

ZICHT & GRIP op schoolcultuur



“ Magie is een poging van natuur cultuur te maken, om van de gegeven wereld mijn wereld te maken, om de wereld te beheersen. De magische houding is dus een essentiële voorwaarde voor alle cultuur”.

G. van der Leeuw (1937)

Peter Kunst

Studentnummer: 2177029

Master SEN CDD intersectoraal

Begeleider: Wilma Klabbers

Sint Philipsland, mei 2012.



Inhoudsopgave

Voorwoord	5
Samenvatting	6
Hoofdstuk 1 Aanleiding en probleemstelling	8
1.1 Inleiding	8
1.2 Locatiekenmerken	8
1.3 Onderzoeksaanleiding	8
1.4 Onderzoeksvraag	9
Hoofdstuk 2 Theoretische onderbouwing	10
2.1 Inleiding	10
2.2 Toen en Nu	10
2.3 Schoolculturen	11
2.3.1 Volgens van Emst	11
2.3.2 Dashboardcultuur	12
2.3.3 Gedeelde waarden	12
2.3.4 Afweging	13
2.4 Eureka... Het model van de concurrerende waarden	14
2.5 Het belang van de leider	17
Hoofdstuk 3 Onderzoeksmethodologie	18
3.1 Inleiding	18
3.2 Opzet en onderdelen van het onderzoek	18
3.3 Selectie	21
3.4 Dataverzameling	22
3.5 Validiteit en betrouwbaarheid	22
3.6 Ethiek	23
Hoofdstuk 4 Data-analyse en resultaten	25
4.1 Inleiding	25



4.2 Het OCAI, de vragenlijst	25
4.3 Het interview met de teamleiders	30
4.4 De mindmap	31
Hoofdstuk 5 Conclusie en advies	32
5.1 Terug naar de onderzoeksvraag	32
5.2 Conclusie	33
5.3 Aanbevelingen	34
5.4 Aanzet tot nader onderzoek	36
Hoofdstuk 6 Evaluatie	37
6.1 Evaluatie van de resultaten	37
6.2 Evaluatie van het onderzoek	37
Bronnen	40
Bijlagen	42



Voorwoord

Dit is het verslag van mijn vergelijkend onderzoek (van der Donk & van Lanen, 2010) om te komen tot de gewenste cultuurverandering op mijn school. De aanleiding tot het onderzoek was wrijving tussen personeel en management over verantwoordelijkheden in de organisatie. Ik heb het onderzoek met veel plezier gedaan. Het was leerzaam en de uitkomst is herkenbaar door mij, en door het team.

Ik wil Wilma Klabbers hartelijk danken voor de goede begeleiding en de snelle feedback, steeds weer kritisch, maar opbouwend. Dit heeft mij erg geholpen. Mijn schrijfstijl is hierdoor merkbaar beter geworden. Ook hartelijk dank aan mij twee critical friends: Kees en Bas. Mannen, het was geweldig: samen sterk!

Het team van mijn locatie wil ik hartelijk bedanken voor de medewerking en de ondersteuning, in het bijzonder Martha, de secretaresse die de organisatie van de vragenlijst heeft verzorgd. En de twee teamleiders die alle steun hebben gegeven en er door mijn opleiding regelmatig alleen voor stonden. Bedankt.

In het bijzonder gaat mijn dank uit naar mijn vrouw Petra die mij alle ruimte en steun heeft gegeven. Ik weet dat het soms moeilijk was en daarom hartelijk dank. Ook de kinderen die af en toe pa moesten missen. Jongens bedankt.

Het verslag ligt nu klaar op tafel. Maar het proces is net gestart. De cultuurverandering is ingezet!

Samenvatting

In de laatste teamvergadering voor de zomervakantie ontstond wrijving tussen management en team over verantwoordelijkheden en controle. Dit was de aanleiding voor dit onderzoek naar de locatiecultuur. De hoofdvraag in dit onderzoek is dan ook:

Hoe breng ik de schoolcultuur van de locatie in beeld en hoe verander ik deze naar een cultuur waarin mensen hun verantwoordelijkheid weten te nemen?

En de deelvragen zijn:

- *Wat is de huidige organisatiecultuur?*
- *Hoe breng ik de gewenste cultuur in kaart?*
- *Hoe stel ik de gewenste cultuurverandering vast?*
- *Wat is de rol van leiderschap in deze cultuurverandering?*

Eerst heb ik vanuit de literatuur onderzoek gedaan naar theorieën over organisatieculturen. Mijn keuze is gevallen op het Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) van Cameron & Quinn (2006). Dit instrument zet niet in op een verandering van A naar B, lineair, maar het onderscheidt in een organisatiecultuur vier kwadranten. Deze kwadranten vertegenwoordigen elk een eigen cultuurtype met specifieke kenmerken:

- familiecultuur
- adhocratie
- marktcultuur
- hiërarchie

Een cultuur is volgens deze theorie niet goed of fout, maar het gaat om de gewenste ontwikkeling.

Met het instrument kan gemeten worden op een schaal in welke mate de cultuuraspecten in een cultuur voorkomen. Dit is af te beelden in een diagram. Door dit te doen voor de cultuur nu, wordt de huidige situatie in kaart gebracht en door dit te doen voor over 5 jaar wordt de gewenste situatie in kaart gebracht. Als deze twee situaties zijn vastgesteld, dan is de groeirichting of de krimprichting vast te stellen.

Daarnaast zijn twee andere instrumenten gebruikt. Ten eerste een halfgestructureerd groepsinterview met de twee teamleiders van de locatie. De opbrengst hiervan is gelabeld aan de hand van een topiclijst op basis van het OCAI.

Ten tweede is door de LC-docenten een mindmap gemaakt over de huidige en de gewenste cultuur. De mindmap is na een korte toelichting vergeleken met dezelfde topiclijst als het interview.

De conclusie is dat er een ontwikkeling gewenst is van familiecultuur naar hiërarchie. Van informeel naar geregeld. Niet in zo sterke mate dat de regelcultuur boven de informele uitkomt, maar wel een afname van de familiecultuur en een groei van de hiërarchie. Hierdoor worden de verantwoordelijkheden duidelijker voor de medewerkers.

Het is van belang dat het management hier leiding aan gaat geven en dat ze dit ondersteunen door een persoonlijke veranderingsbereidheid. Met het Management Skills Assessment Instrument (MSAI) kan de manager zijn verandering in kaart brengen (Quinn, Faermann, Thompson en McGrath, 2003).

Verder is het van belang dat de organisatie bepaalt wat ze concreet willen opgeven in de familiecultuur en wat ze niet willen opgeven. En ook wat ze wel willen invoeren in de hiërarchie en wat zeker niet.

Kortom, het proces begint met de uitslag van dit onderzoek. Er is nu zicht en grip op de cultuur.



Hoofdstuk 1 Aanleiding en probleemstelling

1.1 Inleiding

Dit is een onderzoek in het kader van de opleiding Master SEN CDD intersectoraal. Ik ben werkzaam als locatiedirecteur op een kleine VO school op het platteland. Daarnaast ben ik interim-directeur van een SBO school. De VO school heeft een brede onderbouw van vmbo, havo en vwo. In de bovenbouw wordt de gemengde leerweg aangeboden. De locatie is onderdeel van een grotere scholengemeenschap met vijf locaties verspreid over de provincie.

1.2 Locatiekenmerken

Het onderwijsgevend personeel op de locatie is verdeeld in twee teams, elk onder leiding van een eigen teamleider. De directeur vormt samen met de teamleiders het locatie managementteam (vanaf nu lmt genoemd). Het lmt komt elke twee weken anderhalf uur bij elkaar om de dagelijkse leiding af te stemmen en samen beleid te maken. Er is een beleidscyclus in de vorm van een vierjarig strategisch beleidsplan, dat door het College van Bestuur kaderstellend wordt vastgesteld. Elke locatie heeft een eigen tweejarig schoolplan binnen de strategische kaders. De achterliggende schoolplannen waren gericht op vernieuwing en verandering. Er is gewerkt aan projectonderwijs, technologie is ingevoerd als intersectoraal vak in samenhang met de theorievakken en er is een experiment gaande om te komen tot een tweetalig vmbo.

1.3 Onderzoeksaanleiding

Doordat de locatie klein en overzichtelijk is, is communiceren eenvoudig en informeel. Dit is tevens een valkuil; het komt regelmatig voor dat mensen informatie missen. Dit leidt tot frustratie bij management en personeel. Daarbij constateert het lmt dat docenten slordig met afspraken op teamniveau omgaan. Ter verduidelijking zal ik een paar voorbeelden geven: sommige docenten sturen klassen te vroeg naar huis, het komt voor dat klassen te weinig cijfers per rapportperiode hebben en het gebeurt dat leerlingen onderhandelen met docenten om uren te verzetten of om te ruilen waardoor het overzicht van de onderwijstijd niet sluitend is en ook niet bij te houden is. Dit soort zaken leiden tot frustraties bij zowel het lmt als bij collega's. Maar ook andersom, bij een schriftelijke peiling onder het personeel wordt onder andere ingebracht dat de leden van het lmt niet zo soft met leerlingen moeten omgaan en dat de communicatie vanuit het lmt veel beter kan. In mijn rol van onderzoeker wil ik zicht en grip krijgen op de cultuur van de locatie.



1.4 Onderzoeksvraag

Er zal onderzoek gedaan worden naar de huidige schoolcultuur en naar de gewenste verandering daarvan. Met de uitkomst van het onderzoek wil ik het volgende bereiken:

1. Er wordt beleid ontwikkeld dat leidt tot een cultuur waarin personeelsleden hun verantwoordelijkheid nemen. Ik ben van mening dat mensen opgeleid op Hbo-niveau in staat moeten zijn om verantwoordelijkheid te nemen voor de dagelijkse gang van zaken op de locatie. Enerzijds zie ik het gevaar van alles willen regelen en vastleggen, anderzijds wordt het vertrouwen beschaamd als de procedures en regels niet zijn vastgelegd.
2. Er komt een passende aanpak die ertoe leidt dat het personeel zich zelfverantwoordelijk gaat gedragen. Een cultuur waarin mensen elkaar aanspreken en regelmatig in de spiegel kijken om hun eigen gedrag te evalueren en bij te stellen. Kortom: een professionele cultuur (van Emst, 1999).
3. Vanuit een positieve houding meer grip krijgen op het de locatiecultuur.

Mijn onderzoeksvraag luidt:

Hoe breng ik de schoolcultuur van de locatie in beeld en hoe verander ik deze naar een cultuur waarin mensen hun verantwoordelijkheid weten te nemen?

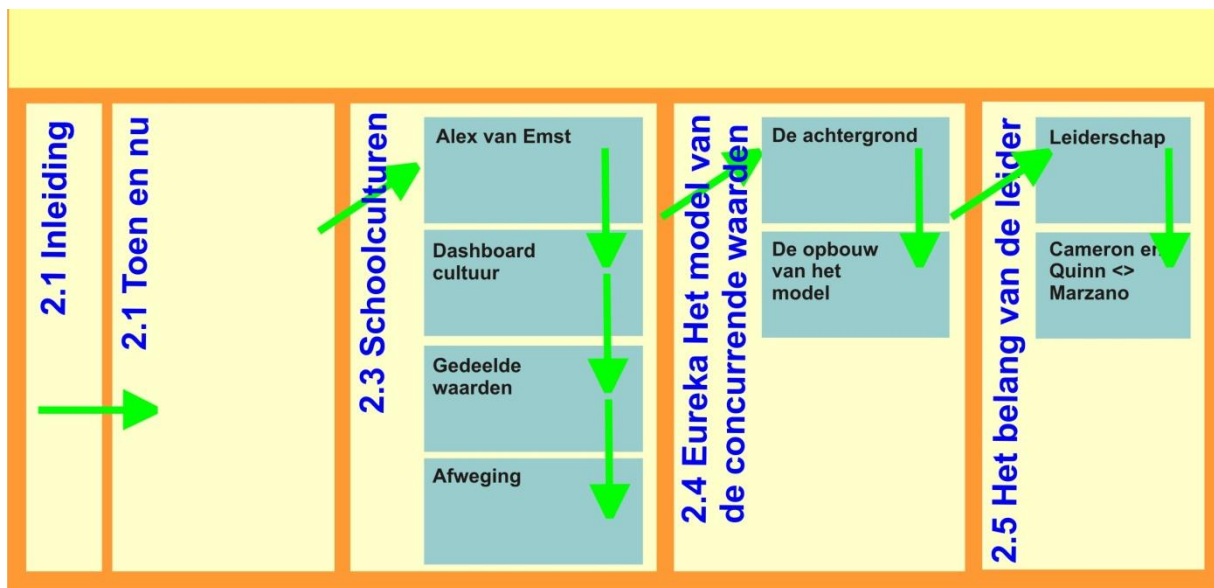
Mijn deelvragen zijn:

- Wat is de huidige organisatiecultuur?
- Hoe breng ik de gewenste cultuur in kaart?
- Hoe stel ik de gewenste cultuurverandering vast?
- Wat is de rol van leiderschap in deze cultuurverandering?

Hoofdstuk 2 Een theoretische verkenning

2.1 Inleiding

In dit hoofdstuk wordt in de literatuur gezocht naar verschillende theorieën over culturen in scholen en organisatie. Vervolgens worden verschillende manieren van leiderschap onderzocht. In figuur 1 staat een grafische weergave van de verkenning.



Figuur 1 Grafische weergave van de literatuurverkenning.

2.2 Toen en Nu

De laatste vijftig jaar is er veel veranderd in de organisatievorm van scholen. De scholen werden, volgens Sjoerd Slagter in de Volkskrant, vroeger aangestuurd vanuit het Ministerie van Onderwijs. Dit gebeurde door middel van beleidsopdrachten, zogenaamde circulaire (Slagter, 2010). De docent was baas in eigen klas (Lagerweij, 1991). In de loop van de jaren tachtig van de vorige eeuw is deze situatie veranderd. De overheid trad steeds verder terug. De afstand tussen het werkveld en de top is groter geworden door de komst van colleges van bestuur (Vonk, 2010). De druk op de schoolleiding neemt toe en door de complexe situatie is de leiding gericht op beheersen (van Emst, 1999). Deze druk wordt nog vergroot vanuit het publieke domein. De door de inspectie gemeten opbrengsten, staan op internet toegankelijk voor iedereen. Elsevier en Trouw maken naar aanleiding hiervan zelf hun lijstjes (Welp, 2010). Onder invloed van negatieve persberichten over geweld en ontspoorde jongeren leidt het vmbo in toenemende mate imago-schade (Depla, 2009). Daarnaast zien leerlingen het nut niet meer van de schoolse vakken en het stampen van feiten. De maatschappij en het bedrijfsleven stellen andere eisen dan vroeger. Scholen en ouders nemen kennis van nieuwe ontwikkelingen. Kortom een complexe situatie (Korthagen & Lagerwerf, 2009).

Doordat de omgeving van de school turbulent en complex is, moet de school zich steeds aanpassen. Dit veranderen en vernieuwen gaat gepaard met leren op alle niveaus. Juist dit proces vraagt om leiders. Leiders die samen met hun team van professionals, leiding geven aan het oplossen van de ontstane problemen. Volgens Senge (2010) zijn problemen juist nodig om tot leren te komen. Problemen zijn een signaal dat er iets wezenlijks gebeurt (Senge, 2001). Uit het bovenstaande blijkt dat de scholen zich in deze turbulente tijd moeten aanpassen door te veranderen. Hiervoor is een passende schoolcultuur nodig. In de volgende paragraaf wordt ingezoomd op schoolculturen.

2.3 Schoolculturen

In deze paragraaf worden verschillende visies op cultuur besproken en vergeleken.

2.3.1. Volgens van Emst

Alex van Emst (1999) heeft eind jaren negentig de ontwikkeling beschreven van een politiek/ambtelijke schoolcultuur naar een professionele schoolcultuur. Onder schoolcultuur verstaat van Emst (1999) alles wat een directe bijdrage heeft aan de professionaliteit van de medewerkers. Nadrukkelijk niet te verwarren met klimaat of sfeer want daarbij gaat het juist om de persoonlijke ontmoetingen. Van Emst (1999) onderscheidt drie basistypen: de ambtelijke cultuur, de politieke cultuur en de professionele cultuur.

De ambtelijke cultuur.

Een belangrijk kenmerk van de ambtelijke cultuur is dat alles op papier staat. Notulen van vergaderingen worden minutieus bijgesteld en vastgesteld en verdwijnen dan in het archief. Als iemand een nieuw idee heeft, wordt er gevraagd om het op papier te zetten. De besliskracht is laag en besluiten nemen duurt lang. Opvallend is dat middenmanagers een moeilijke positie hebben tussen de top en het werkveld (Emst, 1999).

De politieke cultuur

Er is in een politieke cultuur sprake van het nemen van beslissingen op het getal. Consensus wordt nagestreefd. Er wordt veel onderhandeld en gelobbyd. Het gelijk halen van individuen staat ver boven het halen van kwaliteit. Medewerkers worden gelijk behandeld, dit gaat zelfs boven organisatiebelang (Emst, 1999).

De professionele cultuur

In de professionele cultuur gaat het om erkende ongelijkheid. Als iemand ergens goed in is, dan moeten we daar gebruik van maken, los van zijn plaats in de hiërarchie of zijn



dienstjaren. Het gaat dus om kwaliteit. De professional stelt zichzelf leerdoelen, want hij wil ook zijn eigen kwaliteit vergroten. Veranderingen beginnen niet met een document, maar met een ontwerp en via experimenten en proeftuintjes worden er beslissingen genomen. Achteraf wordt er, op grond van de ervaringen een document gemaakt (Emst,1999).

