

**vereniging
ons middelbaar onderwijs**



Titel

OMO-kennisnetwerken

van KENNIS tot DELEN

Auteur

Rosemarie Luty

Organisatie

Vereniging Ons Middelbaar Onderwijs

Opdrachtgever

Vereniging Ons Middelbaar Onderwijs (OMO-bureau)

Saskia Barendse

Ellen Hermans

Opleiding

Communicatie Management

Locatie

Fontys Hogeschool Communicatie Eindhoven

Begeleidend docent

Leo van de Pas

Inleverdatum

12-8-2013

Studentnummer

2142195

Voorwoord

Ineens besef je het, je bent je scriptie aan het schrijven. Nu komt het allemaal neer op dit ene document en alle dingen die je de afgelopen vier jaar heb geleerd. Het schrijven van mijn scriptie was niet altijd even makkelijk. Er komt veel bij kijken en de beperkte tijd dwingt je tot het maken van keuzes. Desalniettemin heb ik er met veel plezier aan gewerkt en veel geleerd in de afgelopen paar maanden.

De vereniging OMO, ruim 6000 medewerkers met allemaal hun eigen ervaringen, wensen en behoeftes. Dat maakt het moeilijk, maar wel stukken interessanter. Het bureau van de vereniging OMO heeft mij de kans geboden deze complexe structuur van een vereniging te leren kennen. Ik ben dankbaar voor het feit dat mijn vakinhoudelijke kennis is gegroeid en ik ervaring heb opgedaan voor mijn verdere loopbaan.

Voor de totstandkoming van deze scriptie ben ik een aantal mensen dank verschuldigd. Allereerst mijn begeleiders bij OMO: Saskia Barendse en Ellen Hermans. Zij wisten mij altijd positieve feedback te geven en inhoudelijk mee te denken. Ook kon ik altijd bij hen terecht en stonden ze voor mij klaar. Daarnaast ook de rest van het OMO-bureau, die mij een warm welkom hebben gegeven en me indien nodig altijd hielpen en openstonden voor een gesprek.

Graag wil ik ook Leo van de Pas bedanken, mijn begeleider vanuit de opleiding. Hij was diegene die mij inspireerde en hielp een goed resultaat neer te zetten. Ook wil ik hem bedanken voor het meedenken en zijn betrokkenheid in deze periode.

Nu, na een kleine zes maanden, is mijn scriptie klaar. Het resultaat ligt voor u. Ik hoop dat mijn scriptie eraan bijdraagt dat door middel van communicatie er meer gebruik wordt gemaakt van de OMO-kennisnetwerken.

Ik wens het bureau OMO heel veel succes!

Rosemarie Luty

Managementsamenvatting

In het strategisch beleidsplan 'Koers 2016' staan belangrijke beleidsprioriteiten, die opgesteld zijn door alle partijen van de vereniging OMO en die breed uitgedragen dienen te worden. Het speerpunt in dat beleidsplan zijn de OMO-kennisnetwerken. In de praktijk blijkt echter dat dit speerpunt niet breed uitgedragen wordt en er nog weinig gebruik wordt gemaakt van de OMO-kennisnetwerken. De centrale vraag die naar aanleiding van het 'probleem' is opgesteld luidt:

Hoe kan communicatie bijdragen aan het stimuleren van de OMO-medewerkers, zodat er meer gebruik wordt gemaakt van de OMO-kennisnetwerken?

Aan de hand van deze centrale vraag heb ik onderzoek gedaan naar hoe de OMO-medewerkers de communicatie ervaren op met name het gebied van de OMO-kennisnetwerken en wat de wensen en behoeftes van de OMO-medewerkers zijn m.b.t. de OMO-kennisnetwerken.

Werkwijze

Om meer grip op de opdracht te krijgen, is er een vooronderzoek gedaan door middel van desk-en fieldresearch. Aan de hand van het deskresearch en interviews met verschillende OMO-medewerkers zijn enquêtevragen opgesteld, die via communicatiemedewerkers van scholen of rechtstreeks zijn verzonden naar ruim 6000 medewerkers van OMO. Uiteindelijk is het onderzoek afgerond door het vormen van een advies voor OMO.

Conclusies

De belangrijkste conclusies die uit het onderzoek naar voren kwamen:

- Geen communicatievisie en –strategie opgesteld (geen expliciet communicatiebeleid);
- Interne communicatiemiddelen richten zich vooral op informeren i.p.v. communiceren;
- OMO-kennisnetwerken 'leven' niet;
- Weinig specifieke kennis over de OMO-kennisnetwerken;
- Er is op het gebied van de OMO-kennisnetwerken vooral behoefte aan informatie over wat, waar, wanneer, hoe en wie?;
- Werkdruk is belemmerend aspect in proces kennisdeling/m.b.t. OMO-kennisnetwerken;

Advies

Aan de hand van de resultaten en conclusies van het onderzoek is er een advies opgesteld. Dit advies bestaat uit strategische aanbevelingen die voor een deel doorvertaald wordt naar een tactisch advies voor het OMO-bureau.

Strategische aanbevelingen:

Door de drie communicatiestrategieën informeren, overreden en dialogiseren te gebruiken met behulp van interpersoonlijke- en éézijdige communicatie kunnen de medewerkers gestimuleerd worden om deel te gaan nemen aan de OMO-kennisnetwerken. Hierbij is het o.a. belangrijk dat OMO een gezicht krijgt en één visie met doelen opstelt. Het is van belang dat de medewerkers zich eerst vertrouwd voelen en dat OMO inzicht krijgt in de kennisbehoefte van de medewerkers.

Tactisch advies:

- Pijlen wensen en behoeften medewerkers d.m.v. **sessies**
- 'Vermogen' managen d.m.v. **goed werkend systeem, begeleiding en training**
- OMO-kennisnetwerken laten 'leven' d.m.v. **posters en flyers**
- Informeer, motiveer medewerkers d.m.v. **Informatie- en motivatiebijeenkomsten**
- Trigger medewerkers d.m.v. **gadget**

Leeswijzer

Deze scriptie is opgebouwd uit acht hoofdstukken die ik hieronder kort toelicht:

Het eerste hoofdstuk van mijn scriptie is de inleiding. Hierin leg ik uit voor 'wie' ik mijn scriptie schreef, wat de aanleiding van het onderzoek was, het 'probleem' binnen de vereniging, de opdracht die ik moest uitvoeren en hoe de opdracht was afgebakend.

In hoofdstuk 2 ga ik dieper in op de onderzoeksopzet, waarbij ik inga op de probleemstelling. Hierbij stel ik een centrale vraag met deelvragen op, kijk ik naar de doelgroep en leg ik uit hoe ik het onderzoek heb aangepakt (vooronderzoek en hoofdonderzoek) en waarom ik dat zo heb gedaan. Ook kijk ik naar de betrouwbaarheid van het onderzoek.

In hoofdstuk 3 geef ik een omschrijving van de vereniging OMO en haar communicatie, waarin ik ook kijk naar het imago. De identiteit, het beleidsdocument, de OMO-kennisnetwerken die de vereniging aanbiedt en het communicatiebeleid worden hierin toegelicht.

In hoofdstuk 4 richt ik me op de omgeving van de vereniging en de actoren en factoren die invloed kunnen hebben op de vereniging OMO en dus specifiek op de OMO-kennisnetwerken.

In hoofdstuk 5 ga ik dieper in op de OMO-medewerkers; de intrinsieke motivaties en behoeftes.

In hoofdstuk 6 wordt er dieper ingegaan op de theorie die ik heb gebruikt om mijn onderzoek te ondersteunen. Hier wordt er gekeken naar de interne communicatie, verschillende aspecten die belangrijk zijn bij kennisdeling en een model die handvaten biedt voor het beïnvloeden van het menselijke gedrag.

In hoofdstuk 7 worden de conclusies uit het voor- en hoofdonderzoek toegelicht. Aan de hand van die conclusies worden in hoofdstuk 8 strategische aanbevelingen gegeven, wat voor een deel wordt doorvertaald naar een tactisch advies voor het OMO-bureau.

Afkortingen

In deze scriptie wordt gebruik gemaakt van afkortingen, afkomstig uit de onderwijswereld. Om mijn verhaal zo goed mogelijk te begrijpen is het noodzakelijk deze afkortingen toe te lichten:

- **o.p.:** onderwijzend personeel.
- **o.o.p.(+primair proces):** onderwijs ondersteunend personeel. Dat zijn bijvoorbeeld roostermakers, communicatiemedewerkers, onderwijsassistenten etc.
- **OMO:** Ons Middelbaar Onderwijs: de vereniging van 35 middelbare scholen in voornamelijk Noord-Brabant.

Inhoudsopgave

1. Inleiding	7
1.1 Opdrachtgever	7
1.2 Aanleiding	9
1.3 Probleembeschrijving	9
1.4 Opdrachtoomschrijving	9
1.5 Afbakening opdracht	9
2. Onderzoek	11
2.1 Probleemstelling	11
2.2 Centrale vraagstelling	11
2.3 Deelvragen	11
2.4 Onderzoeksdoelgroep	12
2.5 Onderzoeksmethode	14
2.5.1 Vooronderzoek	14
2.5.2 Hoofdonderzoek	15
2.6 Opbouw onderzoek	16
2.7 Onderzoeksuitvoering	16
2.8 Verantwoording	16
2.8.1 Representativiteit	17
3. Organisatie en communicatie	18
3.1 Vereniging Ons Middelbaar Onderwijs	18
3.1.1 Corporate identiteit	18
3.1.2 Imago	19
3.2 Communicatiebeleidskader	19
3.2.1 Strategische uitgangspunten	19
3.2.2 Communicatiestructuur	20
3.2.3 Organisatie van de communicatie	21
3.2.4 Communicatieklimaat	21
3.2.5 Communicatiestrategie	21
4. Actoren en factoren	22
4.1 Actoren	22
4.2 Factoren	23
5. OMO-medewerkers	26
5.1 Nulmeting 'Koers 2016'	26
5.2 Werkplezieronderzoek	28
6. Theoretisch kader	29
6.1 Interne communicatie	29
6.1.1 De functies van interne communicatie	29
6.1.2 De actie- en interactievisie	30
6.1.3 Communicatiekruispunt	30
6.2 Kennismanagement	30
6.2.1 Kennis	30
6.2.2 Kennisprocessen	31
6.2.3 Vormgeving kennismanagement	32
6.3 Betrokkenheid	32

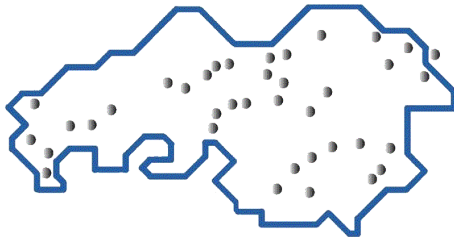
6.3.1 Motivatie en competentie	33
6.3.2 Drie soorten betrokkenheid	33
6.4 Behavior model	33
7. Resultaten en conclusies	35
7.1 Resultaten deelvragen	35
7.2 Organisatie en communicatie	37
7.3 OMO-medewerkers	38
7.4 Actoren en factoren	39
8. Advies	41
8.1 Strategische aanbevelingen	41
8.2 Tactisch advies voor het OMO-bureau	45
8.3 Randvoorwaarden	48
9. Literatuurlijst & bronvermelding	49
10. Bijlage	52
10.1 Funderingsschema	52
10.1.1 Organisatiebeleidskader	53
10.2 Onderzoek en resultaten interview	59
10.2.1 Interview	59
10.2.2 Interviewvragen	60
10.2.3 Interviewresultaten	62
10.3 Onderzoek en resultaten enquête	64
10.3.1 Enquêtevragen en –resultaten	64

1 Inleiding

In dit hoofdstuk maak ik duidelijk voor wie dit onderzoek is uitgevoerd en wordt de organisatie kort toegelicht. Daarnaast ga ik in op hoe dit onderzoek tot stand is gekomen en maak ik duidelijk wat de opdracht inhield. Ten slotte licht ik kort de opdrachtafbakening toe.

1.1 Opdrachtgever

Ons Middelbaar Onderwijs (OMO) is een vereniging van 35 scholen voor voortgezet onderwijs in voornamelijk Noord-Brabant. OMO- scholen hebben een grote verscheidenheid, de vereniging is tevens 'de bron voor kennisdeling'. Het doel van OMO is om al zijn leerlingen, ongeacht hun talenten en sociale achtergrond, met hoogwaardig onderwijs en zorgzame begeleiding voor te bereiden op het vervolgonderwijs en in het verlengde daarvan op een plaats in de maatschappij.¹



Identiteit

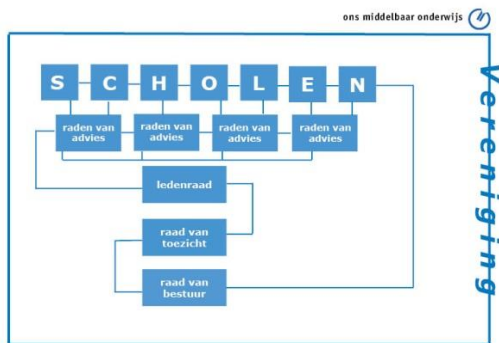
'Ons Middelbaar Onderwijs (OMO), opgericht in 1916, is een vereniging van scholen voor voortgezet onderwijs in voornamelijk Noord-Brabant. De scholen, van gymnasium tot en met praktijkonderwijs, ontwikkelen de talenten van iedere leerling door 'goed onderwijs' te bieden geïnspireerd vanuit de katholieke traditie. De vereniging stelt zich ten doel het vormen van één onderwijsorganisatie tot het bevorderen, in stand houden en doen voortbestaan van een breed palet aan onderwijsvormen van bijzonder secundair (voortgezet) onderwijs. Zo verwerven de leerlingen passende startposities voor vervolgonderwijs en voor toetreding tot de maatschappij. De scholen van de vereniging Ons Middelbaar Onderwijs kennen een grote verscheidenheid die de bron vormt voor kennisdeling en daarmee voor het versterken van de professionaliteit van onze docenten. Door het benutten van schaalvoordelen zijn de scholen bovendien samen sterker en kunnen ze toch kleinschalig blijven. En daar profiteren de leerlingen van.'²

De vereniging Ons Middelbaar Onderwijs bestaat uit drie organen: de ledenraad, de raad van toezicht en de raad van bestuur. Hieruit is op te maken dat de vereniging OMO is opgebouwd uit meerdere niveaus, namelijk: een strategische top (Raad van toezicht, Raad van bestuur, de ledenraad en schoolleiders), het middenkader (alle managementteams op de scholen en op het OMO-bureau) met daaronder de uitvoerende kern (de OMO-medewerkers op de OMO-scholen en het merendeel van de medewerkers op het ondersteunende OMO-bureau). De uitvoerende kern bij OMO is erg belangrijk.³

¹ Ons Middelbaar Onderwijs (2013) *Missie en Visie*. Geraadpleegd op 22 februari 2013, van <http://www.omo.nl/OMO/Paginas/Missie-en-visie.aspx>

² Ons Middelbaar Onderwijs (2013) *Historie*. Geraadpleegd op 22 februari 2013, van <http://www.omo.nl/OMO/Paginas/Historie.aspx>

³ Barendse, S. persoonlijke communicatie (*de vereniging OMO*). Verkregen op 8 april 2013.



OMO-bureau

Het bureau bestaat uit ongeveer 100 medewerkers en ondersteunt de OMO-scholen en de raad van bestuur. Het OMO-bureau ondersteunt deze scholen vanuit de klantgerichte houding 'van buiten naar binnen'. Het management van de scholen krijgt van het OMO-bureau facilitaire- en beleidsmatige ondersteuning bij uitvoerende taken, zoals administratie, automatisering, financiën, personeel, juridische zaken, communicatie en huisvesting. Zo kunnen de scholen zich optimaal concentreren op het onderwijs. Daarnaast ondersteunt het OMO-bureau de raad van bestuur bij het voorbereiden, implementeren en toetsen van beleid.⁴ De communicatie wordt door twee personen uitgevoerd. Zij hebben de regie over de OMO-kennisnetwerken en communiceren ook daarover.

Raad van bestuur

De raad van bestuur is het bevoegd gezag van de scholen van Ons Middelbaar Onderwijs met als belangrijkste taak de scholen zodanig te faciliteren dat zij optimaal in staat zijn kwalitatief goed onderwijs te bieden. De raad van bestuur valt onder het OMO-bureau en bestaat uit 3 personen: een voorzitter, een ambtelijke secretaris en een lid. Zoals er net al is aangegeven gebeurt het faciliteren van de scholen in nauw overleg met de schoolleiders en met beleidsmatige en praktische ondersteuning vanuit het OMO-bureau op het gebied van informatisering, personeelsbeleid, huisvesting etc.

De raad van bestuur is verantwoordelijk voor de realisatie van de missie: 'leerlingen van 12 tot en met 18 jaar, ongeacht hun talenten en sociale achtergrond, met goed onderwijs en een zorgzame begeleiding voor te bereiden op het vervolgonderwijs en in het verlengde daarvan op een plaats in de maatschappij.' De voorzitter vertegenwoordigt de vereniging en is in alle gevallen eindverantwoordelijk.⁵

'Koers 2016'

In 'koers 2016', het strategisch beleidsplan van OMO ligt de focus op de professionaliteit van de docent voor het realiseren van goed onderwijs. De docent beïnvloedt namelijk voor een groot gedeelte de individuele leerprestaties van de leerlingen. Goed onderwijs vraagt om docenten die hun vak goed bijhouden. Dit streven wordt doorvertaald naar verschillende projecten/initiatieven. Eén van die initiatieven is het opdoen, creëren en delen van kennis door middel van kennisnetwerken. Als je bij één van de scholen van Ons Middelbaar Onderwijs werkt, word je gestimuleerd om je professionaliteit verder te ontwikkelen. Onder andere door actief te zijn in kennisnetwerken die je vormt samen met collega's binnen je school of daarbuiten. OMO is immers een kennisintensieve organisatie met veel hoogopgeleide medewerkers.⁶

⁴ Ons Middelbaar Onderwijs (2013) *Werken op het bureau OMO*. Geraadpleegd op 22 februari 2013, van <http://www.omo.nl/Bureau/Paginas/Werken-op-het-bureau.aspx>

⁵ Ons Middelbaar Onderwijs (2013) *Raad van bestuur*. Geraadpleegd op 22 februari 2013, van <http://www.omo.nl/Bestuur/Paginas/Raad-van-bestuur.aspx>

⁶ Ons Middelbaar Onderwijs (mei 2013) *Jaarverslag 2012*. Tilburg: Ons Middelbaar Onderwijs. Gedownload op 23 mei 2013, van http://www.omojaarverslag.nl/FbContent.ashx/Downloads/Jaarverslag_OMO_2012.pdf

Het bureau van de vereniging OMO biedt verschillende mogelijkheden aan op het gebied van professionalisering. In deze scriptie ligt de focus op de OMO-kennisnetwerken die ik hieronder kort toelicht.

OMO-kennisnetwerken

In 2011 is een kennissysteem ontwikkeld waarmee alle collega's van Ons Middelbaar Onderwijs informatie kunnen delen, vragen kunnen stellen en discussies kunnen starten. Vanuit de werkplek op school of vanuit je eigen huis. Je kunt aansluiten bij verschillende groepen die zijn ingedeeld in: vakken, rol/functie en thema's. De aanvoerder van het netwerk zorgt voor een balans tussen het fysieke netwerk (elkaar ontmoeten, leren kennen) en virtueel kennisdelen (online).⁷ Het uitgangspunt hierbij is: 'van collega's voor collega's', met een combinatie van 'echte' ontmoetingen en online ondersteuning. De kennisnetwerken bestaan uit collega's van OMO-scholen aangevuld met experts van universiteiten, andere vervolgonderwijsinstellingen en het bedrijfsleven.

1.2 Aanleiding

Het OMO-bureau en de raad van bestuur ervaart van oudsher een afwachtende en soms vrij negatieve houding van de OMO-medewerkers tegenover de vereniging. Daarnaast heeft OMO geen goed beeld van de wensen en behoeftes van de medewerkers en bestaat er een vermoeden dat de medewerkers niet precies op de hoogte zijn van wat OMO te bieden heeft.

1.3 Probleembeschrijving

In het strategisch beleidsplan 'Koers 2016' van de vereniging OMO staan belangrijke beleidsprioriteiten, die opgesteld zijn door alle partijen (o.a. OMO-scholen) van de vereniging OMO, en die breed uitgedragen dienen te worden. Het speerpunt in dat beleidsplan zijn de OMO-kennisnetwerken. In de praktijk blijkt echter dat dit speerpunt niet breed uitgedragen wordt en er nog weinig gebruik wordt gemaakt van de OMO-kennisnetwerken. De OMO-kennisnetwerken die de vereniging biedt als het gaat om professionalisering worden dus niet optimaal benut.

1.4 Opdrachtschrijving

De opdracht aan mij is om inzicht te krijgen in hoe de OMO-medewerkers met name de communicatie op het gebied van de OMO-kennisnetwerken ervaren en wat de wensen en behoeftes van de OMO-medewerkers zijn m.b.t. de OMO-kennisnetwerken, om zo een aanbeveling te kunnen doen hoe communicatie kan bijdragen aan het stimuleren van de OMO-medewerkers, zodat zij meer gebruik gaan maken van de OMO-kennisnetwerken. Tevens moeten de medewerkers verleid en gemotiveerd worden.

1.5 Afbakening opdracht

Het speerpunt in het strategisch beleidsplan zijn de OMO-kennisnetwerken. Hier heeft het taakveld communicatie het meeste grip op, omdat zij de meeste regie hebben over de OMO-kennisnetwerken. Daarom ligt de focus ook op die OMO-kennisnetwerken als mogelijkheid die de vereniging OMO aanbiedt als één van de manieren om te werken aan professionalisering.

Vele factoren spelen een rol in de situatie waarin OMO zich bevindt. Het was onmogelijk om alle factoren mee te nemen in mijn onderzoek. Omdat het een communicatievraagstuk betreft met betrekking op de OMO-kennisnetwerken is er met mijn afstudeerbegeleider gekozen om de focus te leggen op de communicatie omtrent de OMO-kennisnetwerken. Hoe de OMO-medewerkers de communicatie op het gebied van de OMO kennisnetwerken ervaren en wat de wensen en behoeftes zijn m.b.t. de OMO-kennisnetwerken. Daarnaast heb ik ook gekeken naar de ervaring met en de waardering van het belangrijkste middel waarmee het bureau van de vereniging communiceert, de

⁷ Ons Middelbaar Onderwijs (2013) *Kennisnetwerken*. Geraadpleegd op 4 maart 2013, van <http://www.omo.nl/OMO-in-gesprek-met/Paginas/Kennisnetwerken.aspx>

OMO e-mailnieuwsbrief. De reden waarom het onderzoek zo is afgebakend komt, omdat er al eerdere onderzoeken zijn gedaan omtrent de professionalisering van de docent en het werkplezier.

2 Onderzoek

In het tweede hoofdstuk van mijn scriptie ga ik dieper in op het onderzoek dat ik ga doen om tot een oplossing te komen voor het gestelde probleem. Hierbij stel ik mijzelf de vragen: wat is precies het probleem, wat is het onderzoeksdoel en het uiteindelijke doel en welke centrale vraag en deelvragen stel ik bij mijn onderzoek? Ook geef ik een omschrijving van de onderzoeksdoelgroep. Verder ga ik in op hoe het onderzoek eruit gaat zien: wat is de opzet van het onderzoek en hoe kom ik aan de benodigde informatie?

2.1 Probleemstelling

Onderzoeksdoelstelling

Het doel van dit onderzoek is om inzicht te verkrijgen in hoe de OMO-medewerkers met name de communicatie op het gebied van de OMO-kennisnetwerken ervaren en wat de wensen en behoeftes van de OMO-medewerkers zijn m.b.t. de OMO-kennisnetwerken.

Praktijkdoelstelling

Het percentage OMO-medewerkers dat deelneemt aan de OMO-kennisnetwerken vergroten.

2.2 Centrale vraagstelling

Aan de hand van de opdrachtomschrijving is er een centrale vraag opgesteld:

‘Op welke manier kan communicatie bijdragen aan het stimuleren van de OMO-medewerkers, zodat er meer gebruik wordt gemaakt van de OMO-kennisnetwerken?’

2.3 Deelvragen

De centrale vraag is verder opgedeeld in deelvragen. Het beantwoorden van deze deelvragen zal uiteindelijk leiden tot het beantwoorden van de centrale vraag.

1. Hoe ziet de vereniging OMO eruit?

- Beschrijving van vereniging OMO, waaronder de corporate identiteit, het imago, het strategische beleidsplan, het OMO-aanbod en het organisatiebeleidskader (visie, missie, structuur, leiderschapsstijl, cultuur, strategie.)
- Beschrijving van het communicatiebeleid van de vereniging OMO.

2. Hoe ziet de omgeving van de vereniging OMO eruit?

- Wat zijn de actoren van de vereniging OMO?
- Wat zijn de factoren voor de vereniging OMO?

3. Hoe is de communicatie georganiseerd m.b.t. de OMO-kennisnetwerken?

- Hoe lopen de huidige communicatie- en informatiestromen vanuit en met het OMO-bureau m.b.t. de OMO-kennisnetwerken?
- Hoe lopen de huidige communicatie- en informatiestromen vanuit en met de school m.b.t. de OMO-kennisnetwerken?

4. Welke aspecten spelen een belemmerende of bevorderende rol in het proces van kennisdeling?

- Welke aspecten spelen een belemmerende of bevorderende rol bij de OMO-medewerkers in

- het proces van kennisdeling?
- Wat zegt de theorie over mogelijke bevorderende en/of belemmerende factoren?
5. *Hoe ervaren de OMO-medewerkers de communicatie over met name de OMO-kennisnetwerken?*
- Wat horen de OMO-medewerkers binnen de school over de OMO-kennisnetwerken en via welke kanalen?
 - Wat horen de OMO-medewerkers buiten de school over de OMO-kennisnetwerken en via welke kanalen?
 - Via welke kanalen krijgen ze vooral informatie over de OMO-kennisnetwerken?
 - Hoe wordt de communicatie m.b.t. de OMO-kennisnetwerken gewaardeerd, zijn ze tevreden?
 - Hoe waarderen de OMO-medewerkers de OMO-emailnieuwsbrief?
6. *Wat zijn de wensen en behoeftes van de OMO-medewerkers ten opzichte van de informatie en communicatie rondom de OMO-kennisnetwerken?*
- Wat zijn de wensen van de OMO-medewerkers t.a.v. de informatie en communicatie m.b.t. de OMO-kennisnetwerken?
 - Wat zijn de behoeftes van de OMO-medewerkers t.a.v. de informatie en communicatie m.b.t. de OMO-kennisnetwerken?
7. *Op welke manier kan communicatie bijdragen aan het stimuleren van de OMO-medewerkers, zodat er meer gebruik wordt gemaakt van de OMO-kennisnetwerken(theorie)?*
- Wat zijn de functies van interne communicatie?
 - Welke communicatiestrategie en visie op communicatie werkt bevorderend voor het stimuleren van de OMO-medewerkers?
 - Wat zijn de aandachtspunten voor betrokkenheid in de interne communicatie?
 - Wat zijn de noodzakelijke aspecten voor het beïnvloeden van gedrag?

