons adaptieve onderwijsconcept (cirkelmodel) wordt duidelijk gesteld dat de zelfsturing van de leerling centraal staat. Men weet dit, men wil dit ook, maar men vervalt hierbij toch nog wel in een teveel invullen voor, in te veel zorgen, soms zelfs "pamperen".

Aanvankelijk begon de mytyschool met een disciplinegerichte indeling: leerkrachten – assistenten – paramedici.

Een kleine tien jaar geleden is men begonnen met interdisciplinaire deelteams, gegroepeerd rondom een type leerling. Dit werd in de managementstructuur vastgelegd door vanaf 2005 te gaan werken met teamleiders die integraal verantwoordelijk (inhoud –personeel –organisatie) werden voor een deelteam. De samenhang in aansturing werd hierdoor eenvoudiger en de lijntjes tussen medewerker en leiding korter.

Er is bij de medewerkers een sterke betrokkenheid op de eigen deelstroom waar toe men behoort. Je ziet dit naar de leerlingen toe: dus sterk gericht op jonge leerlingen (onderbouw), op leerlingen van een van de drie leerstromen of op de oudere leerlingen uit de praktische vorming.

Je ziet het ook naar het eigen team van medewerkers en/of discipline.

Het is verklaarbaar dat in een organisatie van 130 medewerkers men verbondenheid voelt met een deelgroep van die organisatie. Toch zijn hier verschillen in te zien binnen de drie belangrijkste beroepsgroepen:

Leerkrachten zijn hierbij nog het meeste gericht op de eigen klas (eilandjes) en/of hun deelstroom. Het onderwijs is in de diverse stromen ook verschillend van inhoud en er zijn schoolbreed niet altijd gezamenlijke leerkrachtonderwerpen. In het verleden was de groep leerkracht klein en men bepaalde de onderwijsinhoud samen in overleg (familiecultuur). Nu de school groter is, is er meer splitsing opgetreden, hetgeen goed is voor focussen op eigen inhoud, maar nadelig voor de schoollijn. Management en OAT (= Onderwijs Advies Team) dienen deze schoollijn te waarborgen, maar daardoor is er ook een stuk verantwoording weggenomen bij de leerkrachten.

Klassenassistenten zijn gericht zowel op hun klas en deelstroom, als naar hun eigen beroepsgroep. Dit is mede ontstaan door de sterke onderlinge contacten tussen de klassenassistenten. Binnen hun werk zijn er meer schoolbrede contactmomenten en men bespreekt veel inhoudelijke onderwerpen gezamenlijk o.l.v. een zorgcoördinator en heeft schoolbrede scholingstrajecten.

Bij de paramedici zie je een grote behoefte om, naast de aandacht voor de deelstromen, ook veel inhoudelijk uit te wisselen met hun eigen beroepsgenoten in de school. Dit wordt ook bevorderd door de kwaliteitseisen die aan hun beroep wordt gesteld en de grote behoefte aan nascholing en inhoudelijke kwaliteitsverbetering; een en ander verklaarbaar vanuit een (para)medische gezondheidscultuur. De groep paramedici is relatief groot 20 personen en men is in dienst van de school. Men heeft behoefte om duidelijk te maken wat paramedische werkzaamheden op een S.O.-school inhouden. Vanuit het management is hier de laatste jaren op gestuurd door met deze groep vanuit het adaptieve onderwijsconcept te komen tot een visie op behandelen en onderwijsondersteuning.

De betrokkenheid op leerling en elkaar heeft ook een ongezond aspect, nl.:

Het kan omslaan in te veel betuttelen, te veel zorgen. Dit is wel individu afhankelijk. Tevens wil men vasthouden aan oude, vertrouwde patronen. Nieuwkomers en/of veranderingsgezinde mensen horen vaak “zo doen we dat hier”.

Dit vasthouden aan het oude, vertrouwde wisselt wel per stroom of individu. Hierbij valt op dat dit vaak optreedt bij medewerkers die al lang hetzelfde doen, op de zelfde vertrouwde manier en op de zelfde plek in school. Dat wat hun kracht is (was) wordt dan hun zwakte.

Hierover praten geeft inzicht en men begrijpt dat het inhoudelijk anders moet, gezien de behoefte van de leerling en het onderwijsconcept. Maar toch vervalt men al snel in oude patronen en (leer)aanbod.

Dé uitdaging voor het management is dan ook om de verandering bij een ieder te internaliseren. Vanuit de 8 stappen in een grootschalig veranderingsproces, beschreven door John P. Kotter, is dat dan ook m.n. stap 7 (“consolideren van de verandering”) en stap 8 (“verankering in de cultuur”).

Door de korte lijntjes tussen management en medewerkers is er nauwelijks een drempel om bij de leiding een probleem aan te kaarten. Het management moet er goed op letten dat men niet alle

Hoe stimuleer ik zelfsturing?

“apen” op de schouder neemt, maar dat men de mensen aanzet tot zelf oplossen en tot zelf verantwoording nemen. Dus ook hier werken vanuit het adaptieve onderwijsconcept = zelfsturing voor de medewerker.