2.3.2 Dashboard cultuur

Er zijn ook andere opvattingen over cultuur. Zo geeft Weggeman (2009) een voorbeeld van een manager die een Starwarsachtige controle kamer heeft met een groot dashboard waarop hij direct alles kan volgen wat er in zijn organisatie gebeurt. Dit is de droom van iedere manager. Niks kan fout gaan, bij gevaar gaat er tijdig een rood lampje branden en met een druk op de knop wordt het probleem voorkomen. De medewerker is totaal afhankelijk van procedures, opdrachten en resultaat. De manager heeft grip op alles. We vinden van deze cultuur een voorbeeld bij Kerklaan (2009). Hij zegt in zijn theorie over de organisatiecockpit dat deze grote mate van controle mogelijk is. Hij gaat uit van strategische doelen en een operationele vertaling op de werkvloer. Mensen komen in beweging door ze steeds te confronteren met de scores die worden behaald op verticale thermometers vanuit de organisatiedoelstelling. Communicatie tussen top en werkvloer over de inhoud van de strategie komt in zijn theorie niet voor. Strategie wordt van boven opgelegd en over het algemeen schriftelijk gecommuniceerd. Zijn theorie wordt in de praktijk gebracht door onder andere ProRail, Albert Heijn en LNVN (Kerklaan, 2009).

2.3.3 Gedeelde Waarden

Weggeman (2009) toont aan dat onderzoek uitwijst dat een kenniswerker niet in beweging is te brengen door een dashboardcultuur. De professional wordt gedreven door een collectieve ambitie. Professionals hebben behoefte aan een duidelijke richting bij het uitoefenen van hun werk. Ze willen een grote overlap tussen hun eigen waarden (values) en de waarden van de organisatie. Hoe meer gedeelde waarden hoe beter de klik. Als er weinig waarden gedeeld worden dan leidt dit tot afscheid nemen. Gedeelde waarden blijken goede richtinggevers voor professionals er ontstaat een collectieve ambitie (Weggeman, 2007).

Ook Senge (1999) stelt dat grote veranderingen vragen oproepen over de waarden van de organisatie. De vraag is bij hem vooral praktisch: "Hoe gaan we hiermee om?"

Vandendriessche & Clement (2006) geven twee voorbeelden hoe leidinggevendend hiermee omgaan:

- Leidinggeven vanuit controle. Alles is onder controle en geregeld. Als iets niet loopt sturen we gelijk bij met procedures.
- Leidinggeven vanuit vertrouwen. We gaan ervan uit dat het personeel de beste bedoelingen heeft.

Beide manieren leveren frustratie op. In het eerste geval ervaart het personeel weinig vrijheid. Ze voelen zich vooral gecontroleerd. In het tweede geval is de leider gefrustreerd omdat de oplossingen vaak niet voldoen aan zijn beeld. Er moet gecorrigeerd worden, wat ook leidt tot conflicten. Vandendriessche & Clement (2006) bevelen aan om te sturen op

output. Output is een ander woord voor resultaat. Het gaat niet om het hoe, maar om het wat. En juist sturen op output heeft een overlap met de waarden van een organisatie (Vandendriessche & Clement, 2006).

Busscher (2007) zegt dat de collectieve waarde het aanvoelen van elkaar is, niet de taal of de woorden. De rol van de leider is om elke dag prikkels te geven om het gesprek aan te gaan, samen delen, waardoor er een onderlinge verbondenheid ontstaat. Busscher (2007) vindt het logisch dat er een drift is tot plannen en vereenvoudiging, de school en de omgeving zijn namelijk toenemend complex en de leidinggevende probeert hierop grip te krijgen. Maar hij noemt deze drift angstreductie omdat we geen controle hebben over cultuur. Managers gaan dan gedrag vertonen waaruit blijkt dat ze de toekomst kunnen voorspellen, plannen en dwingen. Het blijft de vraag of ze er minder angstig van worden, het is meer zichzelf overschreeuwen (Busscher, 2007).

2.3.4 Afweging

De theorie van van Emst (1999) is herkenbaar in de dagelijkse schoolpraktijk. De kenmerken van de verschillende culturen zijn in alle scholen terug te vinden. Het is duidelijk dat er een ontwikkeling nodig is van politiek-ambtelijk naar professioneel. Dit is tevens de beperking. In het strategisch beleid van 2006 heeft mijn school gekozen voor een ontwikkeling in de richting van een professionele cultuur. In de evaluatie in 2010 stelde het college van bestuur dat er een aantal stappen gezet zijn in de richting van een professionele cultuur, maar dat dit proces nooit af is (Strategisch beleid eigen school, 2010). We zitten dus als organisatie in een proces van een ambtelijk politieke cultuur naar een professionele cultuur. We staan niet meer aan het begin, maar er zijn al stappen gezet. Het einddoel is niet duidelijk omschreven, de beweging wel. Verantwoordelijkheden komen dieper in de organisatie te liggen. Personeelsleden krijgen een studiebudget per persoon ter beschikking. De school wordt een lerende school (Senge, 2009). Maar het College van Bestuur is niet in staat om te meten of het doel is bereikt, ze stellen alleen vast dat er stappen in de juiste richting gezet zijn en dat het proces nooit af is (Strategisch beleid eigen school, 2010).

Ik deel de mening van Weggeman (2009) over de dashboardcultuur. Door het top-down karakter van deze organisaties en het niet delen van doelen, komen de professionals niet in beweging.

Ik ben het met Vandendriessche & Clement (2006) eens dat in een professionele organisatie niet de procedures leidend moeten zijn, of de regels, maar juist het doel wat samen gedragen wordt en bereikt moet worden. In mijn praktijk zie ik dat gedeelde waarden of ambities mensen creatief maken in het bedenken van de weg erheen. Een duidelijk voorbeeld heb ik in het projectplan Technologie wat in 2009 is geschreven door een projectgroep van onze locatie. In dit plan staat de ambities die, volgens de opdrachtgever, leidend zijn bij het invoeren van het nieuwe vak.



Doordat de leden van de projectgroep door de bril van deze ambities keken, zagen ze hun kans toen de gemeente aanbod om iets met bedrijven te organiseren in het kader van Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen. In de ambities stond namelijk dat buitenschools leren in een bedrijfsmatige context de meest complexe vorm van leren is en daarom zeer gewenst. Dit was nog niet gerealiseerd in 2011, anderhalf jaar na de startdatum. De tijd was nu rijp en via de gemeente zijn er nu een aantal mooie projecten met leerlingen en bedrijven ontstaan. Dit werkte beter dan dat het samenwerken met bedrijven was opgelegd en geëist, de projectgroepleden deelden deze ambitie immers (Projectgroep Technologie Eigen locatie, 2009). In mijn dagelijkse praktijk constateer ik dat sturen op gedeelde waarden of ambities werkt.

Voor mij blijft na deze verkenning nog steeds de vraag: Hoe meet ik cultuur en hoe zet ik een passende verandering in de juiste richting in gang. Het antwoord heb ik gevonden bij Cameron en Quinn (2006) met hun model van concurrerende waarden.

2.4 Eureka... Het model van de concurrerende waarden.

Het model van concurrerende waarden (Cameron & Quinn, 2006) geeft geen eenzijdige richting aan, maar vier domeinen met elk hun eigen kracht.

De domeinen zijn gebaseerd op de kenmerken van de vier meest toonaangevende managementstromingen van de afgelopen eeuw. Het is een metatheorie die andere theorieën in een kader plaatst en de manager leert balans vinden tussen uiteenlopende, tegengestelde waarden en conflicterende rollen. Hierdoor ontstaat een grote innerlijke flexibiliteit (Cameron & Quinn, 2006). Deze theorie spreekt mij aan door zijn compleetheid. Het behoedt de manager voor een eenzijdige ontwikkeling en waarborgt evenwicht. De instrumenten die horen bij deze theorie zijn wetenschappelijk onderbouwd en toegankelijk, waardoor het bruikbaar is voor het beantwoorden van mijn onderzoeksvraag. In het voorwoord van het boek zeggen Zaal en Dusschooten dat ze hopen dat het boek Nederlandse onderzoekers stimuleert om de voorzet van Cameron en Quinn voor open doel in te koppelen met vergelijkbaar gevalideerd onderzoek (Cameron & Quinn, 2006).

De opbouw van het model van de concurrerende waarde

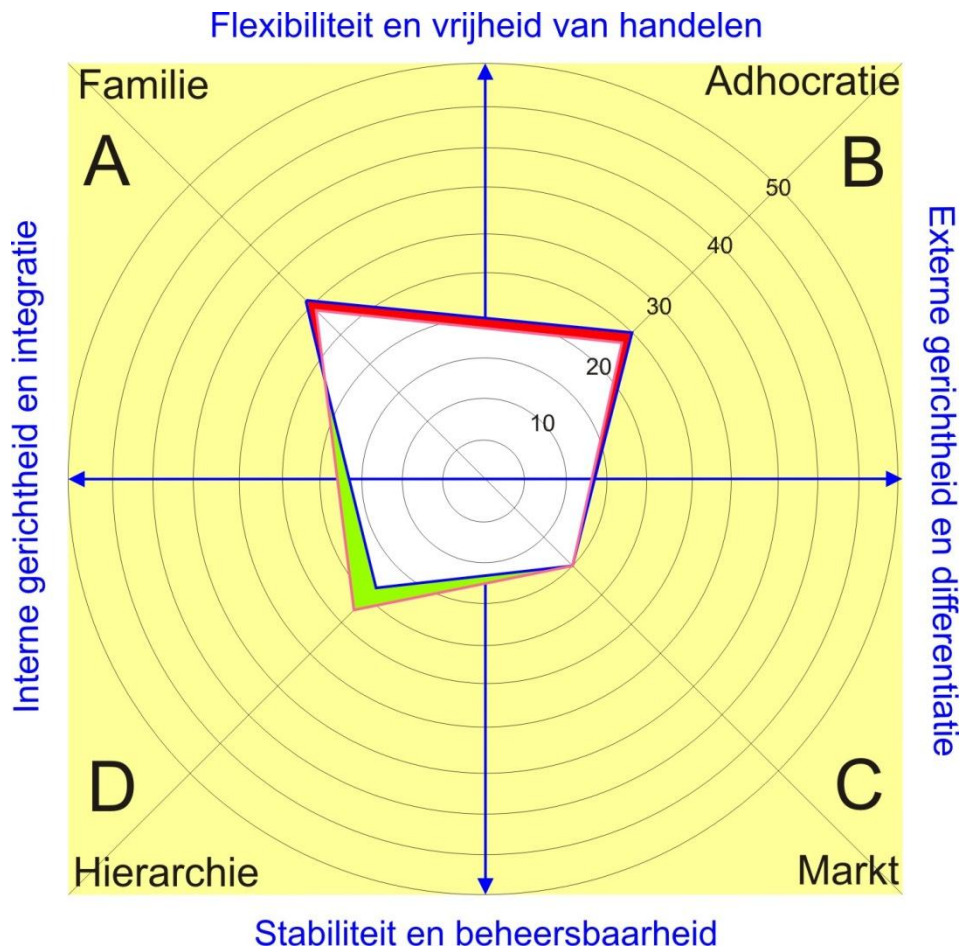
Het model van de concurrerende waarden is gebaseerd op de resultaten van onderzoeken naar de meest belangrijke indicatoren van effectieve ondernemingen (Cameron & Quinn, 2006). John Campell stelde in 1974 een lijst op met negenendertig indicatoren (Cameron & Quinn, 2006). Na een statistische analyse bleek dat de indicatoren in te delen zijn op basis van twee richtingen. De ene richting gaat van een flexibele, dynamische organisatie aan de ene kant tot een stabiele beheersbare organisatie aan de andere kant. Dus sommige ondernemingen zijn helemaal gericht op veel en snelle veranderingen en andere ondernemingen veranderen in principe niks. De tweede richting gaat van interne gerichtheid tot externe gerichtheid. Dus de ene onderneming laat zich leiden door dingen die buiten de onderneming gebeuren en de nadere onderneming alleen door dingen die ze intern in het eigen bedrijf doen. Door de twee richtingen als een assenstelsel te tekenen ontstaan vier kwadranten waarover de negenendertig kenmerken verdeeld kunnen worden. De waarden op de assen zijn zowel op de ene als op de andere as tegengesteld: dus een model van concurrerende waarden. Elk van de vier kwadranten bevat een culturele hoofdvorm met zijn eigen kenmerken, namelijk: familiecultuur, adhocratie, marktcultuur en hiërarchie (zie figuur 2).



Figuur 2 Kenmerken van de vier cultuurtypen

Door gebruik te maken van de vragenlijsten en het diagram kan er een profiel gemaakt worden van de organisatie structuur. Dit kan voor de bestaande beleefde cultuur en voor de

gewenste cultuur. Door beiden in te tekenen kun je bepalen waar groei, stabiliteit of krimp moet komen (zie figuur 3).



Figuur 3 Voorbeeld van grafische weergave het groene vlak is de gewenste groei en het rode vlak de gewenste krimp.

Aan de hand van de cultuurkenmerken van een familiecultuur, een adhocratie, een hiërarchie en een marktcultuur is nauwkeurig te bepalen wat er moet veranderen. En dit is weer te koppelen aan de ontwikkeling van de leider van de organisatie. De organisatiecultuur is voor elke organisatie anders en altijd uniek. De meest succesvolle organisaties kenmerken zich grotendeels door een eigen opvallend unieke cultuur (Cameron & Quinn, 2006). Dus niet zoals Busscher (2007) stelt dat een leider moet stimuleren dat zijn mensen zelf de noodzaak gaan inzien van veranderen (Busscher, 2007). Ik kies voor het model van de concurrerende waarden, omdat dit model niet eenzijdig zegt wat een leider moet doen, dat hangt namelijk af van de heersende cultuur en van de gewenste ontwikkeling. En die worden met de instrumenten van met het model van de concurrerende waarden gemeten. Het belangrijkste doel is managers, veranderaars en wetenschappers helpen om de organisatiecultuur te veranderen en om deze verandering ook te beheersen en in goede banen te leiden. Basisvoorwaarde is dat de manager zelf wel bereid moet zijn om te veranderen, anders gebeurt er niks (Cameron & Quinn, 2006).

In een eerder verschenen theorie presenteert Quinn een model voor managers met de verschillende managementrollen. Deze acht managementrollen zijn verdeeld over vier kwadranten. Deze kwadranten passen naadloos op de vier kwadranten van het model voor de organisatiecultuur. Zo is te zien welke rol de manager moet versterken om de cultuur in een bepaalde richting te veranderen (Quinn, Faermann, Thompson en McGrath, 2003). Zoals van Emst (1999) en Weggeman (2009) ook stellen; door de snel veranderende omgeving waarin organisatie opereren moeten de organisatie constant mee veranderen. Ik constateer dat dit ook voor scholen geldt. Korthagen en Lagerwerf (2009) noemen als voorbeelden van veranderingen die op scholen afkomen onder andere: ict, natuurlijk leren, positieve psychologie, een nieuwe visie op leren. Door de veranderende omgeving moet de school ook veranderen. In mijn rol als onderzoeker wil ik juist grip krijgen op de richting die mijn organisatie moet veranderen. Het model van de concurrerende waarden en de bijbehorende meetinstrumenten maken dit mogelijk

Kortom een zeer geschikt model om de cultuur te meten en de verandering te managen en om antwoord te vinden op mijn onderzoeksvraag (Cameron & Quinn, 2006).

2.5 Het belang van de leider.

“Van een leider mogen we verwachten dat hij zich identificeert met de organisatie.” Zegt Stockman (2004). De leider is de organisatie. Stockman (2004) citeert de Franse president De Gaulle die zei: *La France, c'est moi!* Stockman ziet leiders als de reïncarnatie van de organisatiecultuur, onlosmakelijk met elkaar verbonden. De leider verdiept zich in en respecteert de cultuur en daarna op grond van wat de klanten nodig hebben zet je een verandering in (Stockman, 2004).

Rottier stelt, in een boekje onder redactie van Schalk (2010), dat een leider in de eerste plaats visie moet hebben, in de tweede plaats mensen in beweging moet brengen, motiveren, in de derde plaats dingen gedaan moet krijgen en als extra essentie leiding aan zichzelf moet kunnen geven. Vier eigenschappen die verhelderd worden met Bijbelse voorbeelden (Schalk, 2010). Maar hoe je de visie krijgt, hoe je motiveert en mensen in beweging brengt wordt niet vermeld. Covey (1989) is hier duidelijker in. Hij beschrijft zeven eigenschappen van effectief leiderschap. Het gaat bij hem vooral om zelfmanagement. Hoe sta je zelf in het leven en wat straalt je uit, door welke principes laat je je leiden (Covey, 1989).

Ik stel vast dat Stockman(2004), Rottier (In Schalk, 2010) en Covey (1989), alle drie zeggen dat je eerst aan jezelf leiding moet kunnen geven en daarna aan de organisatie. Het probleem is alleen hoe vertaal je dit naar een meetbaar model. Het gaat om zelfreflectie en het vermogen tot zelfverandering, maar hoe meet je zoiets? Het model van de concurrerende waarden heeft hiervoor een instrument. Het model gaat er vanuit dat een cultuurverandering spaak loopt als de leden van de organisatie, en vooral de leiding, niet bereid zijn om zelf te veranderen. Op grond van eerdere onderzoeken stelden Cameron en Quinn (2006) ruim veertig vaardigheden vast die pasten bij succesvolle managers. Deze vaardigheden werden verspreid binnen de vier cultuurkenmerken van het model van de concurrerende waarden. Wanneer een organisatieverandering in kaart gebracht is met het

OCAI dan kunnen daarna met het MSAI de vaardigheden van de manager in kaart worden gebracht. Door de uitslagen te combineren kan worden vastgesteld waar de manager moet veranderen om de cultuur te laten veranderen (Cameron & Quinn, 2006). Dit pas bij mijn onderzoeksvraag. Eerst de cultuur vaststellen, daarna de verandering in kaart brengen en dan de benodigde managementvaardigheden.

Quinn en Marzano

Ter afsluiting van deze theoretische verkenning wil ik de overeenkomsten zoeken tussen de cruciale managementvaardigheden van Cameron en Quinn (2006) en de vaardigheden die Marzano et al (2009) vanuit metaonderzoek heeft beschreven. Hij maakt onderscheid tussen twee soorten veranderingen:

- Een niveau I verandering is een geleidelijke langzame verandering en te vergelijken met de dagelijkse praktijk op een school.
- Een niveau II verandering is een ingrijpende verandering.(Marzano, et al, 2009)

Omdat ik een cultuurverandering zie als een ingrijpende verandering, namelijk de mensen moeten hun gedrag willen en kunnen veranderen. wil ik kijken naar niveau II, dus een ingrijpende verandering.