2.4 Onderzoeksdoelgroep

De populatie van mijn onderzoek bestaat uit alle medewerkers van de vereniging OMO. De vereniging OMO wil een advies over hoe communicatie kan bijdragen aan het stimuleren van de OMO-medewerkers, zodat er meer gebruik wordt gemaakt van de OMO-kennisnetwerken.

De populatie bestaat uit de volgende 'groepen':

Het onderwijzend personeel

Het Onderwijs Ondersteunend Personeel (+primair proces)

Management

Het onderwijzend personeel bestaat uit de volgende (salarisschaal) groepen:

- Docent LB
- Docent LC
- Docent LD
- Docent LE

Het Onderwijs Ondersteunend personeel bestaat uit:

Hoofdcategorie Primaire proces

- Zorg (zorgconsulent, zorg coördinator, orthopedagoog/psycholoog
- Onderwijsondersteuning(docent assistent, assistent leerlingen, onderwijsassistent,

onderwijsondersteuner, instructeur)

- Informatievoorziening (medewerker mediatheek, medewerker decanaat, eerste medewerker mediatheek, decaan)

Hoofcategorie

- Facilitair (facilitair assistent, facilitair medewerker, conciërge, technisch medewerker, hoofdconciërge, eerste medewerker facilitaire zaken)
- Administratie (telefonist/receptionist, administratief medewerker, medewerker secretariaat en administratie, eerste medewerker administratie)
- ICT (ICT-ondersteuner, ICT-beheerder, eerste medewerker ICT)
- Advies en ondersteuning (directiesecretaresse, medewerker PR en communicatie, roostermaker, beleidsondersteunend medewerker, beleidsmedewerker, hoofd audit en control)

Hoofdcategorie directie

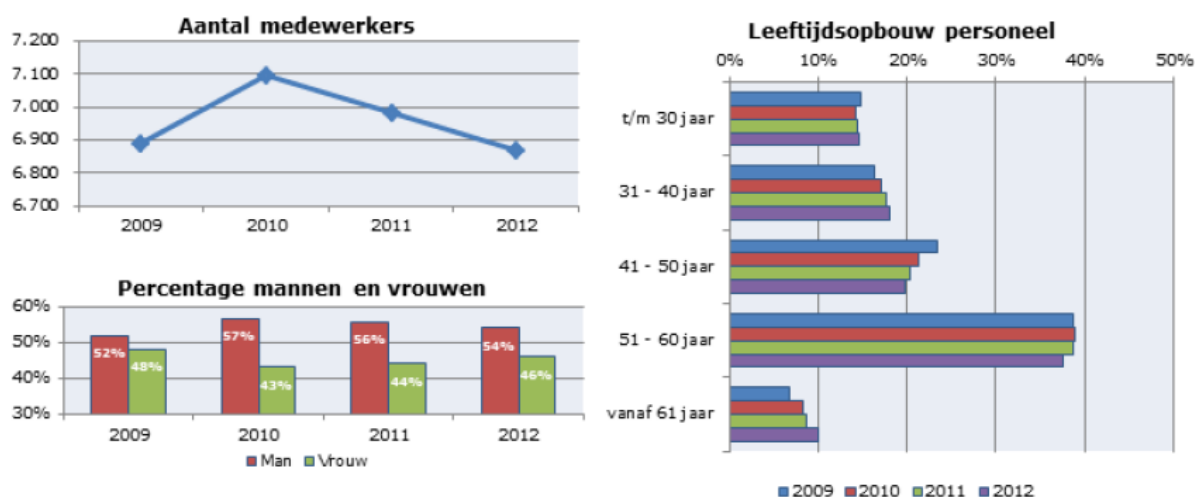
- Directeur/rector
- Directielid/conrector
- Manager bedrijfsvoering,
- Manager onderwijs
- Afdelingsmanager⁸

Omvang

In totaal zijn er 35 OMO-scholen. Het totale personeelsbestand van de scholen en het OMO-bureau in het kalenderjaar 2012 bedraagt 6.868 personeelsleden (circa 5.636 fte).

Hieronder ziet u een schema met het aantal medewerkers, de verhouding vrouw/man en de leeftijdsopbouw van al het personeel.⁹ Het percentage mannen en vrouwen waren hierbij niet van belang voor mijn onderzoek.

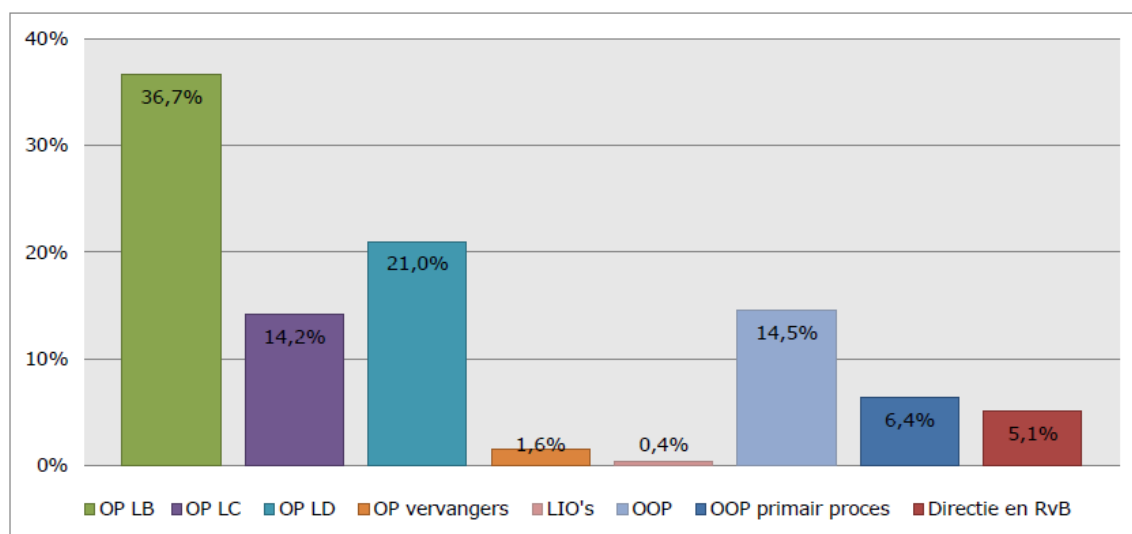
B. Personeel



⁸ Ons Middelbaar Onderwijs (augustus 2011) *Funcctieboek Ons Middelbaar Onderwijs*. Tilburg: Ons Middelbaar Onderwijs. Gedownload op 5 april 2013, van <http://www.omo.nl/OMO-als-werkgever/CAO%20OMO/Documents/Funcctieboek%20Ons%20Middelbaar%20Onderwijs.pdf>

⁹ Ons Middelbaar Onderwijs (mei 2013) *Jaarverslag 2012*. Tilburg: Ons Middelbaar Onderwijs. Gedownload op 23 mei 2013, van http://www.omojaarverslag.nl/FbContent.ashx/Downloads/Jaarverslag_OMO_2012.pdf

De totale omvang van 5.636 werktijdfactor (fte) geeft, procentueel verdeeld over de diverse functiecategorieën, het volgende beeld:



Grafiek 4: Verdeling personeel naar functiecategorieën

10

2.5 Onderzoeksmethode

In deze paragraaf is te lezen hoe de onderzoeksfase van de afstudeeropdracht eruit zag. Deze onderzoeksfase startte met een vooronderzoek, waarvan de uitkomsten het vervolg voor mijn hoofdonderzoek waren.

2.5.1 Vooronderzoek

Om meer grip op de vereniging Ons Middelbaar Onderwijs, het 'probleem' en de onderwijswereld te krijgen is er een vooronderzoek gedaan d.m.v. desk- en fieldresearch. Verschillende interne documenten en internetsites boden voor het deskresearch informatie over de vereniging, het 'probleem' en de onderwijswereld. Om de vereniging OMO te leren kennen is er gebruik gemaakt van het beleidsplan 'Koers 2016', het Jaarverslag 2011 en 2012, het bureauplan, de eigen website en eerdere onderzoeken binnen de vereniging, zoals het werkplezieronderzoek en de nulmeting van 'Koers 2016'. Daarnaast heb ik gekeken naar de actoren van OMO en de factoren die rondom de vereniging van belang zijn. Ook heb ik gebruik gemaakt van de literatuur om relevante theorieën en informatie met betrekking tot het 'probleem'/communicatievraagstuk eruit te halen.

Om meer duidelijkheid te krijgen over de vereniging OMO, het 'probleem' binnen OMO en de onderwijswereld heb ik door middel van fieldresearch oriënterende gesprekken gevoerd met medewerkers van het OMO-bureau en een lerares die ook al eens op het OMO-bureau heeft gewerkt. Dit heb ik gedaan, omdat zij zowel vanuit lerares als OMO-medewerker kon kijken. Het bijwonen van vergaderingen binnen het OMO-bureau heeft mij ook geholpen om meer grip te krijgen op het 'probleem'.

Het deskresearch, de oriënterende gesprekken en het bijwonen van vergaderingen hebben gezorgd dat ik mijn eerste drie deelvragen kon beantwoorden:

¹⁰ Ons Middelbaar Onderwijs (mei 2013) *Jaarverslag 2012*. Tilburg: Ons Middelbaar Onderwijs. Gedownload op 23 mei 2013, van http://www.omojaarverslag.nl/FbContent.ashx/Downloads/Jaarverslag_OMO_2012.pdf

- *Hoe ziet de vereniging OMO eruit?*
- *Hoe ziet de omgeving van de vereniging OMO eruit?*
- *Hoe is de communicatie georganiseerd m.b.t. de OMO-kennisnetwerken?*

Daarnaast heb ik mijn zevende vraag: *Op welke manier kan communicatie bijdragen aan het stimuleren van de OMO-medewerkers, zodat er meer gebruik wordt gemaakt van de OMO-kennisnetwerken?* kunnen beantwoorden door middel van de theorie.

Voor het beantwoorden van deze laatste vraag zijn theoretische inzichten gebruikt. Het 'probleem' is dat de OMO-medewerkers niet optimaal gebruik maken van de OMO-kennisnetwerken. Bij dit 'probleem' heb ik gekeken naar de functies van interne communicatie, de interactievisie van Reijnders, het communicatiekruispunt van van Ruler, kennismanagement (verschillende bevorderende of belemmerende factoren in het proces van kennisdeling), betrokkenheid in de interne communicatie, het beïnvloeden van het menselijk gedrag.

Ook heb ik door middel van de theorie en de eerdere onderzoeken die zijn uitgevoerd omtrent 'Koers 2016' en de tevredenheid over het werk de subdeelvraag: *Wat zijn de bevorderende of belemmerende aspecten in het proces van kennisdelen* voor een deel kunnen beantwoorden.

In het vooronderzoek heb ik ook enkele interviews afgenomen bij een zestal OMO-medewerkers, waar ik later in dit hoofdstuk verder op inga.

2.5.2. Hoofdonderzoek

Tijdens het hoofdonderzoek is ook gebruik gemaakt van desk- en fieldresearch.

Hieronder staat beschreven via welke onderzoeksmethode(n) gezocht is naar antwoorden op de deelvragen, hoe dit onderzoek opgebouwd was en de onderzoeksuitvoering eruit zag. Als laatste is het onderzoek verantwoord en is er gekeken naar de betrouwbaarheid en de non-respons.

- ❖ Deelvraag 4: Welke aspecten spelen een belemmerende of bevorderende rol in het proces van kennisdeling?

Het 'probleem' dat het bureau van de vereniging OMO ondervindt kan door verschillende aspecten komen, zoals geen betrokkenheid, een slecht imago, de OMO-medewerkers worden niet goed geïnformeerd over de OMO-kennisnetwerken, geen ondersteuning vanuit eigen school, het kennisnetwerkcentrum werkt niet etc. Door middel van enquêtes ben ik erachter gekomen waar die mogelijke knelpunten dan liggen in het proces van kennisdeling/ op het gebied van de OMO-kennisnetwerken.

- ❖ Deelvraag 5: Hoe ervaren de OMO-medewerkers de communicatie omtrent de OMO-kennisnetwerken?

Om deze vraag te beantwoorden vraag ik naar hoe de OMO-medewerkers de informatie en communicatie ervaren met betrekking tot de OMO-kennisnetwerken. Door middel van enquêtes wil ik hun beeld peilen over de vereniging, hun kennis over de mogelijkheden die de vereniging OMO te bieden heeft, wat ze horen vanuit het OMO-bureau, de school zelf en buiten de school over de OMO-kennisnetwerken.

Daarnaast via welke kanalen ze vooral informatie over de OMO-kennisnetwerken ontvangen en hoe ze de communicatie m.b.t. de OMO-kennisnetwerken waarderen.

Ook door de mening te vragen over het belangrijkste middel waarmee het bureau OMO

communiceert, de OMO-emailnieuwsbrief, ben ik erachter gekomen hoe ze de informatie vinden van de OMO-emailnieuwsbrief, de schrijfstijl, de vormgeving etc.

- ❖ Deelvraag 6: Wat zijn de wensen en behoeftes van de OMO-medewerkers ten opzichte van de informatie en communicatie rondom de mogelijkheden op het gebied van professionalisering?

Om deze vraag te beantwoorden heb ik door middel van enquêtes gevraagd naar de wensen en behoeftes betreft de OMO-kennisnetwerken. Hoe willen ze het liefst benaderd worden en welke behoeftes hebben zij m.b.t. de OMO-kennisnetwerken?

2.6 Opbouw onderzoek

Naast de oriënterende gesprekken op het OMO-bureau heb ik in het vooronderzoek ook gebruik gemaakt van kwalitatief onderzoek door middel van interviews. Dit om er achter te komen wat er speelt bij de OMO-medewerkers van de OMO-scholen en wat het beeld is dat ze van de vereniging OMO hebben. Bij de interviews is er onderscheid gemaakt tussen leeftijd en functie. Ik heb deze criteria gebruikt, omdat dit punten zijn waar ik goed en duidelijk onderscheid in kon maken. Ik heb d.m.v. de maillijst van alle OMO-medewerkers dit onderscheid kunnen maken en uiteindelijk zoveel mogelijk ‘verschillende’ medewerkers gesproken, wat mij meerdere inzichten gaf.

Aan de hand van de resultaten van o.a. de interviews zijn er enquêtevragen opgesteld die ik via de mail naar zes communicatiemedewerkers op verschillende OMO-scholen heb gestuurd, die zij persoonlijk verstuurd hebben naar alle OMO-medewerkers op hun school. Daarnaast zijn er nog enquêtevragen direct verstuurd naar alle OMO-medewerkers van de andere 29 OMO-scholen.

De uitkomsten van dit kwantitatief onderzoek hebben gezorgd voor een beter beeld van de wijze waarop de OMO-medewerkers de communicatie op met name het gebied van de OMO-kennisnetwerken wordt ervaren en wat de wensen en behoeftes van de OMO-medewerkers zijn m.b.t. de OMO-kennisnetwerken.

2.7 Onderzoeksuitvoering

Interviews (vooronderzoek)

In week 10 en 11 zijn de interviews afgenomen, waarbij ik de medewerkers heb opgezocht op de school waar zij werkzaam zijn. Tijdens de interviews heb ik door middel van mijn telefoon de gesprekken opgenomen. De resultaten zijn meegenomen bij het opstellen van de enquêtes en het uiteindelijke advies. Een samenvatting van de interviews en de vragen die ik heb gesteld zijn terug te vinden in de bijlage. In de bijlage ziet u ook wie ik heb geïnterviewd en wanneer het interview plaatsvond.

Enquêtes(hoofdonderzoek)

Het grootste deel van het onderzoek is gehouden via enquêtes, die ik in week 20 verstuurd heb naar alle OMO-medewerkers van 35 OMO-scholen. Ik heb mijn enquêtes digitaal verstuurd via www.surveymonkey.net rechtstreeks naar de medewerkers en via communicatiemedewerkers op de scholen. De enquête kon via een link ingevuld worden en weer verzonden worden naar mijn account, waar ik mijn resultaten heb laten analyseren. De enquêtevragen met resultaten zijn terug te vinden in de bijlage.

2.8 Verantwoording

Er is bewust gekozen om eerst kwalitatief onderzoek in te zetten, zodat ik een beeld krijgen wat er speelt bij de OMO-medewerkers van verschillende leeftijden en met verschillende functies. Het belangrijkste deel van het personeelsbestand bestaat uit medewerkers uit het primaire- en

ondersteunende proces. Samen, mijn opdrachtgever en ik, is er besloten dat dit kwantitatief lage aantal geïnterviewden, voldoende input gaf voor het maken van de enquête.

Omdat ik bij het kwalitatief onderzoek maar een paar respondenten heb geïnterviewd, is de informatie die daaruit voortvloeit niet representatief. Door kwantitatief onderzoek te doen onder alle OMO-medewerkers van de OMO-scholen (ruim 6000) worden de resultaten representatiever. Er is gekozen voor enquêtes, omdat het OMO-bureau graag cijfers wilden hebben om de resultaten duidelijk aan te kunnen tonen. Naast de enquête die ik rechtstreeks naar de OMO-medewerkers heb verstuurd heb ik ook gekozen om via vijf communicatiemedewerkers de enquête te versturen. Dit, omdat het dan een stuk persoonlijker wordt en ik een grotere kans heb op respons. Omdat er binnen de OMO-medewerkers verschillende leeftijdscategorieën, functies en opleidingsniveaus bestaan, heb ik ervoor gezorgd dat ik na mijn onderzoek de resultaten kon filteren wat betreft ervaringen, wensen en behoeftes. Ik heb gekozen voor zowel open als gesloten vragen. Hier heb ik voor gekozen, omdat zo door middel van cijfers de resultaten aangetoond kunnen worden. Daarnaast heb ik open vragen gesteld om een zo breed mogelijk beeld te krijgen van de mening van de OMO-medewerkers, zonder dat het ingekaderd wordt.

2.8.1 Representativiteit

Van de 6062 uitgestuurde enquêtes hebben er 680 medewerkers gereageerd op de enquête; ruim 11%. De indeling van de respondenten in bepaalde kenmerken (zoals management, onderwijzend personeel en onderwijsondersteunend personeel) komt sterk overeen met de indeling van het originele personeelsbestand. Gezien het aanzienlijke aantal van 680 respondenten, en het feit dat de indeling sterk overeenkomt met de gehele populatie, is het mogelijk om een representatieve uitspraak te doen over de bevindingen, conclusies en verbeterpunten voor de gehele vereniging OMO. Omdat er niet op alle enquêtevragen 680 reacties zijn binnengekomen (enkele vragen waren niet voor iedereen van toepassing) zijn mijn conclusies en aanbevelingen in dat geval indicatief. In de bijlage zijn het aantal reacties per vraag terug te vinden. Deze staan benoemd onder de vragen in het pdf bestand van de resultaten.

3 Organisatie en communicatie

In dit hoofdstuk wordt er dieper ingegaan op de corporate identiteit van de vereniging OMO, het imago, de missie en het communicatiebeleid van de vereniging OMO. In de bijlage kunt u het organisatiebeleidskader van de vereniging OMO terugvinden.

Dit hoofdstuk geeft antwoord op de volgende deelvragen:

- Hoe ziet de vereniging OMO eruit? (de organisatiebeschrijving kunt u terugvinden in de bijlage)
- Hoe is de communicatie georganiseerd vanuit het OMO-bureau m.b.t. de OMO-kennisnetwerken?

3.1 Vereniging Ons Middelbaar Onderwijs

In deze paragraaf wordt er dieper ingegaan op de eerste deelvraag: *Hoe ziet de vereniging OMO eruit?* De belangrijkste punten zoals de identiteit, missie en het imago neem ik hierin mee. Ook kijk ik naar het imago van de vereniging OMO en ga ik dieper in hoe het bureau van de vereniging daarmee omgaat.

3.1.1 Corporate identiteit

Er zijn verschillende corporate identiteiten. Er bestaan vijf identiteitsstructuren die een organisatie kan aannemen. Daaruit blijkt of een organisatie divisies heeft, dochterondernemingen of afzonderlijke merken. Ons Middelbaar Onderwijs stuurt beleidsmatig op diversiteit: elke school heeft een eigen identiteit waarbij toch duidelijk is dat ze op de een of andere manier familie van elkaar zijn ('eenheid in verscheidenheid'). Op elke school is de verbinding die ze met OMO hebben en wat je er binnen de school van merkt verschillend. Er is sprake van een endorsed identiteit. OMO is als kwaliteitslabel op de achtergrond aanwezig en alleen zichtbaar als het ertoe doet. Bijvoorbeeld voor huidig en nieuw personeel, bij grotere bouwprojecten, aanbestedingen en centrale inkoop, of voor ouders die twijfelen welke school een goede keuze is. OMO staat dan voor continuïteit en kwaliteit; 'een OMO-school valt niet zomaar om in barre tijden, ziet toe op kwaliteit van onderwijs en organisatie, behartigt de belangen van leerlingen en docenten richting de politiek en biedt garanties en ontwikkelmogelijkheden voor personeel.' Uitdaging voor de vereniging OMO hierbij is om deze toegevoegde waarde heel helder te maken met 'bewijslast', onder andere op de werkvloer en bij ouders.¹¹ De missie van OMO is:

'Al zijn leerlingen, ongeacht hun talenten en sociale achtergrond, met hoogwaardig onderwijs en zorgzame begeleiding voor te bereiden op het vervolgonderwijs en in het verlengde daarvan op een plaats in de maatschappij.

OMO streeft naar een samenhangende en in het werkgebied goed gespreide voorzieningenstructuur over de volle breedte van het secundair onderwijs.

OMO vindt zijn levensbeschouwelijke verankering en oriëntatie in de joods-christelijke traditie, hetgeen zich vertaalt in een open katholiek karakter van de scholen. Dit karakter komt tot uitdrukking in normen en waarden, in stijl en omgangsvormen en in maatschappelijke interactie.'¹²

¹¹ Barendse, S. persoonlijke communicatie (*Strategische uitgangspunten communicatie*). Verkregen op 9 april 2013.

¹² Ons Middelbaar Onderwijs (2013) *Missie en Visie*. Geraadpleegd op 22 februari 2013, van <http://www.omo.nl/OMO/Paginas/Missie-en-visie.aspx>

3.1.2 Imago

Het imago van OMO wordt mede bepaald door de wijze waarop directie en leidinggevendenden over OMO praten, omdat ze vaak indirect in contact staan met OMO en via directie en leidinggevendenden iets over OMO horen. Aan Ons Middelbaar Onderwijs kleefde van oudsher een (hardnekkig) imago van 'groot, log, ver weg van de praktijk', met name bij de personeelsleden op de scholen. Een groot deel van het negatieve imago van OMO is in het verleden ontstaan door de wijze waarop directies en leidinggevendenden over OMO spraken. Hiervan zijn voorbeelden te over ('Ik wil het wel, maar het mag niet van 'Tilburg'...' etc.)

Inmiddels is de aansturing veranderd en is meer verantwoordelijkheid op schoolniveau komen te liggen. Directies en leidinggevendenden kunnen zich niet meer verschuilen achter besluiten van de raad van bestuur.¹³

3.2 Communicatiebeleidskader

In deze paragraaf wordt dieper ingegaan op het communicatiebeleid van de vereniging OMO en de tweede deelvraag: *Hoe is de communicatie georganiseerd m.b.t. de OMO-kennisnetwerken?* Daarbij is onderscheid gemaakt in hoe het OMO-bureau dit aanpakt en hoe de communicatiemedewerkers binnen de school dit aanpakken. Door gesprekken op scholen ben ik er min of meer achter gekomen hoe er binnen de school gecommuniceerd wordt over de OMO-kennisnetwerken. Natuurlijk zal het per school wat verschillen, daarom geef ik een indicatie hoe er gemiddeld op een school over de OMO-kennisnetwerken wordt gecommuniceerd.

3.2.1 Strategische uitgangspunten

De belangrijkste strategische uitgangspunten voor alle communicatie door iedereen binnen en vanuit de vereniging Ons Middelbaar Onderwijs zijn:

- 1) 'We denken en handelen vanuit de doelgroep, onze 'klanten'. Dat kunnen ouders en leerlingen zijn, maar ook onze eigen personeelsleden: de interne klanten. Vragen daarbij zijn: wat beweegt hen, wat zijn hun verwachtingen? Dit in plaats van 'toeteren' vanuit en over de organisatie. Communiceren vanuit doelgroepen betekent dat we moeten weten met wie we van doen hebben, wat hun referentiekader is en wat hun belangen zijn, en dat we onze boodschap en communicatiemethoden en -kanalen hierop afstemmen'.
- 2) 'Het imago van de school is leidend. Alle communicatieactiviteiten zijn erop gericht om een goed gevoel over de school te creëren bij OMO-medewerkers, leerlingen, ouders en andere stakeholders, zodat de doelstellingen van de school gerealiseerd kunnen worden. Ons Middelbaar Onderwijs kan - daar waar nodig en logisch - aanvullend zijn als een kwaliteitslabel. Met name bij gemeentes, ouders en personeelsleden kan dit relevant zijn vanuit de aanname dat OMO, in de beleving van deze doelgroepen, waarde toevoegt aan de scholen op het gebied van onder andere continuïteit, financieel gezonde scholen, kwaliteit van onderwijs en ontwikkelkansen voor OMO-medewerkers'.
- 3) 'De echt relevante bijdrage van communicatie zit niet in de producten aan het eind van het proces (een persbericht, een webtekst, etc.), maar juist in het begeleiden van het proces om tot beleid/besluitvorming te komen. Wie betrek je erbij en hoe, wat zijn de verwachtingen en het referentiekader van de doelgroepen, wat is je kernboodschap, welke (interne) media/kanalen kunnen wij benutten om betrokkenheid bij ons onderwerp te vergroten? Met andere woorden: begrijpelijk beleid maken in plaats van beleid achteraf uitleggen. Resultaat van die bijdrage is dat belanghebbenden eerder en beter geïnformeerd zijn en zich meer betrokken voelen'.
- 4) 'Het principe 'decentraal, tenzij' uit Koers 2016 geldt ook voor de communicatieactiviteiten. Het team communicatie van Bureau OMO pakt de rol van verbinder en inspirator. Voor een aantal

¹³ Barendse, S. persoonlijke communicatie (*Strategische uitgangspunten communicatie*). Verkregen op 9 april 2013.

overkoepelende issues zorgen we voor kaders (denk aan huisstijl, websites, etc). Maar we signaleren vooral kansen en knelpunten in de communicatie op OMO-niveau en op de scholen, inspireren onze collega's met kennis en inzichten uit theorie en praktijk en stimuleren kennisdeling tussen de scholen'.