Hierbij merken we dat het cruciaal is dat de inhoudelijke mensen rondom het management (de OAT-groep: intern begeleiders, orthopedagogen, zorgbegeleider, paramedisch begeleider, ICT-coördinator) dezelfde houding moeten laten zien. Bij hen zie je nog vaak een teveel willen bepalen, redigeren en controleren op inhoudelijke ontwikkelingen. Het is moeilijk voor hen om los te laten en de medewerkers (vooral de leerkrachten) écht de volle verantwoording te geven.

4. Actieplan (stukje Jolande)

Samenvattend:

Willen we in de mytylschool de Ruimte écht veranderen en blijven inspelen op de veranderde eisen die de maatschappij aan de school stelt dan zullen we meer naar een professionele veranderingscultuur moeten met hierin stukjes van de ecologische cultuur. Dit geeft voor ons het volgende actie(stappen)plan:

NR	Actie	Resultaat / effect	Effect aantonen	Wie	Gereed
1.	De leerkracht regievoeder maken van het IHP (individueel handelingsplan) Start op de studiedagen 29 april en 25 mei 2010.	-De leerkracht voelt zich verantwoordelijk voor de totstandkoming en uitvoering van het IHP. -Het vergroot de autonomie en zelfsturing van de leerkracht. -De IB-er is niet langer “eigenaar “ van het IHP	-Tussentijdse evaluaties in juni, oktober en februari 2010 (conform het vernieuwingstraject IHP) - Eind schooljaar 2010/1011 evaluatie met leerkrachten.	MT TL	Q-2 2011
2.	De nieuwe rolname van IB, als ondersteuner van de leerkracht in de totstandkoming van het IHP, borgen.	De Interne Begeleider werkt vraaggericht en straalt vertrouwen uit naar de leerkrachten bij de totstandkoming van het IHP	Evaluatie IB/MT	MT	Eind Q2
3.	Het OAT maakt een cultuurscan en komt tot een beleidsnotie en actieplan “doorstart cultuuromslag naar een professionele organisatie” (onderdeel van het LOL opdracht Jolande)	-De “nieuwe”rolname van de OAT leden in de cultuuromslag naar een professionele cultuur. -De betrokkenheid van de leerkracht m.b.t. zijn/haar vakgebied is vergroot. -De leerkracht neemt meer initiatief tot verbetervoorstellen	-Evaluatie gedragsverandering rolname OAT leden - Evaluatie gedragsverandering rolname leerkrachten (tijdens POP gesprekken)	Jolande & OAT	Q-4 2011
4	Uitrollen actieplan (3)				

Tot slot:

Reflectie van Jolande:

Het terugblikken naar de geschiedenis van de school heb ik als zeer waardevol ervaren. Het heeft mij meer gebracht dan dat ik had verwacht, immers ik wist de verhalen toch al? Ik ben me m.n. meer

Hoe stimuleer ik zelfsturing?

bewust van de positie van de leerkracht binnen onze school geworden. Het heeft me meer inzicht gegeven in de heersende cultuur en waar we naar op weg zijn.

Alle puzzelstukjes zijn weer op zijn plaats gevallen. Ik heb geleerd dat het waardevol is om dezelfde puzzel zo nu en dan nog een keer te maken, er valt steeds weer iets nieuws te ervaren!

Reflectie van Marianne:

Eyeopener vond ik vooral dat de geschiedenis, de verhalen van de school, zo bepalend zijn. Hiermee kun je (vaste) patronen duiden en eventueel verklaren.

Het er samen over praten in het managementteam vond ik zeer waardevol.

Daarnaast zie ik nu het belang in van het goed duiden van een heersende cultuur in de school; voor mij belangrijk bij mijn komende leidinggevende taak in de VSO De Alk. Ik ben dan ook zeker van plan om, samen met Viola en medewerkers, een soortgelijke cultuuranalyse te maken.

Reflectie van Ingeborg:

Ik vond het een waardevolle opdracht. De meerwaarde zat er voor mij vooral in het horen van de geschiedenis van de school. Hoe is de cultuur ontstaan? Onder het genot van heerlijke soep hebben we hier een paar uur intensief over gepraat. Nu ik dat weet, is het ook meer verklaarbaar waarom dingen gaan zoals ze gaan en nu zijn zoals ze zijn.

Door dit zo te analyseren en bepraten met elkaar zijn we ook in staat om de vinger op de plekken te leggen waar de verandering moet plaats vinden en wat wij moeten doen willen we de door ons gewenste cultuur bereiken.

Ik ga met mijn team ook eens kijken om het over cultuur te hebben.

Reflectie van Pauline:

Eerlijk gezegd dacht ik bij het krijgen van deze opdracht, 'Daar gaan we weer'. Het is de derde keer dat ik voor een studie naar de cultuur van de school kijk. Toch heeft het me deze keer veel opgeleverd. Doordat we de opdracht samen hebben gedaan kreeg ik inzicht hoe de anderen over onze cultuur dachten. En grappig te merken, totaal niet verwacht, maar we zaten niet meteen op 1 lijn! Er samen over praten maakt het beeld wat helderder. Verder vond ik deze cultuur- informatie goed om mee te nemen in het proces waarin we zaten met Helioskoop. Nu kregen we de kans om daar zelf concreet aan bij te dragen maar ook zaken bespreekbaar te maken. Het heeft mij geholpen om er ook met een afstandje naar te kunnen kijken. De 'huisregels' vind ik prettig, goed om op terug te kunnen vallen.

Hoe stimuleer ik zelfsturing?