Marzano et al (2009) noemt zeven essentiële taken voor leiderschap:

1. Kennis van programma, didactische aanpak en toetsing
2. Optimisme
3. Intellectuele verandering
4. Monitoring /Evaluatie
5. Flexibiliteit
6. Idealen/overtuigingen.

Taak nummer 1 valt onder de adhocratie van het model van de concurrerende waarden (Cameron & Quinn, 2006). Het gaat hier om een cultuur van sterke veranderingen, hiervoor is kennis nodig van wat mag en kan. Nummer 2 valt onder de marktcultuur. In deze cultuur is het zaak om met optimisme de medewerkers te blijven inspireren. Nummer 3 valt in de adhocratie het gaat daar om een voortdurende verandering en verbetering vanuit intellect. Nummer 4 valt onder hiërarchie: coördineren en controleren. Nummer 5 valt onder de adhocratie en nummer 6 ook. Mijn conclusie is dat de vaardigheden van Marzano wel overlappend, maar lang niet zo compleet zijn als bij Quinn. Marzano heeft ook geen meetinstrument ontwikkeld. Conclusie ik ga voor het model van Quinn.

Hoofdstuk 3. Onderzoeksmethodologie.

3.1 Inleiding

Volgens Ponte (2010) ontstaat een onderzoek vaak vanuit een algemeen idee of een probleem. Het algemeen idee of het probleem komt voort uit de laatste docentenvergadering voor de zomervakantie 2011 op de onderzoekslocatie. Het locatiemanagementteam had in plaats van de rondvraag, die van Emst (1999) de Poolse landdag noemt, een ander vorm bedacht om iedereen te betrekken. Elk personeelslid mocht in een voorgedrukte agenda huiswerk voor het lmt schrijven. De opbrengst was verrassend voor het lmt. Ze verwachtten nieuwe visies, richtingen of grote ontwikkelingen, maar het merendeel ging over regelzaken, zoals: communicatie, aanpak van strafleerlingen, enz. Dit heeft het lmt aan het denken gezet. Zijn we goed bezig? Vergeten we in al onze grote schoolplannen en ontwikkelingen niet gewoon de werkvloer? Zoals in hoofdstuk 1 genoemd; hoe krijgen we grip op de cultuur van de locatie?

De volgende stap is volgens Ponte (2010) het verkennen van het probleem. Vooronderzoek wees uit dat het onderzoek moest gaan naar de cultuur van de locatie. Vijf personeelsleden hebben aan het vooronderzoek meegedaan. Ze zijn schriftelijk bevestigd een keuze te maken tussen communicatie, cultuur of zelfverantwoordelijkheid. Het antwoord wees eenduidig richting cultuur, want zo werd twee keer gesteld, communicatie en zelfverantwoordelijkheid zijn onderdeel van de cultuur (bijlage A en B).

3.2 Opzet en onderdelen van het onderzoek

De onderzoeksvraag die met behulp van dit onderzoek wordt beantwoord luidt: Welke cultuurverandering is op de locatie het meest nodig?

Om de onderzoeksvraag vanuit verschillende perspectieven te bekijken is gekozen voor een vergelijkend onderzoek, waarin de huidige beleefde cultuur wordt vergeleken met de gewenste cultuur over vijf jaar (van der Donk & van Lanen, 2010). Voor de uitvoering van dit onderzoek is gebruik gemaakt van drie verschillende instrumenten.

Organizational Culture Assessment Instrument

Het eerste deel van het onderzoek is een surveyonderzoek (Verhoeven, 2010), namelijk het breed afnemen van het OCAI. Het OCAI is ontwikkeld door Cameron & Quinn (2006). Het is een wetenschappelijk onderbouwd instrument dat de vier aspecten van een organisatiecultuur in beeld brengt. Van der Donk en van Lanen (2010) noemen dit een gestructureerd onderzoek. Bij dit instrument hoort ook een diagram waarin de score kan

getekend worden. In de handleiding van het OCAI geven de auteurs aan hoe je de huidige cultuur en de gewenste cultuur, zoals die over vijf jaar zou moeten zijn, in kaart kan brengen (Cameron & Quinn, 2006).

Alle dertig personeelsleden worden bevraagd. De afname is anoniem. De formulieren zijn gecodeerd, zodat de data ingedeeld kan worden in drie groepen: 1 is deelteam 1, 2 is deelteam 2 en O is het ondersteunend personeel.

De vragenlijst is aangepast aan de situatie op de betreffende locatie, als er bijvoorbeeld in het origineel *organisatie* stond heb ik in de nieuwe versie *locatie X* geschreven. (bijlage C)

Het interview

Als tweede instrument is gekozen voor een halfgestructureerd groepsinterview (van der Donk & van Lanen, 2010) (Verhoeven, 2010). Het interview wordt afgenomen met de twee teamleiders die leiding gaan geven aan de veranderingen in de cultuur binnen hun team.

Voor het interview is een leidraad gemaakt die onderdeel is van een draaiboek met een inleiding, een kern en een slot (van der Donk & van Lanen, 2010). In de kern maak ik gebruik van een topiclijst gebaseerd op de vier culturen van het OCAI (Baarda, de Goede & Teunissen, 2005)(bijlage D).

Het interview wordt opgenomen. Bij het interview is een secretaresse aanwezig die een verslag maakt. De geïnterviewden stellen het verslag vast door middel van doorlezen en ondertekenen voor het gebruikt wordt voor het onderzoek. Het interview mag afwijken van de interviewleidraad. De totale tijd is maximaal zestig minuten, omdat het anders te vermoeiend wordt (van der Donk & van Lanen).

De mindmap

Als laatste onderdeel worden drie personen gevraagd een mindmap te maken. Er is bewust gekozen voor de techniek van de mindmap, omdat bij een mindmap op een andere manier gedacht wordt. Het is namelijk een creatief proces waarbij je beide hersenhelften gebruikt. Het is niet saai om te doen en het is een natuurlijke manier om gedachten te ordenen. Het is altijd mogelijk ergens een nieuw takje aan te sluiten en verder te bouwen. Er wordt niet alleen gebruik gemaakt van woorden, maar ook van kleuren, symbolen en beelden (Brandhof, 2004).

Een nadeel is dat een mindmap een persoonlijk document is (Brandhof, 2004). Daarom worden de drie deelnemers na afloop gevraagd een korte toelichting te geven. De toelichting wordt met video opgenomen.

Om de mindmap richting te geven is gekozen voor een startfase waarbij de vier basistakken al benoemd zijn. De mindmapmaker gaat de takken verder uit bouwen. De opdracht wordt op papier verstrekt. (bijlage C). Hierdoor krijgt het onderzoek een redelijk gestructureerd karakter (van der Donk & van Lanen, 2010).

Er is bewust voor gekozen om de uitwerking vrij te laten. Welk materiaal, wel of geen computer, het is aan de persoon zelf. Dit bevordert het creatieve en het persoonlijke aspect.

3.3 Selectie

In deze paragraaf wordt de selectie van deelnemers aan het onderzoek verantwoord.

Selectie voor het OCAI.

Er is voor gekozen om het totale personeelsbestand, 25 OP en 5 OOP, anoniem te bevragen.

Selectie voor het interview.

Voor deelname aan het interview zijn de twee teamleiders gekozen. Zij zijn degenen die vanuit hun functie reflecteren op de locatiecultuur. Vanuit de aspectmethoden (van der Donk & van Lanen) is het van belang dat de verschillende invalshoeken en belangen binnen een organisatie vertegenwoordigd zijn. Naast docenten en OOP en in het bijzonder de LC-docenten krijgt de locatieleiding ook een eigen onderzoek. Omdat ik onderzoek doe naar de totale locatiecultuur heb ik ervoor gekozen om een groepsinterview te doen met beide teamleiders gelijktijdig. In het LMT werken de teamleiders ook samen.

Selectie voor de mindmap.

Voor de mindmap is gekozen voor drie personeelsleden. Zij zijn alle drie LC-docent. Dit betekent dat ze een schaal hoger worden uitbetaald dan een leraar (LB). Om LC-docent te worden op de betreffende school, moet de docent middels een zelfs samengesteld portfolio aantonen dat hij een goed docent is en dat hij op een deelgebied specialist en kartrekker is. De gekozen LC docenten zijn kartrekker voor onderwijsontwikkeling, zorg en begeleiden van

collega's. Dit zijn collega's die aantoonbaar ontwikkelingen in gang kunnen zetten en in gang kunnen houden. Van der Donk & van Lanen(2010) noemen deze manier van selecteren de reputatiemethode, het gaat om mensen die de reputatie hebben, in dit geval goed op de hoogte te zijn van de locatiecultuur.

3.4 Dataverzameling.

In deze paragraaf beschrijf ik op welke manier de data verzameld wordt.

Dataverzameling bij het OCAI

Per onderdeel wordt per stelling een gemiddelde berekend voor de groep locatiepersoneel totaal en voor de groepen per team en OOP. Dit zowel voor de beleefde huidige situatie als voor de gewenste situatie over 5 jaar. De scores worden verwerkt in de bij het model horende diagrammen (Cameron & Quinn, 2006).

Dataverzameling bij het interview

Er wordt een transcriptie van het interview gemaakt. Door gebruik van verschillende kleuren worden de verschillende sprekers aangegeven. In het verslag worden uitspraken die direct betrekking hebben op de schoolcultuur geel gearceerd. Vervolgens worden aan de hand van de topiclijst, die leidraad is bij het interview, de opmerkingen gelabeld (van der Donk & van Lanen, 2010).

Dataverzameling bij de mindmap

Het gaat bij dit onderdeel om twee soorten data. In de eerste plaats de data die op de mindmap geschreven en getekend staat. Deze data zal wordt gelabeld aan de hand van de topiclijst (bijlage D). Eventueel aangevuld vanuit de korte toelichtingen die de LC-docenten bij de presentatie van hun mindmap geven. De rubricering wordt aan de deelnemers persoonlijk ter goedkeuring voorgelegd (van der Donk & van Lanen, 2010).

3.5 Validiteit en betrouwbaarheid

Een van de manieren om de betrouwbaarheid en de validiteit te vergroten is triangulatie (van der Donk & van Lanen, 2010).

Triangulatie

Van der Donk & van Lanen (2010) maken onderscheid in soorten triangulatie. Door de keuze voor drie verschillende onderzoeksmethoden is voldaan aan methodetriangulatie. Door de

keuze voor drie verschillende bronnengroepen, namelijk de teamleiders, de LC-docenten en het overige team, is voldaan aan brontriangulatie. Door de totale organisatie rond het afnemen van het OCAI, namelijk het uitreiken en verzamelen van de vragenlijsten, door het locatiesecretariaat uit te laten voeren, is deels voldaan aan onderzoektriangulatie (van der Donk & van Lanen, 2010).

Verhoeven (2010) maakt onderscheid tussen kwantitatief onderzoek waarbij gebruik gemaakt wordt van cijfermateriaal en kwalitatief onderzoek waarbij juist weinig gebruik gemaakt wordt van cijfers, maar veel meer van de beleving van de werkelijkheid. De mindmap en het interview zijn kwalitatieve methoden om te onderzoeken, terwijl het OCAI een kwantitatieve methode is. Door een combinatie van deze twee methoden te gebruiken voldoe ik volgens Verhoeven (2010) aan triangulatie.

Validiteit en betrouwbaarheid

Het onderzoek is valide als het antwoord geeft op de onderzoeksvraag, daarom is bij elk onderdeel van het onderzoek kritisch gekeken of de data bijdraagt aan het beantwoorden van de onderzoeksvraag. Verder is gebruik gemaakt van critical friends die meegekeken hebben en vanuit de theorie kritische feedback hebben gegeven op de inrichting van het onderzoek en de manier van data verzamelen..

Cameron en Quinn (1999) hebben de betrouwbaarheid en validiteit van het OCAI wetenschappelijk onderbouwd. Ze baseren zich hierbij op eerdere onderzoeken.

De deelnemers van het kwalitatieve onderzoek is achteraf gevraagd of ze met de analyse konden instemmen.

De data van de drie deelonderzoeken is bekeken aan de hand van de categorieën die horen bij het OCAI. Hierdoor zijn ze vergelijkbaar geworden en kunnen de deeluitslagen met elkaar in verband gebracht worden. Door bovengenoemde validiteitaspecten en door de toegepaste triangulatie is het onderzoek betrouwbaar.

3.6. Ethiek

Voorafgaand aan het onderzoek is aan het College van Bestuur toestemming gevraagd om het onderzoek op de school te mogen uitvoeren.

Voor elk onderzoek wordt de deelnemer gevraagd om medewerking.

De data wordt alleen voor het onderzoek gebruikt.

Op een personeelsvergadering is het team op de hoogte gebracht van het onderzoek en van de aanleiding tot het onderzoek, namelijk de huiswerkopdracht voor het team in juli 2011.

De afname van het OCAI gebeurt anoniem en zonder de directe betrokkenheid van de onderzoeker, door het secretariaat. De data wordt ook anoniem verwerkt.

Verslagen van presentaties en interviews worden ter inzage aan de deelnemers voorgelegd.
Bronnen worden in de tekst altijd vermeld.
Door deze maatregelen is het onderzoek ethisch verantwoord (van der Donk & van Lanen, 2010).

Hoofdstuk 4. Data-analyse en resultaten.

4.1 Inleiding

In dit hoofdstuk wordt de data van het onderzoek gepresenteerd. We onderscheiden drie instrumenten: de vragenlijst, het interview en de mindmaps. Per instrument wordt een conclusie getrokken op basis van de data. In hoofdstuk 5 wordt een conclusie getrokken op basis van de totale data.

4.2 Het OCAI, de vragenlijst

Het totaal aantal deelnemers aan het OCAI was 24 (N=24) van de 30, dat is een deelname van 80%.

Het OCAI maakt onderscheid tussen 4 verschillende culturen in een organisatie:

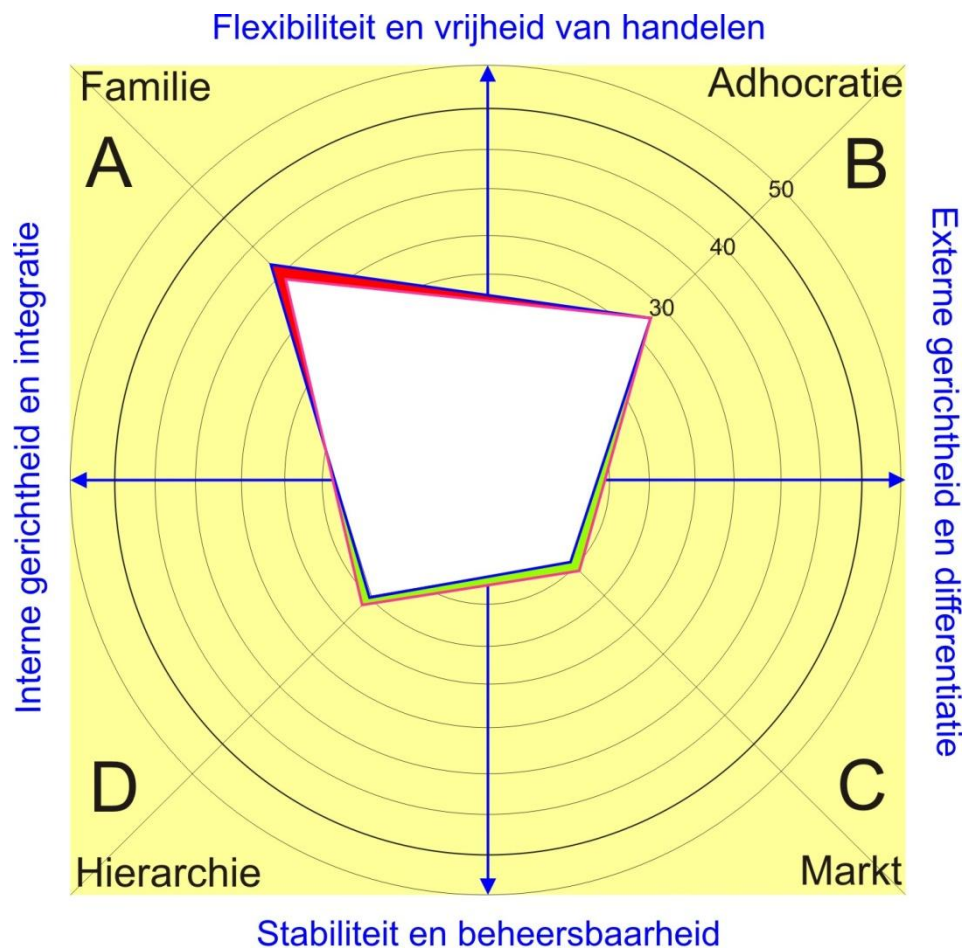
- a) De familiecultuur
- b) De adhocratie
- c) De arktcultuur
- d) De hiërarchie

De deelnemers moeten voor de huidige situatie en voor de gewenste situatie over 5 jaar, steeds 100 punten verdelen over kenmerken van de vier culturen. De gemiddelde score per cultuur van de totale locatie wordt weergegeven in onderstaande tabel (tabel 1). Per genoemde cultuur is de gemiddelde score te zien voor de huidige situatie en voor de situatie over 5 jaar. In de laatste kolom is te zien of er een groei of een krimp gewenst is voor na de periode van 5 jaar.

Totaalscore locatie (N=24)				
Type cultuur		Score huidige situatie	Score over 5 jaar	Toename of afname
a	Familiecultuur	36,9	34,6	-2,3
b	Adhocratie	28,7	27,9	-0,8
c	Marktcultuur	14,4	15,3	1,1
d	Hiërarchie	20,0	22,6	2,6

Tabel1

Bij het OCAI hoort een model om een grafische weergave van deze gegevens te maken. De grafiek bestaat uit vier kwadranten, voor elke cultuur een eigen kwadrant. Op de diagonale assen is een schaalverdeling om de gemiddelde score per cultuur aan te geven. Zo ontstaan er twee vierhoeken, één voor de huidige situatie en één voor de situatie over 5 jaar. Het gebied wat voor gewenste krimp staat is rood en het gebied voor gewenste groei is groen. De grafiek voor de totale gemiddelde locatiescore ziet er als volgt uit:



Locatie totaal

Figuur 4 Gewenste krimp (rood) en groei(groen) in de locatiecultuur.