- 5) 'Digitaal, tenzij.... In de communicatie binnen en vanuit Ons Middelbaar Onderwijs richten we ons meer en meer op online communicatie. Zo kunnen we content beter en sneller actualiseren, eenvoudiger verbinding leggen naar de scholen, over en weer verwijzen en content verrijken door het toevoegen van sterke beelden en infographics. Bovendien past online communicatie bij de ontwikkelingen naar tijd- en plaat onafhankelijk werken'.¹⁴

3.2.2. Communicatiestructuur

De communicatiestructuur van de vereniging OMO kan beschouwd worden als formeel. Dit komt, omdat de vereniging OMO grotendeels bestaat uit verschillende scholen met daarnaast het OMO-bureau. De scholen hebben onderling niet veel gemeen, alleen dat ze deel uitmaken van dezelfde vereniging. Er zijn strakke informatie- en communicatielijnen binnen de vereniging. Er is sprake van horizontale communicatie vanuit het bureau rechtstreeks naar de OMO-medewerkers. Daarnaast lopen er ook verticale communicatiestromen. De communicatie loopt dan vanuit het OMO-bureau, via de rector /leiders/directie naar de OMO-medewerkers.

Als de OMO-medewerkers vragen hebben waar het OMO-bureau over gaat (bijvoorbeeld de OMO-kennisnetwerken kunnen ze die meestal via de directie van hun eigen school stellen, die dan contact opnemen met het OMO-bureau en die vraag voorleggen, om het vervolgens weer terug te communiceren. Ook nemen de OMO-medewerkers wel eens zelf contact op met het OMO-bureau om bijvoorbeeld dingen te vragen over hun salarisstroom, opleidingen etc. De OMO-kennisnetwerken werken vanuit een bottom-up benadering. De OMO-medewerkers kunnen vanaf 'onder' onderwerpen aanleveren en discussies voeren.

De belangrijkste communicatiemiddelen waarmee de vereniging OMO met de OMO-medewerkers communiceert zijn de OMO-emailnieuwsbrief en het OMO-portaal. Daarnaast wordt er door middel van lijncommunicatie met de rectoren/leiders/directieteam (aanvoerders OMO-kennisnetwerken) gecommuniceerd, met als bedoeling dat zij dit doorspelen naar de OMO-medewerkers. Dit gaat via bijeenkomsten, het OMO-portaal en de mail. Ook is er nog een algemene website waar iedereen toegang tot heeft, www.omo.nl, waar je informatie kan vinden over de vereniging, het bureau, de activiteiten, persberichten etc. Dan heb je nog de OMologie, OMologie.nl is de website waar alle medewerkers van OMO, op de scholen en op het bureau, zelf nieuws en interessante informatie kunnen plaatsen. Ook is het mogelijk om reacties bij de artikelen te plaatsen. Alles wat in de OMO-emailnieuwsbrief staat, wordt doorgelinkt naar OMologie.nl.

Hieronder worden de twee belangrijkste communicatiemiddelen toegelicht waarmee het OMO-bureau communiceert:

OMO email-nieuwsbrief

OMO verstuurt om de 6-8 weken een email-nieuwsbrief naar alle OMO-medewerkers. Hierin staat nieuws vanuit de scholen, column van collega's, algemeen nieuws vanuit de vereniging; bijvoorbeeld over de CAO, nieuws uit de kennisnetwerken, OMO-prijzen etc. en loopbaanontwikkeling, vacatures, ProMotion etc. Vanuit de artikelen in de OMO email-nieuwsbrief wordt je doorgelinkt naar OMologie, het OMO-portaal of de website www.omo.nl, waar je het hele artikel en achtergrondinformatie kunt lezen.

¹⁴ Barendse, S. persoonlijke communicatie (Strategische uitgangspunten communicatie). Verkregen op 9 april 2013.

OMO-portaal

Alle OMO-medewerkers die werken op de OMO-scholen hebben toegang tot het intranet, het OMO-portaal. Hier kunnen ze inloggen en allerlei nieuws en informatie vinden over OMO-bureau, management en administraties, de organisatie, hun salarisstrook, vacatures, beleidsdocumenten en actuele onderwerpen.

De communicatie over de OMO-kennisnetwerken verloopt met name via het OMO-portaal en de OMO email-nieuwsbrief. Binnen de school wordt er over de OMO-kennisnetwerken gecommuniceerd d.m.v. de nieuwsbrief van de school waarin de OMO-medewerkers werkzaam zijn en communicatie- en informatiebijeenkomsten binnen de school. Daarnaast zijn collega's onderling ook een grote factor voor het ontvangen van informatie over de OMO-kennisnetwerken.

3.2.3 Organisatie van de communicatie

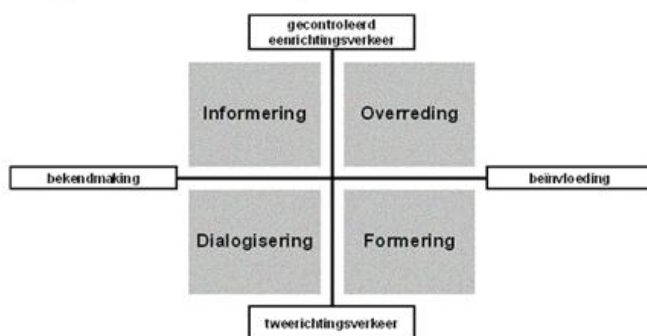
Het taakveld communicatie van de vereniging OMO, bestaande uit twee personen, is ondergebracht binnen het OMO-bureau. Binnen de scholen zijn er ook communicatiemedewerkers die zich o.a. bezighouden met de communicatie vanuit en binnen de school zelf. Het taakveld communicatie binnen het OMO-bureau heeft voornamelijk de taak om de raad van bestuur te ondersteunen bij het realiseren van de missie van de vereniging OMO.¹⁵

3.2.4 Communicatieklimaat

Voor het meten van het communicatieklimaat kan je geen gebruik maken van standaard meetinstrumenten, omdat het klimaat in dit geval specifiek is. Elke school is uniek; het communicatieklimaat daarin ook. Het meten van 'het' communicatieklimaat binnen de vereniging OMO is dan ook onmogelijk. Iedere school heeft zijn eigen klimaat en dat wordt ook door het OMO-bureau ondersteund. Het OMO-bureau heeft geen grip op de communicatieklimaten en het hangt daarnaast sterk af van het management op de scholen. Daarentegen is het communicatieklimaat tussen het OMO-bureau en de individuele school wel te meten. Het communicatieklimaat tussen het OMO-bureau en de individuele scholen is goed te noemen, al is er nog weinig face-to-face contact. Er is vaak indirect contact en dus minder snel ruimte voor inspraak.

3.2.5. Communicatiestrategie

OMO streeft ernaar om wat meer op de achtergrond te staan en de scholen de kans te geven om individueel hun communicatie aan te pakken en hun uniciteit te uiten. Daarnaast pakt het taakveld communicatie van het OMO-bureau vooral een ondersteunende rol, zoals het verstrekken van informatie over de CAO, de mogelijkheden die zij aanbieden en nieuws rondom de scholen. Door de online communicatie (centrale website, het OMO-portaal en de OMO e-mailniewsbrief) wordt er naar buiten toe gecommuniceerd. Er is hier, volgens het kruispunt van Van Ruler, sprake van informering, waarbij bekendmaking en eenrichtingsverkeer kenmerkend is.¹⁶



¹⁵ Ons Middelbaar Onderwijs (2013) *Werken op het bureau*. Geraadpleegd op 15 april 2013, van <http://www.omo.nl/OMO-als-werkgever/Paginas/Werken-op-het-bureau.aspx>

¹⁶ Ruler, B.van.(1998)*Strategisch management van communicatie*.(1^e druk) Uitgeverij Kluwer

4 Actoren en factoren

In dit hoofdstuk, gebaseerd op deelvraag 2, ga ik dieper in op de actoren van - en factoren voor de vereniging OMO. De actoren die van belang zijn omtrent het 'probleem' licht ik verder toe en neem ik mee in mijn conclusies. Net als de actoren neem ik ook de factoren mee die van belang kunnen zijn omtrent het 'probleem'.

Dit hoofdstuk geeft antwoordt op de volgende deelvraag:

- Hoe ziet de omgeving van de vereniging OMO eruit?

4.1 Actoren

Actoren, ook wel stakeholders genoemd, behoren tot de directe externe omgeving (meso omgeving) van de organisatie. Actoren verschillen van elkaar wat betreft de invloed die ze kunnen uitoefenen op het 'probleem' en op het bureau van de vereniging OMO. Daarom is het van belang de relevante actoren in de omgeving in kaart te brengen. Hieronder ziet u de belangrijkste interne en externe actoren van de vereniging OMO.

Intern

- *Rectoren, directeuren, directieleden en teamleiders*
De middelbare scholen van de vereniging OMO hebben allemaal een eigen management. Dit management is erg belangrijk voor het bureau van de vereniging OMO, omdat ze vaak met het management communiceren over het beleid en het uitdragen daarvan. Het is dus belangrijk een positieve relatie te hebben met het management. Daardoor kan het OMO-bureau eerder rekenen op ondersteuning vanuit het management m.b.t. de OMO-kennisnetwerken.
- *Docenten en overig personeel van de scholen*
Dit is de doelgroep voor het bureau van de vereniging OMO als het gaat om de OMO-kennisnetwerken. Dit is dus de belangrijke groep en ook meteen de communicatiedoelgroep. Het is belangrijk om deze groep te bereiken en ze te stimuleren/verleiden, zodat ze gaan deelnemen aan de OMO-kennisnetwerken.

Extern

- *Onderwijsinspectie*
De onderwijsinspectie kan een belangrijke actor zijn rondom het 'probleem'. Als hij of zij ziet dat de kwaliteit van het onderwijs onvoldoende is op een OMO-school kan dat invloed hebben op de noodzaak van de OMO-kennisnetwerken. Het management zal dan waarschijnlijk sneller overwegen meer ruimte vrij te maken voor professionaliseringsactiviteiten zoals de OMO-kennisnetwerken.

4.2 Factoren

De indirecte omgeving (macro omgeving), bevat alle trends, ontwikkelingen en gebeurtenissen die door de betreffende organisatie niet of nauwelijks te beïnvloeden zijn. Dat worden ook wel de factoren genoemd waar de organisatie rekening mee moet houden. De factoren zijn beschreven aan de hand van de DE-STEP. De minder relevante factoren rondom het 'probleem' zijn terug te vinden in de bijlage.

Demografische factoren

- *Vergrijzing leraren*

In Nederland zie je een zekere vergrijzing van de leraren. In het praktijkonderwijs valt het nog wel mee, maar in het voorgezet onderwijs zijn er meer oudere dan jongere leraren. In Nederland is 46% van de vo docenten 50 jaar of ouder en is maar 12% van de leraren in het voortgezet onderwijs onder de 30 jaar.¹⁷ Die vergrijzing heeft invloed op de wensen en behoeftes van de medewerkers op scholen en dus ook op wensen en behoeftes van de OMO-medewerkers in het algemeen. Met die vergrijzing zal OMO dus rekening moeten houden wat betreft de OMO-kennisnetwerken.

Economische factoren

- *Kenniseconomie*

Nederland staat sinds 2012 in de top 5 van meest concurrerende kenniseconomieën in de wereld.¹⁸ De kenniseconomie staat voor kennis en innovatie als economische groei voor de samenleving en komt niet voort uit arbeid of landbouw.¹⁹ De kenniseconomie bevat de pijlers: onderwijs en onderzoek. Het onderwijs is hierbij erg belangrijk, omdat het zorgt voor nieuwe technieken en inzichten.²⁰ Door onze kenniseconomie staat onderwijs hoog op de politieke agenda en wordt het als iets noodzakelijks gezien voor de economische groei. Er is door de kenniseconomie waar we nu mee te maken hebben meer vraag naar hoogopgeleide medewerkers. Dit heeft invloed op de denkwijze over het belang van 'goed' onderwijs.²¹

Sociaal- culturele factoren

- *Maatschappelijke context*

Scholen (het onderwijs) zijn een aanspreekpunt geworden voor veel maatschappelijke problemen. De maatschappelijke betekenis is daarom ook erg toegenomen in het onderwijs. Veel scholen hebben een intensieve relatie met Jeugdzorg. Er zijn enkele functies aan het onderwijscurriculum toegevoegd, zoals de maatschappelijke stage in het voortgezet onderwijs en speciale aandacht voor homotolerantie en cultuureducatie.²² 'Goed onderwijs en een succesvolle onderwijs carrière zijn de sleutel naar maatschappelijk succes.' Dit maatschappelijke belang kan invloed hebben op het samenwerken voor het realiseren van 'goed' onderwijs.

¹⁷ Ministerie van onderwijs, cultuur en wetenschap (2012) *Trends in beeld 2012*. Geraadpleegd op 16 april 2013, van http://www.trendsinebeeld.minocw.nl/TrendsInBeeld_2012.pdf

¹⁸ Ministerie van economische zaken(februari 2013) *Uitwerking Regeerakkoord voor versterking kenniseconomie*. Geraadpleegd op 14 maart 2013, van <http://www.rijksoverheid.nl/documenten-en-publicaties/kamerstukken/2013/02/11/uitwerking-regeerakkoord-voor-versterking-kenniseconomie.html>

¹⁹ Infonu (2013) *Nederland als kenniseconomie (Mens en samenleving)* Geraadpleegd op 14 maart 2013, van <http://mens-en-samenleving.infonu.nl/politiek/98086-nederland-als-kenniseconomie.html>

²⁰ Centraal Planbureau (januari 2002) *de pijlers onder de kenniseconomie; opties voor institutionele vernieuwing*. Geraadpleegd op 14 maart 2013, van <http://www.cpb.nl/en/publication/de-pijlers-onder-de-kenniseconomie-opties-voor-institutionele-vernieuwing>

²¹ Centrum voor Educatief Onderzoek en Innovatie (2008) *Vormgevende trends binnen het onderwijs*. Geraadpleegd op 14 maart 2013, van <http://www.oecd.org/edu/ceri/42601394.pdf>

²² Ministerie van onderwijs, cultuur en wetenschap (2012) *Trends in beeld 2012*. Geraadpleegd op 16 april 2013, van http://www.trendsinebeeld.minocw.nl/TrendsInBeeld_2012.pdf

Technologische ontwikkelingen

- *Digitaal mediagebruik*

Het digitaal mediagebruik van middelbare scholieren neemt steeds meer toe. Op het internet besteden de meeste jongeren tussen de 12 en 15 tijd aan Twitter, online gamen, Youtube, Instant Messenger en sociale netwerken. De populairste applicaties onder jongeren tussen de 12 en 15 jaar zijn Youtube, chatdiensten (o.a. whats'app) en sociale netwerken zoals Facebook.²³ Het feit dat die jongeren steeds meer internet gebruiken heeft invloed op het klimaat op de scholen. Daarnaast speelt de laatste tijd het online-pestten een rol. Ruim elf procent van de scholieren op de basisschool en waarschijnlijk ook op de middelbare school wordt regelmatig online gepest.²⁴ Op die digitalisering moeten de scholen inspelen en mee om kunnen gaan.

- *Informatisering en automatisering*

Informatisering zorgt ervoor dat er andere vormen van lesgeven mogelijk zijn. Door het automatiseren van toetsen of oefeningen worden docenten ontlast van een hoop extra werk. Zo houden ze meer tijd over om het leerproces te begeleiden. Door de automatisering kan er makkelijker lesgegeven worden en kennis gedeeld worden, omdat je niet plaatsafhankelijk bent. Hierdoor wordt dus ook het onderwijs geoptimaliseerd.²⁵ Die informatisering en automatisering kan invloed hebben op het samenwerken met andere scholen en daar kan OMO op inspelen.

Politiek Juridische factoren

- *Passend onderwijs*

'Passend onderwijs is de opdracht aan het schoolbestuur om elke leerling die op een van haar scholen zit of zich aanmeldt bij een van haar scholen een passend onderwijsaanbod te bieden'.²⁶ Het staat voor maatwerk in het onderwijs en dus moet een school een passend onderwijsaanbod kunnen aanbieden aan elke leerlingen die zich op die school aanmeldt.²⁷ Doordat scholen maatwerk leveren krimpt het speciaal onderwijs en wordt er meer van de docenten verwacht, waardoor de docenten minder tijd overhebben. Dit kan invloed hebben op het 'vermogen' van de OMO-medewerkers om te kunnen deelnemen aan de OMO-kennisnetwerken.

- *Bezuinigingen op onderwijs*

De bezuinigingen in het voortgezet onderwijs gaan door. De bezuinigingen lopen op tot ongeveer 155 miljoen euro. Deze bezuinigen kunnen funest zijn voor scholen in het voortgezet onderwijs, want nu al hebben veel scholen last van een slechte financiële situatie.²⁸ Tijd is geld en er moet tijd vrijgemaakt worden voor de OMO-kennisnetwerken. De bezuinigingen kunnen invloed hebben op het 'probleem' en ervoor zorgen dat het management het niet als een hoge prioriteit ziet en er geen tijd voor vrijmaakt.

²³ Antonius, J. van Rooij, Tim, M. Schoenmakers (IVO) (januari 2013) *Het (mobiele) gebruik van sociale media en games door jongeren*. Gedownload op 6 augustus 2013, van <http://www.ivo.nl/UserFiles/File/Publicaties/201301%20Factsheet%20Social%20media%20en%20gamen.pdf>

²⁴ Nederlands jeugd instituut (2013) *Pesten*. Geraadpleegd op 16 april 2013, van <http://www.nji.nl/pesten>

²⁵ Ministerie van onderwijs, cultuur en wetenschap (2012) *Trends in beeld 2012*. Geraadpleegd op 16 april 2013, van http://www.trendsinbeeld.minocw.nl/TrendsInBeeld_2012.pdf

²⁶ Klasseplan(mei 2011) *onderwijs, de ontwikkelingen op een rij*. Geraadpleegd op 16 april 2013, van <http://www.klasseplan.nl/handleidingen/onderwijsontwikkelingen-op-een-rij.pdf?mei2011>

²⁷ De Kubus (2013) *Passend onderwijs*. Geraadpleegd op 16 april 2013, van http://www.kbsdekubus.nl/leerlingenzorg/passend_onderwijs/

²⁸ VO raad (2013) *Bezuinigingen*. Geraadpleegd op 17 april 2013, van <http://www.vo-raad.nl/dossiers/bezuinigingen>

- *Schaalvergroting van onderwijsinstellingen*

Al tientallen jaren lang is schaalvergroting in het voortgezet onderwijs onderwerp van beleid. In 1983 was er de hefvo-operatie (herstructurering en fusie voortgezet onderwijs), wat geen succes bleek te zijn. Vanaf 1992 stimuleerde de overheid de vorming van scholengemeenschappen met minimaal 360 leerlingen. Een jaar later kwam het schaalvergrotingsproces op gang en rond 2000 waren het aantal middelbare scholen gehalveerd. Door die schaalvergroting verdubbelde de omvang van de school en werden scholen groter. Doordat de onderwijsinstellingen zijn gegroeid en nog steeds groeien is er meer 'kennis' binnen de school ontstaan. Daardoor is er minder snel behoefte om kennis buiten de deur te zoeken, omdat de kennis die de medewerkers nodig hebben al vaak aanwezig is op de school waar ze werkzaam zijn.

Overige factoren

- *Modelschool/digitale leervormen*

In het voortgezet onderwijs zie je steeds meer nieuwe vormen van werken. Er wordt meer gebruik gemaakt van digitale leermiddelen en onderwijsassistenten. De belangrijkste veranderingen zijn:

- ICT wordt steeds meer gebruikt in het onderwijs. Leerlingen hebben een tablet waarop zij huiswerk kunnen maken en informatie over hun lessen kunnen opzoeken.
- Op een modelschool werken docenten met grote groepen leerlingen van ongeveer 50 leerlingen en worden daarbij ondersteund door onderwijsassistenten. Daarnaast worden alle lessen in blokken opgedeeld, waarbij de leerlingen in bepaalde delen door onderwijsassistenten worden begeleid onder toezicht en met verantwoordelijkheid van de docent. Zo kan de docent toch aandacht besteden aan kleine groepen en individuele leerlingen. Er worden daarnaast in een digital format leertaken gemaakt door de docenten, waarin je per klas de planning ziet voor de gehele lesweek.²⁹ Erin?

- *Onderwijskwaliteit*

De onderwijskwaliteit wordt gedomineerd door 'opbrengstgericht onderwijs'. Het onderwijs moet vooral nuttig zijn en er wordt meer verantwoording gevraagd.³⁰ Nederland worstelt al jaren als het om de kwaliteit van het onderwijs gaat. Om die kwaliteit te verbeteren is het belangrijk om de lerarenopleidingen te verbeteren, het leraarsvak te professionaliseren en de schoolleiders te ontwikkelen.³¹ Die kwaliteitsverbetering is een goede kans (aanleiding) voor de kennisnetwerken en OMO zou daar op kunnen inspelen.

Knelpunten

Belangrijke knelpunten binnen de onderwijswereld waar de school zelf en de OMO-medewerkers mee te maken hebben en waar schoolverenigingen op in kunnen spelen:

- Issues vanuit de maatschappij en politiek: scholen blijken grote moeite te hebben met het inspelen op deze issues.³²
- Het blootstaan aan uiteenlopende verwachtingen, zowel binnen als buiten het werk: veel docenten ervaren deze verwachtingen als één van de hinderlijkste karakteristiek van het leraarsberoep. Daardoor staat het leraarschap onder druk.³³

²⁹ Bruin, G.de., Geel, S.van. en Kans, K. (maart 2013) Peer review in de praktijk. Geraadpleegd op 17 april 2013, van http://www.bekwaamheidsdossier.nl/cms/bijlagen/Rapport_Peer_Review_in_de_praktijk.pdf

³⁰ Lankreijer, B., Scholtes, H.H.M. & Groenestijn, A.M.C.J.van. (februari 2012) *Schaarste en overvloed Trendstudie onderwijsontwikkelingen*. Amersfoort: Twynstra Gudde. Geraadpleegd op 19 april 2013, van <http://www.trendbureauoverijssel.nl/userfiles/TGOnderwijsV3.pdf>

³¹ Sbo (september 2012) *Kwaliteit onderwijs al jaren in watertrappelstand*. Geraadpleegd op 22 maart 2013, van <http://www.onderwijsarbeidsmarkt.nl/actueel/2011-q4/kwaliteit-onderwijs-al-jaren-in-watertrappelstand/>

³² AVS (2007) *Knelpunten onderwijs en arbeidsmarkt kosten jaarlijks 16 miljard*. Geraadpleegd op 22 maart 2013, van <http://www.avv.nl/artikelen/knelpunten-onderwijs-en-arbeidsmarkt-kosten-jaarlijks-16-miljard>

5 OMO-medewerkers

In dit hoofdstuk ga ik dieper in op de intrinsieke motivaties en behoeftes van docenten rondom professionalisering. Daarnaast is er een werkplezieronderzoek uitgevoerd bij de OMO-medewerkers. Hieronder ziet u de belangrijkste resultaten van die onderzoeken. Deze resultaten geven inzicht in de OMO-medewerkers. In de bijlage zijn alle resultaten te vinden van het hoofdonderzoek, die worden meegenomen naar de conclusies in hoofdstuk 7.

5.1 Nulmeting 'Koers 2016'

In het najaar van 2011 is er in samenwerking met de open universiteit een onderzoek uitgevoerd naar de effecten van 'Koers 2016'. Hieruit is inzicht verkregen in de intrinsieke motivatie en behoeftes van docenten rondom de professionalisering.

Intrinsieke motivatie en basisbehoeften

Vanuit de Self Determination Theory weten we dat drie psychologische aspecten van belang zijn wil intrinsieke motivatie in stand blijven of toenemen. Dat is de behoefte aan autonomie (autonomiebeleving), de behoefte aan gevoelens van competentie (competentiebeleving) en de behoefte aan sociale verbondenheid met anderen (relatiebeleving). Een omgeving of situatie die erin slaagt aan deze drie basisbehoeften te voldoen, koestert of stimuleert de intrinsieke motivatie. OMO-docenten zijn in ruime mate intrinsiek gemotiveerd voor hun beroep. Ook aan de drie basisbehoeften lijkt gemiddeld genomen goed te worden voldaan, zij het dat de autonomiebeleving iets minder sterk aanwezig lijkt te zijn.

Leervitaliteit

Leervitaliteit zijn de motieven en bereidheid van de docenten om te (blijven) leren. De docenten zijn in algemene zin leergierig, ze zijn nieuwsgierig en vinden leren leuk. Iets minder, maar nog steeds flink nieuwsgierig zijn men naar technische ontwikkelingen. De docenten zijn op zoek naar zekerheden, voordat men aan een leeractiviteit begint. Ze willen weten of ze er voldoende tijd voor zullen hebben en of het wel nuttig is.

Professionaliseringsactiviteiten

Er is in het onderzoek ook gekeken naar de leeractiviteiten die ze ondernemen. Docenten voeren verschillende soorten leeractiviteiten uit in hun dagelijkse werk. Wat opvalt is dat docenten het meest bezig zijn met lezen om op de hoogte te blijven van nieuwe ontwikkelingen. Op de hoogte blijven door deelname aan training wordt het minst gedaan. De overige activiteiten, zoals samenwerken met collega's, reflecteren en experimenteren worden allemaal in ongeveer gelijke mate gedaan door de docenten.