Conclusie op basis van de data

De gemiddelde score voor het totale team geeft aan dat er op een termijn van 5 jaar een afname gewenst is van de familiecultuur met 2,3 punt. Daar tegenover staat een gewenste groei van de hiërarchie over dezelfde periode met 2,6 punt. De gewenste afname voor adhocratie is 0,8. De gewenste groei van de marktcultuur is 1,1.

De tweede conclusie op basis van de data is dat de rangorde van de 4 culturen nu en over 5 jaar gelijk blijft. Familiecultuur is en blijft het belangrijkste kenmerk, respectievelijk gevolgd door adhocratie, hiërarchie en marktcultuur.

Inzoomen

De vragen aan de deelnemers zijn verdeeld over 6 categorieën (bijlage C):

1. Dominante cultuurkenmerken
2. Kenmerken van het leiderschap (In dit onderzoek het locatie managementteam: LMT)
3. Kenmerken van het personeel
4. Het bindmiddel in de organisatie
5. De strategie
6. Succescriteria van de organisatie

Per categorie zijn 4 antwoordmogelijkheden namelijk:

- a) Antwoorden die passen in de familiecultuur
- b) Antwoorden die passen in de adhocratie
- c) Antwoorden die passen in de marktcultuur
- d) Antwoorden die passen in de hiërarchie

Nu volgt in tabel 2 een presentatie van de data per categorie voor het totale team. Het is opvallend dat de score per vraag, bij het optellen van mogelijkheid a, b, c en d, iets afwijkt van vierentwintighonderd. Bij nader onderzoek blijkt dat de deelnemers aan het onderzoek fouten hebben gemaakt bij het verdelen van de honderd punten over de vier mogelijkheden. Het gaat om kleine rekenfouten tussen de 5 en 10 punten. Het OCAI geeft een richting aan. Deze richting is, ondanks de kleine rekenfout, nog steeds zichtbaar. In mijn rol van onderzoeker heb ik overwogen om deze formulieren ongeldig te verklaren. De keuze is gevallen op gewoon meetellen. Het onderzoek geeft een beter beeld van de totale locatie bij een hoge deelname en het gaat om kleine telfouten. De richting is, ondanks deze kleine fouten, toch duidelijk.

Tabel locatie totaal (N=24)						
Categorie	Type cultuur	Totaal score		Gemiddelde score		Gewenste groei
		nu	5jaar	nu	5 jaar	
Vraag 1 Dominante kenmerken	a	900	655	37,50	27,3	-10,2
	b	665	685	27,29	28,5	1,3
	c	550	655	22,92	27,3	4,4
	d	305	425	12,71	17,7	5,0
Vraag 2 Kenmerken leiding	a	800	755	33,33	31,5	-1,9
	b	775	650	32,29	27,1	-5,2
	c	405	370	16,67	15,4	-1,3
	d	425	630	17,71	26,3	8,5
Vraag 3 Personeel	a	805	825	33,54	34,4	0,8
	b	750	670	31,25	27,9	-3,3
	c	240	300	10,00	12,5	2,5
	d	605	625	25,21	26,0	0,8
Vraag 4 Bindmiddel in de organisatie	a	1030	950	42,92	39,6	-3,3
	b	569	610	23,71	25,4	1,7
	c	285	285	11,88	11,9	0,0
	d	496	555	20,67	23,1	2,5
Vraag 5 Strategie	a	815	815	33,96	33,1	0,0
	b	820	795	34,17	33,1	-1,0
	c	260	305	10,83	12,7	1,9
	d	495	490	20,63	20,4	-0,2
Vraag 6 Succescriteria	a	960	985	40,00	41,0	1,0
	b	560	605	23,33	25,2	1,9
	c	315	290	13,13	12,1	-1,0
	d	555	530	23,13	22,1	-1,0

Tabel 2

Conclusie op basis van data per categorie

In deze paragraaf wordt per categorie een conclusie getrokken op basis van de data in de tabel. In de bijlage is een grafische weergave te zien van deze subcategorieën (bijlage G).

Categorie dominante kenmerken van de organisatie.

De gewenste afname zit hier in de familiecultuur. De sterkste gewenste groei zit in de hiërarchie.

Categorie leiding.

Hier wordt op drie cultuurtypes ingeleverd, waarvan het meest op de adhocratie. De gewenste groei zit in de hiërarchie.

Categorie personeelskenmerken.

De gewenste afname zit hier in de adhocratie en de sterkste groei in de marktcultuur.

Categorie bindmiddel in de organisatie

De gewenste krimp zit in de familiecultuur en de grootste gewenste groei in de hiërarchie.

Categorie strategie.

In deze categorie zit de grootste gewenste krimp in de adhocratie en de grootste groei in de markt.

Categorie Succescriteria

Dit lijkt in tegenspraak met de rest, maar juist hier zit de gewenste krimp in de markt en de hiërarchie en de gewenste groei juist in de familiecultuur en de adhocratie. In hoofdstuk 5 wordt aan de hand van de literatuur hier verder op ingezoomd.

Bij de afname van het OCAI is onderscheid gemaakt tussen drie groepen werknemers binnen de locatie, namelijk: deelteam 1 (N=11), deelteam 2 (N=8) en onderwijs ondersteunend personeel (OOP) (N=5).

De data per categorie per groep werknemers is ook apart in een tabel gezet (bijlage F). Dit biedt de mogelijkheid voor de leidinggevende om de data specifiek voor het eigen team te lezen en te bespreken.

4.3 Het interview met de twee teamleiders

Aan de hand van de topiclijst (bijlage D) is een interview afgenomen met de twee teamleiders. Van het interview is een gelabelde transcriptie gemaakt (bijlage H). De transcripties is gelabeld aan de hand van de topiclijst. Ook hier wordt, zoals bij het OCAI, onderscheid gemaakt tussen cultuurkenmerken die er nu al zijn en cultuurkenmerken die in de toekomst gewenst zijn.

Kenmerken van de huidige cultuur

De huidige cultuur kenmerkt zich door een officieuze omgang en meer gericht op relatie dan op regel. Een goede sfeer is van groot belang. Daarnaast is er bij de leiding ondernemingslust en vernieuwingsgezindheid. De teamleiders zijn bereid om hun tijd te investeren in het coachen van docenten tijdens gesprekken met leerlingen en ouders. In woorden van teamleider 2: ...”Dat was mij die 2 uur wel waard”... In termen van het OCAI: een cultuur met kenmerken van de familiecultuur en de Adhocratie.

Gewenste ontwikkeling

Volgens de teamleiders is wenselijk dat in de toekomst meer structuur en evenwicht tussen sfeer en loyaliteit enerzijds en regels anderzijds ontstaat. In woorden van teamleider 1: “ ... proberen in goede sfeer dingen goed te regelen...” en “ ... je moet wel je moet wel vast houden wat je hebt...”

Medewerkers moeten zich meer verantwoordelijk gaan voelen.

De gesprekscyclus is hiervoor een uitermate geschikt instrument. Maar dan moet de cyclus en de procedure duidelijk zijn voor iedereen. In termen van het OCAI is er behoefte aan hiërarchie.

Conclusie op basis van het interview met de teamleiders

De huidige situatie kenmerkt zich door goed vertrouwen en een goede sfeer. Er wordt veel in coachen geïnvesteerd. De leiding is vernieuwingsgezind en ondernemend. Er is behoefte aan meer structuur en duidelijkheid. In termen van het OCAI een ontwikkeling in de richting van hiërarchie, maar dan met behoud van de sfeer die hoort bij een familiecultuur.

4.4 De mindmap

In het kader van het onderzoek hebben drie LC-docenten een mindmap gemaakt. Dat is een respons van 100%. Tijdens het maken van de mindmaps werden geen verhelderingsvragen gesteld door de deelnemers. Na afloop gaven de respondenten aan dat het maken van de



twee takken met een negatieve lading: “Wat gaat nu verkeerd?” en “Wat mag in de toekomst niet verkeerd gaan?”, moeilijk was en soms in spanning stond met de positieve takken. De drie mindmaps zijn verschillend van stijl. Respondent 1 heeft veel gebruik gemaakt van afbeeldingen en symbolen en steeds een enkel woord toegevoegd. Hij heeft zich strikt gehouden aan de spelregels die bijgevoegd waren. Respondent B heeft een sfeertekening toegevoegd van de locatie met de locatiedirecteur als een tovenaars tovenaar in het middelpunt. Daarnaast heeft hij een fijn vertakt netwerk toegevoegd met trefwoorden die naar de cultuuraspecten verwijzen. Respondent C heeft zich hoofdzakelijk beperkt tot woorden, met enkele symbolische tekeningetjes. (bijlage I).

Analyse

De drie respondenten hebben hun mindmap kort toegelicht. Hiervan is een video opname gemaakt. Voor de analyse van de drie mindmaps is gekozen voor de methode om tekeningen en ontwerpen te analyseren. Voor elk van de vier hoofdtakken is een tabel gemaakt. In de tabel is per respondent een kolom met trefwoorden gemaakt, die direct te linken zijn aan de cultuurkenmerken van het OCAI. Hiervoor is gebruik gemaakt van de topiclijst voor groepsinterviews met teamleiders. De trefwoorden zijn gelabeld met de hoofdkenmerken van een cultuurtype. Daarna zijn per respondent de frequenties per cultuurtype bepaald. Het totaal is in elke tabel aangegeven. (bijlage J).

Conclusie op basis van de data

Uit de tabellen 1 en 2 van bijlage J blijkt dat de LC docenten een lichte groei wensen voor de adhocratie en een sterke groei voor de marktcultuur en de hiërarchie. Uit tabel 3 van bijlage I blijkt dat de meeste ontevredenheid is over de adhocratie en de familiecultuur. Tabel 4 van bijlage I waarschuwt voor de extremen van de marktcultuur en de hiërarchie. Samengevat: de LC docenten willen een afname van de familiecultuur een stabilisatie van de adhocratie en een groei van de marktcultuur en de hiërarchie.

Hoofdstuk 5. Conclusie en advies.

5.1 Terug naar de onderzoeksvraag.

De onderzoeksvraag luidt:

Hoe breng ik de schoolcultuur van de locatie in beeld en hoe verander ik deze naar een cultuur waarin mensen hun verantwoordelijkheid weten te nemen?

En de deelvragen:

- Wat is organisatiecultuur?
- Hoe breng ik cultuur in kaart?
- Hoe stel ik een gewenste cultuurverandering vast?
- Wat is de rol van leiderschap in deze cultuurverandering?

Eerste deelvraag: Wat is organisatiecultuur?

Bij het bestuderen van de theorie bleek dat er verschillende opvattingen zijn over het begrip cultuur. Van Emst (1999) onderscheidt drie hoofdvormen en benoemt van elke vorm de kenmerken. Uit zijn theorie blijkt dat het wenselijk is om in de huidige maatschappelijke omstandigheden, te streven naar een professionele cultuur. De kenmerken van deze cultuurvorm worden genoemd. Er wordt dus uitgegaan van een lineaire ontwikkeling van een minder passende cultuurvorm (ambtelijk - politiek) naar een betere cultuurvorm (professioneel), geleid door cultuurkenmerken (van Emst, 1999).

In de dashboardcultuur, genoemd door Weggeman (2007) en beschreven door Kerklaan (2009) is sprake van een cultuur die van bovenaf strak wordt geleid en waarbij de resultaten worden gemeten en direct bij de managers te zien zijn. Weggeman (2007) stelt terecht vast dat dit geen klimaat is om professionals of kenniswerker, dat zijn hoogopgeleide werknemers die zelfstandig kunnen functioneren, te motiveren tot het nemen van verantwoordelijkheid. Deze theorie is niet geschikt om de onderzoeksvraag te beantwoorden. Een school is immers vooral een omgeving van kenniswerkers die zelfstandig met een klas werken.

Cameron & Quinn (2006) gaan op grond van metaonderzoek uit van vier hoofdkenmerken van een organisatiecultuur. De kenmerken ontstaan door tegenovergestelde waarden aan het eind van de assen van een kwadrant te plaatsen, het model van de concurrerende waarden. Het model kent geen goede of foute cultuur. In elke organisatie is te meten wat de

score is op de vier hoofdkenmerken. Dit is de bestaande toestand. Door de medewerkers te vragen de gewenste toestand weer te geven ontstaat een tweede beeld. De niet overlappende gebieden geven de groei of de krimp weer die gewenst is. De kracht van dit instrument is dat het inzicht geeft in de gewenste ontwikkeling.

Op mijn school zijn we al ruim 6 jaar bezig om de cultuur te professionaliseren. Vanaf het begin zijn de kenmerken van van Emst (1999) hierin leidend geweest. Het College van Bestuur concludeert na 4 jaar dat er een beweging in gang is gezet, maar dat het proces nooit af is. Op basis van de praktijk en op basis van de vergelijking van de drie theorieën heb ik voor de aanpak van Cameron & Quinn (2006) om mijn onderzoeksvraag te beantwoorden.

Tweede deelvraag: Hoe breng ik cultuur in kaart?

De keuze voor Cameron en Quinn (2006) leidt ertoe dat voor het in kaart brengen van de cultuur gebruikt gemaakt kan worden van het OCAI en de bijbehorende grafische weergave.

Derde deelvraag: Hoe stel ik een gewenste cultuurverandering vast?

Het OCAI afnemen houdt in dat dezelfde vragenlijst wordt afgenomen bij de deelnemers voor de huidige beleving van de cultuur en voor de gewenste cultuur over 5 jaar. Door de uitslagen met elkaar te vergelijken kan de gewenste groei of krimp op onderdelen worden weergegeven.

Vierde deelvraag: Wat is de rol van leiderschap in deze cultuurverandering?

Het antwoord op deze vraag wordt gevonden in paragraaf 2.4. Quinn et al (2003) hebben een kwadrant met 8 managementvaardigheden ontworpen dat naadloos past op het grafisch model van het OCAI, namelijk het MSAI. De managementeigenschappen die op een groeigebied van het OCAI vallen moeten beter ontwikkeld worden en het omgekeerde geldt voor de krimpgebieden van het OCAI.

De hoofdvraag: Hoe breng ik de schoolcultuur van de locatie in beeld en hoe verander ik deze naar een cultuur waarin mensen hun verantwoordelijkheid weten te nemen?

Door gebruik te maken van het OCAI kan de huidige locatiecultuur in beeld worden gebracht en de gewenste verandering. Doordat het OCAI wordt afgenomen bij de medewerkers, is het hun gewenste verandering. Deze cultuurverandering zal tevens leiden tot het nemen van meer verantwoordelijkheid omdat de medewerkers zich in de gewenste cultuur veiliger voelen. De ruimte die ze hebben is door de hiërarchie duidelijk omschreven en binnen de kaders kunnen ze hun verantwoordelijkheid nemen.



5.2 Conclusies

De resultaten van het OCAI laten in de eerste plaats een gewenste beweging zien van een familiecultuur naar een hiërarchie. En in de tweede plaats een kleinere beweging van Adhocratie naar marktcultuur. Dit betekent dat het volgens de respondenten wenselijk is dat de cultuur verandert. In de tabel hieronder zijn op basis van het OCAI, zoals verbeeld in hoofdstuk 2 figuur 2, de vertrekpunten en de aankomstpunten van deze veranderingsbeweging weergegeven.

VAN	NAAR
Familiecultuur	Hiërarchie
Leiderschapskenmerken: • Stimulator • Mentor • Vader	Leiderschapskenmerken: • Coördinator • Bewaker • Organisator
Effectiviteitscriteria: • Cohesie • Moreel • Ontwikkeling	Effectiviteitscriteria: • Efficiëntie • Tijdigheid • Soepel functioneren
Management theorie: • Participatie bevordert de betrokkenheid en inzet.	Management theorie: • Beheersbaarheid bevordert de efficiëntie.
VAN	NAAR
Adhocratie	Marktcultuur
Leiderschapskenmerken: •	Leiderschapskenmerken: •

De uitkomst van het interview wijst dezelfde richting op. Uit het interview met de teamleiders blijkt dat de huidige cultuur vooral kenmerken heeft van de familiecultuur en de adhocratie. De teamleiders vinden het nodig om meer kenmerken van hiërarchie te gaan vertonen, vooral waar het gaat om een soepele organisatie.

Vanuit de mindmaps van de LC-docenten blijkt dat er een groei gewenst is naar kenmerken van een adhocratie, een marktcultuur en een sterke groei van kenmerken van een hiërarchie. De familiecultuur kan krimpen, maar de goede sfeer moet blijven.

Kortom de drie deelonderzoeken komen overeen op een afname van kenmerken van een familiecultuur en groei van kenmerken van een hiërarchie.

Daarnaast kan de conclusie worden getrokken dat de rangorde van de vier cultuurtypen ongewijzigd blijft, over een periode van 5 jaar bekeken. De familiecultuur blijft in de locatie de belangrijkste eerste plaats innemen, gevolgd door de adhocratie, de hiërarchie en de marktcultuur.

5.3 Aanbevelingen

Aanbeveling 1

Cameron en Quinn bevelen aan om de uitslag van het OCAI te bespreken met het team. Beperk de bespreking tot de vraag of de teamleden de uitslag herkennen en of ze voorbeelden kunnen geven uit de dagelijkse praktijk waar ze tegen aan lopen en wat ze anders willen, passend binnen de uitslag.

Aanbeveling 2

Cameron en Quinn (2006) geven een model voor het preciezer bepalen van wat de gewenste cultuurverandering wel en niet inhoudt ze bevelen aan om dit samen met een vertegenwoordiging van het team in te vullen. Doe dit in met het lmt. Bespreek het daarna met de LC docenten en presenteer in het team (bijlage K).

Aanbeveling 3.

Laat de leden van het lmt de MSAI invullen die in hoofdstuk 2 wordt genoemd. Er is een relatie tussen het OCAI en het MSAI. De bereidheid van de managers om persoonlijk te veranderen beïnvloedt het cultuurveranderingsproces positief (Cameron & Quinn, 2006). De kwadranten van beide instrumenten komen overeen. Dit betekent bijvoorbeeld dat een groei in de hiërarchie de volgende managementvaardigheden vraagt:

- de medewerkers helpen om helder voor ogen te krijgen wat van hen wordt verwacht en hoe ze het best in hun werk passen.
- Zorgen voor een procedure- meet- en informatiesysteem. Hiermee worden de processen en prestaties beheerst en gecontroleerd.

- bevorderen van coördinatie binnen de organisatie en met externen. Tevens tussen de geledingen voor een goede informatie voorziening organiseren.

Aanbeveling 4

Zoek bij elke verandering van een kwadrant twee of drie onderwerpen waar consensus over is. Breng de verandering in eerste instantie terug naar deze onderwerpen.

Aanbeveling 5

Stel een werkgroep in die als taak hebben om het proces te volgen en te evalueren. Hierdoor wordt voorkomen dat cultuurverandering van de agenda verdwijnt.

5.4 Aanzet tot nader onderzoek

Neem na 2 jaar het OCAI nog eens af en vergelijk de resultaten. Trek nieuwe conclusie en stel het plan tot cultuurverandering eventueel bij.

Doe dit ook na 5 jaar. Vergelijk de situatie met de in dit onderzoek gewenste situatie. Trek een conclusie en beslis of het doel bereikt is en of de veranderingen nog actueel zijn.

Hoofdstuk 6 Evaluatie.

6.1 Evaluatie van de resultaten.

Het resultaat van dit onderzoek is een beeld van de cultuur zoals die nu op de locatie is. Daarnaast is er een beeld van de gewenste cultuur over vijf jaar. En bovenal is de beweging van nu naar over vijf jaar benoemd en terug te brengen tot herkenbare begrippen. Met dit resultaat kan de cultuurverandering vanaf vandaag worden ingezet. De mate van slagen van de cultuurverandering is afhankelijk van de veranderingsbereidheid van het management (Cameron & Quinn, 2006). Die is in vervolgonderzoek ook vast te stellen en te benoemen. Conclusie: dit onderzoek heeft een bruikbaar resultaat om zicht en grip te krijgen op de schoolcultuur van de locatie.

6.2 Evaluatie van het onderzoeksproces

De driehoek die hoort bij een reflectief onderzoekende houding (ROH) verbindt kennis, met de dagelijkse praktijk en de persoon. Het gaat om de communicatie over en weer tussen deze drie onderdelen en het leren. Als ik terugkijk dan ervaar ik in de eerste plaats een steeds terugkerende worsteling. Vraag na vraag komen op, worden al of niet beantwoord en verdwijnen weer. Wat ga ik onderzoeken, wat is mijn hoofdvraag, welke boeken ga ik lezen welke theorie bestaat hierover. Maar hoe verder het proces vordert hoe meer grip er komt, doordat de huidige cultuur en de verandering hiervan concreet een naam en een getal krijgen. En omdat het is gebaseerd op een grote hoeveelheid data van verschillende deelnemers.

Het onderzoek heeft mij verder opgeleverd dat ik vaardigheden heb ontwikkeld om zelf onderzoek te doen. Ik heb het onderzoek met plezier gedaan. Het onderzoek kwam voort uit een bepaalde spanning tussen management en personeel. Door het onderzoek is deze spanning verdwenen, want er is een uitslag die door beide partijen wordt herkend en een plan van aanpak dat richting geeft aan een breed gedragen verandering.

Ondertussen hebben twee van mijn docenten zich opgegeven voor de interne onderzoeksschool en zijn ze bezig met een locatie onderzoek naar de noodzaak van huiswerkbegeleiding.

In het nieuwe schoolplan staan 3 te onderzoeken gebieden genoemd en het is de bedoeling dat de eerder genoemde collega's ook hiermee aan de slag gaan.

Onderzoek levert namelijk duidelijkheid en goede argumenten op.

Kennis

Ik heb me stevig verdiept in de theorie over culturen. Eerst met de intentie om de zelfverantwoordelijkheid te bevorderen, vervolgens zoekend naar zicht en grip op de huidige

cultuur. Mijn organisatiekennis over cultuur en schoolcultuur is toegenomen. Maar de kennis is ook gebruikt om de praktijk te meten en te ijken. Hierdoor is de kennis in een context komen te staan en dat was helpend om de kennis een plaats te geven in mijn eigen referentiekader. Theorie kan onderling vergeleken worden en op grond van de praktijk kan gekozen worden voor een theorie of een model, dat heb ik zelf ervaren in het kiezen van het OCAI.

Ik heb ook ervaren dat verdiepte kennis leidt tot een soort van kennishonger. Nadat ik de theorie bestudeert heb, heb ik alweer nieuwe boeken gekocht en gelezen over dit onderwerp, het proces van kennis vergaren gaat door en gaat verdiept door.

Praktijk

De praktijk was aanleiding tot dit onderzoek. Door een kwetsbare opstelling van het I aan het eind van het schooljaar stuitte we op een brok weerstand tegen de dagelijkse gang van zaken in de locatie die we niet konden benoemen of oplossen. Actie gaf reactie en er ontstond onbegrip tussen lmt en personeel. Toen ik aankondigde dat ik nader onderzoek ging doen, kwam het vertrouwen terug. Het betrekken van medewerkers in de voorfase heeft als effect dat medewerkers zien dat het ernst is en dat er ook echt werk van gemaakt wordt. Ik heb mezelf erop betrappt dat we als lmt al interventies aan het plegen waren op grond van de literatuur voor het onderzoek echt van start ging. Zo hebben we in december een interne nieuwsbrief in het leven geroepen om beter te communiceren tussen lmt en personeel. Dit blijkt één van de genoemde interventies te zijn in het OCAI. Het resultaat van het onderzoek bevestigd achteraf dat de keuze juist was. Mijn ervaring is dat meer kennis de grip op de praktijk vergroot en zekerheid geeft bij handelen.

Aanbevelingen bij een volgend onderzoek

Bij een volgend onderzoek zou ik een duidelijkere uitleg schrijven bij het verdelen van honderd punten over vier mogelijkheden. Het is opvallend dat er door de vierentwintig deelnemers toch best veel rekenfouten zijn gemaakt.

Persoon.

Ik heb het doen van onderzoek als prettig en leerzaam ervaren. Zelf liep ik het meest aan tegen het vergaren en structureren van de kennis. Ik merk zelf wel dat ik vorderingen heb gemaakt op dit gebied, maar het blijft een worsteling. Ik heb het erg gewaardeerd dat ik van mijn studiebegeleider en van mijn critical friends snel en goed commentaar terugkreeg. Dit heeft mij geholpen om goed te leren formuleren. Complete zinnen die overvloeien van het ne feit naar het andere. Logisch redeneren op basis van literatuur en feiten. Daarnaast heb ik genoten van het afnemen van het onderzoek en de medewerking die ik daarbij heb gekregen. Dit heeft mij geleerd dat een team sterker is dan een persoon.



7. Bronnen

Baarda, Goede, D., & Teunissen. (2005). *Basisboek kwalitatief onderzoek*. Houten: Wolter Noofdhoff Groningen.

Brandhof, J.-W. v. (2004). *Leer als een speer*. Maastricht: Brainware.

Busscher, J. (2007). *Pimp je afdeling!* Den Haag: Sdu.

Covey, S. R. (1989). *Seven Habbits of Hihgly Effective People*. New York: Simon & Scuster.

Depla, S. (2009). *VMBO: ruim baan voor talent!* Deb Haag: PVDA.

Donk, C. v., & Lanen, B. v. (2010). *Praktijkonderzoek in de school*. Bussum: Coutinho.

Emst, A. v. (1999). *Professionele cultuur in onderwijsorganisaties*. Utrecht: APS.

Emst, A. v. (1999). *Vuistregel voor Onderwijskundig en Persoonlijk Leiderschap*. Utrecht: APS/Edukern.

Kerklaan, M. L. (2009). *De cockpit van de organisatie*. Deventer: Kluwer.

Korthagen, F., & Lagerwerf, B. (2009). *Leren van binnenuit*. Soest: Uitgeverij Nelissen.

Lagerweij, N. A. (1991). *Koning, keizer, admiraal in eigen klaslokaal*. Bohn Stafleu Van Loghum.

Marzano, R. J., Waters, T. A., & McNulty, B. (2009). *Wat werkt: Leiderschap op school*. Vlissingen: Bazalt.

Ponte, P. (2003). *Onderwijs van eigen Makelij*. Boom Lemma Uitgevers.

Schalk, P. e. (2010). *Christen zijn en leiding geven*. Heerenveen: Uitgeverij Groen.

Senge, P. (2001). *Lerende Scholen*. Den Haag: Academic Service.

Slagter, S. (2011, februari 11). Vroeger is niet beter. *Volkskrant*, p. 1.

Stockman, R. (2004). *Leiderschap in dienstbaarheid*. Tiel : Lannoo.

Vandendriessche, F., & Clement, J. (2006). *Leidinggeven onder bevelen*. Leuven: Lannoocampus.

Verhoeven, N. (2010). *Wat is onderzoek?* Den Haag: Boom onderwijs.

Vonk, G. (2010). Achtergronden bij governance. *DRS*, 1.

Weggeman, M. (2007). *Leidinggeven aan professionals? Niet doen!* Schiedam: Scriptum.

Welp, E. (2010, juni 18). De middelmaat corrigeert de examenopgaven. *Volkskrant*, p. 1.



Bijlage A

Vooronderzoek naar onderzoeksthema

collega,

Ik heb hieronder drie van elkaar verschillende vragen gesteld die uitgangspunt kunnen zijn voor mijn onderzoek in het kader van mijn studie.

Welke vraag past volgens jou het best bij onze organisatie?

Zou je de vraag nog scherper kunnen stellen?

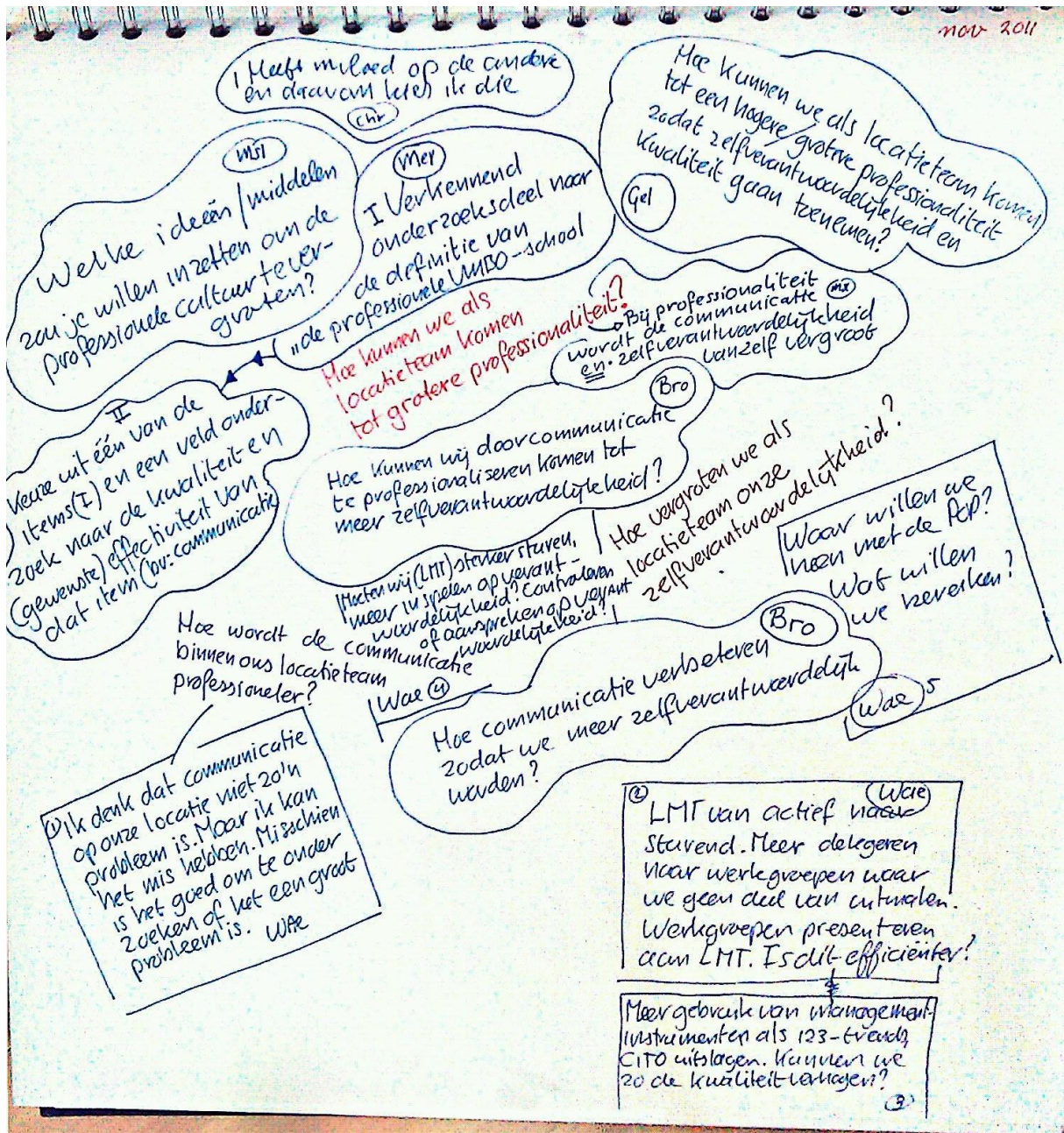
- Hoe kunnen wij als locatieteam komen tot een grotere professionaliteit?
- Hoe wordt de communicatie binnen ons locatieteam professioneler?
- Hoe vergroten we als locatieteam onze zelfverantwoordelijkheid?



De door mij gekozen vraag kan anders gesteld worden, namelijk:

Hartelijk dank,

Peter Kunst



Cultuurvragenlijst

Geachte collega,

Zoals jullie weten ben ik in het kader van mijn masteropleiding bezig met een onderzoek naar de gewenste cultuur op onze locatie. Vandaar deze vragenlijst. De vragenlijst is anoniem. De organisatie van de vragenlijst ligt in handen van het secretariaat, de verwerking zal ik zelf voor mijn rekening nemen. Willen jullie zo vriendelijk zijn om de lijst zo nauwkeurig mogelijk in te vullen?

Instructie:

- Het onderzoek bestaat uit zes thema's
- Elk thema bestaat uit vier uitspraken.
- Verdeel 100 punten over de vier uitspraken. Vind je een uitspraak erg goed passen geef dan veel punten, vind je een uitspraak niet goed passen geef dan weinig punten.
Bijvoorbeeld:

A past goed	55 punten
B past redelijk	30 punten
C past een beetje	10 punten
D past nauwelijks	5 punten
Samen:	100 punten
- Lees per thema goed het kopje dat erboven staat.
- De vraagstelling is aangepast aan onze eigen locatie.
- Om te kunnen differentiëren per team en afdeling is de enquête voorzien van een code: 1 = deelteam van Johan, 2 = deelteam van Han, O = OOP
- Ingevulde vragenlijsten in dezelfde enveloppe, nu dichtplakken, inleveren bij Martha.
- Vast hartelijk bedankt voor de medewerking! Ik hoop dat de opbrengst ten goede komt aan onze locatie.

Peter Kunst.



•

Dominante kenmerken		Nu	Na 5 jaar
A	De locatie Tholen heeft een zeer persoonlijk karakter. heeft veel weg van een grote familie. De docenten lijken veel met elkaar gemeen te hebben.		
B	De locatie Tholen is zeer dynamisch er heerst een echte ondernemingsgeest. De docenten zijn bereid hun nek uit te steken en risico te nemen.		
C	De locatie Tholen is sterk resultaatgericht. Het werk af te zien krijgen is de grootste zorg. De docenten zijn competitief en gericht op het boeken van resultaat.		
D	De locatie Tholen is strak geleid en gestructureerd. Formele procedures bepalen in het algemeen wat de docenten doen.		
		100	100

LMT		Nu	Na 5 jaar
A	Het LMT gedraagt zich in het algemeen als mentor, faciliteert en stimuleert.		
B	Het LMT spreidt in het algemeen ondernemingslust ten toon, evenals vernieuwingsgezindheid en risicobereidheid.		
C	Het LMT geeft in het algemeen blijk van een no-nonsense instelling, agressiviteit en resultaatgerichtheid.		
D	Het LMT geeft in het algemeen blijk van coördinerend en organiserend gedrag en maakt de indruk van een soepel draaiende, efficiënte machine.		
		100	100

Personeel		Nu	Na 5 jaar
A	De wijze van werken wordt gekenmerkt door teamwerk, consensus en participatie.		
B	De wijze van werken wordt gekenmerkt door persoonlijke risicobereidheid, vernieuwing, vrijheid en uniciteit.		

C	De wijze van werken wordt gekenmerkt door niets ontziende competitie, hoge eisen en prestatiegerichtheid.		
D	De wijze van werken wordt gekenmerkt door zekerheid omtrent de baan, de voorschriften, voorspelbaarheid en stabiele verhoudingen.		
		100	100

Het bindmiddel van de locatie		Nu	Na 5 jaar
A	Het bindmiddel dat de locatie Tholen bijeenhoudt bestaat uit loyaliteit en onderling vertrouwen. Betrokkenheid bij de locatie staat hoog in het vaandel geschreven.		
B	Het bindmiddel dat de locatie Tholen bijeenhoudt bestaat uit betrokkenheid bij innovatie en ontwikkeling. De nadruk ligt op het streven om in onderwijsland voorop te lopen.		
C	Het bindmiddel dat de locatie Tholen bijeenhoudt bestaat uit de nadruk op prestatie en het bereiken van doelstellingen. Agressiviteit en winnen zijn gangbare thema's.		
D	Het bindmiddel dat de locatie Tholen bijeenhoudt bestaat uit formele regels en beleidstukken. Instandhouding van een soepel draaiende school is belangrijk.		
		100	100

Strategische accenten		Nu	Na 5 jaar
A	De locatie Tholen legt de nadruk op ontwikkeling van docenten. Een grote mate van vertrouwen, openheid en participatie zijn niet weg te denken.		
B	De locatie Tholen legt de nadruk op het aanboren van nieuwe bronnen en het creëren van nieuwe uitdagingen. Uitproberen van nieuwe dingen en zoeken naar kansen wordt gewaardeerd.		
C	De locatie Tholen legt de nadruk op wedijverend gedrag en prestaties. Het bereiken van ambitieuze doelstellingen en overwinningen in de markt spelen een hoofdrol.		
D	De locatie Tholen legt de nadruk op behoud van het bestaande en stabiliteit. Efficiëntie, beheersbaarheid en een soepele uitvoering spelen een hoofdrol.		