Professioneel zelfvertrouwen en innovatief gedrag van de docent

Ook andere houdingsaspecten die van belang geacht worden als het gaat om motivatie om te professionaliseren en te innoveren zijn bevraagd. In welke mate vinden de docenten zichzelf bijvoorbeeld voldoende toegerust om succesvol om te gaan met veranderende omstandigheden en onverwachte situaties in het werk en in welke mate vertonen de docenten naar eigen zeggen innovatief gedrag in hun werk? Kijkend naar de mate van professioneel zelfvertrouwen, zien we dat de docenten gemiddeld genomen in belangrijke mate over dit zelfvertrouwen lijken te beschikken. Ten aanzien van het innovatieve gedrag van docenten zijn ook stellingen voorgelegd zoals 'Ik neem in

³³ Leune, H. (1998) *Het leraarschap, knelpunten en perspectieven*. Gedownload op 4 maart 2013, van http://www.hanleune.nl/component/docman/doc_details/190-het-leraarschap-knelpunten-en-perspectieven-1998

mijn werk veel initiatieven voor verandering' en 'Mijn collega's zien mij als iemand die graag nieuwe dingen doet.' Op een schaal van 1 (helemaal niet van toepassing) tot 7 (helemaal van toepassing) beoordeelde de docenten zichzelf met een 4,9 qua innovatief gedrag.

Opvattingen over het beroep

Welke opvattingen hebben docenten over hun beroep? Wat zou een docent wel of niet moeten doen of zijn? OMO heeft haar visie daarop in 'Koers 2016' samengevat in de vijf V's- vijf beroepswaarden van waaruit de docenten idealiter zouden moeten handelen: vrolijk, verrijkend, verrassend, vakmanschap en verantwoordelijk eigenaarschap. In de nulmeting zijn aan de docenten beroepsopvattingen voorgelegd die voortkomen uit het proefschrift van Kwakman (1999). De opvatting die de docenten het meeste met elkaar delen is 'Het is belangrijk dat docenten zich houden aan afspraken die op schoolniveau zijn gemaakt.' Ook de opvattingen 'Docenten dragen mede verantwoordelijkheid voor het functioneren van de school als organisatie' en 'Docenten dienen hun lessen zodanig in te richten dat ook zwakke leerlingen tot hun recht komen' worden door de docenten in belangrijke mate gedeeld. Wat opvalt is dat de opvattingen over het actief deelnemen aan beleid, het actief inspanssen om feedback te krijgen en naast het lesgeven andere taken uit te voeren in mindere mate worden gedeeld en minder in hun opvattingen over het beroep passen.

Schoolleiders over de vijf V's

Scholen hanteren op verschillende manieren en in verschillende mate de vijf beroepswaarden, zoals deze zijn beschreven in 'Koers 2016.' De vijf V's zijn (al dan niet letterlijk) voornamelijk terug te vinden beleid(sdocumenten) van scholen, en worden op een aantal scholen gebruikt in de gesprekscyclus. Op andere scholen spelen de vijf V's meer impliciet een rol. Een aantal schoolleiders schat in dat de docenten bekend zijn met de vijf V's, anderen schatten in dat niet alle docenten zullen weten wat de vijf V's inhouden.

Betrokkenheid van de docenten

De betrokkenheid van de docenten bij zowel de school, het beroep als het vak is groot. De betrokkenheid bij OMO als overkoepelend bestuur is minder groot.

'Koers 2016'

4% van de docenten die de vraag heeft beantwoord over de invloed van 'Koers 2016' op ontwikkelingen in de school en de eigen lespraktijk geeft aan volledig bekend te zijn met de inhoud van 'Koers 2016'. 25% laat weten gedeeltelijk met de inhoud bekend te zijn. De docenten die volledig of gedeeltelijk bekend zijn met 'Koers 2016' geven aan dat de invloed van 'Koers 2016' meer wordt gezien in de ontwikkelingen binnen de school dan in de eigen lespraktijk.

Schoolleiders over 'Koers 2016'

'Koers 2016' leeft op de (meeste) scholen, in ieder geval bij de schoolleiders, maar wel in verschillende mate. Er worden grofweg twee richtingen ervaren: sommige scholen bepalen de richting dus op basis van 'Koers 2016', andere scholen hebben een richting en kijken naar mogelijkheden om deze richting vanuit 'Koers 2016' verder te onderbouwen. Ook de gedachte 'docent centraal' wordt volgens de schoolleiders gedeeld.

Voedingsbodem in de organisatie

De omstandigheden in de schoolorganisatie die van invloed zijn op het netwerken zijn ook onderzocht. Collegiale samenwerking lijkt het meest aanwezig te zijn als goede voedingsbodem voor netwerklereen. Ruimte vanuit de organisatie is naar het oordeel van de docenten minder sterk aanwezig.

Participatie in netwerken en belang daarvan

Ongeveer 40% van de docenten zijn actief in netwerken. Gemiddeld participeert men in twee netwerken. De thema's waar deze netwerken zich op richten zijn grofweg te verdelen in vier thema's: Begeleiding, coaching, intervisie van collega's en stagiaires; Vakinhoud/vakdidactiek (bijv. rond Nederlands of betavakken of Cambridge Engels); ICT; Leerlingenzorg (bijv. passend onderwijs, rugzakleerlingen, begeleiding leerlingen in (school) loopbaan/mentoraat).

Ten aanzien van de kennisnetwerken of het netwerkleren valt op dat docenten aangeven veel in bovenschoolse netwerken te participeren. Gesprekken met schoolleiders hierover gaven, uitzonderingen daar gelaten, een wat andere indruk. Dit zou er op kunnen wijzen dat docenten informeel meer bezig zijn met netwerkleren dan dat de schoolleider weet.

Belang van netwerken en redenen niet te participeren in een netwerk

De docenten die in de netwerken participeren geven aan dat zij het persoonlijk belang van de netwerken belangrijker vinden dan het belang voor de school. De docenten die niet in de netwerken participeren geven als belangrijkste reden: 'Geen tijd voor.' Bemoedigend is dat maar weinig docenten aangeven het nut niet in te zien van deelname aan netwerken.

Schoolleiders over kennisnetwerken

Verschillende schoolleiders laten weten dat een aantal van hun docenten deelneemt aan de OMO-kennisnetwerken. De meeste schoolleiders onderschrijven ook het nut van deze en andere kennisnetwerken. Sommige scholen zetten actief in op het stimuleren van in-of externe uitwisseling in netwerken, terwijl andere scholen het sterk laten afhangen van de interesses van de individuele docent.

5.2 Werkplezieronderzoek

Binnen de vereniging is er voor de derde keer een werkplezieronderzoek uitgevoerd, waarvan de belangrijkste uitkomsten hieronder zijn toegelicht.

Factoren algemene werktevredenheid

De belangrijkste factoren die voor de OMO-medewerkers en het de meeste invloed hebben op de algemene werktevredenheid zijn:

- Geen betrokkenheid bij de organisatie
- Onvoldoende communicatie
- Onvoldoende inspraak
- Onvoldoende informatie over het werk
- Werk niet goed georganiseerd
- Minder goede relatie met directe leiding
- Werknemers niet betr. bij aanpassingen
- Besluitvorming over veel schakels

Communicatie binnen school

Het rapportcijfer voor communicatie laat een dalende lijn zien. Het is tevens ook het onderdeel met het laagste rapportcijfer. De meerderheid van de respondenten geeft aan geen feedback te krijgen van leiding, leerlingen en collega's. Het blijkt dat het rapportcijfer dat medewerkers geven aan de functie-inhoud stijgt, wanneer zij subjectief ervaren meer feedback te krijgen van hun omgeving.

6 Theoretisch kader

In mijn zesde hoofdstuk ben ik dieper ingegaan op de theorieën die ik tijdens mijn onderzoek heb gebruikt. Zo had ik iets om als ondersteuning te gebruiken tijdens dit onderzoek. Ik stelde mijzelf de vraag: Uit welke onderwerpen/onderdelen bestaat het 'probleem' en wat zegt de theorie er over? In dit theoretisch kader is o.a. gebruik gemaakt van het *Basisboek Interne Communicatie, aanpak en achtergronden* van E.Reijnders en *Strategisch management van communicatie* van B. van Ruler.

De OMO-medewerkers hebben nauwelijks een fundamentele relatie met de vereniging OMO, maar vooral met hun eigen school waar ze voor werken. De OMO-medewerkers moeten worden gezien als interne klanten. Daarom ga ik dieper in op verschillende begrippen uit de wereld van communicatie zoals interne communicatie, kennis en betrokkenheid.

Dit hoofdstuk geeft antwoord op de volgende subdeelvragen:

- Wat zijn de functies van interne communicatie?
- Welke communicatiestrategie/visie op communicatie werkt bevorderend voor het stimuleren van de OMO-medewerkers?
- Wat zijn de aandachtspunten voor betrokkenheid (in de interne communicatie?)
- Welke aspecten spelen een belemmerende of bevorderende rol in het proces van kennisdeling? (wat zegt de theorie erover)
- Wat zijn de noodzakelijke aspecten voor het beïnvloeden van gedrag?

6.1 Interne communicatie

In dit deel van het theoretisch kader geef ik kort aan wat interne communicatie inhoudt en ga ik dieper in op de functies en visies van interne communicatie. Ten slotte licht ik het communicatiekruispunt van Van Ruler toe, die helpt bij het maken van goede keuzes om communicatieproblemen in kaart te brengen en op te lossen.

Een vereniging bestaat uit samenwerking en samenwerking kenmerkt zich door interactie. Om samen te werken is interactie (communicatie) noodzakelijk, tussen alle belanghebbenden die onderdeel uitmaken van de vereniging. Met interne communicatie wordt bedoeld: 'alle communicatie tussen werknemers en ondernemers in het bedrijf'. Zonder interne communicatie is het onmogelijk om gezamenlijke doelen te bereiken.

6.1.1. De functies van interne communicatie

Interne communicatie heeft meerdere functies, die hieronder uitgelegd worden aan de hand van de visie van Reijnders.

Volgens Reijnders is interne communicatie te onderscheiden in drie functies:

- 'De *smeerfunctie* (coördinatiemechanisme) zorgt ervoor dat medewerkers weten wat ze moeten doen, om hun werkzaamheden efficiënt uit te voeren. Interne communicatie zorgt er voor dat de werkzaamheden op een efficiënte en doelgerichte manier worden uitgevoerd; ze zorgt dus voor de coördinatie van het geheel. Om dit te bekomen hebben we een vlotte doorstroming van informatie nodig.'
- 'De *bindfunctie* bindt medewerkers aan de organisatie door middel van bijvoorbeeld een heldere identiteit of een wij-gevoel. Via communicatie wil het management de medewerkers binden aan de organisatie. De onderlinge communicatie zorgt er voor dat de waarden en normen worden overgebracht, dat de neuzen in dezelfde richting staan en dat er een wij-

gevoel bestaat.'

- 'De interpretatiefunctie laat mensen delen en dialogiseren, waardoor men van elkaar kan leren en meer begrip krijgt voor elkaar. Interne communicatie zal ook de onderlinge samenwerking verbeteren. Medewerkers maken in dialogen duidelijk wat hun interpretatie is van bepaalde feiten, er wordt betekenis gedeeld. Zo ontstaat er meer begrip en komen de medewerkers dichter bij elkaar te staan, waardoor de processen op de werkvloer veel vlotter zullen verlopen.'

Wat opvalt en belangrijk is, is dat Reijnders met zijn theorie aanduidt dat interne communicatie meer is dan alleen eenzijdig informeren: om werkzaamheden goed te laten verlopen dient men elkaar te informeren en verbeteren. Zo kunnen de medewerkers van elkaar leren. Als je kijkt naar de bindfunctie is dat wij-gevoel erg belangrijk. Hierbij is het belangrijk dat er een heldere identiteit wordt geformuleerd en die ook gecommuniceerd wordt. Dat kan er mede voor zorgen dat de neuzen dezelfde kant op gaan staan.

6.1.2 De actie- en interactievisie

Reijnders omschrijft twee visies op communicatie. De actie- en interactievisie. In de actievisie staat het zenden van boodschappen (eenrichtingsverkeer), liefst planmatig of campagnematig centraal. Er is hier vooral sprake van informatieoverdracht. (vaak) informeren leidt tot overtuigen, wat weer leidt tot meer kennis, anders denken, voelen en handelen. In de interactievisie staat de interpretatie van boodschappen centraal en is er veel interactie. De ontmoeting met de ander(en) en nieuwsgierigheid naar diens opvatting, aannames en beeld van de realiteit is hierbij belangrijk.

6.1.3. Communicatiekruispunt

In het communicatiekruispunt van Van Ruler staan de vier basisstrategieën van communicatiemanagement. Communicatiemanagement draait om het contact tussen een organisatie en de in- en externe omgeving daarvan.

De vier basisstrategieën van communicatiemanagement zijn:

1. '**Informeren**: bekendmaking langs de weg van eenrichtingsverkeer (asymmetrisch)'
2. '**Dialogiseren**: bekendmaking langs de weg van tweerichtingsverkeer. Interactieve beleidsvorming'.
3. '**Formeren**: wederzijdse beïnvloeding. Samenwerkingsverbanden, lobby's'.
4. '**Overreden**: eenrichtingsverkeer, eenzijdige beïnvloeding. Het doel van de zender is overtuigen'.

6.2 Kennismanagement

In het tweede deel van het theoretisch kader ga ik dieper in op kennismanagement. Er zal in de eerste paragraaf aandacht besteed worden aan een definitie van kennis. Vervolgens wordt er een korte uiteenzetting gegeven van de soorten kennis die onderscheiden worden, de kennisprocessen en de factoren die een rol spelen in het proces van kennisdeling. Ten slotte ga ik in op de vormgeving van kennismanagement.

6.2.1. Kennis

Kennis is een 'rijker' begrip dan informatie. Weggeman omschrijft kennis daarom als 'het deels onbewuste vermogen dat iemand in staat stelt een bepaalde taak uit te voeren'.

Kennis bestaat uit impliciete- en expliciete kennis. Expliciete kennis bestaat uit bestaande informatie en impliciete kennis bestaat uit ervaringen, vaardigheden en attitude. De OMO-kennisnetwerken zijn vooral gericht op de impliciete kennis, maar in de interactie met elkaar is het een continu proces van

afwisselend schakelen tussen impliciete- en expliciete kennis. In de onderstaande tabel geef ik de verschillen weer:

Expliciete kennis	Impliciete kennis
ook wel: codified knowledge genoemd	Ook wel: tacit knowledge genoemd
Informatie neergelegd in theorieën, formules, procedures, handboeken, tekeningen en schema's (kennen,weten)	Ervaringen, vaardigheden en attitude (kunnen en willen)
Overdracht door vormen van onderwijs	Delen door demonstratie
verkrijgbaar door te studeren	Verkrijgbaar door te kopiëren en te imiteren

6.2.2. Kennisprocessen

Volgens Van den Hooff is kennismanagement 'het sturing geven aan kennisprocessen op een zodanige wijze dat de organisatie optimaal kan profiteren van de productiefactor kennis'. Die kennisprocessen zijn:

1. 'Het vaststellen van de kennisbehoefte: op grond van visie, missie, strategie en doelen vaststellen welke kennis noodzakelijk is voor een optimaal functionerende organisatie'.
2. Kennisontwikkeling: het verzamelen en creëren van nieuwe kennis die aansluit bij de kennisbehoefte van de kenniswerkers in de organisatie, door middel van leren, trainingen, het inhuren van experts etc'.
3. 'Kennis toegankelijk maken: het laagdrempelig en begrijpelijk maken van de kennisvoorraad van de organisatie, zowel ten aanzien van wie wat weet, als waar de kennis is opgeslagen'.
4. '**Kennis delen**: het actief vragen naar en mededelen van kennis op individueel, groeps- en organisatieniveau, zowel binnen het organisatieonderdeel als daarbuiten'.
5. Kennis toepassen: het toepassen van de beschikbare kennis in de primaire processen, bijvoorbeeld in de vorm van nieuwe of betere dienstverlening of de innovatie van producten en processen'.
6. 'Kennis evalueren: het kritisch beschouwen van de aanwezige kennis in relatie tot de visie, missie, strategie, doelen en ervaringen'.

Vijf factoren

Vijf factoren spelen een rol bij de manier waarop je deze kennisprocessen kunt managen. Dat zijn:

1. 'De aanleiding om iets aan kennismanagement te doen: die aanleiding of probleemvraag is in feite de insteek waarmee je begint aan kennismanagement'.
2. 'De organisatiecultuur: dit wordt over het algemeen gezien als een sleutelvariabele voor kennismanagement. Is er sprake van een kennisvriendelijke cultuur, waar mensen veel kennis uitwisselen, elkaar opzoeken, er ruimte is voor kennis te delen, mensen bereid zijn te leren en nieuwe dingen te proberen'?
3. 'Organisatiestructuur: formele hiërarchieën en scheidingen tussen verschillende organisatie-onderdelen kunnen de uitwisseling van kennis sterk belemmeren'.
4. 'Kennisinfrastructuur die aanwezig is: Davenport onderscheidt daar de technische infrastructuur en de organisatorische infrastructuur. De organisatorische infrastructuur verwijst naar het aanstellen van een kennismanager of speciale kennisafdeling. Maar ook instrumenten die voor kennismanagement kunnen worden ingezet zoals mentoring, coaching, intervisie etc. Onder de technische infrastructuur verstaat Davenport de diverse toepassingen van ICT die worden ingezet om kennis te helpen ontwikkelen, toegankelijk te maken, te delen en toe te passen'.
5. 'Daarnaast zijn er ook nog motiverende factoren die aandacht voor kennismanagement beïnvloeden. Denk aan de vraag in hoeverre mensen gestimuleerd worden hun kennis te verhogen, de steun van het management voor kennismanagement, een visie op kennismanagement, ruimte voor creativiteit en feedbackmogelijkheden. Deze motiverende

factoren bestaan soms wel papieren beleid of in mondelinge bewoordingen, maar de dagelijkse praktijk wil nog wel eens minder rooskleurig (motiverend) zijn’.

Er zijn ook belemmerende factoren voor kennismanagement. De medewerkers moeten hun ervaringen en kennis wel willen delen. Voor sommige medewerkers geldt nog steeds kennis=macht. Daarnaast heeft niet iedereen de kennis en vaardigheden om die kennis is een systeem vast te leggen. Ze weten dan niet hoe het systeem precies werkt. Training en begeleiding van de kenniswerkers daarin is dus een vereiste, net als de gebruiksvriendelijkheid. Verder dient er de bereidheid bij medewerkers te zijn om aangeboden kennis en ervaringen bij behoefte te raadplegen. Soms is het sneller om het zelf te doen en daarom moet informatie eenvoudig te vinden zijn en in een zodanige vorm dat deze direct bruikbaar is voor de zoekende partij. Naast de bereidheid is de ‘werkdruk’ ook erg belangrijk. Van den Hooff en De Boer geven aan dat de processen waarop kennismanagement zich richt bijna nooit onderdeel zijn van het primaire proces. Daardoor staat kennismanagement vaak niet hoog op het prioriteitenlijstje. Mensen moeten het vaak naast hun werk doen. Hierin zie je een grote oorzaak van het falen van veel kennismanagementprojecten. Er wordt vaak gezegd dat het belangrijk is om aan kennismanagement te doen, maar vaak geeft de organisatie daar te weinig ruimte voor.

6.2.3. Vormgeven kennismanagement

‘De belangrijkste vraag bij het vormgeven van kennismanagement is: *hoe kan een organisatie het delen van kennis stimuleren?*’ Volgens Bertrams blijken vele kennismanagement-initiatieven nog niet de resultaten op te leveren die men ervan verwacht. En dat terwijl juist door het delen van kennis een organisatie meer rendement kan behalen. Bertrams pleit ervoor een passende methode van overdracht te zoeken die past bij de organisatie en vervolgens het delen van kennis op de juiste wijze te stimuleren. Wat helpt is:

1. ‘Als kennisdeling het werk efficiënter en effectiever maakt’;
2. ‘Als kenniswerkers door de uitwisseling status krijgen, doordat ze als expert beschouwd worden’;
3. ‘Als kennis delen het werk leuker maakt’;
4. ‘Als je door kennis te delen in contact komt met anderen’.

6.3 Betrokkenheid

Als we het hebben over motiverende factoren binnen kennismanagement is betrokkenheid een belangrijk aspect. Daarom wordt in deze paragraaf dieper ingegaan op het begrip betrokkenheid, de twee componenten motivatie en competentie en soorten betrokkenheid.

Begrip betrokkenheid

‘Betrokkenheid is het betrokken zijn bij de belangen van iemand of iets’.³⁴ Dat wil zeggen dat je je verbonden voelt met de organisatie waarvoor je werkt en het werk dat je doet. Je hebt wat je noemt ‘hart voor de zaak’ en spant je in om de doelen te behalen die de organisatie nastreeft.³⁵

6.3.1. Motivatie en competentie

Van Vuuren³⁶ stelt dat betrokkenheid voor een groot deel bepaald wordt door motivatie en competentie; het willen en kunnen. Zoals in hoofdstuk 3 is aangegeven heeft de vereniging OMO een endorsed identiteit. De medewerkers van OMO ervaren een eerste betrokkenheid bij hun eigen

³⁴ Encyclo (2013) *Betrokkenheid*. Geraadpleegd op 4 maart 2013, van <http://www.encyclo.nl/begrip/betrokkenheid>

³⁵ Carriëretijger (2013) *Professionele eigenschappen*. Geraadpleegd op 4 maart 2013, van

<http://www.carriëretijger.nl/functioneren/professionele-eigenschappen/betrokkenheid>

³⁶ Twente Quality Centre (juni 2007) *Communicatie creëert commitment*. Geraadpleegd op 4 maart 2013, van <http://www.tqc-net.nl/nieuws.asp?nieuws=28>

school en vaak pas een tweede of derde (in het geval van een scholengroep) betrokkenheid met de vereniging OMO. Daardoor is het moeilijk om volledige betrokkenheid te creëren bij de vereniging en is het belangrijk om de OMO-medewerkers te motiveren en verleiden (triggeren).

Daarnaast is het belangrijk dat de OMO-medewerkers ook kunnen deelnemen aan de OMO-kennisnetwerken. Hierbij is het van belang om belangrijke aspecten in kaart te brengen in het proces van kennisdeling. Belangrijk is dat het doel (het meer gebruik maken van de OMO-kennisnetwerken) realiseerbaar is. Het bureau van de vereniging kan tenslotte van alles willen, maar wanneer deze doelen niet realiseerbaar zijn, zullen de OMO-medewerkers zich niet snel betrokken voelen.

6.3.2 Drie soorten betrokkenheid

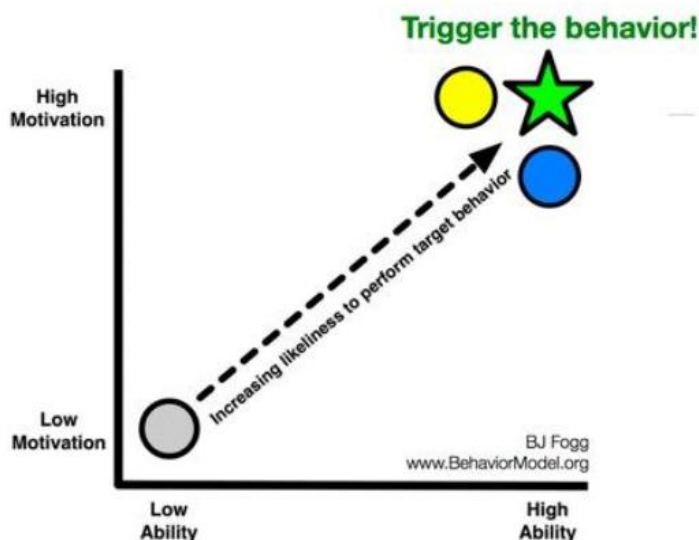
Betrokkenheid is er in drie soorten: affectieve, normatieve en continuïteitsbetrokkenheid.

1. 'Affectieve betrokkenheid (de 'wil'): is het verlangen van een persoon om een bijdrage te leveren aan de doelen van een organisatie'.
2. 'Normatieve betrokkenheid (de 'plicht'): is de perceptie dat loyaliteit aan de organisatie verplicht is'.
3. 'Continuïteitsbetrokkenheid (de 'noodzaak'): is de inschatting dat het verlaten van de organisatie te veel zou kosten in geld en zekerheden, waardoor iemand betrokken blijft om dat niet te verliezen. In deze situatie is affectieve betrokkenheid het meest belangrijk'.

Affectieve betrokkenheid staat voor een hoge identificatie met en betrokkenheid bij de organisatie. Dat wil zeggen dat medewerkers graag nog een tijd bij de organisatie willen blijven en een emotionele binding met de organisatie hebben. Affectieve betrokkenheid wordt gezien als een positieve beïnvloeder van kennisdeling, omdat een medewerker met affectieve betrokkenheid bereid is om extra werk en inspanning te leveren.³⁷

6.4 Behavior model

Het stimuleren om deel te nemen aan de OMO-kennisnetwerken is het doel van de vereniging OMO. Gedrag van mensen en eventuele handeling hiervan is een moeilijk te bereiken doel en de twijfel is er dan ook of dat alleen met communicatie kan worden behaald. In deze paragraaf wordt dieper ingegaan op het gedragsmodel van de wetenschapper Fogg. Hierin worden drie aspecten meegenomen die noodzakelijk zijn voor het beïnvloeden van menselijk gedrag. Hieronder ziet u het Behavior Model van Fogg:



³⁷ Bobeldijk, R.T.G. (mei 2008) *Kennis maken met kennis delen*. Geraadpleegd op 7 maart, van <http://dare.uva.nl/document/106756>

Fogg onderscheidt motivatie, bekwaamheid en triggers als de belangrijkste componenten van gedrag. Het model stelt dat iemand pas een beoogd gedrag gaat vertonen als hij:

- voldoende gemotiveerd is,
- in staat is om het beoogde gedrag uit te voeren en
- wordt getriggerd om het beoogde gedrag uit te voeren.

Hoe hoger het vermogen en de motivatie is om zeker gedrag te vertonen, des te meer kans bestaat dat het gedrag daadwerkelijk plaatsvindt. De groene ster is symbolisch en impliceert het te vertonen gedrag. De eerste twee componenten: motivatie en vermogen behoeven geen verdere uitleg, maar de derde component: trigger is een wat lastigere component. Al zijn motivatie en bekwaamheid hoog, beoogd gedrag zal niet plaatsvinden als er geen trigger is. Volgens Fogg kan die trigger een alarm zijn, een tekstbericht, een bepaalde geur of zelfs een knorrende maag. Belangrijk is volgens Fogg dat deze trigger op het juiste moment aankomt. Succesvolle triggers beantwoorden aan drie kenmerken:

1. We merken de trigger op.
2. We associëren de trigger met het beoogde gedrag
3. De trigger treedt op als we gemotiveerd en in staat zijn tot het beoogde gedrag³⁸

Echter, is de trigger aanwezig en de andere twee componenten niet, dan blijft alsof het beoogde gedrag alsnog uit. Met behulp van een voorbeeld probeer ik deze drie componenten te verduidelijken:

Een leraar presteert goed en heeft veel kennis en ervaring in huis en wil er alles aan doen deze kennis te waarborgen/overbrengen (motivatie). Hij heeft voldoende tijd om deze kennis te delen ('vermogen'). Echter, hij dient alert te worden gemaakt op de OMO-kennisnetwerken, dit kan met behulp van een trigger. Bijvoorbeeld door op de school er meer aandacht aan te laten besteden en flyers uit te delen.