		100	100
--	--	-----	-----

Succescriteria		Nu	Na 5 jaar
A	De locatie Tholen definieert succes op grond van ontwikkeling van human resources, teamwerk, de betrokkenheid van het personeel en zorg voor de docenten.		
B	De locatie Tholen definieert succes als kunnen beschikken over zo uniek mogelijke of de nieuwste producten. Ze kan worden beschouwd als innovatief en als toonaangevend wat betreft haar producten.		
C	De locatie Tholen definieert succes als winnen in de markt en de concurrentie de loef afsteken. concurrerende marktleider zijn staat centraal.		
D	De locatie Tholen definieert succes binnen het kader van de efficiëntie. Betrouwbaarheid, soepel verlopende schema's en goedkope productie zijn van cruciaal belang.		
		100	100

Topiclijst voor groepsinterview met teamleiders.

Organisatie

- Gesprek vindt plaats met de twee teamleiders.
- Interview wordt afgenomen door Peter Kunst.
- De secretaresse maakt een verslag.
- Het gesprek wordt opgenomen.
- Eventueel worden delen van het gesprek letterlijk weergegeven.
- Het betreft een diepte interview over de locatie cultuur en de gewenste veranderingen.
- Het betreft een halfgestructureerd interview aan de hand van een topiclijst.
- De lijst is slecht een denklijn, het gesprek kan alle kanten opgaan.
- Tijd is maximaal 60 minuten.
- Het gesprek vindt plaats in de directiekamer, de plaats waar het LMT anders ook vergadert.
- De interviewer is anders voorzitter van het LMT dus de personen en de situatie zijn bekend.

Inleiding

Dit interview gaat over de kenmerken van de cultuur op onze locatie en de eventuele ontwikkeling hiervan gezien over een periode van 5 jaar.

Onder cultuur verstaat van Emst: Alles wat direct bijdraagt aan de **professionaliteit**. Hert gaat om de professionele ontmoeting. Dus niet te verwarren met klimaat en sfeer dan zijn **persoonlijke** ontmoetingen.

Kern

Nu

		Familie	Adhocratie	Marktgericht	Hiërarchie
1	Dominante kenmerken	Een grote familie. Veel met elkaar gemeen.	Dynamisch met ondernemingsgeest Bereid om de nek	Resultaatgericht. Hard werken en resultaat boeken.	Strak geleid en gestructureerd. Alles bepaald bij formele



		(F1)	uit te steken en risico te nemen. (A1)	(M1)	procedures. (H1)
2	LMT	Gedraagt zich als mentor. Faciliteren en stimuleren. (F2)	Ondernemingslust. Risicobereidheid. Vernieuwingsgezind . (A2)	No-nonsense instelling. agressiviteit. Resultaatgerichtheid . (M2)	Coördinerend en organiserend gedrag. De indruk van een soepel draaiende efficiënte machine.(H2)
3	Personeel	Teamwerk. Consensus. Participatie. (F3)	Persoonlijke risicobereidheid. Vernieuwing. Vrijheid en uniciteit. (A3)	Niets ontziende competitie. Hoge eisen. Prestatiegerichtheid. (M3)	Zekerheden. De voorschriften. Voorspelbaarheid . Stabiele verhoudingen. (H3)
4	Bindmiddel in de school	Loyaliteit, Onderling vertrouwen. Betrokkenheid. (F4)	Innovatie en ontwikkeling. Voorop lopen. (A4)	Prestatie en halen doelen. agressie en winnen zijn thema's.(M4)	Formele regels en beleidsstukken. Soepel draaiende school. (H4)
5	Strategie	Ontwikkelen van docenten. Vertrouwen, openheid en participatie. (F5)	Nieuwe bronnen en uitdagingen. (A5)	Wedijverend gedrag en prestaties. Overwinningen op de markt. (M5)	Behoud stabiliteit. Efficiëntie, beheersbaarheid en soepele uitvoering. (H5)
6	Succescriteri a	Personeelszorg , teamwerk en betrokkenheid. (F6)	Unieke nieuwe producten. Toonaangevend. (A6)	Winnen in de markt. (M6)	Efficiënte betrouwbare organisatie. (H6).

Over 5 jaar.

		Familie	Adhocratie	Marktgericht	Hiërarchie
1	Dominante kenmerken	Een grote familie. Veel met elkaar gemeen.	Dynamisch met ondernemingsgeest Bereid om de nek uit te steken en risico te nemen.	Resultaatgericht. Hard werken en resultaat boeken.	Strak geleid en gestructureerd. Alles bepaald bij formele procedures.
2	LMT	Gedraagt zich als mentor. Faciliteren en stimuleren.	Ondernemingslust. Risicobereidheid. Vernieuwingsgezind	No-nonsense instelling. agressiviteit. Resultaatgerichtheid	Coördinerend en organiserend gedrag. De indruk van een soepel draaiende efficiënte machine.
3	Personeel	Teamwerk. Consensus. Participatie.	Persoonlijke risicobereidheid. Vernieuwing. Vrijheid en uniciteit.	Niets ontziende competitie. Hoge eisen. Prestatiegerichtheid.	Zekerheden. De voorschriften. Voorspelbaarheid Stabiele verhoudingen.
4	Bindmiddel in de school	Loyaliteit, Onderling vertrouwen. Betrokkenheid.	Innovatie en ontwikkeling. Voorop lopen.	Prestatie en halen doelen. agressie en winnen zijn thema's.	Formele regels en beleidsstukken. Soepel draaiende school.
5	Strategie	Ontwikkelen van docenten. Vertrouwen, openheid en participatie.	Nieuwe bronnen en uitdagingen.	Wedijverend gedrag en prestaties. Overwinningen op de markt.	Behoud stabiliteit. Efficiëntie, beheersbaarheid en soepele uitvoering.
6	Succescriteria	Personeelszorg , teamwerk en betrokkenheid.	Unieke nieuwe producten. Toonaangevend.	Winnen in de markt.	Efficiënte betrouwbare organisatie.

Slot

Hartelijk bedankt voor dit interview. De verwerking hiervan gaat deels op kernwoorden en kernthema's en deel zal ik gebruik maken van letterlijke uitspraken. Jullie krijgen het eerst te lezen voor ik verder conclusies ga trekken.

: Alles wat direct bijdraagt aan de **professionaliteit**. Hert gaat om de professionele ontmoeting. Dus niet te verwarren met klimaat en sfeer dan zijn **persoonlijke** ontmoetingen.

Onderzoek naar verbeterpunten in de cultuur op de locatie Tholen.

In het kader van triangulatie heb ik drie verschillende groepen geselecteerd voor drie types onderzoek rond het thema cultuurverandering. Voor dit onderdeel van mijn onderzoek heb ik de drie LC –ers geselecteerd. Jullie zijn LC geworden op basis van een portfolio waaruit bleek dat je naast een goede docent ook kartrekker binnen een deelgebied bent. Het is de bedoeling dat jullie een mindmap gaan maken, waarvan de eerste opzet bij alle drie hetzelfde is. Omdat de mindmap iets persoonlijks is, vraag ik jullie om de mindmap in 10 minuten toe te lichten. De toelichting leg ik vast met behulp van een voice recorder of video. De resultaten ga ik vergelijken met de data van de andere twee onderzoeksmethoden. Ik zal zorgvuldig met de data omgaan en ze alleen voor het onderzoek gebruiken.

Instructie.

1. In de bijlage vinden jullie enkele kopieën uit Leer als een speer van Jan-Willem van den Brandhof. Dit is achtergrond informatie over mindmap. Lees dit eerst door.
2. Leg een vel teken papier in landscape stand voor je en schrijf in het midden: Locatiecultuur Tholen. Zorg dat dit woord in een soort vak komt, leef je uit. Gebruik kleur!
3. Vanuit dit vak vertrekken vier lijnen. Neem voor elke lijn een andere kleur. Begin dik en eindig in een vertakking of een pijl of.....
4. Geef elke lijn een titel mee.
 - a. Nu+ (Dit zijn de positieve punten in de schoolcultuur nu, dit moeten we behouden)
 - b. Nu- (Dit zijn de zaken in de schoolcultuur waar we direct mee moeten stoppen of die we aan moeten pakken)
 - c. >5 JAAR + (Deze positieve zaken moeten we over 5 jaar zeker doen!)
 - d. >5 JAAR – (Dit moeten we zeker niet gaan doen! Zo mag het er niet uitzien over 5 jaar)
5. Maak op deze basis vertakkingen, illustreer, beschrijf, kortom maak er wat moois van.

Hartelijk dank,

Peter Kunst

Bijlage F

Tabellen Data OCAI

Tabel Deelteam 1						
	Type cultuur	Totaal score		Gemiddelde score		Gewenste groei
		nu	5jaar	nu	5 jaar	
Vraag 1 Dominante kenmerken	a	400	260	36,36	23,6	-12,7
	b	335	345	30,45	31,4	0,9
	c	260	310	23,64	28,2	4,5
	d	105	205	9,55	18,6	9,1
Vraag 2 Kenmerken leiding	a	290	305	26,36	27,7	1,4
	b	390	355	35,45	32,3	-3,2
	c	240	185	21,82	16,8	-5,0
	d	180	260	16,36	23,6	7,3
Vraag 3 Personeel	a	350	400	31,82	36,4	4,5
	b	405	325	36,82	29,5	-7,3
	c	120	110	10,91	10,0	-0,9
	d	225	265	20,45	24,1	3,6
Vraag 4 Bindmiddel in de organisatie	a	440	415	40,00	37,7	-2,3
	b	254	270	23,09	24,5	1,5
	c	130	105	11,82	9,5	-2,3
	d	276	310	25,09	28,2	3,1
Vraag 5 Strategie	a	365	350	33,18	31,8	-1,4
	b	385	395	35,00	35,9	0,9
	c	135	140	12,27	12,7	0,5
	d	215	215	19,55	19,5	0,0
Vraag 6	a	405	420	36,82	38,2	1,4
Succescriteria	b	285	270	25,91	24,5	-1,4

	c	145	125	13,18	11,4	-1,8
	d	255	295	23,18	26,8	3,6

Tabel Deelteam 2						
	Type cultuur	Totaal score		Gemiddelde score		Gewenste groei
		nu	5jaar	nu	5 jaar	
Vraag 1 Dominante kenmerken	a	335	265	41,88	33,1	-8,8
	b	170	175	21,25	21,9	0,6
	c	190	230	23,75	28,8	5,0
	d	105	130	13,13	16,3	3,1
Vraag 2 Kenmerken leiding	a	335	255	41,88	31,9	-10,0
	b	235	185	29,38	23,1	-6,3
	c	100	135	12,50	16,9	4,4
	d	140	225	17,50	28,1	10,6
Vraag 3 Personeel	a	255	235	31,88	29,4	-2,5
	b	205	215	25,63	26,9	1,3
	c	55	110	6,88	13,8	6,9
	d	285	255	35,63	31,9	-3,8
Vraag 4 Bindmiddel in de organisatie	a	375	335	46,88	41,9	-5,0
	b	175	200	21,88	25,0	3,1
	c	105	125	13,13	15,6	2,5
	d	125	140	15,63	17,5	1,9
Vraag 5 Strategie	a	270	280	33,75	35,0	1,3
	b	280	245	35,00	30,6	-4,4
	c	70	105	8,75	13,1	4,4
	d	170	175	21,25	21,9	0,6
Vraag 6 Succescriteria	a	360	380	45,00	47,5	2,5
	b	145	200	18,13	25,0	6,9

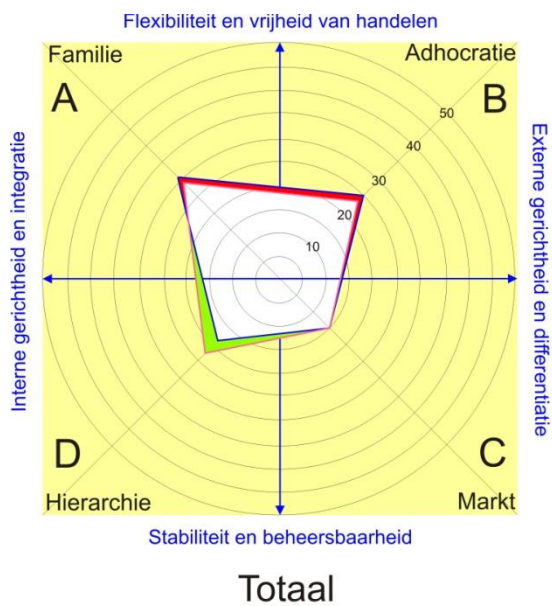
	c	95	105	11,88	13,1	1,3
	d	205	115	25,63	14,4	-11,3

Tabel OOP						
	Type cultuur	Totaal score		Gemiddelde score		Gewenste groei
		nu	5jaar	nu	5 jaar	
Vraag 1 Dominante kenmerken	a	165	130	33,00	26,0	-7,0
	b	160	165	32,00	33,0	1,0
	c	90	115	18,00	23,0	5,0
	d	85	90	17,00	18,0	1,0
Vraag 2 Kenmerken leiding	a	185	195	37,00	39,0	2,0
	b	135	110	27,00	22,0	-5,0
	c	65	50	13,00	10,0	-3,0
	d	115	145	23,00	29,0	6,0
Vraag 3 Personeel	a	200	190	40,00	38,0	-2,0
	b	140	130	28,00	26,0	-2,0
	c	65	75	13,00	15,0	2,0
	d	95	105	19,00	21,0	2,0
Vraag 4 Bindmiddel in de organisatie	a	215	200	43,00	40,0	-3,0
	b	140	140	28,00	28,0	0,0
	c	50	55	10,00	11,0	1,0
	d	95	105	19,00	21,0	2,0
Vraag 5 Strategie	a	185	190	37,00	38,0	1,0
	b	155	155	31,00	31,0	0,0
	c	55	60	11,00	12,0	1,0
	d	105	100	21,00	20,0	-1,0
Vraag 6 Succescriteria	a	195	185	39,00	37,0	-2,0
	b	130	135	26,00	27,0	1,0

	c	75	60	15,00	12,0	-3,0
	d	100	120	20,00	24,0	4,0

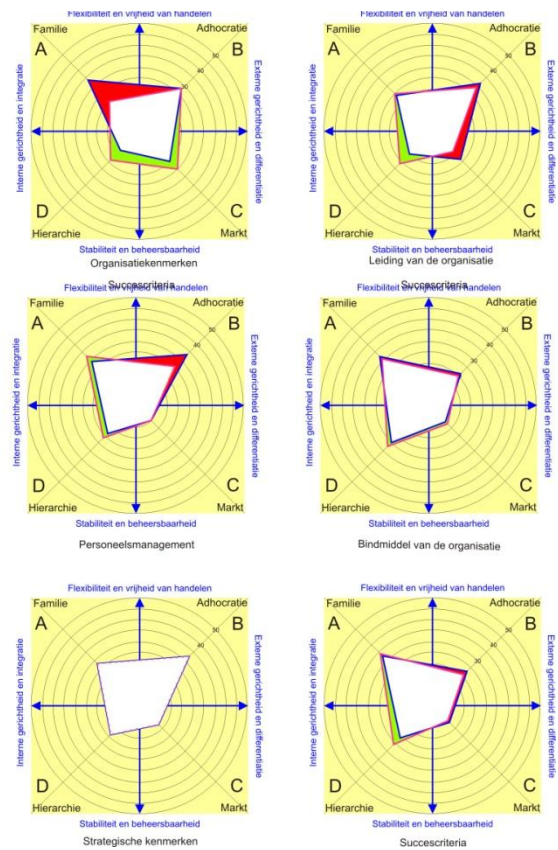
Bijlage G

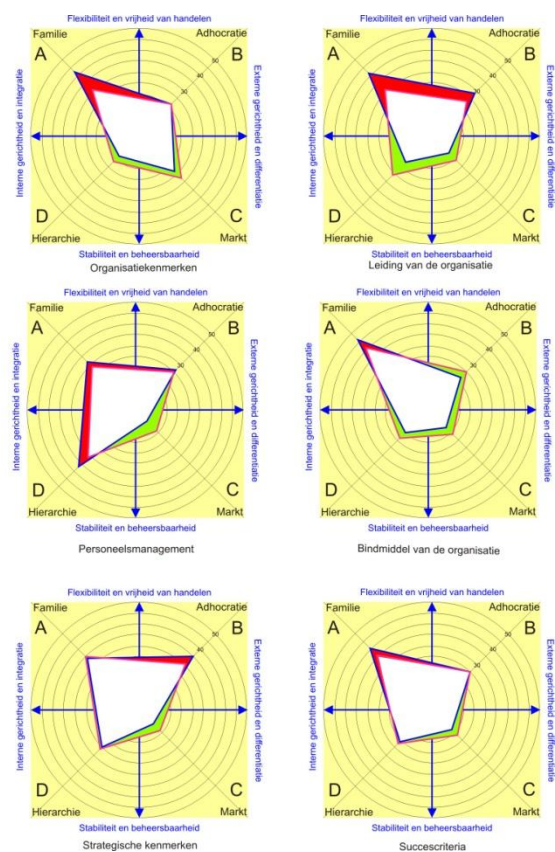
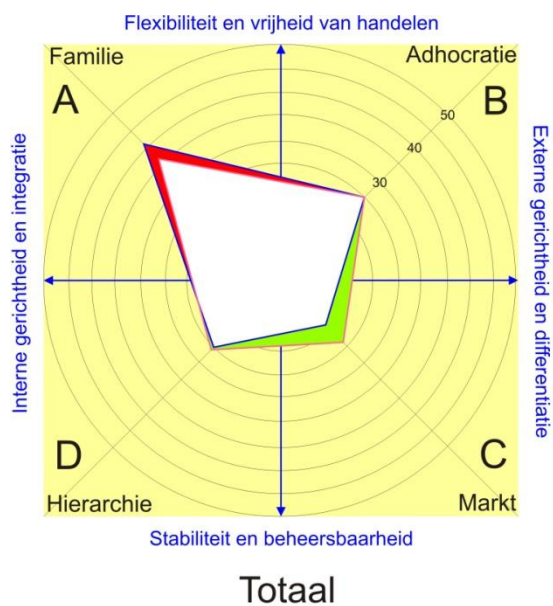
Per doelgroep een totaalgrafiek en grafieken per onderdeel.



Overzicht Dt1

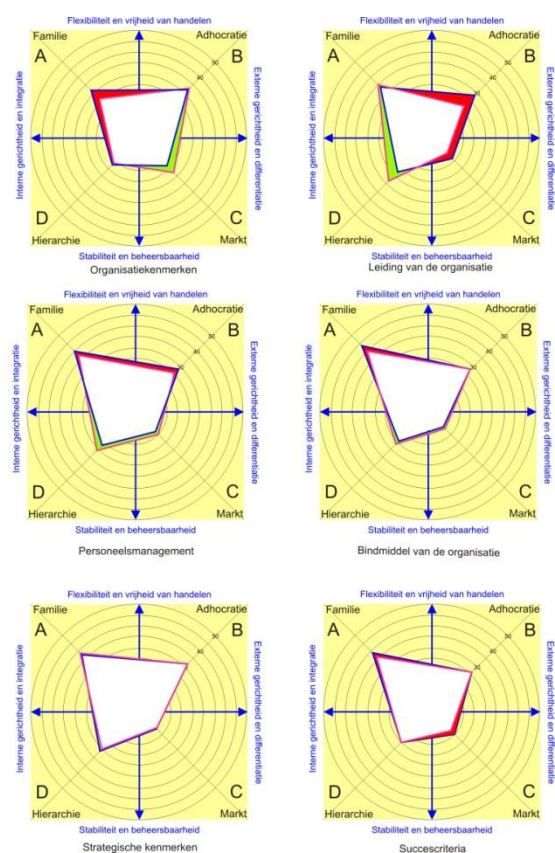
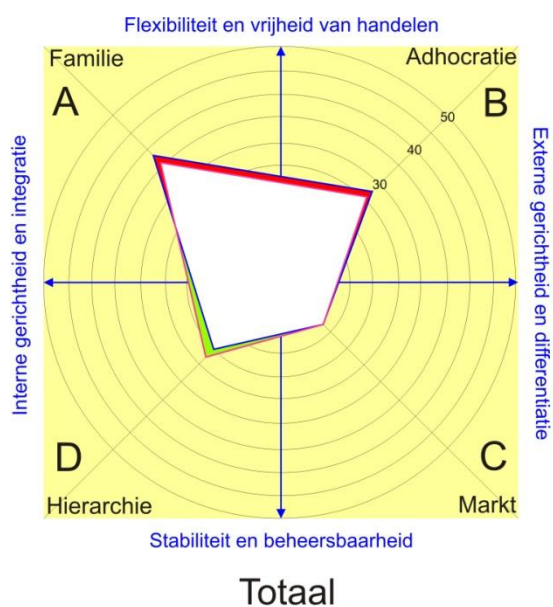
Figuur 5 Totaaltabel deelteam 1





Overzicht Dt2

Figuur 6 Totaaltabel deelteam 2



Overzicht OOP

Figuur 7 Totaaltabel oop.

Transscriptie interview met teamleiders.

Legenda		
Zwart	=	Interviewer
Rood	=	Teamleider 1
Blauw	=	Teamleider 2
Gearceerde opmerkingen	=	Uitspraken over cultuur
F6 (label)	=	Gebeurt nu al en staat in topiclijst bij familie nummer 6
H3 (label)	=	Gewenst voor de toekomst staat bij hiërarchie nummer 3

Het is dus de bedoeling dat we interview doen over de cultuur van onze locatie. Maximaal zestig minuten, maar een halfuur is ook goed, maar je weet nooit hoe we uitlopen. Het gaat om een half gestructureerd interview aan de hand van een topic-lijst. De lijst is vooral bedoeld voor mij. Jullie kunnen achteraf nog eens terugkijkend lijst correspondeert met de vragenlijsten die uitgezet zijn. Van Emst geeft een definitie en die is ook vermeld. Het gaat dus niet om de sfeer in de school, maar om de ruimte en uitdaging om professioneel gedrag te bevorderen. Waar ik vooral benieuwd naar ben is hoe ervaren we de cultuur en hoe zal de cultuur over 5 jaar zijn en hoe willen we dat de cultuur over 5 jaar is. We beginnen bij de cultuur nu. Hebben jullie een beeld van de professionele cultuur op school? Als we kijken naar de collega's welke cultuur zien we dan?

Bedoel je puur de collega's, zonder het LMT?

Ja, puur de collega's. Ik maak in mijn onderzoek wel onderscheid tussen deelteam 1 en deelteam 2 en oop, maar laten we maar bij de totale cultuur beginnen.

Ik denk dat het gewoon een kwestie is van vrij officieus, meer op de relatie gericht dan op de regel gericht. F1,

Van beide kanten, dan ga ik gelijk splitsen, dus van lmt uit naar de collega's en van collega's naar het lmt.

Ja ik denk het wel, ik denk dat dat ook doorwerkt als je direct op de regels H1 in gaat spelen dan gaat het personeel ook de regels kennen.

Wat bedoel je daar mee??

We hebben nu zo iets van, als het loopt is het goed, ook al is het niet altijd volgens de regels F4. Stel dat we nu zeggen jongens dat kan wel wezen maar we hebben regels en daar houden we ons aan, en je gaat meer op regels kijken. Dan zal het personeel ook vragen dat wij ons meer aan de regels gaan houden en niet alleen zelf die regels houden maar er ook voor zorgen dat anderen dat doen. Dan krijg je ook meer een cultuur waarbij de regel maargevend is H3

Je bedoelt ook naar leerlingen toe?

Ook naar leerlingen toe, maar ook al het gaat om inleveren en uitwerken van zaken en controleren H1 of iets ook gedaan is enzovoorts

Ik kijk even naar de verschillende locaties te kijken. Bijvoorbeeld van het inleveren van de enquêtes van RI&E. dan zitten we gemiddeld ongeveer op de 69% x zit op 70% xx en xx en xx. Net eronder en kerkpolder heel hoog. Zou dat met elkaar te maken kunnen hebben?

Ik weet niet of daar een relatie tussen ligt.

Hier zie ik heel weinig verschil tussen het x. Dat valt mij op.

In dat geval misschien wel. Mensen die hiervandaan komen ervaren ook wel dat op andere locaties de regels strenger gehandhaafd worden.

Ja, maar in het inleveren zit niet veel verschil. Dus ze ontsnappen net zo hard.

Het gevaar dat je zoals het xx eindigt, die helemaal ten onder zijn gegaan als regelschool. Docenten liepen met lijsten door de school en daar boven stond xx om te controleren of iedereen wel met zijn lijsten door de school liep en de sfeer was helemaal weg. Hoe zie je dat spanningsveld?

Nou, ik denk dat dat spanningsveld er heel sterk is. Je wilt niet eindigen als het xx. Maar je moet wel proberen in de goede sfeer dingen goed te regelen. Je moet vast houden wat je hebt. Er is veel loyaliteit en het gaat vaak in een goede sfeer, dat evenwicht moet je vinden F1,F4,H2

Ja, maar de vraag is of dat kan.

Je ziet zelf dat spanningsveld wel, als je naar een professionele cultuur wilt zie je dat er nog veel mensen zich vastklampen aan de ambtelijke cultuur. Een regel hier en een regel daar H3. En naarmate de complexiteit van het begeleiden van leerlingen toeneemt, zie ik een stukje belemmering in het professioneel ontwikkelen van docenten. Ik zie op dit ogenblik zelf in onze vestigingen dat mensen gaan groeien naar professionele cultuur, en dat er mensen zijn die zich vastklampen aan alle regeltjes. H1 Die kunnen er nog niet zo in mee komen.

Dus je ziet ze uit elkaar groeien?

Ja, ik zie het uit elkaar groeien.

En loopt dat per groep zoals we ze net benoemd hebben? Dus het LMT daar en deelteam1 en deelteam 2 en oop daar?

Nee, ik zie in beide deelteams mensen die meegaan maar ook in allebei mensen die zich vastklampen aan de ambtelijke cultuur. Het verantwoordelijk zijn, resultaatgericht zijn, zelf op willen pakken A2. En ik krijg de laatste tijd het gevoel dat we moeten oppassen dat we geen xx cultuur krijgen. Met allerlei regeltjes. Maar ik zie wel dat er het stukje toeneemt naarmate het aantal gedragszorg leerlingen op de locatie toeneemt.

Want die hebben meer structuur nodig?



Ja, dat klopt. En niet regels en wetjes. H1

Ja, dat herken ik

Er zijn collega's die pakken het goed op en gaan er verantwoord mee om. Maar er zijn ook collega's die hebben er echt moeite mee. Die schermen zich af.

Pas op dat het medicijn is.

Ja, want dan ben ik er vanaf.

Zijn er ander oplossingen voor? Nu zit ik al over 5 jaar te denken. Stel je voor, we zeggen we willen naar de professionele cultuur, we willen niet dat de regels toenemen maar wel dat er structuur is, zou dat kunnen?

Alleen als je de complexiteit van je leerling, waar je dan zelf tegenaan zit te kijken. Dan vind ik wel dat we de veiligheid van je mensen in het oog H4 moeten houden. En mensen mee moeten krijgen F3. Maar ik zie ook wel een olievlek. Want als de een iets gaat doen, gaat de ander iets overnemen en nog eens iets overnemen en je ziet de vlek toch steeds groter worden F5,F6.

Maar dan laat je het van onderaf ontstaan. Maar wat is onze taak erin als je het in die 5 jaar ziet. Laten we het ontstaan als een olievlek?

Nee, maar je kunt wel zeggen, dit zijn onze manieren. F3,F4

Je moet ook wel een beetje bekijken naar welk middel je inzet. Op het moment dat je op deelteamvergaderingen zegt, zo moet het en zo gebeurt het. Je kan natuurlijk ook tijdens je pop gesprekken de kans pakken om individueel daarover te praten. Op het moment dat je mensen hebt die wel willen en die gaan ook, daar heb je geen regel voor nodig, die moet je bijna voor zichzelf beschermen. Er gebeuren ook heel veel goede dingen. En aan de andere kant kan je door motiverende gesprekken met de genen die nog niet zo meekomen dat kunnen benaderen in het pop gesprek. F6

Is een popgesprek dat nauwelijks 2 keer per jaar plaatsvindt genoeg?

Ik denk dat het wel impact heeft. En je kunt ook nog zeggen we doen 2 keer popgesprek en 1 keer tussendoor.

Dus we zien dat in die 5 jaar de rol van het pop gesprek toeneemt?

Ja, dat denk ik wel ja. F6

Als je dat resultaatverantwoording in je cultuur opneemt, kan ik misschien wel wat gesprekken voeren. En als mensen zich daarin gewaardeerd voelen, dan zie je ook wel die kanteling komen. Als ze voelen: ik moet verantwoording afleggen van mijn lescurriculum en ik moet dat vastleggen en kunnen presenteren. Dan moeten ze verantwoording afleggen waar naar gevraagd gaat worden. Dan zie je de kanteling waar wij de aanzet hebben gegeven. A2

Dat zie je ook bij het mentoraat. De mentor gaat zich veel verantwoordelijker voelen voor zijn leerlingen. En dat moeten we blijven voeden. De mentor moet niet op de vergadering terug vallen op het team, dat moet hij van tevoren al gedaan hebben. Hij moet met een omschrijving van zijn leerlingen kunnen komen, en hij dient zelf actie te hebben genomen. A3 Als wij dat als LMT niet voeden komt dat niet van de grond. We moeten dus eigenlijk strenger zijn. H2

Ja, precies.

Zo doen wij het, zo zijn onze manieren F3,F4

Dat vind ik een mooie uitspraak, zo zijn onze manieren. Dat zou het thema kunnen zijn van onze studie dag. Of het kan de titel zijn van dit onderzoek.

Die verantwoordelijkheid van die mensen, dat vind ik heel erg belangrijk. Dat mensen zich verantwoordelijk gaan voelen. En ook ja, die betrokkenheid moet dan ook wel groter worden, dat kan niet anders. F5

Precies, bijvoorbeeld het stukje personeel, bij hiërarchie staat zekerheden en voorschriften, en voorspelbaarheid en stabiele verhoudingen. En bij marktgericht staat er dan niets ontziende competitie hoge eisen en prestatiegerichtheid bij personeel.

En dan staat er bij LMT als je kijkt bij hiërarchie coördinerend en organiserend gedrag en de indruk van een soepel draaiende efficiënte machine. Ik denk dat dat het gebied is waar we nu over praten.

Ja, klopt H2

Dat dingen dus niet bij geval gebeuren maar dat het onze manier is, gecoördineerd en georganiseerd wordt en een soepel draaiende efficiënte machine is. En misschien als je onder familie kijkt, bij LMT, gedraagt zich meer al mentor en faciliteert en stimuleert. Dat we daar altijd gezeten hebben.

Ja H2, H3 en H4

Maar je mag het wel allemaal blijven doen he!

Ik zie adhocratie, dat komt van ad hoc af. Daar staat onder bij LMT ondernemingslust, risico bereidheid en vernieuwingsgezind, vind ik bij het LMT ook goed passen. A2

Ik denk dat dat ook de meest passende is ja. Samen met die andere 2

Als ik dan de ocaï volg we zijn best marktgericht in de zin van resultaatgerichtheid. In de zin van hoe kunnen we er nog beter voor zorgen dat ze de lessen krijgen die ze nodig hebben. Agressiviteit vind ik iets minder.

Nee, dan werkt onze plaats ook niet mee. Als je een hogeschool was kon je agressief de markt op maar dat doen we niet. We hebben onze eigen doelgroep. Die van ons komt eigenlijk niet op de markt.

en als je naar personeel kijkt? Dan zie je bij familie staan teamwerk, consenses en participatie. Herken je dat?

Ja, dat herken ik wel

En bij de adhoocratie dan zie je risicobereidheid, verieuwing, vrijheid en uniciteit. Ik heb zelf wel gevoel dat vrijheid en uniciteit dat dat wel een punt is dat hier hoog is. In de resultaten van statistief bijvoorbeeld dat hier natuurlijk een hoge verwachting van de personeelsleden is en dat ze een hoge mate van zelfverantwoordelijkheid ervaren. Maar dat geeft gelijk die 2deling aan. Sommigen zeggen dat vind ik goed en fijn. Anderen zeggen dat kan ik niet want ik maak er een rommeltje van. Ik had



gisteren een gesprek met Bob Maas in Kapelle. Dat is een theaterman die ik 13 jaar geleden eens meegemaakt. En hij zei “een leider moet 3 dingen doen, zorgen dat mensen fijn hun werk kunnen doen, zorgen dat discipline geregeld is, en zorgen dat er ruimte is voor een goed gesprek. Als je die 3 dingen in een cultuur hebt is het goed.

In Kapelle hebben we de popgesprekken gecancelld. Omdat er teveel werk is. Ja, zeiden die teamleiders. Dat hebben we gedaan om ruimte te maken voor het goede gesprek. Voor het informele gesprek. Dus nu hebben we meer tijd voor het goede gesprek. Het goede gesprek kan ook aan te koffietafel en als we al die formele dingen moeten doen hebben we geen tijd meer voor de informele dingen. Hoe ervaren jullie dat? Want je zei net “ we kunnen ook wel een tussenpop gesprek doen”

Een popgesprek is formeel en mensen voelen het ook formeel. Je kan ook gewoon wel eens zeggen kunnen we het daar en daar even over hebben, inplaats van een een popgesprek. En op het laats kan je dan zeggen, zullen we het als aanhangsel bij de pop voegen. Ik heb t al verschillende keren gehad dat van spijker kwam met een collega en dat ik gezegd heb ik zal het als aantekening onder de pop zetten.^{H4} En dat soort ontwikkelingen zie je steeds vaker terug komen in het onderwijs. En dat kan zowel van bovenaf op je af komen als in de regionale ontwikkelingen. Dat je zegt springen we er op in of niet. Soms moet je dingen doen omdat het je opgelegd wordt en soms dan heb je dingen waarvan je zegt dat is nuttig, zullen we dat in kunnen passen. en dan denk ik moeten we dat laten wachten tot het popgesprek.

Ja, precies. Maar het kan ook zijn dat iemand iets goeds heeft gedaan of juist niet als je dat even bespreekt is het ook een goed gesprek. Dat was ook wel mooi, hij zei, wat zijn de regels voor docenten? Heb je alleen maar regels voor leerlingen? En later zei hij wat zijn de regels voor de ouders? Want als er een leerling te laat komt, zeg je jij moet op tijd zijn, daar heb je als docent geen moeite mee. Maar als er een leraar te laat komt of er komt een ouder te laat op een contact avond dan wat zeg je dan? Meneer u moet optijd komen, uw tijd is voorbij en er is nu een andere ouder aan de beurt en later op de avond kijken we of er evt. nog plek is.

Ik doe het wel. Als een ouder niet komt op dagen of veel te laat is dan zeg ik uw tijd is voorbij en aan het eind van de avond kijk ik of er nog plaats voor u is.

Ja, maar die regel is er niet. Die kan je nergens vinden. Of u dient optijd te bellen ofzo. Het sprak ook wel aan wat hij zei over vroeg signaleren. We laten in het onderwijs dingen te lang gaan. En we moeten in het onderwijs leren om dingen vroeg te signaleren. En sommigen kunnen dat goed, die zeggen met die en die leerling ga je nog veel last krijgen, daar krijg je nog veel last mee. Die zien dat de eerste les en niemand anders ziet dat. En het gaat gewoon goed met de leerling. Wat doe je dan? En dan komen we weer bij het gesprek terecht. Hij zegt praten, je moet vroeg met zo een leerling praten. Dat is wel een eye-opener eigenlijk. Je zou vroeger moeten praten met kinderen. niet alles bestraffen maar bespreken. Voor over 5 jaar zou ik het ook een goede ontwikkeling in de cultuur vinden dat er meer plek voor het gesprek zou zijn. Maar ik weet niet hoe jullie dat vinden. Maar het is wel adhoc want ik heb het pas gistermiddag gehoord.