³⁸ Messing, H. (februari 2011) *Overtuigingsmodel Voor Gedragsverandering Leefstijl*. Geraadpleegd op 16 april 2013, van <http://harrietmessing.wordpress.com/2011/02/02/overtuigingsmodel-voor-gedragsverandering-leefstijl/>

7 Resultaten en conclusies

In dit hoofdstuk ga ik puntsgewijs de belangrijkste resultaten en conclusies benoemen van zowel het voor- als hoofdonderzoek. Hierbij kijk ik naar de organisatie & communicatie, de OMO-medewerkers en de actoren en factoren die een rol spelen rondom het ‘probleem’. De resultaten van het gehele onderzoek zijn te vinden in de bijlage.

7.1 Resultaten deelvragen

Hieronder ziet u eerst de belangrijkste resultaten per deelvraag:

Deelvraag 1: Hoe ziet de vereniging OMO eruit?

De vereniging OMO is een grote vereniging met veel verschillende medewerkers. Jong, oud, laagopgeleid, hoogopgeleid en met verschillende functies. De medewerkers zijn vooral:

- Opgeleid op HBO-niveau (62,2%)
- Leraar (65,6%)
- Tussen de 50 en 65 (47,4%)

Daarnaast heerst een eilandjescultuur binnen de vereniging.

Deelvraag 2: Hoe ziet de omgeving van de vereniging OMO eruit?

De belangrijkste actoren voor de vereniging OMO zijn, de leraren en het o.o.p., het management van de scholen en de onderwijsinspectie. De belangrijkste factoren die meespelen zijn de vergrijzing van de leraren, de kenniseconomie, de maatschappelijke context op scholen, informatisering en automatisering, digitale leervormen, bezuinigingen op onderwijs, groter wordende onderwijsinstellingen, digitaal mediagebruik en passend onderwijs. Als je kijkt naar de factoren zijn er zowel kansen als bedreigingen m.b.t. de OMO-kennisnetwerken.

Deelvraag 3: Hoe is de communicatie georganiseerd m.b.t. de OMO-kennisnetwerken?

De huidige communicatie- en informatiestromen vanuit en met het OMO-bureau m.b.t. de OMO-kennisnetwerken lopen vooral via het OMO-portaal en de OMO e-mailnieuwsbrief. Er wordt vaak alleen geïnformeerd i.p.v. gecommuniceerd. Vanuit de school krijgen ze bijna niks te horen over de OMO-kennisnetwerken, alleen af en toe via vergaderingen.

Deelvraag 4: Welke aspecten spelen een belemmerende of bevorderende rol in het proces van kennisdeling?

De meest belemmerende factor die de medewerkers ervaren is werkdruk en dus het gebrek aan tijd. (41,7%) Hierdoor hebben zij vaak geen tijd om deel te nemen aan de OMO-kennisnetwerken. Daarnaast wordt er ‘weet niet wat het inhoudt’ genoemd. (28,4%). Daarnaast zijn de medewerkers bang om te delen, omdat ze niet weten waar de kennis terecht komt. In de theorie worden er naast ‘werkdruk’ ook een aantal belemmerende factoren aangegeven in het proces van kennisdeling, zoals: het onvoldoende ruimte geven om kennis te delen, geen bereidheid (de wil) om kennis ter beschikking te stellen en het niet beschikken over de vaardigheden om de kennis in het systeem vast te leggen. De medewerkers geven aan dat het beter informeren en faciliteren de belangrijkste factoren zijn die motiverend kunnen werken. In de theorie wordt er aangegeven dat het stimuleren om de kennis te verhogen, de steun van het management, een visie op kennismanagement en de ruimte voor creativiteit en feedbackmogelijkheden motiverende factoren zijn die de aandacht voor kennismanagement beïnvloeden. Het is belangrijk dat kennisdeling het werk efficiënter en

effectiever maakt, de kenniswerkers door de uitwisseling status krijgen, dat kennis delen het werk leuker maakt en dat je door kennis te delen in contact komt met anderen.

Deelvraag 5: Hoe ervaren de OMO-medewerkers de communicatie over met name de OMO-kennisnetwerken?

De medewerkers horen zowel binnen als buiten de school vrijwel niets over de OMO-kennisnetwerken, alleen af en toe via vergaderingen. Daarnaast is meer als de helft van de medewerkers niet op de hoogte van de OMO-kennisnetwerken. Ze krijgen vooral informatie over de OMO-kennisnetwerken via het OMO-portaal en de OMO e-mailnieuwsbrief en ze zijn over het algemeen neutraal over de communicatie m.b.t. de OMO-kennisnetwerken. Daarnaast zijn ze over het algemeen tevreden over de OMO e-mailnieuwsbrief.

Deelvraag 6: Wat zijn de wensen en behoeftes van de OMO-medewerkers ten opzichte van de informatie en communicatie rondom de OMO-kennisnetwerken?

De meerderheid van de medewerkers geeft aan via de OMO e-mailnieuwsbrief geïnformeerd te willen worden over de OMO-kennisnetwerken. Ze willen vooral geïnformeerd worden over welke netwerken er zijn, waar die bijeenkomsten plaatsvinden, waar ze terecht kunnen met vragen en wat de meerwaarde ervan is. Daarnaast is er behoefte aan meer 'echte' ontmoetingen, meer inspraak, meer persoonlijke en functiegerichte benadering en meer 'good practice' voorbeelden en ervaringen van collega's. Daarnaast zouden ze graag binnen de school meer willen horen over de OMO-kennisnetwerken tijdens bijeenkomsten en studiedagen. Daarnaast ook via de eigen communicatiemiddelen op school zoals het prikbord en de site.

Deelvraag 7: Op welke manier kan communicatie bijdragen aan het stimuleren van de OMO-medewerkers, zodat er meer gebruik wordt gemaakt van de OMO-kennisnetwerken (theorie)?

In de theorie wordt aangegeven dat de functies van interne communicatie bestaan uit de smeerfunctie, de bindfunctie en de interpretatiefunctie. Voor het stimuleren van de OMO-medewerkers is het nodig om ze betrokken te laten voelen en te luisteren naar wat ze te zeggen hebben. De interactie-visie en dialogisering zijn hierbij erg belangrijk. De aandachtspunten bij betrokkenheid in de interne communicatie zijn motivatie en competentie. Zonder deze twee dingen ontstaat er geen betrokkenheid. Ten eerste moeten de medewerkers gemotiveerd zijn om deel te nemen en ten tweede moeten ze het 'vermogen' hebben om deel te kunnen nemen. Ook als je kijkt naar de noodzakelijke aspecten voor het beïnvloeden van gedrag komen deze twee aspecten terug. Het motiveren en 'vermogen'. Er is naast deze twee aspecten nog één belangrijk aspect, namelijk triggeren. Het is belangrijk om de medewerkers op het juiste moment met het juiste middel en met de juiste boodschap te triggeren.

7.2 Organisatie en communicatie

Door middel van een interne analyse is het organisatie- en communicatiebeleid van de vereniging OMO in kaart gebracht. Uit interne documenten, vergaderingen en oriënterende gesprekken met medewerkers van het bureau zijn er een aantal sterktes en zwaktes naar voren gekomen. De meest relevante conclusies zijn in onderstaande tabel weergegeven.

Sterktes	Zwaktes
Een vereniging met een duidelijke visie en missie: scholen hebben eigen identiteit en handelen vanuit een gezamenlijke missie (eenheid in verscheidenheid)	Communicatievisie en -strategie ontbreekt (geen expliciet communicatiebeleid en- doelen)
Professioneel	OMO-bureau communiceert identiteit niet goed
Kennisintensieve organisatie: focus op professionaliteit van docent en realiseren goed onderwijs	OMO-bureau heeft geen grip op communicatieklimaat en –proces op scholen
	De strategische uitgangspunten op het gebied van communicatie worden niet optimaal uitgedragen
	Interne communicatiemiddelen richten zich vooral op informeren i.p.v. communiceren
	Schaalvergroting onderwijsinstellingen: zorgt voor meer kennis binnen school en minder behoefte om buiten de school kennis te delen

Aan de hand van de meest relevante conclusies op het gebied van de **organisatie en communicatie** heb ik gekeken naar wat van belang is voor mijn advies aan OMO:

Communicatievisie en -strategie ontbreekt (geen expliciet communicatiebeleid)

Een belangrijkste conclusies die getrokken kan worden uit het vooronderzoek is dat er geen expliciet communicatiebeleid is. Er zijn alleen strategische uitgangspunten geformuleerd op het gebied van communicatie maar geen concrete doelen geformuleerd die met behulp van een interne communicatiestrategie behaald kunnen worden. Ook ontbreekt er een eenduidige visie op interne communicatie. Momenteel houdt het bureau van de vereniging zich vooral bezig met informeren, in plaats van met communiceren. De actie-visie van Reijnders past bij de huidige visie op communicatie. Een beleid, met bijbehorende strategie kan als uitgangspunt dienen voor de gehele communicatie bij de vereniging OMO en er mede voor zorgen dat er een éénduidig beeld van de communicatie komt.

Interne communicatiemiddelen richten zich vooral op informeren i.p.v. communiceren

De interne communicatie richt zich vooral op het informeren van de OMO-medewerkers i.p.v. communiceren. Hieruit blijkt dat de strategische uitgangspunten op het gebied van communicatie niet optimaal worden uitgedragen. De belangrijkste middelen: het OMO-portaal en de OMO e-mailnieuwsbrief zijn erg informierend. Als je kijkt naar het communicatiekruispunt van van Ruler is hier sprake van informering. Ook als je kijkt naar hoe de respondenten op de hoogte gehouden worden van de OMO-kennisnetwerken, is dat erg informierend. Over het algemeen hebben de respondenten vooral via het OMO-portaal informatie ontvangen over de OMO-kennisnetwerken, gevolgd door de OMO e-mailnieuwsbrief en de OMO-website. Hieruit blijkt dat ze eigenlijk alleen maar geïnformeerd worden over de OMO-kennisnetwerken en dat er bijna geen communicatie plaatsvindt.

7.3 OMO-medewerkers

Door middel van het voor- en hoofdonderzoek zijn de OMO-medewerkers in kaart gebracht. Uit de interviews en enquêtes zijn een aantal conclusies naar voren gekomen. De meest relevante conclusies zijn in onderstaande tabel weergegeven.

OMO-medewerkers

De OMO-medewerkers zijn erg op zichzelf > er heerst een eilandjescultuur

Geen éénduidig beeld van de vereniging OMO

De OMO-kennisnetwerken 'leven' niet

Weinig specifieke kennis over de OMO-kennisnetwerken

OMO-kennisnetwerken, goed initiatief maar uitvoering laat te wensen over

OMO-medewerkers willen het liefst via de OMO- e-mailnieuwsbrief geïnformeerd worden over de OMO-kennisnetwerken

Er is op het gebied van de OMO-kennisnetwerken vooral behoefte aan informatie over wat, waar, wanneer, hoe en wie?

OMO-medewerkers willen het liefst persoonlijk en functiegericht benaderd worden

OMO-medewerkers willen graag op de hoogte gehouden worden van actuele ontwikkelingen

Aan de hand van de meest relevante conclusies op het gebied van de **OMO-medewerkers** heb ik gekeken naar wat van belang is voor mijn advies aan OMO:

Identiteit OMO-bureau niet duidelijk

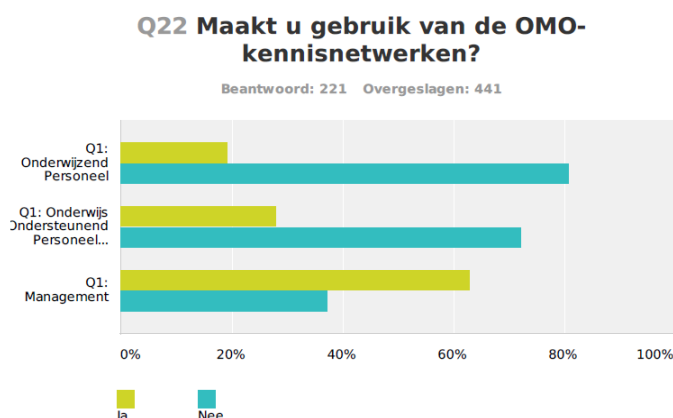
Er kan geconcludeerd worden dat de OMO-medewerkers geen eenduidig beeld hebben van de vereniging OMO. Daarnaast hebben behoorlijk wat medewerkers geen beeld bij wat het OMO-bureau doet. Daardoor zijn er verschillende beelden (imago's) die de vereniging opwekt bij de OMO-medewerkers en heeft OMO meerdere gezichten. Ook hadden veel OMO-medewerkers helemaal geen beeld bij de vereniging. In dit geval had OMO helemaal geen gezicht. Hier kan er dus geconcludeerd worden dat het in beide gevallen belangrijk is om te kijken naar hoe we door middel van communicatie de identiteit duidelijk kunnen maken.

De OMO-kennisnetwerken 'leven' niet

Een belangrijke conclusie die ook naar voren kwam is dat de OMO-kennisnetwerken niet 'leven'. De respondenten geven aan (vrijwel) niets binnen of buiten de school te horen over de OMO-kennisnetwerken. Soms wel eens via collega's, maar het leeft niet onder elkaar. Ze praten er eigenlijk nooit over, alleen soms met directe collega's en af en toe met hun leidinggevende. Als je kijkt naar de functies zie je dat het management er iets meer over praat. In dit geval met collega-directieleden, leden van de schoolleiding, MR, collega's op andere scholen en docenten en secties.

Weinig specifieke kennis over de OMO-kennisnetwerken

Er kan geconcludeerd worden dat meer OMO-medewerkers afweten van de mogelijkheden die het bureau van de vereniging aanbiedt op het gebied van professionalisering dan specifiek over de OMO-kennisnetwerken. Daarnaast kan er geconcludeerd worden dat het management het meest op de hoogte is van het feit dat de vereniging mogelijkheden aanbiedt op het gebied van professionalisering. Dit kan een gevolg zijn van de resultaten over het deelnemen aan de OMO-kennisnetwerken.



Er is op het gebied van de OMO-kennisnetwerken vooral behoefte aan informatie over wat, waar, wanneer, hoe en wie?

Een andere belangrijke conclusie die getrokken kan worden is dat het management vooral behoefte heeft aan actuele ontwikkelingen op het gebied van de OMO-kennisnetwerken, de inhoud, agenda, deelnemers en meerwaarde. Dit toont sterke overeenkomsten met het o.p. en het o.o.p.(+primair proces). De belangrijkste informatiebehoefte met betrekking tot de OMO-kennisnetwerken zijn:

- Wat is het aanbod>Welke netwerken zijn er?
- Wat is de werkwijze> Hoe gaat de vereniging te werk, hoe werkt het systeem en hoeveel tijd gaat het me kosten? Daarnaast weten ze vaak ook niet wat er met de kennis wordt gedaan die je erop zet en dat je ook kennis moet brengen i.p.v. halen.
- Wat houdt het precies in>Wat wordt er geleerd?
- Wat is de meerwaarde van de OMO-kennisnetwerken> Wat kun je ermee?
- Waar, wanneer en wie? Waar vindt het plaats, wanneer vindt het plaats(agenda), wie doen er al aan mee en waar kan ik terecht?

OMO-medewerkers willen het liefst via de OMO- e-mailnieuwsbrief geïnformeerd worden over de OMO-kennisnetwerken

In kan concluderen dat de OMO-medewerkers het liefst geïnformeerd willen worden over de OMO-kennisnetwerken via de OMO e-mailnieuwsbrief. Over het algemeen willen de respondenten via de OMO e-mailnieuwsbrief geïnformeerd worden (57%)over de OMO-kennisnetwerken, gevolgd door de communicatiemiddelen binnen de eigen school.(49,6%)

7.4 Actoren en factoren

Door middel van de externe analyse zijn relevante actoren en factoren naar voren gekomen voor de vereniging OMO. Door middel van een DE-STEP zijn een aantal kansen en bedreigingen naar voren gekomen. De meest relevante conclusies zijn in onderstaande tabel weergegeven.

Kansen	Bedreigingen
Digitalisering: zorgt voor makkelijkere kennisdeling en meerdere mogelijkheden	Passend Onderwijs: zorgt ervoor dat de OMO-medewerkers minder tijd hebben
Individualisering, waardoor OMO-medewerkers, net als leerlingen persoonlijker en meer functiespecifiek benaderd willen worden	Vergrijzing leraren: zorgt voor oudere OMO-medewerkers en dus voor minder behoefte aan kennis delen
Onderwijskwaliteit neemt af, daarom is professionalisering belangrijk	
'Koers 2016' wordt niet optimaal uitgedragen	Vanuit het management van de scholen krijgen de leraren en het o.o.p. geen optimale ondersteuning op het gebied van de OMO-

Aan de hand van de meest relevante conclusies op het gebied van de **actoren en factoren** heb ik gekeken naar wat van belang is voor mijn advies aan OMO:

Grootse bedreiging is 'geen tijd'

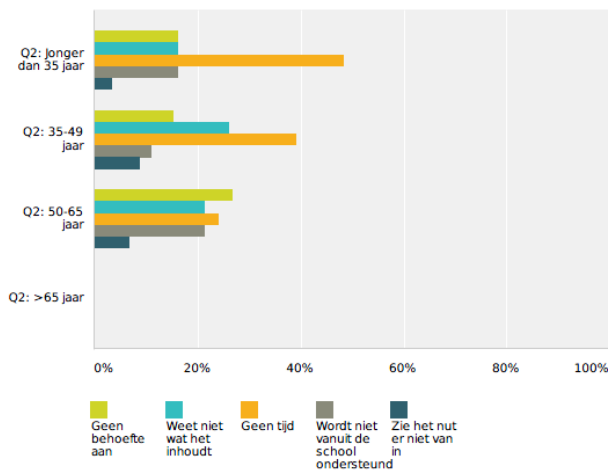
De over het algemeen grootste reden waarom de OMO-medewerkers geen gebruik maken van de OMO-kennisnetwerken is, omdat ze geen tijd hebben. Hierbij kan ik concluderen dat 'geen tijd' de grootste bedreiging is voor de OMO-kennisnetwerken. Dit kan komen door de ontwikkelingen in het onderwijs, zoals bijvoorbeeld passend onderwijs. Dit dwingt de medewerkers meer tijd te steken in de individuele leerling, zodat ze minder tijd over hebben.

Behoefte OMO-kennisnetwerken kunnen gaan afnemen als je kijkt naar ontwikkelingen binnen onderwijswereld

Als je kijkt naar de leeftijd is duidelijk te zien dat hoe ouder de OMO-medewerkers worden hoe minder behoefte aan de OMO-kennisnetwerken. Er is sprake van vergrijzing onder de leraren dus dat is een bedreiging om rekening mee te houden. Ook in er steeds minder behoefte aan het delen van kennis, omdat er een ontwikkeling te zien is binnen de vereniging en op onderwijsgebied: onderwijsinstellingen worden steeds groter. Hierdoor zijn er al veel medewerkers en dus veel kennis binnen de school zelf en hebben ze geen behoefte om met collega's op andere scholen kennis te delen.

Q23 Wat is de reden waarom u geen gebruik maakt van de OMO-kennisnetwerken? (meerdere antwoorden mogelijk)

Beantwoord: 121 Overgeslagen: 541



Geen optimale ondersteuning

De OMO-medewerkers geven over het algemeen aan niet goed ondersteund te worden vanuit het management. Het OMO-bureau heeft geen grip op het management en of zij de OMO-kennisnetwerken ondersteunen. Door er binnen de school aandacht aan te (laten) besteden en de OMO-medewerkers te ondersteunen m.b.t. de OMO-kennisnetwerken kan het beoogde doel sneller bereikt worden.

8 Advies

Aan de hand van de bovengenoemde conclusies is er een advies opgesteld. Deze bestaat uit een aantal paragrafen en begint met strategische aanbevelingen, die vervolgens worden doorvertaald naar een tactisch advies voor het OMO-bureau.

Dit hoofdstuk geeft antwoord op de centrale vraag:

- Op welke manier kan communicatie bijdragen aan het stimuleren van de OMO-medewerkers, zodat er meer gebruik wordt gemaakt van de OMO-kennisnetwerken?

8.1 Strategische aanbevelingen

In deze paragraaf worden aanbevelingen aangedragen die strategisch van aard zijn en die het bureau van de vereniging laat nadenken over haar communicatiebeleid en kennismanagement.

Uit de theorie blijkt dat kennismanagement het sturing geven is aan kennisprocessen op een zodanige wijze dat de organisatie optimaal kan profiteren van de productiefactor kennis. Voordat het proces van kennis delen plaatsvindt zijn er andere voorafgaande processen waar OMO naar dient te kijken voor een optimaal functionerende organisatie. Namelijk:

1. Het vaststellen van de kennisbehoefte: op grond van visie, missie, strategie. Daarnaast doelen vaststellen welke kennis noodzakelijk is voor een optimaal functionerende organisatie.
2. Kennisontwikkeling: het verzamelen en creëren van nieuwe kennis die aansluit bij kennisbehoefte van de kenniswerkers in de organisatie, door middel van leren, trainingen, het inhuren van experts etc.
3. Kennis toegankelijk maken: het laagdrempelig maken en begrijpelijk maken van de kennisvoorraad van de organisatie, zowel ten aanzien van wie wat weet, als waar de kennis is opgeslagen.

In de eerste fase is de strategie dialogisering erg belangrijk. Dialogisering achterhaalt hoe de medewerkers tegen de OMO-kennisnetwerken aankijken, wat de wensen en behoeftes op dat gebied zijn en de bevorderende of belemmerende aspecten. Het is belangrijk dat OMO luistert naar de medewerkers, zodat ze zich gehoord voelen en meer vertrouwen krijgen in de vereniging. De medewerkers moeten zich veilig gaan voelen binnen de vereniging, zodat ze minder bang zijn om kennis te gaan delen. Daarna is het belangrijk om kennis te ontwikkelen die aansluit bij de kennisbehoefte van de OMO-medewerkers en die kennis ook toegankelijk te maken, zodat ze ook kennis kunnen delen.

Zoals ik in mijn theoretisch kader heb aangegeven is naast het motiveren en triggeren van de medewerkers het 'vermogen' erg belangrijk om de medewerkers betrokken te laten voelen en aan te zetten tot gedrag. Het is belangrijk om eerst naar het 'vermogen' te kijken, voordat je de medewerkers motiveert en triggert, want de medewerkers kunnen nog zo gemotiveerd zijn, als het product bijvoorbeeld niet werkt naar behoren blijft het beoogde gedrag uit.

Het 'vermogen' om deel te kunnen nemen aan de OMO-kennisnetwerken is een moeilijk te beïnvloeden factor. Dit heeft niet alleen te maken met de medewerker zelf, maar ook met de

belemmerende factoren die daaromheen een rol spelen. Het is belangrijk dat het OMO-bureau het 'vermogen' zo goed mogelijk managet. Omdat de technische infrastructuur voor veel OMO-medewerkers niet gebruiksvriendelijk is, adviseer ik goed te kijken naar het kennisnetwerksysteem en indien nodig het kennisnetwerksysteem aan te passen. Het kennisnetwerksysteem moet laagdrempelig en overzichtelijk zijn voor de OMO-medewerkers. De informatie moet eenvoudig te vinden zijn en direct bruikbaar. De medewerkers moeten weten bij wie ze terecht kunnen voor vragen en wie welke kennis heeft. Uit de theorie blijkt ook dat het motiverend werkt als kennisdeling het werk efficiënter en effectiever maakt.

OMO-medewerkers

Het benaderen van de OMO-medewerkers vergt onderzoek naar o.a. het mediagebruik van de OMO-medewerkers. Dat levert inzichten op hoe communicatie kan bijdragen aan het stimuleren van de OMO-medewerkers, zodat ze gaan deelnemen aan de OMO-kennisnetwerken. Daarom is het belangrijk om te achterhalen:

- Wat voor 'producten' er worden aangeboden binnen het onderwijs;
- Wat de succesfactoren van kennisnetwerken zijn;
- Welke normen en waarden belangrijk zijn voor de verschillende functiecategorieën binnen de vereniging OMO;
- Welke media de OMO-medewerkers gebruiken tijdens het werk;
- Waar de OMO-medewerkers behoefte aan hebben m.b.t. hun werk;
- Op welke manier de OMO-medewerkers met elkaar communiceren;
- In hoeverre de OMO-medewerkers het 'vermogen' hebben om deel te kunnen nemen aan de OMO-kennisnetwerken.

Daarnaast spelen een aantal variabelen, waar ik onderzoek naar heb gedaan ook een rol, zoals u heeft kunnen zien in hoofdstuk 7. Als eerst de functiecategorie waarin de OMO-medewerkers zich bevinden. Zo lijkt het management over het algemeen meer gebruik te maken van de OMO-kennisnetwerken in plaats van de leraren en het o.o.p.. Dat zou te maken kunnen hebben met de tweede variabele, het opleidingsniveau. Uit het onderzoek bleek dat hogeropgeleiden meer deelnamen aan de OMO-kennisnetwerken dan lageropgeleiden. De laatste variabele, de leeftijdscategorie is ook een belangrijke variabele. Zo blijkt dat hoe ouder de medewerkers, hoe minder behoefte ze hebben aan de OMO-kennisnetwerken. Daarnaast is te zien hoe jonger de medewerkers, hoe minder tijd ze hebben.

Het lijkt verstandig dat het bureau van de vereniging nader inzoomt op de leeftijdscategorieën en functiecategorieën om eventuele wensen, behoeftes en het 'vermogen' om deel te kunnen nemen aan de OMO-kennisnetwerken te achterhalen. Onderzoek daarbij natuurlijk ook hoe je de leeftijdsgroepen en functiegroepen het beste kunt benaderen en welke media zij gebruiken tijdens het werk. Het moet aansluiten bij de leef- en werkwereld van de OMO-medewerkers en daarbij is het belangrijk om je te richten op de dagelijkse praktijk en de uitdagingen in de nabije toekomst.

Daarnaast is het voor OMO belangrijk om een eenduidig beeld van communicatie te ontwikkelen. Één beleid en visie, met bijbehorende strategie kan daarbij helpen en als uitgangspunt dienen voor de gehele communicatie bij de vereniging OMO.

Ontwikkel een communicatievisie

De vereniging OMO heeft een aantal strategische uitgangspunten geformuleerd voor alle communicatie door iedereen binnen en vanuit de vereniging Ons Middelbaar Onderwijs. Uit het onderzoek blijkt dat er niet veel aandacht aan die uitgangspunten wordt besteed. In de praktijk blijkt dat die interactie wordt gemist en dat het OMO-bureau toch vooral handelt vanuit de actie-visie.

Omdat het bureau van de vereniging over het algemeen alleen in de rol van de actie-visie zit, adviseer ik hier om ook in de rol van de interactie-visie te kruipen. In de theorie wordt aangegeven dat de interactie-visie zorgt voor méér communicatie tussen mensen. Centraal hierbij staat de ontmoeting met de ander(en) en nieuwsgierigheid naar diens opvatting, aannames en beeld van de realiteit. Dit is nodig om de wensen en behoeftes van de medewerkers te peilen. In de theorie wordt ook aangegeven dat interactie noodzakelijk is tussen alle belanghebbenden om te kunnen samenwerken en daarnaast zorgt de interactievisie voor meer betrokkenheid, wat de vereniging ook nodig heeft om het doel te bereiken. Affectieve betrokkenheid is het verlangen van een persoon om een bijdrage te leveren aan de doelen van een organisatie en wordt gezien als een positieve beïnvloeder van kennisdeling.

Daarnaast moet de rol van het taakveld communicatiemeer meer richting procesontwerper, facilitator en communicatiecoach veranderen. Ze moeten meer in gesprek gaan, adviseren, faciliteren, coachen en helpen. Daarnaast moet de besluitvorming zo decentraal mogelijk, zodat alle niveaus actief worden betrokken bij de besluitvorming en belangrijke beslissingen. Deze rol van communicatie en de decentrale besluitvorming adviseer ik dus ook mee te nemen als het gaat om de OMO-kennisnetwerken.

Stel doelen op

Het bureau van de vereniging OMO heeft zich het volgende hoofddoel gesteld:

Het percentage OMO-medewerkers dat deelneemt aan de OMO-kennisnetwerken vergroten.

Om dit te kunnen bereiken is het van belang dat de OMO-medewerkers op de hoogte zijn van de OMO-kennisnetwerken en wat deze mogelijkheid voor hen kan betekenen. De meerwaarde voor de OMO-medewerker moet hier duidelijk naar voren komen, zodat ze gestimuleerd raken en er een affectieve betrokkenheid bij de OMO-medewerkers ontstaat, zodat ze uiteindelijk gaan deelnemen aan de OMO-kennisnetwerken. Om dit te bereiken is het van belang dat:

- er altijd vanuit de OMO-medewerker wordt gedacht en gecommuniceerd.
- er wordt geluisterd en ingespeeld op de wensen en behoeften van de OMO-medewerkers en dat duidelijk is welke meerwaarde de OMO-kennisnetwerken hebben.
- er duidelijkheid en zichtbaarheid wordt gecreëerd wat moet leiden tot een positieve en actieve houding van de OMO-medewerkers ten opzichte van de OMO-kennisnetwerken.

Communicatiedoelstellingen

Deze doelen zijn doorvertaald naar communicatiedoelstellingen op het gebied van kennis, houding en gedrag:

Kennis

De OMO-medewerkers hebben een beeld bij OMO en wat zij doen, het aanbod en de meerwaarde die deze OMO-kennisnetwerken voor hen persoonlijk kunnen betekenen.

Houding

De OMO-medewerkers hebben een positieve houding ten opzichte van de vereniging OMO, staan positief tegenover het aanbod (van de OMO-kennisnetwerken) en de meerwaarde die het ze biedt. Belangrijk hierbij is dat ze openstaan voor kennisdeling.

Gedrag

Het percentage OMO-medewerkers dat deelneemt aan de OMO-kennisnetwerken vergroten.

Dialogiseren, informeren en overreden

Zoals ik in hoofdstuk 7 al heb aangegeven, zijn er geen doelen geformuleerd die met behulp van een interne communicatiestrategie behaald kunnen worden. De vereniging OMO gebruikt vooral

de communicatiestrategie informeren. Die strategie zouden ze verder moeten opbouwen om het beoogde doel te kunnen bereiken. Uit het onderzoek bleek dat veel medewerkers nog niet op de hoogte waren van de OMO-kennisnetwerken. Er zal meer geïnformeerd moeten worden over o.a. de inhoud van de OMO-kennisnetwerken en daarnaast moet het persoonlijk belang en de meerwaarde duidelijk zijn om de hierboven gestelde doelen te kunnen bereiken.

Naast dat zij puur informeren over de OMO-kennisnetwerken, hoe te gebruiken etc. adviseer ik eerst de strategie dialogisering toe te passen, zoals ik in het begin van mijn advies al heb uitgelegd. Daarnaast adviseer ik ook dat zij de communicatiestrategie overreden toepassen. Naast dat puur informeren en het in gesprek gaan met de medewerkers moeten de medewerkers overtuigd worden en het belang en effect inzien van het deelnemen aan de OMO-kennisnetwerken. De OMO-kennisnetwerken zouden eerst belangrijk genoeg gevonden moeten worden door de OMO-medewerkers voordat er überhaupt gedragsverandering optreedt.

Geef OMO een gezicht

De scholen van de vereniging Ons Middelbaar Onderwijs kennen een verscheidenheid die de bron vormt voor kennisdeling en daarmee voor het versterken van de professionaliteit van de docenten. Veel OMO-medewerkers zijn daar niet van op de hoogte en hebben ten eerste geen eenduidig-, of geen beeld bij de vereniging OMO en ook vaak geen beeld bij wat het bureau van de vereniging OMO doet. Ik adviseer daarom de identiteit beter naar buiten toe te communiceren. Communiqueer de stimulatie van de persoonlijke en professionele vorming door de vereniging OMO. Als er een heldere identiteit wordt geformuleerd en erover gesproken wordt zullen de neuzen meer dezelfde kant op gaan staan en er eerder een wij-gevoel gecreëerd worden. (bind-functie). Het is belangrijk ze op de hoogte te houden van de identiteit, visie en missie van de vereniging en het bureau alleen. Zo krijgt OMO een gezicht.

Het advies is gebaseerd op de vier basisstrategieën die hierboven zijn genoemd en het bestaat uit twee fases. Namelijk, interpersoonlijke- en éézijdige communicatie ondersteund door de bestaande communicatiemiddelen.

Een combinatie van interpersoonlijke en éézijdige communicatie

Het OMO-bureau dient zowel interpersoonlijke als éézijdige communicatie in te zetten. Ze kunnen elkaar aanvullen en versterken en hebben elkaar nodig om de OMO-medewerkers te stimuleren en het beoogde doel te bereiken. Éézijdige communicatie is belangrijk als je de doelgroep puur wilt informeren en motiveren. Dit vergroot de kennis over de OMO-kennisnetwerken en laat ze het belang inzien van de OMO-kennisnetwerken. Daarnaast lijkt het me verstandig om éézijdige communicatie in te zetten om de medewerkers te triggeren. Interpersoonlijke communicatie is meer persoonlijk gericht en vergroot daardoor de kans dat je erachter komt wat de kennisbehoefte is, er meer betrokkenheid en begrip wordt gecreëerd, zodat er waarschijnlijk sneller beïnvloeding van de houding en het gedrag plaatsvindt.

Invloed uitoefenen op communicatieproces binnen school

Het OMO-bureau heeft weinig invloed op hoe de scholen communiceren met hun collega's, ook als het gaat om de OMO-kennisnetwerken. De motivatie van het management voor het stimuleren van de medewerkers, zodat ze gaan deelnemen aan de OMO-kennisnetwerken verschilt per school. Om dat proces goed te kunnen managen adviseer ik een centraal persoon op elke school aan te stellen. Die centrale persoon geeft meer aandacht aan de OMO-kennisnetwerken en zorgt ervoor dat er binnen de school meer over gecommuniceerd wordt in bijvoorbeeld de schoolnieuwsbrief, via de schoolsite, tijdens algemene bijeenkomsten, themastudiedagen, jaarbijeenkomsten etc. Dit is ook de wens van de medewerkers. Zij geven naast de OMO e-mailnieuwsbrief ook graag via de communicatiemiddelen op de school geïnformeerd te willen worden over de OMO-kennisnetwerken.

8.2 Tactisch advies voor het OMO-bureau

De aanbevelingen in deze paragraaf zijn toegespitst op het OMO-bureau. Gezien de gegevens uit het onderzoek en de conclusies die daaruit voortkwamen, lijkt het verstandig om, in aansluiting op het strategische advies, een campagne op te starten om de OMO-kennisnetwerken meer onder de aandacht te brengen.

Zoals u hierboven heeft gezien is het eerst belangrijk om de wensen en behoeftes van de medewerkers te peilen. Ik adviseer daarom eerst sessies op scholen te houden en begeleiding en trainingen aan te bieden.

Sessies

De interne communicatiemiddelen richten zich vooral op informeren i.p.v. communiceren, waardoor de communicatieactiviteiten vanuit en met het OMO-bureau vaak erg onpersoonlijk zijn. Om het beoogde doel te bereiken adviseer ik eerst interpersoonlijke communicatie. Dit is nodig om de houding, wensen en behoeftes te peilen van de OMO-medewerkers. Dit kan door middel van een brainstormsessie over de OMO-kennisnetwerken, waarbij de OMO-medewerkers ideeën kunnen aandragen of een stemsessie over de invulling van de OMO-kennisnetwerken. Hierbij adviseer ik ook weer nader in te zoomen op de verschillende variabelen, zoals functie en leeftijd.

Begeleiding en training

Uit de theorie blijkt dat naast de gebruiksvriendelijkheid van het kennisnetwerksysteem training en begeleiding een vereiste is. Het is belangrijk dat zij weten hoe het systeem werkt en waar de kennis te vinden is. Hier moeten ze ten alle goed in begeleid en getraind worden om het 'vermogen' zo goed mogelijk te kunnen managen. Daarom adviseer ik begeleiding en training aan te bieden aan de OMO-medewerkers.

In de theorie bestaat de twijfel of het beïnvloeden van het menselijk gedrag alleen met communicatie behaald kan worden. Wat sowieso noodzakelijk is voor het beïnvloeden van het menselijk gedrag en in de theorie wordt aangegeven is het motiveren, het 'vermogen' en het triggeren van de medewerkers. Daarom is het belangrijk om naast het managen van het 'vermogen' de medewerkers te motiveren en triggeren, waarbij het informeren in dit geval ook erg belangrijk is, omdat er weinig kennis is over de OMO-kennisnetwerken.

Boodschap

Bij de boodschap is het van belang dat hij actueel en begrijpbaar is. Daarnaast moeten de medewerkers persoonlijk benaderd worden (door middel van een gerichte boodschap) en weten wat de OMO-kennisnetwerken voor hen persoonlijk kunnen betekenen.

Voor de jongere medewerkers zou er gericht gecommuniceerd moeten worden over het belang van ervaring. Het moet duidelijk worden dat ze zo kunnen leren van de wat meer ervaren medewerkers. Dit helpt ze bij het lesgeven en behoedt ze voor eventuele fouten. Daarnaast is het belangrijk om de leraren die wat ouder zijn en vaak geen behoefte hebben duidelijk te maken dat ze veel van de jongere medewerkers kunnen leren, zoals het gebruik van digitale media op school en het nieuwe werken.

De overkoepelende boodschap moet duidelijk maken wat de meerwaarde is. Dit is een belangrijk punt die de medewerkers aangaven. Ze willen weten wat de meerwaarde is en wat het belang van de OMO-kennisnetwerken is.

Posters en flyers

Om de OMO-kennisnetwerken te laten 'leven' binnen de scholen adviseer ik posters op te hangen en flyers neer te leggen in de lerarenkamer. Dit, omdat de medewerkers dan vaak even tot rust

komen en het dan een goed moment is om de boodschap over te brengen. Ik adviseer daarom flyers in de lerarenkamer neer te leggen met beknopte en nuttige informatie over de OMO-kennisnetwerken. De flyers kunnen ze mee naar huis nemen en op ieder gewenst moment erbij pakken. Daarnaast zijn de posters een echte 'eyecatcher' en adviseer ik een pakkende communicatieboodschap erop te zetten. De posters en flyers hebben in dit geval een informerend en overredend karakter. Daarnaast adviseer ik op de posters en flyers te informeren over de bijeenkomsten met een link naar de site van de OMO-kennisnetwerken.

Informatie- en motivatiebijeenkomsten

In de conclusies is naar voren gekomen dat er nog weinig kennis is over de OMO-kennisnetwerken en dat het belang ervan nog bij veel OMO-medewerkers onduidelijk is. Daarom adviseer ik door middel van éézijdige communicatie informatie- en motivatiebijeenkomsten te organiseren op de OMO-scholen. Zo houdt je de communicatielijnen kort (persoonlijk) en komt de informatie goed aan. Daarnaast stellen de OMO-medewerkers het erg op prijs als de bureaumedewerkers op de scholen komen kijken en vertellen over de OMO-kennisnetwerken. Hierdoor wordt de kennis vergroot en gaat het meer leven binnen de scholen omdat het ook daadwerkelijk op de scholen zelf plaatsvindt.

Binnen de informatiebijeenkomsten adviseer ik te informeren over het aanbod m.b.t. de OMO-kennisnetwerken. Als tweede adviseer ik te informeren over de werkwijze. Hoe gaat de vereniging te werk? Hoe werkt het systeem? Hoeveel tijd gaat het me kosten? etc. Als derde adviseer ik te informeren over wat de netwerken precies inhouden en wat er geleerd wordt. Daarnaast ook wat de meerwaarde van de OMO-kennisnetwerken is en wat je ermee kunt. Tenslotte adviseer ik tijdens die informatiebijeenkomsten te informeren over waar het plaatsvindt, wanneer het plaatsvindt, wie er al meedoen en waar ze terecht kunnen. Uit het onderzoek kwam naar voren dat de medewerkers het erg op prijs stellen als zij functiegericht benaderd worden. Daarom adviseer ik de informatiebijeenkomsten functiegericht te houden.

Tijdens de motivatiebijeenkomsten adviseer ik 'good practice' voorbeelden te noemen, om de OMO-medewerkers te motiveren. Daarnaast is het belangrijk om het effect van professionalisering en specifiek de OMO-kennisnetwerken duidelijk te maken, zodat ze ook echt het nut en belang in gaan zien van de OMO-kennisnetwerken.

Na het informeren en motiveren is het belangrijk de OMO-medewerkers te triggeren. Daarom adviseer ik een gadget uit te delen:

Gadget

In de theorie wordt aangegeven dat naast het 'vermogen' en het motiveren van de medewerkers het noodzakelijk is om de medewerkers te triggeren voor het beïnvloeden van het menselijk gedrag. Daarom adviseer ik de medewerkers ook te triggeren door middel van een USB en die uit te delen aan alle medewerkers. Naast dat de medewerkers getriggerd worden, komen de OMO-kennisnetwerken meer onder de aandacht. Op de USB staat informatie over de kennisnetwerken met een link naar de netwerksite. Zo worden de medewerkers beloond met een USB en worden ze getriggerd en herinnerd aan de OMO-kennisnetwerken als ze de USB gebruiken. Uit de theorie blijkt dat het erg belangrijk is dat ze de trigger opmerken, associëren met het beoogde gedrag en dat ze al gemotiveerd zijn. Hier dient OMO rekening mee te houden.

De volgende bestaande communicatiemiddelen kunnen het beoogde doel ondersteunen en zorgen dat er meer aandacht komt voor de OMO-kennisnetwerken:

OMO-portaal

Zoals ik hierboven al zei is er weinig aandacht voor de OMO-kennisnetwerken. Ik adviseer daarom meer promotie op het OMO-portaal over de OMO-kennisnetwerken, een OMO-kennisnetwerkagenda op het portaal met:

- De verschillende netwerken;
- Wanneer en waar deze plaatsvinden;
- Contactgegevens voor het stellen van vragen

Dit allemaal met de link naar de kennisnetwerksite voor meer informatie.

OMO e-mailnieuwsbrief

Ik adviseer met de OMO e-mailnieuwsbrief te communiceren over de OMO-kennisnetwerken. De OMO-medewerkers geven aan het liefst geïnformeerd te worden via de OMO e-mailnieuwsbrief. Naast het informeren over de OMO-kennisnetwerken adviseer ik in de OMO e-mailnieuwsbrief algemeen nieuws te zetten over de vereniging en de politiek en informatie over loopbaanontwikkeling, vacatures en ProMotion. Om de 'ideale' nieuwsbrief te creëren adviseer ik daarnaast meer informatie te geven over de OMO-kennisnetwerken, 'good practices' vanuit de scholen, actuele/concrete ontwikkelingen in het onderwijs en binnen de scholen en verhalen van collega's over de OMO-kennisnetwerken. De medewerkers gaven aan dit graag in de OMO e-mailnieuwsbrief te zien. Daarnaast is de OMO e-mailnieuwsbrief ook een goed middel om het standpunt/ de identiteit van de vereniging duidelijk te maken en hoe zij tegen verschillende onderwerpen/ontwikkelingen aankijken op onderwijsgebied. Zo krijgt OMO een gezicht.

Belangrijk punt om naar te kijken: *Zijn de e-mailadressen up-to-date?*

'Ik ontvang de OMO e-mailnieuwsbrief niet', is een belangrijk gegeven dat naar voren komt. Het is daarom belangrijk om te kijken of de e-mailadressen up-to-date zijn om de OMO-medewerkers zo goed mogelijk te kunnen bereiken.

OMO- kennisnetwerksite

Uit de theorie blijkt dat het motiverend werkt als de medewerkers een bepaalde status krijgen als zij meedoen aan het kennis delen. Het is daarom belangrijk de OMO-medewerkers te 'belonen' en een bepaalde status te geven als zij meedoen aan de OMO-kennisnetwerken. Daarom adviseer ik de OMO-medewerkers zichtbaar te maken. Zo creëer je ook inzicht en vertrouwen, omdat de OMO-medewerkers zo kunnen zien met wie ze kennis delen.

Invulling OMO-kennisnetwerken

Naast de informatie en communicatie over de OMO-kennisnetwerken is het belangrijk om de invulling van de OMO-kennisnetwerken aantrekkelijker te maken om zo successen te behalen. Daarnaast gaven de medewerkers aan meer persoonlijk benaderd te willen worden, meer inspraak te willen hebben tijdens de netwerkbijeenkomsten en meer actuele ontwikkelingen te willen horen. Daarom adviseer ik :

- Meer 'echte' ontmoetingen, zo stimuleer je het delen van kennis en leer je elkaar beter kennen voor meer vertrouwen. Uit de theorie blijkt ook dat het motiverend werkt als je door middel van kennis delen in contact komt met anderen;
- Persoonlijke en functiegerichte benadering;
- Meer mogelijkheden tot spreken, zodat er meer tweerichtingsverkeer plaatsvindt tijdens de netwerkbijeenkomsten;

- Meer tijd vrijmaken voor het behandelen van actuele ontwikkelingen.

8.3 Randvoorwaarden

Het is belangrijk voor OMO om te kijken naar de vijf factoren die een rol spelen bij de manier waarop je kennisprocessen kunt managen. Het zijn een soort voorwaarden waar de vereniging OMO aan moet voldoen, voordat zij het doel kunnen bereiken:

1. 'De aanleiding om iets aan kennismanagement te doen: die aanleiding of probleemvraag is in feite de insteek waarmee je begint aan kennismanagement'.
2. 'De organisatiecultuur: Is er sprake van een kennisvriendelijke cultuur, waar mensen veel kennis uitwisselen, elkaar opzoeken, er ruimte is voor kennis te delen, mensen bereid zijn te leren en nieuwe dingen te proberen'?
3. 'Organisatiestructuur: formele hiërarchieën en scheidingen tussen verschillende organisatie-onderdelen kunnen de uitwisseling van kennis sterk belemmeren'.
4. 'Kennisinfrastructuur die aanwezig is: De organisatorische infrastructuur verwijst naar het aanstellen van een kennismanager of speciale kennisafdeling. Maar ook instrumenten die voor kennismanagement kunnen worden ingezet zoals mentoring, coaching, intervisie etc. Onder de technische infrastructuur worden de diverse toepassingen verstaan van ICT die worden ingezet om kennis te helpen ontwikkelen, toegankelijk te maken, te delen en toe te passen'.
5. 'Denk aan de vraag in hoeverre mensen gestimuleerd worden hun kennis te verhogen, de steun van het management voor kennismanagement, een visie op kennismanagement, ruimte voor creativiteit en feedbackmogelijkheden.

Daarnaast is de 'werkdruk' ook een grote factor. Als de medewerkers te veel werkdruk ervaren kunnen de OMO-medewerkers niet deelnemen aan de kennisnetwerken.

Gebruik kennisnetwerken

Om de OMO-kennisnetwerken goed te laten werken moet er actief gebruik van gemaakt worden. Als er niet veel mensen gebruik van maken kan het nooit als iets 'belangrijks' of 'noodzakelijks' gezien worden. Als iedereen er gebruik van gaat maken is ook het resultaat optimaal. Des te meer effect heeft dat op de professionalisering.

Proces

Vertrouwen krijgen en het beïnvloeden van gedrag is een proces. Dit kan niet in één dag gerealiseerd worden. Dat vertrouwen is erg belangrijk, omdat ik eerder al aangaf dat er een eilandjescultuur heerst. Daarnaast is er de factor tijd en het 'vermogen'. Hoe goed je boodschap of middel ook is, als de medewerkers een grote tijdsdruk ervaren en niet kunnen deelnemen om andere redenen wordt er geen gebruik van gemaakt. Het is daarom belangrijk dit zo goed mogelijk te managen.

Naast de campagne is het belangrijk ook naar de langere termijn te kijken. Uit de theorie blijkt om optimaal te profiteren van kennis het belangrijk is om sturing te geven aan kennisprocessen. Dit op een manier dat de organisatie optimaal kan profiteren van de productiefactor kennis. Hierbij is het belangrijk om na het proces van kennisdeling de kennis toe te passen in de primaire processen. Bijvoorbeeld in de vorm van een nieuwe of betere dienstverlening of de innovatie van producten en processen. Daarnaast is het ook erg belangrijk om de kennis te evalueren en kritisch te kijken naar de aanwezige kennis in relatie tot de visie, missie, strategie, doelen en ervaringen om de OMO-kennisnetwerken op de langere termijn ook succesvol te laten zijn. Van belang is dat ze ten alle tijden begeleid worden als er iets veranderd op het gebied van het kennisnetwerksysteem en dat er begeleiding en training blijft bestaan voor o.a. de nieuwe medewerkers.

9 Literatuurlijst & bronvermelding

Interne documenten

'Koers 2016'

Jaarverslag 2011

Jaarverslag 2012

Onderzoek OMO

Nulmeting 'Koers 2016'

Werkplezier onderzoek

Boeken

E.Reijnders. (2006). *Basisboek Interne Communicatie, aanpak en achtergronden*. Assen: Van Gorcum.

Ruler, B.van.(1998)*Strategisch management van communicatie*.(1^e druk) Uitgeverij Kluwer

Mintzberg, H. (2013) *Organisatiestructuren* (2^e druk) Uitgeverij Pearson Benelux

Bronnen

Antonius, J. van rooij, Tim, M. Schoenmakers (IVO) (januari 2013) *Het (mobiele) gebruik van sociale media en games door jongeren*. Gedownload op 6 augustus 2013, van <http://www.ivo.nl/UserFiles/File/Publicaties/201301%20Factsheet%20Social%20media%20en%20ga men.pdf>

AVS (2007) *Knelpunten onderwijs en arbeidsmarkt kosten jaarlijks 16 miljard*. Geraadpleegd op 22 maart 2013, van <http://www.avs.nl/artikelen/knelpunten-onderwijs-en-arbeidsmarkt-kosten-jaarlijks-16-miljard>

Barendse, S. persoonlijke communicatie (*Strategische uitgangspunten communicatie*). Verkregen op 9 april 2013.