Dus dan krijg je het gesprek met de leerling

Ja maar ook met de collega en met de ouder. Een regel voor de leerkracht is een leerling moet het fijn hebben op school en de ouder moet gedeeld worden met de goede en de slecht kanten op school. Dus beiden.

En toen dacht je aan de emails die je wilt gaan sturen?

Nee, want dat vind ik formaliteit. Dan probeer je de mogelijkheid om contact te vergroten. Meer juist het telefoontje voor de herfstvakantie over hoe het met de leerling gaat. En het ouderbezoek erna, dat soort dingen. Maar ik moest ook denken aan die mentor in Krabbendijke. Over Pieter Rozemond, die gaf zo veel problemen in Krabbendijke en had zoveel straf maar nu belde zijn mentor op om te zeggen dat het zo goed ging op zijn stage en hij zei nu heb ik zoveel moeten mopperen op je maar het bedrijf is zo tevreden over hem dat het echt perfect gaat en ik vind dat ik dat ook moet vertellen. Maar vinden jullie dit ook een ontwikkeling voor de cultuur over 5 jaar? Het is ook heel concreet allemaal maar is dat wat? Of gaan we alleen de regelkant op of gaan we de structuur kan op of gaan we discipline en straffen op collegas of gaan we ze vroeg aanspreken op dingen zodat we ons niet weken lopen te ergeren?

Ik denk inderdaad die gesprekskant, dat is wel mooi dat je dan individueel bezig bent en kunt motiveren enzo, ik denk wel dat dat belangrijk is maar dan zit je weer met de faculteit he. Het is nu al worstelen met de tijd hoe zorg je dat je al je popgesprekken doet dat je de kansen die je krijgt om mensen te spreken, dat je die ook pakt. H2

Daar moet je ook alert op worden

Ja het moet een gevoel worden. Wanneer heb ik die kans, wanneer moet ik die pakken. Maar ook met leerlingen. Als het gaat om dat statuut. Dat is mij heel goed bevallen maar je kan ook zeggen laten we daar een gesprek aan verbinden. Ten eerste omdat meer tussen de oren te krijgen maar ook om door te vragen en te sturen. Als een leerling een achterstand van 2 jaar heeft, komt zo een leerling dan binnen? En je moet er dan achter zien te komen hoe je zo een leerling kan motiveren. Dus ik denk dat je de kans en de tijd voor zo een gesprek hebt, dat dat heel belangrijk wordt. Zowel het formele als het familiere.

Wat ik ook wel ervaar is de steun die je aan mensen geeft, dan kom ik weer terug op het gesprek met leerlingen en ouders en als je daar als deelteamleider bijzit, dan voelen collegas zich al gesteund door het feit dat we daar bijzitten. En dat het heel erg gewaardeerd wordt door de ouders omdat er tijd wordt uitgetrokken voor hun kind. De gesprekken van dit jaar zijn allemaal als zeer positief ervaren. En ik heb gesprekken gehad waar je de ouders op de consequenties kunt wijzen maar ook stappen kunt bespreken en in alle gevallen heb ik leerlingen zien veranderen. Soms zie je een leerling van -14 naar 0 gaan alleen maar door 2 keer een uur uit te trekken voor een gesprek. Dat was mij die 2 uur wel waard. Dus wat je zei van dat signaleren, dat hulpplan en dat gesprek en de ouders betrekken en niet alleen via de telefoon maar in een rustige setting de ouders uitnodigen. Het gaat om het belang van het kind F2

En het gaat hier om de mentor en de ouders, en daar zit jij bij als teamleider.

Ja.

Moet de mentor dit straks zelfstandig kunnen? Want dit kost gigantisch veel tijd...



Moet wel, maar aan de andere kant vind ik wel dat zolang een mentor zich daarin onzeker voelt, dat ik de verantwoordelijkheid heb om daar bij te zitten. Want het gaat over een leerling waar ik verantwoordelijk voor ben, die in mijn team zit.

En werk je dan wel toe naar die zelfstandigheid?

Ja.

Want dit houden we niet vol maar ik vind inderdaad wel dat je een taak hebt zolang er een leerperiode is. Maar als je naar structuur toe zou gaan...

Als je professioneel gaat werken tot het moment dat ze het straks over kunnen nemen. Dan krijgen we weer dat resultaatgerichte. M2 Er is nog niet dat gevoel van tot hoever kan ik iets aanbieden. Als teamleider durf ik tegen een 3^e klasser gerust te zeggen tegen een 3^e klas leerling, volgend jaar laatje nsk2 vallen, doe daar niets meer aan. Een mentor durft dat op dat moment niet. Die durft dat besluit niet te nemen. Daar zijn we nog niet aan toe. en dat onderwijs op maat, om een leerling te redden ja, daar durven wij misschien net wat meer onze nek voor uit te steken. Die cruciale beslissingen, daar heb je de eindverantwoordelijkheid voor. Tenzij je het vooraf bespreekt met de mentor maar dan moet je er toch weer tijd in stoppen maar dan kan je het net zo goed gelijk met de ouders bespreken. En dat is ook weer een spanningsveld. Als je het van te voren een keer bespreekt en de mentor heeft het een aantal keer gedaan, dan kan hij het misschien wel overnemen. Maar ze hebben nog het gevoel van doe ik het wel goed, mag ik dat voorstel wel doen. Maar daar zijn we nog niet aantoe gekomen

Nee, maar daar hebben we ook geen structuur voor. Jij doet het omdat je ziet dat het nodig is en omdat het werkt maar we hebben er geen regel voor.

Ik durf het rustig zo te zeggen tegen een leerling. Het is niet volgens de regels maar het is wel behoud van het kind. Maar ik weet niet of het professioneel is.

Ik vind van wel, iets op maat is altijd professioneel. maar waarom vind de ouder dat zo positief? Omdat hij wordt gehoord. En dat zou een mentor wel kunnen doen.

Ja, dat is bij de onderbouw precies het zelfde. Als je merkt dat een kind met rekenen iets achter gaat lopen. Dan kan je even met de ouders rond de tafel en zeg je:concentreer even op dit, dit is het plan en het kost zoveel tijd. En dan kunnen we samen iets voor de leerling betekenen.

Precies

Ja, en ik blijf hameren op die ouders rond de tafel. Plan bespreken en elkaar bevragen hoe we kunnen helpen op school en thuis.

Dat is ook wel een beetje die familie kant he.

Ja, het heeft voor mij nog steeds een professionele inzet van ook adhoc, want je signaleert op dat moment iets en je handelt direct.

Ja, en dat houd je altijd. Als je hier kijkt naar van vertrouwen openheid en participatie. En als je dat samen hebt dus vertrouwen wederzijds uitspreken, met openheid praten en samen participeren om dat kind te helpen.

Maar dat gaat van de mentor ook ander tijd kosten.

Ja, of een andere structuur. Het mentor gesprek dat je normaal met de leerling doet die niet vast gelopen is kan dit voorkomen. Kijk ze zeggen wel “het kost zoveel tijd om brandjes te blussen” maar je kan ook het blussen voorkomen. Door de tijd die je eraan kwijt bent gewoon elke keer ene kwartier met iedereen te praten. En dat als je je zorgen maakt nog eens een ouder te bellen. Als er opeens onkruid tussen je stoel groeit dan trek je het eruit en dan is het weg. Maar als je het laat zitten wordt het steeds groter en moet je gaan sproeien etc en dan komt er steeds meer bijkijken. Je kan beter vroeg signaleren dan is de ingreep ook veel kleiner. Hij gebruikte ook het voorbeeld van zijn vrouw die kleuterjuf is. De eerste dag mogen kinderen nog te laat komen maar van de tweede dag stuurde ze ouders gewoon terug. Ze zei “mevrouw janssen, ik pak de tas van uw kind wel aan gaat u maar terug naar huis want deze school begint elke dag om half negen dus u bent te laat. En ze had er ook voor kunnen kiezen om niet gelijk zo streng te zijn maar dan krijg je later problemen en ruzie en nu kwam vanaf de tweede dag geen moeder meer te laat op school met haar kind. Dat gaf hij als voorbeeld en dat vond ik zelf ook wel een eye opener dat ik dingen eerder moet aanpakken. En soms zie je het maar dan denk je ik heb geen tijd of geen zin ik laat het nog even doen . en dan denk je achteraf had ik het maar gedaan want het gaat toch fout. Dus zo zie je ook weer bij die mentor, wat doet hij met de tijd. Blust hij branden of kan hij problemen voorkomen.

Zijn er nog andere lagen die we hier zien? Bijvoorbeeld bindmiddel, de vierde. Bij athocratie bijvoorbeeld innovatie, ontwikkeling en vooroplopen. Dat past ook wel bij ons nu. Dat we dat graag willen.

Graag willen? Ik weet niet of dat graag willen is. Misschien meer wat op je weg komt niet ontlopen

Ja, net zoals technologie. We hadden ook kunnen zeggen we laten een ander het doen

Dan hadden we goede vrienden met Goes gebleven

Ja, maar dat komt wel goed

Ja, maar in het begin was het toch wel even moeilijk.

Maar waar hebben we het nu om gedaan het

Ja, het ging ook een beetje om de situatie op school. Verzorging ging wat minder. Ennuh...maargoed...

Ik herken bij technologie toch wel wat we onder markt verstaan bij meer bindmiddel. Winnen en agressie dat klinkt dan een beetje lelijk maar we waren wel fel om het te krijgen. En prestatie om het halen van de doelen. We wilden het hebben want PM en westerp. Doen het al. Dus het was toch ook marktdenken geweest. Misschien is dat wel een van de projecten waar evenwicht in zit. De beleidstukken hebben we voor elkaar het is soepeldraaiend, er is onderling vertrouwen en betrokkenheid, we lopen voorop in prestaties en doelen: we willen er de markt mee op. Dus dat is wel een voorbeeld van nu, dat is evenwichtig.

Ja

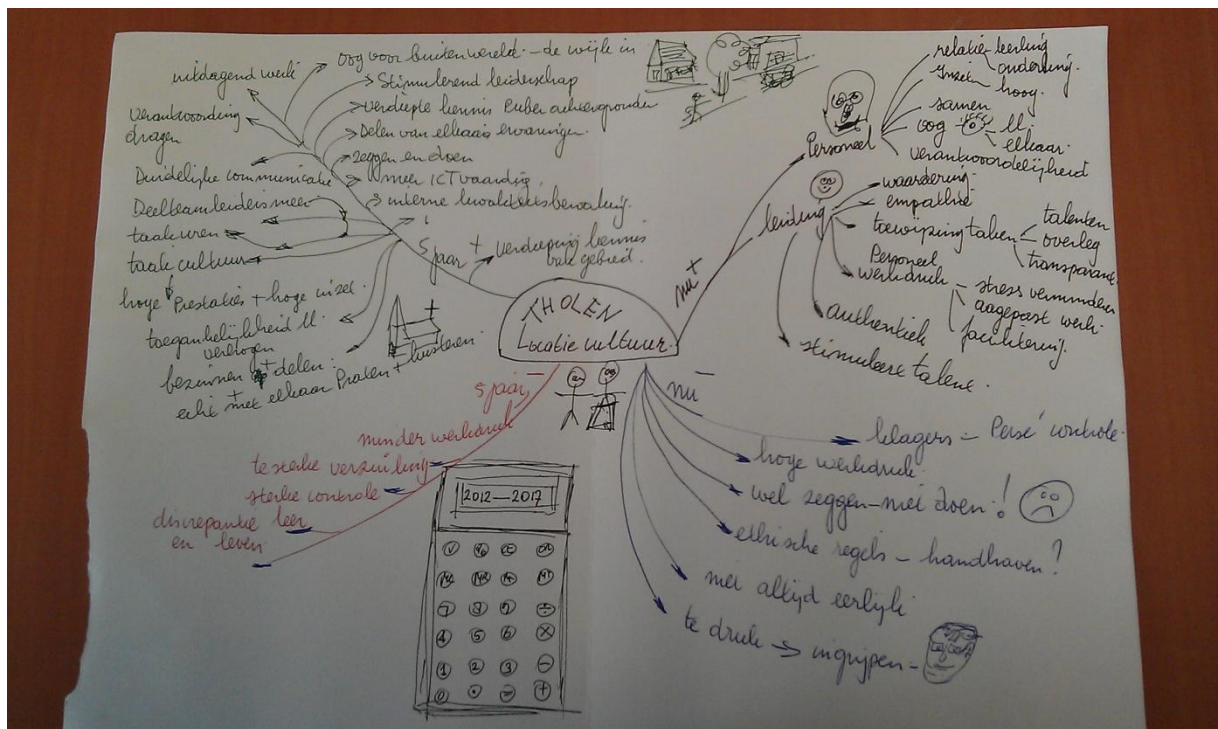
De tijd is om, ik wil jullie hartelijk danken voor het interview.

Graag gedaan

Ja, 'k Ben benieuwd wat het oplevert.

Afbeeldingen van de mindmaps.





Figuur 10 Mindmap respondent 3

Tabel 1. Nu positief

Respondent 1	Respondent 2	Respondent 3
Professionalisering (POP), (LC) (A)	Leerlingen hebben plezier op school. (Trots), (Veilig) (A)	Personeel heeft goede relatie met elkaar en met leerlingen. (A)
Documenten(Handboek docent), (Locatie vakwerkplannen)(D)	Docenten hebben plezier op school. (Ze willen gaan voor kwaliteit en professionaliteit) (A)	Personeel toont hoge inzet.(C)
Specialisten (Taal), (Rekenen), (Gedrag)(B)	Goede leerlingenzorg. (Centraal), (Vroeg signaleren) (B)	We doen het samen, hebben oog voor elkaar.(A)
Ontwikkeling (Persoonlijk, ieder voor zich) (Samen als team), (En in gedrag wat we laten zien) (A)	Voorspelbaarheid.(D)	We nemen de verantwoordelijkheid.(B)
Korte lijnen.(A)	Specialisten (taal), (rekenen), (gedrag)(B)	De leiding toont empathie en waardering.(A)
Goede sfeer.(A)		Er is een goed taakbeleid.(D)
		De leiding is authentiek en stimulerend.(A)
4xA, 1xB, 1xD	2xA, 2xB, 1xD	4xA, 1xB, 1xC, 1xD
Totaal Nu positief.		
10 x A (55%)	4x B (22%)	1xC (6%)
		3xD (17%)

Tabel 2 Wat over 5 jaar goed moet gaan.

Respondent 1	Respondent 2	Respondent 3
Duidelijke visie in combinatie met groei en leiderschap leidt tot resultaten (C): kennis, vakwerkplannen, vaardigheden, examens, resultaten, projecten en tto.	Leerlingenzorg staat op 1. Goed signaleren, intervisie en weerbare leerlingen(A)	Er is uitdaging (B)
De mensen staan centraal.	TVMBO wordt VTO en	We dragen

(A)	internationaliseren. (D)	verantwoordelijkheid.(B)	
We delen ervaringen. (A)(intervisie)	Er is een goede spanning tussen zelf doen en samen doen. De opbrengst gaat omhoog.(C)	Er is duidelijke communicatie (D)	
Professionalisering wat leidt tot hoge resultaten en een geoliede organisatie en een lange termijn visie. (D)	Woorden als: Er voor gaan, pro actief en enthousiast.(B)	Er zijn goede gesprekken en er is intervisie. (A)	
Er is sprake van registerdocenten- goede pop – eisen aan sollicitanten en ontwikkeling van expertise. (D)	Hoog wij-gevoel! (A)	We hebben oog voor de buitenwereld.(C)	
Er is ondersteuning in identiteit voor jonge docenten.(B)		Er is verdiepte kennis binnen de vakgebieden. (D)	
2xA,1xB,1xC,2xD	2xA, 1xB, 1xC, 1xD	1xA, 2xB, 1xC, 2xD	
Totaal: Over 5 jaar positief			
5xA (29%)	4xB (24%)	3xC (18%)	5xD (29%)

Tabel 3 Wat nu niet goed gaat

Respondent 1	Respondent 2	Respondent 3
Innovaties beginnen met veel enthousiasme, maar het ontbreekt aan realiteitszin. (B)	We hebben het te druk.(B)	Klager vragen om controle! (A)
Personeel kan taken ontduiken door te verdwijnen in de anonimiteit.(A)	Het ontbreekt aan duidelijke leiding. (B)	Er is een hoge werkdruk (B)
Er is een stagnatiecultuur(A)	Te veel docenten geven individueel les, zonder rekening te houden met anderen. (C)	Hoe handhaven we ethische regels? ((B)
Een environmental bubble.(B)	Zaken beginnen enthousiast, daarna valt het stil. (B)	We zeggen ja en doen nee (C)
	Rooster en PTA zijn soms teveel keurslijf. (D)	Te drukke teamleiders....ingrijpen! (A)
2xA, 2xB	3xB, 1xC,1xD	2xA, 2xB, 1xC
Totaal wat nu niet goed gaat.		
4xA (29%)	7xB (50%)	2xC (14%)
		1xD(7%)

Tabel 4 over 5 jaar niet doen

Respondent 1	Respondent 2	Respondent 3
Niet dat als de rookwolken van enthousiasme optrekken de mikadostokjes verward op de grond achterblijven bij nieuwe projecten (B)	Niet te intern gericht (D)	Geen hoge werkdruk (c)
	Niet tevreden zijn met matige communicatie. (A)	Geen verdere verzuiling, maar elkaar vinden (C)
	Niet laten leiden door dreiging van inspectiebezoeken, maar door eigen visie. (C)	Geen sterke controle (D)
	Niet te formeel (D)	
1xB	1xA,1xC,2xD	2xC, 1xD
Totaal Over 5 jaar niet doen.		
1xA (12,5 %)	1xB (12,5%)	3xC (25%)
		3xD (25%)

Familiecultuur	Hiërarchie
○ Neemt toe ○ Neemt af ○ Blijft gelijk	○ Neemt toe ○ Neemt af ○ Blijft gelijk
Dit houdt in dat...	Dit houdt in dat....

Dit houdt niet in dat...

Dit houdt niet in dat...