Bobeldijk, R.T.G. (mei 2008) *Kennis maken met kennis delen*. Geraadpleegd op 7 maart, van <http://dare.uva.nl/document/106756>

Bosch, M. van den.& Zweekhorst, P.(2009)*Funderingschema*. Geraadpleegd op 21 maart 2013, van <http://www.giraffevuew.com/images/funderingschema.jpg>

Bruin, G.de., Geel, S.van. en Kans,K. (maart 2013)Peer review in de praktijk. Geraadpleegd op 17 april 2013, van

http://www.bekwaamheidsdossier.nl/cms/bijlagen/Rapport_Peer_Review_in_de_praktijk.pdf

Carriëretijger (2013)*Professionele eigenschappen*. Geraadpleegd op 4 maart 2013, van <http://www.carriëretijger.nl/functioneren/professionele-eigenschappen/betrokkenheid>

Centraal Planbureau (januari 2002) *de pijlers onder de kenniseconomie; opties voor institutionele vernieuwing*. Geraadpleegd op 14 maart 2013, van <http://www.cpb.nl/en/publication/de-pijlers-onder-de-kenniseconomie-opties-voor-institutionele-vernieuwing>

Centrum voor Educatief Onderzoek en Innovatie (2008) *Vormgevende trends binnen het onderwijs*. Geraadpleegd op 14 maart 2013, van <http://www.oecd.org/edu/ceri/42601394.pdf>

De Kubus (2013) *Passend onderwijs*. Geraadpleegd op 16 april 2013, van http://www.kbsdekubus.nl/leerlingenzorg/passend_onderwijs/

Encyclo (2013) *Betrokkenheid*. Geraadpleegd op 4 maart 2013, van <http://www.encyclo.nl/begrip/betrokkenheid>

Infonu (2013) *Deelnemen aan interne communicatie (Mens en samenleving)*. Geraadpleegd op 13 maart 2013, van <http://mens-en-samenleving.infonu.nl/communicatie/59-deelnemen-aan-interne-communicatie.html>

Infonu (2013) *Nederland als kenniseconomie (Mens en samenleving)* Geraadpleegd op 14 maart 2013, van <http://mens-en-samenleving.infonu.nl/politiek/98086-nederland-als-kenniseconomie.html>

Klasseplan(mei 2011)*onderwijs, de ontwikkelingen op een rij.* Geraadpleegd op 16 april 2013, van <http://www.klasseplan.nl/handleidingen/onderwijsontwikkelingen-op-een-rij.pdf?mei2011>

Lankreijer, B., Scholtes, H.H.M. & Groenestijn, A.M.C.J.van.(februari 2012) *Schaarste en overvloed Trendstudie onderwijsontwikkelingen.* Amersfoort: Twynstra Gudde. Geraadpleegd op 19 april 2013, van <http://www.trendbureauoverijssel.nl/userfiles/TGOnderwijsV3.pdf>

Leune, H. (1998) *Het leraarschap, knelpunten en perspectieven.* Gedownload op 4 maart 2013, van http://www.hanleune.nl/component/docman/doc_details/190-het-leraarschap-knelpunten-en-perspectieven-1998

Messing, H. (februari 2011) *Overtuigingsmodel Voor Gedragsverandering Leefstijl.* Geraadpleegd op 16 april 2013, van <http://harrietmessing.wordpress.com/2011/02/02/overtuigingsmodel-voor-gedragsverandering-leefstijl/>

Ministerie van economische zaken(februari 2013) *Uitwerking Regeerakkoord voor versterking kenniseconomie.* Geraadpleegd op 14 maart 2013, van <http://www.rijksoverheid.nl/documenten-en-publicaties/kamerstukken/2013/02/11/uitwerking-regeerakkoord-voor-versterking-kenniseconomie.html>

Ministerie van onderwijs, cultuur en wetenschap (2012) *Trends in beeld 2012.* Geraadpleegd op 16 april 2013, van http://www.trendsinebeeld.minocw.nl/TrendsInBeeld_2012.pdf

Nationaal archief(november 2011) *Concept rapport Trendanalyse; Domein Onderwijs en Wetenschap.* Geraadpleegd op 16 april 2013, van http://www.nationaalarchief.nl/sites/default/files/docs/deelrapport_trendanalyse_domein_onderwijs_en_wetenschap_concept_0.pdf

Nederlands jeugd instituut (2013) *Pesten.* Geraadpleegd op 16 april 2013, van <http://www.nji.nl/pesten>

Ons Middelbaar Onderwijs (augustus 2011) *Functieboek Ons Middelbaar Onderwijs.* Tilburg: Ons Middelbaar Onderwijs. Gedownload op 5 april 2013, van <http://www.omo.nl/OMO-als-werkgever/CAO%20OMO/Documents/Functieboek%20Ons%20Middelbaar%20Onderwijs.pdf>

Ons Middelbaar Onderwijs (2013) *Historie.* Geraadpleegd op 22 februari 2013, van <http://www.omo.nl/OMO/Paginas/Historie.aspx>

Ons Middelbaar Onderwijs (2013) *Jaarverslag, over OMO.* Geraadpleegd op 22 februari 2013, van http://www.omojaarverslag.nl/jaarverslag/over-omo/cDU49_Over-OMO.aspx

Ons Middelbaar Onderwijs (2013) *Jaarverslag 2011, Kennisnetwerken.* Geraadpleegd op 15 april 2013, van http://2011.omojaarverslag.nl/jaarverslag2011/aDU1069_Kennisnetwerken.aspx

Ons Middelbaar Onderwijs (mei 2013) *Jaarverslag 2012.* Tilburg: Ons Middelbaar Onderwijs. Gedownload op 23 mei 2013, van http://www.omojaarverslag.nl/FbContent.ashx/Downloads/Jaarverslag_OMO_2012.pdf

Ons Middelbaar Onderwijs (2013) *Kennisnetwerken.* Geraadpleegd op 4 maart 2013, van <http://www.omo.nl/OMO-in-gesprek-met/Paginas/Kennisnetwerken.aspx>

Ons Middelbaar Onderwijs (2013) *Kernwaarden.* Geraadpleegd op 22 februari 2013, van <http://www.omo.nl/OMO/Paginas/Kernwaarden-.aspx>

Ons Middelbaar Onderwijs (2010) *Koers 2016.* Tilburg: Ons Middelbaar Onderwijs. Gedownload op 25 maart 2013, van [http://www.omo.nl/OMO-in-gesprek-met/Documents/\(2010-11-26\)%20Koers_2016.pdf](http://www.omo.nl/OMO-in-gesprek-met/Documents/(2010-11-26)%20Koers_2016.pdf)

Ons Middelbaar Onderwijs (2013) *Missie en Visie.* Geraadpleegd op 22 februari 2013, van <http://www.omo.nl/OMO/Paginas/Missie-en-visie.aspx>

Ons Middelbaar Onderwijs (2013) *Raad van bestuur.* Geraadpleegd op 22 februari 2013, van <http://www.omo.nl/Bestuur/Paginas/Raad-van-bestuur.aspx>

Ons Middelbaar Onderwijs (2013) *Werken op het bureau.* Geraadpleegd op 15 april 2013, van <http://www.omo.nl/OMO-als-werkgever/Paginas/Werken-op-het-bureau-.aspx>

Ons Middelbaar Onderwijs (2013) *Werken op het bureau OMO.* Geraadpleegd op 22 februari 2013, van <http://www.omo.nl/Bureau/Paginas/Werken-op-het-bureau.aspx>

Sbo (september 2012) *Kwaliteit onderwijs al jaren in watertrappelstand*. Geraadpleegd op 22 maart 2013, van <http://www.onderwijsarbeidsmarkt.nl/actueel/2011-q4/kwaliteit-onderwijs-al-jaren-in-watertrappelstand/>

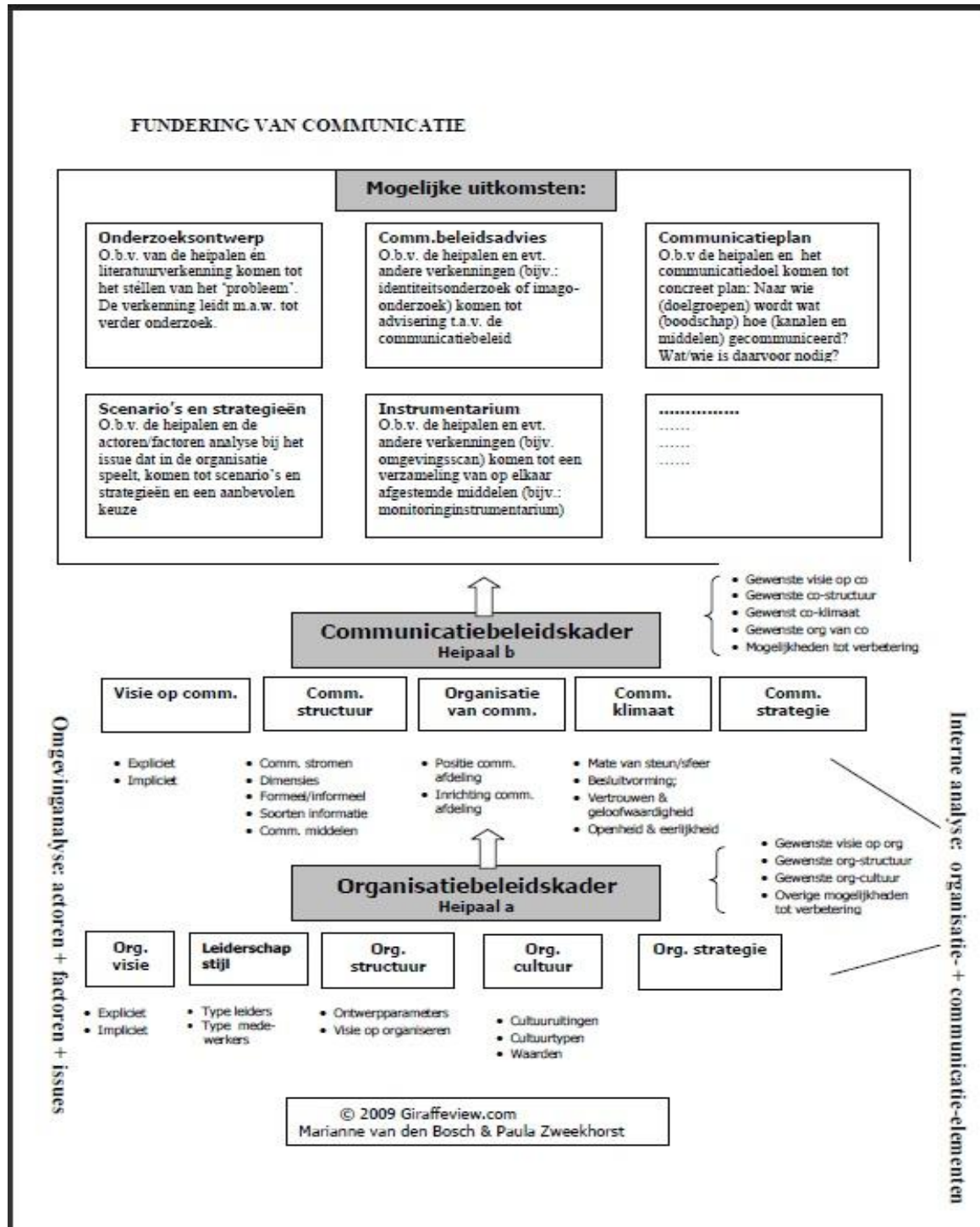
Twente Quality Centre (juni 2007) *Communicatie creëert commitment*. Geraadpleegd op 4 maart 2013, van <http://www.tqc-net.nl/nieuws.asp?nieuws=28>

VO raad (2013) *Bezuinigingen*. Geraadpleegd op 17 april 2013, van <http://www.vo-raad.nl/dossiers/bezuinigingen>

10 Bijlage

10.1 Funderingsschema

Aan de hand van het funderingsschema van Marianne van den Bosch en Paula Zweekhorst heb ik het organisatiebeleidskader en het communicatiebeleidskader opgesteld. Hieronder ziet u het funderingsschema, waarbij daarna het organisatiebeleidskader van de vereniging OMO in kaart wordt gebracht.³⁹



³⁹ Bosch, M. van den. & Zweekhorst, P. (2009) *Funderingsschema*. Geraadpleegd op 21 maart 2013, van <http://www.giraffevier.com/images/funderingsschema.jpg>

10.1.1 Organisatiebeleidskader

Aan de hand van het organisatiebeleidskader ga ik dieper in op het beleid van OMO. Hierdoor wordt inzicht verschaft in de vereniging. De input voor deze interne analyse is verkregen uit deskresearch, observaties, vergaderingen en oriënterende gesprekken met verschillende medewerkers van het OMO-bureau. Het organisatiebeleidskader dient als basis voor het communicatiebeleidskader dat in hoofdstuk 3 aan de orde is gekomen.

Visie en missie

Visie

‘Voor OMO staat de menselijke maat centraal. OMO kiest voor een veilige, kleinschalige leer- en leefomgeving. OMO is groot (geworden), mede om en door het kleine te behouden. Het kleinschalig organiseren van onderwijs in de directe omgeving van het schoolgaande kind sluit aan op wat maatschappelijk wenselijk wordt geacht. Dit uitgangspunt is zowel van toepassing in de stedelijke regio's als in de plattelandsgregio's met relatief grote voedingsgebieden. De OMO-scholen hebben elk hun eigen identiteit maar ze werken allen vanuit de gezamenlijk vastgestelde missie.’

Ter realisering van de missie heeft OMO kernwaarden geformuleerd die betrekking hebben op onderwijs, werkgeverschap en de maatschappij. Als vierde kernwaarde is optimale bedrijfsvoering gedefinieerd. Een optimale bedrijfsvoering is het fundament onder alle activiteiten.

Missie

‘OMO heeft als missie om al zijn leerlingen, ongeacht hun talenten en sociale achtergrond, met hoogwaardig onderwijs en zorgzame begeleiding voor te bereiden op het vervolgonderwijs en in het verlengde daarvan op een plaats in de maatschappij. OMO streeft naar een samenhangende en in het werkgebied goed gespreide voorzieningenstructuur over de volle breedte van het secundair onderwijs. OMO vindt zijn levensbeschouwelijke verankering en oriëntatie in de joods-christelijke traditie, hetgeen zich vertaalt in een open katholiek karakter van de scholen. Dit karakter komt tot uitdrukking in normen en waarden, in stijl en omgangsvormen en in maatschappelijke interactie.’⁴⁰

Sleutelvaardigheden

OMO geeft in Koers 2016 aan wat hen beweegt en wat hun beroepswaarden zijn. Namelijk:

- ‘Het laten opbloeien van iedere leerling door het ontdekken en het ontwikkelen van zijn of haar talenten’;
- ‘Het positief waarderen van de identiteitsontwikkeling van elke leerling met daarbij volop ruimte voor creativiteit’;
- ‘Het kwalificeren van iedere leerling voor vervolgonderwijs, of arbeidsloopbaan en participatie in de –steeds meer kosmopolitische – samenleving’;
- ‘Het bevorderen van leren in verschillende leercontexten met gebruikmaking van onderwijstechnologie’;
- ‘Het stimuleren van culturele en kunstzinnige vorming van de leerling’;
- ‘Het ontwikkelen vanuit een katholieke identiteit van kennis van en begrip voor elkaars religieuze en levensbeschouwelijke opvattingen’;

⁴⁰ Ons Middelbaar Onderwijs (2013) *Missie en Visie*. Geraadpleegd op 22 februari 2013, van <http://www.omo.nl/OMO/Paginas/Missie-en-visie.aspx>

- ‘Het inspireren tot een voortdurende persoonlijke en professionele vorming van iedere medewerker’;
- ‘Het versterken van een lerende en onderzoekende houding van leerlingen, docenten en overige medewerkers van de school’.

De kracht van OMO ligt in de gezamenlijkheid, benutting van schaalvoordelen en kennisdeling.

Alle docenten handelen vanuit OMO’s beroepswaarden:

1. Vrolijk
2. Verrijkend
3. Verrassend
4. Vakmanschap
5. ‘Verantwoordelijk eigenaarschap’⁴¹

Organisatiestructuur (impliciet)

De organisatiestructuur is beschreven aan de hand van: organisatiedelen, coördinatiemechanismen en situationele factoren.

Organisatiedelen

Mintzberg onderscheidt in zijn “Structures in fives” binnen een klassieke organisatiestructuur vijf basisonderdelen. Dit zijn de uitvoerende kern, strategische top, ondersteunende diensten, technestructuren en het middenkader. Het gewicht van deze vijf onderdelen kan per organisatie verschillen. Dit leidt tot vijf ideaaltypen van organisaties waarbij steeds een organisatieonderdeel de belangrijkste rol speelt in het verdelen en vooral coördineren van de taken van de organisatie. Van deze vijf types organisaties is de vereniging OMO een professionele organisatie. De vereniging OMO leunt op hoog opgeleide professionals, die controle over hun eigen werk willen. Hierdoor zijn deze organisaties niet zo flexibel en maar moeilijk te veranderen.

Coördinatiemechanismen

In een organisatie kunnen meerdere coördinatiemechanismen (hoe de werkzaamheden gecoördineerd en verdeeld worden) voorkomen. Op alle OMO-scholen en het OMO-bureau is dat het coördinatiemechanisme: standaardisatie van kennis en vaardigheden. Dit betekent dat de benodigde kennis en vaardigheden van medewerkers gestandaardiseerd zijn. De vereniging OMO stelt bevoegd- en bekwaamheideisen aan de opleiding van de OMO-medewerkers en het en medewerkers van het OMO-bureau. Als gevolg van de standaardisatie van kennis en vaardigheden zijn medewerkers niet afhankelijk van elkaar bij het uitvoeren van de werkzaamheden.⁴²

Situationele factoren

OMO is een lang bestaande, grote vereniging/organisatie en bevindt zich in een complexe maar stabiele omgeving. Het onderwijs verandert, maar ook op de steeds veranderende jeugd moet worden ingespeeld. De omgeving is stabiel, omdat onderwijs een belangrijk product is waaraan de maatschappij altijd behoefte blijft houden.

Leiderschapsstijl (impliciet)

OMO is een overkoepelende vereniging maar ook gelijk het overkoepelend bestuur van 35 scholen. De raad van bestuur van de vereniging OMO bepaald het beleid en dat moet via de rectoren en directie van alle scholen uitgedragen worden. De identiteit en uniciteit van de scholen van OMO-

⁴¹ Ons Middelbaar Onderwijs (2010) *Koers 2016*. Tilburg: Ons Middelbaar Onderwijs. Gedownload op 25 maart 2013, van [http://www.omo.nl/OMO-in-gesprek-met/Documents/\(2010-11-26\)%20Koers_2016.pdf](http://www.omo.nl/OMO-in-gesprek-met/Documents/(2010-11-26)%20Koers_2016.pdf)

⁴² Mintzberg, H. (2013) *Organisatiestructuren* (2^e druk) Uitgeverij Pearson Benelux

scholen is leidend, maar daar waar relevant komt de vereniging OMO in beeld, bijvoorbeeld bij kostenbesparing door schaalvoordelen, kennis delen etc. De raad van bestuur en het OMO-bureau zijn dienend aan de scholen.

Passend leiderschap

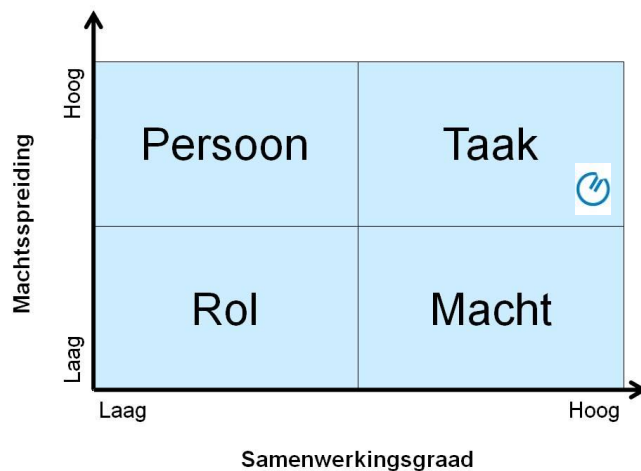
‘Passend leiderschap op alle niveaus is een vereiste. Leiderschap is erop gericht docenten en andere medewerkers ontplooiingskansen te geven in een stimulerende en veilige werkomgeving. Als scholen delen ze de waarden van de organisatie: de missie, de idealen van ‘goed onderwijs’, de katholiciteit, de organisatorische verbondenheid, de regionale verankering en de visie op goed werkgeverschap. De kracht ligt in de gezamenlijkheid, benutting van schaalvoordelen en kennisdeling’.⁴³

Organisatiecultuur (impliciet)

De typologie van Handy is een methode om een organisatiecultuur te typeren. De typologie is gebaseerd op twee dimensies:

- Samenwerkingsgraad (mate waarin wordt samengewerkt)
- Machtsspreiding (mate waarin beslissingsbevoegdheid gecentraliseerd of gedecentraliseerd is).

De organisatiecultuur van de vereniging OMO is moeilijk vast te stellen. Alle OMO-scholen hebben immers haar eigen specifieke kenmerken wat betreft leerlingenpopulatie, onderwijsmethodiek, didactiek en cultuur. De taakcultuur komt in dit geval het meest naar voren. Een taakcultuur heeft een lage machtsspreiding en een hoge samenwerkingsgraad. Het behalen van het resultaat is hierbij het belangrijkste punt en taakgerichtheid en deskundigheid worden benadrukt. In dit geval is dat het leveren van ‘goed onderwijs’.



Waarden

OMO heeft verschillende kernwaardes geformuleerd:

OMO biedt kwalitatief hoogwaardig onderwijs

OMO-scholen richten zich op het kwalificeren en socialiseren van jongeren. OMO biedt leerlingen kwalitatief hoogwaardig onderwijs, de juiste begeleiding en een goede voorbereiding op het zelfstandig functioneren in een pluriforme samenleving. Het onderwijs is sterk leerlinggericht en is voor een belangrijk deel geënt op maatschappelijke ontwikkelingen. Het kenmerkt zich bovendien door pro-activiteit en een krachtige interactie met ouders/verzorgers.

⁴³ Ons Middelbaar Onderwijs (2010) *Koers 2016*. Tilburg: Ons Middelbaar Onderwijs. Gedownload op 25 maart 2013, van [http://www.omo.nl/OMO-in-gesprek-met/Documents/\(2010-11-26\)%20Koers_2016.pdf](http://www.omo.nl/OMO-in-gesprek-met/Documents/(2010-11-26)%20Koers_2016.pdf)

OMO onderscheidt zich positief in de werkgeversrol

Het is de ambitie van OMO als werkgever binnen voortgezet onderwijs zich positief te onderscheiden in zijn werkgeversrol. OMO richt zich op de ontwikkeling van haar personeel en biedt optimale arbeidsvoorwaarden, zoals loopbaanbegeleiding, deskundigheidsbevordering en mobiliteit. Professionaliteit, een open communicatie en het welzijn van onze werknemers bepalen in belangrijke mate het werkklimaat.

OMO neemt maatschappelijke verantwoordelijkheid

OMO functioneert binnen het complexe en dynamische werkveld tussen de overheid, de markt en de burger. OMO is gericht op een dialoog met belanghebbenden. Voorts zet OMO in op goed bestuur en mede op checks and balances gebaseerde bestuurlijke verhoudingen. OMO richt zich hierbij op publiek rendement.

OMO beschouwt haar traditionele verzorgingsgebied, de provincie Noord-Brabant, als primair werkgebied. Vanuit haar verantwoordelijkheid voor onderwijsvoorzieningen in dit werkgebied streeft OMO naar een samenhangende, goed gespreide en kwalitatief hoogwaardige onderwijsvoorzieningsstructuur over de volle breedte van het secundair onderwijs. En, last but not least, OMO staat voor initiatief en vernieuwing.

OMO realiseert een moderne bedrijfsvoering

Moderne bedrijfsvoering staat binnen OMO hoog in het vaandel. Zowel de principes van goed onderwijsbestuur alsook de meer traditionele inzet gericht op efficiënt en effectief werken vormen hierbij de achtergrond. Het optimaliseren van de bedrijfsvoering binnen OMO komt onder andere tot uiting in een krachtige gezamenlijke backoffice en schaalvoordelen in uitvoeringsprojecten.⁴⁴

Organisatiestrategie (expliciet)

Doel

De vereniging OMO is onderwijsgericht. Dit houdt in dat de doelstellingen geformuleerd zijn vanuit een onderwijsvisie en niet vanuit een organisatievisie.

OMO heeft het volgende kerndoel:

Leerlingen 'goed onderwijs' bieden vanuit de katholieke identiteit.

Voor de kwaliteit van 'goed onderwijs' is de docent niet enige, maar wel de meest bepalende (f)actor. OMO zet daarom in op het versterken van de beroepsontwikkeling van docenten door introductie van beroepswaarden, door verdere ontwikkeling van competenties, het mede-opleiden en het verhogen van de kwalificatiegraad.

Bottom-up

OMO heeft ervoor gekozen het ontwikkelen van kennisdeling bottom-up te benaderen, vanuit de intrinsieke motivatie van elke medewerker en gesteund door ontwikkelprogramma's die op de scholen lopen. De aanvoerder(s) van een netwerk is degene die het netwerk, zowel fysiek als online, stimuleert en faciliteert en de koppeling legt naar kennis en experts van binnen en buiten de vereniging. De aanvoerders worden geadviseerd en ondersteund bij hun rol; zij zijn een belangrijke succesfactor voor het welslagen van een netwerk. **Bron?**

⁴⁴ Ons Middelbaar Onderwijs (2013) *Kernwaarden*. Geraadpleegd op 22 februari 2013, van <http://www.omo.nl/OMO/Paginas/Kernwaarden-.aspx>

Communicatiemiddelen

Deze scriptie draait om een vraagstuk dat een directe interne communicatiedoelgroep betreft. Hieronder worden de directe interne communicatiemiddelen benoemd.

Communicatiemiddelen waarmee het OMO-bureau met haar interne klanten communiceert:

Persoonlijke communicatiemiddelen:

- Bijeenkomsten (salarissysteem, begroting, vacatures etc.) met beleidsmedewerkers van het bureau met de betrokkenen van de school

Audiovisuele communicatiemiddelen:

- Telefoon

-Digitale communicatiemiddelen:

- OMO email-nieuwsbrief

- Website www.omo.nl

- E-mail

- OMO-portaal

- OMOLOGIE

Samenwerkingsverbanden

Instellingen waarmee OMO samenwerkt zijn:

Universiteit van Tilburg (UvT)

De Universitaire OMO-medewerkersopleiding Tilburg is in gelijkwaardige samenwerking met Ons Middelbaar Onderwijs tot stand gekomen; deze universiteit is partner in de academische opleidingsscholen; Er zijn diverse banden van scholen met faculteiten van de UvT.

Radboud Universiteit (RU)

Deze universiteit is partner van de academische opleidingsschool Oost; Heeft diverse banden met OMO-scholen in hun regio; De aanvraag voor Krachtig Meesterschap kwam in samenwerking met de RU tot stand; De opzet van netwerken van docenten komt tot stand met de Radboud Universiteit.

Technische Universiteit Eindhoven (TU/e)

Eindhoven School of Education (ESoE) is partner van de academische school; ESoE verricht specifiek onderzoek naar De Nieuwste School Verzorgt begeleiding van de technasia van OMO; Krachtig Meesterschap is mede door ESoE tot stand gekomen.

Ruud de Moorcentrum van de Open Universiteit

Dit universitair onderzoekscentrum verricht onderzoek naar de effecten van Koers 2016 binnen het kader van de 'vraagsturingsprojecten'.

HBO-OMO-medewerkersopleidingen

Er is intensieve samenwerking met de drie HBO OMO-medewerkersopleidingen; De regionale verbondenheid van de OMO-scholen met de OMO-medewerkersopleidingen komt hier tot uitdrukking.

Hogeschool van Rotterdam (HR)

Deze is verbonden aan de Academische School West en verzorgt het opleidingsonderwijs in de volledige westhoek van Brabant.

Fontys Hogescholen

Hier vallen diverse OMO-medewerkersopleidingen onder (Kunsten, Sport, PTH en FLOT).

Met alle OMO-medewerkersopleidingen werken OMO-scholen samen.

In het bijzonder met de FLOT is de samenwerking intensief in de Academische Opleidingsschool Tilburg. Ook hier is het lectoraat verbonden aan de academische school.

Hogeschool Arnhem Nijmegen (HAN)

Verbonden aan de Academische Opleidingsschool Oost en verzorgt het opleidingsonderwijs in de oosthoek van Brabant.

Hogeschool Utrecht, Centrum Archimedes

Instituut Archimedes biedt trajecten die toepasbaar zijn op de OMO-medewerkersopleidingen. Het gaat om trajecten die gericht zijn op de professionalisering van opleidingsdocenten en schoolpracticumdocenten.⁴⁵

⁴⁵ Ons Middelbaar Onderwijs (mei 2013) *Jaarverslag 2012*. Tilburg: Ons Middelbaar Onderwijs. Gedownload op 23 mei 2013, van http://www.omojaarverslag.nl/FbContent.ashx/Downloads/Jaarverslag_OMO_2012.pdf

10.2 Onderzoek en resultaten interview

In deze paragraaf wordt er dieper ingegaan op het interview en de resultaten. Ik licht toe bij wie en wanneer ik de interviews heb afgenomen. Daarnaast ziet u de interviewvragen een samenvatting van de resultaten.

10.2.1. Interview

Hier laat ik de feitelijke uitvoering zien van het onderzoek. Hierbij ga ik in op welke OMO-medewerkers ik wanneer heb geïnterviewd in het vooronderzoek.

Maandag 4 maart	Sandra Langenberg- PR& Communicatiemedewerker Munikkenheidecollege
Dinsdag 5 maart	Ton van de Wiel – Jaarlaagcoördinator brugklas M/H en docent Aardrijkskunde Marianne van de Loo- Decaan afdeling Havo Sint-Janslyceum
Donderdag 7 maart	Annemarie Leijdekkers-Buijsse-brugklasmentor Norbertuscollege
Maandag 11 maart	Susan de Bie-secretaresse Baanherencollege
Donderdag 14 maart	Karlijn Strijbis – Docent Engels en informatiekunde Theresialyceum

De topics van dit interview waren:

- Beeld OMO (vereniging, bureau en bestuur) en verwachtingen van OMO (bureau en bestuur)
- Wensen en behoeftes tegenover de vereniging
- Mogelijkheden (OMO-kennisnetwerken)
- Communicatie

10.2.2. Interviewvragen

Hieronder ziet u de vragen die ik tijdens mijn interview heb gesteld om een beeld te krijgen van wat er speelt binnen de vereniging:

De topics van dit interview waren:

- Beeld OMO (vereniging, bureau en bestuur) en verwachtingen van OMO (bureau en bestuur)
- Wensen en behoeftes
- Initiatieven (kennisnetwerken)
- Communicatie

Vereniging OMO

- Kent u Vereniging Ons Middelbaar Onderwijs?
- Waar denkt u aan bij de vereniging OMO?

Bureau en bestuur

Bestuur	Wat doet het bestuur volgens u in grote lijnen? Wat doet het bestuur voor de scholen? Wat doet het bestuur voor u?
Bureau	Wat doet het bureau volgens u in grote lijnen? Wat doet het bureau voor de scholen? Wat doet het bureau voor u?

Verwachtingen van OMO(bureau en bestuur)

Bestuur	Wat verwacht u dat het bestuur doet in grote lijnen? Wat verwacht u dat het bestuur doet voor de scholen? Wat verwacht u dat het bestuur doet voor u?
Bureau	Wat verwacht u dat het bureau doet in grote lijnen? Wat verwacht u dat het bureau doet voor de scholen? Wat verwacht u dat het bureau doet voor u?

Wensen en behoeftes

- Heeft u bepaalde wensen richting het bureau en/of bestuur?
- Heeft u behoefte aan ondersteuning?

Initiatieven (kennisnetwerken)

- Kent u Koers 2016?
- Welke strategische beleidszaken staan daarin verwoord?

(bevorderen professionaliteit van docenten en andere medewerkers, ...)

Een van de uitgangspunten is het delen van kennis.....academische houding>kennis delen

- Hoort u wel eens iets over Koers 2016 binnen de school?
 - Leeft het? Jaargesprekken etc.
 - Wordt het gezien als een issue en een belangrijke beleidsprioriteit?
 - Wordt er iets mee gedaan?
 - Zo ja, **hoe** horen jullie dat dan en van **wie**?

- Welke meerwaarde ziet u in het samen delen van kennis?
 - Ziet u het delen van kennis überhaupt als een meerwaarde? Waarom wel, waarom niet?
- Heeft u behoefte om kennis te delen?
- Heeft u wel eens gehoord van de OMO-kennisnetwerken?
 - Wat vindt u daarvan?
- Bent u lid van netwerken binnen OMO?
 - Zo ja, wat is de reden?
 - Zo nee, wat is de reden?
- Bent u lid van netwerken buiten OMO?
 - Zo ja, wat is de reden?
 - Zo nee, wat is de reden?
- Heeft u redenen om wel of niet mee te doen aan andere initiatieven van OMO? Promotion bijvoorbeeld.
- Heeft u behoefte aan andere initiatieven?
- Waarom maken de OMO-medewerkers weinig gebruik van het delen van kennis denkt u? Kan liggen aan:
 1. Kwaliteit productaanbod
 2. Communicatie : bijv. geen kennis van kennisnetwerken
 3. Behoeft
 4. Angst om te delen
 5. Tijd
 6. Onvoldoende medewerking vanuit de school
 7. Veiligheid
 8. Concurrentie
- Wat moet er gebeuren wil je gebruik gaan maken van de initiatieven?

Communicatie

- Weet u van het bestaan van de middelen waarmee OMO met u communiceert?
 - Zo ja, wat vindt u daarvan? (intranet en nieuwsbrief)
- Bezoekt u wel eens de intranetsite
 - Waar kijkt u dan op?
- Leest u wel eens de nieuwsbrief
 - Welke dingen opent u dan?
- Mist u informatie waar u iets aan zou hebben of een onderwerp waar u graag over zou willen communiceren?
- Heeft verder nog iets wat u graag kwijt wilt?

Wat wilde ik na de diepte-interviews weten:

- Wat is het beeld wat de OMO-medewerkers en het hebben van OMO?
- Welke netwerken gebruiken ze?
- Wat zijn hun wensen en waar hebben ze behoefte aan?

- Hebben ze ondersteuning nodig met iets?
- Hebben ze wel eens gehoord van het kennisnetwerken?
- Wat zijn de redenen om wel of niet mee te doen?
- Het lage gebruik van de activiteiten, aan welke factoren ligt dat?

10.2.3. Interviewresultaten

In het vooronderzoek heb ik zes medewerkers van OMO geïnterviewd, waaronder onderwijzend personeel en onderwijs ondersteunend personeel. Een samenvatting van de resultaten vindt je hieronder.

De geïnterviewden hebben geen duidelijk beeld van OMO en zien alleen het kantoor Tilburg voor zich als overkoepelend bestuur die de belangen behartigt van de OMO-medewerkers. De geïnterviewden verwachten van OMO dat zij bij diepgaande problemen/conflicten hulp aanbieden, maar hebben geen idee wat OMO voor hen persoonlijk kan betekenen. Ze zien OMO over het algemeen als stabiel en laagdrempelig, maar wel als een 'ver van je bed show.' De geïnterviewde weten dan ook geen goed onderscheid te maken tussen wat het bureau en het bestuur precies doen. Wel zien ze het bureau meer als uitvoerende kracht (ondersteuning) en het bestuur meer als aansturende kracht (beleid e.d.) Ze verwachten geen ondersteuning op onderwijskundig gebied. Het beeld dat ze hebben van het bureau en het bestuur en wat ze van hen verwachten ligt behoorlijk op één lijn.

De geïnterviewden willen graag de mening horen van verschillende scholen over bijvoorbeeld een verandering in onderwijsland. Dan zou OMO de scholen kunnen mobiliseren en als blijkt dat iedereen dezelfde mening heeft als blok en duidelijke stem naar Den Haag gaan. Een andere wens is dat OMO zo dicht mogelijk bij de mensen op de werkvloer staat en meer contact heeft met de OMO-medewerkers en de dagelijkse praktijk (meelopen). Bij de geïnterviewden is 'Koers 2016' over het algemeen onbekend. Wel zijn de beleidsprioriteiten /waardes beter bekend en worden in plenaire-, communicatie- en infobijeenkomsten of sommige vergaderingen besproken. Dit wordt in alle gevallen georganiseerd door de directie. Op één enkele school zijn de waardes binnen Koers 2016 uitvoerig besproken op allerlei niveaus. Onderling wordt er eigenlijk nooit gepraat over de opgestelde 'Koers 2016' en leeft het niet binnen de school. Wel zien alle geïnterviewden de meerwaarde in van het delen van kennis om de volgende redenen:

- Groot goed, je wordt er slimmer van
- Je kunt iemand anders iets leren
- Je kunt komen tot verbeteringen
- Je hoeft zelf het wiel niet uit te vinden
- Kijken naar andere didactische werkvormen en methodes
- Je moet up-to-date blijven en altijd kritisch naar jezelf blijven kijken
- De leerlingen ontwikkelen zich beter, doordat de OMO-medewerkers door het kennisdelen sterker worden > Jezelf sterk maken voor dingen die belangrijk zijn voor de ontwikkeling van de leerlingen.

De valkuilen die worden genoemd zijn:

- Geen behoefte aan kennis delen; Kennis delen met vakgroepen binnen school al aanwezig.
- Iedereen in eigen wereldje
- Contact via de mail over kennisnetwerken veel te onpersoonlijk
- Zie de meerwaarde er niet van in, krijg ik wel kwaliteit? Wat krijg ik ervoor terug?
- Je wordt geacht dingen te gaan organiseren bij het aanmelden. Ik wil consumeren i.p.v. organiseren. Daar moet ook duidelijkheid over komen
- Er moet een kartrekker zijn (kost tijd)
- Afstand

- Overbezet door werk
- Tijd van Professionaliseringsdagen zijn vaak na school (OMO-medewerkers zitten daar niet op te wachten)
- Docenten zijn eilandjesmensen en trots op eigen producten
- Geen medewerking vanuit school (personeel aansturen of de mogelijkheid bieden)
- OMO moet die dagen faciliteren onder werktijd als de school WEL de OMO-medewerkers aanstuurt
- Geen duidelijke lijn naar OMO-kennisnetwerken (weten wie er bij betrokken zijn)
- Eigenwijze OMO-medewerkers (ik weet het allemaal wel)
- Scholengemeenschappen worden steeds groter (kennis binnen de eigen school is al groot)
- Kennis ontbreekt over de OMO-kennisnetwerken (en over andere scholen), daardoor ook onduidelijkheid
- OMO heeft geen gezicht

Maar een paar geïnterviewden hadden behoefte om kennis te delen. Meestal hadden ze behoefte om kennis te delen over projecten, methodes, pedagogiek e.d. en niet over vakinhoudelijke zaken. Daarnaast geeft maar één iemand aan behoefte te hebben aan ondersteuning. De helft van de geïnterviewden hadden nog nooit gehoord van de OMO-kennisnetwerken. Maar één iemand is lid van de OMO-kennisnetwerken en daar is ze erg positief over. Een paar geïnterviewden waren lid van netwerken buiten OMO zoals de decanenkring, samenwerkingsverband Avans Hogeschool en Europees project met de gemeente. Daarnaast begeleid één leraar nieuwe docenten. Via school wordt dan geregeld dat je naar die bijeenkomsten kunt. Ook hebben alle geïnterviewden geen behoefte aan andere initiatieven. Iemand gaf aan het leuk te vinden om de leerlingen die weggaan van de school te volgen en te zien hoe de leerlingen die het verder oppakken en waar ze terecht komen (MBO,HBO, universiteit of helemaal niets)

De geïnterviewden maken over het algemeen weinig tot geen gebruik van de middelen waarmee OMO communiceert. Een enkeling leest OMologie en de nieuwsbrief. Het intranet wordt nauwelijks bezocht, omdat ze het nut er niet echt van inzien. De meesten weten niet van het bestaan van de OMO-kennisnetwerken. Wel vinden ze allemaal het initiatief van de OMO-kennisnetwerken goed en zijn ze over het algemeen positief over OMO. Ze vinden OMO toegankelijk en ze worden altijd netjes geholpen totdat je vraag is beantwoord. Ze vinden het uitstekend geregeld en de belangen worden goed behartigd. Alle geïnterviewden vinden het contact via de directiesecretaresse goed geregeld. Daarnaast geven ze aan het initiatief van de OMO-profielwerkstukprijs erg goed te vinden.

Tips

- De OMO-medewerkers persoonlijk benaderen/aanspreken.
- Meekijken op de werkvloer
- De voordelen van het kennisnetwerken benoemen, dat het een meerwaarde is
- Informeren wat het OMO-kennisnetwerken is (bijna niemand weet er iets van af)
- Meer gegevens/informatie uitdoen naar de voorzitters van de vakgroepen die de informatie dan verspreiden naar de OMO-medewerkers. Dat is veel persoonlijker
- Gebruik je naam: OMO en je kracht als grote werkgever
- Ontmoetingsplaats voor alle OMO-medewerkers van de OMO-scholen
- OMO kan voorbeeld deelnemen aan de nationale wiskundedagen
- Via nieuwsbrief OMO-medewerkers attenderen over wat er te vinden is op de website of over kennisnetwerken > meer info naar de OMO-medewerkers over wat er te vinden is op de site.

10.3 Onderzoek en resultaten enquête

In deze paragraaf wordt er dieper ingegaan op de enquête en de resultaten. Daarnaast laat ik zien via welke communicatiemedewerkers ik de enquête heb verstuurd.

In de onderstaande tabel ziet u via welke communicatiemedewerkers ik de enquête heb verzonden:

School	Communicatiemedewerker
Duhamel College	Angela van den Dungen
Jeroen Bosch College	Bob de Groot
Lyceum Bisschop Bekkers	Dorine Fleuren
Maaslandcollege	Hans van de Kraats
Munnikenheide College	Sandra Langenberg
Varendonck-College	Marjolein Braun

10.3.1 Enquêtevragen en -resultaten

Er zijn zowel open als gesloten vragen gesteld in de enquêtes. Als eerste ziet u de open vragen, waarbij ik kort de resultaten toelicht. Daarna ziet u de gesloten vragen.

Open vragen

Vraag 4: Wat is uw beeld bij de vereniging OMO?

Respondenten: 680

Er zijn verschillende beelden (imago's) die de vereniging opwekt bij de OMO-medewerkers. De beelden die het meest werden genoemd waren: een overkoepelend orgaan waar alles wordt geregeld voor de scholen, een grote en machtige organisatie, een organisatie waar administratie wordt geregeld, het bestuur in Tilburg, een goede organisatie met goede faciliteiten voor personeel, mijn werkgever, een beleidsondersteunende organisatie, een ver-van-mijn-bed show (organisatie staat ver van me af en is ver weg), professioneel, betrouwbaar, passief en afstandelijk en open en toegankelijk. Ook hadden veel OMO-medewerkers helemaal geen beeld bij de vereniging. Deze beelden hieronder laten zien dat iedereen anders over de vereniging denkt en er geen één beeld is.

Beeld 1: 'Een grote wasmachine waar 16 miljoen kleuren overheids-geld ingaat, dat er in bruin weer uitkomt. De helft blijft liggen tot het de juiste kleur heeft gekregen, zodat het kan worden weggesluist van scholen die het moeilijk hebben, en geïnvesteerd gaat worden in scholen die veel kans op succes hebben. Scholen binnen de Omo die het moeilijk hebben, zouden door Omo moeten worden kunnen geholpen, in plaats van worden uitgeknepen en meer en meer bezuinigen, terwijl reserves aanwezig zijn om klappen op te vangen.'

Beeld 2: 'Betrouwbare werkgever. Onderwijslobby richting politiek. Veel inbreng van de afzonderlijke scholen. Geen eenzijdige en dwingende aansturing!'

Vraag 5: Wat denkt u dat het bureau van de vereniging OMO doet?

Respondenten: 680

De OMO-medewerkers denken dat het bureau van de vereniging vooral beleidsmaatregelen uitzet en zorgt voor de administratie (salaris, personeel etc). Daarnaast denken veel OMO-medewerkers dat het bureau ervoor zorgt dat de scholen/docenten goed kunnen (blijven) functioneren en zorgen voor de financiële zaken. Ook wordt er gezegd dat ze scholen ondersteunen op bestuurlijk niveau en dat de CAO en het salaris worden geregeld. Wat hier ook weer opvalt is dat behoorlijk wat medewerkers geen beeld hebben bij wat het OMO-bureau doet.

Vraag 11: Welke informatie heeft u m.b.t. de OMO-kennisnetwerken?

Respondenten: 299

Het management zegt vooral behoefte te hebben aan actuele ontwikkelingen op het gebied van de

OMO-kennisnetwerken, de inhoud, agenda, deelnemers en meerwaarde. Dit toont sterke overeenkomsten met het o.p. en het o.o.p.(+primair proces). De belangrijkste informatiebehoefte met betrekking tot de OMO-kennisnetwerken zijn:

- Wat is het aanbod>Welke netwerken zijn er?
- Wat is de werkwijze>Hoe gaan ze te werk, hoe werkt het systeem en hoeveel tijd gaat het me kosten?
- wat houdt het precies in>Wat wordt er geleerd?
- wat is de meerwaarde van de OMO-kennisnetwerken> Wat kun je ermee?
- waar, wanneer en wie? Waar vindt het plaats, wanneer vindt het plaats(agenda), wie doen er al aan mee en waar kan ik terecht?

Vraag 13: Wat hoort u binnen uw school over de OMO-kennisnetwerken?

Respondenten 228

De respondenten geven aan (vrijwel) niets binnen de school te horen over de OMO-kennisnetwerken. Soms wel eens via collega's, maar dan gaat het meestal over de vele handelingen die je moet uitvoeren en of het wel nut heeft. Soms horen ze ook dat het de bedoeling is dat je deelneemt en dat het een leuk initiatief is. Het probleem is alleen dat het niet van de grond komt en niemand zich geroepen voelt.

Vraag 14: Wat hoort u buiten uw school over de OMO-kennisnetwerken?

Respondenten: 226

Buiten de school horen de respondenten ook (vrijwel)niets. Ze horen wel eens iets via collega's van andere scholen om bijvoorbeeld een netwerk op te starten, maar het leeft niet onder elkaar.

Vraag 15: Praat u er wel eens over en zo ja, met wie?

Respondenten: 225

De OMO-medewerkers praten er eigenlijk nooit over. Als ze er over praten is dat meestal met directe collega's en af en toe met hun leidinggevende. Als je kijkt naar de functies zie je dat het management er iets meer over praat i.p.v. het o.o.p.(+primair proces) en o.p. Het management praat er over met collega-directieleden, leden van de schoolleiding, MR, collega's (ook op andere scholen), en docenten en secties.

Vraag 17: Wat zou er verbeterd kunnen worden aan de informatie die u ontvangt over de OMO-kennisnetwerken vanuit het BUREAU VAN DE VERENIGING ?(denk hierbij aan zowel de inhoud als de manier waarop u die informatie ontvangt)

Respondenten: 181

De respondenten gaven aan dat op het gebied van de communicatie/informatie over de OMO-kennisnetwerken vanuit en met het bureau verschillende dingen verbeterd konden worden. Ze gaven aan duidelijker geïnformeerd te willen worden. Daarnaast gaven ze aan het dat het onderwerp meer aandacht moet krijgen op bijvoorbeeld het OMO-portaal of door middel van een aparte nieuwsbrief over de kennisnetwerken. Ook gaven ze aan meer persoonlijk en functiegericht benaderd te willen worden, zodat de doelgerichte en functiespecifieke meerwaarde duidelijk wordt. Ook zouden ze graag ervaringen van collega's willen lezen en 'good practice' voorbeelden willen horen.

Vraag 18: Wat zou er verbeterd kunnen worden aan de informatie die u ontvangt over de OMO-kennisnetwerken vanuit UW EIGEN SCHOOL ?(denk hierbij aan zowel de inhoud als de manier waarop u die informatie ontvangt)

Respondenten: 176

De respondenten gaven aan dat op het gebied van de communicatie/informatie over de OMO-kennisnetwerken vanuit en met de school verschillende dingen verbeterd konden worden. De respondenten gaven aan meer geïnformeerd te willen worden binnen de school tijdens workshops, studiedagen, plenaire bijeenkomsten, teamvergaderingen, functiegesprekken etc. Ook gaven

ze aan de OMO-kennisnetwerken in de visie van de school mee te nemen en ook vanuit de middelen binnen de school te gaan communiceren, zoals het prikbord, eigen nieuwsbladen, bulletins, info-brieven, via de eigen schoolmail etc.

Vraag 21: Heeft u nog een gouden tip voor het bureau van de vereniging OMO over de manier waarop zij met u zouden moeten communiceren over de OMO-kennisnetwerken?

Respondenten 126

De tips die het meest naar voren kwamen waren:

- Op leeftijdscategorie onderwerpen afstemmen in OMO-emailnieuwsbrief
- Via privé-mailadressen
- Stoppen
- Maakt niet uit hoe, het gaat erom dat er gecommuniceerd wordt
- Geen mail
- Jaarlijkse- en algemene bijeenkomsten
- Meer publiciteit creëren
- Ga gesprekken aan (tweerichtingsverkeer), niet top-down!
- 'What's in it for me'. Het moet dus aansluiten bij de leef- en werkwereld van de collega's en zich richten op de dagelijkse praktijk en de uitdagingen in de nabije toekomst. Ze moeten weten wat het kan betekenen voor hunzelf.
- Via een centraal persoon op de school die het onder de aandacht brengt
- Dwingender verzoeken om ermee te gaan werken
- Visuele middelen inzetten
- Communicatielijnen kort houden
- Systeem niet gebruiksvriendelijk
- Knallende kick-off van een kennisnetwerk
- Tussentijdse successen in nieuws brengen, verslagleggen en inzetten op studiedagen, congressen e.d. als good-practices.
- Meer aandacht geven en promoten
- Gericht informeren per netwerk, database aanleggen zodat je kan zien wie waar behoefte aan heeft
- Meerwaarde laten zien en effect op professionalisering
- Aansluiten bij themastudiedagen binnen scholen
- Meer samenwerken met individuele scholen
- Op elke school iemand verantwoordelijk maken om activiteiten op de kennisnetwerken aan te wakkeren
- Persoonlijke brief aan alle medewerkers met nut en belang

Vraag 24: Wat vindt u van de OMO-kennisnetwerken?

Respondenten: 83

De respondenten geven aan dat zij de OMO-kennisnetwerken een goed initiatief vinden. Wel geven ze aan dat er weinig opkomt is en dat de meerwaarde niet duidelijk is. Daarnaast vinden ze dat er moet worden ingespeeld op de behoeftes van de OMO-medewerkers.

Vraag 25: Wat zijn de positieve punten aan de OMO-kennisnetwerken?

Respondenten: 82

De drie positiefste punten die naar voren kwamen en die de respondenten het meest noemde waren: je hoeft niet zelf het wiel uit te vinden, ervaringen uitwisselen/sparren met collega's en het feit dat je tot nieuwe inzichten komt.

Vraag 26: Wat zijn de negatieve punten aan de OMO-kennisnetwerken?

Respondenten: 79

De negatieve punten die naar voren kwamen:

- Onbekend/te weinig aandacht voor/leeft niet: de respondenten weten niet wat het voor hen kan opleveren (meerwaarde) en er wordt te weinig gebruik van gemaakt
- Niet gebruiksvriendelijk/omslachtig te bereiken/niet goed toegankelijk: er is een overdreven beveiliging
- Kost tijd
- Wat is de bedoeling? Ze weten niet wat er met je kennis wordt gedaan die je erop zet en ze weten vaak niet dat je ook kennis moet brengen i.p.v. halen
- Wordt niet goed gefaciliteerd en er zijn te weinig 'echte' ontmoetingen
- De inhoud: het is tegen elkaar praten en niet samen echt iets doen, vaak overload aan informatie en onjuiste kennis aanwezig

Vraag 28: Hoe zou communicatie vanuit het OMO-bureau daar positief aan kunnen bijdragen?

Respondenten: 140

- Dat je weet waar je terecht kan met vragen;
- Persoonlijk benaderen;
- Zorgen dat het kennisnetwerksysteem beter toegankelijk is.

Vraag 30: Hoe zou communicatie vanuit de school daar positief aan kunnen bijdragen?

Respondenten: 140

- Meer aandacht en ruimte voor geven> meer binnen de school erover communiceren en meer tijd ervoor vrij maken.

Vraag 34: welke onderwerpen zouden volgens u in de OMO e-mailnieuwsbrief belicht moeten worden?

Respondenten: 275

De onderwerpen die volgens de respondenten belicht moeten worden in de OMO e-mailnieuwsbrief zijn: informatie over de OMO-kennisnetwerken en 'best practices' vanuit de scholen. Daarnaast geven ze aan dat ze actuele/concrete ontwikkelingen in het onderwijs en van de scholen in de nieuwsbrief willen zien. Bijvoorbeeld subsidies, inrichting examens, zak-slaag regeling etc. ook willen ze graag de houding weten van OMO m.b.t. onderwijsbeleid, overheid en onderwijsontwikkelingen. Ze willen weten waar OMO mee bezig is en wat de rol van OMO is in relatie met de school en de docent. Daarnaast willen ze informatie over de CAO en ontwikkel/scholingsmogelijkheden zoals loopbaanontwikkeling en informatie over het pensioen.

Vraag 36: Hoe vaak zou u hem graag willen krijgen?

Respondenten: 44

De meningen zijn verdeeld over hoe vaak ze de OMO e-mailnieuwsbrief dan zouden willen krijgen. Sommige willen hem juist vaker ontvangen, maar de meeste zeggen hem minder vaak te willen krijgen. Dit, omdat ze het vaak als spam zien met onrelevante informatie. Ze zeggen de OMO e-mailnieuwsbrief te versturen als er ook echt relevante informatie instaat.

Vraag 37: Wat vindt u van de vormgeving van de OMO e-mailnieuwsbrief?

Respondenten: 462

De OMO-medewerkers geven bijna allemaal aan dat zij het een prima vormgeving vinden.

Vraag 38: Wat vindt u van de schrijfstijl van de OMO e-mailnieuwsbrief?

Respondenten: 453

De OMO-medewerkers geven bijna allemaal aan dat zij het een goede schrijfstijl vinden.

Vraag 39: Wat zou er volgens u verbeterd kunnen worden aan de inhoud van de OMO e-mailnieuwsbrief?

Respondenten: 345

De OMO-medewerkers geven aan meer informatie te willen over ontwikkelingen op onderwijsgebied; hoe OMO zich daartoe verhoudt en wat voor gevolgen het heeft voor de praktijk. Daarnaast willen ze meer actualiteiten, specifiekere informatie en het o.o.p. geeft aan te weinig informatie te zien voor het o.o.p.

Gesloten vragen

Hieronder ziet u de algemene analyse van de gesloten vragen.